

واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة  
**Training Needs Assessment Process for the Employees of the Non  
Governmental Organizations in Gaza strip**

نهاية التلباني\*، ورامز بدير، ورجب السراج

**Nihaya El Telbani, Rames Bdair & Rajab Alsaraj**

\*قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين

بريد الكتروني: nihaya45@hotmail.com

تاريخ التسليم: (٢٠١١/٢/٩)، تاريخ القبول: (٢٠١٢/٩/١٣)

### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المديرين التنفيذيين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثون أسلوبين لجمع البيانات، حيث تم توزيع (١٧٩) استبانة ليقوم المديرين التنفيذيون لهذه المنظمات بالإجابة عن أسئلتها، وتم استرجاع (١٥٦) استبانة أي ما نسبته ٨٧.١٥%، تم جراء (١٧) مقابلة مع المديرين التنفيذيين للمنظمات غير الحكومية. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: دعم الإدارة العليا للمنظمات غير الحكومية لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بنسبة ٧٢.٤٩%، كما أظهرت وجود نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية في هذه المنظمات بنسبة ٧٠.٢٦%، وأنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة بنسبة ٦٨.٠٦% وعلى مستوى الوظيفة بنسبة ٧١.٩٩% وعلى مستوى الفرد بنسبة ٧٤.٩٥%، وأبرزت النتائج أن هناك معوقات لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، أهمها: عدم وجود موارد مالية كافية تدعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود خطط واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود نظام بشكل منتظم لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للعاملين بالمنظمة، وعدم توفر الوقت الكافي لدى القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وافتقار القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية للخبرة بتطبيق الأساليب المختلفة وتحديد الاحتياجات التدريبية. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة وجود خطة مكتوبة ومنتظمة ومتكاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وضرورة إعطاء عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الوقت الكافي والتمويل اللازم لها كي تتم على أكمل وجه، وتوعية العاملين بأهمية هذه الاحتياجات التدريبية لهم، وكذلك تدريبهم على كيفية القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية وضرورة تدريب القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وكيفية القيام بهذه العملية، وتعريفهم بالأساليب الملائمة التي يمكن استخدامها وتوضيح الايجابيات والسلبيات لكل أسلوب.

## Abstract

The aim of this study is to explore the nature of the training needs assessment (TNA) in the Non Government Organizations (NGOs) in Gaza Strip from the view point of their executive managers. This study used the descriptive analytical methodology, where two methods of data collection were used; the researchers distributed 179 questionnaires to be filled by the executive managers in the selected organizations. 156 questionnaires i.e. 87.15% were returned back to the researchers. Furthermore, 17 interviews were conducted with a selected number of executive managers. The results of the study indicated that the percentage of top management support to the process of (TNA) is 72.9%, the existence of a system of (TNA) is 70.26%, the research also revealed that the (TNA) is conducted at the organization level with a percentage of 68.06%, at the job level with a percentage of 71.99%, and in the individual level with a percentage of 74.95%. The study reached many recommendations such as the need to have a formal, regular and comprehensive plan to assess the training needs in the (NGOs), the need to devote enough money and enough time, the need to conduct awareness efforts towards the employees of these organizations concerning the importance of (TNA) process, and finally the need to train those who conduct the process on how to do so, and explaining to them the appropriate assessment techniques with the advantages and disadvantages of each technique.

## مقدمة

لم يعد هناك جدل حول أهمية التدريب بالنسبة للمنظمات المعاصرة، باعتبارها عملية منظمة ومستمرة، تهدف إلى إحداث تغيير في المعرفة والمهارة والسلوك، وذلك لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يحتاج إليها الفرد، والوظيفة التي يؤديها، والمنظمة التي يعمل بها. ويدور حوار في هذه المنظمات حول كيفية تقديم برامج تدريبية فعالة لتحسين أداء عاملها وإشباع رغباتهم وطموحاتهم من جهة، وخدمة أهداف المنظمة من جهة أخرى في ظل البيئة المحيطة شديدة التغير. فالتدريب سلوك إنساني بدأ منذ القدم وتطور عبر الزمن، وقد اعتمدته المجتمعات المتقدمة والنامية وجعلته حاضرًا ومستقبلًا، فهو وسيلة لتطوير وتحسين أداء كوادرها البشرية، وذلك بتوظيف أساليب مختلفة تناسب طبيعة العصر الذي نعيش فيه وفق التوجهات العالمية المعاصرة. إن التدريب عملية إدارية وفنية منظمة ومستمرة، تهدف إلى

إحداث تغيير إيجابي في المعرفة، وصقل المهارات، وتغيير السلوك للفرد أو مجموعة من الأفراد، مما يجعلهم أكثر فاعلية وكفاءة في وظائفهم الحالية أو المستقبلية، وبالتالي يكونوا مؤهلين لتحقيق أهدافهم الشخصية و أهداف منظماتهم. وتعتبر المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من المنظمات التي تسعى إلى التركيز على تدريب وتنمية مواردها البشرية؛ باعتباره أحد المحاور الإستراتيجية لدعم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف هذه الكوادر، وبالتالي زيادة إنتاجيتها والتحسين المستمر للأداء، والتكيف مع المتغيرات المتسارعة في كافة المجالات.

### مشكلة البحث

تعاني المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة العديد من المشاكل، وتم تبيان ذلك من نتائج بحث قام بنشره (مرصد، ٢٠٠٣) حول الصعوبات والمعوقات التي تواجه عمل المنظمات غير الحكومية في فلسطين، ويرى فيه أن دور المنظمات غير الحكومية لا يزال محدوداً وتأثيرها غير ملموس، لا بل ضعيف جداً، وهذا يعود لعدة عوامل، أهمها: ضعف البناء المؤسسي، ونقص القدرات البشرية، وأكدت ذلك دراسة (المشهوراوي، ٢٠٠٩) من أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعاني من نقص في الكفاءات الإدارية، ومن ضعف في بنيتها التنظيمية والإدارية الداخلية. ومن خلال لقاء الباحثين مع مدير شبكة المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة (الشوا، ٢٠٠٩) أشار إلى أنه وبالرغم من تقديم المنظمات غير الحكومية العديد من البرامج التدريبية للكوادر العاملة فيها، إلا أنها لم تستطع الوصول إلى التحسين المناسب لأداء هؤلاء العاملين، والذي ينعكس بالضرورة على تقديمها للخدمات لفئاتها المستهدفة. ولعل أولى الخطوات في كشف طبيعة المشكلات التي تعانيها المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة في مجال بناء القدرات، هو دراسة واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، لما لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية من أهمية قصوى من أجل تصميم برامج بناء القدرات الإدارية والمؤسسية للمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. وعلى الرغم من ذلك إلا أنها لم يتم تناولها بحثياً بتعمق وهي تستحق المزيد من الجهد البحثي المنظم على أسس علمية (العايدي، ٢٠٠٧؛ رزق، ٢٠٠٩). وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيس التالي: ما هي الأسس التي يتم بموجبها تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة؟ وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تدعم الإدارة العليا للمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها؟
- هل يوجد في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها؟
- ما المستويات التي يتم عليها تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة؟

- من هم القائمون على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة؟
- ما الأساليب المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة؟

#### فرضيات البحث

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دعم الإدارة العليا وعملية تحديد الاحتياجات للعاملين بالمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وجود نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية لدى المنظمة وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الجهة التي تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

#### أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث من أهمية الموضوع، وهي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتبر الخطوة الأولى والأساسية في عملية التدريب، حيث إن القيام بهذه العملية وتحديدها بدقة وبأسلوب علمي منظم، يسهم بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل: (تصميم البرنامج التدريبي، واختيار الأساليب التدريبية المناسبة، وكذلك المدربين المؤهلين، واختيار المكان والزمان المناسب، وتقييم عملية التدريب) في زيادة فاعلية وكفاءة البرنامج التدريبي. سيكون هذا البحث أيضا محاولة جادة لسد النقص الواضح في ميدان البحث العلمي حيث يعتبر هذا البحث من المحاولات النادرة الهادفة إلى التعرف على واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وفق أسس ومنهجية علمية واضحة. يطبق هذا البحث على قطاع هام وحيوي للشعب الفلسطيني، ألا وهو قطاع المنظمات غير الحكومية، لما يبذله هذا القطاع من جهود مؤثرة لتنمية المجتمع الفلسطيني في مختلف المجالات، وذلك لخصوصية الوضع الفلسطيني.

## ماهية التدريب

تتكون المجتمعات من أفراد لهم ميول وقدرات ومهارات خاصة ومكتسبة، سواء بالتعلم أم بالخبرة أو الممارسة الفعلية، وسواء كانت هذه القدرات والإمكانات فطرية أم مكتسبة، فإنه من اللازم وفق الفكر الإداري والاقتصادي المعاصر تحديد مقدار هذه الإمكانيات، ونوعيتها، وإمكانية الاستفادة منها، وهنا لا يكون الاستثمار والاستغلال لهذه الإمكانيات قد وصل أو حتى اقترب من الاستغلال الأمثل، وللوصول إلى الاستغلال الأمثل لهذه القدرات والمهارات والإمكانات، كان لا بد من دخول عامل هام وضروري، ألا وهو عامل التدريب (عباس، ٢٠٠٦، ص ٥). فالتدريب سلوك إنساني بدأ منذ القدم وتطور عبر الزمن، وقد اعتمدته المجتمعات المتقدمة والنامية وجعلته حاضرها ومستقبلها، فهو وسيلة لتطوير وتحسين أداء كوادرها البشرية، وذلك بتوظيف أساليب مختلفة تناسب طبيعة العصر الذي نعيش فيه وفق التوجهات العالمية المعاصرة. كما يعتبر التدريب في عالم المجتمعات والمنظمات المعاصرة هو أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها، تمكنت من تحقيق الفاعلية والكفاءة في الأداء، ولقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دورا أساسيا في نمو الثقافة والحضارة عامة، وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري، ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه (السكرانة، ٢٠٠٩، ص ١١). ويمكن النظر إلى التدريب على أنه وسيلة بمقتضاها يتمكن الأفراد والجماعات من استغلال طاقاتهم والإمكانات الكامنة فيهم، واستثمار هذه الإمكانيات والقدرات في تطوير حياتهم وحياتهم منظماتهم، حيث يؤدي التدريب إلى زيادة الكفاءة الكلية للمنظمة، شريطة أن تكون مراحل خطة التنمية الإدارية الأخرى قد تحققت بالكامل، وإذا توفر المناخ المناسب الذي يساعد المتدرب على نقل خبرته أثناء التدريب إلى العمل (توفيق، ٢٠٠٥، ص ٣٥٥). فالتدريب هو العملية التي من خلالها يتم صناعة العاملين المهرة، من خلال التدريب العملي على الممارسات التي من المتوقع استخدامها في أداء الأعمال الموكلة إليهم حاليا، أو التي ستوكل إليهم مستقبليا حيث تعتبر العملية التدريبية أساسا لتنمية الموارد البشرية في المنظمات، لذا اهتم بها الباحثون والمخططون في مختلف المستويات الإدارية، فالموارد البشرية في أية منظمة تعتبر العنصر الحيوي في العملية الإنتاجية، وفي ضوءها تتحدد باقي عناصر الإنتاج، كما وتفسر نوعية وحجم الموارد البشرية أسباب اختلاف معدلات النمو بين المنظمات المختلفة (أبوشيخة، ٢٠١٠، ص ٣٨٨). فإذا كان التدريب هو حجر الزاوية في بناء القدرات للأفراد العاملين فإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي العمود الفقري للتدريب وأهم وأخرج خطواته، لما لها من تأثير على كافة مراحلها وهناك اتجاه متزايد لدى المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة نحو التركيز على تدريب وتنمية مواردها البشرية؛ لاعتباره أحد المحاور الإستراتيجية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف هذه الكوادر، وبالتالي زيادة إنتاجيتها والتحسين المستمر للأداء، والتكيف مع المتغيرات المتسارعة في كافة المجالات.

### مراحل العملية التدريبية

تمر عملية التدريب بعدة مراحل وهي: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، مرحلة تصميم البرنامج التدريبي، مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي، ومرحلة تقييم البرنامج التدريبي. سيتم في هذا البحث التركيز على مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

### تحديد الاحتياجات التدريبية

من المسلمات الأكثر قبولاً في الأوساط التدريبية أن التدريب يجب أن يصمم لمواجهة الاحتياجات التدريبية، كما أن هذه الاحتياجات وحصرها تمثل محور الارتكاز لبناء الخطط والبرامج التدريبية لتلبية هذه الاحتياجات، لأن هذه الاحتياجات هي بمثابة أهداف تسعى الإستراتيجية إلى تلبيتها وتغطيتها، ولكي يكتسب التدريب الفاعلية المنشودة يتحتم أن يسبق بنشاط علمي هادف، يعتمد الدراسة العلمية والعملية من أجل الكشف الدقيق عن الاحتياجات التدريبية بغرض تصميم البرامج والدورات التدريبية اللاحقة (الطعاني، ٢٠٠٢، ص ٢٩).

هناك العديد من التعريفات للاحتياجات التدريبية التي تناولها الكتاب الذين تناولوا موضوع تحديد الاحتياجات التدريبية في الأدب الإداري، فمنهم من عرفها بأنها معلومات ومهارات واتجاهات وقدرات فنية وسلوكية، يراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها وتنميتها لدى المتدرب؛ لتواكب تغييرات معاصرة ونواحي تطويرية (الطعاني، ٢٠٠٢، ص ٣٠). وكذلك عرفها (الخطيب، ٢٠٠٢، ص ٣١١) بأنها ظاهرة تعكس وجود قصور في أداء الفرد الحالي أو المتوقع، نتيجة نقص في المعارف والمهارات والاتجاهات. وعرفها (عقيلي، ٢٠٠٩، ص ٤٥٨) بأنها فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة، ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها سواء في المهارات، أو المعارف، أو السلوكيات والتصرفات من جهة ثانية. إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي الأساس الجوهري لنشاط التدريب. ويزخر الأدب الإداري بالعديد من التعريفات التي تناولت عملية تحديد الاحتياجات التدريبية حيث عرفها (توفيق، ٢٠٠٥، ص ٢١٢) بأنها عملية تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من ناحية والفرص التدريبية المتاحة من ناحية أخرى. وعرفها (رزق، ٢٠٠٩، ص ٢٤) بأنها العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات بشأن هذه الاحتياجات. كما عرفها (الشتري، ٢٠٠٣، ص ١٢) بأنها العملية التي يمكن من خلالها تحديد مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات واتجاهات وسلوك العاملين، للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج.

### دعم الإدارة العليا لعملية الاحتياجات التدريبية

لقد أكد كل من (أبو شيخة، ٢٠١٢، ص ٤٠٤؛ الصيرفي، ٢٠٠٩، ص ١٩؛ السيد، ٢٠٠٧، ص ٢٤٤؛ توفيق، ٢٠٠٦، ص ٢١٦؛ Goldstein & Mondy & Other, 2002, P.218؛ Ford, 2002, P.37؛ على أهمية دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وضرورة وعيهم وإدراكهم لأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، وأن يكون هذا الدعم عملياً

ومطبقة على أرض الواقع، وليس كلام إنشائي فقط، حيث إنه من الصعب أن تنجح عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، إلا إذا كان هناك تأييد ودعم سواء مادي أو معنوي من جانب الإدارة العليا، واختيار القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية من ذوي الخبرة والمتخصصين، وتسهيل مهامهم واقتناعا بدورهم، وضرورة شرح إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة، وأن تكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية شاملة لكل العاملين على كل مستويات بناء التنظيم الإداري للمنظمة، وأن لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية ما بمعزل عن الاحتياجات التدريبية للوحدات التنظيمية الأخرى، الأمر الذي قد يؤدي إلى تكرار الجهود، وذلك لإقامة التدريب على أساس سليم للوصول إلى الأهداف المرجوة منه، لما لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية من أثر كبير على العملية التدريبية ككل.

#### مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية

**تحليل المنظمة (Organization Analysis):** ويقصد به دراسة الأوضاع التنظيمية، والأنماط الإدارية لتحديد مشكلات الأداء الحالية في المنظمة وكذلك تحديد متطلبات الأداء المرتبطة بخطط التطوير.

**تحليل الوظيفة (Job Analysis):** في هذا المستوى يتم دراسة متكاملة لمجموعة من الوظائف التي تواجه مشكلات الأداء على مستوى المنظمة والواجبات الوظيفية من المعارف والمهارات، وتحديد المستوى المطلوب من الأداء، وكيف يتم الأداء، وفي سبيل ذلك يتم جمع المعلومات اللازمة عن نوع وطبيعة العمليات ومدى سهولتها أو تعقدها، وأنواع العمليات والوظائف ومحتوياتها، والمهارات والقدرات المطلوبة لشغلها، وذلك عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف بالمنظمة، والتي تشمل مهام كل وظيفة من الوظائف، وعن طريق هذه الدراسة فإنه من الممكن الخروج ببعض المؤشرات التدريبية.

**تحليل الفرد (Individual Analysis):** الهدف من تحليل الفرد هو: أولاً: تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب، وثانياً: معرفة المهارات والمعرفة والقدرات والاتجاهات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها وعلى ضوء ذلك توجيه الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب فعلاً إلى البرامج المعدة خصيصاً لتلبية احتياجاتهم الفعلية. وينصب الاهتمام هنا على مستوى أداء الفرد الفعلي، ومدى إمكانية الارتقاء بهذا الأداء من خلال التدريب، ويمكن اللجوء إلى المصادر التالية للخروج ببعض المؤشرات التدريبية: نتائج تقييم الأداء، ملاحظة الرؤساء والمشرفين، نتائج الاختبارات، نتائج استقصاءات الرأي، وتخطيط المسار المهني. (أبو شيخة، ٢٠١٢، ص ٤٠٢؛ عقيلي، ٢٠٠٩، ص ٤٦٠؛ برنوطي، ٢٠٠٧، ص ٤٤٧؛ عبدالله، ٢٠٠٧، ص ١٣٠؛ الطائي وآخرون، ٢٠٠٦، ص ٢٩٨؛ درة، ٢٠٠٣، ص ١٠٩؛ الخطيب، ٢٠٠٢، ص ٣١٢؛ عليوة، ٢٠٠١، ص ٢٤؛ Lovell, 1997)

### مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية

إن مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية عديدة، وكلها تساعد على التعرف على احتياجات الفرد التدريبية، ويمكن الاعتماد على مصدر واحد منها أو أكثر للتعرف عليها، وكلما تعددت المصادر كلما ساعدت على تحديد الاحتياجات بدقة أكبر، ولقد تناول (السكرانة، ٢٠٠٩، ص ٧١؛ الزيايدي، ٢٠٠٦، ص ١٥٨؛ الطائي وآخرون، ٢٠٠٦، ص ٣٠٠) بعض هذه المصادر مثل: توصيف الوظائف والأعمال ومقارنتها بمؤهلات وخبرات شاغليها، معدلات الأداء، آراء الرؤساء في رفع كفاءة وفاعلية العمل بوحداتهم، آراء العاملين أنفسهم في مدى كفاءتهم وفعاليتهم في العمل، تقارير التفتيش وأجهزة الرقابة، و تغيير نظام العمل وظروفه.

### القائمون على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية نتيجة جهود مشتركة وتعاون عدد من الأفراد وضحاها (الصيرفي، ٢٠٠٩، ص ١٩) كما يلي:

١. **العامل الذي يؤدي العمل:** ويعتبر مصدرا أساسيا في تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث إنه الشخص الذي يعرف تفاصيل العمل وجزئياته ويواجه مشكلاته اليومية.
٢. **المدير المباشر:** الذي يشرف على العاملين ويعرف طبيعة عملهم وعلاقاتهم بالأعمال الأخرى، وما يلزم مرؤوسيه من معلومات ومهارات لأداء العمل على الوجه المطلوب.
٣. **اختصاصي التدريب بالمنظمة:** وهو شخص متفرغ ضمن مسؤولياته عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، لذلك فهو دائم الاتصال بالعاملين، يحصل منهم على البيانات اللازمة لتحليلها والخروج منها بتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية.
٤. **مستشار خارجي:** ينتمي إلى هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة تتخصص في هذا النوع من الأنشطة، ويقوم بدور اختصاصي التدريب.

### أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية

– تتنوع الأساليب والطرق الخاصة بجمع البيانات بهدف استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية، ويأتي هذا التنوع والتباين ليتناسب مع درجة تعقد الاحتياجات أو بساطتها أو حجم المنظمة وعدد العاملين فيها. وفيما يلي حصر للطرق الأكثر شيوعا واستخداما كأساليب لجمع البيانات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية مع عرض المزايا والعيوب لكل أسلوب أو طريقة وذلك حسب ما تناولها في كلا من (الصيرفي، ٢٠٠٩، ص ١٨٥؛ صيام، ٢٠٠٩، ص ٤؛ السيد، ٢٠٠٧، ص ١٥٨؛ الزيايدي، ٢٠٠٦، ص ١٧٦؛ توفيق، ٢٠٠٦، ص ١٠٤؛ Dolasinski, 2004, P.17; ديسلر، ٢٠٠٣، ص ١١٢، Brown, 2002, P.572; الخطيب، ٢٠٠٢، ص ٣١٨؛ عليوة، ٢٠٠١، ص ٤٤):

- **الملاحظة:** يقوم محلل الاحتياجات بملاحظة سلوك العامل، ومحاولة تسجيله عند حدوثه، كما يقوم بتسجيل مختلف المواقف والعلاقات التي تصاحب السلوك ومدى التزام العامل بقواعد العمل، وكيفية استخدامه للأجهزة والمعدات.
- **قوائم الاستقصاء (الاستبانة):** هي عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة التي تتطلب الإجابة عنها. يمكن استخدام العديد من أشكال الأسئلة: مفتوحة ومغلقة ومتعددة الاختيارات وغيرها
- **لجان استشارية:** تشكل اللجان الاستشارية من خبراء ومسؤولين لهم علاقة وثيقة، وخبرة بالنشاط أو الوظيفة المطلوب دراستها، ولديهم المعلومات الكافية عنها لكي يقرروا المهمات والأعباء التي تتكون منها هذه الوظائف، والحاجات التدريبية بشكل دقيق، وتتكون هذه اللجان من أعضاء من داخل المنظمة بشكل أساسي، وأعضاء من خارجها إذا دعت ضرورة إلى ذلك
- **الوسائل المطبوعة:** وتتضمن المجلات المهنية والأخبار والنشرات القانونية ومنشورات الصناعة والمجلات والمنشورات الداخلية.
- **المقابلات الشخصية:** هي عبارة عن مواجهة شخصية بين محلل الاحتياجات والعاملين، وتتطلب ما يلي: صياغة الأسئلة بشكل محدد لتحقيق الهدف من المقابلة والاستماع الكامل للأفراد وعدم مقاطعتهم.
- **المجموعات المركزة:** تشبه أسلوب المقابلة الشخصية وجها لوجه. يمكن أن تكون مركزة على تحليل للوظيفة (الدور) أو تحليل مشكلة المجموعة أو وضع هدف المجموعة أو أي عدد من مهام المجموعة أو أي موضوع مثل "الاحتياجات التدريبية لمجلس الإدارة". تستخدم واحدا أو أكثر من الأساليب الشائعة في ذلك الصدد مثل توليد الأفكار.
- **الاختبارات:** وهي طريقة مستنبطة من قائمة الاستقصاء. يمكن أن تكون ذات اتجاه وظيفي (مثل الملاحظات). يمكن أن تتم في وجود أو عدم وجود مساعد.
- **مراجعة الوثائق:** يمكن أن تشمل على الخرائط التنظيمية سجلات العاملين (الحوادث والإصابات، الغياب ومعدل الدوران .. وغير ذلك). تتضمن دقات الاجتماعات وتقارير البرنامج (شهرية أو أسبوعية) وتقارير تقييم البرنامج تقارير الرؤساء المباشرين ووجهات نظرهم.
- **دراسة الحالة:** تشبه الملاحظة إلا أنها تكون في شكل مكتوب. يمكن أن تمثل منتجات معينة نتجت أثناء عمل المنظمة مثل مقترحات البرامج وتحليلات السوق والخطابات والتصميمات التدريبية واستجابات مكتوبة عن حالة افتراضية ولكنها ملائمة.

### المنظمات غير الحكومية

نشأت المنظمات غير الحكومية لمواجهة المشكلات التي عجزت المنظمات الحكومية عن علاجها، وخاصة في المناطق ذات المشكلات الاجتماعية والاقتصادية المعقدة، حيث تنتشر هذه المنظمات غير الحكومية في كل شارع وحارة بالمجتمع المحلي، وبالتالي يسهل عليها التعامل مع مشكلات هذه المناطق بطريقة مباشرة، وسريعة، وعن قرب، وتقديم خدماتها للفئات المحتاجة والمهمشة في المجتمع. ومع مجيء السلطة الوطنية الفلسطينية، وتأسيس الوزارات المتخصصة، انتقلت بعض الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية إلى السلطة الوطنية، وأضحى واجبا على هذه المنظمات دعم السلطة الوطنية في تقديم هذه الخدمات، ومحاولة تلافي الازدواجية والتكرار في العمل التنموي، والتركيز على المناطق البعيدة المهمشة التي لا تعمل فيها السلطة الوطنية، أو تلك القطاعات التي لا تعمل بها السلطة الوطنية أيضاً كقطاع الطفولة المبكرة، وأصبح من الأهمية والضرورة تكامل العمل التنموي، وتنسيق النشاطات المختلفة مع السلطة الوطنية للحفاظ على الموارد والمصادر المتاحة والقليلة أصلاً، وفي هذا الإطار، هناك أهمية لاستمرار تقديم الخدمات التنموية من قبل المنظمات غير الحكومية، نظراً لعدم قدرة السلطة الوطنية على تقديم الخدمات في جميع المجالات (عبد الهادي، ٢٠٠٤، ص ١). وتشير دراسة (ماس، ٢٠٠٩، ص ١٥) إلى أن على الرغم من وجود السلطة الوطنية الفلسطينية، فإن دور المنظمات غير الحكومية لم يتضاءل، لكنه في الواقع ازداد، وأحد أهم الأسباب وراء استمرار أهمية الدور الذي تلعبه المنظمات غير الحكومية، يكمن في إنفاق جزء لا يستهان به من المساعدات الدولية عبر هذه المنظمات، حيث ازدادت المساعدات الخارجية للصفة الغربية وقطاع غزة بين عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٨ بأكثر من ٦٠٠% ووصلت إلى ٣.٢٥ مليار دولار أمريكي سنوياً بنسبة تشكل ٦٠% من إجمالي الدخل القومي للصفة الغربية وقطاع غزة، وخلال هذه الفترة الزمنية ارتفعت المساعدات الخارجية للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية بأكثر من ٥٠٠% حيث وصلت إلى ٢٥٧ مليون دولار أمريكي عام ٢٠٠٨ مقارنة ب ٤٨ مليون دولار أمريكي عام ١٩٩٩، وشكلت ٢٥٧ مليون دولار نسبة ٧٨% من إجمالي إيرادات هذه المنظمات. أما بالنسبة لعدد المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة فهو حسب دليل (اليونسكو، ٢٠٠٧) فقد تكون (٢٦٢) منظمة غير حكومية فاعلة ونشيطة في قطاع غزة وقسمها حسب مجال عملها إلى ٨ قطاعات وهي مبينة في جدول رقم (١)

جدول (١): يوضح توزيع المنظمات غير الحكومية حسب مجال العمل.

اسم القطاع الذي تعمل به المنظمة	إجمالي المنظمات
قطاع الزراعة والبيئة	١٦
قطاع الثقافة والرياضة	٣٢
قطاع الديمقراطية وحقوق الإنسان	١٥
قطاع التنمية الاقتصادية	١٧
قطاع التعليم والتدريب	٤٢

...تابع جدول رقم (١)

إجمالي المنظمات	اسم القطاع الذي تعمل به المنظمة
٤٩	قطاع الصحة وإعادة التأهيل
٥٨	قطاع الخدمات الاجتماعية والإنمائية
٢٨	قطاع المرأة والطفل
٢٦٢	المجموع

المصدر: دليل (اليونسكو، ٢٠٠٧).

### الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات العربية

**دراسة رزق (٢٠٠٩):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع برامج التدريب في المنظمات الأهلية بقطاع غزة في ضوء معايير جودة قامت ببنائها الباحثة لكي تتعرف على هذا الواقع من وجهتي نظر المتدربين ومنسقي البرامج، واستخدمت عينة قصدية من (٣٠٠) متدرب و(٤٠) منسق لبرامج تدريبية في (١٣) منظمة أهلية بقطاع غزة، وصممت استبيانين لجمع البيانات واحد للمتدربين والآخر لمنسقي البرامج، وأظهرت النتائج أن الوزن النسبي الكلي لمدى توافر معايير الجودة في البرامج التدريبية في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة، من وجهة نظر المتدربين (٧٤.٨٥%) ومن وجهة نظر منسقي البرامج (٨٠.٩٨%) وأن معظم المعايير قد تجاوزت معيار قبول الجودة (٧٠%) لدى كل من المتدربين ومنسقي البرامج التدريبية، وهذا يعنى رضا كل منهم بشكل عام عن هذه المعايير، باستثناء معيار رئيس "تحديد الاحتياجات التدريبية" ومعياري فرعيين هما المعيار الفرعي "محتوى البرنامج التدريبي" والمعيار الفرعي "المادة التدريبية - المطبوعة أو الالكترونية" حيث لم يتجاوزا معيار قبول الجودة المحددة، أي لم ينالوا درجة رضا المتدربين. أما بالنسبة للمعايير التي حظيت برضا الطرفين: معيار تصميم وإعداد البرنامج التدريبي، ومعيار تنفيذ البرنامج التدريبي، ومعيار تقويم البرنامج التدريبي.

**دراسة العايدى (٢٠٠٧):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى انعكاس تأهيل قيادات المنظمات الأهلية على فاعليتها (دراسة ميدانية بقطاع غزة) وذلك من خلال التعرف إلى واقع تدريب مدراء هذه المنظمات وقدراتهم الإدارية واحتياجاتهم التدريبية، وقام الباحث بتحليل برنامج تدريبي في التخطيط الاستراتيجي، ومقارنته بالشكل المعياري للبرنامج التدريبي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٤١٨) مديراً من مدراء المنظمات الأهلية الموجودة بقطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن البرنامج التدريبي الخاص بالتخطيط الاستراتيجي المتداول بقطاع غزة اتسم بإغفال إعداد مادة المدرب، والمواد المرجعية وإلى حد كبير أدوات التقييم، وإهمال الاعتناء بإعداد المادة من ناحية الإخراج، والشكل العام، والمراجعة والتدقيق، وكثرة الأخطاء اللغوية، وإغفال الاهتمام بإخراج المحتوى حسب الأصول المرعية،

وإهمال إعداد الأهداف العامة والأهداف الخاصة للبرنامج التدريبي حسب الأصول المرعية، والتركيز على الجانب النظري وبخاصة الجانب المعرفي، من حيث الإعداد والتقييم وضحة التركيز على جانب بناء الاتجاهات، غياب نماذج وأمثلة يحتذي بها المتدربون، وغياب وجود برنامج متابعة لتطبيق المشاركين لما تعلموه ميدانياً.

**دراسة أبوسلمية (٢٠٠٧):** هدفت الدراسة للكشف عن فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة، وذلك من خلال بحث محاور العملية التدريبية والمتمثلة بتحليل الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب وتنفيذه ومن ثم تقييمه بالإضافة لدعم الإدارة العليا، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة والبالغ عددهم (٤٣٠) موظفاً وموظفة، ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة: دعم الإدارة العليا الإيجابي للعملية التدريبية، وتوفيرها للموارد المالية، ووجود وحدة مختصة مسئولة عن التدريب، ووجود خطة تدريبية، ونتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة والوظيفة والفرد، وهناك تعاون بين المدير ومن يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية، وأنه يتم مراعاة نتائج تقييم الأداء والوصف الوظيفي.

**دراسة الشمتري (٢٠٠٤):** هدفت الدراسة للتعرف على تقييم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية بالتطبيق على مدينة تدريب الأمن العام بالرياض، ومدى جدوى الأساليب المستخدمة، والتعرف على مدى اختلاف تقدير المتدربين والمدربين ومسئولي التدريب لفعالية تحديد الاحتياجات التدريبية باختلاف خصائصهم الديمغرافية. وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: إن أبرز الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية أسلوب الحوار وتحليل المهام وقوائم الاحتياجات التدريبية، يتم الاستعانة باستشاري خارجي، وإن هناك تشابه لدى جميع أفراد عينة الدراسة في تحديد مستوى أهمية معظم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، وأنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على كل المستويات، وأن أبرز المعوقات في الأجهزة الأمنية التي تحول دون فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية، هي عدم قناعة الرؤساء بمشاركة العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، والاعتماد على الإدارة العليا وحدها لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم دعم الإدارة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وضوح سياسات التدريب، وأنه لا يراعى تدريب العاملين على كيفية تحديد احتياجاتهم التدريبي، وعدم اقتناع الرؤساء بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية، عدم التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي، وعدم توفير الوقت الكافي للعملية، وافتقار مسئولو التدريب للخبرة في تطبيق الأساليب المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

**دراسة البشيتي (٢٠٠٤):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري مؤسسات المجتمع المدني الأهلية العاملة في مجال التربية غير النظامية بمحافظة غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مؤسسات المجتمع المدني الأهلية العاملة في مجال التربية غير النظامية بمحافظة غزة والتي تأسست قبل عام (٢٠٠٠)، وكانت عينة الدراسة عبارة عن مسح شامل لجميع أفراد المجتمع الأصلي، وقد صممت الباحثة استبانة خاصة لتحديد الاحتياجات التدريبية وأولوياتها لدى مديري مؤسسات التربية غير النظامية، وكان من

أبرز نتائج الدراسة ما يلي: أن جميع المهارات التدريبية في استبانة الاحتياجات التدريبية الخاصة بالدراسة اعتبرت احتياجات تدريبية هامة لمديري مؤسسات المجتمع المدني الأهلية.

**دراسة أبو حامد (٢٠٠٤):** هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التدريب في وزارة الزراعة الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين، تكون مجتمع الدراسة من (٢١١) متدرب يعملون في الوزارة، وصمم استبانة لهذا الغرض، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: إن تحديد الاحتياجات التدريبية في وزارة الزراعة غير مبني على عمل مؤسساتي واهتمام الإدارة العليا بعملية التدريب لا يتناسب مع أهمية التدريب ودوره في الارتقاء بأداء العاملين وأداء الوزارة، عدم تخصيص الموازنات التدريبية الكافية ضمن موازنة وزارة الزراعة الفلسطينية.

**دراسة أبو دولة، وأيوب (٢٠٠٣):** هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى ومستوى الإدارة الإشرافية بقطاع البنوك الأردنية، وكذلك التعرف على الأساليب المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وعلى المستويات التنظيمية التي يتم عندها تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات المصرفية، وتكون مجتمع الدراسة من كافة البنوك الأردنية (١٦ بنك). وكانت من أبرز نتائج الدراسة أنه يوجد لدى البنوك الأردنية أنظمة خاصة لوصف الوظائف، وتقييم الأداء، وتقييم الدورات التدريبية، إلا أنه يوجد ضعف في التنسيق بين هذه الأنظمة الثلاثة وبين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وأنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية إلا على مستوى الفرد والوظيفة، وضعف تحديدها على مستوى المنظمة، وإن العاملين يترددوا بالإفصاح عن احتياجاتهم التدريبي، ووجود خطة تدريبية شاملة لجميع المستويات، وإن القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لديهم المؤهل العلمي، لكن تنقصهم الخبرة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وإن أكثر الأساليب استخداماً هو أسلوب التقييم المستمر والمنتظم للأداء، بينما كان أقل الأساليب استخداماً هو أسلوب الاستعانة باستشاري أو خبير خارجي، وإن من يقوم بالتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية تنقصهم الخبرات العملية والعلمية، وأن أكثر العقبات التي تواجه المدراء في عملية تحديد الاحتياجات هي عدم وجود خطط إستراتيجية وأهداف واضحة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك عدم دعم الإدارة العليا، عدم وجود نظام مستمر لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم توفر موارد مالية كافية، وعدم إيمان المدراء أنفسهم في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

**دراسة أبو قفة (٢٠٠٣):** هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في المصارف التجارية الليبية، ومعرفة أثر الوسائل والأساليب التي تتبعها هذه المصارف في تحديد احتياجاتها التدريبية على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية، وصممت الباحثة استبانة، واستعانت بأسلوب المقابلة الشخصية، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: وجود وعي لعملية التدريب وأهميتها، وأنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لأسلوب علمي دقيق وسليم، وعدم وجود الخبرة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لدى العاملين في مجال التدريب في المصارف، وأن اختيار المتدربين للبرامج التدريبية لا يتم وفقاً لاحتياجاتهم الفردية والوظيفية، وإن موازنات التدريب غير كافية، وكذلك عدم وجود تحليل موضوعي للوظائف، وعدم الأخذ بنتائج تقييم الأداء، وعدم تقييم البرامج التدريبية السابقة.

**دراسة بطانية (٢٠٠٣):** هدفت للتعرف على طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في شركة الاتصالات الأردنية وأهميتها، وكذلك التعرف على المشكلات التي تواجه هذه العملية، وسبل معالجتها، وبيان مدى اهتمام الشركة بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وربطها بأهدافها، وصمم الباحث استبانة، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: وجود دعم من الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتعتمد نتائجها وتحميها من التدخل غير المبرر، وأنه يتم مشاركة المدراء المباشرين، ومراعاة تصنيف وتوصيف الوظائف، ومراعاة نتائج تقييم الأداء عند عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك إيمان مجتمع الدراسة بأهمية التدريب كوسيلة لحل المشكلات بالشركة، وكذلك توفر الموازنات الكاملة للتدريب، ومشاركة العاملين، ووجود خطط إستراتيجية وأهداف واضحة، وهناك ربط لها مع أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية، وإن هناك تنسيق محدود بين المدراء ومسئولي التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية، وإن نتائج تقييم البرامج التدريبية السابقة وآراء المستفيدين لم تعطى الاهتمام الكافي عند تحديد الاحتياجات التدريبية.

**دراسة مركز شئون المرأة (١٩٩٩):** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب في المؤسسات النسوية، ودوائر المرأة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظات غزة، ومعرفة احتياجاتها التدريبية وسبل تطويرها، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: وجود خلل واضح في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ويتمثل ذلك في عدم قيام (٦٤%) من المؤسسات بتحديد الاحتياجات التدريبية، وقيام (٢٠%) من هذه المؤسسات باستخدام أسلوب واحد فقط، وعدم وجود أي مؤسسة تستخدم أكثر من ثلاثة أساليب لتحديد احتياجاتها التدريبية، واعتماد المؤسسات بشكل رئيسي على أسلوب المقابلات الشخصية بنسبة (٤٩%) في تحديد الاحتياجات التدريبية للفئات المستهدفة من خارج المؤسسة، وأن أغلب المؤسسات تعتمد على مدرب محلي، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها بنسبة (٥٨%)، مع عدم الاستعانة بمدرسين دوليين لوحدهم على الإطلاق، وإنما بمرافقة مدرسين محليين أحيانا بنسبة (٢٤%)، وعدم امتلاك هذه المؤسسات لقاعة تدريب خاصة ومجهزة بالوسائل اللازمة، ووجود خلل واضح في عملية المتابعة والتقييم للمتدربين، ووجود عدد كبير من المؤسسات لا تقوم أصلاً بعملية التقييم والمتابعة، في حين أن المؤسسات التي تقوم بهذه العملية تعتمد أسلوباً واحداً فقط أو أسلوبين، وإن هناك تكرار في الموضوعات التدريبية لدى الكثير من المؤسسات.

#### ثانياً : الدراسات الأجنبية

**دراسة (Sega, 2006):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آلية تطبيق أساليب التدريب وتحديد الاحتياجات للعاملين في خدمات الزبائن في شركة الخطوط الجوية Mesaba Airline التابعة لمطار Chippewa Valley Regional Airport في ولاية Wisconsin في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم استخدام أسلوب الملاحظة في جمع البيانات لمدة ٥ شهور، وكذلك أسلوب المقابلات والمجموعات البؤرية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها عدم دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود برنامج تدريبي منظم للعاملين في هذه الشركة، وافتقار الإدارة وصانعي القرار في الشركة إلى الخبرات الضرورية لتحديد

الاحتياجات التدريبية للعاملين، وكذلك افتقارهم الخبرات الضرورية لتطبيق إجراءات العملية التدريبية ككل، وضرورة اعتماد أي برنامج تدريبي على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتم اقتراح نموذج ADDIE لتحديد الاحتياجات التدريبية.

دراسة (Clarke, 2003): قام بدراسة سياسات تحليل الاحتياجات التدريبية في أقسام الخدمة الاجتماعية في المملكة المتحدة، واستخدم منهج التلثيت في جمع البيانات، حيث قسم عينته إلى ثلاث أقسام (القسم الأول: ويشمل مسؤولي الرعاية وصمم استبانة ل (٥٩) فرد منهم، والقسم الثاني: المدراء ومساعديهم واستخدم مجموعة مركزة من ٨ مدراء، والقسم الثالث: المدراء العامون واستخدم المقابلات شبه المنظمة مع (٨) مدراء عامون، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها أن سياسات المنظمة (الاهتمام الشخصي وعلاقات الصراع والقوة داخل المنظمة) تؤثر في مصداقية المعلومات التي نحصل عليها من المدراء والمؤوسين أثناء عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وبينت نقص خبرة القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية، وقدمت الدراسة إطار عمل لمساعدة الأفراد القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تساعدهم في تحديد متى وكيف يمكن لسياسات المنظمة أن تؤثر في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وقدم خريطة توضح أبعاد سياسات معينة للمنظمة ممكن أن تؤثر على قرارات التدريب.

دراسة (Nfila, 2002): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية في شركة Bachibanga في بتسوانا، حيث استخدم الباحث الاستبانة في جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (٥٠) موظف من أصل (٣٠٠) موظف، وعلى الرغم من محددات الدراسة والمتمثلة في صغر حجم العينة، بحيث لا يمكن تعميم نتائجها، وكذلك كون العديد من الموظفين فيها جدد؛ لأن نسبة ترك العمل في هذه الشركة مرتفعة، إلا أن الباحث توصل إلى عدة نتائج أهمها: وجود خطة تدريبية لجميع المستويات الإدارية، وإن التدريب لا يمكن اعتباره الحل الوحيد لتطوير الأداء في الشركة، وتوصل الباحث إلى أن هناك عوامل أخرى من شأنها تطوير الأداء، مثل الحوافز، تقدير العاملين، وتوفير الموارد المناسبة، والتركيز على رفاهية العاملين. ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: عدم اعتماد التدريب كوسيلة وحيدة لتطوير الأداء، وفي حال تبني التدريب كأحد الوسائل، فيجب أن يشمل التدريب جميع العاملين، وأن لا يتم التركيز على العاملين الجدد.

دراسة (Christian, 2001): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الطرق المستخدمة من قبل خبراء التدريب في West Virginia لتحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة، وكذلك الطرق المستخدمة في تقييم فاعلية التدريب، وشملت هذه الدراسة عينة عشوائية من (٤٢٩) خبير تدريب يعملون في منظمات الأعمال والمنظمات الصناعية العاملة في West Virginia في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: إنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة وعلى مستوى الفرد فقط ويتم مراعاة الوصف والتوصيف الوظيفي، وكذلك التغيير الحاصل على الوظيفة، وضعف مراعاة المسار الوظيفي، وضعف مراعاة نتائج تقييم الأداء، وإن ٨٣% من حجم عينة الدراسة لا يستخدمون طرق متنوعة عند تحديدهم لاحتياجات عاملهم التدريبية، وإن ٨٢% من حجم عينة الدراسة يحددون

احتياجات عاملهم التدريبية عن طريق المدير المباشر، وإن ٧٣% من حجم عينة الدراسة يحددون احتياجات عاملهم التدريبية عن طريق ملاحظة أداء العاملين، وإن ٥٦% من حجم عينة الدراسة يحددون احتياجات عاملهم التدريبية باستخدام طريقة المقابلة، وإن ٥٢% من حجم عينة الدراسة يحددون احتياجات عاملهم التدريبية باستخدام طريقة الاستبانة، وإن ٥١% من حجم عينة الدراسة يحددون احتياجات عاملهم التدريبية باستخدام طريقة تحليل تقارير الأداء، وإن ٤١% من حجم عينة الدراسة يحددون احتياجات عاملهم التدريبية باستخدام طريقة الاختبارات، وإن ٣٤% من حجم عينة الدراسة يأخذون بعين الاعتبار رأي زبائنهم عند تحديد احتياجات عاملهم التدريبية، وإن ٢٧% من حجم عينة الدراسة يأخذون بعين الاعتبار رأي زملاء العاملين عند تحديد احتياجات عاملهم التدريبية، وإن ٣٢% من حجم عينة الدراسة يأخذون بعين الاعتبار رأي رؤوسين العامل عند تحديد احتياجاته التدريبية.

دراسة (Johnson Jr, 1999): تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإجراءات المتبعة في الشركات في شمال الولايات المتحدة الأمريكية الحاصلة على شهادة (ISO 9000) لتحديد احتياجاتها التدريبية، وذلك بهدف الاستفادة منها في شركة (Northern Engraving Corporation) الهادفة للحصول على شهادة (ISO 9000) وتم جمع البيانات الرئيسية من خلال مراجعة مصادر متعددة مثل الكتب والمجلات والرسائل الجامعية، ومن خلال الملاحظة بالمشاركة حيث كان الباحث عضو في فريق عمل بهدف التعرف على الإجراءات التي يجب أن تتبعها الشركة للحصول على شهادة (ISO 9000)، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أن هناك فجوة في شركة (Northern Engraving Corporation) والحاجة وضرورة لإنشاء إجراءات موثقة عند تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتشكيل لجنة خبراء من داخل الشركة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وأظهرت عدم وجود قسم للتدريب، وعدم وجود وصف وتوصيف وظيفي مكتوب، وعدم وجود تقييم للدورات التدريبية السابقة، وأنه يتم الاعتماد على المسئول المباشر فقط لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وضرورة توفير مزيد من الوقت للعملية، وأنه يتم استخدام قوائم الاحتياجات التدريبية، وأنه لا يؤخذ بالحسبان المسار الوظيفي للعاملين حيث يتم تدريبهم من أجل وظائفهم الحالية فقط، وضرورة وجود نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية، بحيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية باستمرار.

دراسة (Eighteen, 1999): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الاحتياجات التدريبية للتدريب على تكنولوجيا المعلومات، عن طريق أداة آلية لتحليل الاحتياجات التدريبية لتكنولوجيا المعلومات تسمى (TNA 2000) وهذه الأداة تستخدم لمعرفة أهداف التدريب لكلا من المنظمة والوظيفة والأفراد، وتم اختبار هذه الأداة على (٤٠) فرد من طاقم الموارد البشرية من شركة إنجليزية، وكان هناك إعجاب من جانبهم لدقة الأداة والاستغلال الأمثل للوقت (أقل وقت) وخلصت الدراسة لنتائج أهمها: إنه يجب أن ينظر للتدريب على تكنولوجيا المعلومات على أنه استثمار وليس تكاليف؛ لأن الشركات تعمل في بيئة متغيرة تكنولوجيا باستمرار، وأنه يجب أن يكون هناك تدريب على التكنولوجيا الجديدة، وأن لا نقوم بشراء تكنولوجيا جديدة لا نستطيع أن

نستفيد منها لعدم قدرة العاملين لدينا على تشغيلها، لذلك فإن استخدام أداة تحليل الاحتياجات التدريبية لتكنولوجيا المعلومات (TNA 2000) توفر حلول سريعة وبأقل تكلفة.

دراسة (Wiechert, 1997): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية في إحدى المؤسسات الحكومية الفدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية بعد قرار إعادة هيكليتها وتقليص عدد عامليها من (٢٢٠٠) عامل إلى (١٥٠٠) عامل وتوظيف تقنيات تكنولوجية جديدة في مجال الحاسوب ونظم الاتصالات، وفي ظل هذه الفوضى، أدركت المؤسسة إلى أنه لا يوجد لديهم فهم واضح لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتم الاستعانة بهذه الدراسة حيث توصلت الدراسة إلى: إن الإدارة العليا تقدر وتدعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ولا تتدخل سلباً في هذه العملية، وأنها تلتزم بنتائج عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في تحديد طبيعة التدريب المطلوب لعاملها، لكن هناك عوامل إنسانية وتنظيمية أثرت بشكل سلبي على تطبيق توصيات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن هذه العوامل الهيكل التنظيمي الحالي، والثقافة التنظيمية السائدة، وعدم اعتبار التدريب أولوية عند توزيع الموارد المادية على أنشطة المؤسسة المختلفة.

## الإطار المنهجي

### مصادر البيانات

**المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحثون في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

**المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحثون إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على المدراء التنفيذيين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، كذلك وقد قام الباحثون بعمل (١٧) مقابلة مع عدد من المدراء التنفيذيين للمنظمات غير الحكومية.

### مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وتم اختيار المنظمات غير الحكومية الموجودة في دليل (اليونسكو، ٢٠٠٧) وخصوصاً المنظمات التي يصل عدد العاملين الدائمين فيها إلى أكثر من (٥) عاملين، ويرجع ذلك إلى أن المنظمات الصغيرة غالباً ما تكون ضعيفة، وأنشطتها محدودة، ومتقطعة، وهذا ما أكدته دراسة (شاهين، ٢٠٠٧). وتبلغ عدد المنظمات التي لديها أقل من (٥) عاملين (٨٠) منظمة من أصل (٢٦٢) منظمة يحتويها الدليل، وبذلك يتبقى (١٨٢) منظمة ينطبق عليها المعيار المستخدم، وتبين للباحثين إغلاق (١١) منظمة

لأسباب متعددة، وبذلك يصبح مجتمع الدراسة (١٧١) منظمة، وتمت إضافة عدد (٨) منظمات فاعلة لم يتضمنها الدليل، وينطبق عليها المعيار وبذلك يصبح مجتمع الدراسة (١٧٩) منظمة.

تم استخدام طريقة المسح الشامل للمدراء التنفيذيين للمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة وعددها (١٧٩) منظمة غير حكومية، وتم توزيع عدد (٢١) استبانة على عينة مختارة من مجتمع البحث (Pilot Study) لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار، تم توزيع عدد (١٥٨) استبانة على مجتمع البحث، وتم استرداد عدد (١٤٩) استبانة من أصل (١٥٨) استبانة تم توزيعها، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (١٤) استبانة بسبب نقص الإجابات، ثم أضيف لهم عدد (٢١) استبانة الخاصة ب (Pilot Study) وذلك لعدم حدوث تعديلات على الاستبانة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للبحث (١٥٦) استبانة، وكانت نسبة الاسترداد ٨٧.١٥%

#### أدوات البحث

قام الباحثون بإعداد استبانة البحث بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، وفق نموذج الاستبيان المغلق والذي يتطلب من المبحوثين تحديد استجاباتهم إزاء العبارات المختلفة المتضمنة بمحاور أداة الدراسة وفق تدرج (ليكرت) الخماسي. (جدول رقم ٢). اختار الباحثون الدرجة (١) للاستجابة "غير موافق بدرجة كبيرة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو ٢٠% وهو يتناسب مع هذه الحالة.

جدول (٢): يوضح درجات مقياس (ليكرت).

الاستجابة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق	لا أعلم	موافق	موافق بدرجة كبيرة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

كما استخدم الباحثون المقابلة حيث تم صياغة (٥) أسئلة للمقابلة وتم إجراء (١٧) مقابلة مع المدراء التنفيذيين للمنظمات غير الحكومية، مع مراجعة للوثائق أثناء المقابلات وذلك لتعزيز وتوضيح نتائج الاستبانة.

#### الصدق والثبات

**صدق المحكمين:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من عدد (١٦) من المتخصصين في إدارة الأعمال بشكل عام والتدريب بشكل خاص، وقد استجاب الباحثون لأراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

**صدق المقياس:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقياس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. يبين جدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات

الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه عدا المجال السادس.

**جدول (٣) :** يوضح معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية	٠.٧٩٢	*٠.٠٠٠
٢	وجود نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية	٠.٨١٤	*٠.٠٠٠
٣	مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية	٠.٦٨٠	*٠.٠٠٠
٤	القائمون على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية	٠.٨٠٧	*٠.٠٠٠
٥	معوقات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية	٠.٧٩٤	*٠.٠٠٠

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

**ثبات الاستبانة:** يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

أ. **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)**

**جدول (٤) :** يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ	الثبات*
١	دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية	٠.٨٨٠	٠.٩٣٨
٢	وجود نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية	٠.٨٩٤	٠.٩٤٥
٣	مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية	٠.٩٥١	٠.٩٧٥
٤	القائمون على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية	٠.٥٢٥	٠.٧٢٤
٥	معوقات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية	٠.٩٥٤	٠.٩٧٦
	<b>جميع مجالات الاستبانة</b>	<b>٠.٨٧٧</b>	<b>٠.٩٣٦</b>

\* الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

واضح من النتائج الموضحة في جدول (٤) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين ٠.٥٢٥، ٠.٩٥٤ لكل مجال من مجالات الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (٠.٨٧٧). وكذلك قيمة الثبات كانت مرتفعة لكل مجال،

وتتراوح بين ٠.٧٢٤، ٠.٩٧٦ لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة كانت (٠.٩٣٦) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة قابلة للتوزيع، وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة البحث وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة البحث واختبار الفرضيات.

### تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث

#### أولاً: وصف مجتمع الدراسة

- يوضح الجدول رقم (٥) وجدول رقم (٦) سمات مجتمع الدراسة على النحو التالي:
- يبين جدول (٥) أن ما نسبته ٧٩.٥% من مجتمع الدراسة من الذكور ٢٠.٥% من الإناث، وهذا يعود إلى طبيعة المجتمعات العربية عامة، وسوق العمل بقطاع غزة خاصة، من حيث تدني نسبة عمل المرأة، وهذا يتفق مع جميع الدراسات التي تمت في البيئة العربية، التي يغلب فيها العاملين من الذكور على الإناث، ومنها دراسة (بطاينة، ٢٠٠٣) ودراسة (أبودولة وأيوب، ٢٠٠٣) في الأردن ودراسة (أبوقة، ٢٠٠٣) في ليبيا، ودراسة (أوسلمية، ٢٠٠٧) بقطاع غزة.
  - يبين جدول (٥) أن ما نسبته ٢٩.٠% من مجتمع الدارسة أعمارهم أقل من (٣٠) سنة، وما نسبته ٣٦.١% أعمارهم تتراوح بين (٣٠) و (٤٠) سنة، وما نسبته ٢٢.٦% أعمارهم تتراوح بين (٤٠) و (٥٠) سنة، وأن ما نسبته ١٢.٣% أعمارهم (٥٠) سنة فأكثر، ومما سبق نلاحظ أن مجتمع الدراسة هو مجتمع شاب حيث بلغت نسبة من هم أقل من (٤٠) سنة ٦٥.١%.
  - يتضح من جدول (٥) أن معظم مجتمع الدراسة من حملة بكالوريوس ونسبتهم ٦٢.٧%، وأن ١٨.٧% هم من حملة ماجستير، وأن ٩.٣% من حملة درجة دبلوم متوسط، وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته ٢.٠% من أفراد المجتمع من حملة درجة دبلوم عال، وأن ٤.٠% من حملة درجة دكتوراه، وأن ٣.٣% ثانوية عامة فأقل، ومن السابق نلاحظ أن نسبة حملة المؤهلات العلمية من بكالوريوس فما فوق بلغت ٨٧.٤% وهذا يبين على أن المدراء التنفيذيين للمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة ذو مؤهل جامعي، وتتفق هذه النسبة مع متطلبات التوظيف في المنظمات غير الحكومية، حيث تشترط المنظمات غير الحكومية شهادة بكالوريوس كحد أدنى، ويتفق هذا مع نتائج دراسة (الفرا، ٢٠٠٩) التي أظهرت أن الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية غالبيتهم يحملون مؤهل جامعي بكالوريوس فأعلى.
  - يتبين من جدول (٥) أن ما نسبته ١١.٥% من مجتمع الدارسة عدد سنوات الخبرة لهم (٥) سنوات فأقل، وأن ما نسبته ٢٦.٤% تتراوح ما بين (٥) إلى (١٠) سنوات، وأن ما نسبته ٣٣.١% تتراوح ما بين (١٠) إلى (١٥) سنة، ٢٩.١% من مجتمع الدارسة عدد سنوات

- الخبرة (١٥) سنة فأكثر، ويلاحظ من ذلك أن ٨٨.٥% من مجتمع الدراسة لديهم خبرة أكثر من (٥) سنوات، مما يزيد من إمكانية نجاح واستمرار هذه المنظمات غير الحكومية.
- يبين جدول (٦) أن ما نسبته ٤٩.٠% من مجتمع الدراسة من محافظة غزة، وما نسبته ٢١.٩% من محافظة الشمال، وما نسبته ٩.٠% من محافظة الوسطى، وما نسبته ٩.٧% من محافظة خانونس، وما نسبته ١٠.٣% من محافظة رفح، ومما سبق يتضح بأن النسبة الأكبر لتمرکز المنظمات غير الحكومية هي في مدينة غزة لأن عدد سكان محافظة غزة ٨٥٠ ألف نسمة، وتعتبر أكبر تجمع للفلسطينيين وتشكل ٦٠% من إجمالي سكان قطاع غزة الذي بلغ تعداد سكانه في عام ٢٠٠٩ حوالي مليون وستمئة ألف نسمة، وتعد مدينة غزة هي العاصمة الثانية لفلسطين لأهمية موقعها الاستراتيجي ووجود أغلب مقرات السلطة الوطنية الفلسطينية فيها.
- يتبين من جدول (٦) أن ما نسبته ٤.٦٤% من مجتمع الدارسة تم إنشاء منظماتهم منذ أقل من (٥) سنوات، وأن ما نسبته ٣٢.٤٥% تتراوح أعمار منظماتهم بين (٥) و (١٠) سنة، وأن ما نسبته ٣١.١٣% أعمارهم منظماتهم تتراوح بين (١٠) و (١٥) سنة وأن ما نسبته ٣١.٧٩% أعمار منظماتهم (١٥) سنة فأكثر، ومما سبق نلاحظ انخفاض أعداد المنظمات التي أعمارها أقل من (٥) سنوات حيث بلغت النسبة ٤.٦٤% وهذا يعزى إلى أن الباحثون اعتمدوا على دليل (اليونسكو، ٢٠٠٧) للمنظمات الفاعلة، لذلك من الصعب أن تكون منظمة فاعلة وعمرها سنتين عند إعداد الدليل، وكذلك ساهم في انخفاض النسبة المعيار الذي استخدمه الباحثون باعتماد المنظمات التي لديها أكثر من (٥) عاملين فقط ضمن مجتمع الدراسة.
- يتبين من جدول (٦) أن ما نسبته ٤٢.٣١% من المنظمات يتراوح عدد العمال فيها من (٥) إلى (١٠) عاملين، وأن ما نسبته ١٩.٢٣% يتراوح عدد العمال فيها بين (١١) إلى (١٥) عامل، وأن ما نسبته ١٧.٣١% يتراوح عدد العمال فيها بين (١٥) إلى (٢٠) عامل وأن ما نسبته ٢١.١٥% هم (٢٠) عامل فأكثر، ومما سبق نلاحظ أن نسبة المنظمات التي لديها من (١١) إلى (١٥) عامل بلغت ١٩.٢٣% وبالمقارنة مع النسبة التي توصلت لها دراسة (شاهين، ٢٠٠٧) والبالغة ٥٣.٣% نلاحظ انخفاض حوالي ٣٢% في حجم العمالة، وبالنسبة للمنظمات التي لديها أكثر من (١٥) عامل بلغت ٢١.١٥% وبالمقارنة مع النسبة التي توصلت لها دراسة (شاهين، ٢٠٠٧) والبالغة ٤٥.٤% نلاحظ أن هناك انخفاض حوالي ٢٥%، ويعزو الباحثون ما سبق لمشاكل التمويل التي تواجهها المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.
- تبين النتائج الموضحة في جدول (٦) أن ٦.٩% من أفراد مجتمع البحث عملوا في مجال زراعة وبيئة، ١٨.٤% عملوا في مجال ثقافة ورياضة، وأن ١٠.١% عملوا في مجال ديمقراطية وحقوق إنسان، ٧.٢% عملوا في مجال خدمات اجتماعية إغاثية، وأن ٨.٤% عملوا في مجال تعليم وتدريب، وأن ١٠.١% عملوا في مجال تنمية اقتصادية، وأن ٢٢.٢% عملوا في مجال صحة وتأهيل، وأن ١٦.٧% عملوا في مجال المرأة والطفل،

ومما سبق نلاحظ أن أكبر مجال لعمل المنظمات غير الحكومية هو الخدمات الاجتماعية والإغاثية بسبب الحصار على قطاع غزة وارتفاع نسبة البطالة، والصحة والتأهيل وذلك بسبب الحرب على غزة والاعتداءات الإسرائيلية المتكررة.

جدول (٥): الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

النسبة المئوية	العدد	الجنس
٧٩.٥%	١٢٤	ذكر
٢٠.٥%	٣٢	أنثى
١٠٠%	١٥٦	المجموع
النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
٣.٣%	٥	ثانوية فأقل
٩.٣%	١٤	دبلوم متوسط
٦٢.٧%	٩٤	بكالوريوس
٢.٠%	٣	دبلوم عالي
١٨.٧%	٢٨	ماجستير
٤.٠%	٦	دكتوراه
١٠٠%	١٥٠	المجموع
النسبة المئوية	العدد	العمر بالسنوات
٢٩.٠%	٤٥	أقل من ٣٠
٣٦.١	٥٦	٣٠ - أقل من ٤٠
٢٢.٦%	٣٥	٤٠ - أقل من ٥٠
١٢.٣%	١٩	٥٠ سنة فأكثر
١٠٠%	١٥٥	المجموع
١١.٥%	١٧	أقل من ٥ سنوات
٢٦.٤%	٣٩	٥ - أقل من ١٠
٣٣.١%	٤٩	١٠ - أقل من ١٥
٢٩.١%	٤٣	١٥ سنة فأكثر
١٠٠%	١٤٨	المجموع

جدول (٦): الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

عنوان المنظمة	العدد	النسبة المئوية
غزة	٧٦	%٤٩.٠
الشمال	٣٤	%٢١.٩
الوسطى	١٤	%٩.٠
خانيونس	١٥	%٩.٧
رفح	١٦	%١٠.٣
المجموع	١٥٥	%١٠٠
عمر المنظمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٧	%٤.٦٤
٥ إلى أقل من ١٠	٤٩	%٣٢.٤٥
١٠ إلى أقل من ١٥	٤٧	%٣١.١٣
أكثر من ١٥ سنة	٤٨	%٣١.٧٩
المجموع	١٥١	%١٠٠
عدد العاملين	العدد	النسبة المئوية
من ٥ إلى ١٠	٦٦	%٤٢.٣١
من ١١ إلى ١٥	٣٠	%١٩.٢٣
من ١٦ إلى ٢٠	٢٧	%١٧.٣١
أكثر من ٢٠	٣٣	%٢١.١٥
المجموع	١٥٦	%١٠٠
زراعة وبيئة	٢٤	%٥.٩٤
ثقافة ورياضة	٦٤	%١٥.٨٤
ديمقراطية وحقوق إنسان	٣٥	%٨.٦٦
خدمات اجتماعية اغاثية	٨٢	%٢٠.٣٠
تعليم وتدريب	٢٩	%٧.١٨
تنمية اقتصادية	٣٥	%٨.٦٦
صحة وتأهيل	٧٧	%١٩.٠٦
المرأة والطفل	٥٨	%١٤.٣٦
المجموع	٤٠٤	%١٠٠

## ثانيا: اختبار الفرضيات ومناقشتها

**الفرضية الاولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دعم الإدارة العليا وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

**جدول (٧):** يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الأول (دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	تهتم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء عاملها.	٤.٢٢	٨٤.٣٥	١١.٤٧	*.٠.٠٠٠	١
٢	تقوم الإدارة العليا بتوفير الوقت الكافي للقيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها.	٣.٧٠	٧٤.٠٥	٧.٤٩	*.٠.٠٠٠	٢
٣	توجد وحدة مختصة مسؤولة عن التدريب.	٣.٣١	٦٦.٢٣	٣.١٣	*.٠.٠٠١	٨
٤	تقوم الإدارة العليا بتوفير الكادر اللازم لتنفيذ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها.	٣.٦٨	٧٣.٦٣	٦.٧١	*.٠.٠٠٠	٥
٥	تقوم الإدارة العليا بتوفير الدعم المادي الكافي للقيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها.	٣.٤٥	٦٨.٩٧	٤.٩٢	*.٠.٠٠٠	٧
٦	تقوم الإدارة العليا بشرح إجراءات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها.	٣.٦١	٧٢.١١	٦.٧٣	*.٠.٠٠٠	٦
٧	تعمل الإدارة العليا على التغلب على المعوقات التي تعترض عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.	٣.٧٠	٧٤.٠٥	٨.٢٠	*.٠.٠٠٠	٢
٨	هناك عدم تدخل من قبل إدارة المنظمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.	٣.٢٦	٦٥.١٩	٣.٧١	*.٠.٠٠٠	٩
٩	تعتمد الإدارة العليا على نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية في تحديد طبيعة التدريب المطلوب.	٣.٦٩	٧٣.٧٣	٨.١٠	*.٠.٠٠٠	٤
	<b>جميع فقرات المجال معا</b>	<b>٣.٦٢</b>	<b>٧٢.٤٩</b>	<b>٨.٠٧</b>	<b>*.٠.٠٠٠</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

من جدول (٧) يمكن استخلاص ما يلي: احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي يساوي ٨٤.٣٥%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وسبب هذا يعود لأن النسبة الكبرى ٨٧.٤% من مدراء المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة هم من ذوي المؤهلات الجامعية، ولديهم أكثر من (٥) عاملين، وأكثر من ٩٥.٣% من المنظمات المبحوثة عمرها الزمني أكثر من (٥) سنوات، ولولا اهتمامهم بتشخيص المشاكل التي تواجه منظماتهم لما استطاعت الصمود، في ظل بيئة قطاع غزة المتغيرة، وظروف الحصار وتجفيف مصادر التمويل. أما الفقرة الثانية فقد احتلت المرتبة الثانية وبنسبة ٧٤.٠٥% وهذه النسبة العالية تبين أن هناك موافقة على ذلك، على الرغم من أنه من خلال المقابلات التي قام بها الباحثون أكد المدراء على أنهم يوفرون إلى حد ما الوقت اللازم لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، بسبب ضغط العمل، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (أبوسلمية، ٢٠٠٧) التي بينت أن الإدارة العليا توفر الوقت اللازم لعملية التدريب ككل وأن الوقت المستنفذ من هذه العملية يعتبر من ضمن ساعات العمل اليومية، وتتفق مع نتائج دراسة (بطاينة، ٢٠٠٣) التي أظهرت أن الإدارة العليا للشركة تعطي الوقت الكافي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ويختلف مع نتائج دراسة (الشثري، ٢٠٠٣) التي أظهرت نتائجها إلى أن الإدارة العليا لا توفر الوقت الكافي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية. احتلت الفقرة السابعة المرتبة الثانية (مكرر) بنسبة ٧٤.٠٥%، واحتلت الفقرة التاسعة المرتبة الرابعة بنسبة ٧٣.٧٣% وهذه النسبة العالية تبين أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على ذلك واحتلت الفقرة الثامنة المرتبة التاسعة والأخيرة بنسبة ٦٥.١٩% وهذه النسبة تبين أن هناك موافقة على ذلك، وتم التوصل لنفس النتيجة من خلال المقابلات التي قام بها الباحثون، ومن النتائج السابقة يتضح أن إدارة المنظمات غير الحكومية تعي أهمية عملية تحديد احتياجات عاملها التدريبية قبل إلحاقهم ببرامج تدريبية لا تتوافق مع احتياجاتهم الحقيقية، وتعتمد نتائج هذه العملية، ولا يتدخلوا فيها إلا في أضيق الحدود، مثل أن يطلب العامل تدريب غير ذو صلة بطبيعة عمله الحالي أو المستقبلي، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (بطاينة، ٢٠٠٣) التي بينت أن الإدارة العليا تتغلب على معوقات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتعتمد على نتائج العملية في تحديد طبيعة التدريب المطلوب، وأن الإدارة العليا تقوم بحماية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من التدخلات غير المبررة. واحتلت الفقرة السادسة المرتبة السادسة بنسبة ٧٢.١١% وهذه النسبة تبين أن هناك موافقة على ذلك، ومن خلال المقابلات، أشار من تمت مقابلتهم أنهم يوفرون الكادر اللازم لهذه العملية، سواء داخلياً، أو بالاستعانة باستشاري خارجي للقيام بالعملية يكون ذو خبرة ومتخصص. واحتلت الفقرة الخامسة المرتبة السابعة بنسبة ٦٨.٩٧%، ومن خلال المقابلات أفاد من تمت مقابلتهم أنهم تواجههم مشكلة في موضوع تمويل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية؛ لأن موازناتهم تعتمد على المشاريع التي يقومون بتنفيذها ولا يوجد في هذه المشاريع بند لدعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، إلا أنهم يقومون ببذل الجهد لتمويل هذه العملية من خلال شبكة المنظمات الأهلية (PINGO) أو مركز تطوير أداء المنظمات غير الحكومية (NDC)، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الطهر اوي، ٢٠١٠) التي بينت أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تخصص موارد مالية لتطوير قدرات موظفيها داخلياً وخارجياً، ويتفق مع نتائج دراسة (أبوسلمية،

(٢٠٠٧) التي أشارت بأن الإدارة العليا توفر الدعم المالي لتغطية جميع تكاليف العملية التدريبية، ونتائج دراسة (بطاينة، ٢٠٠٣) التي بينت أن الإدارة العليا توفر موارد مالية كافية من موازنتها لدعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتختلف مع نتائج دراسة (Wiechert, 1997) التي أشارت إلى عدم اعتبار عملية التدريب أولوية عند توزيع الموارد المادية على أنشطة المنظمة المختلفة. واحتلت الفقرة الثالثة المرتبة الثامنة بنسبة ٦٦.٢٣% وهذه النسبة تبين أن هناك موافقة على ذلك، ومن خلال المقابلات اتفق من تمت مقابلتهم بأن التدريب وعملية تحديد الاحتياجات من مهام وحدة الموارد البشرية أو المدير الإداري وأنه لا توجد وحدة منفصلة للتدريب، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الطهراوي، ٢٠١٠) التي بينت وجود إدارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة ٦٧%، وهذا يختلف مع دراسة (أبوسلمية، ٢٠٠٧) التي بينت وجود وحدة مختصة مسئولة عن التدريب، ومدير للتدريب في مكتب الأونروا.

جدول (٨): معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

م	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية	٠.٨٢٦	*٠.٠٠٠

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي ٧٢.٤٩%، ومعامل الارتباط يساوي ٠.٨٢٦ وقيمة اختبار الإشارة ٨.٠٧، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠ لذلك يعتبر مجال "دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وبالتالي قبول الفرضية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دعم الإدارة العليا وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة". وهذا يدل على أن الإدارة العليا للمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة تدعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها، حيث أنه من الصعب أن تنجح عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلا إذا كان هناك دعم وتأييد للإدارة العليا لهذه العملية، وذلك لأن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تحتاج إلى دعم مادي ولوجستي وتوفير الوقت وتوفير الكوادر المتخصصة والخبرة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه النتيجة تتفق مع كل من نتائج دراسة (أبوسلمية، ٢٠٠٧) ونتائج دراسة (بطاينة، ٢٠٠٣) ونتائج دراسة (Wiechert, 1997) التي بينت وجود دعم من الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مجتمعات دراساتهم، وتختلف مع نتائج الدراسات التالية التي أظهرت عدم دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية ومنها دراسة (Sega, 2006) ودراسة

(أبو حامد، ٢٠٠٤) ودراسة (الشتري، ٢٠٠٣) ودراسة (أبو قفة، ٢٠٠٣) ودراسة (أبودولة، وأيوب، ٢٠٠٣).

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وجود نظام لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لدى المنظمة وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

**جدول (٩):** يوضح المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني "وجود نظام لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لدى المنظمة".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
١	توجد خطة تدريبية شاملة لكل المستويات الإدارية.	٣.٤٦	٦٩.١٩	٥.٠٨	*.٠٠٠٠	٧
٢	تقوم منظماتكم بتحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها بشكل منظم.	٣.٤٠	٦٧.٩٣	٤.٤٨	*.٠٠٠٠	٨
٣	تراعى نتائج تقييم أداء العاملين عند تحديد احتياجاتهم التدريبية.	٣.٥٢	٧٠.٣٣	٦.٠٥	*.٠٠٠٠	٤
٤	تراعى نتائج تقييم الدورات التدريبية السابقة المقدمة للعاملين عند تحديد احتياجاتهم التدريبية.	٣.٥٧	٧١.٤١	٦.٨٩	*.٠٠٠٠	٢
٥	يراعى المسار الوظيفي للعاملين عند تحديد احتياجاتهم المستقبلية.	٣.٥٤	٧٠.٧٧	٦.٠٧	*.٠٠٠٠	٣
٦	تتبنى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على خطة المنظمة.	٣.٥١	٧٠.٢٧	٥.٦٥	*.٠٠٠٠	٥
٧	يتردد العاملين في المنظمة في الاعتراف بأنهم بحاجة لبعض القدرات.	٣.٤٧	٦٩.٤٦	٤.٥٨	*.٠٠٠٠	٦
٨	تراعى شكاوى المستفيدين من منظماتكم عند تحديد الاحتياجات التدريبية.	٣.٦١	٧٢.٢٨	٦.٨٩	*.٠٠٠٠	١
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>٣.٥١</b>	<b>٧٠.٢٦</b>	<b>٧.٢٦</b>	<b>*.٠٠٠٠</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

من جدول (٩) يمكن استخلاص ما يلي: احتلت الفقرة الثامنة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي ٧٢.٢٨%، قيمة اختبار الإشارة ٦.٨٩ وإن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠. لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي (٣) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ومن هذه النتيجة نلاحظ اهتمام المنظمات غير الحكومية بأراء المستفيدين منها، حيث يعتبر رأي المستفيد مهم جدا لكون هناك تعامل مباشر بينهم وبين العاملين بالمنظمة وهذا يختلف مع دراسة (بطاينة، ٢٠٠٣) ودراسة Christian (2001) التي وضحت أنه لا يتم مراعاة آراء المستفيدين من شركاتهم عند تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لديهم، ويعزو الباحثون ذلك لأن المنظمات غير الحكومية تعتمد في خدماتها على احتياجات المستفيدين. واحتلت الفقرة الرابعة المرتبة الثانية بنسبة ٧١.٤١%، ومن خلال المقابلات أشار من تمت مقابلتهم إلى أنهم يراعون ذلك إلى حد ما، ويرى الباحثون أنه من المهم مراعاة نتائج تقييم الدورات التدريبية السابقة؛ لأنها تعطي مؤشرات حول من هم العاملون الذين يحتاجون إلى تدريب، وبالتالي مراعاة ذلك عند تحديد الاحتياجات التدريبية وهذا يتفق مع نتائج دراسة (بطاينة، ٢٠٠٣) التي بينت أنه يتم مراعاة نتائج تقييم الدورات التدريبية السابقة، ويختلف مع نتيجة دراسة (أبوسلطان، ٢٠٠٤) التي توصلت إلى عدم اهتمام إدارات المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة بعملية تقييم التدريب، ويختلف مع نتائج دراسة (Johnson Jr, 1999) ونتائج دراسة (أبوقفة، ٢٠٠٣) ونتائج دراسة (أبودولة، وأيوب، ٢٠٠٣)، حيث توصلت الدراسات السابقة إلى أنه لا يتم الاستفادة من نتائج تقييم برامج التدريب السابقة كمدخل في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. واحتلت الفقرة الخامسة المرتبة الثالثة بنسبة ٧٠.٧٧%، حيث اتفق من تمت مقابلتهم على أنهم يراعون المسار الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية، وهذا يعني أن المنظمات غير الحكومية تنفذ برامج لتطوير وتدريب العاملين لتحسين مؤهلاتهم وأدائهم ولتهيئة الأعداد التي تحتاجها لإشغال الوظائف المهمة في المستقبل، وأن هناك توافق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، وهذا يختلف مع نتائج دراسة (Johnson Jr, 1999) التي بينت ضعف مراعاة مسار العاملين الوظيفي عند تحديد الاحتياجات التدريبية. واحتلت الفقرة الثالثة المرتبة الرابعة بنسبة ٧٠.٣٣%، واتفق معظم من تمت مقابلتهم إلى أنه يتم مراعاة نتائج تقييم الأداء، ويرى الباحثون أن نتائج تقييم الأداء توفر معلومات مهمة لمعرفة أوجه القصور ونقاط القوة والضعف لدى العامل، وبالتالي توجيه البرامج التدريبية نحو معالجة هذا الضعف والوصول إلى مستوى الأداء المطلوب، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الطهراوي، ٢٠١٠) التي أشارت إلى توفر نظام تقييم أداء في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة ٧٢%، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (أبوسلمية، ٢٠٠٧) ومع نتائج دراسة (بطاينة، ٢٠٠٣) التي بينت إلى أنه يتم مراعاة نتائج تقييم أداء العاملين عند تحديد الاحتياجات التدريبية، ويختلف مع نتائج دراسة (Johnson Jr, 1999) ونتائج دراسة (أبودولة، وأيوب، ٢٠٠٣) التي بينت أنه لا يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء عند تحديد الاحتياجات التدريبية. واحتلت الفقرة السادسة المرتبة الخامسة بنسبة ٧٠.٢٧%، وهذا ما أشار إليه من تمت مقابلتهم، حيث يرى الباحثون أن الموارد البشرية من أكثر المتغيرات تأثرا بخطة المنظمة وتحتاج إلى تغييرات جديدة في

مهاراتها ومعارفها وسلوكياتها لاحتواء التغييرات التي تتطلبها خطة المنظمة، فمثلا تغير أسلوب العمل من فردي إلى فرق عمل يوضح الحاجة إلى التدريب على تبادل الأعمال داخل الفريق، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (بطاينة، ٢٠٠٣) التي كان من نتائجها أن الشركة لديها خطط إستراتيجية وأهداف واضحة تعتمد كأرضية لتحديد الاحتياجات التدريبية. واحتلت الفقرة السابعة المرتبة السادسة، وبنسبة ٦٩.٤٦% وهذا مؤشر سلبي عال، حيث أوضحت نتائج المقابلات أن هناك تردد من العاملين بالاعتراف باحتياجهم التدريبي، يعزى إلى الخوف من إبراز النواقص وهذا يعود إلى أسباب اجتماعية أو ثقافية، أو مهنية، أو تنظيمية، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (أبودولة، وأيوب، ٢٠٠٣) التي بينت أن العاملين في البنك يترددون في الإفصاح عن احتياجاتهم التدريبي. كما احتلت الفقرة الأولى المرتبة السابعة بنسبة ٦٩.١٩%، حيث أوضح معظم من تمت مقابلتهم بأنه لديهم خطة إستراتيجية وخطة عمل Action Plan والبرنامج الأول بها هو برنامج بناء قدرات العاملين، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (أبوسلمية، ٢٠٠٧) ونتائج دراسة (بطاينة، ٢٠٠٣) ونتائج دراسة (أبودولة، وأيوب، ٢٠٠٣) ودراسة (Nfila, 2002) التي أشارت إلى وجود خطة تدريبية في المنظمات المبحوثة في الدراسات السابقة، وتختلف مع نتائج دراسة (Sega, 2006) التي أشارت إلى عدم وجود خطة تدريبية في الشركة، ويعزى الباحثون ذلك لاختلاف مجتمع الدراسة، حيث كانت إدارة شركة الطيران التي أجريت عليها دراسة (Sega, 2006) غير واعية لأهمية تدريب العاملين. احتلت الفقرة الثانية المرتبة الثامنة بنسبة ٦٧.٩٣%. أوضح بعض من تمت مقابلتهم أنه يوجد نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية لديهم، لكن غير منظم وإنما يكون ذلك كل (٣) سنوات عند القيام بإعداد الخطة الإستراتيجية لمنظمتهم، ومما سبق يرى الباحثون أنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بانتظام وبشكل مستمر، حيث تبين أن بعض المنظمات تقوم بتحديد احتياجاتها سنويا والبعض الآخر كل ثلاث سنوات عندما تقوم بإعداد خطتها الإستراتيجية، إلا أن ظروف البيئة شديدة التغير فرضت أن تكون الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة وأن تحدد بشكل منظم، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أبودولة، وأيوب، ٢٠٠٣) التي بينت أن البنوك لا تقوم بتحديد احتياجاتها التدريبية باستمرار، ومع نتائج دراسة (Johnson Jr, 1999) التي أشارت إلى أنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية باستمرار.

**جدول (١٠) :** يوضح معامل الارتباط بين وجود نظام لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لدى المنظمة وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

م	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	وجود نظام لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لدى المنظمة	٠.٩٠٥	*.٠٠٠

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي ٢٦.٧٠%، ومعامل الارتباط يساوي ٠.٩٠٥، لذلك يعد مجال "وجود نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية" دالا إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياض وهي (٣) وهذا يعني موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وبالتالي قبول الفرضية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وجود نظام لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لدى المنظمة وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة". ومما سبق يتضح أنه يوجد في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية، تراعى فيه نتائج تقييم أداء العاملين، ونتائج تقييم الدورات التدريبية السابقة، ويتم مراعاة المسار الوظيفي للعاملين، وكذلك تؤخذ بعين الاعتبار شكاوى المستفيدين من المنظمة، وكذلك توجد خطة تدريبية شاملة لجميع المستويات الإدارية، وأنه تنبني عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على خطة المنظمة، وأن المنظمات غير الحكومية تقوم بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها ولكن بشكل غير منتظم، وكذلك يتردد العاملون في المنظمة في الاعتراف باحتياجهم إلى التدريب.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

#### أولاً: على مستوى المنظمة

**جدول (١١):** يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثالث (مستوى المنظمة).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	يتم تحليل أهداف المنظمة عند تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة.	٣.٥٨	٧١.٦٨	٦.٩٤	*٠.٠٠٠	٣
٢	يراعى معدل ترك العاملين للعمل بالمنظمة عند تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة.	٣.٣٠	٦٥.٩٥	٤.٦٢	*٠.٠٠٠	٦
٣	يراعى معدل الغياب بدون سبب عند تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة.	٣.٢٧	٦٥.٣٣	٣.٢٣	*٠.٠٠١	٧

تابع جدول رقم (١١)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
٤	تتراعى إحصائيات الغياب بسبب المرض عند تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة.	٣.٣٩	٦٧.٨٣	٥.٣٦	*٠.٠٠٠	٤
٥	يعتبر الاستخدام الحالي للأجهزة والمعدات مؤشر من مؤشرات تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة.	٣.٦٩	٧٣.٧٧	٦.٩٢	*٠.٠٠٠	١
٦	تتراعى خطط التقاعد عند تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة.	٣.١٠	٦١.٩٥	٢.٤١	*٠.٠٠٨	٨
٧	تؤخذ الترقية بعين الاعتبار عند تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة.	٣.٣٢	٦٦.٣٠	٣.٦٠	*٠.٠٠٠	٥
٨	يتم تغيير أولويات الاحتياجات التدريبية تبعاً لتغيير خطط المنظمة.	٣.٥٨	٧١.٦٩	٧.٠٦	*٠.٠٠٠	٢
<b>جميع فقرات المجال معاً</b>		<b>٣.٤٠</b>	<b>٦٨.٠٦</b>	<b>٦.٩٧</b>	<b>*٠.٠٠٠</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

من جدول (١١) يمكن استخلاص ما يلي: احتلت الفقرة الخامسة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي ٧٣.٧٧%، قيمة اختبار الإشارة ٦.٩٢ وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي ٠.٠٠٠ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة، حيث إن استخدام الأجهزة والمعدات تتطلب عاملين مدربين بشكل جيد على التعامل مع هذه الأجهزة، وكثير من العمليات فشلت لأنه لم يتم تدريب العاملين على كيفية استخدام الأجهزة والمعدات، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (بطاينة، ٢٠٠٣) التي بينت أنه يؤخذ بعين الاعتبار التغيرات التكنولوجية الموظفة وانعكاساتها على أنماط الأداء المطلوبة، ومع نتائج دراسة (Eighteen, 1999) التي أشارت إلى أنه يجب أن يكون هناك تدريب على استخدام الأجهزة الجديدة، وأن لا نقوم بشراء أجهزة جديدة لن نستفيد منها لعدم قدرة العاملين على تشغيلها. احتلت الفقرة الثامنة "يتم تغيير أولويات الاحتياجات التدريبية تبعاً لتغيير خطط

المنظمة" المرتبة الثانية بنسبة ٧١.٦٩%، وهذا يتفق مع نتائج المقابلة حيث أفاد من تمت مقابلتهم بأنه لظروف قطاع غزة شديدة التغير فإنهم يقومون بتغيير أولويات الاحتياجات التدريبية حسب خطط المنظمة، حيث إنه من الضروري أن تكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مرنة، ويتم ترتيبها حسب أولويات المنظمة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (بطاينة، ٢٠٠٣) التي بينت أنه في حال التغيير في أهداف وخطط الشركة يتم تغيير الاحتياجات التدريبية ليتلاءم مع هذه المتغيرات ولتحقيق هذه الأهداف. احتلت الفقرة الأولى المرتبة الثالثة بنسبة ٧١.٦٨%، واتفقت هذه النتائج مع نتائج المقابلات حيث أشار المدراء التنفيذيون إلى انه لديهم خطة إستراتيجية، أثناء إعدادها يتم تحليل أهداف المنظمة، ومعرفة الاحتياجات التدريبية، حيث يرى الباحثون أن أهداف المنظمة يتم تحقيقها من خلال اسهام عامليها، كما أن أهداف العاملين هي في الأصل مستمدة من أهداف المنظمة، ولأن الأفراد يحتاجون للتدريب لتحقيق أهداف عملهم، والتي هي جزء من أهداف المنظمة، لذلك فإن تحليل أهداف المنظمة يحدد بدرجة كبيرة الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (بطاينة، ٢٠٠٣) التي أشارت إلى أنه يتم تحليل أهداف المنظمة كخطوة أساسية لتحديد الاحتياجات التدريبية. احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الرابعة، والفقرة الثانية المرتبة السادسة، واحتلت الفقرة الثالثة المرتبة السابعة، وتتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه كلاً من (Leat & Lovell, 1997) من ضرورة تحليل المناخ التنظيمي بالاستناد إلى عدد من المؤشرات مثل: معدل دوران العمل، ومعدلات الغياب سواء بسبب المرض أو بدون سبب باعتبار أنها ظواهر سلوكية سلبية ومؤشر على انخفاض الروح المعنوية للعاملين، ومن المقابلات أفاد من تمت مقابلتهم بان معدل ترك العاملين لديهم ضعيف جداً، وذلك لخصوصية الوضع بقطاع غزة من حيث ارتفاع معدل البطالة. واحتلت الفقرة السابعة المرتبة الخامسة بنسبة ٦٦.٣٠%، واحتلت الفقرة السادسة المرتبة الثامنة والأخيرة، بمتوسط حسابي نسبي ٦١.٩٥%، قيمة اختبار الإشارة ٢.٤١ وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٨ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة، ويرى الباحثون ضرورة ذلك لأهمية الوقوف على التركيب الحالي للقوى العاملة في المنظمة والتعرف على احتياجاتها التدريبية الحالية واحتياجاتها التدريبية المستقبلية، وتتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه كلٌّ من (Leat & Lovell, 1997) من ضرورة الأخذ بعين الاعتبار المسار الوظيفي للعاملين وخطط التقاعد والنقل، ومن خلال المقابلات فقد أشار من تمت مقابلتهم إلى ضعف معدل التقاعد؛ لأن العاملين في المنظمات غير الحكومية معظمهم عمرهم أقل من (٥٠) عام، وهذا يتفق مع نسبة مدراء المنظمات الذين تبلغ أعمارهم أقل من (٥٠) عام حيث بلغت في هذه الدراسة ٨٧.٧%.

جدول (١٢): يوضح معامل الارتباط بين مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة (على مستوى المنظمة) وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

م	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة	٠.٨٣١	*.٠٠٠٠

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي ٦٨.٠٦%، ومعامل الارتباط يساوي ٠.٨٣١ وقيمة اختبار الإشارة ٦.٩٧. وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠ لذلك يعتبر مجال "تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المجال. والنتائج السابقة تبين أن المنظمات غير الحكومية تراعي تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة إلا أن النسبة ٦٨.٠٨% بحاجة إلى مزيد من التعزيز، ويرى الباحثون أن تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة، من أكثر مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية تعقيداً، وذلك لتداخل جوانب متعددة، مثل دراسة واستيعاب الأهداف الحالية للمنظمة، ودراسة تطور المنظمة، وتحليل الهيكل التنظيمي، وتحليل القوى العاملة، وهذا يتفق مع ما أشار إليه كلا من (Leat & Lovell, 1997) من ضرورة أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة، وتختلف مع نتائج دراسة (أبودولة، وأيوب، ٢٠٠٣) ومع نتائج دراسة Christian, (2001) التي وجدت أنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في مجتمع دراستهما على مستوى المنظمة.

ثانياً: على مستوى الوظيفة

جدول (١٣): يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثالث (مستوى الوظيفة).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	يتم الاستعانة بالوصف الوظيفي لمعرفة المسؤوليات والواجبات الخاصة بالوظيفة لأخذها بالحسبان عند تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة.	٣.٦٤	٧٢.٨٣	٧.٤١	*.٠٠٠٠	١

...تابع جدول رقم (١٣)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
٢	يتم استخدام معايير الأداء الخاصة بالوظيفة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة.	٣.٦٣	٧٢.٦٥	٧.٦٨	*٠.٠٠٠	٢
٣	يتم استخدام التوصيف الوظيفي للتعرف على المهام المطلوبة بالوظيفة لأخذها بعين الاعتبار عند تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة.	٣.٦٠	٧١.٩١	٧.٣١	*٠.٠٠٠	٣
٤	يراعى التغيير الحاصل في الوظيفة عند تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة.	٣.٥٤	٧٠.٧٠	٦.٢٩	*٠.٠٠٠	٤
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>٣.٦٠</b>	<b>٧١.٩٩</b>	<b>٧.٤٦</b>	<b>*٠.٠٠٠</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

من جدول (١٣) يمكن استخلاص ما يلي: احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي ٧٢.٨٣%، قيمة اختبار الإشارة ٧.٤١ وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي ٠.٠٠٠ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يعني أن المنظمات غير الحكومية تستعين بالوصف الوظيفي عند تحديد الاحتياجات، حيث إنه من الضروري الاستعانة بالوصف الوظيفي لمعرفة المسؤوليات والواجبات الخاصة بالوظيفة وذلك لمعرفة الاحتياج التدريبي للعاملين ذوي المؤهلات الأقل للوصول إلى مستوى المؤهلات اللازم توفرها، وتدريب ذوي المؤهلات اللازمة للوظائف التي يشغلونها بقصد إكسابهم ما يلزم لحسن أداء العمل، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (أبوسلمية، ٢٠٠٧) ونتائج دراسة (بطاينة، ٢٠٠٣) ونتائج دراسة (أبودولة، وأيوب، ٢٠٠٣) ومع ما أشار إليه كلا من (Leat & Lovell, 1997) من ضرورة مراعاة الوصف الوظيفي عند تحديد الاحتياجات التدريبية، وتختلف مع نتائج دراسة (أبوقة، ٢٠٠٣) التي أشارت إلى عدم تطبيق الوصف الموضوعي للوظائف عند تحديد الاحتياجات التدريبية وتختلف مع نتائج دراسة (Johnson Jr, 1999) التي بينت عدم وجود وصف وظيفي مكتوب. واحتلت الفقرة الثانية "يتم استخدام معايير الأداء الخاصة بالوظيفة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة" المرتبة الثانية بنسبة ٧٢.٦٥%. وتتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه كلا من Leat &

(Lovell, 1997) من ضرورة استخدام معايير الأداء الخاصة بالوظيفة عند تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة. واحتلت الفقرة الثالثة المرتبة الثالثة بنسبة ٧١.٩١%، وأكدت المقابلات وجود وصف وتوصيف وظيفي مكتوب وواضح لدى المنظمات غير الحكومية، حيث من الضروري تحديد متطلبات شغل الوظيفة ومقارنتها مع المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة حالياً لدى العامل وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (بطاينة، ٢٠٠٣) ومع ما أشار إليه كلٌّ من (Leat & Lovell, 1997) من ضرورة أن يؤخذ بعين الاعتبار التوصيف الوظيفي عند تحديد الاحتياجات التدريبية، وتختلف مع نتائج دراسة (أبوقفة، ٢٠٠٣) التي بينت إلى أنه لا يتم المطابقة بين مواصفات الموظف وما تحتاجه الوظيفة من تلك المواصفات عند تحديد الاحتياجات التدريبية، وتختلف مع نتائج دراسة (Johnson Jr, 1999) التي بينت عدم وجود توصيف وظيفي مكتوب. احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الرابعة بنسبة ٧٠.٧٠%، حيث أن التغيير الحاصل في الوظيفة الناتج عن تطوير هذه الوظيفة أو التناوب الوظيفي يعتبر مؤشراً من مؤشرات الاحتياج التدريبي، وهذه النتائج تتفق مع المقابلات وتتفق مع ما أشار إليه كل من (Leat & Lovell, 1997) من ضرورة مراعاة التغيير الحاصل في الوظيفة عند تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة.

**جدول (١٤):** يوضح معامل الارتباط بين مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

م	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة	٠.٨٣١	*٠.٠٠٠

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي ٧١.٩٩%، وإن معامل الارتباط يساوي ٠.٨٣١ وقيمة اختبار الإشارة تساوي ٧.٤ وإن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠ لذلك يعتبر مجال "عند تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (أبودولة، وأيوب، ٢٠٠٣) ونتائج دراسة (Christian, 2001) التي أشارت إلى أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة.

## ثالثاً: على مستوى الفرد

جدول (١٥): يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثالث (مستوى الفرد).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	تراعى الاحتياجات التدريبية الحالية للعاملين عند تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد.	٣.٧٩	٧٥.٨٥	٨.٨٨	*٠.٠٠٠	٢
٢	تراعى الاحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين عند تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد.	٣.٦٤	٧٢.٨٣	٧.٧٢	*٠.٠٠٠	٤
٣	يراعى رأي عاملهم عند تحديد احتياجاتهم التدريبية.	٣.٩٠	٧٧.٩١	٩.١٧	*٠.٠٠٠	١
٤	يراعى تدريب العاملين في المنظمة على تحديد احتياجاتهم التدريبية.	٣.٦٥	٧٣.٠٤	٧.٤٥	*٠.٠٠٠	٣
	جميع فقرات المجال معاً	٣.٧٥	٧٤.٩٥	٨.٤٧	*٠.٠٠٠	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

يوضح جدول (١٥) أن الفقرة الثالثة احتلت المرتبة الأولى بنسبة ٧٧.٩١%، وهذا يعني أنه يتم مراعاة رأي الأفراد العاملين في المنظمات غير الحكومية، حيث إن الذين يقومون بالوظيفة هم المصدر القيم للحصول على المعلومات المتعلقة بكيفية تطوير أداء الوظيفة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (بطاينة، ٢٠٠٣) التي أشارت إلى أنه يؤخذ بعين الاعتبار رغبة الموظفين ورأيهم عند تحديد الاحتياجات التدريبية، ومع دراسة (Leat & Lovell, 1997) التي أكدت ضرورة مراعاة رأي العاملين عند تحديد احتياجاتهم التدريبية. واحتلت الفقرة الأولى المرتبة الثانية بنسبة ٧٥.٨٥%، واحتلت الفقرة الثانية المرتبة الرابعة بنسبة ٧٢.٨٣%، وتتفق هذه النتائج مع أشار إليه (Leat & Lovell, 1997) من إنه من المهم مراعاة الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية، حيث يرى الباحثون أنه من المهم أن لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على أداء العامل لعمله الحالي فقط بل يمتد للأعمال الأخرى المتوقعة أو المستقبلية التي يمكن أن يشغلها، وهذا يؤكد النتائج التي أوضحت إلى أنه يتم مراعاة المسار الوظيفي،

وكذلك يؤكد هذه النتائج، النتائج التي حصل عليها الباحثون من المقابلات، حيث أشار المديرون إلى أنهم يراعون الاحتياجات التدريبية الحالية وإلى حد ما المستقبلية، ويتم ترتيب ذلك وفق الأولويات. واحتلت الفقرة الرابعة المرتبة الثالثة بنسبة ٧٣.٠٤%، حيث انه من الضروري توعية وتدريب العاملين في المنظمة على تحديد احتياجاتهم التدريبية، وذلك لوجود احتياجات غير مدركة من قبل العامل والتوضيح للعامل بأهمية التدريب، وأنه يمكنه معالجة مشكلات الأداء التي يواجهها عن طريق التدريب، وعلى الرغم من النسبة المرتفعة، فان المديرين التنفيذيين أشاروا في المقابلات إلى أن العاملين بحاجة لمزيد من التوعية بأهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الشترى، ٢٠٠٤) التي أشارت إلى أنه لا يتم تدريب العاملين بالأجهزة الأمنية على تحديد احتياجاتهم التدريبية.

**جدول (١٦):** يوضح معامل الارتباط بين مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

م	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد	٠.٨٣١	*٠.٠٠٠

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي ٧٤.٩٥%، وان معامل الارتباط يساوي ٠.٨٣١ وقيمة اختبار الإشارة ٨.٤٧ وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠ لذلك يعتبر مجال "تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ومن النتائج السابقة يرى الباحثون ان المنظمات غير الحكومية تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية الحالية، وإلى حد ما الاحتياجات المستقبلية، ويراعى رأي العاملين عند تحديد احتياجاتهم التدريبية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (أبودولة، وأيوب، ٢٠٠٣) ومع نتائج دراسة (Christian, 2001) التي أشارت إلى أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد.

جدول (١٧): يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات المجال الثالث "مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية	٣.٥٤	٧٠.٧٥	٨.٢٣	*٠.٠٠٠

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

يوضح جدول (١٧) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال "مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية" يساوي ٣.٥٤ (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٧٠.٧٥%، قيمة اختبار الإشارة ٨.٢٣ وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠ لذلك تعتبر جميع فقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على جميع فقرات مجال "مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية"، وبالتالي قبول الفرضية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة".

جدول (١٨): معامل الارتباط بين مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

م	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة	٠.٩٤٠	*٠.٠٠٠

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

وتبين النتائج أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة تتم على جميع المستويات الثلاثة، مستوى المنظمة، ومستوى الوظيفة، ومستوى الفرد، ويعزز ذلك نتائج المقابلات حيث أشار المديرون التنفيذيون إلى أن لديهم خطة إستراتيجية، في أثناء إعدادها يتم تحليل شامل للمنظمة وللوظائف وللعاملين، وبالتالي يتم تحديد الاحتياجات على مستوى المنظمة والوظيفة والفرد، إلا أن الباحثون يرون أنه على الرغم من بلوغ نسبة مجال تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة بلغت ٦٨% ونسبة مجال تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة بلغت ٧٢% ونسبة مجال تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد بلغت ٧٥% إلا أن هذه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على المستويات الثلاثة

بحاجة إلى مزيداً من التعزيز، ويعود اهتمام المنظمات غير الحكومية بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد والوظيفة إلى أنه من المهم استنباط أهم المعارف والمهارات والقدرات التي تنقص الفرد شاغل الوظيفة بمواصفات ومتطلبات الوظيفة نفسها، أما بالنسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة، فإنه من أصعب وأعقد المستويات، حيث تتداخل عوامل كثيرة في هذه المرحلة ولقد سبق شرحها، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (أبوسلمية، ٢٠٠٧) ومع نتائج دراسة (الشتري، ٢٠٠٤) التي أشارت نتائجها إلى أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على الثلاث مستويات، مستوى المنظمة، مستوى الوظيفة، ومستوى الفرد.

**الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الجهة التي تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

**جدول (١٩):** يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الرابع.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	هناك تعاون بين المدير المباشر ومن يقوم بتحديد احتياجاتك التدريبية.	٣.٩٥	٧٨.٩١	٩.٥٩	*٠.٠٠٠	١
٢	ينقص القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخبرة العملية اللازمة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.	٢.٧٤	٥٤.٨١	٢.٨٤-	*٠.٠٠٢	٣
٣	لدى القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المؤهلات العلمية اللازمة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.	٣.٥١	٧٠.٢٧	٦.١٧	٠.٠٠٠	٢
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>٣.٤٠</b>	<b>٦٧.٩٦</b>	<b>٧.٦٧</b>	<b>*٠.٠٠٠</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

من جدول (١٩) يمكن استخلاص ما يلي: احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بنسبة ٧٨.٩١%، وهذا يوضح وجود تعاون بين المدير المباشر ومن يقوم بتحديد احتياجاتك التدريبية، حيث يقوم بتقديم التسهيلات وإمداده بالمعلومات اللازمة له، وتختلف هذه النتائج بدرجة بسيطة

مع نتائج دراسة (بطاينة، ٢٠٠٣) التي بينت محدودية التعاون بين المدير المباشر ومن يقوم بتحديد الاحتياجات، وتختلف مع نتائج دراسة (أوسلمية، ٢٠٠٧) التي وضحت أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لم تصل للكمال وهي بحاجة للكثير من التعاون والتنسيق بين جميع الأطراف. واحتلت الفقرة الثالثة المرتبة الثانية بنسبة ٧٨.٩١%، وهذا يوضح أن القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لديهم المؤهلات العلمية المناسبة، وهذا ما أكدته نتائج المقابلات، وذلك لأن عملية تحديد الاحتياجات عملية علمية هادفة تعتمد الدراسة العلمية والعملية من أجل الكشف الدقيق عن الاحتياجات التدريبية، وتختلف هذه النتائج مع نتائج (أبوقفة، ٢٠٠٣) ونتائج دراسة (أبودولة، وأيوب، ٢٠٠٣) التي أشارت إلى أنه ينقص العاملين في قسم التدريب الخبرات العملية والمؤهلات العلمية بدرجة كبيرة لتحديد الاحتياجات التدريبية. واحتلت الفقرة الثانية المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي ٥٤.٨١%، وهذا يعني أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وعلى الرغم من ذلك فإن النسبة مؤشر على أن القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تنقصهم الخبرة وهي مهمة جدا في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Sega, 2006) ونتائج دراسة (الشثري، ٢٠٠٤) ونتائج دراسة (بطاينة، ٢٠٠٣) ونتائج دراسة (أبوقفة، ٢٠٠٣) ونتائج دراسة (Clarke, 2003) التي أشارت إلى نقص الخبرة العملية لدى القائمين على العملية.

**جدول (٢٠):** يوضح معامل الارتباط بين الجهة التي تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

م	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	الجهة التي تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة	٠.٥٩٢	*.٠٠٠٠

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي ٦٧.٩٦%، وان معامل الارتباط يساوي ٠.٥٩٢ وقيمة اختبار الإشارة ٧.٦٧ وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠ لذلك يعتبر مجال "القائمون على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وبالتالي قبول الفرضية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الجهة التي تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة".

توزيع أفراد العينة حسب من يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية

تبين النتائج الموضحة في جدول (٢١) أن ٢٦.٧٢% من أفراد العينة قد أجابوا بأن المدير المباشر يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية، وأن ١.٥٣% أجابوا بأن مدير التدريب في المنظمة

هو من يقوم بتحديد الاحتياجات، وأن ٤.٢٥% مدير شؤون الموظفين من يقوم بتحديد الاحتياجات، ٥.٨٥% لجنة خبراء من عدة إدارات في المنظمة هم من يقومون بتحديد الاحتياجات، وأن ٣٠.٧٩% يرون أن من يقوم الشخص نفسه بتحديد الاحتياجات التدريبية، ويتضح مما سبق أن المدير المباشر والعامل نفسه هم أكثر الجهات المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (أوسلمية، ٢٠٠٧) ونتائج دراسة (الشثري، ٢٠٠٤) ونتائج دراسة (أبودولة، وأيوب، ٢٠٠٣) ونتائج دراسة (بطاينة، ٢٠٠٣) ونتائج دراسة (Christian, 2001) التي أشارت إلى أن المدير المباشر والعاملين أنفسهم هم أكثر الجهات المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية، أما فيما يتعلق بالنسبة للاستعانة بالمستشار الخارجي لتحديد الاحتياجات التدريبية بنسبة ٢٠.٨٧% فيمكن تفسير ذلك بعدم وجود من هو مؤهل وخبير بهذه العملية في المنظمات غير الحكومية، لذلك فإن هذه المنظمات تلجأ لنوي الخبرة من خارج المنظمة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الشثري، ٢٠٠٤) التي بينت أنه يتم الاستعانة بخبير خارجي، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (أبودولة، وأيوب، ٢٠٠٣) ودراسة (Christian, 2001) التي أشارت إلى ضعف الاستعانة بخبراء خارجيين.

جدول (٢١): يوضح القائمون على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

النسبة المئوية	العدد	من يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية
٢٦.٧٢%	١٠٥	مدير المباشر.
١.٥٣%	٦	مدير التدريب.
١٤.٢٥%	٥٦	مدير شؤون الموظفين.
٥.٨٥%	٢٣	لجنة خبراء من عدة إدارات في المنظمة.
٢٠.٨٧%	٨٢	مستشار خارجي.
٣٠.٧٩%	١٢١	العاملين أنفسهم

#### الأساليب المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لدى المنظمة

تبين النتائج الموضحة في جدول (٢٢) أن ٢٦.٩٦% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يستخدمون أسلوب المقابلات الشخصية، أما الأساليب الأخرى المتبعة فهي أسلوب الاستبانة، وأسلوب الملاحظة، وأسلوب تحليل تقارير الأداء، وأسلوب الاختبارات، وأسلوب قوائم الاحتياجات التدريبية بنسب مئوية (٢٥.٣٩%، ١٣.١٧%، ٨.١٥%، وأن ١.٨٨%، ٢٤.٤٥%) على التوالي، وتبين النتائج السابقة أن المنظمات غير الحكومية تستخدم أسلوب المقابلات الشخصية، وأسلوب الاستبانة، وأسلوب قوائم الاحتياجات التدريبية، بنسب متقاربة، وينسب أقل أسلوب الملاحظة، وأسلوب الاختبارات، وتستخدم أسلوب تحليل تقارير بنسبة متدنية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الشثري، ٢٠٠٤) ونتائج دراسة (أبوقفة، ٢٠٠٣) ومع نتائج دراسة (Christian, 2001) ومع نتائج دراسة (Johnson Jr, 1999) التي بينت

نتائجها استخدام أسلوب المقابلات والاستبانات وقوائم الاحتياجات التدريبية بنسب أعلى من أسلوب الملاحظة وأسلوب الاختبارات.

جدول (٢٢): يوضح الأساليب المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

النسبة المئوية	العدد	الأساليب المستخدمة
٢٦.٩٦%	٨٦	المقابلات الشخصية.
٢٥.٣٩%	٨١	أسلوب الاستبانة.
١٣.١٧%	٤٢	أسلوب الملاحظة.
٨.١٥%	٢٦	تحليل تقارير الأداء.
١.٨٨%	٦	أسلوب الاختبارات.
٢٤.٤٥%	٧٨	قوائم الاحتياجات التدريبية.

### نتائج الدراسة

أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دعم الإدارة العليا وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال ٧٢.٤٩%، ومعامل الارتباط ٠.٨٢٦، وقيمة اختبار الإشارة ٨.٠٧، والقيمة الاحتمالية (Sig.) ٠.٠٠٠. وهذا يدل على دعم الإدارة العليا للمنظمات غير الحكومية لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك من خلال قيامها بتشخيص المشاكل التي تعوق أداء عاملها، وأنها تعمل على التغلب على المعوقات التي تعترض عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتوفير الكادر اللازم للقيام بهذه العملية، ولا تتدخل سلباً أثناء القيام بالعملية، وتوفر إلى حد ما الوقت الكافي للقيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها، وتوفر إلى حد ما الدعم المادي اللازم لهذه العملية، وتعتمد على نتائج عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في تحديد طبيعة التدريب المطلوب.

أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وجود نظام لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لدى المنظمة وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال ٧٠.٢٦%، ومعامل الارتباط ٠.٩٠٥. تشير هذه النتائج إلى وجود نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية، وأنه يتم مراعاة شكوي المستفيدين من المنظمة عند تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك تراعى نتائج تقييم دورات التدريب السابقة، ونتائج تقييم أداء العاملين والمسار الوظيفي، وأن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين تنبني وفق خطة المنظمة، وكذلك وجود خطة تدريبية شاملة لجميع المستويات الإدارية، وأوضحت النتائج أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لا تتم بانتظام وبشكل مستمر،

وكذلك يتردد العاملان في المنظمات غير الحكومية بالاعتراف بوجود احتياج تدريبي لديهم.

— أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال ٣.٥٤ (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٧٠.٧٥%، قيمة اختبار الإشارة ٨.٢٣ والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠. تدل هذه النتائج على أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية على المستويات كافة، لكن مستوى الفرد بنسبة أكبر، وبنسبة أقل مستوى الوظيفة، وبنسبة أقل مستوى المنظمة. بينت النتائج كذلك أنه يتم مراعاة الاحتياجات الحالية وإلى حد ما الاحتياجات المستقبلية عند تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد. وضحت النتائج أن هناك تعاوناً بين المدير المباشر ومن يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية، وإنه لدى القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المؤهلات العلمية المناسبة، إلا أنهم ينقصهم الخبرة العملية اللازمة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

— أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الجهة التي تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال ٦٧.٩٦%، ومعامل الارتباط ٠.٥٩٢، وقيمة اختبار الإشارة ٧.٦٧ والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠. تشير نتائج الدراسة إلى أن ٢٦.٧٢% من أفراد العينة يرون بأن المدير المباشر هو من يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية، ١٠.٥٣% يرون إن مدير التدريب في المنظمة هو من يقوم بتحديد الاحتياجات، ١٤.٢% يرون أن مدير شؤون الموظفين هو من يقوم بتحديد الاحتياجات، ٥.٨٥% لجنة خبراء من عدة إدارات في المنظمة هم من يقومون بتحديد الاحتياجات، ٣٠.٧٩% يرون أن الشخص نفسه هو من يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية، ويتضح مما سبق أن المدير المباشر والعامل نفسه هم أكثر الجهات المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية.

— أشارت نتائج الدراسة إلى أن ٢٦.٩٦% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يستخدمون أسلوب المقابلات الشخصية في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، أما الأساليب الأخرى المتبعة فهي أسلوب الاستبانة، وأسلوب الملاحظة، وأسلوب تحليل تقارير الأداء، وأسلوب الاختبارات، وأسلوب قوائم الاحتياجات التدريبية بنسب مئوية (٢٥.٣٩%، ١٣.١٧%، ٨.١٥%، وأن ١.٨٨%، ٢٤.٤٥%) على التوالي وكشفت النتائج أن أكثر الأساليب استخداماً هو أسلوب المقابلات الشخصية، ثم يليه أسلوب الاستبانة، ثم أسلوب قوائم

الاحتياجات التدريبية، يليه أسلوب الملاحظة، ثم أسلوب تحليل تقارير الأداء، فأسلوب الاختبارات.

### توصيات الدراسة

بناءً على النتائج السابقة يقترح الباحثون مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة وهي على النحو الآتي:

١. على الرغم من إجابات أفراد عينة الدراسة حول اهتمام الإدارة العليا بتوفير الوقت اللازم لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، إلا أن الباحثين يوصون بإعطاء عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الوقت الكافي لها لكي تتم على أكمل وجه.
٢. وعلى الرغم من إجابات أفراد عينة الدراسة حول اهتمام الإدارة العليا بتوفير الدعم المالي الكافي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها، فإنه ولأهمية هذه العملية يرى الباحثون ضرورة زيادة هذا الدعم، وضرورة وجود بند واضح في ميزانية كل منظمة غير حكومية خاص ببناء قدرات عاملها بشكل عام، ولعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل خاص.
٣. أشارت الدراسة إلى أنه يوجد في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية، تراعى فيه نتائج تقييم الأداء، تقييم الدورات التدريبية السابقة، المسار الوظيفي للعاملين، شكاوى المستفيدين من المنظمة، وجود خطة تدريبية شاملة لجميع المستويات الإدارية إلا أنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بانتظام وبشكل مستمر، حيث تبين أن بعض المنظمات تقوم بتحديد احتياجاتها سنوياً والبعض الآخر كل ثلاث سنوات عندما تقوم بإعداد خطتها الإستراتيجية. وهنا يوصي الباحثون بأن تكون هذه العملية متجددة ومستمرة، لأن الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمات شديدة التغير.
٤. أشار المبحوثين إلى أنه يتم توعية وتدريب العاملين في المنظمة على تحديد احتياجاتهم التدريبية، وذلك لوجود احتياجات لم يدركها العاملون والتوضيح للعامل بأهمية التدريب. يوصي الباحثون بضرورة تعزيز ذلك وهذا ما أكده أن المديرين التنفيذيين في المقابلات من خلال القيام بالمزيد من الجهود من أجل توعية العاملين بأهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لهم، وكذلك تدريبهم على كيفية القيام بتحديد احتياجاتهم التدريبي، وبيان أهمية التدريب المناسب لهم لرفع مستوى أدائهم، بما يساعدهم على تحقيق أهدافهم الشخصية وبالتالي تحقيق أهداف منظماتهم.
٥. بينت الدراسة أن المنظمات غير الحكومية تراعى تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة إلا أن الباحثين يرون أن هذا الأمر بحاجة إلى مزيد من التعزيز، لأن تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة من أكثر مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية

تعتيماً، وذلك لتداخل جوانب متعددة، مثل دراسة واستيعاب الأهداف الحالية للمنظمة، ودراسة تطور المنظمة، وتحليل الهيكل التنظيمي، وتحليل القوى العاملة .

٦. بينت الدراسة أن المنظمات غير الحكومية تراعي تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة إلا أن الباحثين يرون أن نسبة الموافقة لم تكن مرتفعة مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز هذا الأمر من خلال وجود وصف وظيفي واضح ومكتوب ووجود معايير للأداء محددة بدقة.

٧. بينت الدراسة أن المنظمات غير الحكومية تراعي تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد (الحالية والمستقبلية) وانه يتم مراعاة المسار الوظيفي للقيام بذلك، ويرى الباحثون أنه من المهم أن يتم تعزيز هذا التوجه بحيث لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على أداء العامل لعمله الحالي فقط بل يمتد للأعمال الأخرى المتوقعة أو المستقبلية. وتتفق هذه التوصية مع ما أشار إليه المديرون في المقابلات حيث أشاروا إلى أنهم يراعون الاحتياجات التدريبية الحالية والى حد ما المستقبلية.

٨. بينت الدراسة أن المدير المباشر والعامل نفسه هم أكثر الجهات المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية ولهذا يوصي الباحثون بضرورة زيادة التنسيق بين جميع الأطراف المعنية بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتكليف لجنة لتحديد الاحتياجات التدريبية تتكون من المدير التنفيذي والمدير المباشر ومدير الموارد البشرية ومندوبين من الإدارات المختلفة والعاملين أنفسهم، بالإضافة إلى الاستعانة باستشاري خارجي يكون من ذوي الخبرة والتخصص، وذلك لما تحتاجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من جهد مكثف من جميع ذوي العلاقة، حيث إن تخلف أي طرف عن القيام بدوره في العملية ولو بشكل ضئيل يسبب نوعاً من الخلل في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

٩. بينت الدراسة أن لدى القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المؤهلات العلمية المناسبة، إلا أنه تنقصهم الخبرة العملية اللازمة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية ولهذا يوصي الباحثون المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة بتدريب القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على كيفية القيام بهذه العملية، وتعريفهم بالأساليب الملائمة التي يمكن استخدامها وإيجابيات وسلبيات كل أسلوب.

#### توصيات لدراسات مستقبلية

١. دراسة واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهات نظر مختلفة مثل العاملين، المدربين، الاستشاريين.
٢. دراسة علاقة تحديد الاحتياجات التدريبية بجودة تدريب العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

٣. دراسة أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على كفاءة البرامج التدريبية وفعاليتها في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

٤. دراسة تقييم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

### المراجع العربية والأجنبية

- أبو حامد، محمود. (٢٠٠٤). "واقع التدريب في وزارة الزراعة الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- أبودولة، جمال. وأيوب، ميرفت. (٢٠٠٣). "واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية بقطاع البنوك الأردنية". أبحاث اليرموك. ١٩ (٣). أيلول ٢٠٠٣.
- أبوسلمية، باسمه. (٢٠٠٧). "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأناضول الإقليمي". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- أبوشيخة، نادر. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية. إطار نظري وحالات عملية. ط ١. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.
- أبوقفة، هدية. (٢٠٠٣). "أثر تحديد الاحتياجات التدريبية للمصارف التجارية الليبية على كفاءة وفعاليتها البرامج التدريبية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة آل البيت. الأردن.
- برنوطي، سعاد. (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية. إدارة أفراد. ط ٣. دار وائل للنشر.
- بطاينة، محمد تركي. (٢٠٠٣). "أسس تحديد الاحتياجات التدريبية لشركة الاتصالات الأردنية (إقليم الشمال)". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة اليرموك. الأردن.
- توفيق، عبد الرحمن. (٢٠٠٦). تحديد الاحتياجات التدريبية بين الهدر والاستثمار. ط ١. القاهرة. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- توفيق، عبد الرحمن. (٢٠٠٥). "مهارات أخصائي التدريب". مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- الخطيب، محمود. (٢٠٠٢). سلسلة المعرفة الإدارية. إدارة الموارد البشرية. إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصادي الإلكتروني. ط ١. مكتبة عين شمس.
- درة، عبد الباري. (٢٠٠٣). "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة". المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.

- ديسلر، جاري. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية. دار المريخ للنشر. الرياض.
- رزق، غزة. (٢٠٠٩). "واقع برامج التدريب في المنظمات الأهلية في محافظات غزة (دراسة تحليلية في ضوء معايير الجودة)". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الأزهر. غزة.
- الزبيدي، عادل. (٢٠٠٦). "إدارة الموارد البشرية". مكتبة عين شمس ٤٤ ش القصر العيني. القاهرة.
- السكارنة، بلال. (٢٠٠٩). التدريب الإداري. ط ١. دار وائل للنشر.
- السيد، أمل. (٢٠٠٦). "إدارة الموارد البشرية". مطابع الدار الهندسية. القاهرة.
- شاهين، سمر. (٢٠٠٧). "واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية.
- الشترى، بندر. (٢٠٠٤). "تقويم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية" دراسة تطبيقية على مدينة الأمن العام بالرياض". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
- الشوا، أمجد. (٢٠٠٩). "لقاء بصفته مدير شبكة المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. المكان. مقر الشبكة بمدينة غزة. الزمان. الأحد ١٢/٤/٢٠٠٩م. الساعة الثانية عشر ظهراً.
- صيام، أمال. (٢٠٠٩). دورة تدريبية (تدريب مدربين). مركز شؤون المرأة. غزة.
- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٩). "التدريب الإداري. تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية". دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف. والفضل، مؤيد. والعبادي، هاشم. (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي متكامل. ط ١. الوراق للنشر والتوزيع.
- الطعاني، حسن. (٢٠٠٢). التدريب. مفهومه. فعالياته. بناء البرامج التدريبية وتقويمها. دار الشروق.
- الطعاني، حسن. (٢٠٠٧). التدريب الإداري المعاصر. ط ١. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان.
- الطهراوي، عبدالمنعم. (٢٠١٠). "دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية.

- العايدى، محمد. (٢٠٠٧). "انعكاس تأهيل قيادات المنظمات الأهلية على فاعليتها (دراسة ميدانية بقطاع غزة)". دراسة دكتوراه غير منشورة. قسم الدراسات الاجتماعية. جامعة الدول العربية. مصر.
- عباس، سهيلة. (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. ط ٢. دار وائل للنشر.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (٢٠٠٠). "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية". الدار الجامعية (طبع - نشر. توزيع).
- عبد الرحمن، بن عنتر. (٢٠١٠). "إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس. الأبعاد. الإستراتيجية)". دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد الله، سعد الدين. (٢٠٠٧). إدارة مراكز التدريب. ط ١. مجموعة النيل العربية.
- عبدالهادي، عزت. (٢٠٠٤). "رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية". ورقة عمل مقدمة للمنتدى العربي الدولي حول إعادة التأهيل والتنمية في الأراضي الفلسطينية. نحو الدولة المستقلة. بيروت 11.14 أكتوبر 2004م.
- العزاوي، نجم. (٢٠٠٦). التدريب الإداري. ط ١. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان.
- عقيلي، عمر. (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. ط ٢. دار وائل للنشر.
- عليوة، السيد. (٢٠٠١). سلسلة تنمية المهارات: تحديد الاحتياجات التدريبية. ط ١. ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- الفراء، ماجد. (٢٠٠٩). "التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة". دراسة مقدمة لمؤتمر واقع المنظمات الأهلية: آفاق وتحديات. غزة.
- القريوتي، محمد. (٢٠١٠). الوجيز في إدارة الموارد البشرية. ط ١. دار وائل للنشر.
- ماس. (٢٠٠٩). "تتبع الدعم الخارجي للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة من ١٩٩٩م إلى ٢٠٠٨م". معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) لصالح مركز تطوير المؤسسات الأهلية.
- مرصد. الهيئة الفلسطينية لحماية حقوق اللاجئين. (٢٠٠٣). "دور المرأة الفلسطينية في الهيئات والمنظمات الغير حكومية". ورقة عمل مقدمة لمركز الدراسات (أمان).

- مركز شئون المرأة. (١٩٩٩). "واقع التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات النسوية ودوائر المرأة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظات غزة". مركز شئون المرأة. غزة.
- المشهراوي، أحمد. (٢٠٠٩). "التطوير الإداري لمؤسسات العمل الأهلي". دراسة مقدمة لمؤتمر واقع المنظمات الأهلية. افاق وتحديات. غزة.
- اليونسكو. (٢٠٠٧). "دليل المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة".
- Armstrong, Michael. (2001). Handbook of Human Resource Management Practice. Eighth edition. Kogan Page Limited. USA.
- Brown, Judith (2002). "Training needs assessment. A must for developing an Effective Training program". Public Personal Management. 31(4).
- Christian, Jody. (2001). "An Analysis of the Methods Utilized in Business and Industrial Organizations by West Virginia Training Professionals to Identify Organizational Training and Evaluate Training Effectiveness". Marshall University. USA.
- Clarke, Nicolas. (2003). "The politics of Training needs analysis". Journal of Workplace learning. 15(4). 141-153.
- Dolasinski, Mary Jo. (2004). "Training the Trainer Performance-Based Training for Today's Workplace". Personnel education. Inc. Upper Saddle River. New Jersey. Prentice Hall International. New Jersey.
- Eighteen, Robert. (1999). "Training needs analysis for IT training". Industrial and Commercial Training". 31(4). 149-152.
- Goldstein, Irwin & Ford. Kevin. (2002). Training in Organization. Fourth edition. Wadsworth Thomson Learning. USA.
- Johnson Jr. Edsel. (1999). "Exploration of Training Needs Assessment Methodologies Employed by ISO 9000 Registered organizations". Master thesis in training and development. University of Wisconsin-Stout. USA.

- Kroechnert, Gary. (2006). Basic training for trainers. Third Edition. The McGraw-Hill Companies. Inc.
- Leat, Michael. & Lovell, Murray. (1997). "Training needs analysis. Weaknesses in the conventional approach". Journal of European Industrial Training. 21(4). 143-153.
- Mondy, Wayne. & Noe, Robert. & Mondy, Judy. (2002). Human Resource Management. Eighth edition. Prentice Hall International. Upper Saddle River. New Jersey.
- Nfila, Cecilia. (2005). "Training Needs Analysis for Bachibanga Company in Botswana". Master thesis in training and development. University of Wisconsin-Stout. USA.
- Sega, Meleine. (2006). "Training and Needs Assessment technique improvement in customer service through a field observation study. Master thesis in training and development". University of Wisconsin-Stout. USA.
- Torrinton, Derek. & Hall, Laura. (2001). "Personnel Management A New Approach". Prentice Hall International. UK.
- Wiechert, Annette. (1997). "Training Needs Assessment as an Action Research Intervention in Federal Agency". Doctor of Education thesis. Virginia Polytechnic Institute and State University. USA.