

Evaluating the Implementation of the Training Needs Assessment Policy at Imam Muhammad ibn Saud Islamic University

Dr. Dalia Abdulaziz Alharbi*, Dr. Alaa Ibrahim Alhiji, Dr. Manal Trekhem Alharthi ,

Co-Prof. Aljawhrah Othman Ali AlRakban

Imam Muhammad bin Saud Islamic University | KSA

Received:

25/09/2024

Revised:

07/10/2024

Accepted:

28/10/2024

Published:

30/04/2025

* Corresponding author:

daliaalharbi11@gmail.com

[m](#)

Citation: Alharbi, D. A., Alhiji, A. I., Alharthi, M. T., & AlRakban, A. O. (2025).

The reality of implementing the policy of studying the training needs of employees of Imam Muhammad bin Saud Islamic University.

Journal of Educational and Psychological Sciences, 9(5), 105 – 121.

<https://doi.org/10.26389/AISRP.D270924>

2025 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: The study aimed to identify the extent to which the policy of training needs assessment is implemented for the staff of Imam Muhammad ibn Saud Islamic University. The researchers employed the descriptive survey methodology, and the study tool was a questionnaire consisting of ten statements under a single dimension. It was applied to a purposive sample of 20 administrative staff members at the university. The results indicated that the study participants were neutral in their agreement regarding the level of implementation of the training needs assessment policy at the university, with a mean score of 3.32 out of 5. The highest-rated statements in terms of agreement were: the presence of clear standards and regulations adhered to by the training administration; diversity in training fields addressed in the needs assessment; and the identification of current and future training needs in alignment with the university's strategic vision, training needs analysis, and annual performance evaluations. Based on the findings, the researchers recommended placing greater emphasis on conducting regular training needs assessments for the university's staff, providing clear and specific mechanisms such as templates to identify training needs, and developing an annual training plan based on the results of the training needs assessments for the staff of Imam Muhammad ibn Saud Islamic University.

Keywords: Training needs - Imam Muhammad ibn Saud Islamic University - Saudi Arabia.

تقويم و اقع تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

د/ دالية عبد العزيز الحربي*, د/ آلاء إبراهيم الحجي، د/ منال طريخم الحارثي، أ.م.د/ الجوهرة عثمان الركبان
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة للتعرف على درجة تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لمنسوبي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. واستخدمت الباحثات المنهج الوصفي المسعوي وتمثلت أدلة الدراسة في استبيانة مكونة من (10) عبارات في محور واحد، تم تطبيقها على عينة عمدية وعددهم (20) من منسوبي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (الكادر الإداري)، وأظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة محايدين على درجة تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لمنسوبي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بمتوسط حسبي (3.32 من 5). وكانت أبرز العبارات التي حصلت على درجة المواجهة هي: يوجد ضوابط ومعايير واضحة للتدريب تلتزم بها إدارة التدريب، تنوع مجالات التدريب المطروحة في دراسة الاحتياجات التدريبية، يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للتخصصات المطلوبة وفقاً (رؤية الجامعة الاستراتيجية، تحليل الاحتياجات التدريبية، نتائج التقييم السنوي)، بناء على نتائج الدراسات أوصت الباحثات بالاهتمام بدراسة تحديد الاحتياجات التدريبية، نتائج التقييم السنوي)، بناء على نتائج الدراسات أوصت الباحثات بالاهتمام بدراسة تحديد الاحتياجات التدريبية، وإعداد خطة سنوية للتدريب مبنية على نتائج دراسة الاحتياجات التدريبية لمنسوبي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.

1- مقدمة.

يعتبر العنصر البشري على كل المستويات هو مصدر الأفكار والأدلة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية، والمشاركة الفعالة للعقل البشري وقدراته وطاقاته الذهنية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية، وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء، وكل المزايا التنافسية التي توفر لدى المؤسسة تبقى بدون فائدة ما لم يتتوفر لها العنصر البشري المتميز القادر على الابتكار والإبداع وتحوileه إلى مزايا تنافسية، بل هو العنصر الحاسم في تحسين وتطوير الأداء هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد، (زيادة، 2019م، ص38).

وقد غدا الاهتمام بالكوادر وإعدادهم وتدريبهم وحسن تأهيلهم يحتل مكانة متقدمة في كثير دول العالم، لأن الموظف هو حجر الزاوية في عملية التنمية والبناء، ويسمى إسهاماً فاعلاً وأساسياً في تحقيق أهداف التنمية الوطنية الشاملة من خلال العملية التعليمية وإن نجاح المنظمة في بلوغ أهدافها التربوية والتعليمية وتحقيق دورها في تطوير الحياة يتوقف على مقومات عديدة كـالسياسات التعليمية والإدارة والتنظيم المتباع فيها، (عباس، 2012م، ص134).

يُعد مدخل التدريب لتطوير الأداء مرتكزاً من المركبات التي تستند عليها المؤسسات؛ لتحسين أساليب العمل والرقي بمستوى العاملين فيها (الحربى، 2015، ص. 54)، وعلى مستوى القيادة الجامعية تستمد أهمية التدريب لتطوير الأداء من أهمية وجود قيادة أكاديمية مؤهلة بالجامعات تقود الجامعة نحو التميز والإبداع، بحيث تكون قادرة على تطوير كافة البرامج الإدارية والأكاديمية للسلاطين، (المطيري، 2024، ص66).

إن دراسة الاحتياجات التدريبية من أهم الأمور التي تدفع النشاط التدريسي إلى تحقيق هدفه، فكلما أمكن التعرف عليها وتحديدها، كلما أدى ذلك إلى رفع مستوى كفاءة أداء العاملين عن طريق التدريب والاحتياجات التدريبية تمثل المعرف والمهارات التي ينبغي تزويد الفرد بها لإحداث التغييرات التي يتطلبه أداء الوظيفة الحالية، (حمودة، 2022، ص160).

ولابد أن تتحقق الجامعة أهدافها المختلفة من خلال النشاطات التي تقوم بها الإدارات المختلفة ويختلف إسهام هذه الإدارات في تحقيق أهداف الجامعة على حسب القدرات والإمكانات التي يمتلكها منسوبها لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية، ودراسة الاحتياجات التدريبية تسهم في تحقيق أهداف الجامعة.

وقد ظهرت العديد من الدراسات التي أكدت على أهمية التوجّه للتدريب ولدراسة الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على الأداء منها دراسة المرعي(2023)، ودراسة البواردي، (2022) ودراسة مالك (2020).

وانطلاقاً من الأهمية المتنامية لتقديم السياسات التدريبية وآليات تطبيقها في دعم كفاءة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف المؤسسية، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية تقويمية تُسلط الضوء على واقع سياسات دراسة الاحتياجات التدريبية وأليات تنفيذها في الجامعات، ولا سيما في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. ورغم تنامي الجهود والمبادرات التدريبية، إلا أن الفجوة لا تزال قائمة بين السياسات المعتمدة لتحديد الاحتياجات التدريبية وبين تطبيقها العملي داخل الجامعة، مما يستدعي إجراء دراسة تقويمية تسعى إلى تشخيص هذا الواقع، وتحليل مدى فاعلية تلك السياسات والإجراءات، بهدف الإسهام في تحسين جودة التدريب ورفع كفاءة رأس المال البشري في البيئة الجامعية.

2- مشكلة الدراسة:

يقوم التدريب أساساً على تطوير العمل وفق منهجية مدرورة، فهو أداة من أدوات التوجيه إذ أن التدريب يساعد الإداري في توجيه مسارات العمل نحو الأفضل، وكذلك فإن التدريب يكشف أماكن القوة والضعف ويسهل مهمة الإشراف والتوجيه وفق مدارك العاملين، كما أن التدريب يساعد على رفع معنوياتهم ويزيد إقبالهم على العمل والتدريب في الفكر الإسلامي يقوم على أساس تهذيب النفس وتعليمها لأنها قابلة للتغيير والتطوير، (الشعلوط، 2002، 135).

إن لإدارة الموارد البشرية دور بارز في تسيير أعمال المنظمة، وبالتالي تعتبر ركناً أساسياً في العملية الإنتاجية للمجتمع، وبما أن التدريب الإداري هو لب تطوير الموارد البشرية: فقد أصبح من الضروري إعادة النظر في أساليب التدريب: لتوافق مع تطلعات الجيل الجديد الذي هو بحاجة للتدريب والتأهيل، وتكمّن أهمية التدريب في تأثيره الواضح على القوى البشرية لأي منظمة - القطاع العام أو الخاص - وجعلها قادرة على مواكبة التقدم والاستفادة من التطور ، وهي مزودة بالمعرف والمهارات والقدرات التي تمكنها من استيعاب المستجدات الحديثة في مجال أعمالهم وأدائها بكفاءة وفاعلية حاضراً ومستقبلاً (أبو غليون، 2010 ص557).

كما أصبحت الموارد البشرية عموماً من أهم الموارد التي تسمى بشكل فعال ورئيسى في تحقيق أهداف الجامعة والمجتمع والدولة، ولذلك فإن الجامعات الطموحة تسعى جاهدة لاستثمار رأس المال البشري وصقل خبراته الفكرية ودعمها وإكسابه المهارات المختلفة التي ترفع من مستوى أدائه، وجعلها قادرة على القيام بالدور المنوط بها بالكفاءة المنشودة، بل ومواكبة التطورات العالمية، والعمل على تنمية قدراتها التنافسية في بيئه مفعمة بالتغيير والديناميكية الدائمة، والبقاء والاستمرار فيها للأقوى والأكثر. (عباس، 2012م، ص134).

وأكَدَ السكارنة (2012) على أن تحديد الاحتياجات هو من أهم الأسس التي يجب أن يقوم عليها التدريب تخطيطاً وتنفيذًا، وتلخص أهميتها في اعتبارها اللبننة الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط تدريبي، حيث إن تحديد الاحتياجات وقياسها قياساً علمياً يعتبر الوسيلة المثلثة التي تسهم في رفع كفاءة العاملين في تأدية مهام وظائفهم وأصالهم ويعتبر المنطلق الذي من خلاله يمكن توجيه التدريب الوجهة الصحيحة، (ص 67).

وتعد مهارات الموارد البشرية وأفكارهم وطاقاتهم من أهم موارد الجامعة، وتواجه الجامعة صعوبة في مواجهة التغيرات والتطورات السريعة في مجال العمل خاصة التي ترتبط بتنمية قدرات منسوبتها القائمين على الأعمال، وهذا ما يؤكد الحاجة إلى تطبيق دراسة الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر، كونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم، ويمكن تحديد القصور في الأداء من خلال تحديد الحاجة التدريبية بأكثر من أسلوب.

وأوضحت دراسة الغوالدة (2023) أثر التدريب في تحسين أداء العاملين، وأضاف جعفر (2023) دور الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية، ودراسة الحوراني (2022) التي أكدت على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لتلبية الحاجات التي فرضتها التطورات السريعة في العصر الحالي.

وأقيم مؤتمر الابتكار ومستقبل العمل الحكومي (2022)، في المملكة العربية السعودية بهدف استعراض أبرز التجارب والممارسات المحلية والدولية ذات العلاقة بالابتكار والتنمية الإدارية، وتمكين الأجهزة الحكومية من تحديد ملامح المستقبل للعمل الحكومي، واكتشاف التحديات وفرص الابتكار في القطاع الحكومي، ومما لا شك فيه توجه الحكومات نحو الابتكار هو جزء لا يتجزأ عن أهمية دراسة الاحتياجات التدريبية، ووضع مجال الابتكار ضمن المجالات الموجهة لتدريب منسوبي الجهات عليه، واستثمار الفرص حوله.

وهدفت دراسة (البواردي، 2022) إلى تطوير نموذج نظري لتحليل الاحتياجات التدريبية في المنظمات وتضمنه مستويات التحليل وخطواتها ومتطلباتها وأدواتها، بشكل يضمن تكامل التدريب مع احتياجات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. وأشارت أمانة اللجنة المركزية لتدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية في تعليمها رقم (161246) إلى ضرورة الالتزام بوثيقة السياسات والقواعد والضوابط العامة للتدريب والابتعاث والإيفاد الصادرة من اللجنة المركزية لتدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية. لذا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التعرف على واقع تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لمنسوبي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

وذلك من خلال الإجابة على السؤال البحثي التالي:

1-3-أسئلة الدراسة:

ما درجة تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لمنسوبي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

1-4-أهداف الدراسة

التعرف على درجة تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لمنسوبي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

1-5-أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

- تكمن أهمية الدراسة في أنها ترتبط بالتطورات الحديثة في مجال الإدارة نتيجة لانفجار المعرفي القائم في المجتمعات المتقدمة، حيث تتناول أحد الاتجاهات الحديثة والمعاصرة والتي تسهم في تطوير وتنمية رأس المال البشري.
- ترتبط الدراسة بأهم مكونات الثروة الاقتصادية وهو العنصر البشري الذي يمثل أهم موارد الجامعات الحديثة، ويعتبر الاهتمام بالعنصر البشري مواكياً لتحقيق رؤية المملكة 2030 لتحقيق التنمية المستدامة.

الأهمية التطبيقية:

- تفتح هذه الدراسة رؤى مستقبلية أمام المهتمين بتطوير رأس المال البشري وتطوير البرامج التدريبية، لتطبيق التجديد في التفكير والتركيز على تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية إذ تعد العامل المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة.
- تسهم هذه الدراسة بتقديم بعض التوصيات والمقررات للجهات الإدارية المعنية والتي تساهم في تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لمنسوبي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

1- حدود الدراسة

تتحدد الدراسة بالحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: درجة تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لمنسوبي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الحدود المكانية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الحدود الزمنية: في الفصل الدراسي الثالث من العام 1445هـ-1446هـ.

2- مصطلحات الدراسة

- تحديد الاحتياجات التدريبية: حدد مفهوم الاحتياجات التدريبية بأنه ما يحتاجه الموظفون من تدريب لتنمية شخصياتهم من المعارف والمهارات الإدارية والفنية، والمهارات السلوكية والمهارات الفنية. ومن الخبراء في تنمية الموارد البشرية، (العاوين، ٢٠١٥م، ص ١١٧).
- وعرفها هلال " هي مجموعة من المتغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات الفرد بهدف إعداده وتهيئته وجعله محققاً للأداء الذي يتطلبه عمله بدرجة محددة من الجودة والإتقان. (هلال، ٢٠٠٣م، ص ١١).
- الاحتياجات التدريبية من أهم الأمور التي تدفع النشاط التدريسي إلى تحقيق هدفه، فكلما أمكن التعرف عليها وتحديدها، كلما أدى ذلك إلى رفع مستوى كفاءة أداء العاملين عن طريق التدريب والاحتياجات التدريبية تمثل المعرف ومهارات التي ينبغي تزويدهما بفرد إحداث التغييرات التي يتطلبتها أداء الوظيفة الحالية، (حمودة، ٢٠٢٢م، ص ١٦٠).
- التعريف الإجرائي للباحثات: هي تعبير الأفراد المطلوب تدريسيهم عن رغباتهم في البرامج وال المجالات التي يرغبو أن يطوروا مهاراتهم وقدراتهم فيها، وردم الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المتوقع يمكن بالتدريب المختلط.

3- الإطار النظري والدراسات السابقة

3-1- الإطار النظري

3-1-1- الاحتياجات التدريبية:

إن الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة لم يعد يصدر عن اتجاه إنساني بمفهوم الداعين إلى ما يسعى بالعلاقات الإنسانية. ولكن الاهتمام يصدر الآن عن اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم وتحقيق الإنجازات العلمية والتقنية والإنتاجية التي غيرت ملامح الحياة جميعاً. فما المورد البشري يمكن أن يحقق ثروة إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية، لذلك من الضروري معرفة احتياجاته في تلك الجوانب للقيام بالتدريب المناسب لتلبية الاحتياجات في أي جانب منها. وتعد الاحتياجات التدريبية الأساس الذي تبني عليه عملية التدريب بكل (العربي، ٢٠٢٢، ١٠٩) فهي القاعدة التي تنطلق منها عملية تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، لتحقيق أهداف التدريب والعمل على إنجاح البرامج التدريبية، لذا فإن عدم تحديدها بدقة ومهارة يقلل من جدوى البرامج التدريبية، كما أن تقدير الاحتياجات التدريبية وتحديدها يمثل نقطة البداية لنجاح برامج التدريب، وعلى أساسها يتم تقويم هذه البرامج التدريبية (نواجعه، ٢٠٢٢، ٣٦).

تعددت تعريفات الاحتياجات التدريبية بتعدد وجهات النظر حولها، فعرفها كل من فضل الله (٢٠١١) بأنها: تلك الخطوات المنظمة المنطقية التي يتبعها مصمم البرنامج أو المدرب أو المسؤول؛ للكشف عن النقص أو الفجوة بين الأداء القائم والأداء المأمول فيه، وتشخيص ذلك وتحليله والخروج بنتائج معينة تتعلق بكيفية قدرة التدريب على تلافي النقص أو الفجوة. وعرفها الأحمد (٢٠٠٥) بأنها: التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات وخبرات العاملين؛ لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم على الوجه الأكمل؛ ممثلاً في معلومات المتدربين ومهاراتهم وطرائق العمل التي يستخدمونها، وما يتبع ذلك من مهارات في الأداء وتطوير في الاتجاهات الإيجابية.

والاحتياجات التدريبية لا تقتصر فقط على جوانب الخلل أو القصور ولكنها تمتد أيضاً إلى جوانب تطويرية معينة، فهي بذلك تعني معلومات أو مهارات أو اتجاهات يراد تطويرها أو تغييرها أو تطويرها أو تطبيقها في شخص أو عدد من الأشخاص، ولذلك استعداداً لترقية، أو مواجهة تغيرات متوقعة تنظيمية أو تكنولوجية، أو غير ذلك من نواحي التطوير التي تخطط لها المنظمة (العربي، ٢٠٢٢، ١١٠) وهناك شبه إجماع بين المهتمين في حقل التدريب والتطوير الإداري على أن نجاح العملية التدريبية يتطلب مراعاة أربع مراحل أساسية تشمل: تحديد احتياجات التدريب، ومن ثم تصميم المحتوى المناسب لمقابلة هذه الاحتياجات، وبعد ذلك التنفيذ والتطبيق، وأخيراً تقييم نتائج التدريب لمعرفة درجة مطابقتها لاحتياجات الفعلية للتدريب (الحلحلي، ٢٠١٧، ١٨)، كما أن فعالية تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقديم البرامج التدريبية يعتمد أساساً على فعالية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث يترتب عليها تقرير النوع المطلوب من التدريب ومن يحتاج

إليه، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشكلات عملية محددة، أو أهداف دقيقة لتطوير أساليب العمل، وتحسين الأداء الحالي والمستقبلى للأفراد العاملين في المنظمات، كما يترتب على تحديد الاحتياجات التدريبية أيضاً تقرير أهداف البرامج التدريبية بدقة، ومعرفة الكفايات والمهارات المطلوب اكتسابها (رياغي، 1988).

2-1-2-أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحساسة لنجاح البرامج التدريبية، وتتطلب ما يلي: (شريدة، 1994)

- تحديد الأفراد المطلوب تدريهم ونوع التدريب المطلوب ومدة البرنامج والنتائج المتوقعة منهم.
 - يحدد للتدريب أهدافه بدقة، كما يتقرر في ضوئها تصميم محتوى البرنامج التدريبي، والوسائل المستخدمة في التدريب واختيار المتدربين، وكذلك تقييم برامج التدريب.
 - يساهم في تحديد المسافة بين المستوى الذي يكون عليه المتدرب قبل بدء التدريب، والمستوى الذي نأمل وصوله إليه عند نهايته، إذ إن تقدير الاحتياجات التدريبية وقياسها علمياً هي الوسيلة المثلثة لتحديد القدر المطلوب تزويده للمتدربين كماً وكيفاً من المعلومات والاتجاهات والخبرات المادفة إلى إحداث التطوير ورفع الكفاءة المهنية.
 - يساعد في تشخيص مشكلة ما، ويساعد على عملية التخطيط لحالها، ويبين مدى استحقاقية برامج التدريب من عدمه.
 - يسهم في تخفيض النفقات والتقليل من الإهدران من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، ورفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب. (247 ص)
- كما ذكر كلاً من (الدهشان، 2017، 32) و(الحوراني، 2022، 7) أن من أهم أسباب الاهتمام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية

ما يلي:

- أن الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها هي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتقديم البرنامج التدريبي، وتحديد الاحتياجات التدريبية بعد مؤشرًا يوجه التدريب تجاهًا صحيحًا في تلك العمليات الفرعية.
- يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الأداء الحسن، والهدف الأساسي من التدريب.
- يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم.
- في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق، إضاعة الجهد والوقت والمال.
- ولكي تكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ذات أهمية وفعالية كبيرة لابد أن تمر بعدة خطوات وهي ما يلي: (الحازمي، 2021، 183)

- تحديد وقياس نواحي القصور في الأداء الحالي (الفردي أو الجماعي) أو الخلل الإداري والتنظيمي بالمنظمة بوجه عام.
- تصنيف هذه المشكلات بحسب المستوى (على مستوى الفرد، أو على مستوى الوظيفة، أو على مستوى المنظمة، أو على مستوى السياسة العامة).
- تصنيف المشكلات بحسب مصادرها، بمعنى تحديد السبب وراء ظهور أو وجود هذه المشكلات لمعرفة المجال المطلوب تطويره وتحسينه (إما بسبب نقص المهارة، أو نقص الدافع، أو بسبب عوامل بيئية).
- تصنيف المواقف بحسب مخاطرة المتوقع من عائد التدريب.
- تصنيف المواقف بحسب احتمالية التغير في العناصر المكونة للموقف.
- ونظرًاً لكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ليس عملاً سهلاً كما يظن البعض، فهو عمل مسعي منظم يكون في العادة عبارة عن جهد تعاوني جماعي تضطلع به كافة أجهزة المنظمة بغية معاینة وفحص الفجوة ما بين أهداف محددة، ووضع قائم فعلاً، ويكون هذا الجهد في صورة برنامج منظم أساسه وغرضه تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، والتي تنبع من احتياجاتهم الفعلية في الجوانب التي يشعرون بنقص في معرفتهم واتقادهم لها، قد يشترك في تحديدها عدد من الجهات ذات العلاقة وفقاً لمستوى وموقع المتدربين المستهدفين، وتبعداً للهدف المراد تحقيقه (يونس، 2019، 12)

2-1-3-مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

توجد مصادر متعددة يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية تمثل فيما يلي: (الدهشان، 2017)

- المتدرب لأنه الشخص الوحيد الذي يشعر بجوانب القصور لديه أكثر من غيره.

- الرئيس المباشر الذي يشرف على المتدرب المراد تحديد احتياجاته التدريبية.
- اختصاصي التدريب وهو الشخص المترعرع لشئون التدريب الفنية والذي تقع على عاتقه مسؤوليات تحديد الاحتياجات التدريبية.
- الخبير المتخصص والمستشار وهو الشخص الذي ينتمي إلى هيئة تدريبية او استشارية مستقلة متخصصة في التدريب وتحديد احتياجاته.
- الإدارة العليا (المحلية أو المركزية) وذلك بحكم إشرافها العام على المتدرب، ووجود التقارير الدورية لديها عنه طول فتره عمله في موقعه التابع لها.
- مراكز التدريب المتخصصة وهي التي تعتبر بمثابة بيت الخبرة المتخصصة، والتي تمتلك من الخبرات الطويلة والتقنيات والطرق المسحية، ما يؤهلها للعب دور بارز ومؤثر في شؤون التدريب (ص34)

2-4-طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

انفقت معظم الأديبيات أن هناك ثلاثة طرق لتحديد الاحتياجات التدريبية: فلا بد من اتباعها لمعرفة أين يقع الاحتياج التدريبي، ويشير تواجده (2022) والعامر والأثري (2015) ويونس (2019) إلى عدة مستويات لتحديد الاحتياجات التدريبية، وفق أسس علمية منظمة تبتعد عن الاجتهادات الشخصية، تتمثل فيما يلي:

أولاً/ **تحليل المنظمة:** ويقصد به تحليل البيكل التنظيمي والأنماط الإدارية للعمل وسياسات وأهداف المنظمة؛ بقصد التعرف على الأهداف المنوط بها والموارد المتاحة لها وتحديد المشكلات والمعوقات بهدف تحديد الحاجات التدريبية، متمثلًا بدراسة البيئة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تواجهها المنظمة والتغيرات المطالبة بها، لرفع كفاءتها وزيادة إنتاجيتها تحسبيًّا للمستقبل، وهي تجيب على سؤال مهم هو: أين نحتاج التدريب (في أي إدارة أو فرع أو قسم؟) مواطن الحاجة إلى التدريب وسد النقص داخل التنظيم، لتحديد الواقع التنظيمي التي يكون التدريب فيها ضروريًّا، مثل: إدخال تكنولوجيا متقدمة أو استحداث أقسام جديدة أو تطبيق فلسفة ومفهوم للعمل مغایر لما هو عليه في السابق.

ثانياً/ **تحليل الوظيفة:** أي تحليل جوانب العمل، المهام التي تقوم بها المؤسسة والمهارات المطلوبة، وتحدد تحديداً دقيقاً توصيف العمل وشروطه ومعاييره وشروطه انجاز تلك الكفایات بالدقة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يشغلها والظروف التي يعمل فيها، أو ما يسمى بمعايير الأداء وتحديد مدى جدواها؛ للإجابة على سؤال مهم آخر هو: ما نوع التدريب المطلوب" (مهارات، ومعلومات، واتجاهات)، لتحديد نوع التدريب المطلوب لها؟

ثالثاً/ **تحليل أداء العاملين:** جمع المعلومات الميدانية عن أداء العاملين بتحليل الفرد في وظيفته الحالية وتحديد المهارات، والمعارف والاتجاهات والأفكار التي تلزمه لأدائه؛ ما إذا كان الأداء الفعلي له أقل من المعايير الموضوعة، وما إذا كان العاملون في الوقت الراهن مؤهلين للتدريب أم لا، وهل التدريب ملائم لهم؟ وما إذا كان العاملون يتحسن أداؤهم من خلال التدريب المناسب في موقع الأعمال الحقيقة؛ في ضوء معايير الأداء الجيد عن طريق الملاحظة والمتابعة، وهي تجيب عنم هو بحاجة للتدريب؟ وما هو البرنامج التدريبي؟

2-5-أساليب وأدوات حصر لتحديد الاحتياجات التدريبية:

أغلب الدراسات كدراسة تواجده (2022) والدهشان (2017) وكريمة (2023) اتفقت على أن أفضل الأساليب في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، من أجل تحقيق الكفاءة وحسن أداء الأفراد داخل المنظمة والارتقاء بهم وبمعلوماتهم ومهاراتهم، تتمثل في:

1. **المقابلة الشخصية:** أنجح الوسائل وأكثرها فعالية لجمع البيانات والمعلومات، وتعني التقاء شخص مؤهل لإجراء اتصال شفوي؛ بهدف إلى جمع المعلومات اللفظية من المتدرب حول جوانب عمله في ضوء كفایات أو متطلبات ومعوقات العمل من وجهة نظر المتدرب.
2. **الملاحظة:** تساعد على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتمكن الباحث من الحصول على معلومات دقيقة عن الحالة.
3. **الاستبانة:** يضعها خبير التدريب كوسيلة من الوسائل الجمعية لجمع المعلومات من العاملين؛ بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية من أكبر عدد ممكن بنفس الوقت؛ فهو يتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة بصورة واضحة حول جوانب الأداء وظروفه ومتطلباته وكفایاته، وقد تكون الأسئلة مفتوحة أو أسئلة تتطلب إجاباتها الاختيار من بين عدة بدائل؛ بحيث تغطي الأسئلة كافة جوانب العمل.
4. **تحليل المشكلات:** من أهم وسائل نجاح البرنامج التدريبي القائم على تحليل مشكلات العمل، ومعرفة الأسباب الرئيسية الكامنة حول المشكلة؛ فتزيد هذه الوسيلة من الاتفاق بين الرؤساء بعد التعرف على آرائهم لدراسة المشكلة.
5. **دراسة السجلات والتقارير:** تظهر مشاكل الأداء بوضوح تام، وتقدم المعلومات واضحة حول نقاط الضعف.

6. تقييم الأداء: عملية مستمرة في المنظمة أو أي مستوى تنظيمي تساعد بالكشف عن الاحتياجات التدريبية التي يكون الموظف بحاجة لها.
7. الاستشاريون: استشارة الجهات المختصة بالكشف عن الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها الأفراد، مثل المعاهد والكليات والماركز التدريبي.

وعلى ضوء ما سبق تلزم جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بتنفيذ خطط التدريب والتطوير لمنسوبيها وذلك بعد صدور قرار من مجلس الوزراء رقم (33) بتاريخ 9/1/1443هـ، بتشكيل لجنة مركبة لتدريب موظفي الخدمة المدنية، وتفويض ذلك لإدارة الموارد البشرية في الجهة الحكومية، فقد عملت إدارة الموارد البشرية على بناء خطة وفقاً لتحليل الاحتياجات الفعلية، وتقييم أداء الموظفين، وتحديد الاحتياجات لكل من الجدارات السلوكية والفنية والقيادية، والالتزام بمتطلبات ومستويات المهارات للوظائف المحددة في دليل التصنيف السعودي للمهن، وتحت ميزانية خاصة للتدريب.

2-الدراسات السابقة

2-1-دراسات سابقة بالعربية:

- هدفت دراسة (كريمة، 2023) إلى معرفة دور التدريب في تنمية الرأس المال البشري في جامعة قصدي مرياح- ورقة في الجزائر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة الشخصية وتحليل الوثائق كأدوات للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التدريب يعمل على تنمية الرأس المال البشري من خلال تنمية المعارف وتطوير مهارات الأفراد، وحسن استغلال للطاقات، لأجل ذلك تلأجأ كل المؤسسات إلى تطبيق سياسة التدريب على مراحل متسلسلة ومنتظمة كونه يعتبر أحد وسائل التطوير لرأس المال البشري، ويعتمد عليه في رفع الكفاءة الوظيفية للموظفين.
- هدفت دراسة (العربي وأخرون، 2022) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة صناعة في ضوء الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أفراد عينة البحث وتحديد أهم متطلبات تلبية الاحتياجات التدريبية لتوظيف الإدارة الإلكترونية في الكليات، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسمى، والاستبانة أداة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى حصول محور الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام العلمية بتقدير احتياجات عالية، وعلى مستوى المجالات الأربع (مجال الرقابة، التوجيه والإشراف، التنظيم، التخطيط)، وحصول محور متطلبات تلبية الاحتياجات التدريبية على تقدير احتياجات عالي ، وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة توصيات منها ضرورة بناء برنامج تدريسي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة صناعة.
- توصلت دراسة (نواجعه، 2022) إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا؛ في ضوء التعليم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين، في ضوء المتغيرات (الجنس، المؤهل، وسنوات الخبرة)، والاستبانة أداة للدراسة، وبلغ عدد عينة الدراسة (551) من معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في ضوء التعليم الإلكتروني في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة جداً، وعدم وجود فروق فردية تُعزى لمتغيرات الدراسة.
- هدفت دراسة (الرميح، 2021) إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للقيادات المدرسية في المدارس الثانوية في الإدارات العامة للتعليم بالقصيم، السعودية، في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الكي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (66) من القيادات المدرسية في الإدارات العامة للتعليم بالقصيم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة للاحتياج التدريبي جاءت "كبيرة" في محور إدارة وقيادات العمليات الإدارية، والجودة وتطبيقاتها، بينما جاءت درجة الاحتياج التدريبي "متوسطة" في محور التخطيط في المؤسسات التعليمية.
- كشفت دراسة الحلحي (2017) درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة عمران في ضوء الإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمتغيرات الدراسة (المؤهل، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، عدد الدورات التدريبية)، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسمى، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية جاءت عالياً في جميع مجالات الدراسة، وعدم وجود فروق فردية تُعزى لمتغيرات الدراسة.

الدراسات الأجنبية

- دراسة (Robert & Mori 2024) استهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين تقييم الاحتياجات التدريبية والمهارات الفنية وأداء المؤسسات في تزانيا، باستخدام نموذج المعادلات الميكيلية الجزئية (PLS-SEM) اعتمدت على بيانات مسح تزاني ووطني (TESS) خاص بالمهارات المؤسسية، وشملت العينة عدداً كبيراً من الموظفين في شركات ومؤسسات متعددة، ولكن لم يتم ذكر العدد بدقة. بينت النتائج أن الممارسات

- الفنية تتوسط العلاقة بين التدريب والأداء، وأن فعالية التدريب تزداد عند تنفيذ برامج مبنية على تقييم دقيق لاحتياجات، خاصة في البيئات التي تعاني من ضعف الكفاءات الأساسية.
- دراسة (Francis et al. 2024) هدفت إلى مراجعة الأساليب المتبعة في تقييم العمل الجماعي ضمن مؤسسات التعليم العالي، وتأثيرها على مشاركة الطلاب وتعلمهم. اعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية للأدبيات دون استخدام عينة بشرية مباشرة، وإنما تحليل نتائج دراسات سابقة في هذا المجال. توصلت الدراسة إلى أن العمل الجماعي يعد من المهارات المطلوبة في سوق العمل، لكن تدريسيها وتقييمها ما زال يعاني من ضعف في التخطيط والتنفيذ. وشددت على ضرورة توفير بيئة تعليمية داعمة وتطوير أدوات تقييم تشجع على التعاون وتحل المشكلات الفردية داخل الفرق.
- دراسة (Paul et al. 2024) هدفت إلى تطوير إطار كمي لتقييم فعالية التدريب باستخدام نموذج كيركباتريك مدمج مع نظرية الدافعية الذاتية. أُجريت الدراسة على مراكز تدريب المزارعين في مؤسسة مالية وطنية في الهند، وشملت العينة متربين شاركوا في برامج تدريبية متعددة (لم يُحدد عددهم). استخدمت الدراسة التحليل الكمي لبيانات استجابات المتربين باستخدام مقياس نسي. أظهرت النتائج أن تقييم التدريب يجب أن يتجاوز قياس رضا المتربين، ويشمل مستويات التعلم والسلوك والأداء المؤسسي، مؤكدةً أن هذا النموذج قابل للتطبيق على مؤسسات التعليم العالي.
- دراسة (Mamuya et al. 2024) استهدفت هذه الدراسة تقييم أثر ممارسات التطوير المهني على كفاءة أعضاء هيئة التدريس في جامعة سانت أوغسطين في تونسيا. استخدمت منهجاً مختلطًا (كمي ونوعي)، وجمعت البيانات باستخدام استبيان ومقابلات. شملت العينة 127 عضواً من أصل مجتمع مكون من 274 عضو هيئة تدريس. أظهرت النتائج أن تقييم الاحتياجات، وتصميم البرامج، وآليات التقييم تلعب دوراً جوهرياً في تحسين الأداء التدريسي والكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس، مع توصية بتبني نهج شامل للتطوير المستمر.
- دراسة (Harnisch et al. 2025) جاء هذا التقرير ضمن جهود جمعية مسؤول التعليم العالي في الولايات الأمريكية (SHEEO) لرصد أولويات السياسات التعليمية لعام 2025. اعتمد على مسح إلكتروني موجه لأعضاء الجمعية، وشارك فيه ممثلو هيئات التعليم العالي من مختلف الولايات (لم يذكر عددهم تحديداً). لم تكن العينة أكاديمية بالمفهوم التقليدي، بل تضمنت قيادات تنفيذية. أظهرت نتائج المسح أن أبرز الأولويات تشمل تطوير القوى العاملة، وتحسين جودة البرامج، وتعزيز التطوير المهني، مما يضع تقييم الاحتياجات التدريبية في مقدمة أدوات الإصلاح الاستراتيجي داخل الجامعات الأمريكية.

2-2-التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي أجريت خلال الفترة من عام 2017 إلى عام 2025م، يتضح تزايد الاهتمام في المؤسسات التعليمية، سواء العربية أو الأجنبية، بتحديد الاحتياجات التدريبية بوصفها مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء وتنمية رأس المال البشري. وقد أظهرت هذه الدراسات تنوعاً في الأهداف والمنهجيات والمجتمعات البحثية، ما يثير الإطار النظري للدراسة الحالية، ويتيح بناء مقارنات علمية دقيقة يمكن عرضها على النحو التالي:

أولاً: أوجه الاتفاق

- منهج الدراسة: تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي أو التحليلي مثل: العربي وآخرون، 2022؛ كريمة، 2023؛ نوافعه، 2022؛ Mamuya et al., 2024) بهدف رصد الواقع وتحديد الفجوات التدريبية كما هي دون التدخل في المتغيرات.
- الاهتمام بتطوير رأس المال البشري: شاركت معظم الدراسات (كريمة، 2023؛ Robert & Mori, 2024؛ Mori & Robert, 2024؛ Mamuya et al., 2024) التوجه نحو اعتبار التدريب أداة استراتيجية لتحسين المهارات والكفاءات في البيئة التعليمية.
- التركيز على بيئة الجامعات: تشتهر الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات في أن مجتمع الدراسة يتمثل في الجامعات أو مؤسسات التعليم العالي) مثل: العربي وآخرون، 2022؛ كريمة، 2023؛ Harnisch et al., 2025؛ Mamuya et al., 2024؛ ، مما يعزز من إمكانية المقارنة والتقاطع في النتائج.
- أهمية بناء البرامج التدريبية على تقييم دقيق لاحتياجات: وهو ما أكدته بوضوح دراسات (Robert & Mori, 2024؛ Robert & Mori, 2024؛ Paul et al., 2024) من خلال النماذج التحليلية التي أظهرت أن فعالية التدريب تتضاعف عند انطلاقه من تقييم موضوعي للمهارات والفجوات.
- ثانياً: أوجه الاختلاف
- مجتمع وعينة الدراسة: تختلف بعض الدراسات عن الدراسة الحالية من حيث نوع العينة، حيث ركزت دراسات (نوافعه، 2022؛ الرميج، 2021؛ الحجاجي، 2017) على معلمي المراحل الأساسية ومديري المدارس، في حين تركز الدراسة الحالية على البيئة الجامعية.

- **البعد التحليلي والنماذج المستخدمة:** تفوقت بعض الدراسات الأجنبية (مثل Paul et al., 2024 :: Robert & Mori, 2024) في استخدام نماذج تحليل متقدمة مثل PLS-SEM ونموذج كيركباتريك، مما يعكس تطوراً في أدوات تحليل فاعلية التدريب. بينما اقتصرت غالبية الدراسات العربية على التحليل الوصفي التقليدي.
- **نطاق التدريب:** انطلقت بعض الدراسات الأجنبية من منظور أوسع يشمل تطوير القوى العاملة والربط بسوق العمل) مثل: Harnisch et al., 2025)، في حين انحصرت معظم الدراسات العربية في تقييم الاحتياجات الوظيفية فقط داخل المؤسسة التعليمية.

ثالثاً: ما تضيّفه الدراسة الحالية

تسعى الدراسة الحالية إلى تقويم سياسة مؤسسية قائمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من حيث آليات دراسة الاحتياجات التدريبية وتفعيلها، وهو ما يميزها عن الدراسات السابقة التي ركزت غالباً على تقدير الاحتياجات من وجهة نظر الأفراد. كما تتسّم الدراسة بمحاولة دمج المنظور التحليلي العربي بالمارسات العالمية الحديثة المستندة إلى النماذج الكمية والنوعية، مما يعزّز من أهميتها العلمية.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1-منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، استخدم الباحثات المنهج الوصفي المُسجِّي باعتباره المنهج العلمي الأكثر مناسبة لهذه الدراسة.

ويرى عبيّدات وآخرون (2007) أن هذا المنهج يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كميّاً وكيفياً بحيث يتم فهم علاقتها هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر، والأسلوب الوصفي لا يهدف إلى وصف الظواهر والواقع فقط، بل يساعد للوصول إلى استنتاجات وعمليات تسهم في فهم الواقع وتطويره.

3-2-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع منسوبي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من الكادر الإداري والبالغ عددهم 4000 تقريباً حسب آخر إحصائية حصلوا عليها الباحثات من الإدارة العامة للموارد البشرية.

3-3-عينة الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة فقد تم اختيار عينة ممثّلة وتطبيق الاستبيان على (20) من منسوبي الإدارة العامة للموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واستجابة عدد (20) من أصل (20) أي ما يمثل 100% من حجم العينة.

3-4-أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثات بناءً على معيار لجمع البيانات والمعلومات التي يمكن في ضوءها الإجابة على سؤال الدراسة وتحقيق هدفها، وقد تم بناء الاستبيان على محور واحد يقيس درجة تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لمنسوبي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

3-4-1-بناء الأداة:

استند الباحثات في تصميم أداة الدراسة على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية وتكونت الأداة من: أولاً المقدمة والتي توضح عنوان الدراسة وموضوعها وهدفها. ثانياً: المحور الذي تضمن (11) عبارة، عبارات توضح واقع تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لمنسوبي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وقد راعت الباحثات في صياغة عبارات الاستبيان البساطة والسهولة للمبحوثات، وأن تكون درجات الاستجابة عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث يقابل كل عبارة من عبارات الاستبيان قائمة تحمل العبارات التالية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ولغرض المعالجة؛ فقد أعطت الباحثات لكل استجابة على كل عبارة في جميع محاور الاستبيان قيمةً محددة على النحو التالي: (موافق بشدة) 5 درجات، (موافق) 4 درجات، (محايد) 3 درجات، (غير موافق) درجتان، (غير موافق بشدة) درجة واحدة.

4-3-2- صِدْقُ أَدَاءِ الْبَرَاسَةِ (validity):

بعد التأكُّد من الصدق الظاهري لأداة البراسة، من خلال عرضها على الزميلات، قامت الباحثات بتطبيقها على عينة الدراسة، من خلال تصميم رابط الكتروني ونشره على منسوبى الإدارة العامة للموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وبعد تجميع الاستبيانات قامت الباحثات بترميز وإدخال البيانات، من خلال جهاز الحاسوب، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences ، ومن ثم قامت بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستيانة، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (1): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستيانة والدرجة الكلية للاستيانة

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.747**	7	0.849**	1
0.886**	8	0.696**	2
0.839**	9	0.863**	3
0.744**	10	0.902**	4
0.526**	11	0.835**	5
-	-	0.837**	6

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتبيّن من النتائج الموضّحة بالجدول (1) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستيانة بالدرجة الكلية للاستيانة دالة إحصائيّاً عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة؛ ما يعني وجود درجةٍ عاليةٍ من الاتساق الداخلي وارتباط الاستيانة بعباراتها، بما يعكس درجة عالية من الصدق لعبارات الاستيانة.

4-3-3- ثباتُ أَدَاءِ الْبَرَاسَةِ:

لقياس مدى ثبات أداة البراسة (الاستيانة): واستخدمت الباحثات (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha)، حيث بلغت قيمة الثبات (0.920)، وهي قيمة مرتفعة؛ ما يدل على أن الاستيانة تتمتع بدرجةٍ عاليةٍ من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للبراسة.

5- إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

- قامت الباحثات ببناء أداة البراسة في صورتها الأولى، وذلك من خلال مراجعة البراسات المتعلقة بنفس المجال والمراجع المتوفرة والمتعلقة بموضوع البراسة.
- عرض أداة البراسة في صورتها الأولى على الزميلات لأبداء رأيهم عن مدى مناسبة عبارات الاستيانة لتحقيق أهداف الدراسة.
- إجراء التعديلات اللازمة.
- قامت الباحثات بتصميم الاستيانة إلكترونياً على موقع (Google Forms)، ثم قامت بتوزيع الرابط على منسوبى الإدارة العامة للموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- حصلت الباحثات على الردود المناسبة، وبالرغم من ذلك قامت الباحثات بمعالجة البيانات إحصائياً عن طريق (SPSS)، ومن ثم استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها.

6- أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف البراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب الآلي، حيث أعطيت الإجابة على (موافق بشدة) 5 درجات، (موافق) 4 درجات، بينما تم منح الإجابة على (محايد) 3 درجات، كما تم منح الإجابة على (غير موافق) 2، (غير موافق بشدة) درجة واحدة، ومن ثم قامت الباحثات بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البراسة، حيث تم تحديد طول خلايا المقياس الرياعي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور البراسة، حيث تم حساب المدى (3-1)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي: (0.75=4/3)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى

أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح); وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (2): مديات المتosteles ودرجة الاحتياج المقابلة لكل منها

درجة الاحتياج	مديات المتosteles	الترميز
ضعيفة جداً	1.80 - 1.00	1
ضعيفة	2.60 - 1.81	2
متوسطة	3.40 - 2.61	3
كبيرة	4.20 - 3.41	4
كبيرة جداً	5.00 - 4.21	5

ولخدمة أغراض الـ**الـبرأـسة** وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الـ**الـبرأـسة** في الجانب الميداني؛ تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الـ**الـبرأـسة**، حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss)، وقد استخدمت الباحثات أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الـ**الـبرأـسة** وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور والأبعاد التي تتضمنها الـ**الـبرأـسة**.

2. المتوسط الحسابي (**mean**): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الـ**الـبرأـسة** عن كل عبارة من عبارات متغيرات الـ**الـبرأـسة** الرئيسية بحسب محاور الاستبيان، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

3. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) (**weighted mean**): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الـ**الـبرأـسة** عن المحاور الرئيسية (متوسط متosteles العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

4. الانحراف المعياري (**standard Deviation**): للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الـ**الـبرأـسة** لكل عبارة من عبارات متغيرات الـ**الـبرأـسة**، وكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الـ**الـبرأـسة** لكل عبارة من عبارات متغيرات الـ**الـبرأـسة**، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفضت تشتتها.

5. معامل الارتباط بيرسون ("**person Correlation**"): لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبيان والمحور الذي تنتهي إليه كل عبارة من عباراتها وبين الدرجة الكلية للاستبيان.

6. معامل ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**): لاختبار مدى ثبات أدلة الـ**الـبرأـسة**.

4- النتائج ومناقشتها

4-1 نتائج الإجابة على سؤال الدراسة: "ما درجة تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لمنسوبي جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية؟"

وللإجابة على هذا السؤال؛ قامت الباحثات بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتosteles الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الـ**الـبرأـسة** على فقرات الاستبيان، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (3) درجة تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لمنسوبي جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية

رقم العبارة	العبارات	النكرار والنسب المئوية	درجة الموافقة	النكرار والنسب المئوية										
				ك	%	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
1	تم دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري لمنسوبي جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية	ك	%	0	7	3	6	4	ك	0	3.35	1.182	6	درجة الموافقة
				0	35	15	30	20	%	0	3.35	1.182	6	رقم العبارة

موافق	1	0.865	3.70	0	3	2	12	2	ك	يوجد ضوابط ومعايير واضحة للتدريب تلتزم بها إدارة التدريب	2
				0	15	10	65	10	%		
موافق	4	0.946	3.50	0	3	7	7	3	ك	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للتخصصات المطلوبة وفقاً لرؤى الجامعة الاستراتيجية، تحليل الاحتياجات التدريبية، نتائج التقييم السنوي)	3
				0	15	35	35	15	%		
محايد	8	1.070	3.25	1	4	6	7	2	ك	تعد خطة سنوية للتدريب مبنية على نتائج دراسة الاحتياجات التدريبية لمنسوبي جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.	4
				5	20	30	35	10	%		
محايد	10	0.945	2.95	1	5	9	4	1	ك	يستخدم تحليل المهام في تحديد الاحتياجات التدريبية.	5
				5	25	45	20	5	%		
محايد	9	1.11	3.10	1	6	5	6	2	ك	وجود آليات واضحة ومحددة كالنماذج لتحديد الاحتياجات التدريبية.	6
				5	30	25	30	10	%		
موافق	2	0.923	3.70	0	3	3	11	3	ك	تنوع مجالات التدريب المطروحة في دراسة الاحتياجات التدريبية.	7
				0	15	15	55	15	%		
محايد	7	0.979	3.30	0	5	6	7	2	ك	تشمل دراسة الاحتياجات التدريبية المسارات الوظيفية المتنوعة لمنسوبي جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.	8
				0	25	30	35	10	%		
غير موافق	11	0.999	2.55	3	7	6	4	0	ك	يتم ترشيح منسوبي الجامعة حسب احتياجاتهم الفعلية للتدريب.	9
				15	35	30	20	0	%		
موافق	3	0.979	3.70	1	1	4	11	3	ك	تقيم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من تنفيذ التدريب، ويستفاد من التغذية الراجعة في دراسة الاحتياجات التدريبية.	10
				5	5	20	55	15	%		
محايد	5	1.09	3.40	1	3	6	7	3	ك	يقيس أثر التدريب، وتراعي نتائجه في دراسة الاحتياجات التدريبية.	11
				5	15	30	35	15	%		
محايد	0.756	3.32	المتوسط الحسابي العام								

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (3)، يتبيّن ما يلي:

أن هناك تفاوت في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بدرجة تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لنسوبي جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية؛ حيث تراوحت متوسطات موافقهم على هذه العبارات ما بين (3.70 إلى 2.55)، وهذه المتوسطات تقع بالفنتين الثانية والرابعة من المقياس المتدرج الخامسي واللتين تُشيران إلى درجة (غير موافق، موافق) على أداة الـِّراستة. وفيما يلي ترتيب الفقرات المتعلقة بدرجة تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لنسوبي جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، وذلك وفقاً لـأعلى متوسط حسابي وأدنى انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي:

1. جاءت العبارة رقم (2)، وهي "يوجد ضوابط ومعايير واضحة للتدريب تلتزم بها إدارة التدريب" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بدرجة تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لنسوبي جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، بمتوسط حسابي (3.70 من 5)، وانحراف معياري (0.865).
 2. جاءت العبارة رقم (7)، وهي "تنوع مجالات التدريب المطروحة في دراسة الاحتياجات التدريبية" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بدرجة تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لنسوبي جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، بمتوسط حسابي (3.70 من 5)، وانحراف معياري (0.923).
 3. جاءت العبارة رقم (10)، وهي "تقييم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من تنفيذ التدريب، ويستخدم من التغذية الراجعة في دراسة الاحتياجات التدريبية" بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بدرجة تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لنسوبي جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، بمتوسط حسابي (3.70 من 5)، وانحراف معياري (0.979).
 4. جاءت العبارة رقم (3)، وهي "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للتخصصات المطلوبة وفقاً (رؤيا الجامعة الاستراتيجية، تحليل الاحتياجات التدريبية، نتائج التقييم السنوي)" بالمرتبة الرابعة بين العبارات المتعلقة بدرجة تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لنسوبي جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، بمتوسط حسابي (3.50 من 5)، وانحراف معياري (0.946).
 5. جاءت العبارة رقم (11)، وهي "يقاس أثر التدريب، وتراعي نتائجه في دراسة الاحتياجات التدريبية". بالمرتبة الخامسة بين العبارات المتعلقة بدرجة تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لنسوبي جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، بمتوسط حسابي (3.40 من 5)، وانحراف معياري (1.9).
 6. جاءت العبارة رقم (1)، وهي "تم دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري لنسوبي جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية" بالمرتبة السادسة بين العبارات المتعلقة بدرجة تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لنسوبي جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، بمتوسط حسابي (3.35 من 5)، وانحراف معياري (1.18).
 7. جاءت العبارة رقم (8)، وهي "تشمل دراسة الاحتياجات التدريبية المسارات الوظيفية المتنوعة لنسوبي جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية" بالمرتبة السابعة بين العبارات المتعلقة بدرجة تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لنسوبي جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، بمتوسط حسابي (3.30 من 5)، وانحراف معياري (0.979).
 8. جاءت العبارة رقم (4)، وهي "تعد خطة سنوية للتدريب مبنية على نتائج دراسة الاحتياجات التدريبية لنسوبي جامعة الامام بن سعود الإسلامية" بالمرتبة الثامنة بين العبارات المتعلقة بدرجة تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لنسوبي جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، بمتوسط حسابي (3.25 من 5)، وانحراف معياري (1.70).
 9. جاءت العبارة رقم (6)، وهي "وجود آليات واضحة ومحددة كالنماذج لتحديد الاحتياجات التدريبية". بالمرتبة التاسعة بين العبارات المتعلقة بدرجة تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لنسوبي جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، بمتوسط حسابي (3.25 من 5)، وانحراف معياري (1.11).
 10. جاءت العبارة رقم (5)، وهي "يستخدم تحليل المهام في تحديد الاحتياجات التدريبية" بالمرتبة العاشرة بين العبارات المتعلقة بدرجة تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لنسوبي جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، بمتوسط حسابي (3.25 من 5)، وانحراف معياري (0.945).
 11. جاءت العبارة رقم (9)، وهي "يتم ترشيح منسوبي الجامعة حسب احتياجاتهم الفعلية للتدريب" بالمرتبة الحادية عشر والأخيرة بين العبارات المتعلقة بدرجة تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لنسوبي جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، بمتوسط حسابي (2.55 من 5)، وانحراف معياري (0.999).
- كما تبين من النتائج الموضحة بالجدول (3) أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقهم على درجة تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لنسوبي جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، وذلك بمتوسط حسابي (3.32 من 5)، وهذا المتوسط يقع بالفنتين الثالثة من المقياس المتدرج الخامسي والتي تُشير إلى درجة محايدين.

وتعزز الباحثات هذه النتيجة إلى وجود معوقات قد تحد من تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية مثل كثرة المهام الملقاة على عاتق المدرب وممارسته لبعض الاعمال الإدارية مثل المشاركة في اللجان ومتابعة الأساتذة المنتدبين الامر الذي يجعل المدرب غير قادر على التوفيق بين جميع هذه المهام والتدريب. عدم تمكن بعض المدربين من تحديد الاحتياجات التدريبية. عدم تلبية البرامج لاحتياجات التدريبية، عدم اهتمام الأفراد بالبرامج وعدم الاقتناع بالأهداف. عدم قناعة العاملين والمستهدفين بأهمية دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية، ضعف التأهيل العلمي للمكلف بدراسة الاحتياج التدريبي، عدم وجود هيكل تنظيمي، صعوبة تحديد الأفراد المحتاجين للتدريب.

بالإضافة إلى ذلك فإن الباحثات ترى أن فعالية تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية يعتمد أساساً على فعالية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث يترتب عليها تقرير النوع المطلوب من التدريب ومن يحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشكلات عملية محددة، أو أهداف دقيقة لتطوير أساليب العمل، وتحسين الأداء الحالي والمستقبل للأفراد العاملين في المنظمات، كما يترتب على تحديد الاحتياجات التدريبية أيضاً تقرير أهداف البرامج التدريبية بدقة، ومعرفة الكفايات والمهارات المطلوب اكتسابها.

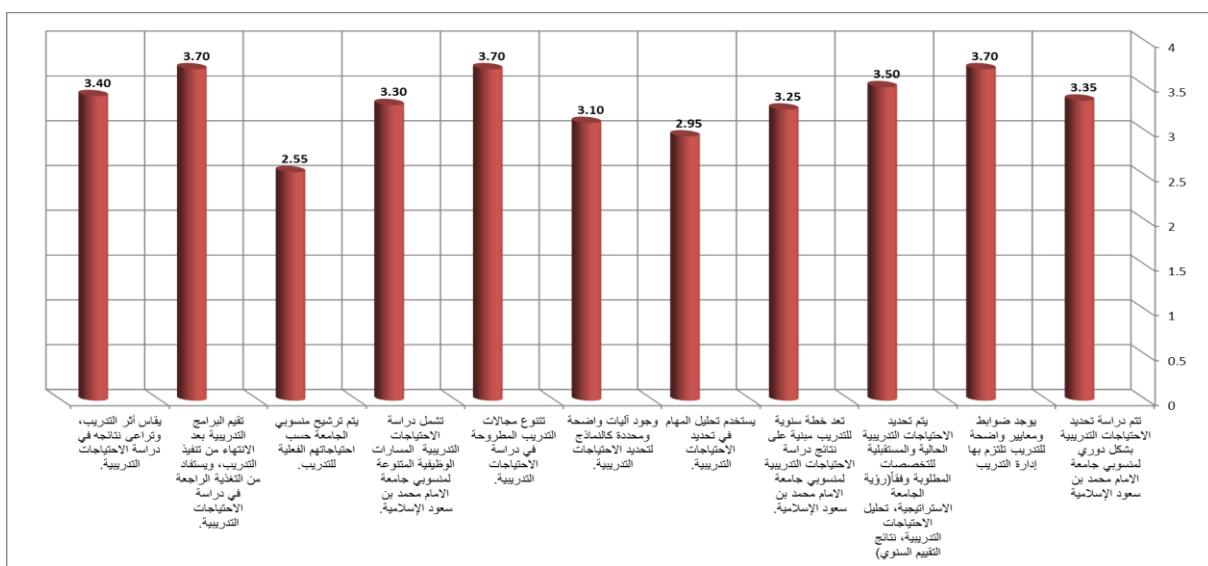
ومن جهة أخرى، فإن نتائج الدراسة الحالية تختلف عن نتائج دراسات عربية وأجنبية حديثة أظهرت مستوى متقدماً في فاعلية تطبيق سياسات تقييم الاحتياجات التدريبية، مثل: دراسة (كريمة، 2023) التي أكدت أن المؤسسات تلجم إلى سياسات تدريب منتظمة ومتسلسلة ترتكز على دراسة دقيقة للاحتجاجات التدريبية، مما يسهم في تنمية رأس المال البشري ورفع الكفاءة الوظيفية. كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العربي وآخرون، 2022) التي توصلت إلى تقديم عالي للاحتجاجات التدريبية لدى رؤساء الأقسام العلمية، مما يدل على وعي مؤسسي بضرورة الاستثمار في تطوير القيادات الأكademية، ودراسة (نواجعه 2022) والتي بينت أن الاحتياجات التدريبية ملتحي المرحلة الأساسية الدنيا في ضوء التعليم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة جداً، ودراسة الحلال (2017) والتي توصلت إلى أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية جاء عالية في جميع مجالات الدراسة.

أما على الصعيد الدولي، فقد بينت دراسة (Robert & Mori, 2024) أن فعالية التدريب في المؤسسات التربيعية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة تقييم الاحتياجات التدريبية، وخاصة عند استخدام نماذج تحليلية مثل PLS-SEM ، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء المؤسسي، وهو ما تفتقر إليه الحالة المدروسة في جامعة الإمام، بحسب المتوسطات المحايدة المسجلة. كما أشارت دراسة (Paul et al. 2024) إلى أهمية تجاوز تقييم التدريب لمجرد رضا المشاركين، والارتفاع به ليشمل تأثير التدريب في الأداء والسلوك، وهو جانب لم يتضح بقوة في نتائج الدراسة الحالية، إذ كانت عبارة "يقيس أثر التدريب وتراعي نتائجه" في المرتبة الخامسة فقط بمتوسط (3.40)، مما يدل على ضعف هذا الجانب.

وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة (Mamuya et al. 2024) أن وجود آليات واضحة لتقدير الاحتياجات وتصميم البرامج يُعد أمراً حاسماً لتحسين الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وهو ما لا يزال يشكل تحدياً لدى جامعة الإمام كما أظهرت نتائج العبارة رقم (6) "وجود آليات واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية" التي حصلت على متوسط ضعيف.(3.10).

وأخيراً، تتبادر نتائج الدراسة مع ما أشار إليه تقرير (Harnisch et al. 2025) ضمن أولويات تطوير القوى العاملة في مؤسسات التعليم العالي الأمريكية، والذي أكد أن تقييم الاحتياجات التدريبية يُعد من ركائز الإصلاح الاستراتيجي، في حين أن نتائج الدراسة الحالية لم تبرز هذا الجانب كأولوية ضمن الممارسات التدريبية الواقعية داخل الجامعة.

تُظهر مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع ما ورد في الأدب الحديثة، أن تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لا يزال دون المستوى المأمول، ويحتاج إلى تطوير في النظم الإدارية، وتحسين ثقافة التدريب، وتفعيل أدوات تحليل الاحتياج، بما يتماشى مع الاتجاهات العالمية التي تربط التدريب بتحقيق أهداف الأداء الاستراتيجي، كما يتطلب الأمر تصميم سياسات تدريبية أكثر شمولاً وفاعلية مدعومة بتقنيات القياس والتقييم المؤسسي الحديثة.



شكل رقم (1) درجة تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لمنسوبي جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية

2- خلاصة النتائج:

أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقهم على درجة تطبيق سياسة دراسة الاحتياجات التدريبية لمنسوبي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بمتوسط حسابي (3.32 من 5)، تضمنت الاستبيان على إحدى عشر عبارة حصلت أربع عبارات على درجة الموافقة وهم كالتالي:

- يوجد ضوابط ومعايير واضحة للتutoring تلزم بها إدارة التدريب
- تتنوع مجالات التدريب المطروحة في دراسة الاحتياجات التدريبية.
- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للتخصصات المطلوبة وفقاً (رؤية الجامعة الاستراتيجية، تحليل الاحتياجات التدريبية، نتائج التقييم السنوي).
- تقييم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من تنفيذ التدريب، ويستفاد من التغذية الراجعة في دراسة الاحتياجات التدريبية.

3- التوصيات والمقررات:

- أن تحرص إدارة الجامعة على ترشيح منسوبي الجامعة حسب احتياجاتهم الفعلية للتدريب.
- الاهتمام بدراسة تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري لمنسوبي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- أن تحرص إدارة الجامعة على استخدام تحليل المهام في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- توفير آليات واضحة ومحددة كالمذاج تحديد الاحتياجات التدريبية.
- الاهتمام بقياس أثر التدريب، ومراعاة نتائجه في دراسة الاحتياجات التدريبية.
- أن تحرص إدارة الجامعة على تضمين المسارات الوظيفية المتنوعة لمنسوبي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أثناء دراسة الاحتياجات التدريبية.
- إعداد خطة سنوية للتدريب مبنية على نتائج دراسة الاحتياجات التدريبية لمنسوبي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

قائمة المراجع

- أبو غليون، جمال صالح محمد. (2010). تحديد الاحتياجات التدريبية. في المؤتمر العربي الثاني: تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني (ص. 555-580). مسقط: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الأحمد، خالد طه. (2005). إعداد المعلم وتدريبه. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- البواردي، فيصل بن عبد الله محمد. (2022). تحليل الاحتياج التدريبي للمنظمات: نموذج نظري. مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة، 36(1)، 83-119.

- جعفر، صليحة، وبحري، أيوب. (2023). دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *مجلة الباحث الاقتصادي*, 11(2), 159-173.
- الحازمي، الجلية أحمد. (2021). دراسة وصفية عن واقع التدريب والتطوير للموظفين العاملين بالمؤسسات التعليمية. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*, 5(20).
- الحربي، ناهد سرور. (2015). مداخل إدارة الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الحلجي، صالح عبده. (2017). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة عمران في ضوء الإدارة الإلكترونية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة صنعاء.
- حموده، رامي حسين. (2011). مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حوراني، سنا عبد الكريم إبراهيم. (2022). تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في ضوء مفاهيم وتقنيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في الأردن. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*, 11(1), 28-1.
- الخوالة، عصام ذيب فياض. (2023). أثر التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن الموظفين في مديرية التربية والتعليم لقصبة معان. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*, 9(1), 544-577.
- الدهشان، جمال علي. (2017، مارس). الاحتياجات التدريبية: مفهومها، أهميتها، أساليب تحديدها. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول لمركز تنمية قدراتأعضاء هيئة التدريس والقيادات، جامعة بها.
- رياغي، محمد عبد الفتاح. (1988). أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في فعالية البرامج التدريبية. *المجلة العربية للتدريب*, 3(3).
- زيادة، محمد أحمد. (2019). التخطيط التعاقبي والتطور الوظيفي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- السكارنة، بلال خلف. (2012). التدريب الإداري. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- شريدة، هيام نجيب. (1994). الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك. *دراسات تربوية*, 9(61). رابطة التربية الحديثة، القاهرة.
- الشعلوط، فريز محمود. (2002). *نظريات في الإدارة التربوية*. الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- عباس، أنس عبد الباسط. (2012). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية التربوية على تنمية وتطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم بمحافظة وادي الدواسر. *آفاق جديدة للدراسات التجارية*, 24(3-4), 131-164.
- العزاوي، نجم الدين. (2015). التدريب الإداري. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العمر، جاسم إبراهيم، الأخرى، أحمد صالح. (2015). دراسة تحليلية للاحتجاج التدريسي بالمؤسسات الحكومية في الكويت بين النظرية والتطبيق. *مجلة كلية التربية*, جامعة أسوان, 30(1).
- كريمة، قمود نور إيمان. (2023). دور التدريب في تنمية رأس مال بشري (مذكرة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- مالك، محمد. (2020). التطور التكنولوجي والاحتياجات التدريبية للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة العلوم الإنسانية*, 7(2), 389-398.
- المرعي، مني أحمد يحيى، الغامدي، سهير أحمد محمد، باحشوان، نوف صالح سعيد، والعبدي، بدر صالح. (2023). واقع التدريب الإداري في إدارة تعليم عسير وعوائق تطويره من وجهة نظر الموظفين. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*, 7(4), 58-80.
- المطيري، محمد بن سهيل. (2024). تطوير أداء القيادات: القيادات الجامعية أئمدةً. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مؤتمر الابتكار ومستقبل العمل الحكومي. <https://innovgov.ipa.edu.sa/ar.2022>.
- النقري، نصیره عبد الجليل، النجار، عبد الله، الدعييس، عبد الخالق. (2022). الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة صنعاء في ضوء الإدارة الإلكترونية. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*, 2(13).
- نواجعه، عبد الرحمن محمد. (2022). الاحتياجات التدريبية لعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في ضوء دمج التعليم الإلكتروني في مديرية تربية وتعليم يطا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، فلسطين.
- هلال، محمد عبد الغني. (2003). التدريب: الأسس والمبادئ. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- يونس، كمال. (2019، أبريل). تحديد الاحتياجات التدريبية. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. القاهرة.

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

- AIHR (Academy to Innovate HR). (2023). *Training Needs Analysis: The Complete Guide*. <https://www.aihr.com/blog/training-needs-analysis>
- Center for Teaching and Learning, Georgia College & State University. (2024). *Needs assessment analysis – Spring 2024*. Georgia College. <https://www.gcsu.edu/sites/default/files/documents/2024-05/CTL%20Needs%20Assessment%20Analysis%20-%20Spring%202024.pdf>
- Francis, N., Pritchard, C., Prytherch, Z., & Rutherford, S. (2024). Making teamwork work: Enhancing teamwork and assessment in higher education. *FEBS Open Bio*, 15(1), 35–47. <https://doi.org/10.1002/2211-5463.13936>
- Harnisch, T., Baser, S., Burns, R., Heckert, K., Klein, C., Kunkle, K., & Weeden, D. (2025). *State priorities for higher education in 2025*. SHEEO. <https://sheeo.org/wp-content/uploads/2025/01/Policy-Issue-Survey.2025.pdf>
- Javier, M. C. A., Cuña, J. D., & Panerio, R. (2024). *Training needs assessment: Basis for the development of training programs for employees in a public higher institution* [Preprint]. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/384931096>
- Mamuya, S., Mseti, S., & Marwa, Z. (2024). The influence of professional development program practices in enhancing academic staff competency. *GAS Journal of Economics and Business Management*, 1(5). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14280001>
- Paul, S., Burman, R. R., & Singh, R. (2024). Training effectiveness evaluation: Advancing a Kirkpatrick model based composite framework. *Evaluation and Program Planning*, 107, 102494. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2024.102494>
- Robert, N., & Mori, N. (2024). Effects of training needs assessment in enhancing employees' skills and firm performance. *Journal of Work-Applied Management*, 17(1). <https://doi.org/10.1108/jwam-05-2023-0046>
- Viberg, O., Mavroudi, A., Hatakka, M., & Grönlund, Å. (2024). *Training needs analysis for digital assessment in higher education: A factor analysis approach* [Preprint]. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/385900984>