



جامعة دمشق

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

قسم المكتبات والمعلومات

فاعلية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية

دراسة تقييمية

The effectiveness of training programs in the development
of human resources in the National Library of Assad:

Evaluation study

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة المكتبات وخدمات المعلومات

إعداد

فاتن محمد عبد الرحمن

إشراف

الأستاذ المساعد الدكتور: أحمد علي

2024

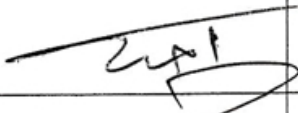
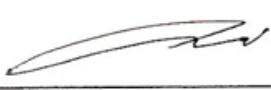
قرار لجنة الحكم

بناء على قرار مجلس البحث العلمي والدراسات العليا رقم /5550/ المتخذ بالجلسة رقم /26/ تاريخ 2024/9/9 م القاضي بتشكيل لجنة الحكم على أطروحة الدكتوراه في قسم المكتبات والمعلومات.

للطالبة: فاتن محمد عبد الرحمن

بعنوان: "فاعلية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية - دراسة تقييمية"

وعضوية كل من:

الاسم	عضواً	التوقيع
أ.م. د. أحمد علي	عضواً مشرفاً	
أ.م. د. نورس أحمد	عضواً	
أ.م. د. نسرين قباني	عضواً	
أ.م. د. لمى قدوره	عضواً	
د. شهرزاد جبارة	عضواً	

قررت اللجنة وبعد إجراء جلسة الدفاع العلنية بتاريخ 2024 /11 /14 منح الطالبة درجة الدكتوراه في إدارة المكتبات وخدمات المعلومات بتقدير جيد جداً وعلامة قدرها 82.2

رئيس قسم المكتبات والمعلومات

د. نسرين قباني

كلمة شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ ۖ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ) هود الآية (88)

بعد شكر المولى عز وجل الذي أعانني على إتمام هذا العمل، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل الأستاذ المساعد الدكتور أحمد علي الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل والذي كان ولا زال الداعم الأول لي بعد الله عز وجل .

كما أتقدم بالشكر مسبقاً لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة ، ولا يفوتني في هذا المقام إلا أن أتقدم بكل الشكر والتقدير لإدارة مكتبة الأسد الوطنية لتذليلهم المصاعب وتقديم التسهيلات لإنجاز هذا البحث .

والشكر واجب لكل أساتذة التحكيم ممن ساهموا بتحكيم أداة الدراسة الاستبانة وأخص بالشكر

الأستاذ الدكتور عبد المجيد مهنا ، الأستاذ المساعد الدكتور عبيد العساف ، الأستاذ الدكتور عصام حيدر ، الأستاذ الدكتور عيسى العسافين ، الدكتور نبيل حداد ، الأستاذ المساعد الدكتور قيس صالح ، الأستاذ المساعد الدكتور لمى قدورة .

وفي الأخير لا أنسى أن أتقدم بكل أسمى معاني الاحترام والتقدير لكل من قدم لي يد المساعدة في هذا العمل من قريب أو بعيد .

رقم الصفحة

قائمة المحتويات

1	كلمة شكر وتقدير
2	قائمة المحتويات
6	قائمة الجداول
9	قائمة الأشكال
10	ملخص
11	مصطلحات الدراسة
13	مقدمة
14	1. مشكلة الدراسة
14	2. أسئلة الدراسة
15	3. فرضيات الدراسة
15	4. أهداف الدراسة
16	5. أهمية الدراسة
17	6. محدوديات الدراسة
17	7. الدراسات السابقة
25	8. التعقيب على الدراسات السابقة
27	9. مجتمع الدراسة وعينتها :
27	10. منهج الدراسة وأدواتها:
32	11. مكونات الدراسة:
32	12. مراجع الدراسة:
35	الفصل الأول: التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات : أولاً : الأسس والمفاهيم.
35	تمهيد
36	1-1- مفهوم التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.
43	1-2- أهمية التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.
50	1-3- دوافع الموارد البشرية للتدريب في المكتبات ومراكز المعلومات.
55	1-4- أهداف التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.
60	1-5- المبادئ الأساسية لتدريب الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.

62.....	1-6- أنواع التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات
68.....	1-7- فوائد التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات
71.....	1-8- مسؤولية اعداد البرامج التدريبية في المكتبات ومراكز المعلومات ..
74.....	1-9- معوقات التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات..
76.....	خلاصة الفصل.....
77.....	الفصل الثاني : مراحل وخطوات العملية التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات
77.....	تمهيد.. ..
79.....	2-1- تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومؤسسات المعلومات:
79.....	2-2- مفهوم الاحتياجات التدريبية.....
83.....	2-3 أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.....
86.....	2-4 مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات:..
89.....	2-5 طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.....
91.....	2-6- المشكلات الرئيسية التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.....
93.....	2-2- تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.....
93.....	2-2-1- مفهوم تصميم البرامج التدريبية.....
93.....	2-2-2- خطوات وإجراءات عملية تصميم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.....
110	2-2-3- مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.....
112.....	2-3- مرحلة تقييم التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.....
114.....	2-3-1- مفهوم تقييم التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات ..
119.....	2-3-2- أهمية تقييم فاعلية البرامج التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.....
122.....	2-3-3- أهداف تقييم فاعلية البرامج التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.....
125.....	2-3-4- مراحل وعمليات تقييم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.....
129.....	2-3-5- وسائل ومؤشرات تقييم فاعلية البرامج التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.....

2-3-6- الشروط الواجب توافرها لضمان فاعلية الجهود التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات	132.....
2-3-7- معوقات فاعلية عملية تقييم التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات	134.....
2-3-8- مستويات تقييم فاعلية البرامج التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات	136.....
2-3-9- المداخل الرئيسية في استراتيجية تقييم فاعلية التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات	138.....
خلاصة الفصل	149.....
الفصل الثالث: التدريب و تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات	150.....
تمهيد	150.....
3-1- مفهوم تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات	151.....
3-2- أسباب تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات	158.....
3-3- أهمية تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات	160.....
3-4- أهداف تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات	162.....
3-5- خصائص تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات	164.....
3-6- علاقة التدريب في تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات	165.....
3-7- حتمية التدريب في تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات المستجدة في بيئة المكتبات ومراكز المعلومات	169.....
خلاصة الفصل	174.....
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية لبرامج التدريب في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية	175.....
4-1- مكتبة الأسد الوطنية : النشأة والتطور ، وظائفها - مهامها ، خدماتها:	175.....
4-1-1- مكتبة الأسد الوطنية : النشأة والتطور	176.....
4-1-2- وظائف ومهام مكتبة الأسد الوطنية	176.....
4-1-3- الهيكل التنظيمي لمديريات وأقسام مكتبة الأسد الوطنية	177.....
4-1-4- خدمات مكتبة الأسد الوطنية	191.....

192	4-1-5- قاعات خدمات القراءة في مكتبة الأسد الوطنية
193	4-1-6- الواقع التخطيطي للعملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية
221	الفصل الخامس : التحليل الإحصائي والمعالجة الإحصائية
221	5-1- الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات:
222	5-2- تحليل استبانة الدراسة والبيانات الإحصائية
286	5-3- تحليل أسئلة المقابلة
302	النتائج والمقترحات.....
302	أولاً: النتائج
312	ثانياً : المقترحات
315	خاتمة.....
316	قائمة المصادر والمراجع
316	أولاً: المراجع العربية.....
338	ثانياً: المراجع الأجنبية:
345	الملاحق.....
346	الملحق رقم (1): أسئلة الاستبانة
354	الملحق رقم (2) أسئلة المقابلة
355	الملحق رقم (3) بيان بأسماء المشاركين في تحكيم أداة الدراسة
356	ABSTRACT.....

قائمة الجداول

اسم الجدول	رقم الصفحة
جدول (1) توزع الأسئلة على محاور استبانة فاعلية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية في صورتها الأولى	28
جدول (2) توزع الأسئلة على محاور استبانة فاعلية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية في صورتها النهائية	29
جدول (3) معاملات الاتساق الداخلي للاستبانة	30
جدول (4) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة ودرجتها الكلية	31
جدول (5) أنواع التدريب من تصميم الباحثة	66
جدول (6) تحليل مقارن لنماذج التقييم مقارنة مع نموذج كيركباتريك من تصميم الباحثة	144
جدول (7) الفروع الرئيسية الثلاث لوظائف الموارد البشرية في المنظمة	155
جدول (8) المصفوفة التنفيذية للبرامج التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية لعام 2018م	194
جدول (9) المصفوفة التنفيذية للبرامج التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية لعام 2019م	204
جدول (10) المصفوفة التنفيذية للبرامج التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية لعام 2020م	215
جدول (11) عدد البرامج التدريبية الداخلية والخارجية للمنظومة التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية للأعوام 2018-2019-2020 م.	219
جدول (12) عدد البرامج التدريبية الداخلية والخارجية بتخصصات مختلفة المنفذة للأعوام 2018-2019-2020م	219
جدول (13) توزيع الاستبانة على أفراد العينة (عدد الاستبانات الموزعة والمستردة)	222
جدول (14) توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	223
جدول (15) وصف العينة حسب الفئة العمرية	224
جدول (16) توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	225
جدول (17) توزع أفراد عينة الدراسة الأكثر تكراراً حسب متغير التخصص.	227
جدول (18) توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة	228
جدول (19) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع الوظيفي	230
جدول (20) وصف العينة حسب المديرية التي يعملون بها	231
جدول (21) وصف العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية الداخلية	232
جدول (22) وصف العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية الخارجية	243

237	جدول (23) ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي
238	جدول (24) اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov لفقرات الاستبانة
239	جدول (25) آراء أفراد العينة حول محور تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين في مكتبة الأسد الوطنية
247	جدول (26) آراء أفراد العينة حول محور التخطيط للعملية التدريبية من وجهة نظر المتدربين في مكتبة الأسد الوطنية
255	جدول (27) آراء أفراد العينة حول محور الأساليب التدريبية من وجهة نظر المتدربين في مكتبة الأسد الوطنية
261	جدول (28) آراء أفراد العينة حول محور اهتمام الادارة العليا بالعملية التدريبية من وجهة نظر المتدربين في مكتبة الأسد الوطنية
267	جدول (29) آراء أفراد العينة حول محور تقييم العملية التدريبية من وجهة نظر المتدربين في مكتبة الأسد الوطنية
271	جدول (30) آراء أفراد العينة حول محور فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين في مكتبة الأسد الوطنية
276	جدول (31) تصنيف المتوسطات الحسابية
276	جدول (32) تقييم محاور الاستبانة
277	جدول (33) اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov
280	جدول (34) اختبار سبيرمان لدراسة الارتباط بين المتغيرات فاعلية البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية
280	جدول (35) اختبار سبيرمان لدراسة الارتباط بين فاعلية البرامج التدريبية والتخطيط للعملية التدريبية
281	جدول (36) اختبار سبيرمان لدراسة الارتباط بين المتغيرات فاعلية البرامج التدريبية والأساليب التدريبية
282	جدول (37) اختبار سبيرمان لدراسة الارتباط بين المتغيرات فاعلية البرامج التدريبية و اهتمام الإدارة بالعملية التدريبية
282	جدول (38) اختبار سبيرمان لدراسة الارتباط بين المتغيرات فاعلية البرامج التدريبية و تقييم العملية التدريبية
283	جدول (39) اختبار مان-وتني Mann-Whitney لاختبار متوسطات رتب عينتين مستقلتين
283	جدول (40) اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis H لاختبار متوسطات رتب العينات المستقلة للفئة العمرية

284	جدول(41) اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis H لاختبار متوسطات رتب العينات المستقلة للمؤهل العلمي
284	جدول(42) اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis H لاختبار متوسطات رتب العينات المستقلة للمسمى الوظيفي
284	جدول(43) اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis H لاختبار متوسطات رتب العينات المستقلة لسنوات الخبرة
285	جدول(44) اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis H لاختبار متوسطات رتب العينات المستقلة للدورات الداخلية
285	جدول(45) اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis H لاختبار متوسطات رتب العينات المستقلة للدورات الخارجية
286	جدول(46) آلية تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل القائمين على العملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية
290	جدول(47) محور التخطيط من قبل القائمين على العملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية
294	جدول(48) تحديد أساليب والوسائل التدريبية من قبل القائمين على العملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية
297	جدول(49) محور اهتمام ادارة مكتبة الأسد الوطنية بالعملية التدريبية لمواردها البشرية في مكتبة الأسد الوطنية
299	جدول (50) تقييم العملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية من قبل القائمين عليها

قائمة الأشكال

اسم الشكل	رقم الصفحة
شكل (1) نموذج هيراركية الأهداف التدريبية (أصناف الأهداف التدريبية)	58
شكل (2) مسؤولية إعداد البرامج التدريبية للموارد البشرية في المكتبة الوطنية	73
شكل (3) مراحل وخطوات العملية التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات	78
شكل (4) نموذج مستويات تحليل تحديد الاحتياجات التدريبية	86
شكل (5) مراحل تصميم البرامج التدريبية من تصميم الباحثة	94
شكل (6) مراحل العملية التدريبية ودور عملية التقييم في كل مرحلة منها	113
شكل (7) مراحل وعمليات تقييم البرامج التدريبية من تصميم الباحثة	125
شكل (8) مستويات تقييم التدريب	136
شكل (9) نموذج المستويات الأربعة لكيريك باتريك من تصميم الباحثة	147
شكل (10) الهيكل التنظيمي لمكتبة الأسد الوطنية	178
شكل (11) الهيكل التنظيمي لمديرية التنمية الإدارية في مكتبة الأسد الوطنية	183
شكل (12) التوزيع النسبي للعينة حسب الجنس	223
شكل (13) التوزيع النسبي للعينة حسب الفئة العمرية	224
شكل (14) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	226
شكل (15) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة الأكثر تكراراً حسب متغير التخصص	227
شكل (16) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة الأكثر تكراراً حسب متغير عدد سنوات الخدمة	229
شكل (17) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة الأكثر تكراراً حسب متغير الوضع الوظيفي	230
شكل (18) التوزيع النسبي للعينة حسب مديريات مكتبة الأسد	231
شكل (19) التوزيع النسبي للعينة حسب عدد الدورات الداخلية	233
شكل (20) التوزيع النسبي للعينة حسب عدد الدورات الخارجية	234
شكل (21) التوزيع النسبي لأبرز المشكلات حسب آراء المتدربين	235
شكل (22) التوزيع النسبي لأبرز المقترحات حسب آراء المتدربين	236
شكل (23) المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لتحديد الاحتياجات التدريبية	278
شكل (24) المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي للتخطيط للعملية التدريبية	278
شكل (25) المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي للأساليب التدريبية	278
شكل (26) المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لاهتمام الإدارة بالعملية التدريبية	279
شكل (27) المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لتقييم العملية التدريبية	279
شكل (28) المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لفاعلية البرامج التدريبية	279

(ملخص)

تهدف الدراسة إلى تقييم فاعلية برامج التدريب للموارد البشرية في ظل المتغيرات المستجدة في بيئة مكتبة الأسد الوطنية من خلال معرفة مدى وجود علاقة بين مراحل العملية التدريبية ومدى فاعلية البرامج التدريبية كما تهدف الدراسة إلى التعريف بالمعوقات التي تواجه عملية تدريب الموارد البشرية في تنمية الموارد البشرية في بيئة مكتبة الأسد الوطنية . واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة والمقابلة كأداة للبحث. وتشمل عينة الدراسة الهادفة 250 عاملاً من مديري مكتبة الأسد الوطنية ومن رؤساء الدوائر والموظفين الإداريين المستفيدين من الدورات التدريبية وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها.

1. لا تعتمد ادارة مكتبة الأسد الوطنية على تقييم الأداء السنوي لمواردها البشرية عند تحديد الاحتياجات التدريبية .
 2. أظهرت الدراسة إنه يتم التخطيط للعملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية من قبل القائمين على العملية التدريبية بمستوى متوسط.
 3. أوضحت الدراسة أنه يتم استخدام بعض الأساليب التدريبية في تنفيذ البرامج التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية بمستوى متوسط .
 4. أوضحت الدراسة عدم اتباع القائمين على العملية التدريبية لأسس ومعايير محددة لتقييم البرامج التدريبية المنفذة من وجهة نظر المتدربين.
 5. جاء تقييم العاملين في مكتبة الأسد الوطنية لفاعلية البرامج التدريبية بدرجة منخفضة .
- واقترحت الباحثة :

1. التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية من قبل الادارة العليا لمكتبة الأسد الوطنية بمشاركة مواردها البشرية.
 2. الاستعانة بالخبراء المختصين ذوي الكفاءات العليا من قبل ادارة مكتبة الأسد الوطنية في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية ورؤساء الأقسام والمديريات.
 3. وضع خطة تدريبية شاملة وواضحة في ضوء المشكلات الحاضرة والواقعة في بيئة العمل من قبل من قبل الادارة العليا لمكتبة الأسد الوطنية.
 4. ربط العملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية بالتقييم السنوي لأداء الموارد البشرية.
- كلمات مفتاحية:

التدريب - التنمية - الموارد البشرية - المكتبات الوطنية

مصطلحات الدراسة

يتضمن هذا البحث العديد من المفاهيم والمصطلحات التي استخدمتها الباحثة التي تتعلق بموضوع البحث ، حيث سيتم توضيح المفاهيم والمصطلحات الرئيسية في هذا البحث وهي على النحو التالي :

التقييم : هو عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها .¹

الفاعلية : " هي مدى النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية للبرنامج التدريبي المصمم،²

البرامج التدريبية : ويقصد بها هنا كل الأنشطة التدريبية المخططة التي تقدم للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية ضمن خطة تدريبية، وتشتمل على عناصر أساسية مهمة مثل الأهداف، والمواد التدريبية، وأساليب التدريب، وتقنيات التدريب، وطرق التقييم، والمدرسين والمتدربين وعددهم وفترة تنفيذ البرنامج ومقره ومدته ومصادر تمويله والمزايا الممنوحة للمتدربين، والتي تهدف إلى تحسين معلوماتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال مهنتهم ، بهدف تحسين وتطوير معارفهم وكفاءتهم لتحقيق أهداف المكتبة الوطنية.

تنمية الموارد البشرية : هي تلك الجهود المخططة والمنظمة والمنفذة لمساعدة الموارد البشرية على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وترشيد سلوكهم في وظائفهم الحالية ، وإعدادهم من خلال العملية التدريبية للقيام بوظائف مستقبلية، لتمكينهم من التكيف مع الظروف والتحديات المستجدة والمتسارعة في بيئة المكتبات ومراكز المعلومات، من أجل تحقيق أداء أفضل للفرد و للمكتبة أو مركز المعلومات، بما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين .

المكتبة الوطنية : هي المكتبة التي تكون مسؤولة عن حفظ واقتناء ونسخ جميع المطبوعات التي تصدر في البلد، وهي تقوم بوظيفة المكتبة الإبداعية . إما بموجب تشريع أو وفق ترتيبات أخرى وعادة ما تمول المكتبة الوطنية من الميزانية العامة للدولة، ولا تخضع لإشراف هيئة أو إدارة بعينها ولكن قد تتبع إدارياً إحدى الوزارات أو الهيئات كوزارة الثقافة والإعلام أو مجلس الوزراء.³

المتوسط الحسابي: يعرف المتوسط الحسابي بأنه حاصل جمع القيم مقسوماً على عددها.⁴

¹ Topno,H (2012),p16

² الجهني. فيصل بن عياد بن سليم . (2017) ، ص 216

³ موسي ، غادة عبد المنعم. (2018) ، ص232

⁴ النوح، مساعد بن عبد الله ، (2004) ، ص 200

معامل الفا كرو نباخ: هو معامل مقياس أو مؤشر لثبات الاختبار.

ثبات أداة القياس: أن تعطي الاستبانة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة في نفس الظروف. ويتم قياسه بثلاثة طرائق:

- طريقة الاختبار وإعادة الاختبار.
- الثبات عن طريق التجزئة النصفية: حيث يتم تجزئة فقرات الاستبانة إل جزأين، الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية ثم يحسب معامل الارتباط (r) بين درجات الأسئلة الزوجية ثم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة بيرسون براون كالتالي: $1+r$

$$\text{Reliability efficient} = 2r$$

صدق الاستبانة: هو أن نقيس أسئلة الاستبانة أو الاختبار ما وضعت لقياسه، أي نقيس فعلاً الوظيفية التي يفترض أن يقيسها.

الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة: هي قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية .

الارتباط: يستخدم الارتباط لقياس درجة العلاقة بين متغيرين كميين (فئوي أو نسبي)، وتأخذ هذه العلاقة واحد من الأشكال الآتية:

لا علاقة وتعني مهما تغير أحد المتغيرين فلن يؤثر في قيمة المتغير الآخر.

علاقة طردية: يعني أن زيادة أحد المتغيرين مرهون بزيادة المتغير الآخر.

علاقة عكسية يعني أن زيادة أحد المتغيرين مرهون بنقص المتغير الآخر.⁵

معامل ارتباط بيرسون : يقيس قوة واتجاه العلاقة الخطية فقط بين متغيرين كميين.⁶

⁵ الجيوسي، عبد الله، (د. ت)، ص 62

⁶ النجار ، نبيل جمعة، (2015) ، ص 34

مقدمة

اتسم العصر الذي نعيش فيه بسرعة التغير، ومن أهم مظاهره الانفجار المعرفي والعولمة والاكتشافات العلمية الحديثة، بالإضافة إلى التقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات،⁷ ونظراً لما يتميز به قطاع المكتبات والمعلومات من تسارع في اتباع التغير والتطوير. فقد أصبح التدريب ضرورياً لكافة المهن في العصر الحديث إلا أنه بالنسبة لمهنة المكتبات ومراكز المعلومات أصبح ضرورة حتمية لمواردها البشرية من أجل الارتقاء بمستوى الأداء لمواردها البشرية، ومحاولة منها لمواجهة العالم المتغير وتحديات مجتمع المعلومات .

ومن هذا المنطلق عملت المؤسسات على تنمية العنصر البشري وتطويره والارتقاء به ، إذ يعتبر التدريب أحد الوسائل التي تستخدمها الادارة من أجل تحقيق هذا التطور،⁸ وبذلك تتفق المكتبات الوطنية باعتبارها أحد أشكال المؤسسات الإدارية على أن أفضل أنواع الموارد التي تمتلكها هي تلك الموارد البشرية القادرة على تشغيل وانجاح واستمرار أي مكتبة، لذا فإن الادارة الناجحة لمكتبة الأسد الوطنية هي التي تعمل على استثمار كافة المقومات المادية والبشرية التي تمتلكها وتوظيفها التوظيف الأمثل لتحقيق أهداف وجودها ، ويمثل العنصر البشري أهم المقومات الفاعلة في مكتبة الأسد الوطنية ، لذا يجب أن تسعى ادارة مكتبة الأسد الوطنية أيضاً إلى التدريب والتطوير المهني المستمر لمواردها البشرية لرفع كفاءة الخدمات التي تقدمها لروادها .⁹

ومع أهمية العملية التدريبية كأساس لتنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية ووسيلة لتحقيق أهداف وجودها، لذا تتأكد ضرورة تقييم مثل هذه البرامج التدريبية لضمان مسيرتها نحو هذا الهدف أو تلك الأهداف .¹⁰ ، ويتحدد الغرض الأساسي من عملية تقييم فاعلية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات المستجدة في بيئة مكتبة الأسد الوطنية في الوقوف على مدى فاعلية البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف التي تم تدريب الموارد البشرية من أجلها، مما يساعد في توجيه الإدارة العليا لمكتبة الأسد الوطنية نحو اتخاذ قرارات في ضوء نتائج التدريب.¹¹

وفي ضوء كل مما سبق تأتي الدراسة الحالية لتقييم فاعلية برامج التدريب في تنمية الموارد في ظل المستجدات المتغيرة في بيئة مكتبة الأسد الوطنية من وجهة نظر المتدربين (الموارد البشرية) ، وذلك للتأكد من أنها تنفذ وفق ما خطط لها في الزمان والمكان، وللتعرف على مدى تحقيق تلك البرامج التدريبية لأهدافها المرسومة ، والوقوف على العوائق الأساسية منها وتحسين العملية التدريبية مستقبلاً ومعرفة التعديلات الواجب إدخالها لزيادة فاعلية تلك البرامج ومن ثم إيجاد فرص التقدم وإزالة ما يعترض عملية التنفيذ.

⁷ ماهر، أحمد، (2004) ص 49.

⁸ السالم مؤيد سعيد، و صالح عادل حرحوش، (2006)، ص129

⁹ نديم، عفاف بنت محمد، (2011)، ص16

¹⁰ توفيق، عبد الرحمن، (1988) ، ص18

¹¹ البيشي ، محمد (2009)، ص1

المجال المنهجي للدراسة

1. مشكلة الدراسة :

باستقراء الواقع للبرامج التدريبية المقدمة من قبل الإدارة العليا لمكتبة الأسد الوطنية لمواردها البشرية يلاحظ ضعف التخطيط العلمي لها كما إن مدة الدورات لا تزيد عن أيام معدودة ، كما أن أساليب تقويمها لا يتعدى كتابة تقرير عن الدورة أو استيفاء استبيان حول الدورة وكثيراً ما يتسم بعدم الموضوعية وفضلاً عن ذلك لا يتم قياس ما يحدثه التدريب من تغير في الأدوار المهنية للمتدربين بعد الانتهاء من فترة التدريب .

وفي ضوء كل هذه المشكلات أضحت تقييم البرامج التدريبية واجباً حتمياً وليس خياراً إدارياً لمواجهة تلك المشكلات من خلال:

تقييم ومعرفة مدى فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين (المورد البشري) في مكتبة الأسد الوطنية باعتبارهم أكثر أفراد المجتمع المعرفي حكماً على مدى جودة وفعالية هذه البرامج التدريبية ومدى سيرها نحو الأهداف التي رسمت لها.

2. أسئلة الدراسة : تتركز مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات التالية:

1. ما مدى تقييم فاعلية برامج التدريب للموارد البشرية في ظل المتغيرات المستجدة في بيئة مكتبة الأسد الوطنية؟

2. ما مدى وجود علاقة بين الاحتياجات التدريبية التي ترغب الموارد البشرية في التدريب عليها و فاعلية برامج التدريب في ظل المتغيرات المستجدة في بيئة مكتبة الأسد الوطنية؟

3. ما مدى وجود علاقة بين مستوى التخطيط لعملية التدريب للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية و فاعلية برامج التدريب في ظل المتغيرات المستجدة في بيئة مكتبة الأسد الوطنية ؟

4. ما مدى وجود علاقة بين الأساليب التي تستخدم في تدريب الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية و فاعلية برامج التدريب في ظل المتغيرات المستجدة في بيئة مكتبة الأسد الوطنية ؟

5. ما مدى وجود علاقة بين اهتمام الإدارة العليا للمكتبة الوطنية بالعملية التدريبية لمواردها البشرية و فاعلية برامج التدريب في ظل المتغيرات المستجدة في بيئة مكتبة الأسد الوطنية؟

6. ما مدى وجود علاقة بين تقييم عملية تدريب الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية ومدى فاعلية برامج التدريب في ظل المتغيرات المستجدة في بيئة مكتبة الأسد الوطنية ؟

7. ماهي المعوقات التي تواجه عملية تدريب الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية في ظل المتغيرات المستجدة في بيئة مكتبة الأسد الوطنية ؟

8. هل هناك فروق في دراسة تقييم عملية التدريب للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية وفقاً لاختلاف (الجنس - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي-سنوات الخبرة- العمر - عدد الدورات الداخلية والخارجية)؟

3. فرضيات الدراسة :

انطلاقاً من مشكلة الدراسة ومن مجموعة التساؤلات التي وضعتها الباحثة فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

1. يوجد علاقة بين الاحتياجات التدريبية التي ترغب الموارد البشرية في التدريب عليها و فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية.
2. يوجد علاقة بين مستوى التخطيط لعملية التدريب للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية و فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية .
3. يوجد علاقة بين الأساليب التي تستخدم في تدريب الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية و فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية .
4. يوجد علاقة بين اهتمام الادارة العليا لمكتبة الأسد الوطنية بالعملية التدريبية لمواردها البشرية و فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية .
5. يوجد علاقة بين تقييم عملية تدريب الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية و فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية.
6. يوجد فروق في دراسة تقييم عملية التدريب للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية وفقاً لاختلاف (الجنس - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي-سنوات الخبرة- العمر - عدد الدورات الداخلية والخارجية).

4. أهداف الدراسة:

تعالج الدراسة الحالية وظيفة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ألا وهي التدريب، وذلك بالتركيز على تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات المستجدة في بيئة مكتبة الأسد الوطنية، ومن خلال أهمية الدور الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية وتوجيه سلوكهم بما يحقق العديد من الفوائد في رفع مستوى أداء مكتبة الأسد الوطنية، وفي تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها وكفاءتها .

وتهدف الدراسة بصورة رئيسية إلى:

1. تقييم فاعلية برامج التدريب للموارد البشرية في ظل المتغيرات المستجدة في بيئة مكتبة الأسد الوطنية .
2. معرفة مدى وجود علاقة بين الاحتياجات التدريبية التي ترغب الموارد البشرية في التدريب عليها وفاعلية برامج التدريب في ظل المتغيرات المستجدة في بيئة مكتبة الأسد الوطنية.
3. معرفة مدى وجود علاقة بين مستوى التخطيط لعملية التدريب للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية و فاعلية برامج التدريب في ظل المتغيرات المستجدة في بيئة مكتبة الأسد الوطنية .
4. معرفة مدى وجود علاقة بين الأساليب التي تستخدم في تدريب الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية و فاعلية برامج التدريب في ظل المتغيرات المستجدة في بيئة مكتبة الأسد الوطنية .
5. معرفة مدى وجود علاقة بين اهتمام الادارة العليا لمكتبة الأسد الوطنية بالعملية التدريبية لمواردها البشرية و فاعلية برامج التدريب في ظل المتغيرات المستجدة في بيئة مكتبة الأسد الوطنية .
6. معرفة مدى تقييم عملية تدريب الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية و فاعلية برامج التدريب في ظل المتغيرات المستجدة في بيئة مكتبة الأسد الوطنية.
7. معرفة المعوقات التي تواجه عملية تدريب الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية في ظل المتغيرات المستجدة في بيئة مكتبة الأسد الوطنية .
8. التعرف إلى وجود فروق في دراسة تقييم عملية التدريب للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية وفقاً لاختلاف (الجنس - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي-سنوات الخبرة- العمر - عدد الدورات الداخلية والخارجية).

5. أهمية الدراسة :

تأتي أهمية الدراسة في كونها تركز على قطاع مهم في المجتمع ألا وهو قطاع المكتبات ومراكز المعلومات، متمثلاً في الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية، فجميعهم بحاجة إلى برامج تدريبية تساهم في تطوير مهاراتهم وخبراتهم الأمر الذي ينعكس بدون شك على أدائهم للعمل، وأيضاً تتكفل لمكتبة الأسد الوطنية الاستمرارية في تأدية الدور المنوط بها في ظل المتغيرات المستجدة في بيئتها.

كما تكمن أهمية الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية ألا وهي التدريب، وكيفية أدائها بفعالية في تحقيق أهداف مكتبة الأسد الوطنية.

متمثلة في الاطلاع على كيفية وضع البرامج الخاصة بتدريب مواردها البشرية من قبل الادارة العليا كاستجابة للمتغيرات المستجدة في بيئتها. وتقييم مدى فاعلية هذه البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات المستجدة في مكتبة الأسد الوطنية، وذلك من خلال بحث محاور العملية التدريبية من خلال تحليل الاحتياجات التدريبية والتخطيط للعملية التدريبية وتنفيذها ومعرفة الأساليب المستخدمة في عملية التدريب، ومدى اهتمام الادارة العليا بالعملية التدريبية ، ومعرفة مدى تقييم وفاعلية العملية التدريبية وصولاً إلى معرفة أهم المعوقات التي تواجه عملية تدريب الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية .

كما تنعكس أهمية البحث من خلال إظهار أهمية التدريب في مكتبة الأسد الوطنية حيث يمكن أن تظهر نتائج الدراسة مكامن القصور في آلية التدريب المتبعة من قبل الإدارة العليا لمكتبة الأسد الوطنية ليتم تجنبها وتعميم هذه النتائج على بقية المكتبات ومراكز المعلومات السورية من أجل تفعيل التدريب فيها.

ويضاف إلى ذلك أن هذه الدراسة تعد من الدراسات القليلة التي تعنى بتحليل وتقييم البرامج التدريبية في قطاع المكتبات الوطنية، والذي بالنظر إلى التحولات والتطورات التكنولوجية يعد من القطاعات التي تتطلب التدريب المستمر لمواردها البشرية، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية هذه الدراسة محاولة لسد العجز المسجل في هذا النوع من الأبحاث.

6. محددات الدراسة :

أولاً الحدود الموضوعية : حدد المجال الموضوعي للدراسة في مدى فاعلية التدريب في تنمية الموارد البشرية في بيئة مكتبة الأسد الوطنية من وجهة نظر المتدربين .

ثانياً- الحدود الزمنية : امتدت الحدود الزمنية للدراسة من الفترة بين 2018/1/1م تاريخ البدء بالدراسة إلى تاريخ 2020/6/30 وقت انتهاء الدراسة.

ثالثاً- الحدود الجغرافية : مكتبة الأسد الوطنية في الجمهورية العربية السورية .

7. الدراسات السابقة :

قامت الباحثة بإجراء بحث في العديد من قواعد البيانات Pro Quest, SAGE, Emerald, EBSCO host Science Direct LISA, ISA ودليل الإنتاج الفكري في مجال المكتبات والمعلومات بالإضافة إلى البحث في الدوريات العلمية الإلكترونية والمطبوعة ، وكذلك البحث في المكتبات والمستودعات الرقمية للوقوف على مدى وجود دراسات ذات صلة بموضوع البحث ، وقد تبين أن موضوع فاعلية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية في المكتبات بشكل عام والمكتبات الوطنية على وجه الخصوص قد حظي بندرة شديدة في الدراسات سواء على المستوى العربي أو الأجنبي ونظراً إلى قلة الدراسات التي تناولت الموضوع ، فقد أختارنا بعض

الدراسات التي تناولته بالتطبيق الميداني في قطاعات موضوعية أخرى وسنذكر أهم الدراسات التي تناولت الموضوع مرتبة ترتيباً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم :

❖ فتح الله ، مرام مجدى محمود . (2019). مدى تأثير البرامج التدريبية على كفاءة العاملين في حوسبة مكنتات جامعة الإسكندرية : دراسة تحليلية تقويمية . أطروحة دكتوراه . قسم المكنتات والمعلومات . كلية الآداب والعلوم الإنسانية .جامعة الاسكندرية. الاسكندرية : مصر. ص: 299

هدفت هذه الدراسة الى دراسة واقع المكنتات الجامعية المحوسبة بجامعة الاسكندرية ، كما هدفت إلى معرفة مدى تأثير التدريب والتعليم في رفع كفاءة القوى العاملة بها. ولقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة من أدوات البحث وقد شملت عينة البحث على جميع القوى العاملة في المكنتات الجامعية المحوسبة بجامعة الاسكندرية ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- الغياب شبة الكامل لتقنيات المعلومات في المكنتات الجامعية النظرية.
- عدم وضوح الرؤيا لدى بعض المكنتات الجامعية حول اهمية التدريب للعاملين وخصوصا في المكنتات النظرية. وقد خرجت الدراسة بتوصيات عدة منها :
- وضع البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجات العاملين في المكنتات.

❖ محمد حمزات ، كفاح . (2019) . التدريب في مؤسسات المعلومات بمدينة دمشق : دراسة تحليلية .رسالة ماجستير. قسم المكنتات والمعلومات . كلية الآداب والعلوم الإنسانية .جامعة دمشق . دمشق: سوريا . ص:402

هدفت الدراسة الى التعرف على اهتمام الادارة العليا في مؤسسات المعلومات بمدينة دمشق بتنفيذ العمليات التدريبية لكل من أخصائي مكنتاتها والمستفيدين منها ، كما هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية الفعلية لأخصائي المكنتات والمعلومات والمستفيدين، و اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لاستطلاع آراء المعينين بالعمليات التدريبية والمستفيدين وأخصائي المكنتات والمعلومات في مؤسسات المعلومات. وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية في توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- إن تدريب المستفيدين على استخدام فهارس مكنتات مؤسسات المعلومات هي أولى الطرق التي يتبعها أخصائي المكنتات والمعلومات في تدريبهم على كيفية استخدام المكتبة ومجموعاتها من مصادر المعلومات .

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن 79.57% من أخصائي المكتبات والمعلومات أجابوا بأن مؤسسات المعلومات تقوم بتنفيذ عمليات تدريبية لهم.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة :

- زيادة فرص التدريب خارج الجمهورية العربية السورية لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية .
- التعاون والتنسيق مع مؤسسات المعلومات الأخرى ومراكز التدريب.

❖ رفاعي، آية محمد.(2017) . دراسة تقييم البرامج التدريبية المنفذة في وزارة التنمية الإدارية ودورها في رفع مستوى الكفاءة البشرية. رسالة ماجستير. قسم ادارة الأعمال . الجامعة الافتراضية السورية. وزارة التعليم العالي. دمشق : سوريا . ص:91

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم البرامج التدريبية ودورها في رفع مستوى الكفاءة البشرية عند أفراد العينة بالإضافة إلى التعرف على مراحل العملية التدريبية، ومدى تأثير البرامج التدريبية في رفع الكفاءات وتنميتها، وذلك من خلال دراسة تقييم برامج التدريب المنفذة في وزارة التنمية الإدارية، لقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي و استخدمت الاستبانة كأداة لاستطلاع آراء العينة والتي بلغت 100 متدرباً ضمن برامج تدريب وزارة التنمية الإدارية في دمشق، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة حول البرامج التدريبية في رفع مستوى الكفاءة البشرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبر ، وانتهت الدراسة بمجموعة من الحلول والتوصيات ومن أهمها:

- متابعة تقييم برامج التدريب لقياس أثر التدريب على المؤسسة التي يعمل لديها المتدرب.

❖ عامر، عبد العزيز عبد الحميد.(2017). تأثير تكنولوجيا المعلومات على التنمية المهنية للعاملين بالمكتبات المدرسية الثانوية ببلدية الزاوية بليبيا: دراسة ميدانية وتخطيط. أطروحة دكتوراه. قسم المكتبات والوثائق والمعلومات . كلية الآداب. جامعة الزاوية. ص: 224

هدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير التقنية الحديثة في التنمية المهنية للعاملين بالمكتبات المدرسية بمنطقة الزاوية، واستخدم الباحث المعايير الدولية في دراسته الميدانية بالإضافة إلى مقترح لتطوير القوى العاملة بها . وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

1. كشفت الدراسة أن نسبة 95 % من أمناء المكتبات يرغبون في إدخال تكنولوجيا المعلومات والتدريب إلى مكتباتهم، ويسعون إلى الرقي بها إلى الأفضل .

2. . توصل الباحث إلى إعداد تخطيط مقترح لتطوير العاملين نحو الأفضل، واعتمد الباحث في هذا التخطيط على بعض المعايير الدولية في مجال المكتبات والمعلومات، وأوعية المعلومات المختلفة ، وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. يوصي الباحث بتكثيف الجهود من قبل الجهات المسؤولة والمدرّبين، والمتخصصين على تدريب العاملين على كيفية التعامل مع العمليات الفنية سواء التقليدية منها أو الإلكترونية .

2. .ينبغي إعداد البرامج التدريبية على أساس التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي ينبغي أن ترتبط بالاستراتيجية الشاملة نحو تنمية العاملين.

❖ مزهود، بركانة .(2017). الاحتياجات التدريبية لإخصائي المعلومات في المكتبات الجامعية : دراسة ميدانية

بمكتبات كليات جامعة العربي تبسة. رسالة ماجستير .جامعة العربي التبسة. التبسة : الجزائر . ص: 210

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تلبية البرامج التدريبية الفعلية لاختصاصي المعلومات بمكتبات جامعة العربي التبسي، كما هدفت إلى مدى اهتمام إدارة مكتبات جامعة العربي التبسي بتدريب اختصاصي المعلومات، وماهي العوائق التي تعترض التخطيط لبرامج تدريبية دائمة لاختصاصي المعلومات.

اعتمدت الباحثة على المنج الوصفي وعلى اداة البحث الاستبانة التي وزعت على مجتمع الدراسة مكتبات جامعة العربي التبسي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- أن نجاح البرامج التدريبية مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاحتياجات التدريبية لاختصاصي المعلومات، وأن عملية التقييم الفعالة للبرامج التدريبية لا تتم بالشكل المطلوب.

- هناك عدة صعوبات تعترض التخطيط للبرامج التعليمية مثل قلة الإمكانيات وضغوط العمل.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة :

- تحديد ومراجعة الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية وبشكل دوري وذلك من خلال تقييم عملية التدريب ومعرفة مدى الاستفادة من البرامج التدريبية المنفذة.

- إعادة النظر في البرامج التدريبية التي تقدم لاختصاصي المعلومات بحيث تلائم الاحتياجات التدريبية لاختصاصي المعلومات.

❖ محمد أمين، قصوري.(2017). دور برامج التكوين الأكاديمي في إعداد اختصاصي المعلومات 2.0 : دراسة

تقييمية لبرامج التكوين بالمعهد العالي للتوثيق بتونس. رسالة ماجستير . قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم

المكتبات . جامعة ماي قالمه . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . الجزائر . ص:131

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مواءمة اختصاصي المعلومات 2.0 مع برامج التكوين الأكاديمي لعلم المكتبات في ظل الجيل الجديد للمعلومات ، كما هدفت إلى التعرف على مدى مساهمة برامج التكوين الأكاديمي في تقرير وامتلاك المهارات والكفاءات من قبل اختصاصي المعلومات 2.0 والمهارات التكنولوجية بشكل خاص، كما هدفت إلى تقييم برامج التكوين الأكاديمي ومدى تفاعلها مع مفهوم اختصاصي المعلومات 2.0 وإلى التعرف على النقائص في البرامج التكوينية لتحقيق أكثر تفاعل وانسجام مع اختصاصي المعلومات. وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في المعهد العالي للتوثيق في تونس والبالغ عددهم 17 موظفاً وموظفة، وقد استخدم الباحث المقابلة كأداة للبحث ولجمع المعلومات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يتم إعداد برامج التكوين الأكاديمي بالمعهد العالي للتوثيق في إطار الهياكل البيداغوجية وبالتنسيق مع مجالس الأقسام والمجلس العالي للمعهد.
- يتم استشارة اختصاصي المعلومات المتكون في إعداد برامج التكوين وفسح المجال له لأبداء آرائه وتوجهاته وميوله الشخصية وما يتوافق مع احتياجاته العلمية والمهنية.
- ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث:
- العمل على التطوير المستمر للبرامج بما يتلاءم وبيئة الويب 2.0 وواقع المكتبة 2.0 ومختلف تطورات الويب.
- تفعيل دور اختصاصي المعلومات في الاستشارة والمشاركة في إعداد البرامج التكوينية.
- ❖ فائزة، إبراهيم بشير احمد .(2017). أثر تدريب العاملين بالمكتبات الجامعية على استخدام التقنيات الحديثة: دراسة حالة العاملين بمكتبات جامعة النيلين . رسالة ماجستير . قسم المكتبات والمعلومات . كلية التربية. جامعة الجزيرة: السودان . ص :75

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمكتبات جامعة النيلين، والكشف عن مؤهلات ومهارات العاملين بها، والوقوف على التغيرات التي يحدثها التدريب على طبيعة عمل المكتبي، والتعرف على ما يجب أن يكتسبه العاملين بالمكتبات من مهارات أساسية ليكونوا مؤهلين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه (المسحي ودراسة الحالة) مستخدمة من الأدوات الاستبانة والملاحظة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمكتبات جامعة النيلين، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث بلغ حجم العينة (50) خمسون فرداً، وأشارت نتائج الدراسة إلى :

- مقومات التقنية متوفرة بمكتبات جامعة النيلين، ووجود كوادر فنية مؤهلة لإدارة التقنية بهذه المكتبات ولكن بنسبة قليلة.

- تدريب العاملين لا يركز على الجوانب التقليدية فقط وإنما يركز أيضا على الجوانب التقنية الحديثة.
- ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة :
- توفير الكوادر الفنية المؤهلة لإدارة التقنية بمكتبات جامعة النيلين من خلال تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة تدريباً مكثفاً، عقد الدورات التدريبية المستمرة في مجال استخدام الحاسب الآلي والأنظمة الآلية المختلفة لرفع قدرات العاملين على التعامل مع مقومات تقنية المعلومات.

❖ Ray Ganessingh.(2016). Training Plan for Library Assistants in the 21st Century Academic Library. Dissertation. Department of information studies. Aberystwyth University. United Kingdom.P:270

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة كيفية وضع خطة تدريبية شاملة لأمناء المكتبات في المكتبة الجامعية لكي يتم تعزيز المهارات والكفاءات الأساسية لديهم لأداء واجباتهم في بيئة العمل الحالية . لقد تم إجراء البحث كدراسة حالة داخل مكتبة أكاديمية واحدة، واعتمد الباحث على الاستبيان والمقابلات شبه المنظمة وجهاً لوجه لجمع البيانات من المشاركين البالغ عددهم 25 عاملاً.

أشارت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن هناك حاجة ماسة للتدريب المستمر لأمناء المكتبات .
- أهمية التدريب المتبادل في جميع الوحدات والأقسام في المكتبة لتحسين المهارات والكفاءات للعاملين في المكتبة ، وبالتالي فإن هناك حاجة إلى خطة تدريب شاملة لجميع أمناء المكتبات.

❖ Anthony Cobblah, Mac. (2015). The Contribution Of Staff Training And Development Programmer To Effective Library And Information Services In Selected University Libraries In Ghana . Dissertation. department of information science university of south Africa Pretoria . South Africa.P:451

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة فاعلية البرامج التدريبية للعاملين وسياسات وبرامج التطوير المعمول بها في المكتبات الجامعية في غانا، كما هدفت إلى تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية في غانا، وقد اعتمد الباحث أسلوب البحث المسحي وقد تم استخدام المقابلة والاستبانة كأدوات للبحث لجمع البيانات من عينة البحث والتي شملت 860 من العاملين في المكتبات والمستفيدين من خدمات المكتبات الجامعية في غانا، ومن أهم النتائج التي تمخضت عنها الدراسة:

- ان تطبيق البرامج التدريبية ساهمت في تحسين المعرفة والمهارات والقدرات والخبرات للعاملين في المكتبات الجامعية.

- لابد من دعم ممارسات تطوير العاملين من خلال وضع استراتيجيات من قبل مديرية ادارة الموارد البشرية مثل المكافآت ، والترقيات - وزيادة الرواتب وغيرها من الاستراتيجيات التحفيزية.

وقد اقترح الباحث العديد من التوصيات ومن أبرزها :

- يتوجب على إدارة المكتبات الجامعية في غانا تطوير سياسات التدريب والتطوير الخاصة لتحديد الاحتياجات التدريبية الفردية للعاملين في المكتبات.
- يجب ربط سياسات التدريب والتطوير للمكتبات الجامعية في غانا بالأهداف الاستراتيجية للمكتبات الجامعية .

❖ Nabutto ,Clement Lutaaya.(2014). Staff Training And Development In Ugandan Private Chartered University Libraries. Dissertation. BLIS, MSC Information Science. College of Humanities. University of KwaZulu-Natal. South Africa,p:272

جاءت هذه الدراسة كدراسة نقدية لطبيعة وماهية التدريب والتطوير في المكتبات الجامعية الأوغندية الخاصة، و هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لأمناء المكتبات، كما هدفت إلى معرفة أهم التحديات وماهي الاستراتيجيات التدريبية المتبعة لتحسين عملية التدريب من أجل تدريب العاملين في المكتبات الجامعية الخاصة، واستخدم الباحث الأسلوب النوعي والكمي لاستكشاف أسئلة البحث كما استخدم الاستبانة والمقابلة كوسائل لجمع البيانات من أمناء المكتبات في الجامعات الخاصة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- انعدام الموارد المالية المطلوبة لدعم وتدريب وتطوير العاملين في المكتبات الجامعية الخاصة.
- عدم احتفاظ الادارة العليا للمكتبات بالموظفين بعد التدريب.

❖ Thomas, Iorhuna T .(2012) . Staff Needs And Training Programs Of The National Library Of Nigeria In The Information Ag. Thesis. Department of Library and information science. University Of Nigeria. Nigeria. P: 84.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد برامج التدريب المتاحة للعاملين في المكتبة الوطنية النيجيرية في عصر المعلومات، كما هدفت الى تحديد المشاكل المرتبطة بتدريب العاملين في المكتبة الوطنية النيجيرية في عصر المعلومات واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد شملت الدراسة 6 ستة مكتبات فرعية للمكتبة الوطنية النيجيرية، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة من أدوات البحث لجمع البيانات من عينة البحث والتي شملت 193 عاملاً، ومن أهم النتائج التي تمخضت عنها الدراسة:

- هناك حاجات تدريبية لدى العاملين في المكتبة الوطنية النيجيرية في قسم الفهرسة وتتجلى هذه الحاجات في التدريب على مهارات الفهرسة والتصنيف، وتسويق خدمات المعلومات.

- ومن أهم المشاكل التي تعترض تدريب وتطوير العاملين في المكتبة الوطنية النيجيرية هي عدم كفاية برامج التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لكل من أمناء المكتبات.

❖ Am Ramalibana, Kataila, (2005) .An Investigation Into The Effectiveness Of The Staff Development Policies And Programmes Of The Unisa Library /Supervisor : M Burger South Africa : University Of South Africa,2005-thesis. Information science. Unisa university of South Africa. South Africa .p : 117

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة فاعلية برامج التدريب للعاملين في مكتبة يونيزا UNISA بجنوب إفريقيا، كما هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في مكتبة يونيزا UNISA.

استخدم الباحث الاستبانة والمقابلة كأداة من أدوات البحث من أجل جمع البيانات ولقد تم توزيع الاستبيانات على جميع العاملين في مكتبة يونيزا UNISA والمكتبات الفرعية التابعة لها، والبالغ عددهم 144 عاملاً. كما أجرى الباحث مقابلات مع مدراء الأقسام، ومن أهم نتائج البحث التي تمخضت عنها الدراسة :

- عدم فاعلية برامج التدريب و سياسات التطوير للعاملين في مكتبة يونيزا UNISA.
- لا يتم تدريب العاملين بناء على تقييمات الأداء من قبل ادارة الموارد البشرية في المكتبة.
- وضع دليل من قبل ادارة المكتبة لتقييم فاعلية برامج التدريب بشكل مستمر ويجب ان يتضمن هذا الدليل معايير محددة لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لديها .

❖ Spacey , Rochelle Elizabeth .(2003). The attitudes of public library staff to the internet and evaluations of internet training. Dissertation . Department of Information Science. Philosophy of Loughborough University . Loughborough.P: 230

كان الهدف من هذه الدراسة هو تقييم البرامج التدريبية للعاملين على استخدام الانترنت في المكتبات العامة، وقد كان تقييم التدريب للعاملين على استخدام الانترنت مرتبطاً بتصورات الفائدة وسهولة الاستخدام ونية الاستخدام للإنترنت في العمل، وقد استخدم الباحث أساليب البحث الكمي والنوعي لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة بحث لجمع المعلومات، حيث وزعت الاستبانة على 900 عامل في المكتبات العامة ، كما استخدم الباحث المقابلة مع مدراء المكتبات العامة . ومن أهم نتائج الدراسة :

- أن هناك درجة من الايجابية تجاه استخدام الموظفين المتدربين للإنترنت في المكتبات العامة.
- هناك درجة غير مقبولة بين أساليب التدريب التي اتبعتها الادارة العليا للمكتبات العامة لتدريب العاملين فيها.

8. التعقيب على الدراسات السابقة :

أولاً- نتائج تحليل الدراسات السابقة :

1. تنوعت الدراسات السابقة التي تناولها الباحثون بين دراسات أجريت في بيئات عربية مختلفة ودراسات أجريت في بيئات أجنبية في حقل المكتبات ومراكز المعلومات.
2. تتشابه أغلب الدراسات في بعض أهدافها وتختلف في بعضها الآخر في بيئة المكتبات ومراكز المعلومات العربية والأجنبية.
3. تتفق بعض الدراسات السابقة إلى حد كبير في المنهج البحثي (المنهج الوصفي) المستخدم في حين اختلفت بعض الدراسات الأخرى فقد تم استخدام المنهج المسحي ودراسة الحالة .
4. اتفقت غالبية الدراسات السابقة في أدوات جمع البيانات والتحليل الإحصائي إلا أنها اختلفت بشأن بعض الجوانب مثل أحجام العينات وطرق اختيارها .
5. ثمة تباين واضح في النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسات، الأمر الذي دفع تلك الدراسات إلى التوجيه بمضاعفة الجهد للبحث في مجال تدريب الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات لإظهار نتائج جديدة، و التطرق لدراسة مدى فاعلية هذه البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات .

ثانياً- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

1. مكنت الدراسات السابقة بعد استطلاعها واستقراءها من اختيار المنهج العلمي الأكثر ملائمة والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي فهو أكثر المناهج شيوعاً واستخداماً في مثل هذه الدراسات.
2. شكلت القراءة المتأنية والدقيقة للدراسات السابقة حافزاً لإثراء فكر الباحثة ودعمه مما يحقق اغناء الجانب النظري للدراسة والذي شمل دراسة التدريب للموارد البشرية الأسس والمفاهيم والتطرق لمراحل وخطوات العملية التدريبية وأخيراً علاقة التدريب وتنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات .
3. اسهمت المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة في توجيه الباحثة إلى تصميم إدارة الدراسة (الاستبانة ووضع أسئلة المقابلة) بما يتوافق مع أهداف الدراسة .
4. جاء إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة محققاً الاستفادة المرجوة من الأدوات الإحصائية وأساليبها المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها .
5. من خلال الدراسات السابقة استوضحت الباحثة فكرة الدراسة الحالية المتمثلة بفاعلية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية : دراسة تقييمية

ثالثاً- أصالة البحث :

1. لئن ركزت الدراسات السابقة على دراسة متغيرات الدراسة كل على حدا فان الدراسة الحالية جعلت من التركيز على ايجاد العلاقة بين فاعلية البرامج التدريبية من عدة مجالات (مستوى التخطيط لعملية التدريب للموارد البشرية - دراسة الاحتياجات التدريبية - الأساليب التدريبية - اهتمام الادارة العليا - تقييم العملية التدريبية - فاعلية العملية التدريبية - مشكلات العملية التدريبية ودراسة الفروق والمتغيرات الديمغرافية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية) معا محور اهتمام الدراسة والهدف الذي تسعى الى بلوغه أو تحقيقه في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية .
2. غالبية الدراسات السابقة تطرقت إلى جزء محدد من العمليات التدريبية في حين لم تتطرق إلى علاقة وأثر التدريب في تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات وهذا ما ستتطرق إليه الدراسة الحالية.
3. غالبية الدراسات السابقة تناولت واقع التدريب في المؤسسات ولكنها لم تتطرق إلى مدى فاعلية هذه البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية في بيئة المكتبات الوطنية وهذا ما تصبو إليه الدراسة الحالية لتكون بذلك إضافة مهمة إلى الإنتاج الفكري في حقل المكتبات وخدمات المعلومات الذي يفترق إلى دراسات كافية في هذا المجال .
4. خلق العامل المكاني فارقا جوهريا بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فقد تم اجراء الدراسات السابقة في بيئات مختلفة عن البيئة السورية الامر الذي تعذر منه تطبيق نتائجها وتعميمها على بيئة مكتبة الأسد الوطنية وهو المجال الذي اختصت به هذه الدراسة .
5. ادت الفترة الزمنية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية دورا مهما في اختلافها ، ففي حين انجزت الدراسات السابقة في فترات زمنية سابقة ، فان هذه الدراسة تجري في زمن شهد تطورات متنوعة في البيئة السورية خاصة على صعيد قطاع الخدمات متمثلة بالمكتبات ومراكز المعلومات وما تواجهه من متغيرات مستجدة متمثلة بالتحويلات والتغيرات التكنولوجية المتسارعة وبالإضافة إلى إطلاق مشروع الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية وما استوجب على ادارة مكتبة الأسد الوطنية بإنشاء مديرية للتنمية الإدارية للعاملين لديها .
6. تتباين الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة من حيث تطبيقها فهي تطبق في بيئة المكتبات الوطنية متمثلة بمكتبة الأسد الوطنية ، بينما طبقت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة زمانيا ومكانيا، ماعدا دراسة (محمد حمزات، 2019)¹² والتي تطرقت فيها لمكتبة الأسد الوطنية كجزء من عينة دراسة البحث

❖ ¹² محمد حمزات ، كفاح . (2019) . ص:402

والتي شملت 38 عاملاً فقط لمعرفة الاحتياجات التدريبية للعاملين ومعرفة الفوائد التي حصل عليها المتدربين من أخصائي المعلومات من البرامج التدريبية.

9. مجتمع الدراسة وعينتها :

أولاً مجتمع الدراسة : تمثل الموارد البشرية (المتدربين) في مكتبة الأسد الوطنية المستفيدين من الدورات التدريبية مجتمع الدراسة الأساسي.

ثانياً - عينة الدراسة :

رغبة من الباحثة في الحصول على نتائج دقيقة وشاملة اشتملت عينة الدراسة على جميع عناصر مجتمع الدراسة من مديري مكتبة الأسد الوطنية ومن رؤساء الأقسام والشعب والموظفين الإداريين المستفيدين من الدورات التدريبية بهدف الوصول إلى أدق و أفضل النتائج .

وسعيًا للحصول على المعلومات ذات النوع العالي كانت عينة الدراسة عينة قصدية، حيث تم دراسة كل موظف في الظاهرة المعنية في الدراسة، حيث بلغ عدد المتدربين العينة 300 متدرب تم استرجاع 250 استبانة أي نسبة الاستجابة 83.3% من مجتمع الدراسة وبذلك تكون عينة الدراسة هي كامل مجتمع الدراسة بهدف الوصول إلى أدق و أفضل النتائج .

10. منهج الدراسة وأدواتها :

أولاً- منهج الدراسة : اعتمدت الباحثة في إنجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر هذا المنهج ملائماً لهذا النوع من البحوث وذلك لإمكانية استقصاء آراء عدد كبير من المبحوثين، كما أن هذا المنهج يقوم على وصف الظاهرة محل الدراسة، ومن ثم تحليل نتائج الدراسة للربط بين متغيراتها للوصول إلى أسبابها واستخلاص النتائج، ومن ثم تعميمها.

ثانياً- أداة الدراسة وإجراءاتها:

أ- المقابلة : تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات ، وقد فمنا بإجراء سلسلة من المقابلات مع المسؤولين والمشرفين على العملية التدريبية ، بحيث مكنتنا المقابلات التي قمنا بها من الحصول على معلومات من القائمين على العملية التدريبية عن واقع العملية التدريبية لتنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية.

ب- الاستبانة : لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها قامت الباحثة بإعداد استبانة لمعرفة مدى فاعلية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية .

وقد مر تصميم هذه الاستبانة بعدة مراحل مخططة ومنظمة بدقة قبل أن تظهر الصورة النهائية لها، وهذه المراحل شملت تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية للاستبانة وتعيين المحاور (الأبعاد) الخاصة التي تتصدى لها استبانة فاعلية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية.

ومن خلال مراجعة الأدبيات العلمية ذات العلاقة بفاعلية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية ، بالإضافة إلى مراجعة البحوث والدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث اطلعت الباحثة على هذه الدراسات والأدوات التي تضمنتها، وذلك للوقوف على ما انتهت إليه هذه الدراسات والبحوث ولمعرفة أهم المجالات التي تناولتها والجوانب التي تغطيها.

وقد تم تحديد محاور الاستبانة بثلاثة أقسام تشمل ستة محاور وانتقاء عينة من الأسئلة تغطي كل محور من محاور الاستبانة مع مراعاة وضوح الألفاظ والكلمات ودقتها، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي الذي اعتمد فيه الصياغة التالية (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة). وتم وضع الاستبانة بصورتها الأولية، بحيث تكونت الاستبانة من النقاط التالية:

1. مقدمة توضح الهدف من الاستبانة وكيفية التعامل معها.
2. القسم الأول: يشمل بيانات عامة عن المفحوص تتعلق بمعرفة (جنس المجيب - العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة - عدد الدورات الداخلية والخارجية).
3. القسم الثاني ويشمل أسئلة الاستبانة، وبدائل إجابة تتمثل (موافق، موافق إلى حد ما، موافق بشدة، غير موافق) حيث بلغ عدد الأسئلة (80) سؤالاً، والجدول رقم (1) يبين توزيع الأسئلة على محاور استبانة فاعلية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية في صورتها الأولية.

الجدول رقم (1) توزيع الأسئلة على محاور استبانة فاعلية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية في صورتها الأولية

م	محاور الاستبانة	عدد الأسئلة	أرقام الأسئلة
1	المحور الأول تحديد الاحتياجات التدريبية	15	15-1
2	المحور الثاني التخطيط للعملية التدريبية	14	29-16
3	المحور الثالث : الأساليب التدريبية	15	44-30
4	المحور الرابع : اهتمام الادارة بالعملية التدريبية	12	56 -45
5	المحور الخامس : تقييم العملية التدريبية	12	68 -57
6	المحور السادس : فاعلية البرامج التدريبية	12	80-69

4. القسم الثالث: ويشتمل على ترتيب المشكلات التي تواجه العملية التدريبية حسب أهميتها. كما شمل على اقتراحات العاملين لرفع وتعظيم مستوى الاستفادة من البرامج التدريبية في تحسين الأداء.

❖ عرضت استبانة فاعلية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية على عدد من المحكمين:

تم التحقق من صدق محتوى الاستبانة بعرضها على مجموعة محكمين، وكان الهدف من التحكيم بيان ملاحظات المحكمين لمدى ملاءمة أسئلة الاستبانة وقدرتها على قياس ما وُضعت لقياسه، ووضح التعليمات من حيث المعنى واللغة، وقدم المحكمون ملاحظاتهم التي بينوا فيها ضرورة إعادة النظر في صياغة بعض الأسئلة من حيث المعنى واللغة، وإضافة أو حذف أسئلة.

❖ الدراسة الاستطلاعية:

بعد الانتهاء من التحكيم قامت الباحثة بتطبيق استبانة فاعلية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً، وهي غير عينة الدراسة الأساسية، اختيروا بطريقة عشوائية، وكان الهدف من الدراسة الاستطلاعية التأكد من مناسبة أسئلة الاستبانة للتطبيق ووضوح الأسئلة بالنسبة للأفراد.

❖ إخراج استبانة في صورته النهائية (وفقاً لآراء السادة المحكمين والعينة الاستطلاعية):

حيث اشتملت الاستبانة فاعلية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية في صورته النهائية على (80) سؤالاً موزعة على ستة محاور رئيسية، والجدول رقم (2) يوضح توزيع الأسئلة على محاور الاستبانة.

الجدول رقم(2) توزيع الأسئلة على محاور استبانة فاعلية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية في صورتها النهائية

م	محاور الاستبانة	عدد الأسئلة	أرقام الأسئلة
1	المحور الأول تحديد الاحتياجات التدريبية	15	15-1
2	المحور الثاني التخطيط للعملية التدريبية	14	29-16
3	المحور الثالث : الأساليب التدريبية	15	44-30
4	المحور الرابع : اهتمام الإدارة بالعملية التدريبية	12	56 - 45
5	المحور الخامس : تقييم العملية التدريبية	12	68 - 57
6	المحور السادس : فاعلية البرامج التدريبية	12	80-69

❖ دراسة صدق الاستبانة وثباتها (الدراسة السيكمترية لأدوات الدراسة):

1. صدق المحتوى:

تم التحقق من صدق محتوى الاستبانة كما ذكرت الباحثة سابقاً من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الاختصاصيين كما سيرد في ملحق رقم (3) وتألفت من (7) أعضاء متخصصين في علم المكتبات والمعلومات، وإدارة الموارد البشرية، من الهيئة التدريسية في قسم المكتبات وخدمات المعلومات بجامعة دمشق، والمعهد الوطني للإدارة العامة (INA). وكان الهدف من هذا التحكيم أخذ آراء المحكمين حول مدى ملاءمة أسئلة الاستبانة لما تقيسه وقدرتها على قياس ما وُضعت لقياسه، ووضوح التعليمات من حيث المعنى واللغة، وقد قدم السادة المحكمون ملاحظاتهم حول ضرورة إعادة النظر في صياغة بعض الأسئلة من حيث المعنى واللغة، وإضافة أو حذف بعض الأسئلة، ثم قامت الباحثة بإجراء التعديلات بناءً على آرائهم وقامت بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً، بهدف التأكد من مناسبة أسئلة الاستبانة للتطبيق ووضوح الأسئلة والتعليمات بالنسبة للأفراد، حيث أظهرت الدراسة الاستطلاعية دقة ووضوح أسئلة الاستبانة وتعليماتها بالنسبة للأفراد، وبذلك أصبحت الاستبانة جاهزة للتحقق من خصائصها السيكمترية الأخرى (الصدق والثبات).

2. دراسة صدق وثبات الاستبانة :

تم حساب الصدق البنوي للاستبانة لمعرفة الدرجة التي قيس بها الاختبار السمة أو الخاصية التي يفترض أن يقيسها، وهي فاعلية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية. من خلال القيام بالإجراءات التالية:

فيما يتعلق بثبات استبانة الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي للتحقق من ثبات الأداة حسب معامل ألفا ، وجذر معامل الفا الذي يمثل معامل الصدق ، حيث تم إضافة معاملات ثبات الاتساق الداخلي للاستبيان ككل ومحاور الاستبيان وأبعاده كما في الجداول التالية :

جدول رقم (3) معاملات الاتساق الداخلي للاستبانة

معامل الصدق	معامل الثبات (معامل الفا	عدد الاسئلة	
0.839	0.704	80	الاستبانة

يبين الجدول رقم (3) أن معامل الثبات للاستبيان بلغ 0.704 لإجمالي فقرات الاستبانة والذي يبلغ عددهم 80 وبالتالي الاستبيان ذو درجة ثبات جيدة . أما بالنسبة لمعامل الصدق (جذر معامل الثبات) فنلاحظ أنه جيد أيضاً وقيمه للاستبيان ككل كانت 0.839 مما يعني أن الاستبيان صادق وممثل للمجتمع الذي سحبت منه

العينة ، ويدلنا ذلك على التصميم المدروس والجيد لأسئلة الاستبيان والتوزيع الصحيح له على أفراد عينة عشوائية ممثلة للمجتمع بشكل صادق .

3. ثبات الاستبانة:

1. تم حساب معامل الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات النتائج في حال تكرار القياس أكثر من مرة وعلى نفس أفراد العينة . وفيما يلي نتائج معاملات الثبات في الجدول رقم (4)

الجدول رقم (4) : معاملات ثبات ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة ودرجتها الكلية

محاور الاستبانة	عدد الأسئلة	معامل الثبات (معامل ألفا)	معامل الصدق
المحور الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية	15	0.677	0.823
المحور الثاني: التخطيط للعملية التدريبية	14	0.741	0.861
المحور الثالث: الأساليب التدريبية	15	0.532	0.717
المحور الرابع: اهتمام الإدارة بالعملية التدريبية	12	0.461	0.679
المحور الخامس: تقييم العملية التدريبية	12	0.514	0.717
المحور السادس: فاعلية البرامج التدريبية	12	0.667	0.817
الدرجة الكلية	80	0.704	0.839

يبين الجدول رقم (4) ما يلي:

- معامل الثبات للاستبانة بلغ 0.704 لإجمالي فقرات الاستبانة والذين يبلغ عددهم 80 سؤالاً وبالتالي الاستبانة ذو درجة ثبات جيدة .
- معامل الثبات للمحور الأول (تحديد الاحتياجات التدريبية) بلغ 0.677 لإجمالي فقرات المحور، وبالتالي المحور ذو درجة ثبات مقبولة. أما بالنسبة لمعامل الصدق فنلاحظ أنه جيد وقيمه بلغت 0.823 مما يعني أن المحور الأول صادق وممثل للمجتمع الذي سحبت منه العينة .
- معامل الثبات للمحور الثاني (التخطيط للعملية التدريبية) بلغ 0.741 لإجمالي فقرات المحور . وبالتالي المحور ذو درجة ثبات جيدة . أما بالنسبة لمعامل الصدق فنلاحظ أنه جيد وقيمه بلغت 0.861 مما يعني أن المحور الثاني صادق وممثل للمجتمع الذي سحبت منه العينة.
- معاملات ثبات كل من المحاور : (الثالث الأساليب التدريبية) (الرابع اهتمام الإدارة بالعملية) (الخامس (تقييم العملية التدريبية) كانت منخفضة حيث فنلاحظ أنه جيد وقيمه لكل محور بلغت

0.532، 0.461، 0.514 على الترتيب. أما بالنسبة لمعامل الصدق (جذر معامل الثبات) فنلاحظ

أنه جيد وقيمته لكل محور كانت 0.717 ، 0.679 ، 0.717 على الترتيب.

- معامل الثبات للمحور السادس (فاعلية البرامج التدريبية) 0.667 و بالتالي المحور ذو درجة ثبات

مقبولة. أما بالنسبة لمعامل الصدق (جذر معامل الثبات) فنلاحظ أنه جيد وقيمتته بلغت 0.817 مما

يعني أن المحور السادس صادق وممثل للمجتمع الذي سحبت منه العينة .

11. مكونات الدراسة:

وضعت الباحثة خطة دراسة مقسمة إلى خمسة فصول ، حيث اشتمل الإطار النظري على ثلاثة فصول ، و اشتمل الإطار العملي على فصلين والذي كان عبارة عن التطبيق العملي للدراسة. وتناولت الدراسة في إطارها المنهجي الذي يحتوي على الإشكالية والتساؤلات وأهمية وأهداف الدراسة، وأدواتها، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لإمكانية استقصاء آراء عدد كبير من المبحوثين. واعتمد على المقابلة والاستبانة كأداتين للعمل الميداني تم استخدامهما في تحليل العينة الهادفة التي تمثلت في العاملين في مكتبة الأسد الوطنية من مديري مكتبة الأسد الوطنية ومن رؤساء الأقسام والشعب والموظفين الإداريين المستفيدين من الدورات التدريبية .

في الفصل الأول وتحت عنوان التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات : الأسس والمفاهيم حيث خصصت الباحثة هذا الفصل لدراسة مفهوم التدريب كمدخل لموضوع التدريب من جميع جوانبه، انطلاقاً من المفاهيم التي تدور حوله وأهميته، ثم إلى التعريف بأهداف التدريب ومبادئه الأساسية لتدريب الموارد البشرية وصولاً إلى التفصيل في أنواع التدريب وفوائده لنصل الى تحديد من المسؤول عن التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات ومن ثم الإشارة الى معوقات التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات .

أما الفصل الثاني جاء بعنوان مراحل وخطوات العملية التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات

تحدثت الباحثة في بداية الفصل عن موضوع تحديد الاحتياجات التدريبية كخطوة أساسية تنطلق منها العملية التدريبية ثم عرضت الباحثة لتصميم البرامج التدريبية والتي بموجبه يتم تحويل الاحتياجات التدريبية الى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج تدريبي يلبي الاحتياجات للموارد البشرية في المكتبات والمعلومات.

ثم عرضت الباحثة مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات أي وضع الفعاليات التدريبية والبرامج التي تضمنتها خطة التدريب موضع التنفيذ أو التطبيق لتصل الباحثة الى مرحلة تقييم التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات كآخر مرحلة من مراحل التدريب لتحديد القيمة الحقيقية للبرنامج التدريبي ولقياس مدى كفاءة وفاعلية العملية التدريبية .

والفصل الثالث كان بعنوان **التدريب وتنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات** حيث ركزت الباحثة على مفهوم تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات من خلال معرفة وتحديد المفاهيم التي يتكون منها وصولاً إلى العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات لتصل الباحثة إلى حتمية التدريب في تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات المستجدة في بيئة المكتبات ومراكز المعلومات .

أما الفصل الرابع : فكان مخصصاً للجانب التطبيقي وعُنون بالدراسة الميدانية لبرامج التدريب في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية ، وفي هذا الفصل قامت الباحثة بدراسة واقع بيئة مكتبة الأسد الوطنية ، من حيث النشأة والتطور والمهام والوظائف والخدمات التي تقدمها للمستفيدين وصولاً للواقع التخطيطي للعملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية ونوهت الباحثة في الفصل الخامس إلى التحليل الإحصائي والمعالجة الإحصائية لأسئلة الاستبانة والمقابلة، ومن ثم وضع النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها .

12. مراجع الدراسة:

1. ابن عيشي ، عمار اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم اداء الأفراد العاملين ، الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2012، ص 232
2. أبو النصر، مدحت محمد . إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة ، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2020 . ص 251
3. أحمد ، العبادي ، قاسم عمر. نماذج تقييم تكوين الموارد البشرية في المنظمة بالتركيز على نموذج كير كباتريك ، مجلة البشائر الاقتصادية ، مج 3، ع 3، 2017، ص ص 161-177
4. الخليفات ، عصام عطا الله حسين . تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية = specifying training needs to Ensure the Effectiveness of the training programs
- عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص ص 311 .
5. زهير ، عين أحجر ، بوشارب بولوداني لزهري . واقع إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية الجزائرية : دراسة تحليلية لأحدث نص تشريعي خاص بتنظيم المهنة المكتبية في الجزائر، المؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ، المدينة المنورة ، السعودية ، 2013، ص 1673 .
6. محمد ، علي هاشم . تقييم البرامج التدريبية في إطار نموذج Kirkpatrick بحث ميداني في دائرة صحة ميسان ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، ع 92، مج 22، 2016 ، ص ص 177-182

7. AL-Ajlouni, Mahmoud M, Salah.H Athamneh ,Abdulnaser A. Jaradat
A.Methods of Evaluation: Training Techniques, International Research
Journal of Finance and Economics,v37,2010, pp.57-65
8. Ghufli, Ali-Hamad Badi. Training needs analysis: an empirical study of the
Abu Dhabi police, London: Brunel Business School,2014 – advisors
.Irani.z, Woods,A Doctoral Symposium, Brunel University,p.264
9. Clement Lutaaya.(2014). Staff Training And Development In Ugandan
Private Chartered University Libraries. Dissertation. BLIS, MSC
Information Science. College of Humanities. University of KwaZulu-
Natal. South Africa.p:272
10. Chiavenato, Idalberto, (2001), Advance challenges in Human Resource
Management in the new Millennium, Public Personnel Management,
V.30, pp17-26
11. Elbert ,Monika , David Fuegi and Ugne Lipeikaite. public libraries in
Africa : agents for development and innovation? Current perceptions of
local stakeholder,IFLAjournal,38,2,2012,pp.148-165

الفصل الأول: التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات :

الأسس والمفاهيم

تمهيد :

لقد حظي موضوع التدريب وتنمية الموارد البشرية في جميع المنظمات باهتمام كبير لأن الموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي لها ، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تنمية معارف ومهارات الموارد البشرية، بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والإنتاجية في هذه المنظمة¹³.

إذ يعد التدريب أحد أهم خطوات الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسات الإدارية ، لما يحققه من تأهيل للموظفين وبما يساهم بشكل فعال في تحقيق التطوير الإداري ، وتحسين أداء المؤسسات ونوعية الخدمات المقدمة.¹⁴

وبذلك تنبعت المكتبات ومراكز المعلومات كغيرها من المؤسسات الصناعية والخدمية إلى دور المورد البشري لديها وأهمية الاستثمار فيه عن طريق التدريب، إذ يعد العنصر البشري في المكتبات الوطنية من أغنى الموارد التي تمتلكها المكتبة لأن قوة أي مكتبة تستمد من قوة مواردها البشرية ، لا من قوة خططها أو لوائحها أو مواردها المالية ، ولا سيما إذا وجدت القوة البشرية التي تستطيع تسخير كل هذه الإمكانيات لتحقيق أهداف المكتبة .

فالمكتبات الوطنية بحاجة للكادر البشري المتخصص والمؤهل والمدرّب للقيام بعملياتها وأنشطتها الفنية وتقديم خدماتها المختلفة ، وذلك لأن العنصر البشري يعد من أهم متطلبات هذه المكتبات ومكوناتها ويمكن للمكتبات الوطنية تحقيق الكثير من أهدافها من خلال توفير فرص التدريب للعاملين فيها¹⁵.

وبناءً على ذلك يهدف الفصل الحالي إلى توضيح المفاهيم والنماذج التي تصف عملية التدريب وذلك من خلال التمييز بين التدريب و التعليم ، التدريب والتنمية ، التدريب والتطوير ، وتوضيح أهمية التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات ، كما عرجنا على دوافع وأهداف التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات، وكذا الوقوف على المبادئ الأساسية لتدريب الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات ، كما لم نفوت فرصة بالتطرق إلى أنواع وفوائد التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات. وأخيراً يتناول الفصل مسؤولية التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات وصولاً لأهم معوقات التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.

¹³ مصبح ، محمد عبد الحق (2014) ، ص 174

¹⁴ بولقواس ، سناء . (2015) ، ص 265

¹⁵ نصيرة، مهنة . (2014) ، ص 191

1-1- مفهوم التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.

إن مفهوم التدريب لم يعد مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز بل أصبح خياراً استراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية. وإن الإنسان لم يعد يطلق عليه اسم العامل أو الموظف بل أصبح يطلق عليه اسم المورد البشري ، فالتدريب لم يعد مجرد حلقات دراسية تقليدية بل هو استثمار كامل للثروة البشرية التي أصبحت في قلب التنمية الحقيقية الشاملة سواء للقطاع الخاص أو القطاع العام .

لقد أفرزت الثورة الصناعية في القرن الماضي ما كان يعرف باسم العملية الادارية التي تمخضت عنها طبقة جديدة في الإدارة هي طبقة المديرين إلا أننا في نهاية القرن العشرين نجد أن ثورة المعلومات أفرزت ثورة ادارية اتجهت نحو تغير الأسلوب والمنهج التقليدي في ادارة المنظمات وأصبح التركيز على الإنسان الكفاء القادر على التعامل مع التغيرات والمستجدات والتطورات في أساليب وطرق العمل أو العمليات نتيجة استحداث تقنيات جديدة وزيادة المستوى التكنولوجي¹⁶.

وهنا تتجلى اطلالة التدريب كآلية مستمرة للمواكبة والمواصلة ومواجهة التحديات لذلك يحتل التدريب مكانة بارزة في خطط التنمية التي تصممها الحكومة السورية من خلال مشروع الإصلاح الاداري والذي أوجب على كل وزارة من وزارات الدولة بإنشاء مديرية للتنمية الإدارية .

ورغم أن التدريب أصبح له مفهوم واضح في الدول المتقدمة إلا أن مفهوم التدريب في الدول النامية يحتاج إلى الكثير من الإيضاح والتحديد وهذا ما سنحاول التركيز عليه في دراستنا.

من البديهي القول إن مفهوم التدريب لا يعد حديث النشأة ، فالتدريب قديم قدم الإنسان الذي خلقه الله تعالى كاملاً وعاقلاً في أحسن تقويم ، وتمتد جذوره إلى أدبيات إدارة الأفراد وشؤون العاملين و ثم إدارة الموارد البشرية.¹⁷

ولعل من المفيد أن نشير إلى أن الأصل اللغوي لكلمة تدريب إلى الفعل درب ويعني: درب به أي اعتاده وأولع به¹⁸، وأما مجمع اللغة العربية المعاصر فيعرف التدريب لغة: بأنه تدريب مفرد جمعها تدريبات : المصدر درب أي تزويد المتدربين بالدراسات العلمية والعملية التي تؤدي إلى رفع درجة المهارة في أداء الواجبات الوظيفية.¹⁹

¹⁶ جميل ، عبد الكريم أحمد ،(2016) ، ص 4

¹⁷ الخليفات ، عصام عطا الله حسين ، (2010) ، ص 26

¹⁸ البستاني ، فؤاد إفرام . (2000) ، ص 194

¹⁹ عمر ، أحمد مختار . (2008) ، ص 732

أما اصطلاحاً، فقد أورد الكتاب والمتخصصين في مجال التدريب تعريفات عديدة للتدريب واختلفت الآراء حول تعريف التدريب، ومن هذا المنطلق سنقدم مجموعة من التعريفات المرتبطة بمفهوم التدريب والتي تطرقت إليها مختلف الأدبيات المتخصصة في ذلك محاولين بذلك إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم. ويمكن تقسيم التعريفات التي تناولت التدريب إلى المحاور التالية :

المحور الأول : التعريفات التي تركز على تحسين وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية وخلق سلوكيات واتجاهات جديدة لهم بشكل ايجابي.

إن كلمة التدريب Training يقصد بها تحضير الفرد لأداء معين بواسطة الشرح النظري العلمي وذلك بهدف تطوير الفرد معرفياً و مهارياً وسلوكياً أو بمعنى آخر يهدف لنمو الفرد (زيادة مستوى الاستعدادات والقدرات).²⁰ يعرف التدريب Training اصطلاحاً في قاموس كامبريدج في مجال إدارة الموارد البشرية: بأنه " عملية تعلم أو تعليم المهارات أو المعرفة اللازمة للقيام بوظيفة أو نشاط معين".²¹

وأبسط تعريف للتدريب في نظرية التدريب التقليدية هو " اكتساب المعرفة والمهارات لمعرفة المهام الحالية"،²² كما يعرف (Ford &Goldstein) التدريب " بأنه اكتساب منهجي للمهارات والقواعد والمفاهيم أو المواقف التي تؤدي إلى تحسين الأداء في بيئة أخرى".²³

وهناك من أشار إلى مفهوم التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.²⁴

المحور الثاني : التعريفات التي ركزت على اعتبار مفهوم التدريب بأنه عملية وجهد ووسيلة ونشاط..

حيث عرف (بن جمعة) التدريب على أنه عملية مستمرة ومنظمة ومخطط لها تتعامل مع الحاضر والمستقبل ، وتشمل كافة مجالات العمل بهدف تحقيق أهداف المنظمة وتطوير الأداء والمهارات للعاملين.²⁵

²⁰ رضا ، هاشم حمدي (2012) ، ص21

²¹ Cambridge dictionaries,online(2013)

²² Ali Goufi, (2012), P; 3.

²³ Usha Valli Somasundaram & Toby Marshall Egan, (2004), P:854.

²⁴ بولقواس، سناء (2015) ، ص 276

²⁵ بن جمعة ، مرتضى (2019) ، ص 103-104

كما عرف على أنه الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات - معارف ومهارات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية ، وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة .²⁶

وفي ذات السياق عرف التدريب على إنه جهود مخطط لها من قبل المنظمة لتسهيل اكتساب العاملين للكفاءات وتشمل هذه الكفاءات المعرفة والمهارات أو السلوكيات التي هي الأهمية الحاسمة للأداء الوظيفي الناجح.²⁷

كما ينظر إليه (Niazi) على أنه أنشطة التعليم الرسمية والمستمرة داخل المنظمة التي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين.²⁸

بينما يعرف التدريب في معجم الموارد البشرية بأنه جزء من التعلم المستمر لتمكين الموارد البشرية من التكيف مع التكنولوجيا المتغيرة وظروف العمل ، وهو وسيلة لتعزيز سبل الترقى الاجتماعي من خلال الوصول إلى مستويات مختلفة من الثقافة وبالتالي المساهمة في التنمية الثقافية والاقتصادية والاجتماعية²⁹ .

هذا ويعرف البعض الآخر التدريب على أنه عملية مستمرة في تحسين عمل العاملين، ومحاولة لتحسين أدائهم الحالي والمستقبلي وتغيير سلوكهم في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة .³⁰

وقد أشار كلا من (جباري و خليل) لمفهوم التدريب: بأنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي يؤدي إلى تحسين الأداء في المنظمة.³¹

المحور الثالث : التعريفات التي أشارت إلى مفهوم التدريب بوصفه أحد الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومنها:

حيث يرى (CHALA) والذي يعتبر التدريب بأنه مجموعة الاجراءات والوسائل والتقنيات الحديثة والدعم المخطط له من قبل ادارة الموارد البشرية، والتي يتم من خلالها تشجيع الموظفين على تحسين معارفهم وسلوكياتهم

²⁶ بنت محمد ، مهنة نصيرة (2014) ، ص4

²⁷ Noe , Raymond A. , (2010),p:5

²⁸ Hafeez, Uzma.(, 2015),p:51

²⁹ Jean-Marie Peretti, (2005),P:121

³⁰ Amin , Anam & Rashid Saeed , Mr & Lodhi , Rab Nawaz , (2013) , p:1273

³¹ جباري، شوقي ، شوقي خليل (2010) ، ص:65

ومواقفهم وقدراتهم بالشكل الذي يمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الشخصية أو الاجتماعية للتكيف مع بيئتها، وأداء مهامها الحالية والمستقبلية بشكل ملائم.³²

ويعرفه (AGUINIS, KRAIGER) بأنه نهج منظم يؤثر على معرفة الفرد ومهاراته ومواقفه من أجل تحسين أدائه وتحقيق الفعالية التنظيمية.³³

في حين أشار (القاشي) إلى مفهوم التدريب بأنه إجراء منظم ومستمر تقوم به المؤسسة متى استدعت الحاجة إليه وهذا بغرض تحقيق كل من أهداف الفرد العمل في المؤسسة والمتمثلة في تحقيق الكفاءة والفعالية. أما بالنسبة للمؤسسة فتتحدد أهدافها في زيادة الربحية والإنتاجية مما يحقق لها الميزة التنافسية.³⁴ ومن زاوية أخرى فقد حدد (Elnaga) مفهوم التدريب بأنه سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء القياسي المطلوب، من خلال وسائل مختلفة مثل التوجيه والتعاون والمشاركة من قبل المرؤوسين ، هذا العمل الجماعي يمكن الموظفين من المشاركة الفعالة في العمل وينتج أداء أفضل.³⁵

كما ينصرف مفهوم التدريب إلى كونه ذلك الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة وهذا التعريف قريب جداً من تعريف الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (ASTD) في أن التدريب والتنمية تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في التنظيمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية أي (المعارف والمهارات والاتجاهات) من خلال التعلم المخطط ، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية.³⁶

المحور الرابع : التعريفات التي أشارت إلى مفهوم التدريب على صعيد المؤسسات الخدمية والتي ركزت على أنه أداة استثمارية تهدف إلى رفع كفاءة الموارد البشرية وجودة الخدمة المقدمة.

فقد أشار (ضيف وموفق) في دراستهم إلى التدريب على أنه أداة استثمارية في الموارد البشرية ، تظهر عوائدها في شكل تحسين جودة الخدمة المقدمة على مستوى المؤسسة، وتظهر نتائجها في زيادة معارف ومهارات الأفراد على مستوى الأفراد.³⁷

³² CHALAL Mokhtar,(2017), p8

³³ AGUINIS Herman & KRAIGER Kurt (2009,p452

³⁴ القاشي، خالد ،رمزي بدرجة .(2016)، ص:42

³⁵ Amir Elnaga, Amen Imran,(2013),p:139

³⁶ درة، عبد الباري، إبراهيم الصباغ (2010)، ص: 301

³⁷ ضيف ، أحمد ، سهام موفق (2018) ، ص: 10

كما يعرف التدريب ضمن نفس السياق (المؤسسات الخدمية) على أنه أسلوب من الأساليب الإدارية، و التي تمكن العاملين في المؤسسات من تطبيق المفاهيم الادارية بفاعلية وإكسابهم مهارات تمكنهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمة والحد من الأخطاء وإعادة الأعمال وتأديتها بشكل صحيح للمرة الأولى.³⁸

وفي حقل المكتبات والمعلومات باعتبارها منظمات خدمية حظي المصطلح باهتمام المختصين في مجال المكتبات وخاصة مع التطورات المهنية و التكنولوجيا لخدمات المكتبات ومراكز المعلومات في المجال من جهة وعدم مسايرة البرامج التدريبية المدروسة في تخصص المكتبات ومراكز المعلومات من جهة أخرى.

سنحاول إبراز أهم تعريفات التدريب وبالتحديد من وجهة نظر المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات حيث ينظر كل واحد إلى هذا المصطلح من زاوية محددة تساعد على تحقيق أهدافه البحثية :

فقد أشارت (عبد الرحمن) في دراستها لتعريف التدريب من وجهة نظر (Sara) على أنه النشاط الخاص بإكساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين، إذ ينبع أهمية التدريب في المكتبات في رفع الروح المعنوية للموارد البشرية وبالتالي إلى رفع مستوى أداء أعمالهم بكفاءة عالية.³⁹

في حين عرفه (ضيف) في دراسته بأنه خليط من المهارات والمعارف والسلوكيات والاتجاهات التي تزيد من كفاءة المكتبي وقدرته، وتؤدي إلى تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المكتبة إلى المستوى الأفضل والمأمول.⁴⁰

بينما أشار كلا من (الرحيل ، الشوابكة) لمفهوم التدريب في دراستهم : بأنه مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الجهات المشرفة على المكتبات العامة لتدريب العاملين الجدد والقدامى، والتي تكون على شكل دورات وورش عمل وغيرها من الأنشطة التي يلتحق بها العاملون في هذه المكتبات ويشرف عليها مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات⁴¹

في حين رأت الباحثة (دفع الله) في دراستها أن مفهوم التدريب هو تغيير سلوك الفرد لسد الفجوة المعرفية أو المهارة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب، في مجمل العمليات القادرة على جعل العاملين يؤدون وظائفهم المكلفين بها من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة، أو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين.⁴²

³⁸ خضير ، عمر ياسين (2006)، ص: 5

³⁹ عبد الرحمن، فائق محمد (2019)، ص: 15

⁴⁰ ضيف ، أحمد (2018)، ص: 10

⁴¹ الرحيل ، انعام عمر عبد الله ، يونس أحمد اسماعيل الشوابكة (2017) ، ص: 321- 322.

⁴² دفع الله ، عفراء أحمد إبراهيم (2015) ، ص: 33.

ومن ناحية أخرى تطرقت (قموح ، وآخرون) لمفهوم التدريب في دراستها بأنه مجموعة من البرامج التي تساهم في الرفع من كفاءة المكتبي وجعله قادراً على التأقلم مع التطورات المستجدة في مهنته ، خاصة تلك المتعلقة بالتغيرات التقنية في ظل التطبيقات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.⁴³

ليعرف (bukley,Caple) التدريب أنه تخطيط لجهد منظم ومؤثر لتطوير المهارات والمواقف للفرد من خلال خبرات التعلم لتحقيق أداء فعال في نشاط أو مجموعة من الأنشطة.⁴⁴

وبالمثل أيضاً يعرف (إبراهيم) التدريب : بأنه البرامج التدريبية المنظمة والمخطط لها من قبل متخصصين في مجال المكتبات والمعلومات تبنى في ضوء الاحتياجات التدريبية لأخصائي المكتبات بهدف تنمية المهارات المهنية المرتبطة بأنشطة ووظائف المكتبة من الاختيار والاقتناء والتزويد أو العمليات الفنية أو خدمات المستفيدين والتي يجب أن يقننها أخصائي المكتبات بغرض تنمية كفاءتهم وتحسين خدماتهم الحالية.⁴⁵

بينما ينصرف مفهوم التدريب في دراسة (صفية) إلى كونه تثقيف منهجي لكافة مستويات العاملين على مواقف أو مهارات جديدة أو نمط من التعليم المستمر أو التعليم بموقع العمل، ومهنة المكتبات شأنها شأن كسائر المهن التطبيقية الأخرى التي تحرص على متابعة ممارسي هذه المهنة إلى أحدث التطورات في مجال تخصصهم.⁴⁶

ومن خلال هذه التعاريف ترى الباحثة أن التعريفات السابقة لمصطلح التدريب ركزت على مجموعة من المحاور والنقاط الرئيسية والتي يمكن إبرازها و استخلاص المعاني والأفكار التالية فيما يلي:

1. إن التدريب عملية مستمرة وهذه نتيجة حتمية لأن هناك تغير مستمر في طبيعة الوظيفة.
2. اشتركت التعريفات السابقة في إبراز أن التدريب يركز على اكتساب المعارف وتنمية المهارات وتبادل الخبرات المهنية .
3. اشتركت التعريفات في إبراز دور التدريب في تغير الأنماط السلوكية للمتدربين .
4. ان التدريب عملية مستمرة لا ترتبط بمستوى وظيفي معين دون الآخر حيث يشمل جميع المستويات الإدارية للمنظمة.
5. اشتركت التعريفات السابقة في تعظيم فاعلية أداء المتدرب وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة.
6. لقد تعددت مفاهيم التدريب ما بين عملية وجهد ووسيلة ونشاط.
7. كما اشتركت التعريفات بأنه نشاط من أنشطة الموارد البشرية لمختلف المستويات الإدارية.

⁴³ قموح ، ناجية ، وآخرون . (2006) ، ص : 83

⁴⁴ Bakley.R,Cale,J.,(1995),p:13

⁴⁵ إبراهيم ، حمادة محمود مسعود ، إبراهيم يوسف محمود (2010) ، ص:18

⁴⁶ صفية ، ساسي (2018) ، ص:3

8. ان التدريب هو جزء من التعلم يهدف إلى تمكين المتدربين من التكيف مع المتغيرات المستجدة في بيئة عمله.

9. ركزت التعريفات السابقة على أن التدريب في المؤسسات الصناعية يهدف إلى زيادة الربح والإنتاج بينما يهدف في المؤسسات الخدمية إلى تحسين جودة الخدمة.

10. ان التدريب جهد منظم يقوم على التخطيط حيث أن هناك أهداف محددة يسعى التدريب إلى تحقيقها.

11. ان التدريب ذو توجه عملي لأنه يركز على الاداء الحالي والمستقبلي فيحاول رفع مستواه وتحسينه.

وعليه يمكن صياغة تعريف إجرائي للتدريب تعتمد عليه هذه الدراسة :

التعريف الإجرائي للتدريب في هذه الدراسة :

التدريب هو عملية استثمارية لتنمية الموارد البشرية في المكتبة الوطنية، يراد منها تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين على مستوى المكتبة، وتظهر عوائده من خلال زيادة كفاءة وفاعلية المورد البشري برفع مستوى الأداء المكتبي على مستوى الموارد البشرية لديها ، وذلك من خلال اكسابهم مهارات ومعارف وقدرات بصفة مستمرة جديدة تسير التطورات المتلاحقة في مجال التطور المهني والتكنولوجي، لجعلهم قادرين على التأقلم مع المتغيرات والتحديات المستجدة لمقتضيات عملهم في مهنتهم المكتبية.

1-2- أهمية التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.

لقد شهد العالم خلال العقد الأخير تغيرات وتطورات هائلة تشكل في مجموعها تحديات كبيرة لرؤساء المؤسسات ومديريها للحفاظ على تواجدتها وقدرتها التنافسية، خاصة تلك المتعلقة بتداعيات حركة العولمة، وانتشار الثورة التكنولوجية والمعرفية ، وتنوع خلفيات العاملين وطموحاتهم واحتياجاتهم ، ضف إلى ذلك الاتساع في وسائل الاتصال الحديث .

كل هذا وغيره فرض على المؤسسات تبني استراتيجية فعالة وبناءة في تنمية مواردها البشرية لكون المورد البشري يمثل الحجر الأساسي في مستويات أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، وفلسفة إدارتها.⁴⁷

وبذلك أصبح التدريب له أهمية بالغة في تنمية الموارد البشرية ، كون العنصر البشري هو محور الاهتمام لأي حضارة ، كما تأتي أهمية التدريب في رفع الروح المعنوية وفي مستوى الثقة بالنفس لدى الأفراد وزيادة في مستوى رضاهم الوظيفي، وفرص ترقية الوظيفي. إذ يتميز التدريب بالاستمرارية ، ويعد جوهرية لأنشطة المنظمة مما يسمح لها بالتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة.⁴⁸

وبذلك نجد أن أهمية التدريب تنعكس من الهدف الأساسي لها ألا و هو تنمية الموارد البشرية لكي يكونوا أكثر فاعلية وكفاءة في تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة التي يعملون بها، وتحقيق نوع من الرضا بين الفرد وعمله.

وهذا ما أشارت إليه الباحثة في الاقتراحات والتوصيات في دراسة سابقة لها حول قياس مستوى الرضا الوظيفي في مكتبات الجامعات الحكومية السورية فقد أوصت بالتركيز على البرامج التدريبية في المكتبات وإفساح المجال أمام مواردها البشرية للالتحاق بها لتنمية قدراتهم ومهاراتهم الشخصية لما للتدريب من أثر كبير في زيادة الرضا الوظيفي.⁴⁹

لتصبح عملية التدريب وسيلة مهمة من وسائل إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاياتها وتحسين أداء العمل والإبداع فيه ورفع كفاءة وفاعلية العمل، وما ينبغي أن يحصل عليه العاملين في تحسين سلوكهم وتنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.⁵⁰

⁴⁷ بلهي، حسنية (2017)، ص: 117 .

⁴⁸ محمد ، بن رتام (2016) ، ص: 57- 58

⁴⁹ عبد الرحمن، فائق محمد . (2014) ، ص: 236

⁵⁰ الخليفات، عصام عطا الله حسين (2010) ، ص: 30

وبذلك أدرك المسؤولون في المنظمات الحكومية والخاصة فيها أهمية التدريب في رفع كفاءة أداء وإنتاجية العاملين ورفع مهاراتهم ومعارفهم وتحسين توجهاتهم وسلوكياتهم، وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المنظمة ومن هنا زاد استثمار المنظمات في التدريب وارتفعت نسبة مخصصات التدريب في ميزانيات وبرامج المنظمات وصار التدريب جزءاً رئيسياً في ميزانية المنظمة، وهذا ما جعل القائمين على قطاع التدريب يخصصون ميزانيات ضخمة للإنفاق على عمليات التدريب،⁵¹ فقد أكدت العديد من الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية على أن العائد المادي المتوقع من التدريب يقدر بثلاثة أمثال العائد من الاستثمارات المالية في مختلف الأنشطة.⁵²

كما تزايدت أهمية التدريب في ظل عصر التقدم العلمي وما يشهده من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات جعل المكتبات ومراكز المعلومات تواجه العديد من الصعوبات والتحديات في كيفية مواكبتها والتكيف معها، فالمكتبات ومراكز المعلومات من المؤسسات التي تعتمد على الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة جيداً في جمع مصادر المعلومات وتنظيمها، ومعالجتها وتقديم خدماتها للمستفيدين ، وبما أن العصر الحالي يتسم بالتطورات المستمرة والمتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن بعد وفي التحول من أساليب العمل التقليدية إلى أساليب العمل الآلية، فإن تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المكتبات فرض عليها أن تعيد النظر في برامجها المتعلقة بتدريب مواردها البشرية بما يتلاءم ومتطلبات التكنولوجيا الحديثة ، وبحيث يتوفر بها أخصائيو معلومات قادرين على مواكبة ما تفرزه التكنولوجيا من أجهزة ومصادر المعلومات ، وما يترتب عليها من أساليب ونظم تلمس كل جوانب العمل المكتبي،⁵³

ومن هنا تبرز أهمية التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات. لكي تتمكن من مواجهة التحديات المتنوعة في الوقت الراهن والمستقبل فهي تحتاج إلى إعداد برامج التدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات مواردها البشرية ، وتحسين قدراتهم ومهاراتهم لأداء الأعمال المسندة إليهم .

وبذلك يمكن بلورة أهمية الجوانب التي تبين أهمية التدريب والبرامج التدريبية في النقاط التالية كما أشار إليها (الطعاني) :

1- زيادة الإنتاجية : ذلك أن تطوير مهارات العاملين ينعكس إيجاباً على الإنتاج كماً ونوعاً، ويؤدي مع توافر الظروف المناسبة الأخرى إلى تخفيض التكاليف.

⁵¹ دشة ، محمد علي ، رياض عبد القادر .(2019) ، ص: 681

⁵² موسى، محمود عبد اللطيف (2006) ، ص: 78

⁵³ الرحيل ، انعام عمر عبد الله ، يونس أحمد اسماعيل الشوابكة (2017)، ص: 320

2- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين : يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته ، ويحسن من اتجاهاته تجاه عمله والمنظمة بشكل عام .

3- تخفيض حوادث العمل : إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم ، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وهذا بدوره يقدم للمنظمة وفورات كبيرة في النفقات .

4- ضمان استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة : أما استمرارية التنظيم فيقصد بها عدم اعتمادية المنظمة على أشخاص معينين ، بحيث أنها تبقى مستقرة وفاعلة رغم فقدان أحد مدراءها الرئيسيين وهذا يتحقق من خلال إعداد وتدريب ما نسميهم بكوادر النسق الثاني .

5- المرونة : فهي قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات الأعمال والوظائف وهذا من خلال تدريب الأفراد لشغل وظائف جديدة.

6- يؤدي التدريب إلى تحسين سمعة المنظمة : ولعل هذه الفائدة لا تأتي أكلها أو ثمارها إلا بعد أن تثبت الفوائد الأنفة الذكر.⁵⁴

وبناء على ذلك و بعد تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب كنشاط أساسي للمنظمة في تطوير أعمالها يبرز مدى أهمية التدريب من عدة مستويات : أهمها ما يلي:

1- **أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة** : وتتمثل في إزالة ومعالجة نقاط الضعف الأداء (الحالي أو المستقبلي) من خلال زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، وكذا خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة وتوضيح السياسات العامة للمنظمة ، وترشيد قراراتها الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية ، مما يساعدها في تجديد معلوماتها وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة وهو ما يؤدي في النهاية إلى تطوير أساليب التفاعل بين إدارة المنظمة والأفراد العاملين لديها.

55

2- **أهمية التدريب بالنسبة للعاملين** : وتظهر من خلال تزويد الأفراد بالكفاءات والمعلومات اللازمة والمطلوبة التي من شأنها أن تساعدهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها ، وكذا مساعدتهم على حل مشاكل العمل إن وجدت ، كما يطور التدريب وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطوير لدى العاملين ، ويساعد في التقليل من التوتر الناجم عن نقص المعرفة أو المهارة

56

⁵⁴ أحمد الطعاني (2007)، ص:23

⁵⁵ Leopold, J. (2002),p:150

⁵⁶ زواوي ، عمر حمزة ، قسمية لحشم (2019) ، ص: 236

كما يسهم التدريب في تنمية الروح المعنوية للعاملين على اختلاف أعمالهم ومستوياتهم بحيث يشعروهم بالأمان والاستقرار⁵⁷

كما يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات بشكل أحسن كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.⁵⁸

3- أهمية التدريب للمجتمع: أضاف (الزيايدي) على أهمية التدريب للمنظمة والفرد ، أهمية التدريب للمجتمع ، حيث أن الأهمية المتزايدة للتدريب إذا كانت تمثل ضرورة ملحة لكافة المجتمعات بصفة عامة ، إلا إنها أكثر إلحاحاً بالنسبة للمجتمعات النامية ، نظراً للعبء المضاعف الملقى على عاتق التدريب والمتمثل في اللاحق بالمجتمعات المتقدمة وتضييق الفجوة الحضارية ، ثم ملاحقة ذلك التطور الهائل في العلوم والمعارف وتطبيقاتها .⁵⁹

4- أهمية التدريب بالنسبة للعلاقات الإنسانية : تنعكس أهمية التدريب على العلاقات الإنسانية من خلال تطوير أساليب التفاعل الإيجابي بين الإدارة والأفراد العاملين وتطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة .⁶⁰

إن مدى تطور وتقدم المؤسسة مهما كانت صغيرة أو كبيرة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعملية التدريبية للأفراد ، حيث أن عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المتفتح ، ولكنها فرصة ذهبية تتاح للأفراد للانتقال من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل.⁶¹

كما تكمن أهميته من خلال الأهداف البعيدة والمستقبلية والتي حددتها (بوفجلين) في دراستها التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها والتمثلة في :

1- أهداف توجيهية وإرشادية : تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التدريب خاصة المتعلقة بالمهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين أو الترقية إلى درجة عمال مهنيين، كما سمح بتطبيق الفجوة بين معايير الاداء المحددة من طرف المسؤولين وبين الاداء الفعلي للأفراد العاملين ، ويسمح بتدريب المسؤولين وتعليمهم مبادئ الادارة كالرقابة والاشراف والتوجيه الخ .

⁵⁷ سعيد السالم، مؤيد ، عادل حرشوش صالح (2006) ، ص : 133

⁵⁸ عامر ، سامح عبد المطلب (2010)، ص:153

⁵⁹ الزيايدي، عادل (2006)، ص: 120

⁶⁰ زواوي ، عمر حمزة (2019) ، ص: 236

⁶¹ عليوة، السيد (2001)، ص : 12

2- أهداف تنظيمية ادارية: يصبوا التدريب إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد خاصة عند تغير طريقة العمل ، أو استحداث مناصب جديدة، وعند التغيرات التي تطرأ على المؤسسة وتؤثر على توزيع المهام والأدوار فيها.

3- أهداف النمو الفكري : تتجلى في خلق الرغبة لدى العامل لرفع كفاءته وتحسين أدائه ، ورفع الإنتاج كما ونوعا بإدراكه لمسؤوليته المهنية وأهداف مؤسسته ، كما يمكنه ذلك من الترقية في المناصب العليا وبالتالي تحسين مستواه المادي.

4- أهداف ذات بعد تكتيكي: كالتدريب من أجل الترقية ، ويخلق بذلك حافز الانخراط في مشروع المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد والدفع بها إلى الامام من خلال التنوع في اليد العاملة .⁶²

وبناء على تلك المعطيات يعتبر التدريب من المهام والركائز الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وبجدية واهتمام من قبل المسؤولين في المنظمة وذلك للمزايا الإيجابية التي تعود على المنظمة والأفراد العاملين بها، وباعتبار المكتبات ومراكز المعلومات عموماً والمكتبات الوطنية على وجه الخصوص شأنها شأن المنظمات الأخرى تتجلى أهمية التدريب لمواردها البشرية من الفوائد الكثيرة التي يقدمها التدريب للمورد البشري خاصة للمكتبة ومركز المعلومات بشكل عام وهذا ما أشار إليه (همشري و عليان) في دراستهما:

أهمية التدريب بالنسبة للمورد البشري : يساهم التدريب في رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة زيادة إلمامه بالنواحي الجديدة في العمل وإلى زيادة ثقته بنفسه نتيجة لزيادة قدرته على أداء عمله بالكفاءة المطلوبة ، وإلى تزويده بخبرات ومهارات جديدة تساعده على الارتقاء بمنصبه الحالي وتولي مسؤوليات أعلى في المستقبل وإلى حمايته من أخطار العمل الذي يزاوله ، وذلك عن طريق الإقلال من إصابات العمل التي تحدث غالباً بسبب ضعف الكفاءة والمعرفة مما يؤدي بالتالي إلى زيادة رضاه عن العمل و انتمائه للمهنة والمكتبة.⁶³

أما بالنسبة للمكتبة فإن أهمية التدريب تتمثل فيما يلي:

- زيادة قدرتها الإنتاجية : وبالتالي زيادة قدرتها التسويقية والتنافسية وتحقيق أهدافها
- سرعة إنجاز الأعمال بطريقة سليمة.
- التخفيف من الحاجة إلى مستويات الإشراف ، فالفرد المدرب جيداً يمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله ، ولا يحتاج إلى درجة الإشراف التي يحتاجها الفرد غير المدرب.
- زيادة الاستقرار في عمل المكتبة ، فالفرد المدرب يضمن الاستمرار في العمل والإنتاج بكفاءة ، ويعمل بتعاون أكبر مع زملائه.

⁶² زهرة، بوفجلين، محاجبي عيسى(2013)، ص: 58- 57

⁶³ عليان ، ربحي مصطفى (2002) ، ص:224

- تخفيض نفقات العمل من خلال زيادة مهارات الفرد والتقليل من أخطائه.
 - تنمية الشعور بالروح الجماعية والمسؤولية ، والشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.⁶⁴
- وقد ذكر (Jones) أن أهمية التدريب لدى المكتبيين تأتي من كونها تزيد من فاعلية المكتبيين ، وتساعدهم على رفع مستوى الخدمة المقدمة للمستفيدين وذلك من خلال:

1. تزويدهم بالمصطلحات الجديدة في المهنة وإثراء معرفتهم وإكسابهم مهارات جديدة.
 2. إعدادهم للتغيرات القادمة في العمل المكتبي.
 3. جعلهم أكثر قدرة على مواجهة تحديات المهنة.⁶⁵
- و قد تطرق (بن السبتي) لأهمية التدريب للعنصر البشري في المكتبات ومراكز المعلومات خاصة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة الخدمة .
- ويمكن إبراز أهمية التدريب في النقاط التالية :

1. المحافظة على المهارات الموجودة من جهة، وإضافة مهارات جديدة من جهة أخرى.
 - 1- جعل أخصائي المعلومات على دراية تامة بما يصدر في مجال تخصصه نظراً لصعوبة السيطرة على كل ما ينشر.
 - 2- التحسين المباشر للخدمات المقدمة للمستفيدين.
 - 3- اكتساب المتدربين مهارات التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة ، من خلال توضيح. النقاط الغامضة وتبسيط كل العمليات المعقدة المتعلقة باستعمالها.
 - 4- التمكن من إدارة نظم وشبكات المعلومات لتحسين التعامل معها عن طريق تطوير المعارف والخبرات والقدرات.
 - 5- المساعدة على الاندماج في المجتمع الحديث (مجتمع المعرفة) .⁶⁶
- و من جانب آخر حصرت (بوفجلين) أهمية التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات في عدة نقاط أهمها :
- 1- ضرورة استخدام العاملين لمعلوماتهم ومهاراتهم لمواجهة المواقف اليومية في العمل المكتبي.
 - 2- تحقيق مقاييس الاداء الشخصي.
 - 3- الرغبة في التغير والتطلع والرقى إلى مناصب أعلى في العمل المكتبي .
 - 4- سرعة التغير الاجتماعي والتكنولوجي وتأثيره على المكتبات والمكتبيين عدم القدرة على مسايرته.⁶⁷

⁶⁴ أحمد همشري، عمر (2001) ، ص: 252 .

⁶⁵ أبا الخيل، عبد الوهاب بن محمد.(2006) ، ص: 30

⁶⁶ بن السبتي ، عبد المالك . (2006) ، ص: 34

⁶⁷ زهرة، بوفجلين، محاجبي عيسى(2013)، ص: 57- 85

وعرضت لنا (الرحيل ، الشوابكة) في دراستهما أهمية التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومؤسسات المعلومات . وذكرت أن تدريب العاملين بشكل مستمر يضمن لهم مواكبة كل المستجدات والتطورات التي تتأثر بها المكتبات كسائر المؤسسات غير الربحية في المجتمع . كما أنه يمكن هؤلاء العاملين من تقديم الخدمات الفنية والمعلوماتية للمستفيدين بشكل أفضل ، يضاف إلى ذلك أن التدريب يساعد المكتبات في تسويق خدماتها المقدمة للمستفيدين بشكل لائق ، ويمكنها من تطبيق معايير الجودة والأداء المتصلة بمواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية والفنية.⁶⁸

ومن ناحية أخرى فإن أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات تنبثق برأي الباحثة من عدة نقاط :

1. التغيرات السريعة والمتلاحقة للأسس التكنولوجية وأنماط العمل في أنشطة خدمات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات .
2. التغيرات الكبيرة في الاجراءات والادوات المستخدمة في تسجيل وإعداد وبتث المعلومات.
3. زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات.
4. تحقيق الفاعلية والكفاءة للمورد البشري في المكتبات ومراكز المعلومات من أجل تحقيق الأهداف الخاصة للمكتبة التي يعملون بها.
5. إتاحة الفرصة لترقي العنصر البشري في المكتبات ومراكز المعلومات ولرفع الروح المعنوية لديهم مما ينعكس على مستوى الاداء المكتبي.
6. تحسين سلوك العاملين وتنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم على أداء الاعمال المسندة إليهم.
7. الارتقاء بالأداء الوظيفي للعاملين لتحقيق التكيف مع المتغيرات المستجدة في عملهم المكتبي.
8. تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة وإكسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الحالية.
9. كما تنبثق أهمية التدريب من أهداف المكتبة الوطنية التي تصبو إلى تحقيقها من خلال : أن هناك علاقة وثيقة بين أهداف التدريب والأهداف الأساسية للمكتبة الوطنية وأيضاً أهدافها المرحلية، بمعنى أن أهداف العملية التدريبية يجب أن تنبع من أهداف المكتبة في تلك الفترة وليس العكس.
10. زيادة الاستقرار والمرونة في المكتبات ومراكز المعلومات.

⁶⁸ الرحيل، أنعام عمر عبد الله ، يونس أحمد اسماعيل الشوابكة (2017) ، ص: 321

1-3- دوافع الموارد البشرية للتدريب في المكتبات ومراكز المعلومات

أحدثت التطورات التكنولوجية الحديثة من خلال وسائلها وتطبيقاتها تغيرات جذرية على مستوى عمل بيئة المكتبات ومؤسسات المعلومات ، حيث غيرت من ايدولوجيا الوظائف والخدمات التي تقوم بها ، كما أثرت على طبيعة احتياجات واستخدامات جمهور المستفيدين ، حدث هذا في ظل تطور أجيال الويب وظهور الفهارس على الخط المباشر ، والشبكات الاجتماعية ، والاتجاه نحو نشر مصادر معلومات رقمية ، وتطور اتجاهات الاشتراك في الدوريات الالكترونية ، مع ظهور حركة الوصول الحر للمعلومات وغيرها من التطورات.

وأمام هذه التطورات وجدت المكتبات ومؤسسات المعلومات نفسها مضطرة لمسايرة هذه التطبيقات التكنولوجية من أجل تجديد هويتها وضمان بقائها في ظل التغيرات السابقة، وبذلك أصبحت مطالبة بضمان جودة خدماتها ليقبل ويرضا بها المستفيد، وأن جودة خدماتها لن تتحقق بالآلات والتكنولوجيا فحسب ، بل لابد من مهارات بشرية ذات كفاءة عالية . باعتبارها أهم عناصر العمل وهو ما يتطلب في ذات الوقت تطوير هذه المهارات لرفع التحدي الذي فرضه التطور التكنولوجي .⁶⁹

ويتضح مما سبق أن هناك مجموعة من الدوافع للتدريب : دافع قوي من قبل مؤسسات المعلومات لتدريب مواردها البشرية. و مجموعة كبيرة من الدوافع من قبل الموارد البشرية العاملة بمؤسسات المعلومات إلى التدريب. و التي تحتم على ادارة المكتبات ومراكز المعلومات انتهاز أسلوب التدريب لمواردها البشرية، نتيجة للتغيرات في استخدام وسائط التكنولوجيا الحديثة في المكتبات ومراكز المعلومات وما أفرزته من تطبيقات تقنية ، و نظراً لأهمية تفعيل عنصر التدريب و الأهداف المتوخاة منه، والذي يصب في خدمة الغاية الأهم للمكتبات ومراكز المعلومات ألا وهي تنمية مواردها البشرية لمواجهة التغيرات المستجدة في بيئة عملهم فقد لخص لنا (محمد الفرا) في دراسته أهم دوافع الموارد البشرية للتدريب في المكتبات ومراكز المعلومات.

1. الدافع المهني : والذي يهدف إلي تحسين الوضع الوظيفي وزيادة فرص الترقى ، وبالتالي يكون لدى الفرد رغبة وميول نحو موضوع الدراسة ، والمحصلة النهائية للفرد هي استثمار ما لديه من مهارات من أجل الحصول على عائد اقتصادي.

2. الدافع الذاتي : ويقصد به رغبة الفرد في تطوير قدراته وإمكاناته الذاتية بالاعتماد على نفسه، والدافع الذاتي يتولد لدى الفرد لشعوره بالحاجة لاكتساب بعض المعلومات والمهارات لما هو كائن في أعماقه أو يرتبط بطموحاته أو علاقته بالآخرين والمجتمع .

⁶⁹ قموح ، ناجية ، عز الدين بودريان، خدمة بوحالفة. (2015)، ص:2

3. الدافع الاجتماعي : ويكون من أجل تطوير الفرد في علاقاته الاجتماعية بالآخرين من خلال الاحتكاك معهم في برامج تدريبية مشتركة ومعرفته لآخرين بعد إنجاز هذه البرامج وعمله في مجال جديد أحياناً.

4. الدافع النفسي :وهو نوع من أنواع تحريك السلوك التعليمي لدى الأفراد ورغبة وميول من الفرد لاختبار نفسه أي اختبار قدراته وإمكاناته الوظيفية . ويرى الباحث أن الدوافع سابقة الذكر ليست ثابتة وواحدة عند جميع المتدربين، فهي عرضة للتغير حسب طبيعة الفرد المتدرب وحسب البرامج التدريبية وحسب الحاجة للتدريب وحسب عوامل أخرى.⁷⁰

في حين أشار (Aba) إلى أن دوافع الموارد البشرية للتدريب في المكتبات ومراكز المعلومات تعود لأسباب مختلفة أهمها :

2. النقص في استخدام المعرفة المتاحة والذي يؤدي إلى تقديم خدمات غير فعالة للمستفيدين وبالتالي يؤدي إلى إنتاجية متدنية.

3. التغير في طبيعة مستخدمي المكتبات وازدياد الطلب على المكتبين الذين لديهم مهارات مناسبة زادت من الحاجة إلى التدريب ، فالأفراد المدربون جيداً يعرفون واقع عملهم والمتوقع منهم وسيكونون قادرين على تطوير أنفسهم وعملهم .⁷¹

كما حددت لنا (Cornay) دوافع المورد البشري في المكتبة للتدريب:

- المهام والأنشطة التي تواجه العاملين يومياً في العمل المكتبي والتي تتطلب منهم الاستخدام الأمثل لمعلوماتهم ومهاراتهم عند كل خدمة مكتبية .
- رغبة العاملين في المكتبات في رفع مستوى الأداء الشخصي لهم والرغبة في التغير .
- تطلعات العاملين في المكتبات للترقي إلى مناصب أعلى في العمل.
- سرعة التغير الاجتماعي والتكنولوجي والقدرة على مسايرتهم فضلاً عن تأثيرهم في المكتبات والعاملين بها.⁷²

ويتضح لنا مما سبق أن دوافع الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات تختلف بالالتحاق بأحد البرامج التدريبية ، كما تختلف أيضاً دوافع المكتبة ومراكز المعلومات من إلحاق مواردها البشرية بدورات تدريبية، ففيما يخص دوافع الموارد البشرية للالتحاق بأحد البرامج التدريبية في المكتبات ومراكز المعلومات فقد حصرها (أبا الخليل) أن الدافع قد يكون رغبة شخصية في الاستفادة من الموضوعات التي يعلن عنها، خاصة إذا كانت هذه الموضوعات ذات علاقة باهتمامات الموظف الشخصية ، وقد تكون الموضوعات ذات صلة بمجال عمل

⁷⁰ محمد الفراء، أشرف عبد الله (2003) ، ص:90

⁷¹ Aba, T. (2009) ,p:5

⁷² Barbara ,Cornay(1989), p:11

الموظف ويطمح في الإحاطة بكل ما هو جديد في المجال ، وكذلك قد يكون الدافع رغبة في اضافة معلومات جديدة إلى مجال تخصصه. ومن الدوافع التي تحث الموظف على الالتحاق بالبرامج التدريبية زيادة قدرته على حل بعض المشكلات بطريقة علمية صحيحة . وقد يكون الدافع هو رغبة الموظف في ممارسة أنشطة لم يعرفها من قبل، وقد تكون هناك دوافع أخرى يسعى إليها الموظف مثل الحصول على مكافآت مالية أو علاوات سنوية أو بغرض الاستفادة من الدورات في احتسابها في الترقيات أو كذلك الحصول على مكافآت قد تكون معنوية مثل شهادات شكر أو هدايا تذكارية لتكون دافعاً في بذل المزيد من الجهود.⁷³

أما دوافع المكتبات ومراكز المعلومات في إلحاق مواردها البشرية بالبرامج التدريبية فتتمثل فيما تطرقت له (الرحيل والشوابة) في دراستهما إلى أن من أهم دوافع الادارة العليا للمكتبة ومراكز المعلومات لتدريب مواردها البشرية هي :

- رفع كفاءة الخدمات التي تقدمها لروادها وذلك إدراكا منها بأن أية شهادة مهما كانت درجتها لا يمكنها في الوقت الذي نعيش فيه أن تضمن لأي فرد التأهيل الكامل والمستقبل المهني المطلوب.
 - ادراك الادارة العليا للمكتبة ومراكز المعلومات بأن التدريب ليس ضروريا للموظفين الجدد فقط كما يعتقد بعضهم ، بل هو ضروري للجميع لإحاطتهم علما وعملا بالتطورات التكنولوجية والاساليب الحديثة والمتجددة في مجال المكتبات والمعلومات ، ولرفع مستوى كفاياتهم من ناحية ، وتنمية مهاراتهم للنهوض بأعبائهم بسرعة ودقة من ناحية أخرى.⁷⁴
- وهذا ما أكدته أيضاً (عباس) في دراسته والذي أشار إلى عدة أسباب قد تكون الدافع الأساسي لحاجة المكتبة ومراكز المعلومات (كمنظمات خدمية) للتدريب والذي أصبح ضرورة مؤكدة ونذكر منها:

- (1) أن الشهادة العلمية وحدها في أي تخصص كانت ، لا يمكنها أن تؤدي دورها الكامل لضمان المستقبل المهني . لذلك أشار الباحث إلى أن التدريب أصبح ضرورة مؤكدة .
- (2) المكتبات الحالية معقدة وغير ناجعة ، تحتاج إلى موارد بشرية أكفاء يسيطرون على تقنيات البحث الوثائقي مهما كان النظام المطبق ، ومهما كانت الوسائل المستخدمة.
- (3) ضرورة التدريب لمسايرة التطور والبقاء في المنافسة والتمكن من الاندماج في مجتمع معقد ومتغير .
- (4) التطور السريع الذي تعرفه في مختلف تقنيات المعلومات والموجهة خصيصاً لقطاع المكتبات ومؤسسات المعلومات، مثل البرمجيات الوثائقية وأشكال البيانات البيبليوغرافية الموجهة لمجمل القطاعات مثل خدمات مواقع الإنترنت.

⁷³ أبا الخليل ، عبد الوهاب بن محمد (2006)، ص: 30-31

⁷⁴ الرحيل ، انعام عمر عبد الله ، يونس أحمد اسماعيل الشوابة (2017)، ص: 390

(5) اتساع اهتمام المستفيدين وزيادة عددهم يجعل من الصعب الاستجابة لاحتياجاتهم المعلوماتية دون مشاطرة المعرفة المهنية بين المكتبيين.⁷⁵

في حين أشار (Albert) في دراسته أن الدافع الاساسي للمكتبة ومراكز المعلومات لتدريب مواردها البشرية جاء :

1. كاستجابة لمشاكل الأداء في العمل المكتبي في المكتبة ومراكز المعلومات.
 2. لتصحيح بعض العجز في الكفاءات المتاحة لمواردها البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.
 3. لتحسين مستوى الأداء الفني لكافة الأنشطة والخدمات المكتبية المقدمة للمستفيدين.
- لقد أصبح اكتساب مهارات العمل بأدوات تكنولوجيا المعلومات المختلفة سلاحاً أساسياً أمام أي شخص يتطلع إلى مستقبل أفضل ومسار مهني ناجح يحقق ما يحلم من تطلعات وآمال . وبذلك يعد التدريب الباب الأساسي لامتلاك هذه المهارات والتمتع بمزاياها ، فضلاً على أن التدريب لابد أن يكون بهدف يتحدد طبقاً للاحتياجات الحقيقية.⁷⁶

وهناك من أشار (بودويره ،حموي) إلى أن دوافع الادارة العليا للمكتبة لتدريب عناصرها البشرية تظهر لعدة أسباب منها :

- ✓ تغيير ظروف أداء الوظائف أو الوسائل المستخدمة في تنفيذها أو احداث وظائف جديدة
 - ✓ وجود قصور معين في الاداء المكتبي.
 - ✓ عندما ترغب الادارة بتزويد عناصرها البشرية معارف ومهارات لا إيصالهم الى المستوى المرغوب به.
 - ✓ عندما تقرر الادارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد آخرين.⁷⁷
- ومن ناحية أخرى إن دوافع التدريب في تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات تنبثق برأي الباحثة من عدة نقاط :

1. الاستجابة للمتغيرات المستحدثة في بيئة المكتبات ومراكز المعلومات .
2. تعدد أشكال مصادر المعلومات وتنوع حاجات المستفيدين.
3. ظهور تطورات تقنية وتكنولوجية جديدة في مجال خدمات المعلومات.
4. التغلب على بعض المشكلات التي تواجهها سواء أكانت فنية أو إدارية أو مالية .
5. التكيف مع تطور حاجات المستفيدين للمعلومات ، الامر الذي يقود إلى تواصل المكتبة مع حاجاتهم ورغباتهم وإشباعهم بأفضل الطرق ، مما يعني في النهاية ضمان رضا المستفيد.

⁷⁵ عباس ، فتحي . (2023) ، ص33

⁷⁶ Elbert,Monika.public(2010),p:165

⁷⁷ بودويره الطاهر، نور الهدى حموي (2016)، ص:10

6. خفض التكاليف : تؤدي البرامج التدريبية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد مما يؤدي إلى خفض التكاليف نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل المكتبي وطريقة الأداء .

7. رفع معنويات العاملين التدريب يشعر المورد البشري بجدية المكتبة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره ، مما يؤدي إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله .

8. رفع مستوى الوعي لدى الموارد البشرية : إن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعياً وقدرة على النقد الذاتي بشكل يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله

9. تقليل حوادث العمل : إن التدريب يعمل على القضاء أو التقليل من حوادث العمل .

في حين أن دوافع الموارد البشرية للالتحاق بالبرامج التدريبية في المكتبات ومراكز المعلومات تتمثل فيما يلي برأي الباحثة :

1. التعرف والتدريب على تطورات حديثة في تقنيات المعلومات .

2. الرغبة في الحصول على حوافز مادية ومعنوية .

3. الرغبة في الحصول على الترقية الوظيفية .

4. فرصة للوصول إلى أفكار ونظريات جديدة مبتكرة .

5. تحسين كفاءة أداء المورد البشري في الأنشطة المهنية .

وأخيراً يظل أهم وأكبر دافع لتنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات هو التطلع إلى أحدث ما توصل إليه من معارف في مجال المهنة وبالتأكيد فإن ذلك يصب في مصلحة الأطراف الثلاثة وهم المورد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات ، والمكتبة ، والمستفيدون ، ومن ثم فإن ذلك يعود إلى خدمة المجتمع بأكمله .

1-4- أهداف التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز

المعلومات

إن نجاح أي عمل يتوقف على تكامل مجموعة من العناصر تتحدد وترتبط لإنجاح هذا العمل، وإن من أهم هذه العناصر أهداف هذا العمل. إذ إن الأهداف هي التي تساعد على بلوغ النجاح في البرامج التدريبية، كما أنها المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالفشل أو بالنجاح في ضوء عدم تحقيق هذه الأهداف أو العكس. فالبرامج التدريبية تحقق أهدافها بصورة أفضل من خلال سيرها بخطوات ثابتة ومتوالية للوصول لأهداف واضحة ومحددة ويسعى لتحقيقها، وهذا هو سر نجاح برنامج تدريبي معين دون سواه من البرامج التدريبية. ومن خلال ما تقدم ومن خلال حديثنا السابق عن مفهوم التدريب نؤكد أن التدريب هو الوسيلة لتحقيق هدف معين، كأن يكون زيادة الإنتاج وتحسين مستواه، أو لرفع كفاءة الموظف أو لتطوير نوعية العمل ومواكبة التطورات الحديثة.

ويقصد بالهدف التدريبي كما أشار إليه (الخليفات) النتائج المحددة زمنياً ومكانياً ونوعياً، والتي تسعى العملية التدريبية لتحقيقها ، والتي توضع لتلبية احتياجات تدريبية للعاملين أو المنظمات .⁷⁸

إذ تعتبر أهداف التدريب هي الغايات التي يسعى لتحقيقها ، وهي عبارة عن نتائج يجرى تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، فإذا تمكنا من تحديد الهدف من التدريب فإنه يعتبر تحقيقاً لخطوة مهمة نحو فهم الأساليب والوسائل التي من خلالها يتم الوصول إلى مثل هذه الأهداف.⁷⁹

ومن أهداف التدريب الجيدة كما ذكرها (Mathis& Jackson) إيجاد نتائج إيجابية على مستوى المنظمة ككل ، فهو يساهم في زيادة ربحية المنظمة، وتقليل الأخطاء وتحقيق رضا وظيفي أكبر وكما يساعد في مواكبة التغييرات الاجتماعية والتكنولوجية داخل المنظمة .⁸⁰

وعلى الرغم من تباين وتعدد الأهداف التدريبية فقد حدد (القيوتي) أهم هذه الأهداف بما يلي :

1- تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات :

تنمية المعارف : فالتدريب يجب أن يغطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات تساعد مباشرة في أداء وظيفته، ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوة منه إذا استهدف تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة لديهم أو لا يحتاجون إليها في وظائفهم ، لذا يجب اختيار مواد التدريب المفيدة للمتدربين بحيث تمدهم بمعلومات لازمة وضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب.

⁷⁸ الخليفات، عصام عطا الله حسين (2010) ، ص 34

⁷⁹ القريوتي، محمد (2010) ، ص:33

⁸⁰ الخليفات، عصام عطا الله حسين (2010)، ص: 34

تنمية المهارات : تهدف إلى قيام الفرد بواجبات ومسؤوليات وظيفته بصورة أفضل وبأقل قدر ممكن من الجهد⁸¹، وأهمها :

- ❖ المهارات الفنية Technical skills المرتبطة على سبيل المثال في كتابة التقارير، والتحليل المالي ، وإعداد نظم الوصف الوظيفي ، ونحوها.
- ❖ المهارات الذهنية أو مهارات التصور الكلي Conceptual skills والمتمثلة في تحليل المشكلات ، واتخاذ القرارات ، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الاجتماعات.
- ❖ المهارات الإنسانية Human Skills المتعلقة بمراعاة اللمسة الإنسانية في الإدارة Human

82. Touch

تنمية الاتجاهات الإيجابية في العمل : من خلال تأييد سياسة المنظمة والدفاع عنها والتعاون مع الزملاء والروؤساء ، وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية .

2- تحسين مستويات الأداء : تسعى العملية التدريبية إلى تحسين مستوى أداء الفرد والجماعة ويمكن وضع معايير لقياس مدى تقدم العاملين المتدربين خلال فترة التدريب، حيث أن النجاح في تحقيق أهداف التدريب يعود على المنظمة بالفائدة ، لذلك يجب على جميع الإدارات المعنية بالأفراد العاملين في كافة المنظمات أن يكون الهدف من التدريب زيادة فاعلية الأداء التنظيمي، حيث تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المنظمات ، وأن تسعى لتوفير المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتدرب على نقل خبراته من التدريب إلى الممارسة العملية .⁸³

في حين نجد أن (الطعاني) يجمع أهداف التدريب فيما يلي :

1. زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم.
2. إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاياتهم الإدارية.
3. تنمية الاتجاهات للمتدربين الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم .
4. زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.
5. زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق ، بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ، ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى.
6. مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعلمهم.⁸⁴

⁸¹ القريوتي، محمد (2010) ، ص:33

⁸² محمد، مهنة نصيرة (2014)، ص:199

⁸³ القريوتي، محمد . (2010)، ص:33

⁸⁴ الطعاني، حسن أحمد (2007) ، ص:31

وعلى الرغم من تباين وتعدد الأهداف التدريبية للبرنامج التدريبي فالبرنامج التدريبي بلا شك في المكتبات ومراكز المعلومات يختلف باختلاف الهدف من التدريب حتى وأن أتفق في المقومات الأساسية للبرنامج التدريبي.

إذ تسعى برامج التدريب في جميع أنحاء العالم إلى التكيف مع التطورات الجارية التي أحدثتها التطورات التكنولوجية الراهنة . ويستهدف التدريب كافة العاملين في مؤسسات المعلومات ، لذا نلاحظ اختلاف في أنواع التدريب لاختلاف المهام الوظيفية للعاملين في مؤسسات المعلومات ، وبذلك نلاحظ التنوع في أهداف التدريب

فقد أشار (العريني) إلى أهداف برامج التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات :

1. أن تجعل المتدربين مساهمين للمفاهيم والمعارف والمهارات الجديدة في مجال علمهم إذ يمكن العاملين بمهنة المكتبات من الإحاطة بالاتجاهات والتقنيات الفنية الحديثة مثل : شبكات المعلومات ، وقواعد البيانات، والمصغرات الفيلمية . كما يمكن أن يساعد العاملين في مواكبة الاهتمامات الأخرى المتعلقة بالإدارة ، والإشراف ، ومباني المكتبات ، والموازنة ، وخدمات المراجع.
2. إعدادهم للتغيرات التي تحدث في مستقبلهم المهني (المكتبي)
3. تمكينهم من قيادة المفاهيم الحديثة في مهنة المكتبات بالمشاركة الفعالة في الدور الاجتماعي المطلوب منها.

4. تجديد نشاطهم في مختلف النواحي المتعلقة بتعليمهم الأساسي.⁸⁵

فبرامج التدريب لها هدف أكثر اتساعاً من كونها تدريب العاملين لكي يؤدوا وظائفهم بطريقة مرضية وجيدة ، بل هي تهدف إلى ما هو أكثر تخصصاً وعمقاً في هذا الشأن ، وهو تحسين كفاءة وفاعلية العاملين بتنمية معارفهم ومهاراتهم وإكسابهم الخبرات ، وتحسين أدائهم ، لينعكس بالتالي على نجاح المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها بشكل عام.⁸⁶

أما (cadin) فيرى أن أهداف التدريب تتمثل فيما يلي:

- (1) تحسين الأداء الفردي والجماعي لدى الموارد البشرية .
- (2) تنمية القدرة على الإنتاج.
- (3) تغيير الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية بما يتماشى مع أهداف المنظمة.
- (4) تنمية وتطوير التكيف ومقاومة عدم التكيف .⁸⁷

⁸⁵ العريني، محسن السيد. (1994) ، ص : 34

⁸⁶ الخليفات، عصام عطا الله حسين (2010)، ص: 35

⁸⁷ Loïc Cadin et autres(2002),p:385

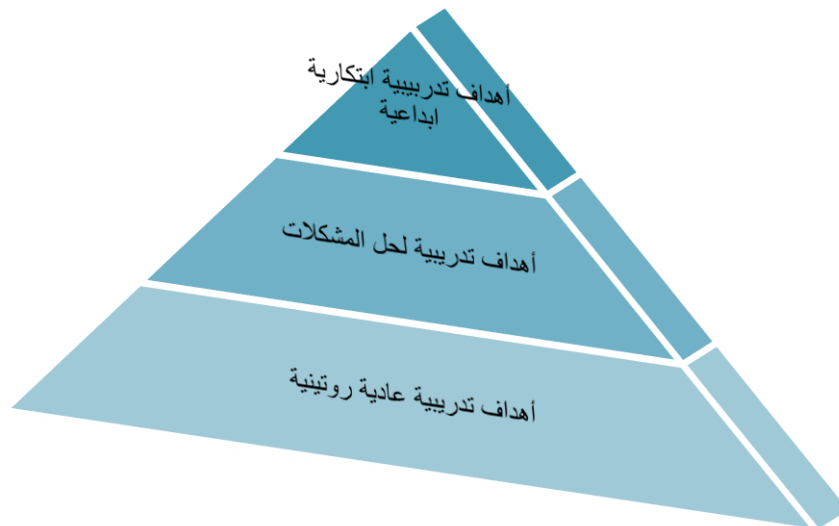
في حين رأت (بوعنقة) أن أهداف التدريب في المكتبات ومؤسسات المعلومات :

- (1) تأهيل أخصائي المعلومات لمواجهة التغيرات السريعة في المجال ومواكبة تطورات تكنولوجيا.
 - (2) النمو المهني المستمر للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات بحصولهم على المزيد من المعارف والخبرات المهنية .
 - (3) إكساب الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات القدرة على استخدام متطلبات التكنولوجيا المتطورة ليتمكن من لعب دوره كاملاً في البيئة الرقمية .
 - (4) تحقيق توقعات وطموحات المستفيدين.
 - (5) تقديم كل ما هو جديد لمجتمع المستفيدين.⁸⁸
- وبذلك يمكن تصنيف الأهداف التدريبية إلى ثلاثة مجموعات رئيسية كما بينها (ياغي) ، وهي :

1. أهداف تقليدية : regular Training Objectives

وتتضمن أهداف تقليدية تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر ، مثل تدريب الموظفين الجدد وتعريفهم بالمعلومات المتعلقة بالعمل والمنظمة التي سيعملون بها ، وتشتمل هذه المعلومات أهداف المنظمة وأنظمتها وقوانينها وواجبات الأفراد لوظائفهم.

هذا النوع بالواقع التنظيمي يجعل أهميتها التدريبية تأتي في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها وهي كما في الشكل التالي .



الشكل رقم (1) نموذج هيراركية الأهداف التدريبية (أصناف الأهداف التدريبية)⁸⁹

⁸⁸ جديدي ، سعاد بوعنقة (2013) ، ص:134

2- أهداف تدريبية لحل المشكلات Problem- Solving Training Objectives

تتجه هذه الأهداف نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري والكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء عن طريق إعداد وتدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات باستخدام أساليب علمية في علاجها.

3- أهداف تدريبية ابتكارية إبداعية : innovatite or change making training objectives

وتعتبر أعلى مستويات المهام التدريبية حيث تضيف أنواعاً من السلوك و الأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيض تكاليف التدريب ، وتحقيق نتائج غير عادية (إبداعية أو إبتكارية) ترفع مستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات وأفاق لم يسبق التوصل إليها.⁹⁰ وبالتالي فإن الهدف الأساسي للتدريب هو ضمان التوافق بين الموارد البشرية وحاجات مؤسسات المعلومات بحيث يرى المتخصصين في إدارة الموارد البشرية ضرورة تطوير الكفاءات الداخلية للمنظمة ، وذلك لا يتم إلا عن طريق التدريب الذي يعتبر أهم وسيلة لإحداث التطوير والتغير داخل المنظمة.⁹¹ وتؤكد الباحثة على أهمية تحديد الأهداف التدريبية ووضوحها لدى كافة الأطراف المشاركة في النشاط التدريبي والمتصلة بهم وأهمية تفهمهم لتلك الأهداف في بيئة المكتبات ومؤسسات المعلومات ، لأن ذلك يمثل أحد العوامل المهمة لنجاح النشاط التدريبي .

وبملاحظتنا لكل هذه الأهداف يتضح لنا وبرأي الباحثة : أن تبني المكتبة ومراكز المعلومات لنشاط التدريب يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف لعل أبرزها ما يلي:

1. يهدف التدريب إلى إكساب المتدرب المعارف الحديثة والمتطورة والقدرات والسلوكيات الكفيلة بمساعدته على حسن الأداء المهني والتكنولوجي في المكتبة ومراكز المعلومات .
2. استجابة المتدربين (الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات) إلى احتياجات المستفيدين لمواجهة التحديات التي فرضتها العولمة ومجتمع المعلومات وبالتالي فصح المجال أمام المتدربين لتوظيف معارفهم في تقديم أفكار إبداعية تطور ما ينجزونه من أعمال وخدمات معلومات في بيئة عملهم المكتبة ومراكز المعلومات .
3. زيادة مواكبة الموارد البشرية (المتدربين) للبيئة الخارجية للمكتبة ومركز المعلومات وما تعرفه من تطورات ، وذلك من خلال تلقينهم كل ما يتعلق بظروف عملهم المكتبي من تطورات مهنية وتكنولوجية.

4. وأخيراً تعليم الموارد البشرية كيفية تعزيز نقاط قوتهم وتلاقي جوانب الضعف لديهم.

⁸⁹ ياغي، محمد عبد الفتاح (2003) ، ص 12

⁹⁰ المرجع السابق ، (2003)، ص 12

⁹¹ Eric Compayet(2008),p:137

1-5- المبادئ الأساسية لتدريب الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات

تمكنت الدراسات من تطوير مجموعة من مبادئ أساسية للتدريب يمكن التأسيس عليها والاستعانة بها لتدريب الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات:

1. الاستمرارية: حيث يعتبر التدريب نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموليته للمستويات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مستويات متعددة، وذلك بغرض تطويره وتنمية قدراته المهنية وبما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.⁹² فالتدريب طبقاً لهذا المبدأ، لا يكون مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة ولا هو حل بديل، يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى. وإنما هو نشاط ووظيفة أساسية في أي منظمة، وهو لا يتعلق بالأفراد دوماً، فقد لا تكون المشكلة أو الفجوة في عمل الفرد، وإنما في المنظمة نفسها، أو في السوق أو في سوق نريد أن نسبق بها المنافسين، كما أن التدريب ليس متعلقاً بفرد بذاته ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة كلها وخططها المستقبلية لذلك يجب أن تكون النظرة إلى التدريب من قبل الإدارة على أنه وظيفة أساسية ومستمرة طول حياة المنظمة، ومن قبل الأفراد في المنظمة على أنه جزء من عملهم، ينتظر أن يتكرر معهم كثيراً ولأكثر من سبب.
2. التدريب نظام متكامل: ويقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون منها⁹³، حيث يعتبر التدريب كياناً متكاملاً يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين، كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.⁹⁴
3. التدريب نشاط متجدد: لعل هذا المبدأ هو من أهم ما يجب تعزيزه في أذهان القائمين على عملية التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات وعليه نبني بأن التدريب نشاط متجدد وليس نشاطاً جامداً، بل يجب تطويره وتغييره ليتلاءم مع التغيرات الحاصلة في بيئة المكتبات ومراكز المعلومات.⁹⁵

⁹² أبو النصر، مدحت محمد. (2008)، ص: 102.

⁹³ بخوش، مديحة (2015)، ص: 237.

⁹⁴ أبو النصر، مدحت محمد. (2008)، ص: 102.

⁹⁵ بخوش، مديحة (2015)، ص: 237.

4. التدريب عملية إدارية :حيث يتوافر في التدريب مقومات العمل الإداري الكفاء والتي تتمثل في :

➤ وضوح الأهداف والسياسات.

➤ توافر الموارد البشرية والمادية.

➤ توافر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها

واختيار الأساليب والمساعدات التدريبية ومتابعة وتقييم فاعلية التدريب.⁹⁶

5. تدرج التدريب: تكون بداية العملية التدريبية بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر

صعوبة حتى يصل إلى معالجة تلك الموضوعات أو الإشكالات الأكثر تطوراً وتعقيداً.⁹⁷

⁹⁶النسور ، زياد عبد الكريم (2021)، ص:31

⁹⁷ قاشي ، خالد، رمزي بدرجة (2016)، ص: 45

1-6- أنواع التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.

تتباين أنواع التدريب بحسب اختلاف آراء الكتاب والباحثين وبحسب ما تقتضيه العملية الإدارية في المنظمة حيث يختلف هدف البرنامج التدريبي من منظمة لأخرى، تبعاً لأهدافها الخدمية أو الإنتاجية وتبعاً للتغيرات الحاصلة في المجتمع وحسب الاحتياجات التدريبية التي يفرزها الواقع العلمي والميداني للمنظمات الإدارية المختلفة.

وبذلك يمكن القول بأن المنظمة متمثلة بالمكتبة ومراكز المعلومات أن تختار ما يناسبها من تدريب وذلك حسب طبيعة مواردها البشرية ونشاطها والإمكانيات المتوفرة لديها . إذ يأخذ التدريب صوراً وأنواع مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية المحددة ، وبذلك يتحدد نوع البرنامج التدريبي بناء على معايير محددة والتي تتمثل في أساساً في الهدف من البرنامج الفئة المستهدفة - مكان وموقع البرنامج - المدة المحددة للبرنامج- بالإضافة إلى الاحتياج التدريبي للمتدربين سنحاول توضيح كل نوع من الأنواع المذكورة في الجدول رقم (5) :

أ- التدريب من حيث الأهداف : تتمثل هذه الأهداف أساساً في تزويد المتدرب بالمعلومات وتدريبه على المهارات وتكوين اتجاهاته أو التدريب للترقية . يمثل هذا النوع الهدف المراد تحقيقه من خلال تطبيق البرنامج التدريبي سواء تعلق الأمر بزيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق مما يمكنه من التكيف مع عمله ومواجهة المشكلات والتغلب عليها أو تنمية الاتجاهات السليمة للفرد وذلك بتقديره لقيمة عمله وأهميته والأثار الاجتماعية المتصلة ذو المترتبة عنه أو إعداد الفرد إعداداً جيداً لممارسة المهمات التي يتطلبها العمل الجديد باكتسابه المعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة وهذا في حالة الترقية المهنية .⁹⁸

وقد صنف (الطعاني) التدريب من حيث الأهداف :

1. التدريب على المهارات وذلك باكتساب المكتبي المهارات العلمية والمعرفية المستحدثة في ميدان عمله وتطويرها بصورة مستمرة.
2. التدريب لتكوين الاتجاهات : تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله ، وأهميته ، والأثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه .⁹⁹

⁹⁸ همشري، عمر أحمد (2011) ، ص:298

⁹⁹ الطعاني، حسن (2002) ، ص:120

وقد أضاف (عبد الرحمن) إلى التدريب من حيث الأهداف :

1. التدريب بغرض تجديد المعلومات : أي بغرض تطبيق النظم المستحدثة ، ويتضمن تقديم المعلومات

الجديدة للموظف في التخصص الذي يمارسه ، وذلك بإجراء تغييرات وتجديدات تماشياً مع الوقت .

2. التدريب للترقية : وذلك عن طريق إعداد الفرد إعداداً جيداً لممارسة المهام التي يتطلبها العمل

الجديد بإكسابه المعلومات ، والمهارات ، والاتجاهات اللازمة .¹⁰⁰

وهناك من رأى أن التدريب قسم من حيث التنفيذ إلى قسمين رئيسيين هما :

التدريب قبل الخدمة ، والتدريب أثناء الخدمة ، ومن حيث التطبيق إلى قسمين كذلك هما : التدريب النظري

والتدريب العملي.

ب- التدريب من حيث التنفيذ:

ينقسم التدريب من حيث التنفيذ إلى:

1. التدريب قبل الخدمة : يقصد به إعداد الكوادر البشرية إعداداً مسبقاً لتولي مهمة معينة ، ويتم ذلك

غالباً في النواحي التطبيقية ويعد أحياناً مطلباً رئيساً للتخرج من الجامعات والمعاهد التعليمية.¹⁰¹

ولكن بالرغم من حصول الموظف الجديد على قدر من المعرفة والمعلومات الأساسية للثقافة من

تلك المعاهد التعليمية والجامعات فإن ذلك الموظف مازال يحتاج إلى إعداد تأهيلي بالمعرفة

المتخصصة في فرع معين من الفروع ، لكي يتمكن من تلبية حاجات ومتطلبات الوظيفة الجديدة.

وفي مجال المكتبات على سبيل المثال ، لا يستطيع أحد خريجي قسم المكتبات أن يقوم بأعمال

الفهرسة أو التزويد ، فور تخرجه قبل أن يتمرس عملياً في أعمال تلك الوظائف ، ولابد من أن

يكتسب عن كثب المهارات الأساسية للمفهرس ولاختصاصي التزويد.

2. التدريب أثناء الخدمة : يهدف هذا النوع من التدريب إلى تأمين الكفاية المهنية والعملية عند المورد

البشري على ضوء التطورات المستجدة لمقتضيات وظيفته . ويتم ذلك التدريب إما لتذكر العنصر

البشري بالمعلومات التي تلقاها في خلال فترة إعداده ، أو لتعميق معرفته في فرع من الفروع

الوظيفية التي يتولاها أو لاطلاعه على ما يستجد في مجال عمله .¹⁰² كما يرتبط هذا النوع

بتحسين مستوى الأداء ، وهو يقدم في مكان العمل من قبل مختصين أو الرؤساء أو قدامى

الموظفين ذوي الخبرات المتراكمة ، حيث تستخدم الإدارة مثل هذا التدريب كلما دعت الضرورة

لذلك¹⁰³ .

¹⁰⁰ عبد الرحمن بن عنتر (2010)، ص: 112

¹⁰¹ الجهني ، فيصل بن عياد بن سليم (2017)، ص: 226

¹⁰² العريني، محسن السيد (1994) ، ص: 27

¹⁰³ زواوي، عمر حمزة ، قسيمة لحشم (2019) ، ص: 237

إذ تشير (conrey) إلى أن تمرکز بؤرة الاهتمام في هذا النوع من التدريب على احتياجات الفرد في المكتبة ومراكز المعلومات وعلى عمل الفرد في تلك المكتبة أو مراكز المعلومات ، ولكي يكون التدريب فعالاً يجب أن تكون الأنشطة التدريبية متكاملة مع وظائف المكتبة الأخرى ومتسقة مع سياق العمل ككل ، وتتفاعل مع مشاكله وتوقعاته المستقبلية .

وبذلك يهدف التدريب أثناء الخدمة على حد قول (conrey) إلى تعزيز قدرة المكتبة على تحقيق رسالتها بكفاءة وفعالية عن طريق تطوير مواردها البشرية ، وإلى تأكيد تفهم العاملين بالمكتبة ومؤسسات المعلومات على تنفيذ أهداف وسياسات المكتبة ومؤسسات المعلومات على أكمل وجه¹⁰⁴.

ت - التدريب من حيث التطبيق :

أما التدريب من حيث التطبيق فإنه يتمثل فيما يلي:

1. **التدريب النظري** : يشمل المحاضرات النظرية والمناقشات والندوات وغيرها والتي يسعى المحاضرون من خلالها إلى إيصال المعلومات إلى المتدربين، وقد يختلط على البعض مفهوم المحاضرات وحلقات النقاش والندوات والتي تأخذ طابعاً تدريبياً تهدف إلى تفسير بعض المفاهيم التقنية والتنظيمية والوظيفية لجانب من جوانب العمل المهني ، فالمدرّب في التدريب النظري يعد نموذجاً يقتدى به من قبل المتدرب وبالتالي يعد مؤثراً لاستجابات إيجابية من قبل المتدربين.

2. **التدريب العملي** : يقصد به تطبيق المعارف والمهارات عملياً والحصول على نتائج متفاوتة يمكن إتقانها عن طريق نظرية المحاولة والخطأ عن طريق المحاكاة والمشاهدة، ويكون ذلك إما ذاتياً وبصورة فردية أو عن طريق تدريب مبرمج يعتمد على قدرات وإمكانات المدرّب أو تدريب جماعي تفرضه طبيعة التدريب .¹⁰⁵

ث - التدريب من حسب نوع الوظائف :

وهناك من قسم أنواع التدريب حسب نوع الوظائف إذ تختلف الوظائف في كيفية أدائها والوسائل المستخدمة لإنجازها، فمنها ما يعتمد على الخبرة والمعرفة ويدار دون استخدام وسائل إنتاجية ولا معدات، ومنها ما يتطلب إنجاز هذه الوسائل ويشترط مهارات بمستوى معين، وعلى العموم تتطلب كل فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة تتماشى واحتياجاتها وأهميتها .

¹⁰⁴ Barbara Cornay,(1989),p:2

¹⁰⁵ الجهني ، فيصل بن عياد بن سليم (2017)، ص:226-227

ويقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى ثلاث أنواع:

1. التدريب المهني أو الفني : يوجه هذا النوع من التدريب إلى الأفراد دون المستوى التعليمي المتوسط والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة ، ويحرص المسؤولون على تنظيم دورات تدريبية بشكل مستمر لهذه الفئة كون الأساليب والوسائل المستخدمة في عملهم تتغير بشكل متسارع ومستمر.¹⁰⁶
2. التدريب التخصصي : يتضمن هذا النوع من التدريب على تنمية المهارات والخبرات المتخصصة لفئة خاصة من الموظفين الذين يزاولون كالتطب والهندسة... الخ، وذلك بغية توفير الإمكانات لمواجهة مشاكل العمل.¹⁰⁷
3. التدريب الإداري : ويهدف إلى تنمية كفاءة وقدرات المديرين ، وفاعلية أدائهم لوظائفهم الحالية وإعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقيةهم إليها مستقبلاً. وقد أصبحت التنمية الإدارية ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر. نتيجة للحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية المواكبة للتطورات البيئية والتنظيمية.¹⁰⁸

ج- التدريب حسب المكان : وينقسم إلى :

- (1) **التدريب داخل المنظمة** : ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ، وعادة ما يقوم بهذا النوع من التدريب الذي يفضل أن يتخذ طابعاً رسمياً أحد المسؤولين في المنظمة مثل رؤساء متدربين لهم خبرات سابقة اكتسبوها خلال العمل ، ومن الأمور المهمة الواجب مراعاتها في هذه الأحوال ضرورة وجود تعاون بين القائمين على التدريب ورؤساء الأقسام في المنظمة.¹⁰⁹ ومن أهم مميزات هذا النوع من التدريب أن يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات والأفراد اللازمين لإدارة التدريب ضف إلى ذلك أن مكان التدريب هو ذاته مكان ممارسة العمل الحقيقي، الأمر الذي يربط الفرد مادياً ونفسياً بالعمل.¹¹⁰
- (2) **التدريب خارج المنظمة**: تفضل بعض المنظمات أن تنتقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة ذاتها . وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة ، ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمنظمات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.¹¹¹ ولكن يعاب على هذا النوع من التدريب أنه باهظ التكاليف ويحتاج إلى درجة عالية من المهارة والكفاءة كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة في بعض الأحيان ، وهذا النوع من التدريب يعفي المتدربين من الدوام

¹⁰⁶ لخضر ، بن غنام (2017)، ص:134

¹⁰⁷ زواوي، عمر حمزة ، قسيمة لحشم(2019)، ص:238

¹⁰⁸ لخضر ، بن غنام (2017)، ص:134

¹⁰⁹ ياغي محمد، عبد الفتاح (2009)، ص:149-150

¹¹⁰ بلهي، حسينة (2017)، ص: 122

¹¹¹ ماهر، أحمد (1998)، ص:328

الرسمي للعمل .وقد تلجأ بعض المنظمات إلى تنفيذ التدريب بعيداً عن بيئة ومكان العمل بهدف إعطاء التدريب الوقت الكافي وإبعاد المتدربين عن ضغط العمل.¹¹²

ح- التدريب من حيث مدة البرنامج:

(1) **تدريب قصير المدى** :تتراوح مدته بين أسبوعين إلى ستة أسابيع ويمكن لهذا النوع أن يتفرغ المتدرب جزئياً أو كلياً للتدريب، ويعني هذا أن المتدرب يكرس بعض وقته للتدريب ويعمل في ما تبقى من الوقت.

(2) **تدريب طويل المدى** : يعد هذا النوع من التدريب إعداداً واستثماراً يشمل برنامجاً للمعلومات والمهارات التي لا يمكن الوفاء بها عن طريق التدريب قصير الأمد ، ويلاحظ أن مدة التدريب قد يزيد عن ستة أشهر أو قد تصل إلى سنة أو أكثر من ذلك وقد تثبتتها بشهادة مهنية أو علمية.¹¹³

الجدول رقم (5) أنواع التدريب من تصميم الباحثة

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب					
التدريب من حيث الأهداف	التدريب من حيث التنفيذ	التدريب من حيث التطبيق	التدريب حسب نوع الوظائف	التدريب حسب المكان	التدريب من حيث المدة الزمنية
التدريب على المهارات	التدريب قبل الخدمة	التدريب النظري	التدريب المهني والفني	التدريب داخل المنظمة	التدريب قصير المدى
التدريب لتكوين الاتجاهات	التدريب أثناء الخدمة	التدريب العملي	التدريب التخصصي	التدريب خارج المنظمة	التدريب طويل المدى
التدريب بغرض تجديد المعلومات			التدريب الإداري		
التدريب للترقية					

ويمكن القول برأي الباحثة أن هناك ضرورة لإجراء التدريب على مختلف المستويات الوظيفية في المكتبة ومراكز المعلومات، بحيث يكون لكل فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة تتماشى واحتياجاتها وأهميتها، ووفقاً لمتطلبات تلك الوظائف المكتبية وظروف وأوضاع العناصر البشرية التي تشغلها، وذلك بعد وضع جميع الترتيبات من احتياجات تدريبية ومدربين من ذوي الكفاءة والخبرة في الأعمال الميدانية ، كونهم يواكبون التطورات الحديثة أثناء العمل بالمكتبة و مراكز المعلومات .

¹¹² بلهي، حسينة (2017)، ص: 122

¹¹³ عليان ، ربحي مصطفى(2002) ، ص:139

وبذلك يمكن التوصل إلى أهم العوامل التي تحكم اختيار نوع التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات برأي الباحثة ويمكن إدراجها كما يلي :

1. عدد الموارد البشرية المراد تدريبهم في المكتبة ومراكز المعلومات ، فعدد الموارد البشرية يحدد لنا ما هو نوع التدريب الذي سنختاره فردي أم جماعي.
2. توقيت تنفيذ التدريب بالنسبة للموارد البشرية المراد تدريبهم في المكتبة ومراكز المعلومات فنوع التدريب للموارد البشرية حديثي التعيين يختلف عن التدريب للموارد البشرية القدامى .
3. الإمكانيات المكانية المتاحة في المكتبة ومراكز المعلومات فإذا ما توافر المكان المناسب للتدريب أمكن للمكتبة ولمراكز المعلومات أن يجرى التدريب داخل موقع العمل وإلا ستلجأ إلى جهة خارجية لذلك .
4. الإمكانيات المادية المتاحة في المكتبة ومراكز المعلومات أي مدى توفر الميزانيات للتدريب ومدى استعداد المكتبة ومراكز المعلومات لتحمل التكاليف المترتبة على تنفيذ أنواع معينة من التدريب التي تحتاجها والميزانية الموجودة لذلك ، فإذا توافرت الأموال المخصصة للتدريب ساعدت على اختيار أنواع التدريب المناسبة.
5. موضوع أو مضمون التدريب نفسه .
6. الإمكانيات البشرية المتاحة لجهاز التدريب من قبل المكتبة ومراكز المعلومات من حيث عدد المحاضرين والمدربين ومستوى كفاءتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم التدريبية وخبراتهم وما يتصل بالعنصر البشري من عوامل أخرى .
7. التطابق والتماثل مع بيئة العمل المكتبة و مراكز المعلومات بحيث تكون الظروف البيئية المهيأة للتدريب قريبة ومطابقة للمتدربين في العمل حتى يستطيع المتدرب نقل ما يتدربه إلى بيئة عمله في المكتبة أو مركز المعلومات .
8. التأقلم مع الفروق الفردية للمتدربين

1-7- فوائد التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات

إن قيام المكتبات ومراكز المعلومات بالتدريب وإخضاع مواردها البشرية للمشاركة في الحلقات التدريبية من شأنه أن يعود على الفرد وعلى مؤسسات المعلومات بفوائد أو مزايا عديدة، تنعكس إيجاباً على خلق مناخ تنظيمي ملائم يستطيع بفضل الفرد والمكتبة ومراكز المعلومات تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية، وبالتالي تعم الفائدة على مؤسسات المعلومات ككل ، ويمكن أن يحقق التدريب في هذا السياق العديد من الفوائد للمكتبات ومراكز المعلومات، خاصة إذا تم الاعتماد عليه كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية ذات الأداء الفعال لمؤسسات المعلومات، وإذا ما تم اقتران التدريب بفوائد واضحة ومحددة للمكتبة ومراكز المعلومات وللمورد البشري العامل فيها ، وتظهر الفوائد المختلفة للتدريب في :

1. تحسين المهارة والمعرفة في جميع مستويات المنظمة.
2. تخفيض حوادث العمل على مستوى المنظمة.
3. يساعد الفرد على الثقة بالنفس وتحسين الدخل الاقتصادي للفرد له.
4. رفع الروح المعنوية للفرد وزيادة طموحه وتؤدي إلى زيادة ثقة الفرد بنفسه.
5. تسهيل مهمة الإشراف لأن المتمكن لا يحتاج لجهة تراقبه أو تشرف عليه.
6. يساعد الفرد في تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.¹¹⁴

ويشير (قاشي) في بحثه إلى نوعين أساسيين من الفوائد التي تشمل كسب أو ربح من السهل قياسه (Tangible) ، والفوائد أو العوائد التي تشمل كسب أو ربح من الصعب قياسه (intangible) وفي الغالب تأخذ الفوائد التي يمكن قياسها الأشكال التالية :

- 1- زيادة في الإيرادات والأرباح.
 - 2- تقليل نسبة إصابات العمل
 - 3- الزيادة في الإنتاجية .
 - 4- تقليل نسبة أعطال الآلات والمعدات
- أما الفوائد التي لا يمكن قياسها بسهولة فتشمل :

- 1- ارتفاع الروح المعنوية والولاء للمنشأة.
- 2- ارتفاع مستوى الثقة بالنفس بين الأفراد.

¹¹⁴ عبد المطلب ، ابراهيم عبد السلام أحمد (2018)، ص: 15

3- زيادة في مستوى الرضا عن العمل.

4- زيادة فرص الترقى الوظيفي.¹¹⁵

ومن الفوائد التي يمكن تحقيقها من التدريب ، نذكر أيضاً:

1. زيادة الكفاءة الإنتاجية للعمال كما وكيفا مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج للمؤسسة.
 2. نقص الجهود المبذول في العمل لن العامل المدرب يؤدي العمل بالطرق الصحيحة مما يؤدي إلى تأخير ظهور التعب .
 3. يؤدي التدريب إلى نقص معدلات الحوادث للعمال المدربين وما يتبع ذلك من توفير الأموال للمؤسسة التي تهدر بسبب وقوع الحوادث.
 4. زيادة شعور العامل بالسعادة وارتفاع روحه المعنوية وذلك لشعوره أنه يؤدي عمله على أكمل وجه وهذا بالتالي يساعد على تقوية دافعيته نحو مزيد من الإجابة.¹¹⁶
- ويسلط الضوء (الطائي) إلى أن عملية التدريب تحقق للمنظمة الفوائد التالية :

1. خفض التكاليف (cost – saving) عندما يخطط للتدريب وفق برنامج منظم ، ويتم الوصول إلى تحسين كفاءة العاملين ، فالتدريب يساهم في تخفيض تكاليف العمل عندما تزداد كفاءة العاملين وتزداد إنتاجيتهم.
2. كفاءة العاملين (employees efficiency) حيث يصبح لدى العاملين في المنظمة معرفة جيدة بعملهم ، ويؤيدونه بالشكل المطلوب وبكفاءة عالية مما يقود إلى تحقيق الأهداف بسهولة في العمل.
3. تحسين العلاقات الإنسانية (improved relationships) يساهم التدريب في تفاعل وتطوير العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة ، وتتولد لدى العاملين فناعة بأنهم جزء من المنظمة مما يؤدي إلى نتائج إيجابية .
4. الأمان والصحة (safety & sanitation) من خلال عملية التدريب يمكن الوصول إلى تغطية ومعالجة كثير من المشاكل المتعلقة بالأمان والصحة .
5. تخفيض الغياب وزيادة معدلات الإنتاج : إن عملية التدريب ومواصلة تقويتها وترسيخها لتطوير كفاءة العاملين من المسؤوليات الجوهرية المنظمة ، التي تزيد من معدل الإنتاج وتقلل من معدل الغياب.
6. إشباع رغبات وحاجات المستفيدين (Guests satisfaction) من الفوائد المهمة التي تجنّبها الإدارة من خلال عملية التدريب هي إشباع رغبات وحاجات الزبائن.¹¹⁷

¹¹⁵ قاشي، خالد ، رمزي بدرجة (2016) ، ص:45-46

¹¹⁶ شحاتة ، ربيع (2010)، ص:78

¹¹⁷ الخليفات ، عصام عطالله حسين (2010) ، ص: 39-40

وبذلك تجد الباحثة بأنه تتجلى فوائد التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات في مختلف المستويات الوظيفية سواء أكان التدريب للمدير أو للموظف ، داخل المكتبة أو خارجها ويمكن هنا حصر نوعين من الفوائد برأي الباحثة على مستوى المورد البشري في المكتبة أو مركز المعلومات وعلى مستوى المكتبة أو مركز المعلومات .

أولاً- فوائد التدريب على مستوى المكتبات و مراكز المعلومات :

يحقق التدريب للمكتبة ولمراكز المعلومات فوائد عديدة من بينها ما يلي :

1. رفع سوية خدمات المكتبة المقدمة للمستفيدين.
2. تحسين المعارف و المهارات الخاصة بالعمل المكتبي في كل المستويات الوظيفية في المكتبة بالإضافة إلى تغيير بعض المهارات التي لم تعد تحتاجها المنظمة المعنية نتيجة التجدد المستمر في تكنولوجيا العمل واستبدالها بإدخال مهارات جديدة مناسبة.
3. تحسين ورفع الروح المعنوية للموارد البشرية العاملة في المكتبة نتيجة إلمامهم بالنواحي الجديدة في المكتبة وخاصة التكنولوجية منها.
4. يساعد المورد البشري في التعرف على الأهداف التنظيمية للمكتبة والعمل على تحقيق تلك الأهداف .
5. رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبة بما ينعكس على تحسين مستوى الأداء المكتبي

ثانياً - فوائد التدريب للمورد البشري في المكتبة ومراكز المعلومات : يحقق التدريب فوائد عديدة للأفراد الراغبين فيه منها:

1. يساعد المورد البشري على اتخاذ القرارات الأفضل ، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل المكتبي.
2. يقدم للمورد البشري معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات في المكتبة.
3. تطوير القدرات الذاتية لدى العاملين لمتابعة صقل مهاراتهم ، والمساهمة في إبداع الأساليب والوسائل المساندة لمنظومة المهارات في العمل المكتبي ، والمساعدة على تطويرها.
3. يفتح المجال للمورد البشري للترقية والتقدم الوظيفي في العمل المكتبي.
4. يقلل التدريب من أخطاء المورد البشرية ، رفع مستوى الولاء التنظيمي من قبل الموارد البشرية للمكتبة.
5. زيادة الاستقرار الوظيفي في المكتبة مما يزيد من مستوى الإنتاجية .

1-8- مسؤولية إعداد البرامج التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.

إن قضية مسؤولية إعداد البرامج التدريبية من أجل تنمية مهارات الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات قضية قديمة وشائكة ، وقد أثارها عدد من المختصين والباحثين وكان السؤال الأساسي الذي دائما ما يطرح هو : على من تقع مسؤولية إعداد البرامج التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات ؟

في الواقع ومن خلال استقراء الأدب المنشور في هذا الخصوص ، لم نستطع معرفة أن هناك جهة محددة يناط بها مثل هذه المسؤولية . ما أمكن التوصل إليه هو أن هناك رأياً سائداً شبه متفق عليه من قبل الكثيرين ممن ناقشوا هذه القضية وهو أن ليس هناك جهة أو هيئة أو مؤسسة واحدة تتحمل المسؤولية بمفردها ، ولكن مسؤولية إعداد برامج تدريبية للموارد البشرية هي مسؤولية مشتركة بين عدة جهات . إذاً

فالسؤال الذي يطرح نفسه هو ما هي المؤسسات أو الجهات التي تشترك في هذه المسؤولية؟ هل تقع المسؤولية على أقسام المكتبات "الأكاديمية" أو على جمعيات المكتبات المهنية ، أو على المكتبة الوطنية ، أو على الأجهزة الحكومية المعنية ، ، أم إنها مسؤولية التدريب بالوزارات ، أم إنها مسؤولية القطاع الخاص الذين يملكون الإمكانيات والخبرات والتجهيزات ، أم المكتبيون أنفسهم ، أم الناشرون والموردون للأجهزة والمواد المستخدمة في المكتبات ومراكز المعلومات .

الحقيقة أن الإجابة قد تكون نعم جميع ما ذكر تقع على عاتقه مسؤولية التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات .

ولو سلطنا الضوء على أقسام المكتبات والمعلومات فلا بد أن تتولى مسؤولية تنمية مهارة المتخرجين والعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات بأنواعها مهنيًا وذلك من خلال الدبلومات المهنية التي تقدمها إضافة إلى الأنشطة المختلفة التي تقيمها مثل الحلقات الدراسية والندوات والمؤتمرات، الأمر الذي يؤدي إلى توسيع نطاق الأنشطة وإحاطة الدارسين أو المكتبيين المتدربين على آخر المستجدات وإكسابهم المهارات اللازمة، وذلك من خلال تقديم برامج تدريبية تواكب والتطورات السريعة التي يشهدها العصر في مجال التقنيات الحديثة .

وفيما يتعلق بدور الجمعيات المهنية فإن من أهدافها الأساسية التنسيق لبرامج تدريبية وإعطاء الفرص المتنوعة لأعضائها للانخراط فيها من أجل تحديث معلوماتهم والارتقاء بأوضاعهم المهنية بشكل عام ، فالجمعيات المهنية تقوم بجهود بارزة من أجل بث المعلومات والتخطيط والتنسيق للأنشطة المختلفة التي ترمي إلى رفع كفاءة المكتبيين وتزويدهم بالمهارات والمعارف المطلوبة وذلك من خلال عقد الندوات والمؤتمرات والتي تكون مصحوبة بدورات تدريبية¹¹⁸

¹¹⁸ أبا الخيل، عبد الوهاب بن محمد (2006)، ص:46-47

ومن الجهات الأخرى التي يقع عليها مسؤولية كبيرة في تدريب الموارد البشرية في بيئة المكتبة نفسها متمثلة بالمكتبة الوطنية محل الدراسة والبحث

وهنا يطرح السؤال : من المسؤول عن التدريب للموارد البشرية في بيئة المكتبة الوطنية؟

هل الإدارة العليا، أم إدارة الموارد البشرية (قسم التدريب) أم المشرف المباشر أم الموظف المتدرب ؟
الواقع أن هؤلاء جميعاً مسؤولين مسؤولية مشتركة عن التدريب في بيئة المكتبة الوطنية وهذا ما سنلاحظه الآن :
أ- **الإدارة العليا للمكتبة الوطنية:** إن أرادت المكتبة الوطنية أن يكون لديها برامج تدريبية فعالة فلا بد أن تلتزم الإدارة العليا للمكتبة الوطنية بالتدريب وأهميته كاستثمار بشري، ولا بد أن تجسد هذا الالتزام بسياساتها وقراراتها المختلفة . لا بد أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع التدريب وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المكتبة باستمرار طالما تعتمد التدريب وسيلة علمية أساسية للتطور والنمو .
فمن واجب إدارة المكتبة الوطنية بعد تعيين العاملين أن تعمل على تمتيتهم مهنيًا. لذلك يجب على إدارة المكتبة إتاحة الفرص لمواردها البشرية لتطوير أنفسهم عن طريق توفير جميع السبل المؤدية إلى تحقيق الهدف.

ب- **إدارة الموارد البشرية في المكتبة الوطنية:** تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المكتبة الوطنية مسؤولية مباشرة في تهيئة المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية التي تساعدهم على التزود بأحدث المعلومات، وتعزيز مهاراتهم في التعامل مع ما يجد من تقنيات أو موضوعات حديثة وضمان تنفيذها بشكل جيد في الوقت والمكان المحددين.¹¹⁹

ت- **مدراء الوحدات الإدارية في المكتبة الوطنية:** يعتبر مدراء الوحدات الإدارية العاملة في المكتبة الوطنية مسؤولة عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة لتدريبهم والبرامج التطويرية والتدريبية التي يتطلبها العمل ، ولذا فإن غالباً ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلبها تحسين الأداء ومدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق فيه وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل المكتبي وإنجازه باستمرار.¹²⁰

ث- **المشرف المباشر :** لابد للمشرف المباشر أن يشجع الموظف في المكتبة الوطنية المرشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي وتسهيل عملية حضور الموظف إلى تلك البرامج بالوقت والمكان المحدد .حيث أن توفير المناخ المناسب والموارد والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي هي من بين الأمور التي يجب أن يساهم بها المشرف المباشر مساهمة فاعلة¹²¹ . ويكون المشرف المباشر عادةً مسؤولاً عن

¹¹⁹ السالم ، مؤيد سعيد ، عادل حرحوش سالم (2006)، ص: 149

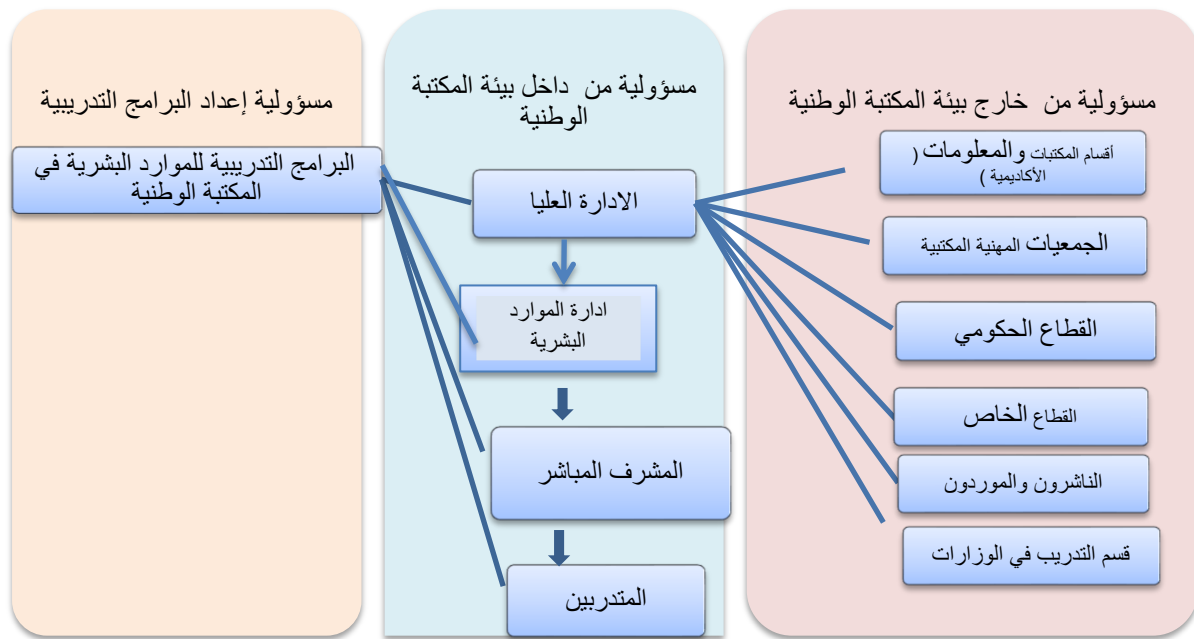
¹²⁰ حمود، خضير حمود، ياسين كاسب الخرشة (2007)، ص: 140

¹²¹ السالم ، مؤيد سعيد ، عادل حرحوش سالم (2006)، ص: 149

تقديم وإعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن درجة التقدم المتحققة جراء التدريب أو إيضاح الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية برمتها بغية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق انجاز المهام التدريبية بالشكل المناسب.¹²²

ج- **الموظف المتدرب** : كل المساهمات السابقة التي تطرقنا إليها ، قد لا يكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التدريبية إذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف ومهارات أو سلوكيات جديدة ولا بد أن يشجع الموظفون بعضهم البعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لهم المكتبة الوطنية.¹²³ ولا بد أن نذكر المسؤولية الملقاة على عاتق المكتبين أنفسهم في تثقيف أنفسهم والارتقاء في مستوى الأداء المهني لديهم وذلك بعدد من الطرق ولعل أهمها: الاطلاع الدائم والموسع لأدب علم المكتبات والمعلومات ، من خلال الكتب والدوريات المهنية المتخصصة ، كذلك العضوية في جمعيات مهنية محلية وإقليمية أو دولية والاستفادة من الاجتماعات والدورات والندوات والمؤتمرات التي تعقدها . ولاشك أن وجود الرغبة لدى المكتبي في تطوير نفسه عامل أساسي في عملية نجاح البرامج التدريبية.¹²⁴

ومن خلال ما تم ذكره فإن الباحثة تقترح الشكل التالي رقم(2) مسؤولية اعداد البرامج التدريبية للموارد البشرية في المكتبة الوطنية بوصفها جهود مشتركة بين عدة جهات .



الشكل رقم (2) مسؤولية اعداد البرامج التدريبية للموارد البشرية في المكتبة الوطنية من تصميم الباحثة

¹²² حمود، خضير حمود، ياسين كاسب الخرشة (2007)، ص:140

¹²³ المرجع السابق، (2006)، ص: 149

¹²⁴ أبا الخيل، عبد الوهاب بن محمد (2006)، ص:53

1-9- معوقات التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات

يوضح الواقع العملي في بيئة المكتبات ومراكز المعلومات وجود بعض المشكلات المؤثرة في ساحة التدريب لمواردها البشرية ويمكن عرض أهمها فيما يلي :

1. عدم إيمان الإدارة العليا والمنفذين بأهمية التدريب وقلة تشجيعها للإدارات التنفيذية في تنمية المهارات الفنية للموارد البشرية وبالتالي زيادة كفاءة المكتبة ومراكز المعلومات

2. قصور الموارد المادية للتدريب في المكتبات ومراكز المعلومات . فمن الملاحظ قصور الاعتمادات التي تخصص لتغطية القدر المعقول من الأنشطة التدريبية أو التجهيز المناسب لمراكز التدريب بالمكتبة ومراكز المعلومات من حيث المبنى أو المساحة العامة وعدد ومساحات القاعات والوسائل المساعدة في التدريب، كذلك قصور اعتمادات بدل السفر في غالبية المكتبات ومراكز المعلومات - المتدربين الذين يرشحون لبرامج تدريبية في مركز تدريبي في غير المحافظة التي يعملون بها . مما يمثل عقبة في سبيل ترشيحهم وذهابهم للتدريب. وقد يقترن انخفاض ميزانية التدريب في المكتبة ومراكز المعلومات بإنفاق لا مبرر له في مجالات أخرى .

3. قصور الموارد البشرية التي تخصص لتخطيط والإشراف على تنفيذ برامج التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات. والمشكلتان السابقتان من أسباب ذلك، فيلاحظ المراقب إغفال بعض الرؤساء لأن يدققوا في ترشيح واختيار أنسب الكفاءات المؤهلة للعمل بقسم التدريب في المكتبة أو مراكز المعلومات أو على إكسابهم المهارات اللازمة في المجال . ويصدق ذلك على إعداد وتأهيل المدربين من العاملين بنفس المكتبة . كما يغفل البعض الاعتبارات الموضوعية في ترشيح المتدربين على ضرورة الاهتمام بالاختيار السليم للمرشح ، إما بترشيح من لا يستحق التدريب لأغراض المجاملة ، أو بترشيح من لا يستحق التدريب للتخلص منهم مؤقتاً. وقد يقترن بهذا أو ذاك تكرار ترشيح وحضور فرد لبرنامج معين دون عائد حقيقي ، كما أن قصور اعتمادات بدل السفر قد تحد من العدد الممكن ترشيحه للتدريب خارج المكتبة أو مراكز المعلومات .¹²⁵

4. غياب التقييم المستمر لبرامج التدريب ، حيث أن التقييم هو أحد الأبواب الرئيسية لعملية التطوير والتحديث والتغير في برامج التدريب وتصويب ما أمكن للوصول إلى المستوى الأمثل والمنشود .

¹²⁵ خيرا ء المجموعة العربية للتدريب والنشر ، محمود أحمد عبد الفتاح (2010)، ص:33

5. التدريب في القطاع الحكومي يواجه مشكلة تعدد الآراء والقرارات في نوع وكيفية التدريب ومن هي الفئة المعينة التي تستوجب تدريبها.¹²⁶

6. عدم وضوح أهداف التدريب وفوائده لجميع الأطراف (الإدارة والمشاركين) .

7. قلة المكافآت الممنوحة لكل من : المشرفين على التدريب ، المدربين ، الموظف المتدرب .

8. التناقض الكبير بين ما يقدمه المدرب الخارجي ، والواقع الفعلي لبيئة العمل في المكتبات ومراكز المعلومات التي يعيشها الموظف فعلياً¹²⁷

9. الاعتماد على المحاضرة كطريقة أساسية في التدريب حتى في الحالات التي تتطلب بالضرورة استخدام طرق تدريبية أخرى مثل تدريب رؤساء الأقسام (الذي يتطلب حالات عملية وتمثيل أدوار ومختبرات التعلم وتنمية المهارات السلوكية) ، ويؤدي ذلك لحصر نتائج التدريب في مجرد التعليم بتقديم أو زيادة المعلومات دون إكساب المتدرب مهارة لتطبيقها في معالجة مشكلات الأداء عموماً والأداء الإداري والعمليات الفنية بشكل خاص .

10. إغفال بعض المكتبات ومراكز المعلومات تصميم برامج تدريبية خاصة لتدريب الرؤساء على العملية الإدارية ومهارات أخرى لازمة مثل الاتصال واتخاذ القرارات والتفكير الابتكاري .

11. عدم وجود مراكز تدريبية نوعية متخصصة تقوم على التدريب في تخصصات عمليات فنية وإدارية محددة لمعالجة مشكلات نوعية تواجه الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات .¹²⁸

إن علاج كل ما تقدم يحتاج برأي الباحثة لتوجه جديد لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات في تكريس العملية التدريبية كأهم دعائم لفاعلية واستمرار المكتبة ومراكز المعلومات . هذا التوجه الذي إن تم سيتيح اهتماماً بالتدريب وتخصيص الموارد الكافية له ، والدقة في تخطيط أنشطة برامج التدريب وتنفيذها وتقييمها للتأكد من فاعلية التدريب واتخاذ القرارات السليمة اللازمة كلما تطلب الأمر .

¹²⁶ الكلالده، طاهر محمود (2008)، ص:51

¹²⁷ السالم ، مؤيد سعيد ، عادل حرحوش سالم (2006)، ص:142

¹²⁸ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر ، محمود أحمد عبد الفتاح (2010)، ص:34

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا له بخصوص العملية التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات/ نستنتج أن ما حدث ويحدث في مؤسسات المعلومات بشكل عام والمكتبات الوطنية بشكل خاص من تغيرات وتحولات، قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع مؤسسات المعلومات وفكر الإدارة العليا لمؤسسات المعلومات، حيث غيرت من ايدلوجيا الوظائف والخدمات التي تقوم بها، كما أثرت على طبيعة احتياجات واستخدامات جمهور المستفيدين، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت ما قبل عصر المعلومات والتقنية .

إن من إسهامات التدريب للموارد البشرية داخل مؤسسات المعلومات هو تحسين قدرة الموارد البشرية على التعامل بفاعلية مع التغيرات الحاصلة في بيئة المكتبات و مراكز المعلومات، وبذلك يتوجب على مؤسسات المعلومات أن تتكيف مع هذه التغيرات وتحافظ على بقائها وأن تضع نصب عينيها أنها على استعداد للتغير . والمقصود بالتغير هو تغير معارف ومهارات مواردها البشرية من خلال العملية التدريبية . إذ أن رأس مالها البشري المتمثل في مواردها البشرية هو أهم موارد مؤسسات المعلومات التي لا يمكن الاستغناء عنها حيث تم التطرق لماهية التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات من خلال بيان ماهيته من عدة جوانب شملت مفهومه والجوانب المتداخلة فيه ،ليتين أن التدريب في مؤسسات المعلومات هو عملية استثمارية تظهر عوائده في تحسين جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين على مستوى المكتبة وتظهر نتائجه في زيادة كفاءة وفاعلية الفرد من خلال اكتسابه لمهارات ومعارف وقدرات بصفة مستمرة جديدة تسير التطورات المتلاحقة في مجال التقنيات الحديثة لجعله قادراً على التأقلم مع المتغيرات المستجدة لمقتضيات وظيفته في مهنته المكتبية.

الفصل الثاني: مراحل وخطوات العملية التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات

تمهيد :

إذا كانت إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية من وظائف المكتبة ومراكز المعلومات، فإن هذه الوظيفة لا تقتصر على تخطيط احتياجات المكتبة ومراكز المعلومات من الموارد البشرية عن فترة زمنية قادمة ، واختيار وتوفير هذه الاحتياجات ، وتقدير درجات كفاءتها في العمل ، بل تشمل مواضيع أشمل من ذلك مثل عملية تحسين كفاءة العاملين عن طريق البرامج التدريبية التي تعدها وتشرف على تنفيذها بهدف إعداد العاملين في المكتبة ومراكز المعلومات لممارسة أعمالهم على أسس علمية وصحيحة وتحقيق أكبر قدر من الخدمة الجيدة للمستفيدين .

فالعنصرية التدريبية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات هي مجموعة من الفعاليات التي تستخدم في مجال التخطيط وإعداد البرامج التدريبية من أجل تطبيق العملية التدريبية ووضعها موضع التنفيذ. فالتدريب في واقعه وفي واقع المكتبات ومراكز المعلومات هو عملية مستمرة ومتكاملة تمر وفق خطوات عملية تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ، وتنتهي بالتغذية الراجعة مروراً بتصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه ، وتعتمد كل مرحلة على ما سبق من مراحل . حيث يجب أخذها بعين الاعتبار للوصول إلى عملية تدريبية فعالة.

واستناداً إلى مفاهيم مدخل النظم¹²⁹ في تدريب وتنمية الموارد البشرية وإلى اتفاق الأدبيات في مجال الإدارة والتدريب يمكن تقسيم مراحل عملية التدريب إلى أربعة مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى : تحديد الاحتياجات التدريبية.

المرحلة الثانية : تصميم أو تخطيط برامج التدريب.

المرحلة الثالثة : تنفيذ برامج التدريب.

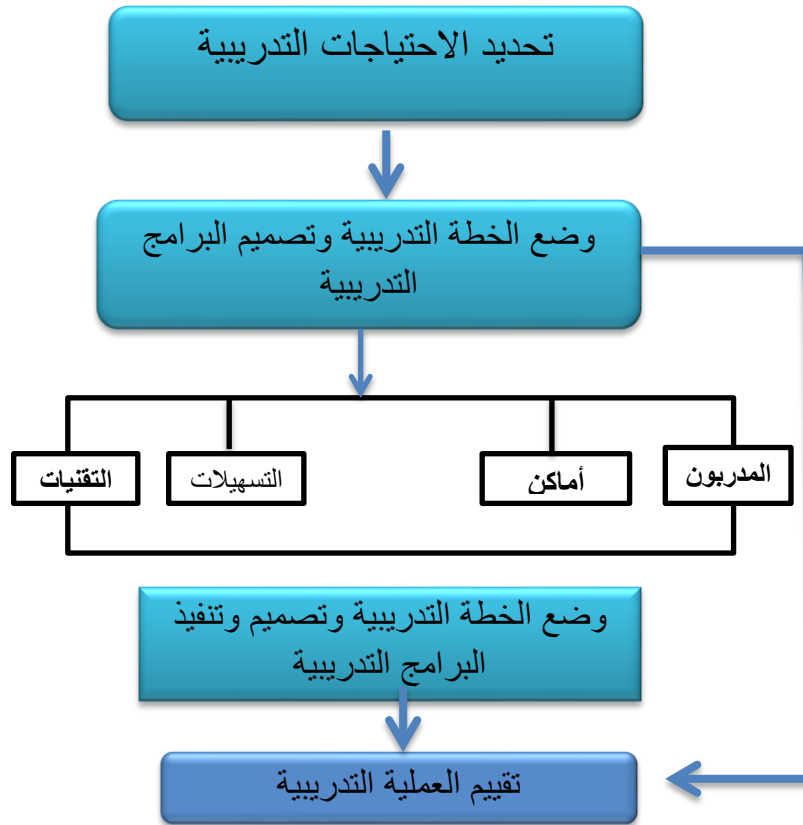
المرحلة الرابعة : تقييم البرامج التدريبية .

ونظراً لأن مرحلة التصميم ومرحلة التنفيذ يرتبطان ببعضهما بشكل كبير ، فغالباً ما يتم التعامل معهما باعتبارهما

مرحلة واحدة يطلق عليها تصميم وتنفيذ برامج التدريب . وفيما يلي شرح للمراحل المختلفة لعملية التدريب.

تسير عملية التدريب في خطوات متتالية يمكن التعرف عليها كما هو مبين في الشكل رقم (3).

¹²⁹ يعتمد مدخل النظم في التدريب على القيام بمجموعة متتابعة من المراحل مرتبطة مع بعضها البعض في شكل دائري تصف الخطوات الأساسية التي يمكن من خلالها تدريب وتنمية قدرات ومهارات ومعارف الأفراد في المنظمات (تحديد الاحتياجات التدريبية - تصميم البرامج التدريبية - تنفيذ البرامج التدريبية - تقييم فعالية النشاط التدريبي).



الشكل رقم (3) مراحل وخطوات العملية التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومؤسسات المعلومات¹³⁰

ومادام بحثنا يعالج فاعلية البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية فإن منهجية البحث تتطلب منا التعرف على مراحل وخطوات العملية التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات . وبهذا الفصل سنتناول بالدراسة والتحليل الجوانب ذات الصلة بمراحل العملية التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.

2-1- تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات:

يشهد العالم تحولات وتطورات مذهلة تجعلنا ندعوها بالثورات أو الانفجارات المعرفية المتزايدة وتطور شبكات المعلومات، والتي تتضاعف خلال سنين، ورافق هذه التطور عدة اهتمامات تهدف إلى تحسين كفايات الأفراد وتأهيلهم وتدريبهم ، وانطلاقاً من فلسفة أي عمل ما لم تتحسن فيه كفايات مؤديه فإن معارف الأفراد ومهاراتهم وسلوكياتهم الحالية سوف تعجز عن تأدية العمل بكفاية وعلى أكمل وجه.¹³¹ ولأن المهمة الأساسية للتدريب هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية لرفع كفاءة وفعالية المنظمة في أداء عملياتها . ولضمان تقديم البرامج والخدمات في الوقت المناسب، يجب أن يتم تخطيط وتنفيذ العديد من الأنشطة المهمة ضمن عملية التدريب . ومن أهم هذه الأنشطة تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرامج التدريبية، فإذا كان تحديد الاحتياجات التدريبية دقيقاً تم عقد دورات تلبي الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين والمنظمة وإلا فستكون البرامج التدريبية مضيعة للوقت والجهد والمال، إذ تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة مستمرة تنشأ من متطلبات العمل المتغيرة ، إذ لابد من تحسين مهارات العاملين باستمرار لمواجهة المنافسة والتطوير في العمل باستخدام أحدث التقنيات والأساليب .

ولابد من التنويه إلا أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تكتسب أهمية كبيرة لكونها الأساس الذي تتحدد من خلاله كافة الخطوات التدريبية. بدءاً من تخطيط وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وانتهاء بتقييم البرامج التدريبية.¹³²

2-1-1- مفهوم الاحتياجات التدريبية :

إن مختلف مؤسسات المعلومات قد تأثرت بالتطورات التقنية الجديدة حيث يوجد في الإنتاج الفكري والخاص بمجال المكتبات والمعلومات أمثلة متعددة تعطي الدليل الواضح على التحولات التي أحدثتها التقنيات الحديثة من حيث المهنة ، من حيث وسائل حفظ المعلومات ومعالجتها والوسائط التي تنقلها وأشكال تنظيم وتبادل المعلومات ، مما يؤكد على ضرورة تحديد فئات جديدة للعاملين وتحديث خبراتهم وتزويدهم بالمستجدات الحديثة وإحاطتهم بالمصطلحات الجديدة في المهنة وتزويدهم بالمعارف والمهارات والكفايات اللازمة لمواكبة هذا التطور الواضح في مجال المكتبات والمعلومات. من خلال إعداد برامج تدريبية بناءً على احتياجات حقيقية للعاملين في هذه المكتبات.¹³³

¹³¹ الطعاني ، حسن أحمد (2007)، ص:161

¹³² الخليفات، عصام عطا الله حسين . (2010) ، ص: 57

¹³³ السالم، سالم محمد. (2002)، ص: 60

ولتحقيق أهداف التدريب ، والعمل على إنجاح البرامج التدريبية لابد من توضيح ماهية الاحتياجات التدريبية ، حيث يرى بعض المختصين والدارسين في مجال الإدارة والتدريب: إن الحاجة التدريبية هي التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات وخبرات واتجاهات وأداء وسلوك العاملين ، والتي تكفل لهم أداء الأعمال بكفاءة عالية ، كما تمكنهم من التغلب على المشاكل التي تعترضهم أثناء سير العمل¹³⁴

فقد أشار (أبو الحجاج) إلى مفهوم الاحتياجات التدريبية والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة ، أو التي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.¹³⁵ ليعرفها (نيوباي) بأنها الحاجة إلى اكتساب معلومات أو مهارات إضافية تمكن العاملين من أداء مهام عمل جديدة أو معدلة في القريب العاجل ، وهذا احتياج توقعي (أو تنموي).¹³⁶

وهناك من أشار إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بأنها هي: مستلزم حيوي لأي منظمة وهو مؤشر من مؤشرات الاستدامة والتكيف مع مستجدات العصر.¹³⁷

في حين أشارت (صالح) للاحتياجات التدريبية بأنها : حاجة إنسانية نتيجة قصور في الفرد ، تقتقد إلى مهارة أو خبرة ، ويسعى التدريب إلى علاج هذا القصور ، ولا بد أن تتناسب الحاجة التدريبية مع القدرات الإنسانية ولا تتجاوزها ، فإن تجاوزتها لا تقي بالغرض منها .¹³⁸

أما (السالم) عرف الاحتياجات التدريبية بأنها : مجموع التغيرات والتحسينات المطلوبة في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي يتعرض لها سير العمل وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة ومسايرة التقدم الاستراتيجي.¹³⁹

فالاحتياجات التدريبية تلبي رغبة فعلية في إحداث تغيرات في قدرات العاملين وفي رغبتهم في اكتساب معارف وخبرات ومواقف جديدة تساعدهم على جودة الأداء ، وتمكنهم من التغلب على مشاكل العمل اليومية التي تعترضهم وتعوّق تنفيذ سياسة المكتبة وتحول دون تحقيق أهدافها .¹⁴⁰

وهناك من أسند مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد ، وهذا يعني أنه حتى نتمكن من تحديد الاحتياجات التكوينية للفرد (اختصاصي المعلومات) لابد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه من الفرد .

القصور في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي.

¹³⁴ العريني، محسن السيد (1994)، ص:304

¹³⁵ أبو الحجاج ، يوسف (2010)، ص:2018

¹³⁶ نيوباي ، توني ، شويكار زكي. (2003) ، ص:25

¹³⁷ حسنين، محمد حسين (2005) ، ص:34

¹³⁸ صالح ، سلوى محمد عبد الباقي (2010)، ص: 86

¹³⁹ السالم ، مؤيد سعيد(2009) ، ص: 275

¹⁴⁰ العريني، محسن السيد.(1994)، ص:304

وهناك من رأى الاحتياجات التدريبية بأنها الفجوة بين المستوى الحالي للأداء والمستوى المستهدف أو المرغوب الوصول إليه ، مع الأخذ في الاعتبار أن فجوة الأداء تحدد فجوة التدريب في الحالة التي يمكن أن يؤدي فيها تحسين القدرات والمهارات والمعارف إلى تحسين الأداء ومن ثم سد فجوة الأداء.¹⁴¹

كما يؤكد أحد الباحثين أن فاعلية التدريب تتوقف على تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التدريبية ورسم البرامج لتحقيق هذه السياسات.¹⁴²

وحتى لا يفهم عند الحديث عن الحاجة التدريبية أنها تقتصر على الأفراد ، فإنه يمكن التوضيح أنها تعني " وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم ، وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفية أو أفراد ، في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً.¹⁴³

ومن خلال النظر إلى التعريفات السابقة يتضح أن مفهوم الاحتياجات التدريبية يتعلق ببعدين زمنين هما : الحاضر والمستقبل ، أي الوضع الحالي ، وما يجب أن يكون عليه الوضع في المستقبل، وبذلك استنتج الباحثين عدداً من المفاهيم المتعددة لتحديد الاحتياجات التدريبية التي تتفق على التالي :

- أنها معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات معينة وفنية أو سلوكية، يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها وفق ما يحقق أهداف المنظمة .
- أنها تعبر عن الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها ، ويؤكد على ضرورة ربط الاحتياجات التدريبية بالأهداف الاستراتيجية والموقف العام للمنظمة .
- أنها عملية متجددة ومستمرة لا حدود لها ، وذلك للتغيرات التنظيمية والتكنولوجية أو الإنسانية أو تمهيداً للترقيات أو التنقلات ، ويمكن لمواجهة بعض المشكلات غير المتوقعة ، وخلاف ذلك من الظروف التي تستدعي إعداداً وتدريباً ملائماً باستمرار لمواجهةها.

- إنها أساس العملية التدريبية التي لا يمكن أن ينجح التدريب دون المرور بها.¹⁴⁴
- على أن الاحتياجات التدريبية لا تقتصر على جوانب الخلل والقصور فقط، بل تمتد أيضاً إلى جوانب تطويرية معينة ، فهي بذلك تعني معلومات أو مهارات أو اتجاهات يراد تنميتها في شخص أو عدد من الأشخاص أو يراد صقلها أو تغييرها وتعديلها، وذلك استعداداً لترقية شخص أو مواجهة تغيرات متوقعة

¹⁴¹ عبد الباقي ، صلاح الدين، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن (2007)، ص: 217-218

¹⁴² السيد، عليوة 2001، ص23

¹⁴³ شاويش ، مصطفى (2000)، ص: 237

¹⁴⁴ مصبح ، محمد عبد الحق ، ماجد فوزي أبو غزالة (2014) ، ص: 181

تنظيمية أو تكنولوجية أو غير ذلك من نواحي التطوير التي تخطط لها المنظمة وتعد العدة لاستقبالها وسلامة تنفيذها.¹⁴⁵

لذلك فإن الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة ، وهي تظهر في أحوال ومراحل كثيرة في حياة المنظمة متمثلة بالمكتبة ومراكز المعلومات، حيث يمكن أن تظهر الاحتياجات التدريبية في المكتبة ومراكز المعلومات في الحالات التالية :

1. تحسين الأداء أو السرعة في إنجاز الأعمال.
2. استحداث وظائف جديدة .
3. إعداد العاملون الجدد أو التغيير في الوظيفة.
4. الإعداد والتمهيد والتقديم للأفراد الجدد عند تعيينهم في وظائف المنظمة.
5. النقل والترقية في السلم الوظيفي.
6. تغير المسار المهني أو الوظيفي للأفراد . والنقل من عمل لآخر .
7. إدخال تطورات تكنولوجية أو تنظيمية كاستحداث وظائف أو تغير اختصاصات أو تعديل الأهداف، أو تطوير التوصيف الوظيفي ، أو تكوين إدارات جديدة.
8. وجود مشكلات يمكن حلها من خلال التدريب .¹⁴⁶

وتستج الباحثة من الدلالات السابقة لمفهوم الاحتياجات التدريبية أنها تعبر أحياناً عن الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات الذين يحتاجون لنوع معين من التدريب ، وأحياناً تعبر عن التغيرات المطلوبة لزيادة وتنمية معلومات العاملين ومهاراتهم واتجاهاتهم من أجل تعديل سلوكهم وفق أهداف وسياسة المكتبة ومراكز المعلومات، وأحياناً تعبر عن الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها بضرورة ربط الاحتياجات بالهدف العام للمكتبة وللمؤسسات المعلومات حتى تتمكن المكتبة ومؤسسات المعلومات من تحقيق أهدافها بفاعلية . وفي جميع الحالات يلاحظ أن الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة ، وتظهر في أحوال ومراحل كثيرة من حياة المكتبات ومراكز المعلومات.

وبذلك نجد أنه يتوجب على الإدارة العليا للمكتبات ومراكز المعلومات أن تخطط جيداً لبرامجها التدريبية وأول خطوة في هذا التخطيط ، هي التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي توجد لدى أفراد معينين ، يشغلون وظائف محددة يعملون في وحدات وإدارات معينة ، حتى تتمكن المكتبات ومراكز المعلومات من تحقيق أهدافها بفاعلية .

¹⁴⁵ صالح ،سلوى محمد عبد الباقي (2010) ، ص: 70

¹⁴⁶ صفية ، ساسي (2018) ، ص: 4

2-1-2- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.

إن تحديد الاحتياجات التدريبية هي عملية مستمرة ومتواصلة ، وهي أيضاً عملية حضارية عصرية وحيوية . فالمنظمات البشرية على أنواعها بأمر الحاجة إلى ضمان استمرارها في هذا العصر الذي يشهد ديمومة في التطور والتقدم على شتى الأصعدة الإدارية والتنظيمية . إن المنظمة التي ستدوم هي المنظمة القادرة على ضمان ديمومتها بناءً على أسس فنية، ومن هنا فإن الإيمان بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية هو أحد أشكال الضمانات التي يمكن أن تكفل تطور المنظمة وتقبل التغير والتكيف معه.¹⁴⁷ وبالتالي تؤدي الاحتياجات التدريبية أهمية كبرى في نجاح أي منظمة من خلال تحقيق أهدافها، حيث إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفاعلية البرامج التدريبية في المنظمة وذلك للأسباب التالية :

1. إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتقييم البرنامج التدريبي. فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشراً يوجه التدريب توجيهاً صحيحاً في تلك العمليات الفرعية.

2. يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الأداء الحسن ، والهدف الأساسي من التدريب .

3. يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب ، والنتائج المتوقعة منهم.

4. في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق ، إضاعة الجهد والوقت والمال.¹⁴⁸ وبذلك تتبع أهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في النقاط التالية كما أوردها (السكارنة) كونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.

1. تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.

2. تعد العامل المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.

3. تعد العامل الأساس في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه الصحيح .

4. عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقاً، يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت في التدريب.

5. معرفة الاحتياجات التدريبية يسبق أي نشاط تدريبي مهني ويأتي قبل تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها.¹⁴⁹

في حين تتبلور أهمية الاحتياجات التدريبية كما رآها كلا من (الخليفات والطعاني) بما يلي :

¹⁴⁷ حسنين، محمد حسين (2005)، ص: 33

¹⁴⁸ عصام ، عطابي، ترزولت عمروني حورية (2018) ، ص: 846

¹⁴⁹ السكارنة، بلال خلف (2009) ص: 94-95

1. تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأساسية والأولى التي تنطلق منها العملية التدريبية.
 2. تؤدي إلى تحسين تحديد الأداء والكفاءة .
 3. تبين الفئة والأعداد المستهدفة بالتدريب ونوع التدريب المطلوب .
 4. تساعد المسؤولين عن إعداد البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد وتقدير الاحتياجات التدريبية حاضراً ومستقبلاً.¹⁵⁰
 5. الوصول إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه تخطيط العملية التدريبية.
 6. تؤدي إلى تخفيض النفقات، والتقليل من الهدر في الوقت والجهد والمال لتحقيق عنصري الكفاءة والفاعلية.
 7. تعتبر عملية ديناميكية (مرنة مستمرة) .
 8. تساعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الكشف عن مشكلات ومعوقات العمل التي تعاني منها المنظمة ، أو أحد أنشطتها الرئيسية والتي ليست بالضرورة من المشكلات التي يمكن معالجتها بواسطة التدريب، حيث من الممكن أن تكون جذور هذه المشكلات أو المعلومات في المواقف الإدارية أو التنظيمية وليس العنصر البشري .¹⁵¹
- في حين أشار (McConnell) إلى إن تحديد الاحتياجات التدريبية يعد أمراً مهماً حيث يساعد هذا التحديد في وضع الأهداف التدريبية المحددة والتي تجعل المتدربين يقبلون بحماس على حضور الدورات التدريبية.¹⁵²
- وهناك من أكد على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية نتيجة للتغيرات المستجدة في بيئة المكتبات ومراكز المعلومات خصوصاً فيما يخص بتأثير التكنولوجيا على مهنة المكتبين واختصاصي المعلومات ، والذي استدعى محاولة المكتبات ومراكز المعلومات عمل تغييرات شبه جذرية في العادات والممارسات لمواردها البشرية المرتبطة بعملهم ، حتى يتسنى لهم التأقلم مع التنظيم الهيكلي و الوظيفي الجديد الناتج عن ظهور المكتبات الرقمية وظهور المكتبات الافتراضية ومصادر المعلومات الإلكترونية وهذا التغيير الكبير الذي حصل مع ظهور هذا النوع من المكتبات أدت إلى تغيرات في مهام ووظائف المكتبة من أداء المهام والوظائف التقليدية إلى أداء مهام مرتبطة بالتطورات التي حدثت في المكتبات ، وبالتالي تغيرت الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأخصائي المكتبات والمعلومات حيث يمكن أن نذكر العديد من المهام و المهارات التي ينبغي أن يلم بها أخصائي المكتبات لمقابلة التغيرات المستجدة في بيئة عمله المكتبي ومنها ما يلي :

1. تحليل المعلومات وتقديمها للمستفيدين

¹⁵⁰ الخلفيات، عصام عطا الله حسين (2010) ، ص: 64

¹⁵¹ الطعاني، حسن أحمد (2007) ، ص: 165

¹⁵² McConnel, John H.(2003),p:120

2. توجيه المستفيدين إلى مصادر المعلومات الإلكترونية المناسبة لاحتياجاتهم

3. البحث في مصادر المعلومات الإلكترونية على الإنترنت ، وفي قواعد البيانات.¹⁵³

وهناك من أشار إلى أن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في المكتبات ومراكز المعلومات ينبثق من عدة اعتبارات رئيسية وهي :

1. إن تحديد الاحتياجات يعد عاملاً يساعد على استجابة التدريب للنقص الوظيفي عند الأفراد ، مما يساهم في رفع أدائهم المكتبي .

2. ترشيد تكاليف التدريب وتكاليف العمل ، إذ يربط التدريب بالاحتياجات الوظيفية الحقيقية للأفراد في العمل ، والسلوك والاتجاه بدلاً من أن يوجه التدريب بشكل خاطئ.

3. المساعدة في رفع قيمة التدريب عند اكتشاف المشاركين ، جدوى الموضوعات المطروحة للتدريب ، وارتباطها بعملهم.

4. المساعدة في تحديد أهداف البرامج ، وموضوعاتها طبقاً لما قرره الإدارة ، والأساليب التي سيصل بها التدريب.¹⁵⁴

وتأسيساً على ما سبق، وبرأي الباحثة يتضح أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في المكتبات ومراكز المعلومات التي تتمثل في المهارات المهنية اللازمة لأخصائي المكتبات والمعلومات وتضمن هذه المهارات في البرامج التدريبية التي تعقد لأخصائي المكتبات والمعلومات حتى تبنى هذه البرامج على الاحتياجات التدريبية الفعلية لأخصائي المكتبات والمعلومات في ظل الظروف والتغيرات المستجدة في بيئة عمل المكتبات ومراكز المعلومات.

إذ يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية في المكتبات ومراكز المعلومات أهم عنصر من عناصر العملية التدريبية والتي لا يقيم نجاح وفعالية العملية التدريبية إلا بها، فأى خلل أو نقص يحدث في هذا العنصر ينقل أثره بالنتيجة إلى باقي خطوات ومراحل التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات .

كما يتضح أهميتها من خلال تحديد الأهداف التي يسعى إليها التدريب لتحقيقها بضرورة ربط الاحتياجات التدريبية بالهدف العام للمكتبة ولمراكز المعلومات حتى تتمكن المكتبة ومراكز المعلومات من تحقيق أهدافها بفاعلية.

¹⁵³ السيد، محمد محمود فهمي (2015) ، ص : 18- 19

¹⁵⁴ صالح ، سلوى محمد عبد الباقي(2010)، ص: 74

2-1-3- مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات:

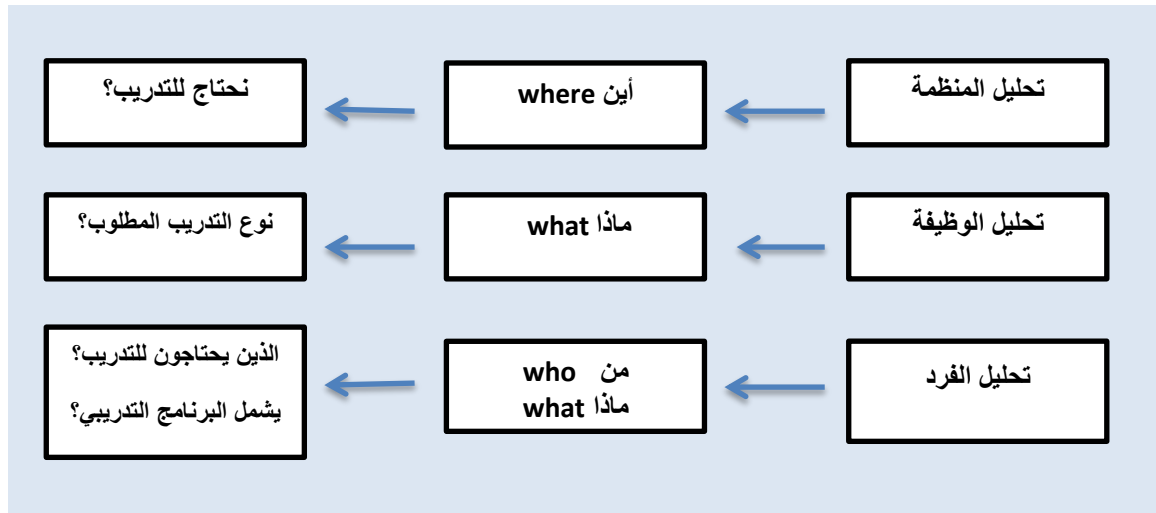
في إطار تخطيط الاحتياجات التدريبية للمنظمة بإمكاننا الإشارة إلى أن الاحتياجات التدريبية لا تخرج عن ثلاث مستويات فمهما اختلفت المنظمات في أداء أعمالها يمكن إتباع الأساليب التالية لمعرفة أين يقع الاحتياج التدريبي؟

هل على مستوى المنظمة ؟ أم على مستوى الوظيفة أو العمل ؟ أم على مستوى الفرد؟

مستوى المنظمة (متمثلة بالمكتبة ومراكز المعلومات) Organization Level :

مستوى الوظيفة أو العمل : Occupation Level .

مستوى الفرد : Individual Level ¹⁵⁵ كما هو موضح في الشكل رقم (4).



نموذج مستويات تحليل تحديد الاحتياجات التدريبية الشكل رقم (4) ¹⁵⁶

أ- تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة :

تعني دراسة للأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل المنظمة ، والتي يكون فيها التدريب ضرورياً والهدف الرئيسي من تحليل المنظمة : هو تحديد ملائمة التنظيم القائم للأهداف المحددة ومتطلبات العمل وتقويم فعالية المنظمة ، وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعالية المنظمة. ¹⁵⁷ أي لابد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية تشخيص الوضع التنظيمي الفعلي وذلك بدراسة وتحليل العناصر الآتية:

1. تحليل أهداف المنظمة : إن التحديد الواضح لأهداف المنظمة وفهمها يساعد في معرفة احتياجات ومتطلبات المنظمة ، وبالتالي يؤدي إلى تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية وكذلك دراسة الموارد البشرية والمادية ودراسة الأهداف المستقبلية.

¹⁵⁵ السالم، مؤيد سعيد ، عادل حروش صالح (2006) ، ص: 136

¹⁵⁶ السيد ، محمود محمد. تحديد الاحتياجات التدريبية في المسار الوظيفي (2004) ، ص: 129

¹⁵⁷ السكارنه ، بلال خلف (2009) ص: 99

2. تحليل الهيكل التنظيمي (الخريطة التنظيمية) : هي مخطط لهيكل المؤسسة ، حيث يبين فيها الوحدات والأقسام والادارات التي يشملها التنظيم ومن فوائد تحليل الخريطة التنظيمية أنه يحدد العمل وتقسيماته ويوضح مسار السلطة ويوضح المستويات الإدارية والإشرافية ويساعد في اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.¹⁵⁸

3. تحليل السياسات العامة والتشريعات في المنظمة : وتتضمن تحليل سياسات المنظمة الاستراتيجية . ودراسة القوانين والأنظمة واللوائح والاجراءات العامة في المنظمة وذلك بهدف تعريف ادارة الموارد البشرية على مدى وضوح السياسات العامة للأفراد ومدى التزامهم بها .

4. تحليل خصائص الموارد البشرية في المنظمة : بأن يقوم المخطط للتدريب بدراسة طبيعة التركيب الحالي للعاملين كمأ ونوعاً، والجنس والعمر ومستوى المهارة ، والتعليم والخبرة لديهم ، ونوع الوظيفة التي ستطراً عليها مستقبلاً من حيث الترقية ، والنقل والفصل والتقاعد وإصابات العمل والوفاة ، وذلك بهدف التعرف على مدى ملائمة القوى العاملة مع متطلبات الوظيفة ، ونوعية الحاجة التدريبية المطلوبة لتوفير كفاءات جديدة.

5. تحليل معدلات الكفاءة: بأن يقوم مسؤول التدريب بدراسة مؤشرات الكفاءة في المنظمة بهدف التعرف على نواحي الإشراف ، أو زيادة التكاليف ، ومواطن ضعف الإنتاجية وتكلفة العمل ، وجودة الخدمة ، وكشف الجوانب التي يفيد فيها التدريب.¹⁵⁹

6. تحليل المناخ العام للمنظمة: ويتضمن ذلك المناخ التنظيمي بالاستناد إلى عدد من المؤشرات مثل معدل دوران العمل ، ومعدلات التغيب ، والتأخر عن العمل ، وإصابات العمل ، وشكاوي وتظلمات العاملين .¹⁶⁰

ب- تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة أو العمل :

إذا كان تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة يجيب على سؤال هام هو أين تقع الحاجة للتدريب بين أقسام المنظمة ، فإن تحليل العمل يجيب عن سؤال هام آخر هو ما نوع التدريب المطلوب تقديمه لهذا القسم أو تلك.¹⁶¹

ويهدف تحليل العمل إلى تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل ، والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات . ويتم ذلك بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر هي :

¹⁵⁸ الطعاني ، حسن أحمد (2007)، ص:181

¹⁵⁹ الخليفات، عصام عطا الله حسين (2010) ، ص : 73

¹⁶⁰ عصام ، عطايي، ترزولت عمروني حورية (2018) ، ص : 849

¹⁶¹ نعنساني، عبد المحسن ، عمر وصفي عقيلي (2006) 2006، ص : 403-404

التوصيف الوظيفي المعمول به ، ومواصفات شاغل الوظيفة ، وأهداف الوظيفة ، ومجالات النتائج ، ومعدلات الأداء ، والتغيرات أو التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر .¹⁶²

وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله (أي تقويم أدائه) مع وصف الوظيفة ومواصفاتها . وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله، وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين ، وماهي تفاصيل ذلك التحسين ، ومن المستحسن أيضاً أخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل ، وتقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات إلى الطريقة المناسبة وتحديد التدريب المطلوب للإلمام بها.¹⁶³

ج- تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد :

تتبع الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد من الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة . فالفرد غالباً يمتلك قدر من المهارات والمعارف والقدرات ، تمكنه من ممارسة أنشطة عمله . ولكن ليس من المتوقع أن يتم تعيين شخص في وظيفة جديدة لأول مرة ويكون لهذا الشخص كافة القدرات والمهارات والمعارف التي تحتاجها الوظيفة .¹⁶⁴

ولذلك فإنه ببساطة يمكن تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد عن طريق دراسة المواصفات الوظيفية للفرد، مؤهلاته وخبراته ومهاراته، والخصائص الشخصية التي يتمتع بها مثل اتجاهاته ودوافعه واستعداده للتعليم وحاجاته التي يطمح في إشباعها ، بالإضافة إلى العمر والجنس والصحة العامة ، وكذلك الجانب السلوكي للموظف باعتباره عضواً في جماعة عمل ، أي علاقاته مع الآخرين ودرجة انسجامه وتفاعله واستعداده للتعاون.¹⁶⁵ ويتبع عادة عدة طرق ، بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد منها :

- أ- الملاحظة : وذلك بغرض التعرف على مستوى أداء الفرد لواجبات ومسؤوليات وظيفته ، وعلى أسلوب تعامله مع زملائه ومع الآلات والمعدات وأدوات العمل الأخرى ، ومقارنة مستوى أدائه مع مستوى أداء العاملين الآخرين معه.
- ب. مراجعة تقارير تقويم أداء العاملين، للوقوف على نقاط الضعف في أدائهم، وبالتالي تحديد ما يمكن معالجته عن طريق التدريب.

¹⁶² صالح ، سلوى محمد عبد الباقي (2010) ، ص : 72

¹⁶³ السالم، مؤيد سعيد ، عادل حرحوش صالح (2006) ، ص : 137

¹⁶⁴ عبد الباقي ، صلاح الدين ، علي عبد الهادي مسلم ، راوية حسن.- الاسكندرية (2007)،ص: 218

¹⁶⁵ السكارنه ، بلال خلف (2009)،ص: 100

ت. مراجعة سجلات العاملين ، للوقوف على مؤهلات وخبرات العاملين والدورات التدريبية التي شاركوا فيها

166

وبمجرد تحديد الاحتياجات التدريبية ، فإن الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المتوقع يمكن حصرها عن طريق التدريب المخطط الذي يتم عن طريق وضع برنامج تدريبي ملائم لتدريب الموظفين المعنيين ، فالحاجة التدريبية تعني إذاً وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً.¹⁶⁷

2-1-4- طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات:

يوجد العديد من الأساليب والطرق التي ينبغي أن يتوقف عليها مسؤول التدريب في المكتبات ومؤسسات المعلومات عند تحديد هذه الاحتياجات ، وكيفية التعرف عليها ، ويمكن حصر هذه الأساليب كما عرضها مجموعة من الباحثين في الطرق الآتية:

- أ. المقابلة الشخصية: يعتبر أسلوب المقابلة الشخصية من أنجح الوسائل وأكثرها فعالية لجمع البيانات وهي تفاعل بين شخصين وجه بوجه في توجيه الأسئلة وتلقي الأجوبة عليها.¹⁶⁸ وتكشف المقابلة عن النواحي المتعلقة بالمعلومات والمعارف التي تلزم الوظيفة التي يشغلها الفرد ، وعن النواحي المتعلقة بمعدلات الأداء وطرق العمل ، بالإضافة إلى النواحي المتعلقة بالاتجاهات والسلوكيات وعلاقات العمل.¹⁶⁹
- ب. الملاحظة: يعتبر أسلوب الملاحظة من الوسائل الفعالة التي تساعد في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك لأنها تمكن الباحث من مراقبة وملاحظة الوضع القائم وإعطائه معلومات دقيقة عن الحالة
- ت. الاختبارات : وتعتبر وسيلة جيدة لملاحظة وشرح أداء الأفراد في ظل ظروف مراقبة وذلك بقصد قياس أداء الأفراد في وظائفهم الحالية والتي عن طريقها يمكن التعرف على نواحي القصور التي يحتاجها الأفراد إلى علاجها عن طريق التدريب .¹⁷⁰

ث. الاستبانة : يشمل الاستبيان على أسئلة عن الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث أعبائها ومسؤولياتها وواجباتها والمعدات المستخدمة فيها والوقت الذي يقضيه الموظف في وظيفته وقد يطلب من الرؤساء

¹⁶⁶ عصام ، عطابي، ترزولت عمروني حورية (2018) ، ص : 849

¹⁶⁷ الخليل ، عبد الحميد (2018)، ص: 81

¹⁶⁸ السكارنه ، بلال خلف (2009) ، ص : 104

¹⁶⁹ العريني، محسن السيد (1994) ، ص: 306

¹⁷⁰ السكارنه ، بلال خلف (2009) ، ص: 105

التعقيب على إجابات المرؤوسين لأن لديهم الخبرة في التعامل معهم وهذا يساعد على اكتشاف مواطن الضعف في ادائهم والتي تحتاج إلى التدريب.¹⁷¹

ج. نماذج وسجلات تقييم أداء العاملين: تشمل هذه السجلات على إجراءات وتشريعات العمل ومعدل الأداء والسلوكيات الخاصة بالانضباط واحترام المواعيد والتعارف مع الغير ، وتعد نظم تقييم الأداء وسيلة لضمان تحقيق الحد الأدنى لمعايير الأداء التي يمكن الاعتماد عليها في تحليل الاحتياجات التدريبية.¹⁷²

ح. الاستشاريون : يتم تشكيل اللجان من كافة المستويات الإدارية والتنظيمية والفنية ، كما يمكن استعانة المنظمة باستشارة جهات خارجية متخصصة تشمل المراكز التدريبية للمساعدة في كشف الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها الأفراد.¹⁷³

خ. تقييم الأداء: يعطي الأفراد مؤشراً واضحاً على الواجبات التي لم تنجز وأسباب عدم إنجازها ، كما تبين نتيجة التقييم مدى الحاجة للعاملين إلى التدريب.¹⁷⁴

د. قوائم الاحتياجات : يعطى الموظف قائمة تمثل الأعباء التي يقوم بها في وظيفته والاحتياجات التدريبية التي يمكن أن تكون عنده ويطلب منه أن يحدد البنود التي تمثل حالته وتساعد هذه الطريقة في تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.

ذ. تحليل الخطط والتنبؤات : يغلب اهتمام الإدارات في المنظمات في التركيز على المشكلات الحالية ووضع الحلول الملائمة لها تاركين التنبؤات المستقبلية والتي تسمى الخطط طويلة الأجل والتي تشمل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتطورات التقنية والعلمية . والتي تسهم في التخطيط الجيد و التنبؤات هي توقعات مستقبلية لابد من إجرائها حتى يكون هناك انسجام بين أنشطة التدريب وخطط تنبؤات المنظمة .¹⁷⁵

في حين أكد (الخليفات) أن من أفضل السبل للتعرف على الاحتياجات التدريبية للمنظمة هو دراسة أنظمة شؤون الأفراد (الموارد البشرية) فيها حيث كثيراً ما تدلنا مثل هذه الأنظمة على نقاط الضعف التي تظهر الحاجة للتدريب وموقعها ونوعها ، ومن مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية ما يلي :

1. الوظائف الجديدة : عندما يتم استحداث وظائف جديدة في المنظمة لإنجاز عمل معين (مؤقت أو دائم) فإن شاغلي هذه الوظائف الجديدة في الغالب يحتاجون إلى أن يتم تدريبهم على كيفية أداء

¹⁷¹ الطعاني ، حسن (2007) ، ص: 178

¹⁷² صالح ، سلوى محمد عبد الباقي (2010) ، ص: 73

¹⁷³ العريني، محسن السيد (1994)، ص: 306

¹⁷⁴ عصام ، عطاوي، ترزولت عمروني حورية (2018) ، ص: 852

¹⁷⁵ الطعاني ، حسن (2007) ، ص: 178

مهام العمل الجديدة، وكذلك تغير الاختصاصات أو تطوير التوصيف الوظيفي أو تكوين إدارات جديدة.

2. الترقيات : فعندما تتم ترقية موظفاً ما من ووظيفة معينة إلى أخرى أعلى منها ذات مسؤوليات أكبر ، فإننا نتوقع أن تكون هناك فجوة بين إمكانيات هذا الموظف ومعارفه ، وبين متطلبات أدائه لمهام وظيفته الجديدة فيطلب ذلك إجراء تدريب له .

3. النقل : فنقل الموظف من عمل إلى آخر قد يكشف لنا عن الحاجة إلى إجراء نوع من التدريب لإحداث التكيف المطلوب بين الشخص المنقول وعمله الجديد .

4. حوادث العمل : قد يكون وقوع حادث في العمل عائداً إلى كون الموظف غير ملم بكيفية أداء عمله بشكل سليم ، ويشير ذلك إلى أن هناك حاجة تدريبية في هذا المجال لتغطية النقص الموجود .

5. إدخال تكنولوجيا جديدة : كاستخدام الآلات ، والمعدات الجديدة التي لم تكن معروفة من قبل ، مما يستدعي القيام بتدريب العاملين عليها وجعلهم ليتكيفوا مع الوضع الجديد.

6. الدراسات التي تطبق على العاملين لغرض تقدير احتياجاتهم التدريبية وتعطي مؤشراً عاماً عن احتياجاتهم التدريبية.

7. تقويم الأداء : كثيراً ما تشير تقارير الأداء الوظيفي إلى مؤشرات عن الحاجة للتدريب.¹⁷⁶

ومع عرضنا لهذه الطرق المختلفة التي يتم من خلالها تحديد نوع التدريب المطلوب في المجالات المختلفة مع مراعاة أن لكل أسلوب خصوصيته، حيث يتوجب على إدارة الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات المسؤولة عن التدريب استخدام أكثر من أسلوب في تحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية لتجنب مواطن الضعف والاستفادة من مواطن القوة لهذه الأساليب لتحقيق الدقة في عملية التحديد لتلك الاحتياجات التدريبية .

2-1-5- المشكلات الرئيسية التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات:

عند تحديد الاحتياجات التدريبية تواجه المنظمة مشكلات لا بد من وضع الحلول المناسبة لها، لكي تصل المنظمة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل السليم، وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف التدريبية بفاعلية عالية ومحددة. وقد ذكر عدد من الباحثين أنه يمكن تحديد المشكلات الرئيسية التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات فيما يلي:

¹⁷⁶ الخلفيات، عصام عطا الله حسين(2010) ، ص: 79-80

1. عدم وعي الإدارة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
2. التسرع في تنفيذ البرامج التدريبية فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات الفعلية .
3. الاهتمام بالكم دون الكيف (النوعية) في محصلة التدريب اي كم عدد من اجتاز التدريب دون التركيز على نوعية السلوك والمهارات المكتسبة من الدورات التدريبية فيما يتعلق بالمهارات والخبرات الضرورية المطلوب توافرها في العاملين.¹⁷⁷
4. إسناد عملية التدريب لغير المتخصصين أو لغير المهتمين .
5. القصور في بعض المعلومات التي يستند إليها التدريب في بعض المؤسسات ويكون ذلك القصور في نظم المعلومات لعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها ونقص وعي المدير المختص أو مسؤول التدريب بأهمية المعلومات لنجاح التدريب.¹⁷⁸
6. أن التدريب لم يفي بالاحتياجات وذلك لأن الاحتياجات التي تم تحديدها لم توضع على شكل أهداف تدريبية مجددة بزمان وكَم ، وتصميم برنامج محدد ومدربين وتنفيذ و تمويل وتقويم ناجح.
7. حدوث أخطاء في تحديد الاحتياجات التدريبية وأن الاحتياج التدريبي يخالف ما هو موجود في الواقع .
8. ضعف انتقال الأثر بحيث يكون إضافة معلومات وليس تنمية قدرات ومهارات وسلوك وأداء الموظف.
9. استعمال استبانة لقياس الحاجات تلائم نظاما وقد لا تلائم نظاما آخر إذ لابد من تكيف وتقنين الأداة إذا أريد إعادة استعمالها.¹⁷⁹
10. تحديد الاحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية ما بمعزل عن الاحتياجات التدريبية للوحدات التنظيمية الأخرى ، الأمر الذي قد يؤدي إلى تكرار الجهود.
11. عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو العاملين في المنظمة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية ، مما قد يؤدي إلى بذل جهد وتحمل نفقات ليست ضرورية.
12. التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الاحتياجات التدريبية المستقبلية ، مما يجعل التحديد غير دقيق .¹⁸⁰

وتتمثل أهمية الاستفادة من معرفة المشكلات ومعالجة الأخطاء التي تواجه المنظمة أو مسؤولي التخطيط للعملية التدريبية في المكتبات ومراكز المعلومات في رأي الباحثة في إزالة أو معالجة نقاط الضعف والعمل على تحسين الأداء المستقبلي في التخطيط الشامل للعملية التدريبية.

¹⁷⁷ درويش ، عبد الكريم أبو الفتوح (2010)، ص: 53

¹⁷⁸ محيريق ، مبروكة عمر (2018)، ص: 86

¹⁷⁹ الطعاني ، حسن أحمد (2007) ص: 168-169

¹⁸⁰ أبو شيخة ، نادر (2010)، ص : 274

2-2- تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.

2-2-1- مفهوم تصميم البرامج التدريبية :

يقصد بتصميم البرامج التدريبية العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص معلوماتي أو مهاراتي أو سلوكي.¹⁸¹

إذا يعتبر البرنامج التدريبي الأداة التي تربط الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والأساليب والموضوعات التدريبية مع بعضها بعضاً بطريقة علائقية منظمة بهدف تنمية الموارد البشرية المطلوب تدريبهم لتحقيق أهداف المنظمة،¹⁸² وبذلك تتمثل أهمية تصميم البرامج التدريبية في تحقيق أهداف التدريب، فهي النشاط الفعال الذي عن طريقه تلبي الاحتياجات التدريبية، كما أنها المدخل الرئيسي لعملية بناء على ما تم الكشف عنه من احتياجات تدريبية،¹⁸³ ومن أجل أن تتجس عملية تصميم البرامج التدريبية في منظمة لا بد من تعاون كامل بين الرؤساء والمسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيههم وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة، وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى.¹⁸⁴

2-2-2- خطوات وإجراءات عملية تصميم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.

ولو تتبعنا الخطوات والإجراءات التي تتبع في عملية تصميم البرامج التدريبية لوجدنا هناك اتفاقاً بين الكتاب والدارسين بأنها تمر بعدة مراحل نبينها بما يلي كما هو موضح في الشكل رقم (5):¹⁸⁵

1. تحديد أهداف البرنامج التدريبي : درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات ، أي المدى الذي يهدف إليه البرنامج التدريبي في عرض الموضوعات.
2. تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها ، ويقصد بها المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية.
3. اختيار هيئة التدريب (المدربين).

¹⁸¹ بن عيشي ، عمار ، بشير بن عيشي(2018)،ص:81

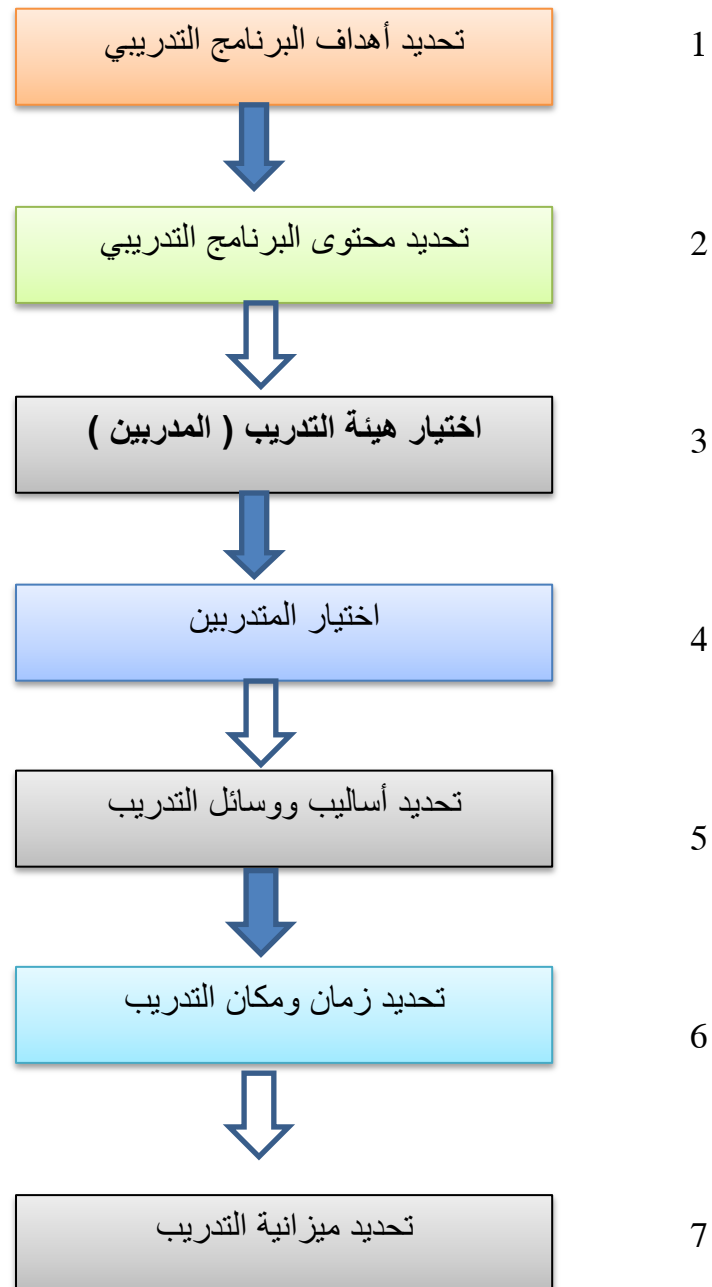
¹⁸² الخليفات، عصام عطا الله حسين (2010) ، ص: 95

¹⁸³ عباس ، عبد المنعم (2007) ص 40-41

¹⁸⁴ عبد، لعرب (2017)، ص: 130

¹⁸⁵ محمد ، هيثم عبد المجيد وآخرون (2014)، ص: 40

4. اختيار المتدربين.
5. تحديد أساليب ووسائل التدريب.
6. تحديد زمان ومكان التدريب.
7. تحديد ميزانية التدريب.



الشكل رقم (5) مراحل تصميم البرامج التدريبية من تصميم الباحثة

ويمكن توضيح الخطوات الرئيسية عند تصميم البرنامج التدريبي على النحو التالي:

أولاً- تحديد أهداف البرنامج التدريبي: وتتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف المطلوبة في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها من قبل. ويجب أن تكون الأهداف واضحة ليتعرف المتدربون بشكل واضح على ما هو متوقع منهم أن يؤديه ويفعلوه نتيجة لهذا التدريب ، ويجب أن تصاغ أهداف البرنامج التدريبي صياغة سليمة ويكون الهدف قابلاً للقياس واضحاً واقعياً ومرتبطاً بحاجة المتدربين.¹⁸⁶ حيث تعتبر الأهداف (Objectives) الأساس الذي تبنى عليه بقية خطوات تصميم البرنامج التدريبي ، حيث تعتمد فاعلية التدريب على كفاية أخصائي التدريب في صياغة وتحديد أهداف البرنامج التدريبي بناءً على الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها .¹⁸⁷

وهناك من أوضح بأن تحديد أهداف التدريب يجب أن تشمل تعيين الهدف الرئيسي و الأهداف الفرعية، بحيث يمثل الهدف الرئيسي النتيجة الكلية لبرنامج التدريب بأكمله، والذي تدور حوله مجهودات التدريب كلها. أما الأهداف الفرعية فهي سلسلة النتائج المؤدية إلى هذه النتيجة الكلية ، وبالتالي من المهم تعيين الظروف والعوامل التي تساعد على امتداد هذه الأهداف إلى واقع العمل بعد تحقيقها في قاعات التدريب.¹⁸⁸

ثانياً: تحديد محتوى البرنامج التدريبي: يعتبر منهج التدريب ومضمونه من أهم الأمور و أخطرهما، ويرجع ذلك على الربط بين أداء العاملين وبين فرص تحقيق الأهداف المطلوبة طبقاً للخطة الموضوعية ، ولذلك يجذب إعطاء هذ المضمون صفة الجدية في إعداد هذه المقررات التدريبية حتى تكون لديها القدرة على إحراز نتائج مفيدة.¹⁸⁹ حيث يشمل تحديد الموضوعات التي ستقدم للمتدربين (كالمذكرات والمقالات والمستخلصات والتقارير وغيرها من المواد المكتوبة) التي توزع على المشاركين ليقروها أثناء خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي والتسلسل المنطقي لهذه الموضوعات وربطها بعضها ببعض . وتختلف الموضوعات التدريبية باختلاف طبيعة البرنامج وهدفه والاحتياجات التدريبية المراد تلبيتها. فمن الموضوعات التدريبية ما يهدف إلى زيادة المعرفة . ومنها ما يريد تعميق اتجاهات معينة . ومنها كذلك ما يساعد على اكتساب مهارات وقدرات تسلسلها ودرجة تفصيلها وإجمالها.¹⁹⁰

ثالثاً: اختيار هيئة التدريب : إذا ما كان للتدريب أن يخطط وينفذ بأقصى فاعلية ، فيجب أن يكون المدربون على أعلى مستوى من الكفاءة ؛ ويشترط في من يكلفون بالواجبات التدريبية أن يكونوا أفضل العناصر من حيث

¹⁸⁶ جاسم، أحمد عيدان. (2012)، ص: 249

¹⁸⁷ الخليفات، عصام عطا الله حسين (2010)، ص: 96

¹⁸⁸ توفيق، عبد الرحمن(2005) ، ص: 154

¹⁸⁹ أبو الحجاج، يوسف (2010) ، ص: 224

¹⁹⁰ توفيق، عبد الرحمن(2005) ، ص: 154-155

التأهيل التعليمي، الخبرة ، المهارات الفنية، المعرفة والمهارة في طرق التدريب، وعليه فإن تحقيق برامج التدريب لأهدافها يعتمد بقدر كبير على كفاءة المدربين. يعتبر إعداد المدرب من أهم عناصر نظم التدريب وإن لم يتواجد المدربين الأكفأ سوف يكون لهذا العنصر تأثير سيء على باقي العناصر الأخرى إلى جانب أن البرنامج التدريبي سوف لا يحقق أهدافه المرجوة.¹⁹¹

وبالتالي لابد من أن تعد قائمة من الشروط الواجب توافرها في المدربين لكل برنامج تنفذه المنظمة. يتم تحديد الشروط الواجب توافرها في المدربين عن طريق تحليل برنامج التدريب من زاويتين: محتوى مادة التدريب، واستراتيجية التدريب. إذ يحدد نوع ومستوى وصعوبة مادة التدريب ، نوع وكمية الخبرة الواجب توافرها في المدربين ؛ وعليه فإن مصادر الشروط الواجب توافرها في المدرب هي أهداف التدريب ، ومحتوى البرنامج التدريبي.

• مصادر الشروط الواجب توافرها في المدرب المشرف على نشاط التدريب ما يلي :

1. **الخبرة في التدريب :** إن أول اعتبار في تحديد المدربين المتوقعين هو تحديد الأفراد الذين يملكون المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي لحققة التدريب ، وكلما كان المدرب متخصصاً في مجال البرنامج التدريبي ولديه المام بالاتجاهات العلمية الحديثة في المجال كلما كان أفضل.¹⁹²
2. **المعرفة المعمقة ببيئة العمل (المنظمة):** من حيث المكونات المادية والبشرية والأهداف والحاجات والمسؤوليات والعمل على تحليلها جميعاً استعداداً لتصميم البرامج المناسبة للتدريب.
3. **المعرفة الوظيفية الكافية :** وتضم معرفة المدرب لنفسه ولتدريبه ولمؤسسته ولموضوع تدريبه (أي مبادئ وطرق وخطوات) التدريب.¹⁹³
4. **المهارات الوظيفية:** يجب على المدرب أن يكون على مهارة عالية في الوظائف والحرف والتقنيات والأساليب التي يقوم بتدريبها ، ناهيك عن قدرته على استخدام الأدوات ووسائل العمل المساعدة والآلات والأجهزة والمراجع والمواد المرتبطة بالوظائف ، والعمليات والاختصاصات التي يقوم بتدريسها.
5. **المعارف والمهارات الخاصة بطرق التدريب:** لا تستطيع الخبرة في مادة التدريب وحدها أن تصنع قدرة جيدة على التدريب ، ذلك لأنه من الممكن أن يكون فرد ما على علم بموضوع معين ، ولكن لا يستطيع نقله إلى أفراد آخرين ، وبالتالي فإن العنصر المفقود هنا هو المعارف والمهارات المهنية .
6. **المعارف المهنية :** يحتاج المدربون إلى الإلمام بمصادر المعلومات الخاصة بالتطورات في التدريب والتعليم وتطبيق تقنيات التدريب على مجالات تخصصاتهم.

¹⁹¹ أبو الحجاج، يوسف (2010) ، ص: 223

¹⁹² كامل ، مصطفى مصطفى ، وآخرون (2018) ص: 181

¹⁹³ أبو النصر ، مدحت محمد (2012)، ص: 47-48

7. المهارات المهنية: توجد العديد من المهارات والقدرات الواجب توافرها في المدرب الناجح ، ومن أهمها : المهارة والقدرة على اختيار واستخدام طرق وأساليب التدريب ، وكذا مهارة التعامل مع الفروق الفردية ، ومهارة تحفيز وتوجيه وإرشاد المتدربين.

8. مهارات الاتصال : يجب أن يكون المدرب على درجة عالية من الاتصال بحيث يكون قادراً على إيصال رسالة التدريب للمتدربين. وذلك من خلال القدرة على الإلمام بالوسائل التدريبية الحديثة والقدرة على استخدام الأدوات المساعدة في التدريب ويجب أن يكون المدرب على درجة عالية من الاتصال الشفوي مع المتدربين عن طريق التفاعل مع المتدربين والقدرة على الاستماع إلى المتدربين ، فكثير من المدربين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدهم القدرة على سماع الآخرين.¹⁹⁴

9. الصفات الشخصية: بالرغم من الاختلاف الكبير في الشخصية والمزاج والصفات الشخصية بين المدربين الناجحين ، فهناك سمات وصفات تعتبر أساسية ، حيث يكون المدرب الكفاء ذكياً سريع البديهة ، يتسم بالواقعية والموضوعية ، محبوباً من قبل المتدربين ، أن يكون قادراً على تحمل المسؤولية ، أن يكون قادراً على خلق روح من المرح والتفاؤل.

ومن أهم الصفات التربوية التي يجب توافرها لدى المدرب أن يكون قادراً على توجيه المتدرب للمعارف والخبرات والمهارات، أن يراعي الفروق الفردية ، أن تتوفر لديه المهارة المعرفية ، أن يكون قادراً على تفهم احتياجات المتدرب.¹⁹⁵

• مصادر الحصول على المدربين : توجد عدة مصادر للحصول على المدربين اللازمين لتأطير العملية

التدريبية يتوفر بعضها من خارج المنظمة، في حين يتوفر البعض الآخر من داخلها :

أ- المصادر الخارجية : من الخيارات المتاحة لمسؤولي المنظمة ، استخدام أساتذة الجامعات في العمل

التدريبي، وذلك لمتعة هؤلاء بخلفية جيدة في المعارف والمهارات الفنية والإدارية المطلوبة للنجاح في

التدريب، ولكن بالنظر لافتقار أساتذة الجامعات لمقومات المدرب الفعال (خبرة تدريبية) وكذا عدم علمه

بتنظيم المنظمة ، إضافة إلى عدم الدراية الجيدة باستخدام الطرق التدريبية ، فإنه وجب على المنظمة

تزويدهم بتدريب على هذه المعارف والمهارات قبل تكليفهم.¹⁹⁶

ويمكن اللجوء إلى خيار ثان، والمتمثل في مدربين من خارج المنظمة ففي الكثير من الدول مراكز تدريبية

متخصصة في تدريب الموظفين للمؤسسات والشركات العاملة داخل الكيان الاقتصادي لهذه الدول، فبعض هذه

المراكز قد يكون متخصصاً في التدريب العام للموظفين ، والبعض الآخر قد يكون متخصصاً في برامج تدريبية

¹⁹⁴ عشوش، محمد أيمن عبد اللطيف ، أمل عبد الرحمن السيد (2017) ، ص:337

¹⁹⁵ موسى، محمود عبد اللطيف (2006)، ص: 100-102

¹⁹⁶ توفيق، عبد الرحمن (1994) ، ص:137

محددة مثل التدريب الفني،¹⁹⁷ ولكن هذا الخيار مرتفع التكلفة ، إذ أن المصاريف الخاصة بالحصول على مساعدات تدريبية خارجية عادة ما تكون جد مرتفعة ، هذا بالإضافة إلى عدم فهم المدرب الخارجي للمنظمة ومشاكلها الخاصة ، وهذا ما ينتج عنه مقاومة المتدربين لمفاهيمه وأفكاره.¹⁹⁸

ب- المصادر الداخلية : يعتبر من مصادر الحصول على المدربين هو المنظمة نفسها، ولعدة اعتبارات يتم اختيار المديرين التنفيذيين أو الموظفون التنفيذيون ، أو حتى المستشارين من داخل المنظمة ليشرفوا على العملية التدريبية.

(1) المدراء التنفيذيين: يمكن أن يقوم بالتدريب أفراد من داخل المنظمة يمثلون مناصب إدارية تنفيذية في هذه المنظمة ويشغلون وظائف إدارية فيها.¹⁹⁹ ويمكن استخدامهم كمدرسين وذلك لما يتمتعوا به من الثقة بين الأفراد المتدربين ، إلى جانب عامل الخبرة لديهم وكذا انخفاض تكاليفهم إذا ما قورنت بتكاليف استقدام المدرب الخارجي ، أضف إلى ذلك تسهيل عملية المتابعة والتقييم للأفراد المتدربين حيث يتولى المدير بنفسه ذلك ومن العيوب في اعتماد المدير التنفيذي كمدرّب هو ضياع الوقت المخصص للإدارة طالما أن المدير يكون بعيداً عن ممارسة واجباته الإدارية أثناء توليه عملية التدريب.

(2) الموظفون التنفيذيون: يعتبرون أفضل المصادر للحصول على مدربين ، خاصة فيما يخص التدريب التعريفي والتدريب الفني ، إذ يعتمد على ذوي الكفاءة منهم لما يتوفر لديهم من خبرة مباشرة بالعمل أو التقنية التي يمكن أن يوكل إليهم تدريسها ، ولكن القصور في هؤلاء التنفيذيين كمدرّبين يتمثل في نقص معرفتهم بطرق وأساليب التدريب ، وعليه فإن تحويلهم إلى مدربين يتطلب استثماراً كبيراً في تدريبهم على القيام بمهام التدريب.²⁰⁰

(3) المستشارين من داخل المنظمة: حيث تقوم بعض المنظمات بتعيين متخصصين لإدارة برامج التدريب فيها ، حيث يعمل هؤلاء بصفة استشارية أي لا سلطات لهم على المتدربين، أو يمكن أن يكون هؤلاء المدربون المستشارون من الأقسام الأخرى في المنظمة .²⁰¹

ومهما تكن الجهة التي سوف تتولى عملية التدريب ، داخلية كانت أو خارجية ، فإن الأهم هو توفير الكفاءات من المدربين ، القادرين على تنفيذ البرامج التدريبية بكفاءة ونوعية.²⁰²

¹⁹⁷ كافي ، مصطفى يوسف (2014)، ص: 246

¹⁹⁸ توفيق، عبد الرحمن (1994) ، ص:137

¹⁹⁹ كافي ، مصطفى يوسف (2014)، ص: 246

²⁰⁰ توفيق، عبد الرحمن (1994)، ص: 136

²⁰¹ كافي ، مصطفى يوسف (2014) ، ص : 246

²⁰² توفيق، عبد الرحمن (1994) ، ص:138

رابعاً: اختيار (المشاركين) المتدربين :

لكي تكون عملية التدريب ناجحة ومحقة للهدف فلا بد من اختيار المتدربين الذين يتلقون هذا البرنامج حيث يتم اختيار المتدربين بناء على ما تكشف عنه دراسة الاحتياجات التدريبية من نتائج . ويجب هنا أن يراعى تجانس المجموعة المتدربة في البرنامج الواحد أو تنوعها في ضوء الهدف من البرنامج والموضوعات المزمع عرضها

و المشكلات المراد علاجها، ²⁰³ إذ تعتبر هذه المرحلة مهمة للوقوف عن كثب للإجابة عن الأسئلة التالية:

- من الذي سيشارك فعلاً من الموارد البشرية في البرنامج التدريبي؟
 - هل سيتم دمج جميع الموارد البشرية الذين سيتم اختيارهم ضمن برنامج واحد؟
 - هل الموارد البشرية الذين تم اختيارهم لهم نفس الاحتياجات التدريبية ؟
 - هل الموارد البشرية الذين سيتم اختيارهم هم بحاجة للتدريب ليتجاوزوا سلبيات العمل ؟²⁰⁴
- ولكي تكون عملية اختيار الموارد البشرية (المتدربين) ناجحة فلا بد لمصمم البرنامج التدريبي من أن يأخذ في اعتباره نقطتين أساسيتين هما :

(1) الأساليب والوسائل التي يتم بواسطتها اختيار المتدربين والتي تتمثل في المبادرات ، الامتحانات ، المقابلات الشخصية ، دراسة الحالات.

(2) الشروط التي يجب أن تتوفر في الأفراد المطلوب تدريبهم والتي يمكن إجمالها في :

- أ. أن يكون المتدرب شاعراً بالمشكلة التي يعاني منها ولديه الرغبة في اكتساب المهارات والخبرات
- ب. اختيار الأسلوب المناسب لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى.

ت. تحديد الزمن اللازم لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي.²⁰⁵

فالإجابة على هذه الأسئلة من قبل إدارة الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات تستطيع أن تضمن إمكانية تحقيق الأهداف التدريبية بسبب اختيار الموارد البشرية الذين هم فعلاً بحاجة إلى التدريب . وإذا لم توفق إدارة الموارد البشرية في الإجابة عن تلك الأسئلة ، فما ستجنيه المكتبات ومراكز المعلومات هو ارتفاع في التكاليف ، هدر في الوقت ، وعدم التمكن من حل مشكلات العمل بسبب عدم القدرة على التغيير أو التعديل لسلوكيات أو مهارات المتدربين ، والذي نتج عن الإخفاق في اختيار الذين هم بحاجة إلى التدريب فعلاً أو بسبب عدم القدرة على تحديد احتياجاتهم التدريبية لمواردهم البشرية .

²⁰³ توفيق، عبد الرحمن (2005) ، ص:157

²⁰⁴ خليفة ، قصي قحطان (2015) ، ص:234

²⁰⁵ العريفي. منصور (2005) ، ص: 286

خامساً : تحديد أساليب ووسائل التدريب:

تعتبر أساليب ووسائل التدريب من العناصر المهمة في استراتيجيات تنفيذ التدريب فهي تعبر عن الكيفية التي بها مد المدربين بمحتوى البرنامج التدريبي، حيث تشكل في مجموعها آليات الاتصال بين المدربين والمتدربين في عملية التدريب وهي بهذا تلعب دوراً بالغ التأثير في فاعلية التخطيط للبرامج التدريبية.

وسوف نعرض: أ- أبرز أساليب التدريب الشائعة ومدى تأثيرها في فاعلية البرامج التدريبية.

ب- وأسس اختيار الأساليب المناسبة لكل برنامج تدريبي وذلك على النحو التالي :

أ- أبرز أساليب التدريب الشائعة ومدى تأثيرها في فاعلية البرامج التدريبية:

1. **أسلوب المحاضرة :** يتناسب أسلوب المحاضرة مع الرغبة في توصيل معلومات ، أو حقائق محددة

للمتدرب، قواعد وإجراءات ، طرق الأداء وغيرها. مع وجود عدد كبير من المتدربين في وقت واحد، ومع ازدياد فرص الاحتكاك بالخبراء والمختصين من المتدربين .²⁰⁶ حيث تزداد فاعلية المحاضرة كأسلوب تدريبي إذا ما صاحبها وسائل عرض البيانات Data show ، أساليب العرض المختلفة من شرائح وشفافيات وقد يستخدم خلالها أفلام الفيديو والأسطوانات المدمجة لعرض تجارب واقعية على المتدربين ومن مزايا هذه الوسيلة سهولتها ، و انخفاض تكلفتها ، غير أن أبرز عيوبها إحساس المتدربين بالملل والإحباط ، كما أنها لا تأخذ الفروق الفردية في الاعتبار ، ويضاف إلى ذلك أنها لا تعطي المتدرب الفرصة في تجربة أو تطبيق ما يسمع ، ويمكن أن تزداد فاعلية المحاضرات كأسلوب تدريبي إذا كانت تمثل جزءاً من طريقة تدريبية أخرى²⁰⁷.

2. **الندوات وحلقات العمل:** بموجب هذا الأسلوب تجتمع مجموعة من المتخصصين في مجال معين ،

لطرق موضوع محدد من جوانب مختلفة أمام مجموعة من الأفراد ، الذين يسمح لهم في مشاركة المتخصصين في النقاش ومعالجة الأفكار التي تطرح داخل الندوة.²⁰⁸

وغالباً ما تطرح هذه الندوات موضوعات في المشاكل التنظيمية، والسياسات الإدارية ، والعلاقات العامة ، وأية موضوعات يمكن أن تثمر عن حوار ومناقشات بناءة بين المتدربين وينبغي على المدرب إدارة مثل هذه الحلقات بطريقة بناءة وأن يكون دائماً هو الممسك بزمام المبادرة.²⁰⁹ ومن مزايا هذه الوسيلة : أنها مهمة لسماع وجهات نظر مختلفة ، وتأخذ بعين الاعتبار آراء المتدربين وخلق المنافسة والتحدي فيما بينهم

²⁰⁶ عبد الرحمان، بن عنتر (2010)، ص: 101

²⁰⁷ كامل ، مصطفى مصطفى ، وآخرون (2018)، ص: 183

²⁰⁸ نعنساني، عبد المحسن ، عمر وصفي عقيلي (2006) ، ص: 415

²⁰⁹ كامل ، مصطفى مصطفى ، وآخرون (2018) ، ص: 185

، غير أن أبرز عيوبها تتطلب مقداراً كبيراً من التحضير والتهيئة ، وان نتائج الطريقة يمكن أن تكون صعبة التقييم.²¹⁰

3. **أسلوب دراسة الحالات:** أصبحت هذه الطريقة شائعة الاستخدام في التدريب وهي تختلف عن طريقة أسلوب المحاضرة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلاً من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة ، وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة ، وذلك عن طريق تشجيع المتدربين على الملاحظة ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق باتباع طريق أو آخر من طرق الحل البديلة.²¹¹ وتستخدم هذه الوسيلة التدريبية للقيادات الإدارية وخاصة في المستويات العليا والوسطى²¹²

من مزايا هذا الأسلوب في التدريب أنه يوفر قدرأً عالياً من المشاركة من جانب المتدربين ويقدم حلولاً تتسم بالشمول والتكامل، وأنه يؤدي إلى تنشيط أفكار المتدربين، وينمي من قدراتهم على تخيل المشكلات ، ووضع البدائل المختلفة للتمهيد للمفاضلة بينهما.

وبالمقابل فإن هناك بعض العيوب لهذا الأسلوب : أبرزها أنه لا يصلح إلا عندما يكون عدد المتدربين محدوداً فكثرة الآراء وتباينها قد يعيق الجهود الرامية إلى بلوغ حل منطقي يرضي الجميع ، وقد يستلزم البحث عن حل لإحدى الحالات محل البحث وقتاً طويلاً قد لا يتوافر في أحيان كثيرة ، مما يجعل هذا الأسلوب صعب التطبيق عملياً.²¹³

4. **تمثيل الأدوار:** تقوم هذه الطريقة على تقديم حالة أو مواقف عمل للمتدربين في شكل قصة تضم شخصيات متعددة تتفاعل في مواقف العمل ، ويقوم المتدربون بعد استيعاب الموقف بتمثيل أدوار الشخصيات واجراء الحوار من واقع تصورهم وتقمصهم للدور أو يمثلون موقفاً للنص مكتوب مسبقاً²¹⁴ ويستخدم هذا الأسلوب في مجال العلاقات الإنسانية ، والإشراف ، والقيادة ، وغيرها²¹⁵ ومن مزايا هذا الأسلوب تعليم سلوكيات معينة لحالة حية ، صياغة مهارات للتعامل مع الآخرين ويمكن تحليل الطرق البديلة واعتبارها ويتم تسجيلها واستخدامها لإتاحة الفرصة للمتدرب وغيره، وبالمقابل فإن هناك بعض العيوب لهذا الأسلوب : صرف كثير من الوقت للحصول على المواقف الحساسة .²¹⁶

²¹⁰ خليفة ، قصي قحطان (2015) ، ص:227

²¹¹ بربر ، كامل (1997) ، ص:171

²¹² عشوش ، محمد أيمن عبد اللطيف ، أمل عبد الرحمن السيد ، نفيسة محمد باشري (2017) ، ص:342

²¹³ المغربي ، محمد الفاتح محمود بشير (2016) ، ص: 55

²¹⁴ القحطاني ، محمد دليم (2015) ، ص: 152

²¹⁵ المغربي ، محمد الفاتح محمود بشير (2016) ، ص: 56

²¹⁶ القحطاني ، محمد دليم (2015) ، ص: 228

5. **المحاكاة** :وهذا يتطلب الأمر أن يكون مكان التدريب مشابهاً لمكان العمل الفعلي للموظف ، وأن يستخدم المدرب نفس الأدوات أو الآلات التي سيستخدمها المدرب في مكان عمله ، ويتطلب الأمر أيضاً مشاركة المدرب مشاركة فعلية في التدريب كما لو كانت في مكان عمله الحقيقي ويطلب إليه علاج الموقف على الطبيعة.²¹⁷ ومن مزايا هذه الوسيلة: مهارات أفضل للاستماع والحوار ، أسلوب تجريبي مما يؤدي إلى سرعت التعلم ، يظهر آراء مختلفة ويكشف مواقف كانت خطية ، يرفع من مستوى الانتباه.

غير أن أبرز سلبياتها : قد تكون غير واقعية ، صعبة جداً ومحفوفة بالمخاطر ، تحتاج إلى تحضير الدور تحضيراً جيداً، تتوقف على قدرة المتدرب في التمثيل ، قد يكون الدور الزامياً لموقف غير مقبول مما يقلل من فعاليته.²¹⁸

6. **أسلوب المؤتمرات**: المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد لدراسة موضوع معين له أهميته من جانب كافة أعضاء المؤتمر ، وذلك بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة . ويتم الاستفادة من هذا الأسلوب التدريبي من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمر على ضوء معرفتهم وخبرتهم ، يناسب هذا الأسلوب تدريب فئة المشرفين بمختلف مستوياتهم الإدارية.²¹⁹ ويرتبط نجاح المؤتمرات على مدى مساهمة جميع الأعضاء في المناقشات من واقع خبراتهم وتجاربهم ولا يعتمد نجاح هذا الأسلوب على اتفاق أعضاء المؤتمر على رأي واحد وإنما يتوقف نجاحه على مدى استفادة الأعضاء من خبرات وآراء بعضهم البعض. وهذه الطريقة تجمع بين خصائص ومميزات المحاضرة ودراسة الحالات .²²⁰ ولكن في هذا الأسلوب لا يوجد مدرب كما هو الحال في أسلوب المحاضرة، بل يوجد رئيس للمؤتمر مهمته توجيه المناقشات عندما يلاحظ أن الأعضاء غير قادرين على إدراك العناصر الأساسية للموضوع أو المشكلة التي يدرسونها وتمتاز هذه الطريقة بأنها:

- أسلوب جيد للتفكير الجماعي يتيح الفرصة لتبادل المعلومات والأفكار .
- يشجع المتدرب على المناقشة والإدلاء بآرائه وإمداده بالمعرفة العملية لتحليل المواقف نتيجة المناقشات وتبادل الآراء
- يسمح باستعراض وجهات النظر المختلفة بشأن المسألة الواحدة ، ودراستها من كافة جوانبها
- أسلوب سهل ، وإمكانية استيعابه لعدد كبير من الأفراد

²¹⁷ كامل ، مصطفى مصطفى ، وآخرون (2018) ، ص: 184

²¹⁸ كافي ، مصطفى يوسف (2014) ، ص: 251

²¹⁹ نعلساني، عبد المحسن ، عمر وصفي عقيلي (2006) ، ص : 414

²²⁰ الصيرفي، محمد (2007)، ص: 194

وبالرغم من وجود تلك المزايا إلا أنه يؤخذ عليها بأنها طريقة بطيئة للتدريب وتستغرق وقتاً طويلاً الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع تكاليفها.²²¹

7. أسلوب التطبيق العملي: بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة الأفراد المتدربين مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته، دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل، لكن يسمح لهم بالمناقشة والاستفسار²²². ويتميز هذا الأسلوب بسهولة وقلة تكاليفه وقدرته على استيعاب عدد كبير من المتدربين. وبالإضافة إلى ذلك فهو يتميز بأنه يثبت المعلومات لدى المتدربين بدرجة أكبر من الأساليب النظرية²²³. ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.²²⁴

8. أسلوب تدريب الحساسية :

يتركز هذا الأسلوب على أساس تنشيط الجانب الشعوري ، والتعليم الانفعالي لدى المتدرب، حيث يقوم المدرب بوسائل وأساليب مختلفة - على خلق جو من الصراحة والمكاشفة بين المتدربين ضمن جلسات جماعية،²²⁵ وتبدأ بتكوين جماعة تدريب Training Group من حوالي 10-20 فرد على ألا يكون هناك قائد محدد²²⁶، بل هناك مشرف نفسي أو موجه مهمته متابعة المناقشات ، ومنع حدوث أي نزاع بين المتدربين نتيجة المصارحة والصدق والانفتاح في تقييم المتدربين بعضهم لبعض،²²⁷ ويكون الهدف الأساسي تحسين مهارات التعامل مع الآخرين وتطوير مهارات العلاقات الإنسانية، من خلال تنمية حساسية المشاركين وجعلهم أكثر فهماً لأنفسهم وللآخرين . ويتم تحقيق ذلك من خلال تشجيع المتدربين على الانفتاح ومشاركة تجاربهم ومشاعرهم وأحاسيسهم وإدراكاتهم مع بعضهم بعضاً.²²⁸ وبشكل عام يمكن القول أن هذا الأسلوب يستخدم بشكل رئيسي في التدريب على العلاقات الإنسانية، ومادامت العلاقات الإنسانية هي إحدى الوظائف الأساسية للمشرف في أي مستوى إداري، لذلك يناسب هذا الأسلوب تدريب كافة أنواع المشرفين في المنشأة.²²⁹

ومن مزايا هذا الأسلوب : يهدف إلى زيادة حساسية المدير نحو العلاقات الإنسانية ورد فعل تصرفاته بالنسبة للآخرين، ويعطي فرصة للمتدرب للتعرف على آراء الآخرين وإزالة الحواجز الاجتماعية المنعولة

²²¹ نعساني، عبد المحسن ، عمر وصفي عقيلي (2006) ، ص : 414

²²² الخليل ، عبد الحميد. (2018) ، ص:83

²²³ نعساني، عبد المحسن ، عمر وصفي عقيلي (2006) ، ص : 415

²²⁴ ماهر، أحمد. (2004)، ص: 342

²²⁵ المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2016) ، ص: 57

²²⁶ ماهر، أحمد. (2004) ، ص : 345

²²⁷ الخليل ، عبد الحميد (2018) ، ص : 84

²²⁸ رشيد، مازن فارس (2001)، ص: 704

²²⁹ الخليل ، عبد الحميد. (2018) ، ص:85

وبالمقابل فإن عيوب هذا الأسلوب : أن دور المدرب لا يزيد عن متابعة المناقشات التي تدور بين المتدربين وتوجيهها دون أن يتدخل في النقاش بأية صورة من الصور.²³⁰

9. أسلوب سلة القرارات :

ووفق هذا الأسلوب فإنه يهدف إلى تدريب المتدرب على اتخاذ القرارات بوضعه في موقف يماثل مواقف المدير الإداري العادية، حيث يأتيه البريد وبه عدد من المشاكل ويتطلب إليه حسمها بناء على ما تحتويه من معلومات، ويتم فصل المتدربين عن بعضهم فيجلس كل متدرب في مكان منعزل ، ويعطى كل متدرب نفس المجموعة من الموضوعات وفي نهاية التدريب يعقد اجتماع للعرض كل متدرب الحلول والآراء للمشكلة لتتم مناقشتها ، للوصول إلى الحل المناسب ، ويساهم في تحديد نقاط الضعف في مهارات التخطيط وتنظيم وقت المتدرب وحكمته ويساعد على اتخاذ القرارات وتطوير وتحسين قدراته ومهاراته الإدارية،²³¹ ويهدف هذا الأسلوب بصورة رئيسية إلى التدريب على مهارات اتخاذ القرارات ، أو العلاقات الإنسانية ، أو المهارات الشخصية ، وليس إلى اكتساب معلومات جديدة ويتميز هذا الأسلوب بعدد من المزايا :يساعد المتدربين على فهم المشكلات الإدارية ويعمق لديهم القدرة على اتخاذ القرارات وفهم الظروف المحيطة بها وأخذها في الحسبان. كما تساعد المدير على التعلم من أخطائه دون أن تكون هذه الأخطاء مكلفة ، ومحاولة تلافيها في المستقبل.²³² ولعل من العيوب الرئيسية لهذا الأسلوب : هو تكلفة الإعداد والوقت والجهد اللازم لهذا الإعداد.

10.العصف الذهني :

ويعتمد هذا الأسلوب على إعطاء مجموعة صغيرة مختارة سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة، ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول التي يمكن توليدها ، وتسجل هذه الأفكار ليقوم رئيس المجموعة أو الإدارة بتقييمه.²³³ ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة التي أثارها المدرب ، مما يسهل المدرب على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب.²³⁴

أسلوب المباريات الإدارية : يتم بموجب هذا الأسلوب تقسيم المتدربين إلى مجموعتين فأكثر ، وغالباً ما يتم تقسيمهم إلى مجموعتين فقط ، يتراوح عدد كل مجموعة ما بين 5-7 متدربين ، و كل مجموعة تمثل الإدارة العليا للمنظمة التي تمثلها ، ثم يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة ومعدة

²³⁰ خليفة ، قصي قحطان (2015) ، ص: 229

²³¹ الخليفات، عصام عطا الله حسين (2010) ، ص: 98

²³² رشيد، مازن فارس (2001)، ص: 717

²³³ الطعاني ، حسن أحمد (2007) ، ص: 78

²³⁴ ماهر، أحمد(2004)، ص: 345

مسبقاً عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها، لتقوم كل مجموعة بدورها بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها ، وتقرر لنفسها أهدافاً وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات. وتحسب بنتيجة كل قرار استناداً إلى أسلوب محدد مسبقاً من قبل الجهة القائمة بالتدريب والمشرفة عليه .²³⁵

وعلى الرغم من أن هذه المباريات قد لا تصور الواقع كما هو بشكل دقيق ، إلا أنها تمثل فرصة جيدة لجعل المتدربين يعيشون ظروفًا قريبة من تلك التي يواجهها متخذ القرار في منظمة الأعمال ، وتجعلهم يستوعبون أهمية توافر قدر عال من الترابط بين القرارات ، وتقهم الآثار المترتبة على القرار على صعيد المنظمة ككل، وكذلك الوقوف على درجة التعقيد والصعوبة التي تصاحب الإدارة ، إضافة إلى أنها فرصة جيدة لقياس درجة تمكن المتدربين من التصرف الصحيح والدقيق في ظروف المنافسة الحادة ، ومحدودية الوقت والمستلزمات.²³⁶ وفي هذه الطريقة يتم التعلم من خلال تحليل المشكلات، واتخاذ القرارات وفهم الظروف المحيطة بها وأخذها في الحسبان. كذلك يتم التعلم من خلال التجربة والخطأ، حيث يتعلم المتدرب من الأخطاء التي يرتكبها، فضلاً عن أن المتدربين يكتسبون الكثير من المهارات والمعارف المتعلقة بجوانب متعددة في الإدارة مثل : التخطيط، وإدارة الموارد ، والتفاعل مع الآخرين بصورة فاعلة ، حيث يتدرب المشاركون على تنظيم أنفسهم كفريق عمل يعمل بشكل فاعل .

علاوة على ذلك ، فإن المباريات تكون في العادة مشوقة ومثيرة للمتدربين ، وذلك لواقعية المنافسة ، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الانغماس والمشاركة من قبل المتدربين. إلا أنه يعاب على هذا الأسلوب أن المشتركين قد ينشغلون بالمنافسة التي قد تصبح شغلهم الشاغل.²³⁷

11. أسلوب تنميط السلوك : ويعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد ، ويتم التدريب بتعريض المتدربين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عمل معين يقوم بها المتدربون في الواقع مع توضيح الخطوات المتتالية بصورة منطقية. فيقوم بالأداء الفعلي وبدرور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية . ويطلب من المتدربين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي، ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الارشادات والتوجيهات والمحفزات حتي يضمن قيام المتدرب بنفس الأداء النموذجي²³⁸، ويصاحب ذلك استخدام الأفلام وأقراص (CD) والفيديوهات في عرض أداء النموذج ، ومع تكرار عرض الفيلم ، ويطلب من المتدربون تقليد ذلك ، ومما يمكن اكتساب المتدربون المهارات

²³⁵ الخليل ، عبد الحميد(2018) ، ص: 85

²³⁶ المغربي، محمد الفاتح ، محمود بشير(2016) ، ص57

²³⁷ رشيد، مازن فارس (2001) ، ص716

²³⁸ ماهر، أحمد.(2004) ، ص345

الجديدة ، ونقلها للممارسة الفعلية²³⁹ ويتميز هذا الأسلوب بعدد من المزايا : التزويد بالتغذية العكسية و تحسين من قدرة الفرد على الاحتفاظ بما تعلمه لمدة طويلة وتطبيقه عملياً. ولعل من العيوب الرئيسية لهذا الأسلوب: تستغرق الكثير من الوقت ، تحتاج تطويرها إلى تكلفة عالية.²⁴⁰

12. التدوير الوظيفي: وفقاً لهذا الأسلوب يتم انتقال الموظف بين عدة وظائف إما خلال يوم واحد أو قد يمتد إلى أسابيع أو أشهر في الوظيفة الواحدة ، ويعتمد ذلك على نوع العمل.²⁴¹ وغالباً ما تكون فترة التدوير الوظيفي لساعات معدودة أو يوم واحد للأعمال المهنية أو الكتابية أو الفنية، أما الأعمال الإشرافية والإدارية فقد تمتد إلى فترات أطول.²⁴² إذ يصحب عملية النقل هذه تدريب الموظف وتوجيهه على العمل الجديد المنقول إليه ويساهم في تطوير وتحسين مهارات وقدرات الموظف لأداء الوظائف ويكون الانتقال عادة مقروناً بزيادة في الأجور وعلامة للتقدم والترفع إلى الوظائف الأعلى.²⁴³

13. تدريب الفريق: بدأت المنظمات الحديثة تدرك بأن زيادة الإنتاجية والكفاءة والفاعلية مرتبطة بكفاءة وقدرة فرق العمل لديها، إذ أن التوجهات الإدارية الحديثة تسعى إلى إناطة المسؤوليات والأعباء لفرق العمل وليس للأفراد بشكل فردي.²⁴⁴ ويهدف هذا النوع من التدريب إلى تنمية قدرات المشاركين على تحسين الأداء الجماعي ، ويتم التركيز بصفة أساسية على المفاهيم الأساسية لجماعات العمل ، ومراحل تكوين الجماعات وطرق تعظيم الأداء الجماعي، ومن المجالات التدريبية الهامة في هذا المجال هي مجالات اتخاذ القرار والتفاوض والتعامل مع الآخرين والتطوير الإداري بصفة عامة.²⁴⁵

14. التوسع الوظيفي: يتم استخدام هذا الأسلوب من أجل إكساب الموظف خبرة واسعة في مجال عمله فقد تستند إليه واجبات إضافية، وحرية أكبر في اتخاذ القرارات، وغالباً ما يكون المتدربين من المديرين أو ذوي المهن الرفيعة أو الموظفين المهرة.²⁴⁶

²³⁹ الخلفيات، عصام عطا الله حسين (2010) ، ص100

²⁴⁰ John ,Beradin ,Russel Joy. (1993),p309

²⁴¹ كامل ، مصطفى مصطفى ، وآخرون (2018) ، ص183

²⁴² عشوش، محمد أيمن عبد اللطيف ، أمل عبد الرحمن السيد ، نفيسة محمد باشري(2017) ، ص340

²⁴³ بربر، كامل (1997) ، ص173

²⁴⁴ الخلفيات، عصام عطا الله حسين (2010) ، ص102

²⁴⁵ محمد زايد ، عادل (2003) ، ص322

²⁴⁶ كامل ، مصطفى مصطفى ، وآخرون (2018) ، ص183

ب - أسس ومعايير اختيار أساليب التدريب المناسبة :

يتطلب تصميم البرامج التدريبية تحديد أسلوب التدريب المناسب ، الذي يساعد على تحقيق الأهداف التدريبية على أفضل وجه ممكن . وأساليب التدريب هي الوسائل التي يمكن استخدامها من أجل نقل المعارف ، والمهارات ، والاتجاهات المرغوبة للمتدرب.

وهناك العديد من الأساليب التدريبية، ويعتمد اختيار الأسلوب المناسب منها على عدد من العوامل أو المعايير التي من بينها ما يلي كما أشار إليها كلا من (الخليل ، رشيد المغربي).

- (1) طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب، فالأساليب التي يمكن استخدامها في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية وأعمال السكرتارية ، لا يناسب استخدامها في مجال تدريب المشرفين أو القائمين بالأعمال المهنية .
- (2) المستوى الوظيفي ، فالأساليب التدريبية قد تلائم تدريب المشرفين أو المديرين في مستويات الإدارة الدنيا قد لا تلائم بالضرورة تدريب المديرين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا.
- (3) فترة التدريب، حيث تعتبر المحاضرة أكثر ملائمة للبرامج التدريبية قصيرة المدة ،في حين تعتبر الحالات والمباريات الإدارية وتمثيل الأدوار أكثر ملائمة في حال البرامج طويلة المدة .
- (4) مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات ، حيث تعتبر المحاضرة أسلوباً مثالياً إذا كان الهدف من التدريب هو تزويد المتدرب بأكبر وأشمل قدر من المعارف المرتبطة بموضوع البرنامج ، أما إذا كان الهدف هو مجرد إثارة الاهتمام بالموضوع ، فقد تكون المناقشة هي الأسلوب الأفضل
- (5) الخلفية السابقة للمشاركين ، حيث تتطلب المؤتمرات كأسلوب للتدريب تمتع المشاركين بخبرات وتجارب واسعة ، على عكس أسلوب المحاضرة الذي لا يتطلب مثل هذا القدر الواسع من التجارب والخبرات .
- (6) الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه ، فالبرامج التدريبية التي تهدف إلى زيادة المهارات الفنية تستدعي أساليب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج التدريبية التي تهدف لتنمية أو تطوير الاتجاهات .²⁴⁷
- (7) التكاليف وعدد المتدربين ، حيث تعتبر المحاضرة أسلوباً مثالياً إذا كان الهدف هو تخفيض التكاليف، وكذلك إذا كان عدد المشاركين في البرنامج التدريب كبيراً.
- (8) المدربون المتاحون ، وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم .²⁴⁸
- (9) يجب أن يتناسب الأسلوب التدريبي المعتمد مع طبيعة المادة التي يتضمنها البرنامج التدريبي، فهناك موضوعات تدريبية لا تصلح لها المحاضرة كأسلوب تدريبي، بسبب احتوائها على تطبيقات عملية، يجب اعتماد أسلوب آخر أكثر تناسباً.

²⁴⁷ الخليل ، عبد الحميد (2018) ، ص 83
²⁴⁸ رشيد ، مازن فارس (2001)، ص 694

(10) أخذ التكاليف المترتبة على استخدام كل وسيلة بنظر الاعتبار ومقارنتها مع العائد المتوقع تحقيقه منها.

(11) مدى إلمام المدرب بالأسلوب التدريبي المختار.

(12) درجة ملائمة المكان والوقت للأسلوب التدريبي المقترح.²⁴⁹

سادساً- تحديد فترة ومكان البرنامج التدريبي :

➤ **تحديد فترة البرنامج التدريبي :** يجب أن يحدد مصمم البرنامج التدريبي وضع جدول زمني لبرنامج

التدريب يتلاءم مع أهداف البرنامج وطبيعته ونوعيته . مشتملاً على تحديد مدة البرنامج تحديد الأيام

التي يجري خلالها التدريب وعدد الساعات التدريبية في اليوم الواحد . ومواعيد الجلسات . وموعد

الاستراحات والاختبارات، ويتحدد موعد البرنامج التدريبي في ضوء ارتباطات المشاركين (المتدربين)

وأعباء وظائفهم.²⁵⁰

فيرى (الجليل) بأنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي إذ تختلف المدة من برنامج لآخر

طبقاً لاعتبارات متعددة أهمها ما يأتي :

- أ- المنهاج التدريبي وطبيعة ونوعية المشكلات المراد علاجها والمهارات التي يراد إكسابها للمتدربين .
- ب- الأساليب التدريبية المستخدمة ، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتاً أطول من أساليب أخرى
- ت- الإمكانيات المتاحة لتلبية سرعة حاجة المنظمة للمتدربين، أو عدم إمكانية المنظمة الاستغناء عن المتدربين ليتفرغوا للتدريب أكثر من مدة زمنية معينة.²⁵¹

➤ **تحديد مكان التدريب :** لابد من تحديد واختيار المكان الذي سيتم فيه التدريب لذلك يحدد مصمم

البرنامج التدريبي المكان الذي سيعقد فيه التدريب داخل المنظمة أو خارجها . وعند تقرير المكان

الذي سيتم فيه التدريب يجب التأكد من توافر الإمكانيات والمعدات التدريبية اللازمة . بما في ذلك

القاعات وطريقة تصميمها وترتيبها.²⁵² وهناك من أشار الى أنه يمكن تقسيم التدريب إلى نوعين

رئيسيين هما : التدريب الجماعي الذي يتم فيه تدريب مجموعة من الأفراد، والتدريب الفردي الذي

يدرب فيه كل فرد على حدة.

وفي ضوء هذا التقسيم لأنواع التدريب يكون قرار تحديد مكان التدريب ضمن ثلاث اختيارات هي :

- أ- في مكان الوظيفة أو العمل نفسه.

²⁴⁹ المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2016) ، ص59-60

²⁵⁰ توفيق، عبد الرحمن(2005) ، ص: 156

²⁵¹ الخليل ، عبد الحميد.(2018) ، ص:86

²⁵² توفيق،(2005)، ص:156

ب- في غرفة (قاعة) مخصصة للتدريب داخل المنظمة.

ت- في مكان خارج مكان العمل والمنظمة كأن يكون في معهد تدريب متخصص أو عن طريق استئجار قاعة في أحد الفنادق مثلاً.

وبشكل عام يحكم عملية اختيار وتقرير مكان التدريب اعتبارات متعددة أهمها إمكانيات المنظمة المالية والمادية ، وفيما إذا كان البرنامج التدريبي مقيماً أو غير مقيم، والذي يحكمه نوعية المادة التدريبية ، والمهارات التي يراد تدريب الأفراد عليها . فالبرنامج المقيم يعني وضع المتدربين في مكان ما وعزلهم عن عملهم وحياتهم الخاصة بعيداً عن المؤثرات الخارجية، حيث تتطلب طبيعة التدريب ذلك . أما البرنامج غير المقيم ، فلا حاجة إلى عزل المتدرب عن عمله وحياته الخاصة ، وهنا يمكن أن ينفذ البرنامج إما في مكان العمل ذاته ، أو في مكان معد للتدريب داخل المنظمة.²⁵³ و يشترط في مكان التدريب أن يتيح الجو المناسب للمتدرب لفهم واستيعاب المادة التدريبية ، وأن يكون ملائماً لخدمة أغراض التدريب من حيث توافر كافة الاحتياجات من المقاعد والإضاءة والتهوية والنظافة والهدوء والسعة وأجهزة وشاشات العرض .²⁵⁴

سابعاً: إعداد ميزانية التدريب : تعتبر الإمكانيات المالية جد ضرورية في سبيل الإعداد والتنفيذ الجيد لأي برنامج تدريبي، لذا تعمل المنظمة على توفير الأموال اللازمة ومن مصادر مختلفة وإعداد ميزانية التدريب في ضوء تقدير التكاليف التدريبية²⁵⁵ ، وتصنيفها إلى أنواعها المختلفة : استثمارية وتشغيلية .

1. النفقات الاستثمارية : وهي التي تلبى النفقات طويلة الأجل مثل التجهيزات والآلات والأبنية والمختبرات .

2. النفقات التشغيلية : وهي النفقات المباشرة مثل : الرواتب والمكافآت وكلفة المطبوعات .²⁵⁶

إيماناً منها بالفوائد العديدة التي يحققها التدريب إذ وفرت له الاعتمادات المالية اللازمة، حيث أن المبلغ الذي تم أنفاقه الآن يعتبر استثماراً يراد منه تحسين الكفاءة أو زيادة الإنتاج أو تطوير الأداء أو زيادة الأرباح مستقبلاً.

وأن كل خطة تدريبية ينبغي أن تحتوي على خطة مالية للإنفاق على البرنامج التدريبي، وأن تكون مستندة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليل الحاجة لذلك الإنفاق.²⁵⁷ وعليه يتعين على المنظمة توجيه مبالغ كبيرة للاستثمار في مجالات التدريب ، وهذا من خلال الميزانية المخصصة لذلك والتي تستوعب الإنفاق في النواحي التالية:

• مصاريف الإداريين والمدربين.

²⁵³ الخليل ، عبد الحميد (2018) ، ص: 86

²⁵⁴ الخليفات، عصام عطا الله حسين (2010) ، ص : 106-107

²⁵⁵ بلوط ، حسن إبراهيم (2002)، ص: 240

²⁵⁶ ياغي ، محمد عبد الفتاح (2010) ، ص: 182

²⁵⁷ الخليفات، عصام عطا الله حسين (2010)، ص:108

- المباني والأثاث والنقل.
- كلفة المطبوعات ووسائل التدريب والأجهزة المساعدة .
- المكافآت والزيارات الميدانية²⁵⁸

وبذلك تعتبر القدرة المالية أمراً هاماً جداً لتوفير جميع هذه المتطلبات بالشكل المناسب والذي يساهم في نجاح البرنامج التدريبي في المكتبات ومراكز المعلومات.

2-2-3- مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي مرحلة تنفيذ هذا البرنامج، وسواء كان هذا البرنامج داخل المنظمة أو خارجها فعلى مدير التدريب الإشراف على التنفيذ والتأكد من أن التصميم الذي وضع أمكن تنفيذه ، فعملية تنفيذ البرنامج التدريبي هي التطبيق العملي لما تم التحضير له ، حيث تتحدد عملية التنفيذ في ضوء محتويات البرنامج ذاته وأهدافه التي تتضمن مواقف وإجراءات تعليمية تدريبية تهدف إلى تطوير معارف ومهارات سلوكية لدى المتدرب.²⁵⁹ وبذلك تعني عملية تنفيذ البرنامج التدريبي وضع الفعاليات التدريبية والبرامج التي تضمنتها خطة التدريب موضع التنفيذ أو التطبيق²⁶⁰ :

ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة مهمة مثل:

1. وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج :

يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج ، عدد الجلسات في كل يوم، زمن بداية ونهاية كل جلسة ، مواعيد الاستراحة، الاختبارات ، حفل الختام .²⁶¹

2. ترتيب مكان وقاعات التدريب:

اختيار مكان التدريب وفقاً لمتطلبات البرنامج وتصميم طريقة جلوس المتدربين والمستلزمات الضرورية في كل برنامج .²⁶²

3. المتابعة اليومية لسير البرنامج:

يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية ومديري التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج، وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو مخطط. وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي ما يلي:

التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب ، والتأكد من إعداد المادة العلمية والتمارين وتقديمها في الوقت المناسب للمتدربين ، والحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به ، وأخذ حضور وغياب المتدربين،

²⁵⁸ بسمينة، القفل (2017) ، ص: 200

²⁵⁹ بن عيشي ، عمار ، بشير بن عيشي (2018)، ص: 81

²⁶⁰ نصيرة، مهنة بنت محمد. (2014) ، ص: 223

²⁶¹ عشوش، محمد أيمن عبد اللطيف ، أمل عبد الرحمن السيد ، نفيسة محمد باشري (2017)، ص : 343

²⁶² القحطاني، محمد دليم (2015) ، ص: 146

وتوفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج ، كما يتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج مثل تدبير مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب ، أو تأجيل الجلسة التدريبية ، وأيضاً علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي ، أو علاج مشاكل بين المدرب والمتدربين ، أو بين المتدربين بعضهم البعض.²⁶³

وهناك من أشار الى هناك مجموعة من الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تطبيق وتنفيذ البرنامج التدريبي ، نوجز أهمها فيما يلي:

- أن يتناسب حجم المتدربون مع الطريقة أو الطرق المستخدمة في التدريب.
- العمل على اشراك الرؤساء مع المرؤوسين في برامج التدريب فكثيراً ما فشلت برامج تدريبية لعدم إمكانية تطبيق ما تعلمه المتدربون أثناء البرنامج عند عودتهم إلى أعمالهم.
- توافر الرغبة لدى الفرد المتدرب وإلا كانت هناك مقاومة شديدة للبرنامج التدريبي.
- العمل على تشجيع روح العمل الجماعي وتبادل الآراء بين المتدربين.
- الاتصالات الفعالة والمستمرة مع المتدربين ، والتنظيم لكل عناصر البرنامج التدريبي.
- توفر التغذية العكسية أو المرتدة للمتدربين عن مدى تقدمهم لتشجيعهم على التحول إلى السلوك المرغوب والاستمرار فيه.²⁶⁴

²⁶³ عشوش، محمد أيمن عبد اللطيف ، أمل عبد الرحمن السيد ، نفيسة محمد باشري (2017)، ص: 342-343

²⁶⁴ كامل ، مصطفى مصطفى ، وآخرون (2018) ، ص: 184

2-3 - مرحلة تقييم التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.

عندما نتحدث عن تقييم التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات ، فإننا نعني بذلك مقارنة مخرجات العملية التدريبية مع البرامج التدريبية المسطرة سابقاً قبل البدء بالعملية التدريبية ، وبعبارة أخرى فإن تقييم التدريب يسعى إلى معرفة الأهداف المحققة أو الآثار المتأتية من هذه العملية سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة ككل ، ولن نتحقق فاعلية التدريب إلا إذا تم تحويل المعارف والمهارات إلى ميدان العمل في المكتبة أو مركز المعلومات .²⁶⁵

إذ يعد التقييم جزءاً من نظام التدريب الفعال ، فالتقييم يسمح للمنظمة أن تواصل تنظيم البرامج التدريبية أو لتعديل أو إيقاف البرامج التي لا تحقق الهدف من مشاركة العاملين فيها.²⁶⁶

وبناء على ذلك فإن عملية التقييم عملية أساسية لتحديد القيمة الحقيقية للبرنامج التدريبي للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات فهي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية التي تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي والأسلوب المتبع في تنفيذه وأهدافه ومدى تحقيقها .²⁶⁷ ففي الاتجاه نفسه يرى (عباس) أنه قبل أن تعتمد المنظمة برامج التدريب والتطوير تقوم أولاً بتقييم محتوى البرنامج والتأكد مسبقاً من أن الأفراد المشاركين فيه سيحققون الهدف من مشاركتهم .²⁶⁸ وهذا ما أكدته (Mahapatro) ان تقييم العاملين من خلال مقارنة مهاراتهم المكتسبة حديثاً مع المهارات التي حددتها أهداف البرنامج التدريبي.²⁶⁹

وعليه فإن لا قيمة للتخطيط للنشاط التدريبي في المكتبات ومراكز المعلومات دون أن تكون هناك متابعة بهدف التأكد هل تحققت الأهداف التدريبية المخططة أم أن هناك مشاكل تعوق تحقيقها ثم اتخاذ الاجراءات الصحيحة لمعالجتها.²⁷⁰

فالتقييم آخر مرحلة من مراحل التدريب كما هو موضح بالشكل رقم (6) وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة و فاعلية العملية التدريبية فهذه المرحلة تمثل الأساس الذي تتمكن إدارة التدريب في المكتبة ومراكز المعلومات من خلاله تشكيل تصور شامل وموضوعي عن الكيفية التي سارت بها العملية التدريبية ، وماهي النجاحات أو الإخفاقات ، وماهي نقاط القوة أو الضعف لمعرفة تطوير العمل التدريبي وتحسين خطط التدريب

²⁶⁵ أحمد ، العبادي ، قاسم عمر. (2017) ، ص: 163

²⁶⁶ Salas , Eduardo & Tannenbaum , Scott I. & Kraiger , Kurt & Smith-Jentsch , Kimberly A. (2012),p:90

²⁶⁷ عبد القادر ، نهاد ، (2018) ، ص: 159

²⁶⁸ عباس ، علي (2008) ، ص: 79

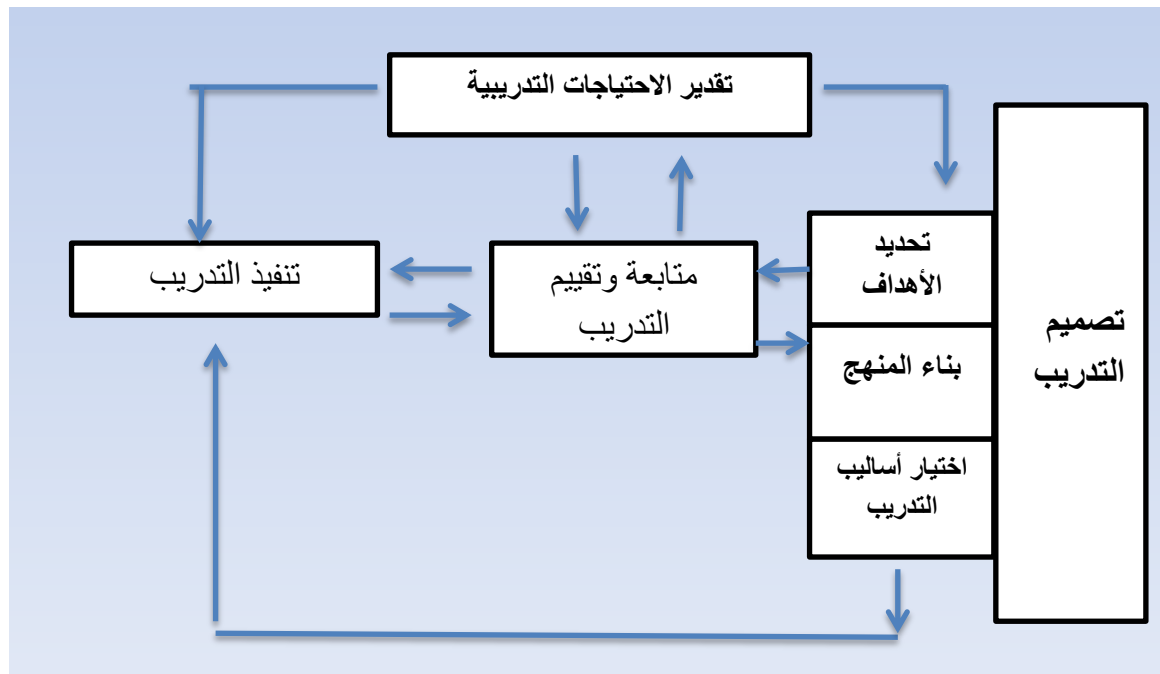
²⁶⁹ Mahapatro , Bibhuti B (2010) p:293

²⁷⁰ كامل ، مصطفى مصطفى ، وآخرون (2018) ، ص: 191

وتطويرها.²⁷¹ و لذلك ان تقييم النشاط التدريبي هو العملية التي يتم بها التعرف على درجة تحقيق الفاعلية المستهدفة من التدريب فهو نشاط رئيسي وهام ولا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب ، وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفاعلية المستهدفة من التدريب.²⁷²

وبعبارة أخرى أن عملية التقييم تعد جزءاً هاماً وأساسياً في العملية التدريبية لتحديد مدى فاعلية البرامج والجهود التدريبية ، ومدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها المخطط لها ، ويفيد تقييم البرنامج التدريبي في التعرف على الأسباب التي حالت دون تحقيق البرنامج لأهدافه وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها وإلغاء البرامج القليلة التأثير لتوفير الوقت والجهد والكلفة.²⁷³

وتوضح الباحثة من خلال الشكل رقم (6) مراحل العملية التدريبية ودور عملية التقييم في كل مرحلة منها.



الشكل رقم (6) مراحل العملية التدريبية ودور عملية التقييم في كل مرحلة منها²⁷⁴

²⁷¹ الشرفا ، ياسر ، يوسف عبد المجيد المشعراوي (2016)، ص: 115

²⁷² عبد الرحمان ، بن عنتر (2010) ، ص: 100

²⁷³ Byars, Liyyed L. and Rue Leslie. (2004),p:196

²⁷⁴ المرجع السابق (2010) ، ص: 101

2-3-1 - مفهوم تقييم التدريب :

قبل تحديد مفهوم التقييم لابد من الوقوف على بعض المصطلحات التي تتداخل مع مصطلح التقييم. لقد صادفتنا بعض الصعوبة في تحديد مصطلح التقييم حيث يخلط أو يدمج الكثير من الباحثين بين مصطلحي التقييم والتقييم.

لنجد أن مصطلح التقييم غير شائع حيث يستخدم مصطلح لفظ التقييم في كثير من الأحيان بدلاً عنه وبخصوص هذا الاستخدام فإن الكثير من الباحثين لا يفرق بين المصطلحين حيث يستخدمهما للدلالة على شيء واحد، بينما يرى آخرون أن هناك اختلافاً بينهما.

ومن الناحية اللغوية التقييم : أن الأصل اللغوي لكلمة التقييم هو مصدر للفعل قوم والذي يعني الإصلاح والتعديل وإعطاء قيمة لشيء معين.²⁷⁵

أما الأصل اللغوي لكلمة التقييم فهو مشتق من الفعل " evaluer " أو "apprecier" ويعني تقديم قيمة أو ثمن أو أهمية شيء أو فرد ما.²⁷⁶

لقد أكد مجمع اللغة العربية في القاهرة على صواب مصطلح التقييم وأنه صحيح على المستويين المصدري والفعل و قيل في المعجم الوسيط : قيم الشيء تقيماً : قدر قيمته.²⁷⁷

وبذلك يعني التقييم عموماً إصدار الحكم على شيء ما أو تقدير قيمة معينة له أو تقدير نواتج فعل ما ، أما على مستوى إدارة الموارد البشرية فإن التقييم يركز على وجه الخصوص على تقدير الأداء أو الإمكانيات المتوفرة في المنظمة أو الكفاءات الموجودة.²⁷⁸

وعليه يكون الفرق بين الكلمتين هو أن " التقييم "لتعديل الشيء، أما " التقييم"، فلبيان القيمة.

وعليه فإن استخدام مصطلح التقييم كان قصدياً لأنه يعد الأقرب من المفهوم الذي نسعى لدراسته في بحثنا. والذي سيتم اعتماده في الدراسة.

أما من الناحية الاصطلاحية لمفهوم التقييم فقد ورد له عدة تعريفات في ثنايا و أدبيات التدريب والإدارة:

²⁷⁵ مجمع اللغة العربية (1985)، ص:801

²⁷⁶ Dictionnaire encyclopedique 2000 , (1999), p:85

²⁷⁷ مجمع اللغة العربية (2004) ص:771

²⁷⁸ J.M . PERETTI :Dictionnaire des ressources humaines , op.cit , p :17

حيث ترى (محيرق) التقييم : بأنه نشاط رئيسي وهام لا ينفصل عن باقي الأنشطة الأخرى للتدريب ، وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة لضمان الفاعلية المستهدفة منه.²⁷⁹

ولقد أشار إليه (عيشي) إن تقييم التدريب هو عبارة عن تلك الإجراءات المستخدمة في قياس البرامج التدريبية ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة منها، ومدى التغير الذي حصل لأداء المتدربين وكفاءتهم، وكذلك كفاءة المدربين وقدرتهم على تحقيق أهداف التدريب.²⁸⁰

كما أشار إليه (Topno) في بحثه التقييم عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها .²⁸¹

و يعرفه (عبد الواحد) المشار إليه في مرجع (عليان) التقييم : بأنها عملية مستمرة يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة ، حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة.²⁸²

ويعرف كذلك بأنه : نشاط مستمر ويعد جزء لا يتجزأ من العملية التدريبية ، ولذلك يتعين أن يتم تقييم التدريب طوال كافة مراحله أثناء مرحلة التخطيط والتي تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية ، كذلك تقييم التدريب أثناء تنفيذ البرامج التدريبية ، وأخيراً تقييم التدريب بعد انتهاء البرنامج التدريبي .²⁸³

كما يعرف على أنه تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه ، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ البرنامج التدريبي.²⁸⁴

ويشير مفهوم التقييم على أنه عملية ضرورية وعنصر أساسي في أي برنامج تدريبي وذلك لأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاحتياجات التدريبية والأهداف المتوخاة من البرنامج ، كما أنه يرتبط بجميع مراحل تخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية .²⁸⁵

²⁷⁹ محيرق، مبروكة (2013) ، ص 37

²⁸⁰ عيشي ، عمار (2012) 2 ، ص: 140

²⁸¹ Topno, H. (2012 2,p:16

²⁸² عليان، عزت أو السعود محمد، وائل محمود عزيز، نبيل على بدران (2017) ، ص: 47

²⁸³ عباس ، حسين ، وآخرون (2005) ص: 155

²⁸⁴ Neeraj S. Borate & al2014,p202

²⁸⁵ الطعاني، حسن أحمد (2007) ، ص: 231

كما عرفه العزاوي المشار إليه في مرجع (سهيل) هي التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها ، وبالتالي إمكانية تشخيص المعوقات بهدف إزالتها وتطوير البرامج التدريبية في المستقبل²⁸⁶

ويتضح مما سبق بأن هناك تفاوت كبير في تعريف عملية التقييم من باحث لآخر فالبعض يركز على الأهداف والبعض الآخر يركز على العملية التدريبية نفسها والآلية والكفاءة ويتفق الجميع على أن التقييم هو عملية جمع المعلومات ذات العلاقة بالتدريب والعوامل المؤثرة فيه وتحليلها من أجل الحكم على العملية التدريبية وأثرها وقيمتها بشكل عام .

أما إذا ربطنا العملية التقييمية بمدلول كلمة فاعلية التقييم فإننا نقصد بذلك معرفة الأثر الناتج عن البرنامج التدريبي ومقارنتها مع الأهداف المسطرة في مرحلة التخطيط ، أي ما لغاية التي تريدها المكتبة الوطنية أو مركز المعلومات من تنظيم برنامج تدريبي لمواردها البشرية ؟

مما تقدم يمكن القول بأنه من خلال استخدامنا لمصطلح الفاعلية في بحثنا ، فإننا نقصد به الوصول الى النتائج المرغوبة ولذلك نجد أنه في مجال تقييم فاعلية البرامج التدريبية هناك مصطلحان يستخدمان بصورة شائعة هما :

التحقق من فاعلية التدريب ، وتقييم التدريب ، والثاني يختلف عن الأول في كون أن التقييم يحاول قياس الفائدة الكلية من حيث عدد من الجوانب ولا يقتصر على قياس إنجاز الأهداف المنشودة ، وهو ما أشار إليه كل من (Warr و Bird و Rackham) الذين أجمعوا السياق الواسع للتقييم في جانبين أساسيين هما :

- تقييم المدخلات : ويختص بالإجراءات التي تم إتباعها قبل تنفيذ البرنامج التدريبي و أثرائه ، وتشمل الاستراتيجيات والموارد البشرية والمادية التي تم استخدامها قبل وأثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.
- تقييم المخرجات : وهو مجال التحقق من فاعلية التدريب، ويتناول وصفاً لنتائج البرنامج وتحديد التغيرات الناتجة عن التدريب .²⁸⁷

وهناك من أشار إلى أنه يمكن معرفة وتقييم فاعلية نتائج التدريب من خلال قياس ردود أفعال المشاركين في البرامج التدريبية تجاه هذه البرامج. من خلال مجموعة من الأسئلة عن مدى شعور المتدرب عن أسلوب المدرب ومحاضراته والأدوات والأساليب التي يستعملها ، ومكان التدريب ، ومدى الفائدة من البرنامج التدريبي.

غير أن بعض المسؤولين عن التدريب في المنظمات يجعلون عملية التقييم قاصرة أحياناً على تقييم المدربين أو تقييم مدى رضا المتدربين عن البرنامج التدريبي وذلك بهدف ترويج البرامج التدريبية تجارياً. وحتى يأتي

²⁸⁶ سهيل ، زغدود ، الحاج لخضر (2016) ، ص: 74

²⁸⁷ الدامغ ، خالد عبد العزيز (2011)، ص: 379

تقييم فاعلية البرامج التدريبية موضوعيا وشاملا يتعين أن يهدف التقييم إلى معرفة مدى مساهمة هذه البرامج في تحقيق الأهداف التنظيمية وحل المشكلات التي صممت البرامج التدريبية أساساً من أجلها بطريقة فعالة .

فالتقييم الشامل لا يقتصر على التأكد من راحة المتدرب أو كفاءة المدرب ولا تكلفة البرنامج أو عدد المتدربين ، بل يجب أن يشمل كل هذه الجوانب حلقة متكاملة تبدأ بتحليل الاحتياجات التدريبية والأهداف التدريبية وتنتهي بعملية قياس نتائج التدريب .²⁸⁸

وبذلك يمكننا القول أن تقييم التدريب هو قياس مدى فاعلية البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف أو الطريقة التي يمكن من خلالها أن نتحقق من أن ما قدم من تدريب يقوم على اسس صحيحة ويتبع الأساليب والخطط السليمة ، والتأكد من أهداف التدريب قد تحققت ، وأن المتدربين قد وصلوا إلى المستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية والمهارة والمعرفة²⁸⁹ .

ومن الأفضل أن تجري عملية التقييم في نهاية الدورة لأن المتدرب يكون قادراً على مقارنة جلسات التدريب ومدى الفائدة منها .²⁹⁰ فالمتدرب في نهاية الأمر المقرر الأخير لمدى فعالية وكفاءة التدريب من حيث درجة اكتسابه للمعلومات والمهارات والاتجاهات الجديدة ومدى قدرته أو رغبته في استخدام تلك الأنماط السلوكية الجديدة في عمله بعد التدريب . لذلك فإن اختيار المتدربين عملية أساسية في إنجاز التدريب إذ أن الفشل فيها يجعل النشاط التدريبي كله غير ذي موضوع .²⁹¹

على العموم يمكن القول برأي الباحثة أن تقييم التدريب هو العملية التي يقصد بها التحقق من فاعلية العملية التدريبية للموارد البشرية في المكتبة الوطنية طوال كافة مراحلها أثناء مرحلة التخطيط والتي تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية وأخيراً تقييم التدريب بعد انتهاء البرنامج التدريبي وقدرة البرنامج التدريبي على تحقيق الأهداف المحددة والتوقعات المرسومة لها من قبل الإدارة العليا لمكتبة الأسد الوطنية ويمكن من خلالها تقييم المتدربين وما تغير من معارفهم وسلوكهم .

ويفهم من ذلك أننا في حاجة ماسة إلى القيام بعملية التقييم للبرامج التدريبية في المكتبات ومراكز المعلومات لعدة أسباب لعل أبرزها ما يلي :

1. تحديد مدى فاعلية البرنامج التدريبي ، فعندما يتم التقييم ، يمكننا أن نعرف إن كانت النتائج إيجابية ومرضية ، سواء بالنسبة للإدارة العليا في المكتبات ومراكز المعلومات أو المسؤولين عن البرنامج

²⁸⁸ السن ، عادل عبد العزيز علي . (2005) ، ص: 106

²⁸⁹ الخلفيات ، عصام عطالله حسين (2010) ، ص: 124

²⁹⁰ عباس ، حسين ، وآخرون (2005) ص: 155

²⁹¹ القحطاني ، محمد بن دليم (2015) ، ص: 136

التدريبي الذين سيتخذون القرارات بناءً على تقييمهم للبرنامج التدريبي . لذلك يجب إعطاء الكثير من التفكير والتخطيط للبرنامج التدريبي للتأكد من فعاليته .

2. أن التقييم للبرامج التدريبية يمكن أن يخبرنا عن كيفية تحسين البرامج التدريبية المستقبلية. لكي تقرر المكتبة أو مراكز المعلومات ما إذا كان ينبغي استمرار البرنامج التدريبي أو إلغائه ، إذا كانت التكلفة تفوق العوائد فيجب إيقاف البرنامج أو تعديله .

3. لتبرير وجود وميزانية خاصة لقسم التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات، من خلال توضيح كيفية مساهمتها في أهداف المكتبة ومراكز المعلومات وغاياتها . من خلال الإثبات للإدارة العليا أن التدريب له نتائج ملموسة وإيجابية.²⁹²

في حين أشارت (بلهي) لأهم أسباب التقييم للبرامج التدريبية في المنظمات ومن أبرزها:

1. معرفة مدى تلبية البرنامج لاحتياجات المنظمة والفرد على حد سواء .
2. معرفة مدى تلبية احتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل .
3. التأكد من أن البرنامج يعمل وفقا للأهداف المسطرة .
4. تحديد مدى فعالية و ملائمة أساليب التدريب المعتمدة .
5. مدى ملائمة الأساليب التدريبية المستخدمة (كالمحاضرات، المناقشة، تمثيل الدور.... الخ²⁹³ ومن دواعي التقييم أيضا كما ذكرها (محمد) في بحثه.

1. تحديد التحسينات التي يتم إدخالها على برامج التدريب وفق ما تنتهي إليه عملية التقييم .
2. معرفة وتحديد ما إذا كان هناك عائد على الاستثمار للمجهود التدريبي .
3. كذلك تحديد من يمكنهم الاستفادة من هذه البرامج أو الأنشطة التطويرية .
4. اختبار مدى وضوح ومصادقية الأسئلة والاستقصاءات والأدوات والأساليب المستخدمة في النشاط التدريبي .

5. كذلك تحديد الأفراد الأكثر أو الأقل استفادة من البرامج أو النشاط التدريبي .
6. تجميع معلومات تفيد في تخطيط النشاط التدريبي أو لتسويق البرامج التدريبية .
7. كذلك تحديد مدى ملاءمة هذا البرنامج أو النشاط التدريبي لأهداف واحتياجات المنشأة .
8. بناء قاعدة معلومات أساسية يمكن استخدامها لمعاونة الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية ، وبالتالي فإن عملية تقييم برامج تنمية الموارد البشرية تساعد على اتخاذ قرارات أكثر دقة وجودة²⁹⁴ .

²⁹² Kirkpatrick ,Donald.L. ,James Kirkpatrick(2009),p: 17,19

²⁹³ بلهي ، حسينية (2017)، ص: 128

²⁹⁴ محمد ، بن رثام (2016) ، ص: 65

و برأي الباحثة أن السبب الأكثر شيوعاً لتقييم فاعلية البرامج التدريبية في المكتبات ومراكز المعلومات هو تحديد فاعلية البرامج التدريبية والطرق والأساليب التي يمكن تحسينها. عادةً قد يتم اتخاذ قرار باستمرار برنامج تدريبي والسؤال هنا إذاً كيف يمكن تحسينه ؟

عند البحث عن إجابة لهذا السؤال يجب مراعاة هذه العوامل الثمانية :

- 1- إلى أي مدى يلبي محتوى البرنامج التدريبي احتياجات الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات ؟
 - 2- هل المدرب مؤهل لتدريب الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات ؟
 - 3- هل يستخدم المدرب أكثر الأساليب التدريبية فاعلية للحفاظ على الاهتمام وتعليم المواقف والمعرفة والمهارات المطلوبة للمتدربين المشاركين في البرنامج التدريبي ؟
 - 4- هل أماكن التدريب مرضية للمتدربين ؟
 - 5- هل الجدول الزمني للبرنامج التدريبي مناسب للمتدربين ؟
 - 6- هل المساعدات التدريبية فعالة في تحسين التواصل والحفاظ على الاهتمام ؟
 - 7- هل كان تنظيم وتنسيق البرنامج التدريب مرضياً للمشاركين ؟
 - 8- ما الذي يمكن فعله لتحسين البرنامج التدريبي ؟
- يمكن لنا بالتحليل الدقيق للإجابات على هذه الأسئلة تحديد طرق ووسائل تحسين البرامج التدريبية المستقبلية .

2-3-2- أهمية تقييم فاعلية البرامج التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات :

بالرغم من كون عملية تقييم البرامج التدريبية عملية معقدة ، إلا أن القيام بها مهمة أساسية من مهام مراكز التدريب وإدارة التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات ، حتى تكتمل العملية التدريبية وتؤدي ثمارها ونتائجها المرجوة ، حيث تعتبر عملية التقييم عملية استراتيجية مستمرة طويلة المدى تستهدف اتخاذ قرارات في ضوء دراسة معمقة تهدف إلى التعرف على المسار التدريبي، وعمل التعديلات لأطرافه الرئيسية الثلاث وهي المكتبة وطاقم التدريب والمتدربون ، فالتقييم مفيد للمكتبات ومراكز المعلومات لضبط سياسات التدريب وتحسين أداء المتدربين ، ورفع مستوى خبراتهم ومهاراتهم وكذلك يفيد التقييم الجهات الممولة للتدريب والمراكز التي تقدم التدريب والمدرّبين والمشاركين²⁹⁵

و تتجلى أهمية تقييم التدريب من السبب الرئيسي للتقييم هو تحديد مدى فعالية البرامج التدريبية أو المدخلات التي تحدثها المكتبة أو مركز المعلومات بهدف التطوير والتغيير. وعادة ما يتوقع في نهاية عملية التقييم أن

يصل إلى نتائج تبرر الجهود المبذولة في هذا النشاط ، وتعوض أو يفوق عائدها ما تم إنفاقه من موارد مالية . وعادة ما يتم إجراء التقييم لعدة أغراض تنقسم في مجملها إلى مجموعتين :

- تحسين وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.
 - اتخاذ قرار الاستمرار في العملية التدريبية من عدمه.²⁹⁶
- وبذلك تعود أهمية عملية التقييم على الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال معرفة ما أنجز من خطة التدريب وما تحقق من أهدافها ومعرفة مدى النجاح في تطبيق مبادئ وأسس التدريب عند تنفيذ البرامج التدريبية ، وبيان نقاط القوة لدعمها ونقاط الضعف لمعالجتها، وتحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ البرامج والعمل على تذليلها ومعرفة فاعلية الأساليب التدريبية المستخدمة في تحقيق الأهداف التدريبية.²⁹⁷
- كما تكمن أهمية التقييم لفاعلية البرامج التدريبية من خلال توفيره لمزايا واضحة يمكن أن تعادل تكلفة التدريب وتتمثل هذه المزايا فيما يلي:

- 1- تحسين نوعية الأنشطة التدريبية.
- 2- تحسين قدرة المتدربين على ربط المدخلات والمخرجات.
- 3- تميز أفضل الأنشطة التدريبية بين تلك التي تستحق الدعم وتلك التي يجب إلغاؤها .
- 4- إدماج أفضل للتدريب والتنمية داخل وخارج العمل.
- 5- تعاون أفضل بين المدربين والمدير التنفيذي في تنمية الموارد البشرية.²⁹⁸

وبذلك تتجلى أهمية تقييم عملية التدريب كونها آخر العمليات التي تتكون منها العملية التدريبية في المكتبات ومراكز المعلومات حيث تتمكن إدارة التدريب في هذه المكتبات من تشكيل تصور شامل وموضوعي عن الكيفية التي سارت بها عملية التدريب وماهي النجاحات أو الإخفاقات ، وماهي نقاط القوة والضعف ، وكيف يمكن تعزيز نقاط القوة وأسباب النجاح وتعديل أو تغيير العوامل التي تؤدي إلى الضعف أو الفشل ، وذلك من أجل إعطاء المكتبي حقه في تطوير مساره الوظيفي في المكتبة كما يجب تحسين قدراته ومهاراته من أجل إعطاء إنتاجية ملحوظة تعود على المكتبة والخدمة المقدمة بكل إيجابية .²⁹⁹ إن عمليات التقييم والمتابعة لأي

²⁹⁶ خالد، رجم ، عوني بوجمعة ، أسعيد حدة (2018)، ص: 69

²⁹⁷ عبد المطلب ، ابراهيم عبد السلام أحمد(2018) ، ص: 16

²⁹⁸ دشة ، محمد علي ، رياض عبد القادر(2019)، ص: 688

²⁹⁹ بوطالب ، سعاد (2015)، ص:157

برنامج تدريبي ضرورية للتأكد من تحقيق الأهداف ومعرفة الانحرافات ، وتعود أهمية عملية التقييم على الأهداف التي تسعى لتحقيقها المكتبات ومراكز المعلومات وذلك من خلال محورين رئيسيين هما :

أ- المحور الأول : يهدف إلى التعرف على كفاءة خطوات العملية التدريبية، والتأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقاً للخطة الموضوعية وهذا يشمل تقييم كفاءة المدرب ، تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية ، تقييم تصميم البرنامج ، تقييم تعلم المتدرب، وتقييم وسائل التدريب .

ب- المحور الثاني: يشمل نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق والتأكد من نقل أثر التدريب (المهارات ، المعارف ، السلوك) إلى واقع عمل ميداني ، والتأكد أن عائد التدريب على المكتبة أو مركز المعلومات يعادل ما صرف عليه من موارد المكتبة أو مركز المعلومات.³⁰⁰

وتتمثل أهمية تقييم فاعلية البرامج التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات من وجهة نظر الباحثة في:

- معرفة مدى نجاح الادارة العليا للمكتبات ومراكز المعلومات في تطبيق خطوات العملية التدريبية والتأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقاً للخطة الموضوعية.
- التعرف على مقدار ما تم انجازه من الخطة التدريبية لمواردها البشرية فعلمية التقييم هي التغذية الراجعة التي تبني عليها القرارات المتعلقة بتعديل البرامج التدريبية أو إثرائها.
- تحديد الموارد البشرية الأكثر أو الأقل استفادة من البرامج أو النشاط التدريبي.
- تحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي المنفذ.
- معرفة الفوائد المباشرة وغير المباشرة من تنفيذ البرنامج التدريبي. ومدى التغير الذي حصل لأداء المتدربين وكفاءتهم وكذلك كفاءة المدربين وقدرتهم على تحقيق أهداف التدريب.
- تحديد أثر البرامج التدريبية في المشاركين ومعرفة مدى اسهام المتدربين بتطبيق ما اكتسبوه من خبرة في مجال عملهم .
- تحديد وتشخيص المعوقات التي تواجه البرامج التدريبية بهدف إزالتها وتطوير البرامج التدريبية في المستقبل لمواردها البشرية .

2-3-3 - أهداف تقييم فاعلية البرامج التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات :

ينبغي القيام بعملية تقييم فاعلية البرامج التدريبية للتأكد من تحقيق الأهداف المقررة وتوظيف الموارد البشرية توظيفاً راشداً وبشكل عام فإن تقييم البرامج التدريبية يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف منها التالي:

1. التعرف على نواقص الخطة التدريبية.
 2. التعرف على مدى كفاءة المدربين .
 3. معرفة مدى التفاعل في البرامج التدريبية بين المدرب والمتدربين .
 4. معرفة مدى تطبيق الأساليب التدريبية الحديثة في البرامج التدريبية.³⁰¹
 5. التأكد من تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المرجوة .
 6. التعرف على نقاط القوة والضعف الموجودة في عمل البرامج التدريبية.
 7. تحديد قيمة نفقات عملية التدريب ومقارنتها بالفائدة المرجوة من التدريب.
 8. التطوير والتحسين من مستوى البرامج التدريبية في المستقبل.
 9. التأكد من مدى وضوح وفاعلية محتوى البرامج التدريبية.
 10. تحديد ومعرفة هوية الفئة المشاركة في البرامج التدريبية المستقبلية.³⁰²
- ويوافق (محمد) الرأي في بحثه حيث يعرض هذه الأهداف على شكل نقاط منفصلة وهي بمثابة أهداف عملية التقييم وهي :

1. تحديد فيما إذا كان التدريب مواكباً للأهداف الأصلية الأولية التي أجري من أجلها التدريب.
2. تحديد التحسينات التي يتم إدخالها على البرامج التدريبية وعلى وفق ما تنتهي إليه عملية التقييم.
3. تحديد فيما إذا كان هناك عائد على الاستثمار للجهد التدريبي.
4. معرفة الشريحة التي يمكن أن تستفيد من هذه البرامج التدريبية وتحديد ها.
5. اختبار مدى وضوح ومصداقية الأسئلة و الاستقصاءات والأدوات والأساليب المستخدمة في النشاط التدريبي.
6. تحديد الوحدات والأفراد الأكثر أو الأقل استفادة من البرنامج التدريبي.
7. تجميع معلومات تنفيذ في تخطيط أو تسويق البرامج التدريبية القادمة.
8. تحديد فيما إذا كانت هذه البرامج ملائمة مع احتياجات المنظمة الفعلية.
9. بناء قاعدة معلومات أساسية يمكن استخدامها لمساعدة الإدارة في اتخاذ قراراتها المستقبلية.³⁰³

³⁰¹ العزاوي ، نجم . (2006) ، ص: 53

³⁰² الخائط، مرتضى بن جمعة والدليمي، أشرف محمد زيدان وابن عبد القادر، فخر الأدب (2019) ص: 112

ووفقا لـ (Bramley) هناك ثلاثة أهداف رئيسية للتقييم :

1- ملاحظة فعالية الأنشطة التدريبية.

2- التحكم خلال توفير التدريب.

3- التدخل في العمليات التنظيمية التي تؤثر على التدريب.³⁰⁴

في حين صنفنا أهداف التقييم للبرنامج التدريبي من منظور NCFLD*³⁰⁵ إلى عدة محاور تضم مجموعة من الأسئلة وهي :

(1) من منظور العميل :

- هل تطابق البرنامج مع توقعات المشاركين ؟
- هل تم تقديمه باستخدام الأساليب التدريبية الملائمة ؟
- هل يشعر المشاركون بالرضا تجاه النتيجة النهائية المحققة من هذا البرنامج ؟

(2) من منظور المتعلم :

- هل حصل المشاركون على مهارة أو معرفة لم تكن متوفرة لديهم من قبل ؟
- هل تم تطوير الطرق التي كانوا يستخدمونها سابقاً ؟
- هل يمكن قياس الفرق في الأداء قبل التدريب وبعده ؟

(3) من منظور العمل :

- هل حدث تأثير في أداء الوظيفة نتيجة للبرنامج ؟
- هل زادت الإنتاجية ؟
- هل اختلف السلوك الوظيفي ؟
- هل انخفضت التكاليف ؟
- هل استخدمت تكنولوجيا لم تكن مستخدمة من قبل ؟

- هل تحققت أهداف المؤسسة في تطوير الأداء الوظيفي كما سبق وخطط له ؟

(4) من المنظور المالي :

- هل عاد هذا البرنامج بالنفع المالي أو المردود الاقتصادي على المؤسسة ؟

³⁰³ محمد ، علي هاشم (2016)، ص: 121

³⁰⁴ Brameley. P(2003),p:9

³⁰⁵ NCFLD : المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات في القاهرة

- هل ساعد هذا البرنامج في زيادة الدخل أو خفض التكاليف أو تحقيق عوائد أو أثار اقتصادية ايجابية؟³⁰⁶

وهناك من أشار أن استخدام تقييم فاعلية البرامج التدريبية للموارد البشرية يعمل على تحقيق الأهداف التالية

1. الاطمئنان إلى أن التدريب يحقق أهدافه وإلى أي مدى يتم تحقيقها .
 2. تحقيق قيمة الدورات والندوات والورش التدريبية .
 3. التعرف على المجالات التي تحتاج إلى البرامج فيها إلى تطوير .
 4. المساعدة في تقرير ما إذا كانت البرامج صالحة للاستمرار أم لا .
 5. تحديد الفئات المناسبة لتلقي البرامج التدريبية وتحديد البرامج المناسبة لفئات اجتماعية معينة.
 6. مراجعة النقاط الأساسية الجيدة في البرنامج التدريبي وتقويتها.
 7. زيادة ثقة المشرفين والمشاركين في جدوى البرنامج التدريبي .
 8. المساعدة في إدارة البرنامج التدريبي بشكل أفضل .³⁰⁷
- وتتمثل أهداف تقييم فاعلية البرامج التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات من وجهة نظر الباحثة في أنه يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف من أهمها :

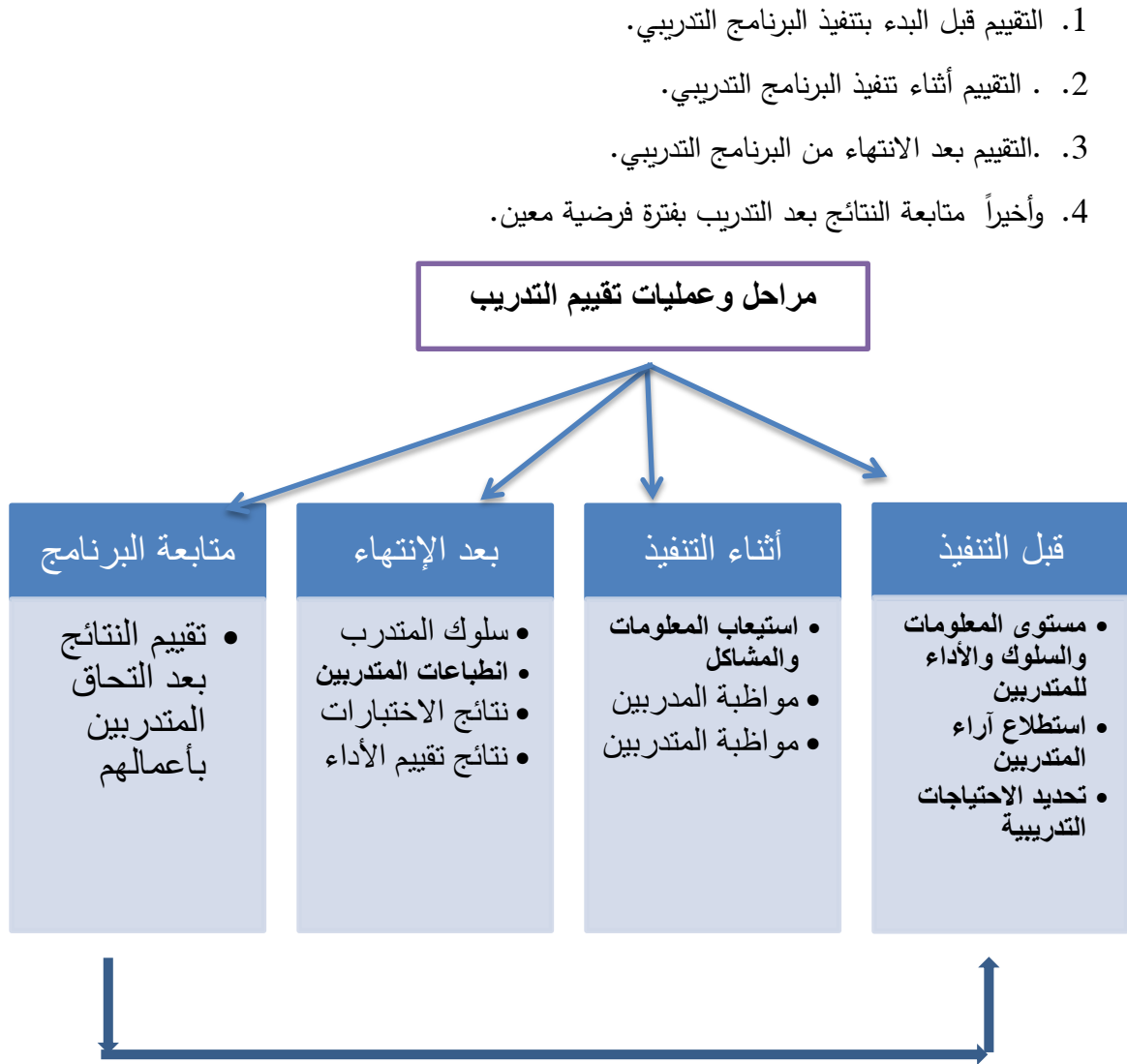
1. معرفة مدى تطابق البرنامج التدريبي مع توقعات واحتياجات الموارد البشرية في المكتبة ومراكز المعلومات.
2. معرفة مدى ملائمة الأساليب التدريبية المنفذة في البرامج التدريبية للموارد البشرية في المكتبة ومراكز المعلومات.
3. معرفة مدى اكتساب الموارد البشرية لمهارة أو معرفة لم تكن متوفرة لديهم سابقاً في بيئة عملهم المكتبي.
4. معرفة مدى ارتفاع مستوى أداء المشاركين بالبرامج التدريبية ومدى انعكاس ذلك على الخدمات المقدمة للمستفيدين من خدمات المكتبات ومراكز المعلومات .
5. معرفة مدى اكتساب المشاركين مهارة استخدام التكنولوجيا التي لم تكن مستخدمة سابقاً لديهم في بيئة عملهم.
6. هل حقق تطبيق البرنامج التدريبي عوائد واثار اقتصادية ايجابية على المكتبة ومراكز المعلومات .

³⁰⁶ شاهين ، أحمد إبراهيم (2015) ، ص: 29

³⁰⁷ خالد، رجم ، عوني بوجمعة ، أسعيد جدة (2018)، ص: 69

2-3-4- مراحل وعمليات تقييم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات:

إن تقييم فاعلية البرامج التدريبية مرحلة أساسية، كونها إحدى الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، لأن تنفيذ عدد من البرامج التدريبية لا يعني بالضرورة حدوث التعلم واكتساب المهارة من قبل المتدرب ، كما أنها عملية مستمرة للتأكد من مدى ملائمة وصحة مراحل العملية التدريبية ، وذلك لضمان تحقيق أهداف التدريب.³⁰⁸ ويتم تقييم البرامج التدريبية على أربعة مراحل وهي كما يلي في الشكل رقم (7) :



الشكل رقم (7) مراحل وعمليات تقييم البرامج التدريبية من تصميم الباحثة

³⁰⁸ العمرو، عبد العزيز بن رشيد(2020) ، ص: 170

1. التقييم قبل البدء بتنفيذ البرنامج التدريبي:

في هذه المرحلة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتحديد أهداف التدريب بمشاركة المتدربين المحتملين، المشرفين والمديرين، ويجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس وقابلة للتحقق في الوقت المناسب ، إذ في هذه المرحلة يتم التأكيد من الترتيبات الإدارية ومن توفر المادة العلمية الخاصة بالتدريب والتأكد من توفر المكان المناسب للتدريب ومن وجود المدرب المناسب والمتخصص للتدريب وأيضاً تحديد المتدربين التي تنطبق عليهم شروط التدريب.³⁰⁹

2. التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي:

يهدف التقييم في هذه المرحلة في التأكد من أن كل جلسة تدريبية تسير وفقاً للخطة التدريبية من أسلوب التدريب إلى توقيتات محددة وأيضاً تقييم كل جلسة تدريبية ومحتواها العلمي ويتم التقييم على :

أ- المتدرب : يجب متابعة مدى الالتزام في حضور البرامج والتفاعل مع الموضوعات والمجموعة ، والكشف عن المهارة ، والتغيير في الاتجاهات ، ودرجة الاهتمام والمشاركة وذلك عن طريق :

• التقارير التي يرفعها المدربون أثناء البرنامج التدريبي.

• التقارير التي يقدمها ملاحظون خارجيون عن البرنامج التدريبي.

ويتم هذا التقييم عن طريق مؤشرات أهمها :

✓ تسجيل درجات الاختبارات التي تجري أثناء البرنامج عن محتوى ومضمون البرنامج التدريبي.

✓ تقارير المدربين بصورة مستمرة وكذلك من الملاحظين .

ب- البرنامج التدريبي: التأكد من أن جلسات التدريب تتم حسب الأهداف المقررة لكل فترة وأن الأساليب المستخدمة تساعد على تحقيق تلك الأهداف ويجب استطلاع رأي المدرب والمتدرب في كل ما يتعلق بموضوعات البرنامج أثناء التنفيذ والعمل على تصحيحها .

ت- المدرب : من خلال التزامه بالمواعيد المحددة وإتباعه الأساليب التدريبية الحديثة وقدرته على توصيل

المعلومات للمتدربين مع توفر إمكانيات عدالة قيادة المجموعة خلال المناقشة .³¹⁰

3. التقييم بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي: الهدف منه قياس العائد التدريبي وأثره على تطور مهارات

ومعارف وخبرات المتدربين في أداء مهامهم الوظيفية المستهدفة من البرنامج التدريبي وتغير اتجاهاتهم نحو أداء مهامهم الوظيفية.³¹¹ ويتم التقييم على :

³⁰⁹ Lgbaekemen, G. O. (2014),p: 85

³¹⁰ خالد، رجم ، عوني بوجمعة ، أسعيد حدة (2018)، ص70:

³¹¹ شاهين ، أحمد إبراهيم (2015)، ص : 25

■ البرنامج التدريبي :حيث يراعى إجراء استقصاء للتعرف على المتدربين والمدربين والمشرفين الفنيين في موضوعات البرنامج التدريبي والعمل على تطويره بما يحقق الوفاء بالاحتياجات.³¹² ومتابعة المتدربين بعد التدريب يتم من خلال :

- معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من تدريب سابق .
 - معرفة المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها من خلال التدريب.
 - معرفة الاحتياجات المستقبلية.
- وتهدف هذه المرحلة إلى : التعرف على إيجابيات البرنامج التدريبي ومناطق القوة به.
- التعرف على سلبيات البرنامج التدريبي ومناطق الضعف به.³¹³
- تقييم المتدرب: يتم تقييم المتدرب من خلال قياس النتائج التي حققها المتدرب بعد التدريب مع معدلات الأداء قبل التدريب ويتم هذا القياس عن طريق :
- إجراء اختبار واحد قبل التدريب وآخر بعده .
 - إجراء اختبار في نهاية التدريب يوضع على أساس مضمون ومحتوى التدريب.
 - الاستقصاءات قبل وبعد التدريب.
 - التقارير التي يرفعها المدربون.
 - التقارير التي يرفعها ملاحظون خارجيون للبرنامج التدريبي.
- ويتم هذا التقييم عن طريق مؤشرات أهمها :
- تسجيل درجات في الاختبارات التي تجري عقب الامتحانات .
 - أداء أحسن بالنسبة للاختبارات المنصبة على محتوى ومضمون البرنامج التدريبي.
 - وجهات نظر مؤيدة إزاء البرنامج التدريبي.
 - تقارير مشجعة من المدربين والملاحظين والرؤساء.
 - تطبيق ما تم تعلمه من مواد في مواقع العمل .
- تقييم المدرب : تحديد قدرات المتدربين على ضوء الاستقصاء الذي يدونه المتدربون والمشرفون الفنيون مع أخطار المدربين بنتائج التقييم لملاقاة القصور والعمل على إصلاح أنفسهم .

³¹² العزاوي، نجم (2006) ، ص: 57

³¹³ خالد، رجم ، عوني بوجمعة ، أسعيد حدة (2018) ، ص: 70

4. متابعة النتائج بعد التدريب بفترة فرضية معينة:

وهنا يمكن تقييم أداء المتدربين من خلال العديد من المؤشرات من أهمها : التطوير ، الإنتاجية ، الجودة ، التكلفة ، ونسبة الفاقد والعدم ، والمبيعات ، ومعدلات التأخير ، والغياب ، ويلعب المشرف المباشر الدور الأكبر في قياس أداء المتدرب.

ومن الأهمية جمع هذه المعلومات قبل التدريب لمقارنتها بنفس المعدلات بعد التدريب ، حتى يمكن قياس الفرق بين الحالتين من خلال الاعتماد على السجلات قبل التدريب وبعده.

وبذلك نجد أن أهم المراحل التي يجب أن يمر بها التقييم هي :

- عملية ملاحظة المتدربين أثناء البرنامج التدريبي لتبين مدى الاهتمام ودرجة المشاركة وفعالية المناقشات
- بعد انتهاء البرنامج التدريبي يملأ المتدربون استقصاء لا يذكرون فيه الأسماء.
- بعد انتهاء التدريب لفترة ما بين (3-6) شهور ، يسأل المتدربون عن طريق المقابلات الشخصية أو الاستقصاءات عن مدى النجاح أو الفشل الذي تحقق في تطبيق ما تلقونه من تدريب
- عقد اجتماعات متابعة مع المتدربين السابقين على فترات زمنية متتالية بعد التدريب لاستعراض المشكلات ومناقشة إمكانية تطبيق ما تم تعليمه .

ولتلافي النواقص والعيوب في البرنامج التدريبي من ناحية ، وتطوير البرامج التدريبية نحو الأفضل من ناحية أخرى ، يقتضي تقدير مدى صلاحية النظام التدريبي القائم من خلال الملاحظات التي يجمعها المشرفون على التدريب والمقابلات التي يجريها المسؤولين عن البرنامج التدريبي ، واستمارات الاستبيان التي توزع على جميع المشاركين في البرامج التدريبية التي تقيمها المنظمة التي تحوي الأسئلة المباشرة وغير المباشرة عن :

- أهداف البرنامج التدريبي.
- الوسائل التدريبية
- المادة التدريبية
- الأساليب التدريبية
- مدة ومكان البرنامج التدريبي
- المتدربين
- المربين
- ميزانية التدريب

ويطلب من المتدربين الإجابة عنها دون ذكر الأسماء ثم تقوم إدارة البرنامج بجمع وتحليل هذه الاستمارات لتقييم البرامج التدريبية من ناحية العملية التدريبية من ناحية أخرى ، ومن خلال الاستنتاجات التي تظهر من التحليل تقوم إدارة التدريب بالتغيير أو التطوير أو التعديل في ضوء هذه المعلومات للعملية التدريبية أو البرنامج التدريبي القادم وهي معلومات مرتدة - التغذية العكسية .³¹⁴

³¹⁴ العزاوي، نجم (2006)، ص:60-61

2-3-5- وسائل ومؤشرات تقييم فاعلية البرامج التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.

يعتبر تحديد الوسائل والطرق والتقنيات والوسائل الخاصة بتقييم الأثر الكمي والنوعي للتدريب أمراً ضرورياً ليكون الاستثمار في التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات ذي جدوى أفضل . كما من المهم توفير مؤشرات وأدلة محددة لنتائج التدريب على المستويين القريب والبعيد ومن وسائل وطرق تقييم فاعلية البرامج التدريبية نجد أن هناك مجموعة من الطرق التي يتم استخدامها من أجل تقييم فاعلية البرامج التدريبية، و التي استخدمت سواء من قبل الباحثين او من قبل القائمين على هذه البرامج، نذكر من أهمها ما يلي:

1. الاستبانة : وهي عبارة عن مجموعة من الفقرات يتم صياغتها حسب أبعاد الدراسة ويطلب من

الأشخاص المستهدفين الإجابة عنها بحسب ما يجدونه ينطبق مع آرائهم وقناعاتهم، و من ثم تجمع هذه الإجابات و تحلل بالطرق الإحصائية اللازمة ، و يشترط في هذه الاستبانة الوضوح و الدقة و الموضوعية و سهولة فهم فقراتها.³¹⁵ إن تكوين أداة جمع المعلومات أمر بالغ الأهمية . فالنتيجة المنتظرة في هذه الحال هو استبيان يتميز بالقدرة على الإحاطة بكل المتغيرات التي يريد المقيم تقييمها ، وبالنسبة للتدريب ، فإن الأسئلة التي يحتويها الاستبانة تتمحور حول المعايير المستخدمة في تقييم أنشطة التدريب. وتتنبثق عن المؤشرات التي تمثل أبعاد التدريب محل التقييم.³¹⁶

2. الاختبارات : وهي إما أن تكون شفوية أو تحريرية ، وتهدف إلى التعرف على أهم الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية ، وكذلك معرفة مدى استيعاب المتدربين لموضوعات البرنامج التدريبي وتتميز الاختبارات بسهولة إعدادها ومقارنة نتائجها.³¹⁷

فعندما يتكون الاختبار التحريري من فقرات وبنود تقيس أوجه الكفاءة في العمل ، فإن ذلك يكون مقياس الصلاحية . ودرجات هذه الاختبارات تعطى لعدة أمور قد ترتبط بحضور أحد المحاضرات أو التغيب عنها أثناء البرنامج ، وكذلك ترتبط بتنوع البرنامج وما إذا كانت المحاضرات متتابعة أو منفصلة بفاصل زمني ، وما إذا كان قد تم استخدام أحد المعينات التدريبية أو عدة وسائل مساعدة أخرى ، أيضاً تعتمد الدرجات على حجم التغذية المرتدة ، وهكذا

بالإضافة إلى ما سبق ، يمكن استخدام الاختبارات في تحديد أي الأشخاص يحتمل أن يستفيدون أكثر من التدريب كما تساعد على تشخيص وتحديد أنواع معينة من التدريب تقيد بعض الأشخاص بعينهم دون آخرين .

³¹⁵ الطعاني ، حسن أحمد (2002)، ص: 149

³¹⁶ ديكسون، نانسي ، سامي علي الفرس(1415)، ص: 196

³¹⁷ الطعاني ، حسن أحمد (2002)، ص: 149

وأي اختبار للإنجازات يجب أن يكون له هدف واضح ومحدد وأكثر الاختبارات فائدة هي التي تحدد أهدافها ، مثل الاختبارات التي تغطي مرحلة واحدة من البرنامج التدريبي . فهذه الاختبارات مفيدة جداً في تحديد فعالية التدريب ، وكذلك تحديد الأشخاص الذين حققوا أعلى فائدة من التدريب أو من يتوقع أن يكونوا أعضاء فاعلين عند شغل المنصب الوظيفي المرتقب .³¹⁸

3. المقابلة : وهي عبارة عن لقاء شخصي بين القائم على التقييم وبين المتدربين ، وذلك بهدف التعرف على مدى الفائدة التي حققها المتدربون من خلال اشتراكهم في البرنامج التدريبي ،³¹⁹ وبصفة عامة فإنها تستلزم مهارة لتشجيع المتدربين على أن يعبروا عن أنفسهم بشكل كامل وبحرية فيما يخص الاستفادة من البرنامج التدريبي ،³²⁰ ويراعى عند إجراء المقابلة وضوح الأسئلة المطروحة والإصغاء الجيد للمبحوثين وتفاذي الأحكام والاستنتاجات الفورية على الإجابات من قبل الباحثين³²¹ .

وتهدف إجراء المقابلة بين القائم على التقييم وبين المتدربين إلى اكتشاف ما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه المحددة مسبقاً ، وأيضاً ما إذا كان حقق أهداف المشاركين ، وما إذا كان المشاركون قد لمسوا نجاحاً في عملهم نتيجة لاستخدام المهارات المكتسبة من التدريب ، وكذلك اكتشاف ما هو الجيد أو الصحيح في تصميم وعرض البرنامج ، وما الذي يجب تطويره . ولتحديد مدى قبول البرنامج وفعاليته يفضل إجراء المقابلة بعد انتهاء البرنامج مباشرة . أما إذا كان الغرض هو تحديد التحسين الذي طرأ على الأداء في موقع العمل فمن الأفضل أن يتم إجراء المقابلات بعد إعطاء الفرصة للمشاركين لملاحظة المكاسب التي نتجت عن التطوير في الأداء بفضل التدريب . وإذا كان أهداف التدريب منذ البداية هي تعديل عدد من السلوكيات (مثل المهارات الإدارية) فيجب أن يسمح ببضعة أشهر قبل إصدار الحكم الصحيح .³²²

4. الملاحظة بالمشاركة : ويقصد بها القيام بعملية رصد للكيفية التي يتم بها البرنامج التدريبي، ودراسة جوانب محددة فيه ، ويعتبر من أكثر الطرق مباشرة في تقييم أثر التدريب .

5. اختبارات الأداء : والتي تثبت مستوى المهارات والتحصيل العلمي والعملية الذي حصل عليه أخصائي المكتبات والمعلومات .

6. الاختبارات الكتابية والشفوية : والتي تستهدف التعرف على الميول والمواقف قبل وبعد التدريب لتقييم ما أحرزه المتدرب من تقدم .³²³

³¹⁸ توفيق ، عبد الرحمن (2008) ص: 47

³¹⁹ الطعاني ، حسن أحمد (2002) ص: 149

³²⁰ النقيب ، متولي محمود أحمد (2014)، ص: 789

³²¹ الطعاني ، حسن أحمد (2002) ص: 149

³²² توفيق ، عبد الرحمن (2008)، ص: 35

³²³ النقيب ، متولي محمود أحمد (2014)، ص: 789

7. تحليل المشكلات : وتتم من خلال مراقبة سلوك المتدرب أثناء عملية التدريب ، والتعرف إلى مدى استيعابه وفهمه للمادة التدريبية وملاحظة أداء الأفراد بعد التدريب للتعرف إلى مدى تطور أداء الأفراد نتيجة التدريب.

8. مراجعة السجلات والتقارير : حيث تفيد هذه المراجعة التعرف على معدلات الأداء وحوادث العمل ودورانه وعدد تغيب العاملين عن العمل ، ومن خلال المعلومات المتوفرة لدينا يمكننا الحصول على مؤشر بمدى فاعلية البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها .³²⁴

9. استطلاعات الرأي والمسوح الدورية : التي تتم بعد التدريب لمعرفة مدى التقدم ودرجة التحسن في الأداء الوظيفي

10. التكلفة المالية وتحليل التكاليف: التي أنفقت على المتدرب طوال فترة التدريب وربطها بالعائد التدريبي.

11. معدلات دوران العمل : تعد من الوسائل التي يمكن الاستعانة بها في تقييم التدريب إذ أن انخفاض هذه المعدلات بعد التدريب يعطي مدلولاً هاماً على أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين وبالتالي انخفاض معدلات دوران العمل .

12. معدلات الغياب عن العمل : تستخدم كمؤشر على درجة الرضا عن العمل لدى أخصائي المكتبات والمعلومات ، وحيث أن التدريب يؤثر تأثيراً مباشراً على ارتفاع رضا العاملين عن العمل لذا يمكن الاستفادة من قياس معدلات الغياب عن العمل في تقييم أثر التدريب.

13. حجم الشكاوي المقدمة من العاملين في المكتبة أو مراكز المعلومات وأيضاً من المستفيدين.³²⁵ .

ومما تقدم يمكننا القول أن درجة نجاح تقييم فاعلية البرامج التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات يعتمد على نوع الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الفاعلية وتعتمد جودة تلك الأساليب على دقتها ودرجة مصداقيتها في تحديد درجة الاستفادة المتحققة من البرنامج التدريبي للموارد البشرية على حد سواء .

³²⁴ الطعاني ، حسن أحمد (2002) ص: 149-151

³²⁵ النقيب ، متولي محمود أحمد (2014)، ص: 789

2-3-6- الشروط الواجب توافرها لضمان فاعلية الجهود التدريبية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات .

هناك شروط أساسية لضمان نجاح وفاعلية عملية التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات وهي:

1. يجب أن تمارس مسؤولية التدريب بواسطة الإدارة العليا في المكتبة أو مركز المعلومات كأحد مسؤولياتهم بما يكفل تحقيق الأهداف العامة بكفاءة وفاعلية. وهنا يكون من الأهمية بمكان تحمل الإدارة العليا لبرامج التدريب وتوفير كافة الإمكانيات لإنجاحها.

2. يجب أن يكون التدريب عملية مخططة ومستمرة . توجه نحو الأهداف العامة للمكتبة أو لمركز المعلومات . ويقضي ذلك الاهتمام بوضع الخطط والسياسات والإجراءات التي تهدف إلى مقابلة احتياجات ومطالب التدريب . مثال وضع المكتبة الوطنية لسياسة البرامج التدريبية الداخلية والخارجية ووضع الخطط التدريبية الفردية والجماعية لمواردها البشرية . وتحديد أفضل الطرق المناسبة لكل نوع من أنواع التدريب .

3. الشمولية : وتتضح الشمولية من خلال إعطاء النموذج اهتماماً متوازناً لتقويم كفاءة البرنامج التدريبي وتقييم فاعليته وذلك من خلال :

تقييم جميع عناصر البرنامج التدريبي ومكوناته والمستلزمات الإدارية والفنية والمالية .³²⁶ أن يشمل التقييم للبرنامج التدريبي دراسة احتياجات التدريب كعملية منظمة . على أن تخصص المكتبات ومراكز المعلومات الاعتمادات اللازمة لها وأن يخطط وقت التنفيذ ومكانه وطريقته وفقاً لأولوية هذه الاحتياجات³²⁷. كما يجب أن يشمل الأهداف ، والمحتوى ، وبيئة التدريب ، والوسائل والأساليب ، والأنشطة ، وموعده ومدته .

4. يجب تقييم نتائج التدريب بصفة دورية للوقوف على مدى مقابلة هذه النتائج للاحتياجات الأصلية من التدريب ومدى نجاح برامجه ومدى ما يكون هناك من ثغرات أو مشكلات عاقت نجاح البرامج . مثال ذلك قصور الإمكانيات المادية أو عدم توافر المدربين الأكفاء أو عدم الدقة في اختيار المتدربين أو عدم التصميم السليم للبرنامج التدريبي أو غير ذلك من مشكلات ويفيد ذلك في تخطيط البرامج التدريبية الجديدة .³²⁹

³²⁶ الطعاني. حسن(2002) ، ص: 237

³²⁷ توفيق . عبد الرحمن (2005) ، ص: 37-38

³²⁸ المرجع السابق (2002) ، ص: 237

³²⁹ المرجع السابق (2005) ، ص: 37-38

5. المشاركة : أن يشارك في عمليات تقييم البرنامج التدريبي خبراء في التدريب ومسؤول التدريب والمشرفون والمدربون والمتدربون .

6. حسن اختيار أدوات التقييم وتنوعها : أن يستخدم في عمليات التقييم أدوات تقييمية مثل الاستبيانات وأدوات الملاحظة والاختبارات المقننة ، والمقابلات المعدة إعداداً جيداً.

7. توفير مقيمين أكفاء : يجب أن يتولى عملية التقييم أشخاص أكفاء لهم خبرة في هذا المجال يتحلون في النزاهة ، والموضوعية ، والدقة ويمكن أن يكونوا أعضاء في المؤسسة التي تقوم بتنفيذ البرنامج التدريبي أو من خارجها .

8. توفير تغذية راجعة مستمرة : تعتبر التغذية الراجعة من العناصر الأساسية والمهمة في تحسين البرنامج التدريبي وتطويره من خلال ضبط مكونات وتعديله من أجل تحقيق أهداف البرنامج .ومن مصادر الحصول على التغذية الراجعة ، نتائج البرنامج التدريبي (مخرجاته) ويتمثل ذلك في آراء المتدربين أنفسهم في مدى تحسن أدائهم أو من خلال ملاحظات المدربين والمشرفين والمسؤولين الآخرين حول مدى انعكاس التدريب على الأداء الفعلي للمتدربين .³³⁰

ويرى (Jehanze.) أن هناك خطوات لزيادة فاعلية البرنامج التدريبي تتمثل فيما يلي:

- فهم مزايا تدريب العاملين والتي لا تقتصر على تلبية حاجيات العمل الحالية ، وإنما لا بد أن تستجيب لطموحات المسار المهني للأفراد.
- البدء بتنمية الأفراد ، فعلى البرنامج التدريبي أن يتماشى مع حجم وطموحات المؤسسة ، مثل ما يتماشى مع طموحات الأفراد.
- التخطيط المسبق من خلال الأخذ بعين الاعتبار احتياجات المؤسسة والأفراد.
- حصر مختلف البرامج والأدوات الضرورية لتنفيذ التدريب .
- تطبيق ثم تقييم نتائج البرنامج التدريبي.³³¹
- وأضاف لنا (كامل) عوامل أخرى والتي يجب أن تأخذ في الحسبان لزيادة فاعلية البرامج التدريبية ويمكن استعراضها كما يلي :

- ضرورة توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على تخطيط التدريب وفقاً لاحتياجات الموارد البشرية في المكتبات أو مراكز المعلومات .
- تصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين .

³³⁰ الطعاني. حسن. (2007)، ص: 273-238

³³¹ Jehanzeb, Khawaja, Nadeem Ahmed Bashir. (2013), p:244

- التأكد من رغبة المتدربين في التعلم واكتساب الخبرة حتى تضمن الجدية وتحقيق النتائج المرجوة.
 - مراعاة التجانس في نوعية المتدربين.
 - العناية باختيار المدربين من ذوي الخبرات العلمية والعملية.
 - ضرورة وضع مقاييس تساهم في قياس فاعلية التدريب.
 - اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب وفاعليته .
 - الاهتمام بتوفير أساليب مختلفة لتحفيز الأفراد وترغيبهم في التدريب.
 - توفر بيئة عمل تساعد المتدربين على تطبيق ما اكتسبوه من معارف ومهارات في مجال عملهم .³³²
- ومن خلال ما تم ذكره يتوجب على الإدارة العليا للمكتبات ومراكز المعلومات اتباعها للمرتكزات الأساسية التي تم ذكرها سابقاً عند قيامها بعملية التقييم لبرامجها التدريبية المصممة لمواردها البشرية .

2-3-7- معوقات فاعلية عملية تقييم التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات :

يتطلب فهم التقييم للتدريب والتعمق في أبعاده ومتطلباته، تفهم المعوقات التي تعترض عملية فاعلية تقييم التدريب ويمكن تلخيصها كما يلي:

1. عدم وجود معايير قياس عملية متطورة لتقييم نتائج التدريب لمعرفة انعكاساته على الإنتاجية ، وتقييمه لأداء وسلوك وقدرات ومهارات المتدربين.
 2. عدم وجود التخطيط الدقيق لعملية تقييم التدريب، فكثيراً ما يتم تصميم البرامج التدريبية دون بالأخذ بعين الاعتبار كيفية تقييمها.
 3. أثار ونتائج التدريب بعيدة المدى، مما يصعب من تقويمه من جهة، ومن جهة أخرى يدفع بعض الإدارات إلى رفض التدريب عندما لا يحقق تغييراً فورياً في السلوك.
 4. عدم إظهار نقاط الضعف والقوة في البرامج التدريبية وطريقة تنفيذها بما يساعد على تطويرها وتعديلها وفقاً لاحتياجات التدريب وعلى ضوء واقع المتدربين أنفسهم³³³
- و يضاف إليها بعض المعوقات الأخرى التي تحد من فاعلية البرنامج التدريب نوردتها فيما يلي :

1. شكلية عملية التقييم : تنتظر بعض المنظمات والأفراد إلى تقييم التدريب كعملية شكلية يجب الالتزام بها استجابة لطلاب الممولين ، ويشار إليها في التقارير فقط أو تتم بشكل سريع وغير مدروس دون أن يتم التخطيط لها جيداً

³³² كامل ، مصطفى مصطفى ، وآخرون (2018)، ص: 193

³³³ الخلفيات ، عصام عطالله (2010) ، ص: 127

2. الأفراد في التقييم وعدم الاستفادة من نتائجه : تقوم بعض المنظمات أو الأفراد بالأفراط في طلب مجموعة من الدراسات والتقارير الخاصة بتقييم التدريب ولكن هذه الدراسات والتقارير تترك جانباً على الرفوف دون قراءة أو تحليل أو الاستفادة من نتائجها أو نشرها وتعميمها على المعنيين.
3. عدم التعاون بين الجهة المنفذة والجهة الطالبة للتقييم : تطلب بعض الإدارات من المدربين القيام بعملية تقييم التدريب ولكنها تضع عوائق أمامهم ، فلا تزود المدرب بالبيانات التي يحتاجها ولا تتيح لهم استخدام المصادر المتوفرة في المنظمة أو الالتقاء بالعاملين فيها ومقابلتهم ومتابعة أثر التدريب على أدائهم.³³⁴
4. عدم توافق القائمين بالتدريب على معنى أم مفهوم مشترك تقويم (تقييم) التدريب ، لعدم وجود خبرة كافية لدى بعض ممارسي التدريب في مضمون عملية تقييم التدريب.
5. عدم وجود الوعي الكافي والكامل وإلمام ممارسي التدريب عن أهمية التقييم بشكل عام ، وعن كيفية القيام به نظراً لتعقيد العملية ، وعدم معرفة ما سيتم تقييمه بوجه خاص.
6. الشعور بالخوف من القائمين بالتدريب لعملية التقييم خوفاً على مناهجهم.
7. ارتفاع تكلفة عملية التقييم.³³⁵

³³⁴ جبران، أحمد (2006)، ص:137

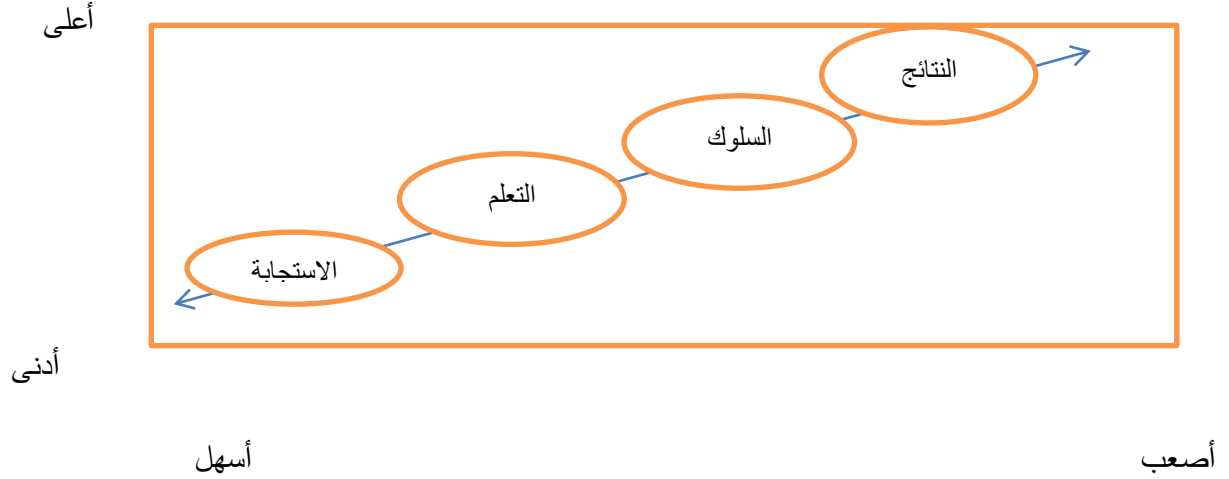
³³⁵ الخلفيات ، عصام عطا الله (2010) ، ص: 127

2-3-8- مستويات تقييم فاعلية البرنامج التدريبي للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات

تختلف معايير تقييم مدى فعالية البرنامج التدريبي باختلاف الهدف منه وكذا من منظمة إلى أخرى ، وعموماً هناك أربعة مستويات يمكن للإدارة استخدامها في تقييم مدى فعالية البرنامج التدريبي وهي :

ممثلة بالشكل الآتي رقم (8) :

الدقة والفائدة التي تعود على المنظمة



الشكل رقم (8) مستويات تقييم التدريب³³⁶

يتضح من الشكل (8) ان تقييم العملية التدريبية يتضمن أربع مستويات رئيسية متمثلة بالآتي :

(1) المستوى الأول : ويتضمن الاستجابة ، حيث تقوم المنظمات بتقييم درجة استجابة المتدربين من خلال إجراء مقابلات معهم أو توزيع استمارات استبانة عليهم .

(2) المستوى الثاني : ويتمثل بتعلم المتدربين ، حيث يمكن تقييم مستويات التعلم من خلال قياس درجة استيعاب المتدربين للحقائق والأفكار والمفاهيم³³⁷ ومعرفة المعلومات التي اكتسبها المتدرب من البرنامج التدريبي أي المبادئ والطرق والحقائق والأساليب الجديدة التي تعلمها أو أدركها الفرد العامل نتيجة لاشتراكه في البرنامج والسؤال المطروح : هل تعلموا المهارات والحقائق التي من المفروض أن يتعلموها؟

338

Mathis , Robert, L.& Jackson, John H., (2006),p: 390³³⁶

Mathis , Robert, L.& Jackson, John H(2006),p:390³³⁷

Dessler.B(2000),p:28³³⁸

(3) المستوى الثالث : يتعامل تقييم السلوك مع طبيعة التغير في السلوك الوظيفي للمتدرب وهو أكثر صعوبة من تقييم ردود الفعل وتقييم التعلم³³⁹ و بذلك يتمثل تقييم السلوك ، وذلك من خلال دراسة تأثير التدريب على أداء العامل ، ومراقبة أداء العامل أثناء عمله.

(4) المستوى الرابع : ويتمثل بتقييم النتائج ، حيث يكون من خلال دراسة تأثير التدريب على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .³⁴⁰ وهذه النتائج تتمثل بانخفاض دوران العمل ، الغيابات ، انخفاض التكاليف ، وتحسين الكفاءة وتقليل الشكاوى وزيادة جود الإنتاج.³⁴¹

كما يشير كل من (Al- Ajlouni & et a1) إلى أن تقييم برنامج التدريب يكون أصعب من التدريب نفسه ، فالخطوة الأولى تكون في التعرف على أهداف البرنامج التدريبي، حيث أن تلك الأهداف يجب أن تكون مصاغة بدقة ليتم قياسها بشكل إحصائي ، كما يجب على كل من المدرب والمتدربين ان يكونوا محاطين بشكل جيد بأدوارهم التي سيقومون بها في البرنامج التدريبي، كما أن عملية التقييم تتطلب بيانات معدة بشكل صحيح وموثوق بها ويكون ذلك من خلال التساؤلات الموجهة من المدربين ، تقييم الملاحظات والمعلومات التي تم جمعها والنتائج المستندة على المعلومات التي تم جمعها مسبقاً، إضافة إلى البيانات المتوفرة حديثاً³⁴².

أما (Obisi) ، فيشير إلى أن الطرق التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في تقييم البرنامج التدريبي من خلال الحصول على ردود أفعال المتدربين ، أو جعلهم يكتبون تقارير حول البرنامج التدريبي ، أو توزيع استمارات (استبانة) على المتدربين للحصول على المعلومات المطلوبة ومن ثم يتم تحليلها ليتم معرفة فيما إذا كان البرنامج ناجح أم لا ، فضلاً عن أن عملية التدريب يمكن أن تقيم من خلال معرفة الأداء ومدى تأثير التدريب عليه.³⁴³

³³⁹ Byars, L., & Liyod, R,(2004),p:281

³⁴⁰ Mathis , Robert, L.& Jackson, John H(2006),p:390

³⁴¹ .Byars, L., & Liyod, R(2004),p:198

³⁴² AL-Ajlouni, Mahmud M., Athamneh, Salah M.H, Jaradat, Abdunaser A.,(2010), p61

³⁴³ Obisi, Chris,(2011),p87

2-3-9- المداخل الرئيسية في استراتيجية تقييم فاعلية التدريب للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات :

تعد البرامج التدريبية ضرورية للمنظمة بهدف زيادة خبرات التعلم والمهارات والاتجاهات والاستخدام الفعال الأمثل للموارد البشرية ولمواردها وقد سلطت العديد من الدراسات الأضواء على أهمية تقييم فاعلية البرامج التدريبية ، والتي ينبغي أن تشمل على تقييمات للبرامج التدريبية ، إضافة إلى التغذية العكسية من المشاركين من حيث المحتوى وقابلية التطبيق لتلك البرامج التدريبية ، إذ يعد نظام التقييم الجيد للبرامج التدريبية عملية تعاونية بين قادة المنظمات والمتدربين والمشاركين والمقيمين.³⁴⁴

ويرى (McCoy & haigie) أنه لا يوجد نموذج تقييم كامل ومناسب لجميع الأوضاع فكل نموذج نقاط قوة وضعف ، ومن أجل التقييم الفعال هناك حاجة لفهم أفضل لطبيعة التقييم وهدفه وجوانب هامة أخرى مثل الحاجة المؤسسية وحاجات المشاركين.³⁴⁵

هناك العديد من النماذج لتقييم الآثار المتأتبة من العملية التدريبية التي يمكن اعتبارها لتقييم فاعلية البرامج التدريبية والتي أشار إليها كتاب الأدب الإداري، وهذه النماذج تنقسم إلى نوعين إما أنها تتشابه مع فكرة نموذج كيركباتريك ، أو أنها حاولت أن تقوم بتقييم التدريب بطريقة وجوانب أخرى وسنحاول فيما يلي التفرع إلى مداخل رئيسية ونماذج شهيرة في استراتيجية تقييم التدريب، والتي تتكون كل منها من عدة مستويات وهذه المداخل أو النماذج هي :

1. نموذج كير كباتريك : Donald L Kirkpatrick 1959:

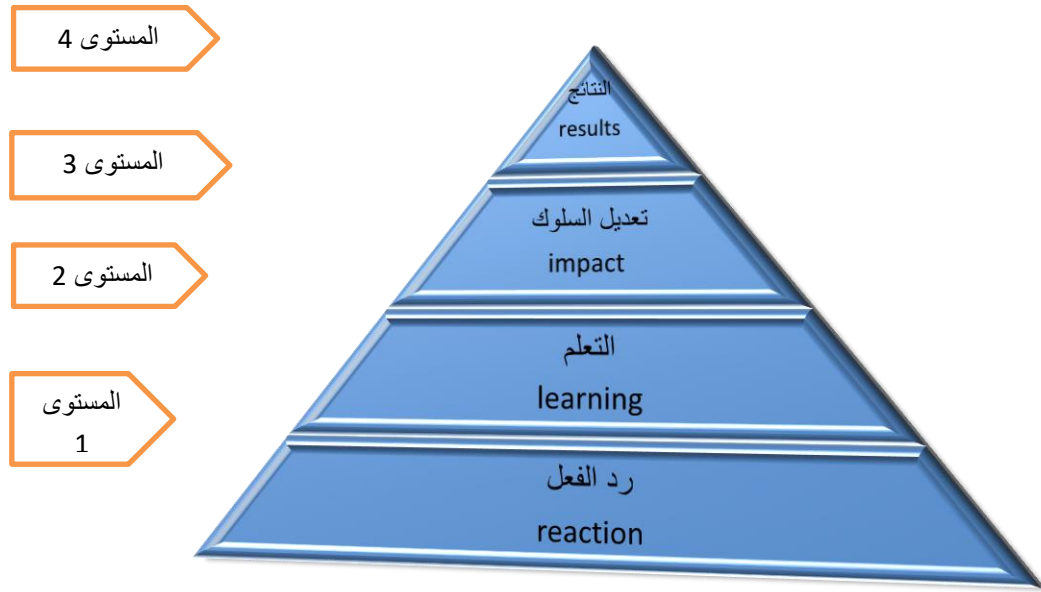
يعود النموذج الكيركباتريكي للباحث دونالد كيركباتريك Donald Kirkpatrick الذي نشر نموذج له لأول مرة عام 1959. من خلال سلسلة من المقالات في مجلة التدريب والتطوير الأمريكية وقد تم إدخال هذه المقالات لاحقاً ضمن كتاب كيركباتريك "تقييم برامج التدريب " سنة 1975 الذي نشرته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ASTD.³⁴⁶ ويعتبر نموذج المستويات الأربعة لكيركباتريك أحد معايير المهنة ضمن أوساط الموارد البشرية والتدريب حيث يتم استخدامه من قبل المنظمات التي تقوم بالتدريب لمعرفة أثر البرامج التدريبية حيث أن النتائج ليست ملموسة بشكل عام . وقام كيركباتريك لاحقاً بإعادة تعريف وتحديث المستويات الأربعة للتدريب في كتابه الصادر عام 1998 بعنوان "تقييم برامج التدريب: المستويات الأربعة (Evaluating Training Programs: The Four Levels)" وكان آخر تحديث له في العام 2006 وأصبح هذا النمط الأكثر شهرة

³⁴⁴ Tony ,ling ham An (2006),p:206

³⁴⁵ McCoy, M ,Hargie, O.B.W,(2003),p:154

³⁴⁶ البيشي ، محمد بن ناصر (2009) ، ص:17

والأوسع انتشاراً لتقييم التدريب ويعرف نمط كيركباتريك أيضاً باسم نمط المستويات الأربعة كما هو موضح في الشكل رقم (9)³⁴⁷، ومعظم النماذج المستخدمة اليوم في تقييم التدريب هي عبارة عن نماذج مطورة عن نموذج كير كباتريك والذي اقترح مفهوماً للمساعدة في تحديد نوعية البيانات التي ينبغي جمعها ، وقد تطلبت فكرته أربعة مستويات من التقييم،³⁴⁸ و تمثل هذه المستويات الأربعة لكيركباتريك Kirkpatrick طرقةً متتابعة لتقييم البرامج وكل مستوى على قدر من الأهمية في ذاته . كلما تحركنا من مستوى إلى التالي له تصبح العملية أكثر صعوبة ، وتستغرق المزيد من الوقت غير أنها توفر الكثير من المعلومات القيمة . لا يجوز إهمال أي مستوى كي نصل ببساطة إلى المستوى الذي يعتبره المدرب أكثر أهمية.



الشكل رقم (9) نموذج المستويات الأربعة لكيركباتريك من تصميم الباحثة

وفيما يلي سننطلق إلى مدلول كل مستوى من مستويات التقييم:

★ المستوى الأول / رد الفعل Reaction: ويتمثل في قياس رد فعل المتدربين للتعرف على مشاعرهم تجاه البرنامج التدريبي ككل ، ليشمل محتوى البرنامج التدريبي، والمتدربين ،والمدرسين والوسائل التدريبية ... الخ ، وتعد عملية التقييم لهذا المستوى الأسهل بين باقي المستويات . ويمكن استخدام عدة وسائل لتقييم ردة فعل المتدربين من خلال المقابلات ، والاستبيانات ، والملاحظات، "وتعتبر استبيانات ردود الفعل الأكثر استخداماً في هذا المستوى، وعادة ما تستخدم في نهاية العملية التدريبية، وتشمل بصفة عامة على أسئلة يحاول من

³⁴⁷ Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirkpatrick (2006), p:165

³⁴⁸ التلباني ، نهاية عبد الهادي ، رامز عزمي بدير ، أيمن عبد الرحمن مصدر (2011)، ص: 1434

خلالها القائم على تقييم ردود فعل المتدربين إلى قياس مستوى رضا المتدربين في جميع المجالات مثل البيئة ، المدرب ، مستوى التقدم ، الطرق والوسائل المستخدمة والترتيبات الداخلية في العملية التدريبية.³⁴⁹ فهي تعطي تغذية راجعة ، تساعد في تقييم البرنامج التدريبي كالتعليقات ، والاقتراحات لتطوير البرامج المستقبلية ، كما تساعد على تحسين أداء المدربين ، كما يمكن الاستفادة أيضاً من ردود أفعال المتدربين في بناء مقياس أداء للبرامج التدريبية أي محاولة إيجاد إجابة للسؤال التالي : هل المتدربون راضون عن البرنامج التدريبي؟³⁵⁰

★ المستوى الثاني / التعلم : Learning:³⁵¹ يقيس هذا المستوى ما تعلمه المتدربين من البرامج التدريبية أي ما حصله من معرفة أو ما اكتسبه من مهارة أو ما عدله في اتجاهها معينا ويتم القياس من خلال اختبارات تجري في نهاية البرنامج التدريبي.³⁵²

★ لذا يطلب من ادارة التدريب هنا التركيز على قياس :

- ✓ مستوى المعرفة التي لدى المتدربين في موضوع التدريب قبل انعقاد التدريب .
- ✓ قياس مستوى المعرفة التي اكتسبها المتدربون في موضوع التدريب بعد تلقي التدريب.
- ✓ المهارات التي تطورت لدى المتدرب بعد تلقي التدريب.
- ✓ التوجهات التي تغيرت لدى المتدربين بعد تلقي التدريب.

وذلك للتأكد من المعلومات التي تم إضافتها إلى المتدربين من خلال العملية التدريبية ، ويمكن استخدام عدة وسائل لتقييم مستوى التعلم لدى المتدربين كاستخدام أسلوب المقارنة بين مجموعات الضبط والتجريب إذا كان ذلك عملياً، القيام بتقييم المعرفة والمهارة والتوجه قبل وبعد البرنامج التدريبي، استعمال الاختبارات لقياس المعرفة والتوجهات، استخدام اختبار الأداء لقياس المهارة ، الحصول على إجابات من كافة المشاركين ، استخدام النتائج لأخذ قرارات ضرورية.³⁵³

★ المستوى الثالث / السلوك : behavior: ان السلوك عبارة عن كل ما يصدر عن الفرد من نشاط أو تصرف سواء كان عقلي أو جسماني وسواء تم هذا النشاط أو التصرف بطريقة شعورية أو لا شعورية لذلك فهو يشتمل على الحركات الجسمانية ، النشاط العقلي أو الذهني، النشاط الانفعالي . سواء كان ذلك شعورياً أو لا شعوري ، وإذا كان التعلم شيء والسلوك الفعلي شيء آخر فان قياس السلوك الناشئ عن التعلم الذي حصل عليه المتدربون يعتبر أمراً على درجة كبيرة من الأهمية³⁵⁴ ، لهذا فإن التقييم في هذا المستوى يهدف إلى معرفة أثر التدريب على السلوك المهني للمتدربين . والسؤال الذي يطرح نفسه

³⁴⁹ أحمد ، العبادي ، قاسم عمر (2017) ، ص: 165

³⁵⁰ موسى، هاني محمد يونس (2016) ، ص: 17

³⁵¹ الخليفات ، عصام عطا الله حسين(2010) ، ص: 123

³⁵² Alyahya, M. S. (2013) p: 19

³⁵³ سعد، نادية (2012) ، ص: 43

³⁵⁴ Kirkpatrick , D. L. and Kirkpatrick , J. D. (2006),p:78

هنا هو : ماهي فائدة تدريب الأفراد إذا لم يحولوا ما تعلموه إلى ميدان عملهم ؟ وهذا التعلم يتجلى في سلوك جديد أو معدل ، والذي يؤثر على الأداء ، وإذا لم نصل إلى هذه النقطة فإن التدريب يصبح هدراً للأموال وليس استثماراً في الموارد البشرية³⁵⁵، وهذا المستوى من أصعب مستويات التقييم ، ويشمل إجراء تقييم للأداء الوظيفي للمتدربين قبل الالتحاق بالبرنامج التدريبي وبعده أو إجراء التقييم بعد أشهر من انتهاء البرنامج ليكون المتدرب قد مارس ما تعلمه أو مقابلات مع المتدربين بخصوص التقييم الذاتي لقدراتهم حول كيفية تطبيق ما تعلموه وتغذية راجعة من مشرفي المتدربين بخصوص درجة التطبيق³⁵⁶. وهناك عدد من الإرشادات تساعد في تقييم التغيرات السلوكية وهي :

1. إجراء تقييم للأداء الوظيفي للمتدربين قبل الالتحاق في البرنامج التدريبي وبعده .
2. إجراء التقييم من قبل المشرف على المتدرب أو من قبل رؤوسيه أو زملائه أو من قبلهم جميعاً
3. إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التدريب ، وربط التغيرات الأخيرة ببرنامج التدريب
4. يجب إجراء التقييم بعد أشهر من انتهاء البرنامج ليكون المتدرب قد مارس ما تعلمه³⁵⁷.

★ المستوى الرابع / النتائج : Results

ان قياس نتائج التدريب يقصد به الكشف عن التغيرات التي حدثت نتيجة التدريب وقياسها وفقاً للمعايير المحددة ، وتعد عملية القياس هي العملية الأكثر تنظيمياً وموضوعية لأنها تتم وفقاً لمعايير سبق تحديدها ، وإن هذه المعايير مبنية على قياس أداء الأفراد أو قياس أداء الجماعات أو قياس أداء المنظمات ، وإن كان أداء المنظمات ما هو إلا حصيلة أداء الأفراد والجماعات باستخدام الإمكانيات والموارد المتاحة خلال فترة زمنية معينة³⁵⁸

ويعد المستوى الرابع الجزء الهام والصعب في عملية التقييم لأنه يقرر ماهي النتائج النهائية التي تم تحقيقها بسبب مشاركة المتدربين وتطبيقهم لبرامج التدريب التي تلقوها من خلال منظمة التدريب، إن هذا المستوى يقيس مدى التحسن الذي طرأ على نوعية العمل وإلى أي مدى أسهمت هذه النتائج في تحقيق أهداف المنظمة³⁵⁹ ، ويكون هذا اعتماداً على مجموعة من المقاييس لمعرفة النتائج من خلال قياس مستوى عائد البرامج التدريبية من فوائد على المنظمة (كتوفير النفقات دون إهدار ، سجلات الأداء للموظفين ، عدد شكاوي العملاء ، تحسين مستوى جودة الخدمات ، انخفاض معدلات الغياب ، قلة الأخطاء في العمل) فالتقييم هنا يشمل النتائج الملموسة للتدريب، والتغيرات التي أحدثها المتدربون لصالح المنظمة التي يعملون بها ، والتي

³⁵⁵ أحمد ، العبادي ، قاسم عمر. (2017) ، ص: 166

³⁵⁶ موسى، هاني محمد يونس (2016) ، ص:17

³⁵⁷ التلباني ، نهاية عبد الهادي ، رامز عزمي بدير ، أيمن عبد الرحمن مصدر(2011) ، ص : 1436-1437

³⁵⁸ Kirkpatrick , D. L. and Kirkpatrick , J. D. (2006),p: 89-90

³⁵⁹ سعد، نادية (2012)، ص:51

تتبعس أثارها على نتاج عملهم الفعلي³⁶⁰ والسؤال الذي يمكن طرحه في هذا المستوى هو : ماهي القيمة الإضافية التي تحصلت عليها المنظمة جراء استفاة مواردها البشرية من العملية التدريبية؟

ليأتي المستوى الرابع من نموذج كيركباتريك ليجيب عن السؤال الأخير ، حيث أن هذا المستوى " يركز على نتائج التدريب وعلى اكتشاف تأثير التدريب على فعالية المنظمة وقدرتها على تحقيق جملة من الأهداف .

ويجب الإشارة هنا ، إلى أن تقييم أي مستوى من مستويات التقييم الأربعة يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار آراء المتدربين ، ولا سيما في المستوى الأول والثاني ، لأنها مرتبطة بهم كلياً ، أما المستوى الثالث والرابع فيمكن أن نأخذ آراء المسؤولين والموظفين الذين يلاحظون انعكاس هذا التدريب على أداء الفرد والمنظمة ، بدون أن ننسى آراء المشاركين في التدريب .³⁶¹

ومن النماذج المشابهة مع فكرة نموذج كيركباتريك تتمثل فيما يلي:

2. نموذج هامبلين (Hamblin(1974 : هو عبارة عن نموذج لتقييم فاعلية التدريب ، وهو يشبه إلى

حد ما نموذج كيركباتريك، ولا سيما في مستوياته الأربعة الأولى، أما الاختلاف بينهما فربما يكون في المستوى الأخير الخامس لنموذج هامبلين ، وهذا ما سنلاحظه عندما نتطرق إلى مستويات هذا النموذج ، حيث أن نموذج هامبلين يتكون من خمس مستويات ونموذج كيركباتريك يتكون من أربع مستويات.

تتمثل مستويات نموذج هامبلين (1974) Hamblin :

(1 رد الفعل : يتم تسجيل ردود فعل المتدربين نحو البرنامج التدريبي وأسلوب تنفيذه أثناء أو بعد تنفيذ البرنامج التدريبي.

(2 التعلم : يتم من خلاله تقييم التغيرات التي تمت في المعارف والمهارات والمواقف.

(3 السلوك الوظيفي : يتم من خلاله تحديد التغيرات التي طرأت على الأداء الوظيفي نتيجة للتدريب من خلال مقارنة الأداء قبل وبعد التدريب.

(4 مستوى الأداء : تحديد التغيرات التي طرأت على الأداء المؤسسي نتيجة للتدريب من خلال مقارنة العائد والتكلفة .

(5 القيمة النهائية : مدى تأثير التدريب على قدرة المؤسسة على إدراج الربح أو تأثره على استمرارها أو على الأمرين معاً .³⁶²

³⁶⁰ موسى، هاني محمد يونس (2016) ، ص:17-18

³⁶¹ أحمد ، العبادي (2017)، ص: 167-168

³⁶² حيدر، عصام ، فداء ناصر (2016) ، ص: 15

3. نموذج باركر : Treadway Parker

وهي طريقة ابتكرها باركر Treadway Parker لتصنيف أنواع التقييم طبقاً للمعلومات التي تم تجميعها، حيث وضع باركر أربع مستويات على أساسها يتم تقييم التدريب ، وتشابه المستويات الثلاثة الأولى مع مستويات نموذج كيركباتريك، و الاختلاف النسبي حسب رأينا في المستوى الأخير لكلا النموذجين وتتمثل فيما يلي:

- أداء العمل : Job Performance : هو تقييم مدى تقدم الأشخاص في العمل ، وتحديد مدى مساهمة البرنامج في تطوير أداء العمل ، ويأتي التقييم من القياسات الموضوعية لأداء العمل بما في ذلك ناتج العمل ، نوعيته ، التوقيت ، توفير النفقات بالإضافة إلى التغيرات القابلة للملاحظة في السلوك بموقع العمل والتي تشير إلى حدوث تحسن بالأداء.³⁶³
- أداء المجموعة : Group performance يتم من خلاله تقييم أثر البرنامج التدريبي على مجموعة من الأشخاص يعملون معاً أو قياس تأثير التدريب على المنظمة ككل³⁶⁴ وهذه منطقة يصعب تقييمها نظراً لتأثير عوامل عديدة أخرى غير التدريب على أداء مجموعة العمل . تتضمن أنواع بيانات التدريب قياسات أداء المجموعة للإنتاجية الكلية مثل الإنتاج ، معدلات الأخطاء ، التكاليف ، التغيب عن العمل ،... الخ . وبالنسبة لهذا التقييم يفضل جمع بيانات ما قبل وما بعد لمقارنة التطورات التي طرأت ومحاولة عزل تأثير المتغيرات الأخرى على قدر الإمكان.³⁶⁵
- رضا المتدرب / المشارك participant satisfaction : ويشمل ذلك محتوى البرنامج ، وطرق التدريب ، ووجهة نظرهم تجاه ما تعلموه ، وذلك يمكن أن يتم عن طريق استمارات استطلاع الرأي ، التي توزع في نهاية البرنامج التدريبي، وكذلك من خلال المقابلات مع المشاركين ، للتعرف على مدى رضاهم عن البرنامج التدريبي
- الكم المعرفي الذي حصل عليه المتدرب / المشارك : Participant Knowledge Gained . وهذه المجموعة تشمل تقييم كم ونوعية المعارف ، والمهارات التي اكتسبها المتدرب من البرنامج التدريبي، ويفضل في هذه المجموعة إجراء اختبار للمعلومات قبل وبعد البرنامج التدريبي، لمعرفة مقدار ما اكتسبه المشارك.³⁶⁶

³⁶³ التلبناني ، نهاية عبد الهادي ، رامز عزمي بدير ، أيمن عبد الرحمن مصدر (2011) ، ص: 1436-1437

³⁶⁴ حيدر ، عصام ، فداء ناصر (2016) ، ص: 15

³⁶⁵ التلبناني ، نهاية عبد الهادي ، رامز عزمي بدير ، أيمن عبد الرحمن مصدر (2011) ، ص: 1436-1437

³⁶⁶ موسى، هاني محمد يونس (2016) ، ص: 18-19

4. نموذج معهد سراتا جو Saratoga: يتمثل هذا النموذج للتقييم في أربع مستويات وهي:

- رضا المتدرب
- التغيير في التعلم
- التغيير في السلوك
- التغيير في التنظيم

5. معدل العائد من التدريب (الاستثمار في الموارد البشرية) لجاك فيليبس Phillips : انطلاقاً من

نموذج كير كباتريك تأسست فكرة معدل العائد من التدريب ، حيث أنه في عام 2004 اقترح جاك فيليبس وهو خبير عالمي في مجال قياس وتقييم التدريب في منظمة ASTD الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (American Society for Training et Development) إضافة مستوى خامس جديد لتقييم التدريب إلى المستويات الأربعة لكير كباتريك ، ألا وهو تقييم معدل العائد على الاستثمار في التدريب ، وبين أن دورة التقييم لا يمكن أن تكتمل إلا بإضافة هذا المستوى الخامس الهام إلى المستويات الأربعة السابقة.³⁶⁷

وفيما يلي نتطرق إلى مجموع من نماذج التقييم مقارنة مع نموذج كير كباتريك كما هو موضح في الجدول

رقم (6)

نموذج معهد سراتا جو Saratoga	نموذج فيليبس Phillips 1997	نموذج باركر Treadway Parker	نموذج هامبلين Hamblin 1974	نموذج كيركباتريك Kirkpatrick 1959
رضا المتدرب	رد الفعل	أداء العمل	رد الفعل	رد الفعل
التغيير في التعلم	التعلم	أداء المجموعة	التعلم	التعلم
التغيير في السلوك	تطبيق في العمل	رضا المتدرب / المشارك	السلوك التنظيمي	تعديل السلوك
التغيير في التنظيم	نتائج الأعمال	الكم المعرفي الذي حصل عليه المتدرب	مستوى الأداء (المنظمة)	النتائج
	عائد الاستثمار		القيمة النهائية	

³⁶⁷ أحمد ، العبادي ، قاسم عمر (2017) ، ص: 171

النماذج الأخرى وتتمثل فيما يلي :

6. نموذج وور وبيرد و راكم (CIRO) : (peter war& Michael bird& Neil Rackham) :

اعتمد هؤلاء الباحثين في التقييم لعملية التدريب على محورين هما :

- تقييم المدخلات : ويختص بالإجراءات التي تم إتباعها قبل تنفيذ البرنامج و أثناءه وتشمل الاستراتيجيات والموارد البشرية والمادية التي تم استخدامها قبل وأثناء تنفيذ البرنامج التدريبي. من خلال تقييم كل العناصر التي تدخل في العملية التدريبية للموارد البشرية (المتدربين - المدربين ، والمشرفين على العملية التدريبية ، والوسائل المادية من خلال الوسائل التدريبية من القاعات ، ومكان التدريب ، ومستلزمات التدريب ، والبرامج التدريبية التي تدخل قبل وأثناء العملية التدريبية.
- تقييم المخرجات: هنا يقع التركيز على تقييم النتائج المتأتية من العملية التدريبية ، وفي هذا المحور مجال للتحقق من فاعلية التدريب، ويتناول وصفاً لنتائج البرنامج وتحديد التغيرات الناتجة عن التدريب.

368

ومن هنا يظهر الاختلاف بين المعنيين : تقييم التدريب ، والتحقق من فاعلية التدريب ، حيث أن المعنى الأول أشمل من الثاني بحيث يقيم كل الأمور التي تدخل وتخرج من العملية التدريبية (قبل وأثناء التدريب) بدون استثناء ، أما الثاني فيقتصر على تقييم النتائج المتأتية من التدريب ومقارنتها بالأهداف المسطرة ، وهو ما يتم في تقييم المحور الثاني من هذا النموذج (مخرجات التدريب) وهذا النموذج يتطرق إلى التقييم الأشمل للعملية التدريبية بما فيها التحقق من فاعلية التدريب.³⁶⁹

وذهب آخرون في أبحاثهم للتطرق إلى محاور أخرى لتقييم التدريب في هذا النموذج ، وهو ما ذهب إليه كلا من (حيدر، موسى ، التلواني، السن)

حيث يرون أن مقارنة هؤلاء الباحثين يطلق عليها نموذج CIRO حيث يشار كل حرف من كلمة CIRO إلى محور معين من التقييم وهي :

- تقييم السياق: context evaluation.
- تقييم مدخلات التدريب In-Put.
- تقييم ردود أفعال المتدربين Reaction .
- تقييم مخرجات التدريب Out-Put.

³⁶⁸ الدامغ ، خالد عبد العزيز (2011)، ص:380

³⁶⁹ أحمد ، العبادي ، قاسم عمر (2017) ، ص: 173

- تقييم السياق context evaluation: يتضمن هذا الحصول على واستخدام المعلومات عن الوضع العملي " البيئة المحيطة" لتقرير النواحي التدريبية المطلوبة ، ويقرر التقييم ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب³⁷⁰، مثل تحديد الاحتياجات التدريبية ، ومشاكل الأداء المطلوب التغلب عليه ، والتغيرات في الأداء الفعال³⁷¹. وفي أثناء هذه المرحلة يتم تقييم ثلاثة أنواع من الأهداف : الأهداف النهائية: وهي أوجه القصور المعينة بالمؤسسة التي سيتغلب عليها أو يحد منها البرنامج . الأهداف المتوسطة : وهي التغيرات في سلوك الموظفين في العمل اللازم لتحقيق الأهداف النهائية . الأهداف الفورية : وهي المعارف الجديدة والمهارات أو وجهات النظر التي ينبغي للعاملين أن يكتسبوها لتغيير سلوكهم حسب المطلوب ، للوصول إلى الأهداف المتوسطة . وهذه المستويات الثلاثة من الأهداف ليست دائماً على قدم المساواة في الأهمية ، فباختصار نجد أن تقييم البيئة المحيطة يتكون من تجميع المعلومات عن القصور في الأداء ، ثم تقدير أهمية هذه المعلومات لتحديد متطلبات تنمية الموارد البشرية حيث يتم تحديد هذه الأهداف إلى ثلاثة مستويات على أساس هذه النتائج³⁷²
- تقييم المدخلات In-Put: أي تقييم عناصر البرنامج التدريبي بشكل كامل (بيئة تدريب ، متدربين - مدربين - معينات تدريبية ...الخ)³⁷³ حيث إن تقييم المدخلات تمكننا من الحصول على واستخدام معلومات عن موارد التدريب الممكنة للخيار بين المدخلات البديلة إلى برنامج تنمية الموارد البشرية ويتضمن هذا النوع من التقييم تحليل الموارد المتاحة وتحديد إمكانية نشرها حتى تكون أمامنا فرصة كبيرة لإحراز الأهداف المطلوبة ، وقد تحد بعض العوامل مثل الميزانية ومتطلبات الأداء من الخيارات المتاحة.³⁷⁴
- تقييم ردود فعل المتدربين Reaction : تقييم ردود فعل المتدربين أثناء النشاط التدريبي وبعده.³⁷⁵ ويشمل ذلك الحصول على واستخدام معلومات عن ردود أفعال المشاركين لتطوير عملية تنمية الموارد البشرية ، كما يقوم بعض المدربين بعمل محاولة لاكتشاف آراء المشاركين في البرنامج في نهاية الدورة ، وفي تقييمات المتابعة .
- تقييم النتائج Out-Put: يشمل ذلك الحصول على واستخدام معلومات عن النتائج (المخرجات) برنامج تنمية الموارد البشرية لتطوير البرامج المستقبلية . وهذا أهم جزء في عملية التقييم . وإذا ما أردنا

³⁷⁰ التلباني ، نهاية عبد الهادي ، رامز عزمي بدير ، أيمن عبد الرحمن (2011)، ص: 1439-1440

³⁷¹ السن ، عادل عبد العزيز علي (2005) ، ص: 109

³⁷² التلباني ، نهاية عبد الهادي ، رامز عزمي بدير ، أيمن عبد الرحمن (2011)، ص: 1440

³⁷³ حيدر ، عصام ، فداء ناصر (2016) ، ص: 15

³⁷⁴ موسى ، هاني محمد يونس (2016)، ص: 20

³⁷⁵ السن ، عادل عبد العزيز علي . ، 2005 ، ص 109

الاستفادة من تقييم المخرجات فلا بد من الإعداد الجيد قبل بدء البرنامج التدريبي³⁷⁶، وهناك أربع مراحل تشكل تقييم المخرجات : وذلك بتحديد أهداف التدريب وإنشاء أدوات التقييم ، ثم استخدام تلك الأدوات في الوقت المناسب وتقدير النتائج واستخدامها لتطوير البرامج التالية (مثلاً تخفيض التكاليف ، انخفاض معدل دوران العمل)³⁷⁷.

7. نموذج CIPP 1971: يرجع الفضل في وجود هذا النموذج الى ستقليام وآخرون (STufflebeam.et.at 1971) وهو يستخدم على نطاق واسع لتقييم البرامج التدريبية ، حيث أن هذا النموذج يقوم بتقييم أربعة عناصر وهي:

- المحتوى : يهتم هذا التقييم بالبيئة التي تحدد احتياجات المتدربين والعوامل والمشاكل التي تخلق هذه الاحتياجات فهي بمثابة دراسة الجدوى التي تسمح بتحديد أهداف العملية التدريبية.
 - المدخلات : وفي هذا المحور نقوم بتقييم الموارد البشرية ، والمادية ، والاستراتيجيات التي سيتم تنفيذها من أجل تحقيق أهداف العملية التدريبية.
 - الإجراءات : يركز هذا التقييم على الطريقة التي يتم بها استخدام مدخلات العملية التدريبية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لهذه العملية . أي كيف تتم العملية التدريبية.
 - المنتجات : ويركز هذا التقييم على مختلف مخرجات ونتائج العملية التدريبية.
- وهناك نماذج أخرى تتشابه في بعض محاور التقييم لهذا النموذج مع وجود بعض الاختلافات بدون أن ننسى نموذج CIRO الذي فيه هذه الصفة ، ومن هذه النماذج:

8. نموذج IPO لبوشنل (BUSHNELL 1990) ومحاور التقييم المقترحة هي : المدخلات ، الإجراءات ، المخرجات ، المنتجات

9. نموذج كوفمان وآخرون (KAUFMAN ET AL 1995) محاور التقييم هي:

المدخلات ، الإجراءات ، المكتسبات أو الاستحواذ ، الأداء ، النتائج ، النتائج الاجتماعية .³⁷⁸

10. نموذج شركة بيل The Bell System : وهو أسلوب مختلف إلى حد ما ، وضعت شركة THE MARY JO BELL SYSTEM & AT & T AND STEPHANIE JACKSON وهو تصنيف جديد للنتائج في مؤتمر عقده الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية حول تقرير فوائد التدريب الإداري ، وقدم هذا النموذج أربعة مستويات لجمع المعلومات اللازمة لتقييم البرنامج وهي :

³⁷⁶ التلبناني ، نهاية عبد الهادي ، رامز عزمي بدير ، أيمن عبد الرحمن مصدر (2011)، ص: 1440

³⁷⁷ السن ، عادل عبد العزيز علي . ، 2005 ، ص 109

³⁷⁸ أحمد ، العبادي(2017)، ص: 174

1. مخرجات ردود الأفعال : ويمثل هذا آراء المشاركين في البرنامج ككل ، أوفي محتوياته التفصيلية ، مثل : مدة البرنامج ، والمحتوى ، والأنشطة ، وطرق التدريس ، أي مدى قبولهم البرنامج.

2. محصلات الإمكانات : ويتضمن ما المتوقع أن يعرفه المشاركون ، أو يعتقدونه ، أو يفعلونه ، أو ينتجونهم في البيئة الطبيعية الواقعية التي أعد البرنامج من أجلها.

3. محصلات القيمة : وهي من أهم النتائج لأنها توضح قيمة لتدريب مقارنة بتكاليفه أي : إلى أي مدى أفادت المؤسسة من التدريب ، مع مراعاة عامل الوقت ، والجهد والموارد المستثمرة.³⁷⁹

المستوى الأول والثاني يمثلان الأهداف الفورية للتدريب ، أما المستوى الثالث والأخير فهما يمثلان النتائج على المدى البعيد .

وهكذا يتضح لنا من العرض السابق وجود مجموعة من النماذج التي يمكن من خلالها تقييم البرامج التدريبية ، ويلاحظ بأن هذه النماذج تركز على جوانب معينة ومحددة ويمكن المزج بين بعض هذه النماذج بما يراعي الشمولية من جهة وخصوصية العمل من جهة أخرى ، حيث يتم تضمين ذلك في أداة البحث (الاستبانة) التي يتم تخصيصها وتطويرها لغاية جمع البيانات .

لنجد أن نموذج كير كباتريك لتقييم البرنامج التدريب: يلقي قبولاً لدى المتخصصين في موضوع تقييم البرامج التدريبية ، وبالتالي فالتدريب والتنمية كعملية وسياسة داخل كل منظمة يقوم على وضع برنامج ويعمل على توفير الإمكانات لتطبيقه ، وتكون البرامج التدريبية أداة فعالة بالمنظمة فمن الضروري تقييمها ومواكبتها لمتطلبات العصر والتحديات المفروضة على المنظمات.

وهذه المداخل الرئيسية التي يتضمنها الفكر الإداري كأساليب مرشدة لجمع البيانات اللازمة لعملية التقييم وجميعها لا يخرج عن التعامل مع العملية التدريبية باعتبارها نظام متكامل له مدخلات ومخرجات .

ومن هنا نستطيع القول بأن تقييم العملية التدريبية وقياس أثر البرنامج التدريبي على أداء المنظمة وتزويد الإدارة العليا والمسؤولين بشكل دوري بكل ما يتعلق بهذا الخصوص أمر هام جداً لمسؤولي التدريب بالمنظمات لتقديم البراهين والأدلة على أن التدريب هو استثمار وليس هدراً للأموال وتحفيزهم على الدعم المستقبلي للعمليات التدريبية.

³⁷⁹ موسى، هاني محمد يونس (2016)، ص:19

خلاصة الفصل :

نستج من خلال كل ما أوردناه من عناصر وتحليل ورؤية وقراءات لأركان العملية التدريبية في المكتبات ومراكز المعلومات، المتمثلة في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ومرحلة التصميم وتنفيذ البرامج التدريبية ومرحلة التقييم وصولاً إلى عملية تدريبية فعالة .

أن الأهمية البالغة للعملية التدريبية في المكتبات ومراكز المعلومات تتجلى بالتحليل والتقدير الجيد للحاجات التدريبية وبالتالي تحديد فجوة المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات ، لوضع أهداف تدريبية صحيحة للبرامج التدريبية ، بالإضافة إلى تصميم برامج تدريبية تلبي ما تم تحديده من نقص معلوماتي أو مهاراتي أو سلوكي لتنمية مواردها البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات الكفيلة بحل مشاكل الأداء وتطوير معارفهم ومهاراتهم السلوكية في بيئة المكتبات ومراكز المعلومات وصولاً إلى عملية تنفيذ البرامج التدريبية ووضعها موضع التنفيذ والتطبيق من أجل تحسين النتائج وتحقيق أهداف المكتبات ومراكز المعلومات حيث أن إتمام العمل التدريبي لا يكون إلا عن طريق القيام بتقييم هذا الأخير وذلك من خلال استخدام طرق ونماذج عديدة فنجاح العملية التدريبية يتطلب تضافر كافة الجهود وتدخل مختلف الكفاءات في المكتبات ومراكز المعلومات.

وبذلك نجد أنه من المهم أن تحرص إدارة المكتبات ومراكز المعلومات على تقييم برامجها التدريبية التي تم تنفيذها للوصول إلى مرحلة فاعلية هذه البرامج في خططها التدريبية المستقبلية ، حيث أن عملية تقييم البرنامج وفاعليته تعود بالأثر الإيجابي على المكتبات ومراكز المعلومات من الناحية الفنية والناحية الاقتصادية ، فعلى مستوى الناحية الفنية تتمكن مؤسسات المعلومات من قياس مدى تحقيق الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية وتضييق الفجوة بين الواقع الحالي لمهارات المتدرب وخبراته و اتجاهاته وبين ما وصلت إليه بعد البرنامج التدريبي، أما على مستوى الناحية الاقتصادية فإن عملية تقييم البرامج التدريبية تبرز الجدوى الاقتصادية لتنفيذه والعائد من الاستثمار المادي للمكتبات ومراكز المعلومات في التنمية البشرية لمواردها البشرية .

الفصل الثالث: التدريب و تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات

تمهيد

احتلت تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين في هذا المجال وذلك لكونها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتنمية الإنسان وتلبي احتياجاته ورفع قدراته باعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري،³⁸⁰ إذ يعد العنصر البشري من أهم الثروات التي تعتمد عليها المجتمعات في التطوير والتخطيط والتنمية الشاملة، وذلك من خلال تزويده بالمعارف والخبرات المتجددة والمستمرة في ظل الانفجار المعرفي الذي نعيشه، وتزداد هذه الأهمية في المنظمات الخدمية. والتي تصنف المكتبات. على اختلاف أنواعها ومراكز المعلومات على أنها منظمات خدمية مسؤولة عن خدمتين أساسيتين: هما خدمة تقديم المعرفة، وخدمة إتاحة أوعيتها.³⁸¹

فالعنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التنمية للموارد البشرية، ويعد التدريب المناسب والمستمر أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر.³⁸²

ونظراً للتطورات التي عرفتتها بيئة الأعمال في العصر الحالي واعتمادها على الوسائل التكنولوجية الحديثة، أصبح من الضروري على المنظمات تكيف قدراتها البشرية مع هذه التطورات، وهو ما جعل العملية التدريبية إحدى الوسائل المتاحة لها لتنمية مواردها البشرية.³⁸³ لنجد أنه في السنوات الأخيرة تم اقتران مفهوم تنمية الموارد البشرية بعملية التدريب التي تعد محوراً أساساً لها فالمنظمة المتميزة هي التي تعمل باستمرار على تنمية مواردها البشرية وتزويدهم بمعارف ومهارات جديدة، وكذا تشجيعهم على الإبداع والابتكار.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق في لمفهوم تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات وذلك من خلال معرفة وتحديد المفاهيم التي يتكون منها كالتنمية البشرية وتحديد مفهوم الموارد البشرية ومن ثم التطرق المتضمن أسباب تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات ومن ثم التطرق في المبحث الثالث لأهمية تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات و من ثم التعرف إلى أهداف تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات، بالإضافة إلى: خصائص تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات، ثم سنتعرف إلى علاقة التدريب في تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات، وأخيراً: تم التطرق لاحتمية التدريب في تنمية الموارد البشرية في ظل التغيرات المستجدة في بيئة المكتبات ومراكز المعلومات

³⁸⁰ شحاتة، باسم عبد أحمد(2018)، ص: 537

³⁸¹ ديشة، إبراهيم محمد 2018، ص1

³⁸² العمرو، عبد العزيز بن رشيد العمرو(2020)، ص:155

³⁸³ زواوي، عمر حمزة، قسمية لحشم (2019)، ص234

3-1 - مفهوم تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات

شغلت تنمية الموارد البشرية في السنوات الأخيرة اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين نظراً لاعتبارها من أهم النشاطات التي يجب على المنظمة ممارستها لترقية نشاطها وتمييز أدائها ومن هذا المنطلق تبرز أهميتها للوجود في ظل التطورات التي تعرفها الكثير من منظمات الأعمال في العالم

إذ يعد مفهوم تنمية الموارد البشرية من المفاهيم المركبة ، فهو يتكون من مفهومين أساسيين هما : التنمية والموارد البشرية ، لذلك قبل المضي في إبراز مفهوم تنمية الموارد البشرية ينبغي علينا أولاً أن نحدد المفاهيم التي يتكون منها :

أولاً - التنمية البشرية : تعرف التنمية البشرية عموماً على أنها: عملية حضارية متكاملة شاملة لمختلف أوجه النشاط في المجتمع بما يحقق رفاهية الإنسان وكرامته . وتسعى إلى بناء الفرد وتحريره . وتطوير كفاءته وإطلاق قدراته للعمل . أي اكتشاف لموارد المجتمع وتنميتها و الاستخدام الأمثل لها من أجل بناء طاقة إنتاجية قادرة على العطاء المستمر .³⁸⁴

وهناك من أشار إليها على أنها عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع تحدث نتيجة للتدخل في حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع ، ذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفرادها باستثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى .³⁸⁵

وقد عرفت التنمية على أنها عملية أو نشاط تعمل على أساس المعرفة ، والخبرة ، والإنتاجية ، والرضا ، في المدى القريب أو البعيد ، تستهدف هذه العملية أو النشاط تحقيق منافع للأفراد ، أو الجماعات ، أو الفريق ، أو المنظمة ، أو المجتمع ، أو حتى على مستوى الإنسانية.³⁸⁶

كما عرفت من قبل الأمم المتحدة على أنها العملية التي يمكن من خلالها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية لمساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر مستطاع.³⁸⁷

³⁸⁴ زواوي ، عمر حمزة ، قسمية لحشم (2019)،ص:239

³⁸⁵ . أبو النصر، مدحت محمد (2007) ،ص: 189

³⁸⁶ McLean, G.N., & L.D. McLean (2001),p:271

³⁸⁷ United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (2010),p: 810

ثانياً - مفهوم الموارد البشرية :

الموارد البشرية" (HR) هو مصطلح يستخدم للإشارة إلى الأشخاص الذين يعملون في منظمة. كما يتم استخدامه للإشارة إلى الإدارة داخل المنظمة المسؤولة عن إدارة هذه الموارد، وبذلك تعددت وتنوعت التعاريف والمفاهيم التي أعطيت للموارد البشرية:

حيث عرفت بأنها :هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيه لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة : هي الثقافة التنظيمية .³⁸⁸

كما عرفت على أنها: مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم ، خبرتهم ، سلوكهم ، اتجاهاتهم ، وطموحهم ، كما يختلفون في وظائفهم ، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.³⁸⁹

و يقصد بها : مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات تقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات وهي الموارد الاحترافية ، الموارد القيادية ، الموارد الاستشرافية ، باقي الموارد المشاركة ، الاتحادات العمالية.³⁹⁰

في حين اعتبر (بيتر داركر) زعيم مدرسة الإدارة بالأهداف أن الموارد البشرية هي المورد الحقيقي ، وأن كل منظمة لها مورد حقيقي وهو الفرد أو الإنسان، وهي الموارد الكامنة في أي منظمة ، وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد وهي للأسف مصدر فشل إذا ساءت إدارتها .

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن تستخلص أن المورد البشري :

- مجموعة من الأفراد المؤهلين يمتلكون المهارة لأداء أنواع معينة من الأعمال.
- هؤلاء الأفراد يمتلكون الرغبة في أداء أعمالهم .
- بذل جهود معتبرة من أجل تحقيق أهدافهم.³⁹¹

³⁸⁸ نعنساني، عبد المحسن ، عمر وصفي عقيلي(2006) ، ص: 17

³⁸⁹ حمداوي وسيلة (2004)، ص: 2

³⁹⁰ سعيد ، بن يمينة ، صالح ماريا (2018) ، ص: 708

³⁹¹ بركة ، بلاغماس، (2015) ، ص: 426

وستتطرق الباحثة إلى مفهوم الموارد البشرية الذي تم استخدامها للإشارة إلى الإدارة داخل المنظمة المسؤولة عن إدارة هذه الموارد.

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعناصر البشرية داخل المنظمة وهي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد المنظمة بالموارد البشرية اللازمة. ويشمل ذلك التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها. إذاً هي جزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة.³⁹²

ويقصد بها : السياسات والممارسات التي ينطوي عليها تنفيذ جوانب العاملين ، من حيث وصف أعمالهم ، التوظيف ، الاختيار ، التقييم ، التدريب ، وتطوير الكفاءات ، كما أنها عملية تحليل وإدارة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية.³⁹³

وذكر (كافي) إدارة الموارد البشرية بأنها الوسيلة الاستراتيجية والواضحة لإدارة أهم مورد بالمنظمة وأغلاها قيمة ، وهو المورد البشري، أي العاملين بالمنظمة والذين يساهمون أفراداً وجماعات في تحقيق أهدافها .³⁹⁴

كما تم تعريفها بأنها :هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن استمرارية وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة واستمرارية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاياتهم الفنية والعلمية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة.³⁹⁵

وهناك من أشار إليها بأنها هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ، ويشتمل ذلك على عمليات التعيين، وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.³⁹⁶

وعلى هذا الأساس جاءت العديد من التعاريف تشرح مفهوم إدارة الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات أهمها :

فقد رأت (عباس) أن مفهوم إدارة الموارد البشرية في المكتبات يتسع ليشمل تأمين القوى البشرية اللازمة والمناسبة، عن طريق التخطيط الجيد لمعرفة الحجم المناسب منها، ومن ثم استقطاب أكبر عدد ممكن من العنصر البشري. وإتباع أفضل الأساليب لاختيار العناصر المناسبة وتعيينهم وتطويرهم وتقييم أدائهم الفعلي في

³⁹² عباس ، هناء شاکر (2014)، ص:295

³⁹³ J. Coyle-Shapiro et al(2013),p: 12

³⁹⁴ كافي ، مصطفى يوسف (2014)، ص: 18

³⁹⁵ الخليل ، عبد الحميد (2018)، ص:7

³⁹⁶ خليفة ، قصي قحطان، (2015)، ص: 67

العمل وتحفيزهم بطريقة ترغبهم البقاء فيها وتجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها في تحقيق أهم أهدافها المتمثلة بالإحساس والانتماء لها، ومن ثم تحقيق الكفاءة الإنتاجية والربحية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. إذ لا توجد منظمة ناجحة دون إدارة الموارد البشرية.³⁹⁷

في حين أشار (زهير) لمفهوم إدارة الموارد البشرية في بحثه بأنها تتمثل في اختيار وتعيين الموارد البشرية اللازمة للمكتبة أو مركز الوثائق والعمل على تنميتها والاستخدام الأمثل لها ، وتكييفها لمواجهة التغيرات التي تحيط بالمنظمة ، كما يجب وضع سياسات عامة تحكم الحياة الوظيفية للأفراد وعلاقاتهم مع بعضهم البعض ومع إدارة المكتبة أو إدارة المنظمة الأم .³⁹⁸

كما رأى (عليان) في بحثه أن مفهوم إدارة الموارد البشرية في المكتبة يتسع ليشمل : تأمين القوى البشرية اللازمة للمكتبة عن طريق التخطيط الجيد لمعرفة الحجم المناسب منها، ومن ثم استقطاب أكبر عدد ممكن من المتقدمين للوظيفة، واتباع أفضل الأساليب لاختيار العناصر المناسبة للعمل في المكتبة الإلكترونية ، وتعيينهم وتطويرهم ، وتقييم أدائهم الفعلي في العمل ، وتحفيزهم ، وتوفير المكافآت والتعويضات المناسبة لإثارة دافعيتهم ، وتوفير أماكن عمل آمنة لهم ، ومناخ عمل جيد ، وعلاقات عمل إيجابية بينهم ، والحرص على استمرارهم في العمل والتقليل من تسربهم قدر الإمكان ، والعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملتهم معاملة إنسانية تحترم فيها مشاعرهم ، والعمل على مساعدتهم في تحقيق آمالهم وطموحاتهم ، وحل مشكلاتهم اليومية المتعلقة بالعمل .³⁹⁹

ومن خلال التعريفات السابقة نجد أن إدارة الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات برأي الباحثة:

تمثل وظيفة أساسية في المكتبة أو مركز المعلومات التي تختص باستخدام مواردها الكامنة بكفاءة متمثلة بالعنصر البشري من خلال تنميته وتطوير مهاراته وقدراته، وذلك من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المعتمدة، بشكل يحقق هذا الانسجام مع استراتيجية المكتبة أو مركز المعلومات ورسالتها ويسهم في تحقيق أهداف المكتبة أو مركز المعلومات من أجل ضمان نجاحها وبقائها واستمرارها.

³⁹⁷ عباس ، هناء شاكر (2014) ، ص: 296

³⁹⁸ زهير ، عين أحجر ، بوشارب بولداني لزهرا (2013)، ص: 1673

³⁹⁹ عليان ، ربحي مصطفى (2004) ، ص: 225

ثالثاً- مفهوم تنمية الموارد البشرية :

بعد التعرف على مفهومي التنمية البشرية والموارد البشري سنتطرق لتعريف تنمية الموارد البشرية من منظور إداري وفي إطار العمل في المنظمات ، حيث تعد تنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي شغلت المؤسسات اليوم على الرغم من قدم ممارستها ،حيث بدأ الاهتمام بها كحقل علمي سنة (1958م) من طرف عدد من المفكرين الاقتصاديين والإداريين ، بعدها جاءت كتابات الكاتب والمفكر الأمريكي ليونارد نادلر (LEONARD NADLER) الذي جعل مصطلح ومفهوم تنمية الموارد البشرية بمعناه ومضمونه المعاصر واسع الانتشار ، حيث لقب بمهندس تنمية الموارد البشرية بعد نشره لكتاب (DEVELOPING HUMAN RESOURCE) سنة 1979م، الذي بين فيه أن وظائف الموارد البشرية تتشكل من فروع ثلاث هي : إدارة الموارد البشرية Human Resource Management ، تنمية الموارد البشرية Human Resource Development وبيئة الموارد البشرية Human Resource Environment وحدد مضامينها في جدول رقم (7) على النحو الآتي :

جدول رقم(7) : الفروع الرئيسية الثلاث لوظائف الموارد البشرية في المنظمة .⁴⁰⁰

تحسين بيئة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	تنمية الموارد البشرية
الإثراء الوظيفي Job enrichment	التعيين (recruitment)	التدريب (Training)
التوسع الوظيفي (job element)	الاختيار (selection)	التعلم (Education)
التطوير الوظيفي organizational development	التوظيف (Placement)	التطوير (Development)
	التقييم (evaluation)	
	التعويض (Comensation)	
	تخطيط القوى العاملة (work force planning)	

⁴⁰⁰ Nadler, Leonard. Garland D.Wiggs(1986), P:4

يتضح من الجدول (7) أن ليونارد نادلر (LEONARD NADLER) أعطى أهمية قصوى للمورد البشري في المؤسسات ، تبدأ بالاختيار السليم للموارد البشرية وإلحاقهم بالوظيفة ، ثم العمل على تدريبهم وحثهم على التعلم وأخيراً تطويرهم بصفة مستمرة والعمل الدائم على تحسين بيئتهم ، بغية جعل الموارد تنثري وظائفها وتستقر فيها وبالتالي تحقق الفاعلية المطلوبة.

وقد تعددت تعريف تنمية الموارد البشرية نذكر منها :

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها : أحد المكونات الرئيسية للتنمية وعنصراً من عناصر منظومة التنمية الشاملة للمجتمع.⁴⁰¹

كما عرفت تنمية الموارد البشرية: بأنها اعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع، إذ بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده.⁴⁰²

ويقصد بتنمية الموارد البشرية : زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتها الإنتاجية لأقصى حد ممكن.⁴⁰³

في حين أشار (شحاتة) في بحثه لمفهوم تنمية الموارد البشرية: بأنها عملية ديناميكية لها مدخلاتها ولها أيضاً مخرجاتها معتمدة بذلك الاعتماد الأول والأخير على المورد البشري باعتباره كائناً مؤثراً فاعلاً ومتفاعلاً مع النظم من حوله ، لذا كان ولا بد من الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من خلال التدريب المهني، وإتاحته للمورد البشري حتى تتحسن قدراته وطاقاته ومهاراته ومعارفه على المدى الطويل حتى يتعايش مع كل ما هو جديد داخل المنظمة.⁴⁰⁴

وبين (علي) تنمية الموارد البشرية في بحثه : بأنها عملية تنمية خبرات العاملين من خلال التعليم والتدريب وباستخدام أساليب مبتكرة لتطوير قدراته ومهاراته لمواكبة التطور البيئي لتلافي السلبيات وتدعيم الإيجابيات من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها.⁴⁰⁵

⁴⁰¹ العكدي، سوسن ابراهيم رجب (2016)، ص: 612

⁴⁰² نعيمة، برك : (2012)، ص: 275

⁴⁰³ أحمد ، محمد الشبح (2012)، ص: 155

⁴⁰⁴ شحاتة ، باسم عيد أحمد (2018)، ص: 540

⁴⁰⁵ علي ، نزار محمد (2017)، ص: 1176

ويوضح (عبد الرحمن) بأن تنمية الموارد البشرية: على أنها مخطط يتكون من مجموعة برامج مصمم لها من أجل تعليم الموارد البشرية واكتسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أية تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة.⁴⁰⁶

نستج من المفاهيم أعلاه لتنمية الموارد البشرية أن جميع التعاريف السابقة قد حصرت عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط واحد ألا وهو التدريب و تم شرح عملية التنمية بأنها عملية لتنمية المهارات والمعارف والقدرات للعنصر البشري . وبذلك نجد أنه تم اقتران مفهوم تنمية الموارد البشرية بعملية التدريب التي تعد محوراً أساساً لها. فالمنظمة المتميزة هي التي تعمل باستمرار على تنمية مواردها البشرية وتزويدهم بمعارف ومهارات جديدة.

مما سبق نخلص أن تنمية الموارد البشرية يعني اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تحسن من قدرة العاملين لمواجهة أنواعاً مختلفة من التحديات والتغيرات في بيئة مؤسسات المعلومات ، أي هي عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى الارتقاء بالعاملين من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف والسلوكيات بهدف مواجهة التحديات الآنية والمستقبلية واستثمارهم بالوظائف الحالية أو المستقبلية.

وبذلك يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات من وجهة نظر الباحثة: بأنها تلك الجهود المخططة والمنظمة والمنفذة لمساعدة الموارد البشرية على تطوير مهاراتهم وقدراتهم وترشيد سلوكهم في وظائفهم الحالية، وإعدادهم من خلال العملية التدريبية للقيام بوظائف مستقبلية، لتمكينهم من التكيف مع الظروف والتحديات المستجدة والمتسارعة في بيئة المكتبات ومراكز المعلومات، من أجل تحقيق أداء أفضل للفرد و للمكتبة أو مركز المعلومات بما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين .

⁴⁰⁶ عبد الرحمن ، بن عنتر (2010)، ص: 84

3-2- أسباب تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.

إن تنمية الموارد البشرية أصبحت اليوم ضرورة لا بد منها خاصة في عصر التكنولوجيا والتحديات التي خلقتها في بيئة المكتبات ومراكز المعلومات، ومن بين أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات ما يلي :

1. زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها ، وظهور وظائف ذات نوعية خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.

2. تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية على مستويات الأداء المخططة وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.

3. توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كماً ونوعاً.

4. تهيئة الفرص للموارد للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر .

5. تهيئة الموارد البشرية للارتقاء لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة ، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة.

6. تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات.⁴⁰⁷

بالإضافة إلى الأسباب التالية :

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات .
- توجيه الموظفين الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم.
- تهيئة الموظفين لتبوء وظائف مستقبلية أو تحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية.⁴⁰⁸

وبالتالي نجد أن أهم أسباب تنمية المورد البشري في المنظمات الخدمية متمثلة في المكتبات ومراكز المعلومات تبرز من خلال البيئة الداخلية للمكتبات ومراكز المعلومات على رأسها اتجاهات الموظفين السلبية التي تحول دون تحقيق المكتبة أو مركز المعلومات لأهدافها ومنها :

⁴⁰⁷ بلوط ، حسن إبراهيم (2002)، ص: 237
⁴⁰⁸ ديري ، زاهد محمد (2011)، ص: 336

1. شعور الموظفين بقلّة المعلومات لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم .
2. الشعور المتزايد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات .
3. الاعتقاد المتزايد للموظفين بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال .
4. شعور الموظفين بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير الأداء وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.
5. رغبة الموظفين في المشاركة في تقديم اقتراحات واتخاذ قرارات خاصة بعملهم.⁴⁰⁹

وبالتالي نجد أن أهم أسباب تنمية المورد البشري في المكتبات ومراكز المعلومات برأي الباحثة تبرز من خلال:

الدور الذي تلعبه في إكساب الموارد البشرية مهارات وقدرات تزيد من قدرتهم على تأدية مهامهم بفعالية وكفاءة عالية وتأهلهم لتأدية مهامهم وكذلك تطوير قدراتهم الإبداعية ، ما يجعل المكتبات ومراكز المعلومات تعمل على تحقيق أهدافها .

3-3- أهمية تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.

لقد أصبحت المتغيرات والتطورات المختلفة التي شهدتها بيئة المنظمات على اختلاف نشاطاتها تؤكد على ضرورة الانتقال من الدور التقليدي للموارد البشرية إلى الدور الحديث الذي يفرض ضرورة تبني استراتيجيات جديدة للتعامل مع الموارد البشرية ، ومن أهم ما تقوم عليه هذه الاستراتيجيات تغيير النظرة للموارد البشرية من كونها مجرد عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى اعتبارها أصلاً من أصول المنظمة ويجب الاستثمار فيها ، وأدى هذا التحول إلى اعتبار الأفراد مورداً من موارد المنظمة والذي يمكن أن يحقق إيرادات من خلال الاستخدام الأمثل لمعرفته ومهاراته والتي بدونها يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية .

ولكي يصبح الفرد مورداً يستثمر به لا بد أن يمتلك المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء مهام متخصصة وينبغي على المنظمة أن تحافظ على ما لديها من عاملين، وتسعى لتنمية مهاراتهم لضمان قدرتهم على العمل بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة،⁴¹⁰ وهذا من شأنه أن يوضح الأهمية البالغة التي توليها إدارة المكتبات ومراكز المعلومات في تنمية مواردها البشرية وتتجلى هذه الأهمية من خلال :

- زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات.
- توفير بديل للتعين عن طريق تأهيل وتدريب العاملين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة .
- صنع قادة محتملين لمستقبل المكتبة ومركز المعلومات.
- المساعدة في تقليل دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور.
- النتائج الملموسة التي يحققها التدريب في حال ارتكز على سياسات وقواعد واضحة ومسموعة من قبل الإدارة العليا للمكتبة ومركز المعلومات.⁴¹¹

كما تبرز أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال أمور عديدة من بينها :

- أ- الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفاء والفعال للأفراد.
- ب- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة ، نتيجة للتغيير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معينة (الآلات ، معدات ، مواد).
- ت- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم.

⁴¹⁰ حسن ، راوية مجد (2005) ، ص: 29-30

⁴¹¹ جعيجع، نبيلة ، رابع بوقرة (2017)، ص: 60

ث- توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة.⁴¹²

كما تتجلى أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال :

➤ تسهيل الاستفادة الكاملة من رأس المال البشري للمنظمة، ويمكن المنظمة من الاحتفاظ بالمواهب عن طريق تزويدهم بفرص النمو ومكافآت الإبداع والأداء، حيث تؤكد الممارسات الفعالة لتنمية الموارد البشرية على الاحتفاظ بالمواهب في المنظمة.

➤ تقدم بيئة داعمة ومغذية لمستوى عال من الحياة الوظيفية من خلال الرضا الوظيفي والنمو المهني والتطوير.

➤ تسهل انفتاح الاتصالات بشكل أكبر بين العاملين والإدارة في أي منظمة.

➤ تؤكد على زيادة الرضا الوظيفي والتزام العاملين ورفع معنوياتهم.

➤ تساعد على الفهم الأفضل لأهداف المنظمة وعلى ارتباطها بالأهداف الشخصية للعاملين في المنظمة.

➤ تساعد في تشكيل الأنظمة والسياسات والإجراءات التي تتميز بالحركة والمرونة.

➤ تعمل على زيادة تبني التغيرات البيئية.

➤ تساعد العاملين في المنظمة على الفهم الأفضل لأهداف المنظمة وتحسين الأداء لتحقيق هذه

الأهداف.⁴¹³

كما أشار لنا (منير) إن تنمية الموارد البشرية لها أهمية كبيرة نذكر منها:

1. القدرة على الإبداع والابتكار.

2. تحسن أداء المؤسسة ورفع إنتاجيتها.

3. تزيد من فعالية وكفاءة المؤسسة.

4. تواكب التطورات الحاصلة في الوظائف.⁴¹⁴

وبالتالي فإن أهمية تنمية الموارد البشرية برأي الباحثة تكمن في أهمية المورد البشري في حد ذاته ودوره الفعال في المكتبات ومراكز المعلومات لما يملكه من طاقة ذهنية وفكرية وقابلية للتعلم والابتكار والابداع والتي تساهم في تحقيق أهداف المكتبة أو مركز المعلومات عن طريق مواكبة كل ما هو جديد وابتكار طرق وأساليب عمل جديدة و صولاً لإرضاء المستفيدين.

⁴¹² حرايرية ، عتيقة ، هشام بوخاري (2017)، ص:115

⁴¹³ Balakrishnan, L, Srividhya, S. (2007), p:76

⁴¹⁴ منير ، نوري (2011) ، ص: 331

3-4 - أهداف تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات

من منطلق أن التدريب استراتيجية تنظيمية تعتمد على المنظمة حيال تنمية مواردها البشرية وبذلك فإن تلك الاستراتيجية لها جملة من الأهداف ذات العلاقة بالمنظمة والموارد البشري في الحاضر والمستقبل في آن واحد ومن تلك الأهداف :

1. إن تجديد وتحديث البناء المعرفي للمورد البشري ينعكس بالضرورة على بناء القيمي اتجاه المنظمة

ومضموناتها المادية والمعنوية ، التي تكون الثقافة التنظيمية لديهم، ومن ثم فإنه يقوي ارتباطهم بالمنظمة ويرفع معدل الشعور بالانتماء لها. وبالتالي تحقيق التوافق والتكيف المهنيين للمورد البشري.

2. تقليل الأخطاء وحوادث العمل : إن التدريب المهني يعني أخذ معرفة معمقة حول موضوع العمل ،

طرائق الأداء ، أدوات العمل وصيانتها .. الخ ، وبالتالي تصبح تلك القضايا واضحة وسلسة عند المورد البشري مما يجعل الأداء أكثر سلامة وأماناً على العامل ، بمعنى أن قلة أخطاء وحوادث العمل التي تحدث من عدم معرفة العمل.

3. إنشاء ديناميكية داخل المنظمة : إن إدراج نشاطات تدريبات متتالية دورية لكل الموارد البشرية في

المنظمة على اختلاف مستوياتها التنظيمية يعزز حركة ونشاط في الحياة المهنية داخل المنظمة، لأن التدريب تجاوزاً يطور مهارات الموارد البشرية، وكذلك يتبع التدريب ترقيات وحراك مهني يبعث الحيوية عند العمال.

4. تطبيق نظام إدارة الجودة: إن إدارة المؤسسات الحديثة في العالم تصبو إلى إحلال مبادئ الجودة في

مخرجاتها، من منطلق أن الجودة مفهوم يشير مدلوله إلى جملة العمليات قوامها التزام القيادة – التنظيمية بإيجاد المناخ المفعم بالثقة ، والداعم للعمل التعاوني، ومنح العاملين مساحة عريضة من المشاركة بما يكفل الإبداع والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات الملبيه لتوقعات العملاء الداخليين

والخارجيين ، ومن ثم تبلغ المنظمة الأهداف الحقيقية التي وجدت لأجلها سواء بالنسبة للفاعلين داخل المنظمة.⁴¹⁵

في حين حدد لنا (عقيلي) الأهداف المتحققة من تنمية الموارد البشرية بالتالي :

1. بناء إنسان قادر على مواجهة الحياة والتغيرات التي تحدث حوله بشكل إيجابي وفعال.
2. تعليم الفرد على إتقان مهارات الاتصال الفعال وذلك من أجل إثراء تواصل الفرد بالمجتمع بشكل أخلاقي ومؤثر يعبر فيه الفرد عن نفسه.
3. مساعدة الفرد في تطوير أدائه وقدراته وتعليمه مهارات وفنون التعامل مع فريق العمل ومع قائد الفريق
4. تعليم الإنسان قيمة وأهمية الوقت وتدريبه على مهارات أو فنون إدارة الوقت وتعليمه كيفية استغلال طاقاته ومواهبه ووضع أهداف لحياته.

5. كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجه الفرد بشكل إيجابي ، وفعال والبحث عن المخرج والحلول.⁴¹⁶
- كما تجلت أهداف تنمية الموارد البشرية في بحث (ميرزا) كما يلي:

1. تنمية المهارات الإدارية في مجال الاشراف والقيادة ، وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين
 2. الارتقاء بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل
 3. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحفيز العامل نحو بذل أقصى جهد.⁴¹⁷
- وعليه فالهدف من تنمية الموارد البشرية برأي الباحثة هو الحصول على قوة عمل (منتجة ومستقرة وفعالة) أي منتجة تحقق الإنتاج المطلوب بالقدر وفي الوقت وبالمواصفات الصحيحة ، مستقرة : تقليل معدل دوران العمل ، فعالة : الأفراد يحققون المطلوب منهم بأحسن الطرق وأقل تكاليف وأقصر وقت ممكن.

⁴¹⁵ عرور مليكة (2011) ، ص: 164-165

⁴¹⁶ عقيلي ، عثمان بن موسى ، محمد بن عبد الله العمري ، عادل بن محمد الغامدي (2020)، ص: 187

⁴¹⁷ ميرزا ، سما ساهر انطون (2020) ، ص: 139

3-5- خصائص تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات

تتميز عملية تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بعدة خصائص والتي يمكن أن نجملها في :

1. **تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية :** ينظر في الوقت الراهن إلى تنمية الموارد البشرية على إنها عملية استراتيجية ، تأخذ شكل فرعي مكون من أجزاء متكاملة ، وتعمل ضمن نظام و استراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة ضمن إطار إدارة ودور الموارد البشرية فيها ، وتتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة ، التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، كما تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنها الذي يتوقف وجودها على هذا الرضا، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.⁴¹⁸

2. **تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة :** إن تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية وعملية منتظمة تعتمدان على التعلم، وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي و المستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية، وهو ما يعبر ويدل على المحاولات الجادة لإحداث المطابقة والموائمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة . وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية وجعل أدائها في حالة تحسن دائم و مستمر.⁴¹⁹

ومن خلال التطرق لخصائص تنمية الموارد البشرية نجد أنه يتوجب على المكتبات ومراكز المعلومات تبني استراتيجية لتنمية مواردها البشرية والذي يعتبر العنصر البشري لديها شريك استراتيجي ضمن هذه الاستراتيجية حيث أنه لا يمكن الحديث عن مكتبة أو مركز معلومات متطورة ومستمرة دون أن نحدد مدى كفاءة مواردها البشرية وذلك من خلال رفع مهارات وقدرات مواردها البشرية فتنمية هذه الموارد موضوع مرتبط بمدى القدرة على تحقيق المكتبات ومراكز المعلومات لأهدافها المرسومة .

⁴¹⁸ سمير أحمد، محمد (2009)، ص: 85

⁴¹⁹ عقيلي ، عمر وصفي (2005)، ص: 437

3-6- علاقة التدريب في تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات

نهدف من خلال هذا المحور إلى توضيح العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية ، حيث لا تعتبر الفائدة من التدريب منفصلة عن تنمية الموارد البشرية ، كما أن تنمية الموارد البشرية لا تحقق دون وجود التدريب ، وعلى هذا الأساس فإن التدريب يعد ضرورة ملحة لتنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات ، وأن كل منهما يغطي الآخر، ويتوافقان حتى التكامل في معظم الأحيان.

فالعلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية هي علاقة تفاعلية،⁴²⁰ إذ يعد التدريب استراتيجية المنظمة في تنمية مواردها البشرية، حيث يرى (درة) أن التدريب فلسفة عمل تحتوي تنمية الموارد البشرية برمتها، فهو الجهد المنظم والمخطط لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها، وقدراتها، وتغيير سلوكها، واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة.⁴²¹ كما أنه يسهم في تحقيق العديد من الفوائد التي تعود بالنفع العام لكل جهة من الجهات المستفيدة في تحقيق العديد من الفوائد التي تعود بالنفع العام لكل جهة من الجهات المستفيدة منه ضمن حلقة تنمية الموارد البشرية.⁴²²

وتظهر العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية فيما يلي:

أولاً- علاقة التدريب بتنمية مهارات الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات :

إن تحقيق أهداف المكتبة ومراكز المعلومات يعتمد على العنصر البشري، فالتدريب يتضمن مجمل النشاطات والوسائل، والطرق والدعائم، التي يؤدي تفعيلها إلى حث الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات ودفعهم نحو صقل معارفهم ومواهبهم واستنهاض هممهم وملكاتهم الفكرية وهذا كله من أجل تحقيق أهداف المكتبة أو مركز المعلومات.⁴²³ وبذلك يصبح لازماً عليها تنمية مهاراتهم من خلال البرامج التدريبية التي تعدها المكتبة أو مركز المعلومات لمواردها البشرية. فعملية التدريب تركز على جوانب الضعف عند المورد البشري من حيث العجز في الأداء، سوء الفهم في موضوع العمل، عدم التكيف مع فرق العمل، عدم المقدرة على استخدام أدوات العمل بعد استحداثها في المنظمة متمثلة في المكتبة أو مركز المعلومات.⁴²⁴ إذ يعد التدريب استراتيجية المنظمة في تنمية مواردها البشرية.⁴²⁵ فمن خلال استراتيجية التدريب تسعى المكتبات ومراكز المعلومات إلى بناء نظام معرفي حديث لدى مواردها البشرية، وتطوير مهاراتهم الحالية، وإكسابهم مهارات أخرى جديدة ومتنوعة ، وتعديل

⁴²⁰ Mondy R Wayne(2010), p: 13

⁴²¹ درة ، عبد الباري ابراهيم (2003)، ص: 105

⁴²² Dwevidi, Harsh, & Ladiwal, Ona (2011),p33

⁴²³ Mondy R Wayne(2010), p: 13

⁴²⁴ عرور مليكة (2011)، ص: 163

⁴²⁵ Chiavenato, Idalberto, (2001):p19

اتجاهاتهم السلوكية للأفضل، بهدف الاستيعاب والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في بيئة عملهم ، وتقرض على المكتبة ومراكز المعلومات تبنيها والتكيف معها.⁴²⁶ فالتدريب يهدف إلى التمكن من مجموعة المعارف والمعلومات التي تقود في النهاية إلى الكفاءة وزيادة قدرة الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات على التفاعل مع حاجات المستفيدين المتغيرة والظروف البيئية المتغيرة والمستجدة في بيئة المكتبات ومراكز المعلومات.⁴²⁷

ثانياً- علاقة التدريب في تنمية الجوانب السلوكية للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات:

يتضح لنا أن نجاح المكتبات ومراكز المعلومات في تحقيق أهدافها يعتمد مباشرة على تنمية مواردها البشرية وإنجاز ما هو مطلوب منهم وإحراز النتائج تبعاً لذلك، والتدريب يمثل أحد وسائل المكتبات ومراكز المعلومات في تطوير وتنمية القدرات العلمية والفنية والعملية والسلوكية لمواردها البشرية بالشكل الذي يسهل نمو وتطور المكتبات ومراكز المعلومات وتحقيق كفاءة وجودة خدماتها المقدمة للمستفيدين،⁴²⁸ كما يتضمن مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي تمكن العناصر البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات من أن يكونوا مستعدين بصورة دائمة في وظائفهم الحالية والمستقبلية والأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة المحيطة التي تخدمها المكتبة أو مركز المعلومات .⁴²⁹

فالتدريب في عالمنا المعاصر أداة التنمية ووسيلتها ، فالتدريب هو الأساس الذي يحقق تنمية الموارد البشرية بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم في بيئة المكتبات ومراكز المعلومات . فقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة عامة وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، فالتدريب يقدم معرفة جديدة ، ويضيف معلومات متنوعة، ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب.⁴³⁰ وعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عدة : كالانفجار المعرفي والمتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع لآخر ومن حضارة إلى أخرى .⁴³¹

وعلى هذا الأساس ينبغي على التدريب أن يراعي تحقيق الأهداف التالية :

⁴²⁶ ، حمادية ، مروة، علي بن قدور(2020)، ص: 243

⁴²⁷ Mondy R Wayne(2010), p: 14

⁴²⁸ حرايرية ، عتيقة ، هشام بوخاري (2017)، ص: 116-117

⁴²⁹ Mondy R Wayne(2010), p: 15

⁴³⁰ حرايرية ، عتيقة ، هشام بوخاري (2017)، ص: 116-117

⁴³¹ عبد القادر، بابا(2009) ، ص:2-3

- المنظمة متمثلة بالمكتبة أو مركز المعلومات هو مجتمع بشري وإنساني ، يضم أفراد يعملون على تحقيق أهداف محددة، ومن المتعارف عليه أن لكل فرد سلوكه وطباعه وتصرفاته وحاجاته ورغباته والتي تختلف من فرد لآخر ومنه يجب أن تكون هذه النقطة الأخيرة نقطة ارتكاز تركز عليها إدارة المكتبات و مراكز المعلومات في إعداد برامج تدريبها ، ويكمن ذلك في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية .
- يساهم التدريب في اكتشاف قيادات جديدة تقود المكتبات ومراكز المعلومات بفعالية وإيجابية ، نحو تحقيق أهدافها فهو يمنح الفرد الفرصة للتعبير عن نفسه و الاشتراك في مناقشة وحوار سياسات المكتبة ومراكز المعلومات المختلفة، فهو وسيلة لاكتشاف الطاقات النشطة والمبدعة.
- التدريب يمثل وسيلة الإدارة في تطبيق مبدأ الاتصالات، ومن ثم خلق الترابط بين فريق العمل في كل المستويات ويحقق جو من التعاون الإيجابي بين العاملين داخل بيئة العمل المكتبي .
- التدريب وسيلة تعليمية وتربوية تؤدي إلى تغيير سلوك الفرد من خلال الأهداف التي تسطرها المكتبات ومراكز المعلومات ذلك أن التدريب يساعد في تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين نحو المكتبة أو مركز المعلومات .
- التدريب وسيلة لتطويع وحث العامل لبذل كل طاقاته، أي أنه محرك لدوافع الإنسان العامل من خلال تحفيز العاملين على بذل مجهودات أكبر في أداء أعمالهم ، وبطريقة سلسلة تحقق من خلالها المكتبات ومراكز المعلومات أهدافها والمزيد من جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين.

ثالثاً- علاقة التدريب بالجوانب الاقتصادية في تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات

إن الجانب الذي يمكن رؤيته في تنمية الموارد البشرية هو أن إعداد وتنفيذ برامج التدريب العاملين يحتاج إلى عناصر هي (الوقت ، الجهد ، النفقات ، العائد) والتدريب من وجهة اقتصادية بحتة يعتبر استثماراً للإنسان، فهو العامل الذي يعتبر أعلى عناصر الإنتاج وأعقدها ، فكان لابد من النظر إلى العنصر البشري في المكتبات ومراكز المعلومات على اختلاف أنماطها على أنه رأسمال استثماري وليس مجرد واحد من عناصر الإنتاج كما أن له دوراً حيوياً في خلق وصناعة التقدم على كافة المستويات والأصعدة.

إذ يعد العنصر البشري في المكتبات ومراكز المعلومات من أغنى الموارد التي تمتلكها المكتبة لأن قوة أي مكتبة تستمد من قوة مواردها البشرية ، لا من قوة خططها أو لوائحها أو مواردها المالية ، ولا سيما إذا وجدت القوة البشرية التي تستطيع تسخير كل هذه الإمكانيات لتحقيق أهداف المكتبة أو مركز المعلومات.

فالمكتبات ومراكز المعلومات بحاجة للكادر البشري المتخصص والمؤهل والمدرّب للقيام بعملياتها وأنشطتها الفنية وتقديم خدماتها المختلفة ، وذلك لأن العنصر البشري يعد من أهم متطلبات هذه المكتبات ومكوناتها

ويمكن للمكتبات ومراكز المعلومات تحقيق الكثير من أهدافها من خلال توفير فرص استثمار مواردها البشرية لتميتها من خلال تطبيق التدريب فيها والذي يعد استراتيجية لتنمية مواردها البشرية.⁴³²

ومن ثمة فإنه يتعين على المنظمة أن تحصل على الحد الأقصى من عائد التدريب في تنمية مواردها البشرية بتكاليف مناسبة ومن بين العوائد التي تحصل عليها المنظمات من خلال تطبيقها التدريب نذكر ما يلي :

- زيادة الإنتاج : أي أن زيادة مهارات القوى العاملة ستؤدي عادة إلى زيادة كمية الإنتاج ونوعيته ، حيث أن التطور الفني العمليات الصناعية يتطلب تجديد معارف العاملين ، وتدريبهم وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج .

- رفع روح المعنوية : حيث إن امتلاك المهارات العالية تؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالأمن والاستقرار والطمأنينة ، مما يرفع الروح المعنوية لديهم .

- قلة الإشراف : إن التدريب يساعد العامل على أن يشرف هو بنفسه على أدائه ، فالدورة التدريبية تقلل من الحاجة للإشراف .

- الاقتصاد في النفقات : بما أن التدريب مردوده أكثر من كلفته ، فاستخدام الآلة بأصول ، وبوسائل سليمة ، يقلل النفقات ، كما يقلل من حوادث العمل .

- قلة دوران العمل : إن تدريب الأفراد، وزيادة مداركهم ، يزيد من تعلقهم في العمل ، ويحول دون تطلعهم للاشتغال خارج مؤسساتهم مما يؤدي إلى قلة في دوران العمل .⁴³³

⁴³² نصيرة، مهنة (2014) ، ص: 191

⁴³³ حرايرية ، عتيقة ، هشام بوخاري (2017)، ص: 116-117

3-7- حتمية التدريب في تنمية الموارد البشرية في ظل التغيرات المستجدة في بيئة المكتبات ومراكز المعلومات:

أدت التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية إلى أحداث العديد من التحولات التي طالت بالخصوص النماذج المهنية والوظيفية في المنظمات⁴³⁴ ومنها مؤسسات المعلومات باختلاف أنواعها ، حيث أحدث التطور الكبير في مجال بث المعلومات وتداولها باستخدام الحواسيب وتقنيات الاتصال وتخزين واسترجاع المعلومات تغيرات كبيرة على وظائف وخدمات المكتبات ومراكز المعلومات، فظهرت أنماط من جديدة من خدمات المعلومات كالبث بالاتصال المباشر والبحث في قواعد البيانات واستخدام شبكة الإنترنت وغيرها، وترتب على ذلك تغير الدور الذي يؤديه أخصائيو المعلومات ، وبرزت حاجتهم إلى مهارات وخبرات جديدة تناسب الظروف والأوضاع الجديدة ، والتي من المنتظر أن يظل التغير الدائم سمة مميزة لها.

كما شهدت العلاقة بين أخصائي المعلومات والمستفيد تحد كبير، بعد أن انتزعت منه سلطة امتلاك المصادر المرجعية لمصلحة المستفيد، فسهولة استخدام الأجهزة الحديثة وبرامجها من خلال واجهات بحث بسيطة ومرنة وكذلك تنامي النشر الإلكتروني الذي يضع المعلومات مباشرة في خدمة المستفيد كل ذلك يوحى باحتمال ضعف وساطة أخصائي المعلومات.⁴³⁵ الشيء الذي أبان على ضرورة تغيير استراتيجية إدارة الموارد البشرية من ناحية تنمية مواردها البشرية عن طريق التدريب وتبني سياسات وممارسات جديدة تضمن لها التكيف والمواءمة والانسجام مع التحديات الجديدة المتمثلة في :

1- **العولمة:** حيث يعد نمطاً سياسياً اقتصادياً ثقافياً غربياً متطوراً. وهو آلية من الآليات التي تسعى من خلالها الدول المتطورة إلى إخضاع الدول النامية لتبعيتها في كل المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، وحتى التجارية. فمسألة التجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني يعد من أشد الجبهات التي تواجه المنظمات ، حيث سيؤثر لامحالة على أدائها التنافسي وجودة منتجاتها،⁴³⁶ وبالتالي فالمؤسسات متمثلة بالمكتبات ومراكز المعلومات مجبرة على الدخول في عالم التكنولوجيا لتأهيل وتنمية مواردها البشرية استجابة لما تتطلبه البيئة الخارجية ، والمناخ التنظيمي كتدريب العاملين لديها على التقنيات الإلكترونية المتعامل بها ، بمعنى إنتاج مورد بشري عالمي متعدد الجنسيات يمكن أن يعمل في أي منظمة وفي أي دولة . وأمام التطورات والتحديات التي صاحبت العولمة وما قامت به من ثورة غير مسبوقة في تكنولوجيا المعلومات وما أفرزته هذه الأخيرة من ابتكارات تكنولوجية في بيئة المكتبات

⁴³⁴ كتاف ، الرزقي (2017) ، ص:161

⁴³⁵ بوغناقة ، سعاد (2013)، ص: 143

⁴³⁶ كتاف ، الرزقي (2017)، ص:161

ومراكز المعلومات ، حيث أصبحت المعلومات تتزايد يوماً بعد يوم ، وكذلك التكنولوجيا المرافقة لتسييرها وبثها واسترجاعها هي كذلك في تطور مستمر . لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات ضغوطات كبيرة جعلت المكتبات تبحث عن أنجع الطرق والوسائل لتتكيف مع هذه المعطيات الجديدة من ناحية ، ومواجهة التحديات التي فرضها عليها المحيط سواء كانت هذه التحديات تكنولوجية أو ثقافية أو اجتماعية أو سياسية أو غيرها.⁴³⁷

وبذلك أصبحت هذه التغيرات تفرض ضرورة توافق قدرات الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات مع ما هو مستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه من أهداف خاصة أو عامة وأصبح لزاماً على المكتبات ومراكز المعلومات البحث عن برامج تدريبية تكون مناسبة لرفع مهارات وقدرات وتنمية لمواردها البشرية.

2- التحولات القطاعية : ويتمثل هذا المتغير في حركة انتقال الأعمال من الصناعة والزراعة إلى قطاعي الخدمات والاتصال،⁴³⁸ وقطاع المكتبات والمعلومات واحد من القطاعات الخدمية المهمة التي تواجه ثورة متلاحقة في مجالات تقنيات المعلومات والاتصالات ولقد ظهر تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العمل المكتبي والمهنة المكتبية في النواحي التالية :

➤ ظهور نمط جديد ومختلف من مصادر المعلومات : وانتقالها من الاوعية والمصادر التقليدية المطبوعة إلى المصادر الإلكترونية والمتاحة على الخط المباشر، وما نتج عنه من ظهور أشكال جديدة لمؤسسات المعلومات والتي تختلف تماماً مؤسسات المعلومات المألوفة كالمكتبات الافتراضية ، المكتبات الإلكترونية ، المكتبات الرقمية ، مكتبات بلا جدران ... الخ .

وبالتالي ظهرت خدمات معلومات حديثة جداً ومختلفة نوعاً ما عن خدمات المعلومات التي ألف المستفيد تلقيها من مؤسسات المعلومات المعروفة كخدمة البحث على الخط المباشر ، الخدمة المرجعية الإلكترونية ، خدمة استرجاع المعلومات ، خدمة شبكات المعلومات المحوسبة...الخ.

➤ تطور وسائل العمل المكتبي : وذلك من خلال إدخال الحاسوب ومختلف الأجهزة التكنولوجية نتيجة لما تتميز به من دقة وسرعة واختصار للوقت والجهد في أداء الأعمال المكتبية المتنوعة ، بدءاً بتسهيل عمليات اقتناء وتزويد مصادر المعلومات من خلال شبكة الإنترنت انتقلاً إلى تيسير عمليات إعداد أدلة ووسائل البحث من فهارس وكشافات وكذا تخزين هذه المصادر ومن ثم استرجاعها وإعادة بثها لجمهور المستفيدين ، فظهرت الفهارس الإلكترونية المتاحة على البوابات الإلكترونية لمختلف مؤسسات المعلومات من مكتبات جامعية ، وطنية ، متخصصة ، عامة ، مراكز أرشيف ، مراكز مصادر التعلم

⁴³⁷ لخضر، فردي (2007)، ص: 103

⁴³⁸ كتاف ، الرزقي (2017)، ص: 161

...الخ إضافة إلى ظهور المواقع الإلكترونية لمؤسسات المعلومات الافتراضية ، هذه البوابات التي مكنت مؤسسات المعلومات المتعددة من الذهاب الى المستفيد والبحث عن احتياجاته المعلوماتية بعد أن كان المستفيد هو الذي كان يذهب إلى هذه المؤسسات .

ونخلص مما سبق برأي الباحثة أن هذه التحولات القطاعية وتحولها الى قطاع الخدمات والاتصالات تمثل تحدياً للموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات ، بحيث يجب أن تتمكن من الوظائف التقنية كإدارة قواعد البيانات وأنظمة تصميم وتحليل الوظائف وتطبيقات مهام الإدارة المكتبية أو الإدارة الإلكترونية . وهنا تتجلى مدى مهارة وكفاءة وقدرة الموارد البشرية على إتقان العمل بالتكنولوجيا الحديثة وذلك من خلال تبني ادارة الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات استراتيجية لتنمية مواردها البشرية عن طريق التدريب وتبني سياسات وممارسات جديدة تضمن لها التكيف والمواءمة والانسجام مع هذه التحديات والتغيرات .

3- التنوع في مزيج الموارد البشرية : إن التنوع والتباين في الموارد البشرية يشكل توليفة مختلفة من المتغيرات الديمغرافية كالسن، الجنس، المستوى الثقافي ، العادات ، التقاليد ، وأساليب التفاعل. هذه الاختلافات انعكست على مستويات المهارات والمعارف والخبرات التي تتطلب المزيد من الصقل والتمكين والتطوير حتى يتسنى للمنظمة الارتقاء بمستوى أداء مواردها البشرية وفعاليتها التنظيمية، ولن يتأتى هذا إلا عن طريق التدريب لمواجهة التغيرات التي أحدثها دخول التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات على العمل المكتبي فقد تغيرت مهام المكتبي وتطورت تماشياً مع تطور وتنوع وسائل العمل المكتبي ، كما أن الارتباط القائم بين الوسيلة والعمل جعل المهنة المكتبية تأخذ أبعاداً جديدة حتى في التسمية ذاتها ، فأصبحنا نتعامل مع المكتبي ، الوثائقي وصولاً إلى أخصائي المعلومات واستشاري المعلومات ، ضابط المعلومات ، محلل المعلومات ، وسيط المعلومات ... الخ وهي أحدث تسميات للعاملين في مختلف مؤسسات المعلومات بمختلف مستوياتها وتعدد تخصصاتها العلمية كانعكاس لتقنية المعلومات والاتصالات وتطور الأوعية المعلوماتية وظهور شبكات المعلومات وأنظمة الإعلام الحديثة

439 .

4- نمو العمالة المؤقت على كل من العاملين الموسمين والمتعاقدين المستقلين والعاملين بدوام جزئي Part-time وإقدام أرباب العمل على العمالة المؤقتة هو تخفيف القيود القانونية والمصاريف المرتبطة بها.⁴⁴⁰

⁴³⁹ بن الطيب ، زينب (2013) ، ص: 9- 113
⁴⁴⁰ كتاف ، الرزقي (2017) ، ص: 161

5- **التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية** : شهد عالم اليوم تطورات سريعة ومتلاحقة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بدءاً من ثورة الحواسيب التي بدأت حركتها باتجاهاتها الحديثة منذ منتصف القرن الماضي ، إلى ثورة المعلومات التي واكبتها باستمرار ومازالت ثم إلى ثورة الاتصالات ، وما فتئت هذه التطورات التكنولوجية تغزو المكتبات ومؤسسات المعلومات وتؤثر تأثيراً كبيراً عليها ، حيث شهد الربع الأخير من القرن العشرين عدداً من التطورات والتغيرات في بيئة المعلومات تمثلت في ثورة المعلومات بكل أبعادها ، وتطور تكنولوجيا المعلومات بكل روافدها وتغير سمات واحتياجات المستفيدين ، وتغير المنظور الاقتصادي والاجتماعي للمعلومات ، وغير ذلك مما يشكل في النهاية السمات المميزة لمجتمع المعلومات . وقد أثرت كل هذه التغيرات على وظائف وخدمات مؤسسات المعلومات بكل أنواعها ، وترتب على ذلك تغير الدور الذي يؤديه الأخصائيون ، وبرزت حاجتهم إلى مهارات وخبرات جديدة تناسب الظروف والأوضاع التي تغيرت ، والتي من المنتظر أن يظل التغيير الدائم سمة لها.⁴⁴¹

6- **إعادة هندسة العمليات (الهندرة)** : ونقصد بالهندرة الهندسة البشرية بإعادة هندسة العمليات من خلال تغيير التقنيات والأساليب وإعادة ترتيب الأعمال وكيفية ممارستها لأجل تحسين الأداء والرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة في إطار الأوضاع البيئية الراهنة التي تتميز بالتعقيد والتغير السريع .⁴⁴² ومنها التطور الحاصل في تقنيات المعلومات والاتصالات والتي لا يمكن أن يتم دون التأثير المباشر على المهنة المكتنية فمؤسسات المعلومات مهما كان موقعها ستستفيد من هذا المد التكنولوجي الذي يكتسح العالم تدريجياً وهي الآن تعيش هذا التغير من خلال أوعية المعلومات الحديثة ومن خلال شبكات المعلومات وأيضاً من خلال وسائل وتجهيزات تكنولوجية ، وأمام هذا الانتقال الذي هو حقيقة مفروضة على هذه المؤسسات ، يتوجب على إدارة المكتبات ومراكز المعلومات أن يكونوا واعين بهذه القضية.⁴⁴³ حيث تتأثر الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات تأثراً كبيراً بهذه العملية ، لذلك لابد من التركيز على تنميتهم ووضع برامج تدريبية من شأنها أن تفهم المورد البشري معنى وسبب التغير، أيضاً لابد من توفير برامج لتنمية مهارات حل الصراعات والضغط التي يتعرضون لها أثناء التغير ، بالإضافة إلى مهارات التعامل مع التكنولوجيات الجديدة أو ممارسات جديدة ناتجة عن إعادة الهندسة.⁴⁴⁴ مع ضرورة إعادة هيكلة المواد الأخرى بشكل يجعلها تتماشى مع التغيرات التكنولوجية كالبحث البيبلوغرافي واللغات التوثيقية والتحليل الوثائقي والفهرسة وغيرها .⁴⁴⁵

⁴⁴¹ بن الطيب ، زينب (2013) ، ص: 110

⁴⁴² كتاف ، الرزقي (2017)، ص: 161

⁴⁴³ بن الطيب ، زينب (2013) ، ص: 123

⁴⁴⁴ حسن ، راوية محمد (2005) ، ص: 18

⁴⁴⁵ بن الطيب ، زينب (2013) ، ص: 120

وفي هذا السياق ترى الباحثة أن السبيل الوحيد لمواجهة هذه التغيرات هو تبني استراتيجية التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات لتنمية مواردها البشرية من أجل إكسابهم المزيد من المعارف والمهارات والقدرات والتي من خلالها تمكنهم من مواجهة التغيرات والتطورات التكنولوجية في بيئة عملهم ومن انجاز مهامهم بفاعلية.

خلاصة الفصل :

وبناء عليه وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والأنماط التنظيمية الحديثة والمستجدة، نستنتج أن إدارة الموارد البشرية المتواجدة على مستوى القطاعات الخدمية في المكتبات ومراكز المعلومات، يجب أن تقف في مواجهة التحديات الراهنة ومواكبتها والتكيف معها من خلال تنمية مواردها البشرية لرفع كفاءة مواردها البشرية والفعالية التنظيمية للمكتبة أو مركز المعلومات على حد سواء اعتماداً على التدريب الذي يعتبر أحد الوسائل والأنشطة التي تستخدمها إدارة المكتبات ومراكز المعلومات مهما كانت طبيعة عملها واختصاصها، من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والعملية والسلوكية لمواردها البشرية بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المكتبات ومراكز المعلومات وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية ، ومن أجل التطبيق الفعلي والكفاء للبرامج التدريبية لا بد من توافر أرضية متينة تبدأ من الداخل من خلال قدرة المورد البشري على التكيف والتواصل والقدرة على الاستخدام وكذلك وجود برامج تستجيب للاحتياجات التدريبية وتتسم بالمرونة التي تمكنها من فهم الاختلافات الناتجة عن التمايز الأدائي للمورد البشري.

الفصل الرابع :الدراسة الميدانية لبرامج التدريب في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية

4-1- مكتبة الأسد الوطنية : النشأة والتطور

تعود جذور المكتبة الوطنية في سورية إلى الربع الأخير من القرن التاسع عشر مع نشوء المكتبة الظاهرية في دمشق ومقرها المدرسة الظاهرية التي أنشأها الظاهر بيبرس، والتي جمعت مقتنياتها من مصادر متعددة منها مكتبات الوقف الاسلامي التي كانت منتشرة في العصور السابقة.⁴⁴⁶

لتظهر الحاجة إلى إحداث مكتبة وطنية في الجمهورية العربية السورية منذ أوائل القرن العشرين. وكان أول عمل في هذا المجال هو تجميع تراث الأجداد من المخطوطات في تربة الملك الظاهر بيبرس بدمشق التي عرفت بعد ذلك باسم المكتبة الظاهرية. واهتم مجمع اللغة العربية، الذي تولى الاشراف على المكتبة الظاهرية منذ عام 1919، بتنظيم المكتبة وعمل على زيادة مجموعاتها من المطبوعات في كافة الموضوعات ووضع الفهارس اللازمة لتسهيل الاطلاع عليها.⁴⁴⁷

ومع بداية عهد الاستقلال وانتشار المدارس وتوسع التعليم ظهرت الحاجة إلى تشييد مكتبة وطنية حديثة تتمتع بكامل المواصفات الفنية اللازمة للمكتبات الوطنية ، وتقوم بجمع كافة اشكال التراث الثقافي الوطني والقومي ومختارات من التراث الثقافي العالمي ، وتستوعب الاعداد المتزايدة من القراء والباحثين .

وفي ظل تلك الظروف تأسست مكتبة الأسد الوطنية في عام 1984 م في دمشق بموجب المرسوم التشريعي رقم 17 تاريخ 26 / 7 / 1983م الناظم للمكتبة الوطنية وأطلق عليها بموجبه اسم مكتبة الأسد . ثم صدر المرسوم التنظيمي رقم 623 لعام 1983م القاضي بتحديد ملاك مكتبة الأسد ، وأما الجهاز الاداري للمكتبة فقد بدأ تشكيله بصدور المرسوم رقم 1028 لعام 1983م القاضي بتسمية أول مدير عام للمكتبة .

وبذلك سعت مكتبة الأسد الوطنية بدمشق منذ تأسيسها عام 1984م لأن تكون مرجعاً للباحثين، والعلماء، والدارسين، وعاملاً من عوامل النهوض الثقافي في سورية، والوطن العربي.

إذ تعتبر مكتبة الأسد المكتبة الوطنية في الجمهورية العربية السورية من أهم المكتبات العربية. ومن أول مهامها جمع كافة أشكال التراث الثقافي والكتب والمؤلفات والدوريات والمراجع والمخطوطات وغيرها من أوعية المعلومات وفي كافة المجالات الثقافية والأدبية والعلمية والاقتصادية وكل ما يتصل بها، وتنظيم هذه الكنوز والمراجع والمواد العلمية وتيسير الانتفاع بها للباحثين والدارسين والمهتمين في شتى المجالات وعلى أعلى مستوى.

⁴⁴⁶ الحفار، نجوى ، وآخرون. دليل مكتبة الاسد الوطنية ، (د.ت)، ص:9
⁴⁴⁷ مكتبة الأسد الوطنية . دليل مكتبة الأسد الوطنية ،(1984)، ص5

لقد أسهمت هذه المكتبة خلال أكثر من ثلاثة عقود في دعم البحث العلمي، والدراسات العليا في الجامعات السورية والعربية، وقدمت كل الخدمات الثقافية، والإمكانيات المكتبية الموضوعة لخدمة الباحثين عن العلم والمعرفة، وتسعى لأن تطوّر طاقاتها وإمكانياتها؛ لمواكبة المكتبات العالمية، وبذلك رغم الظروف الصعبة التي عاشتها سورية منذ سنوات. استمرت مكتبة الأسد على عهدا، وبقيت أبوابها مشرعة للمفكرين، والقراء، والدارسين، وتسعى الآن لتطوير محتوياتها إلكترونياً ومعلوماتياً؛ لتواكب العصر، ولتلبّي حاجات التطوّر العلمي والتقني.⁴⁴⁸

4-2- وظائف ومهام مكتبة الأسد الوطنية:

تتجلى مهمة المكتبة بتوفير وسائل المعرفة في شتى فروعها وشعبها من كتب ومطبوعات ومختلف أوعية المعلومات وتجهيزاتها ، وتيسير الانتفاع بها كما تقوم بحفظ التراث الثقافي الوطني القومي وتسهيل الاستفادة منه وفي سبيل ذلك تقوم المكتبة بشكل خاص بما يلي :

1. اقتناء مختلف أنواع الكتب والمطبوعات وغيرها من أوعية المعلومات ، باللغة العربية وبلغات أجنبية ووضعها في متناول المستفيدين
2. القيام بالبحوث والدراسات ، وإصدار المطبوعات والدوريات والنشرات فيما يتعلق بالمهام الداخلة في اختصاصها .
3. تنظيم مقتنيات المكتبة وفق أحدث نظم التصنيف والفهرسة المعتمدة دولياً وتعميم هذا النظام على جميع المكتبات العامة في القطر لتلتزم بتطبيقه .
4. اقتناء وحفظ المخطوطات والوثائق ذات القيمة التاريخية أو القومية أو الثقافية أو صور لها
5. إصدار الفهارس العالمية والقومية والمحلية والمتخصصة من وصفية وتحليلية وعقدية لجميع أشكال أوعية المعلومات .
6. تنظيم وتنفيذ دورات تدريبية لتأهيل العاملين في المكتبات .
7. إجراء الاتصالات والمبادلات مع دور الكتب الوطنية العربية والأجنبية وعقد الاتفاقات معها في مجالات الإعارة وتبادل المطبوعات والمعلومات وصور المخطوطات والوثائق
8. القيام بالتوثيق والخدمات المرجعية وتقديم المعلومات .
9. القيام بجميع الأعمال التي تحقق أهدافها ضمن أحكام المرسوم التشريعي والقوانين النافذة.⁴⁴⁹

⁴⁴⁸ دليل مكتبة الأسد الوطنية، (1984)، ص8

⁴⁴⁹ مكتبة الأسد الوطنية ، مديرية التنمية الإدارية ، (2022)

4-3- الهيكل التنظيمي لمديريات وأقسام مكتبة الأسد الوطنية

يرأس قمة التشكيل الإداري لمكتبة الأسد الوطنية مجلس إدارة مكتبة الأسد الوطنية برئاسة وزير الثقافة ويليه مباشرة المدير العام ومن ثم معاون المدير للفترة المسائية ومن ثم مديريات المكتبة التي تتفرع إلى دوائر وفيما يلي بيان بالمديريات والدوائر التابعة لكل منها .

يتألف الهيكل الإداري لمكتبة الأسد الوطنية من أربعة عشر مديرية سنتناول مهام كل مديرية على حدا و ماهي الدوائر التي تندرج تحت اسم كل مديرية :

مجلس الإدارة

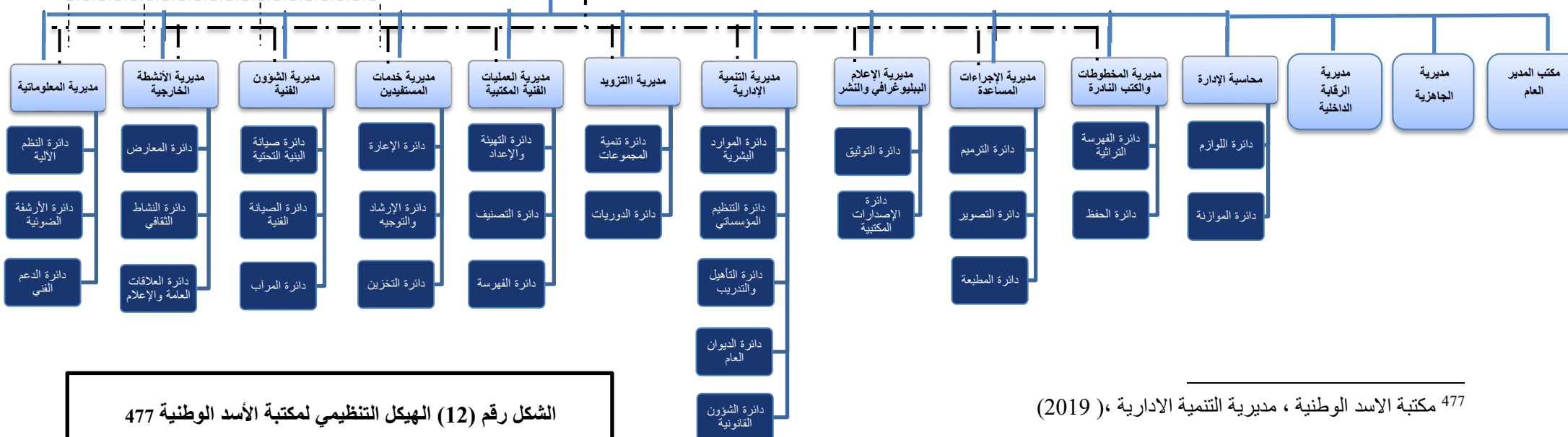
المدير العام

معاون المدير العام

1

_____ علاقة التبعية الإدارية
 ----- علاقة الإشراف الفني
 علاقة الإشراف الفني المسائي.....
 -.-.-.-.- علاقة التنسيق.-.-.-.-.-

مدير الفترة المسائية



الشكل رقم (12) الهيكل التنظيمي لمكتبة الأسد الوطنية 477

477 مكتبة الأسد الوطنية ، مديرية التنمية الادارية ، (2019)

1. **مديرية المعلوماتية:** وتشمل مديرية المعلوماتية الدوائر التالية وفقا للهيكل التنظيمي لمكتبة الأسد الوطنية.

أ- دائرة النظم الآلية . ب- دائرة الأرشفة الضوئية . ت - دائرة الدعم الفني.

ومن أهم مهام مديرية المعلوماتية :

- الاشراف على تشغيل وصيانة حواسيب المكتبة وملحقاتها.
- توفير الدعم الفني والتقني لجميع مديريات المكتبة.
- عمل BACKUP للسيرفرات.
- الاشراف على موقع المكتبة الالكتروني، وتأمين فهرس المكتبة على الموقع الالكتروني.
- الاشراف ومتابعة عمل برنامج أتمته المكتبة، ومتابعة أعطاله وصيانته وتطويره.

2. **مديرية الأنشطة الخارجية :** يتبع لمديرية الأنشطة الخارجية الدوائر التالية :

أ- دائرة المعارض ب- دائرة النشاط الثقافي

تقوم مديرية الأنشطة الخارجية بما يلي :

1. إعداد النشاطات الثقافية التي تقام في المكتبة و الإشراف عليها : محاضرات، ندوات، أمسيات شعرية حفلات موسيقية، معارض فنية، حفلات تأبين رسمية، معارض فنية، أفلام وثائقية.
2. التنسيق مع وسائل الإعلام السمعية و البصرية للترويج لتلك النشاطات .
3. الإشراف على استقبال الوفود الرسمية و الشعبية .
4. التحضير لمعرض الكتاب الدولي الذي تقيمه المكتبة سنويا ، و الإشراف على النشاطات الثقافية المرافقة

3. **مديرية الشؤون الفنية:** يتبع لمديرية الشؤون الفنية الدوائر التالية :

أ- دائرة صيانة البنية التحتية.

ب- دائرة الصيانة الفنية .

ت- دائرة المرآب.

تضم المديرية مهندسين وفنيين في شتى الاختصاصات: ومن أهم مهامها : - تقوم بجميع أعمال الإصلاح والصيانة الفنية وتركيب الأجهزة (كهرباء - آلات - أجهزة إنذار - بوابات الحماية - أبراج التبريد - مياه الشرب والسقاية - المضخات - المولدات - أثاث وإكساء - الخدمات الصحية)

- الإشراف على الحدائق المحيطة بالمكتبة .

4. مديرية خدمات المستفيدين : يتبع لمديرية خدمات المستفيدين الدوائر التالية :

أ- دائرة الاعارة ب - دائرة الارشاد والتوجيه ت - دائرة التخزين
تقوم المديرية بتسهيل حصول القراء والباحثين على جميع أوعية المعلومات المتوفرة في المكتبة بما يخدم بحوثهم ودراساتهم من خلال : منح بطاقات اشتراك دائمة للراغبين بارتياذ المكتبة ، توفير قاعات المطالعة المفتوحة في جميع الاختصاصات ، تقديم خدمات تصوير المواد الثقافية للقراء .

5. مديرية العمليات الفنية والمكتبية : يتبع لمديرية العمليات الفنية والمكتبية الدوائر التالية :

أ- دائرة التهيئة والاعداد ب- دائرة التصنيف ت - دائرة الفهرسة
أ- دائرة التهيئة والاعداد : مهمة هذه الدائرة تسهيل وصول القراء و الباحثين إلى المراجع المناسبة التي يبحثون عنها، كما توفر شاشات اللمس لتمكين القارئ من البحث الحر الكترونيا في فهارس المكتبة .
ب-دائرة التصنيف : يقوم بفرز أوعية المعلومات من جميع أشكال المواد الثقافية (المطبوعة و المسموعة) الواردة إلى المكتبة و تصنيفها موضوعيا وفق نظام جداول ديوي العشرية المعتمدة عالميا و ذلك من قبل اختصاصيين في شتى العلوم و المعارف و الآداب .
ت-دائرة الفهرسة و الفهارس : بعد تصنيف المواد الثقافية المذكورة يقوم هذا القسم بإنشاء البيانات الوصفية للمادة الثقافية وفق قواعد الفهرسة العالمية ، و من ثم إدخالها في الحاسوب مع أرقام تصنيفها، و طباعة بطاقات المعلومات كاملة عنها ، تقدم للباحث ورقيا و حاسوبيا .

6. مديرية التزويد : يتبع لمديرية التزويد الدوائر التالية :

أ- دائرة تنمية المجموعات ب- دائرة الدوريات
تقوم مديرية التزويد بتزويد المكتبة بجميع المواد الثقافية و أشكال أوعية المعلومات بالطرق التالية :
أ- دائرة تنمية المجموعات المكتبية : يتم تنمية المجموعات المكتبية بعدة طرق من خلال
- قانون الإيداع القانوني والذي يطلب من المؤلف أو الناشر السوري خمس نسخ من المادة الثقافية التي يرغب بنشرها ليسمح له بتداولها .
- الإهداء : ترد مجموعات من المواد الثقافية إلى المكتبة إما من أفراد أو من جهات عامة داخل سورية و خارجها حيث يجري انتقاء ما تحتاجه المكتبة و يحول ما تبقى للتبادل مع جهات أخرى .

- الشراء : تقوم لجنة شراء متخصصة في المكتبة بانتقاء الكتب الجديدة من اللوائح التي ترسلها دور النشر دائماً إلى المكتبة، و تختار الكتب المرجعية الحديثة من معرض الكتاب السنوي و تأخذ بالاعتبار اقتراحات الباحثين من زوار المكتبة .

- التبادل : يتم إعداد لوائح بالكتب و الدوريات المطروحة للتبادل مع المكتبات و المؤسسات الثقافية خارج سورية و تحتفظ المديرية بسجلات منظمة لتقييد المواد الثقافية الواردة إليها و الصادرة عنها .

ب- دائرة الدوريات : ومن مهام دائرة الدوريات الإشراف على قاعات الدوريات و تزويدها بالمجلات الاختصاصية الحديثة .⁴⁵¹

7. **مديرية التنمية الادارية** : فقد حلت مديرية التنمية الادارية محل الوحدات التنظيمية التالية (شؤون العاملين - الديوان - شؤون القانونية) في مكتبة الأسد الوطنية لتتولى مهامها كافة وفقاً لأحكام القرار رقم 231م. و تاريخ 2019/4/22 وعلى كتاب وزارة التنمية الادارية رقم 839/ت تاريخ 2020/7/6م والتي حددت غاباتها بتنفيذ المشروع الوطني للإصلاح الاداري، وتأمين متطلباته وللارتقاء بالأداء المؤسساتي لمكتبة الأسد الوطنية. وستتاول الباحثة بالتفصيل مهام وأهداف مديرية التنمية الإدارية والدوائر التابعة لها كونها المديرية المتخصصة في تدريب وتنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية والتي تخدم بحثنا هذا .

■ أهداف مديرية التنمية الادارية :

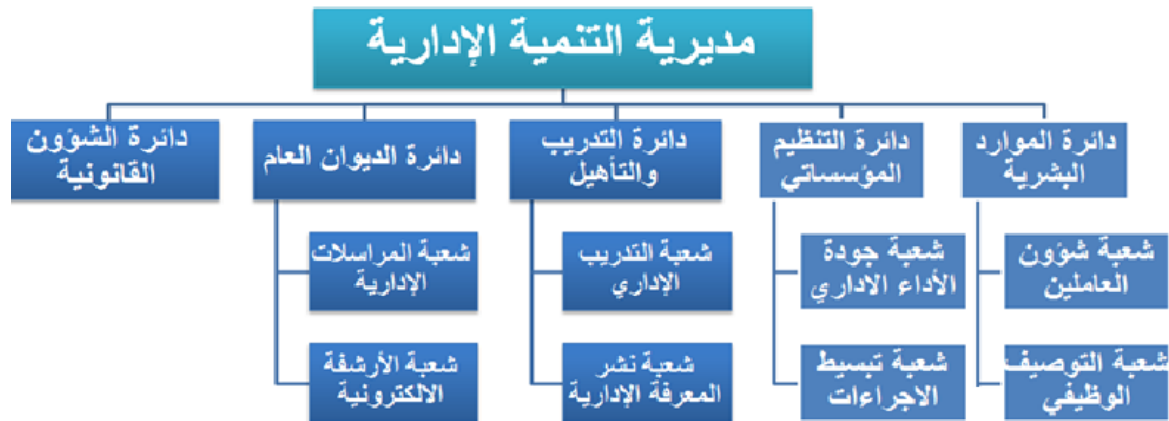
- 1- تطوير الأداء الإداري في مكتبة الأسد الوطنية، وتطبيق نظام قياس الأداء الإداري.
- 2- رفع كفاءة وفعالية المكتبة في تنفيذ مهامها وتقديم خدماتها، من خلال تطوير البنية التنظيمية وتبسيط الخدمات المقدمة، وتوثيق إجراءات العمل، وتقييم فاعليتها وتحديثها بشكل مستمر.
- 3- تطوير إدارة الموارد البشرية في المكتبة.
- 4- نشر المعارف الإدارية ورفع مستوى الوعي الإداري والسلوك التنظيمي لدى العاملين في المكتبة.

■ مهام مديرية التنمية الادارية :

- 1- تنفيذ برنامج الإصلاح الإداري.
- 2- العمل على تأمين متطلبات دعم وقياس الأداء الإداري.

⁴⁵¹ مكتبة الاسد الوطنية ، مديرية التنمية الادارية ، (2019)

- 3- مراجعة البنية التنظيمية للمكتبة واقتراح تحديث الهيكل التنظيمي، والهيكل الوظيفي.
 - 4- مراجعة النظام الداخلي للمكتبة واقتراح تحديثه وفق متغيرات البيئة التنظيمية.
 - 5- العمل على تصنيف وتوصيف الوظائف في المكتبة، ووضع بطاقات الوصف الوظيفي.
 - 6- المساهمة في التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في المكتبة، من خلال دراسة وتقدير احتياجاتها وتنظيم المسابقات والاختبارات اللازمة لتعيين العاملين.
 - 7- القيام بجميع الأعمال المتعلقة بشؤون العاملين.
 - 8- إدارة وتنمية الموارد البشرية، وإعداد نظم إدارة وتحسين الأداء.
 - 9- اقتراح تحديث الأحكام الخاصة بأنظمة العمل والعاملين بما يحقق تنمية الموارد البشرية والتطوير الإداري.
 - 10- العمل على تبسيط الإجراءات باستخدام تقانة المعلومات.
 - 11- سبر الاحتياجات التدريبية ووضع خطط التدريب والتأهيل ومتابعة تنفيذها وتقييم أثرها.
 - 12- نشر المعرفة الإدارية، ورفع مستوى الوعي بالتنمية الإدارية.
 - 13- إعداد الدراسات الخاصة بتطوير الأداء الإداري بالتعاون مع الجهات المختصة.
- دوائر مديرية التنمية الادارية : يتبع لمديرية التنمية الإدارية الدوائر الآتية:
1. دائرة الموارد البشرية. 4- دائرة الديوان العام.
 2. دائرة التنظيم المؤسسي. 5- دائرة الشؤون القانونية
 3. دائرة التدريب والتأهيل.



الشكل رقم (11) الهيكل التنظيمي لمديرية التنمية الادارية في مكتبة الأسد الوطنية⁴⁵²

1. دائرة الموارد البشرية ومهامها:

1- تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المكتبة، وإعداد الدراسات حول أوضاع العمالة ومدى فاعليتها، في سبيل تأمين متطلبات عمل مركز دعم وقياس الأداء الإداري، ومركز خدمة الموارد البشرية في الدولة، وفق النماذج والبيانات المعدة من قبل المكتبة لهذه الغاية.

2- معالجة الأعمال الإدارية والخدمية للعاملين، لاسيما ما يتعلق منها بالتعيين والاستخدام والتعاقد وتنظيم الوقوعات الوظيفية والمسارات والبطاقات الذاتية للعاملين في المكتبة، ومتابعة أوضاعهم التأمينية.

تمارس هذه الدائرة مهامها من خلال الشعب الآتية:

أ- **شعبة شؤون العاملين:** وتتولى تنفيذ المهام الواردة أدناه إضافة لما قد تكلف به من مهام أخرى:

1- تنظيم البيانات الخاصة بالقوى العاملة وحركتها، وكل ما يتعلق بأوضاع العاملين، وأرشفتها إلكترونياً وورقياً.

2- القيام بجميع الأعمال المتعلقة بالعاملين، وإعداد وتدقيق الصكوك والكتب المتعلقة بأوضاعهم.

3- تنظيم السجلات والبطاقات الذاتية للعاملين وبيانات الخدمة، وحفظ جميع المصداقات والوثائق المطلوبة وتحديثها، وتزويد دائرة السجل العام في مركز خدمة الموارد البشرية بها.

4- متابعة ومراقبة دوام العاملين في المكتبة، والإشراف بطبيعة الحال على المعدات المرتبطة بها.

5- اتخاذ الإجراءات اللازمة للإعلان عن المسابقات والاختبارات ومتابعة تنفيذها.

6- تنظيم السجلات وإعداد استمارات التأمينات (التأمين الصحي - إصابات العمل - التأمين والمعاشات)، وتدقيق اشتراكات العاملين وإجراء كل ما يلزم بشأنها.

7- إعداد مشاريع القرارات والتعاميم المتعلقة بالتدريب والتأهيل.

ب- **شعبة التوصيف الوظيفي:** تتولى تنفيذ المهام الواردة أدناه إضافة لما قد تكلف به من مهام أخرى:

1- دراسة واقع القوى العاملة وتحليلها والتنبؤ بحاجة المكتبة من الموارد البشرية كما ونوعاً، واقتراح إعادة توزيع العمالة بما يحقق سد الفجوة بين الواقع والمطلوب.

2- تأمين متطلبات خارطة الموارد البشرية، وخارطة الشواغر الوظيفية، لمركز خدمة الموارد البشرية في الدولة.

3- دراسة واقتراح الهيكل الوظيفي متضمناً تحليل مراكز العمل وتصنيف الوظائف المتشابهة، من حيث الخصائص والمسؤوليات في مجموعات ضمن المسالك الوظيفية، وتوزيعها على الوحدات التنظيمية المكونة للهيكل التنظيمي.

4- العمل على إصدار دليل التوصيف الوظيفي ومراجعته بشكل دوري، وتقييم مدى الالتزام به.

5- اقتراح معايير إسناد الوظائف في المكتبة وتطويرها.

6- العمل على تخطيط الأداء الإداري تحت إشراف المدير العام لكل من المديرين ورؤساء الدوائر، ووضع المقترحات لتنظيمها واستثمارها بالشكل الأمثل وفق الاستمارات النموذجية.

7- اقتراح معايير واستمارات تقييم الأداء للعاملين في المكتبة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتقييم الأداء للعاملين بشكل دوري (نصف سنوي) بالتنسيق مع العامل والمدير المباشر.

2. دائرة التنظيم المؤسسي: وتتولى المهام الآتية:

1- تحديث البنية التنظيمية للمكتبة، وتطوير الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي بما يتلاءم مع بيئة

العمل ومتطلباته، والعمل على تحسين كفاءة ونظم إجراءات وتعليمات العمل، وتفعيل علاقات

العمل العمودية والأفقية بما يضمن تحسين معدلات الأداء المؤسسي.

2- تبسيط الإجراءات وأتمتة الأعمال والخدمات المقدمة من قبل المكتبة بالتعاون مع الوحدات التنظيمية صاحبة العلاقة، واستخدام الطرائق الحديثة في الممارسة وأساليب التعامل والتواصل مع الشريحة المستهدفة، ورفع مستوى جودة المخرجات من خلال بناء نظم معلومات إدارية.

تمارس هذه الدائرة مهامها من خلال الشعب التالية:

أ- **شعبة جودة الأداء الإداري:** تتولى تنفيذ المهام الواردة أدناه إضافة لما قد تكلف به من مهام أخرى:

- 1- العمل على تأمين متطلبات دعم وقياس الأداء الإداري.
- 2- متابعة مدى الاستجابة للإرشادات العامة والخاصة لتقارير قياس الأداء الإداري، ووضع البرامج التنفيذية اللازمة.
- 3- متابعة مدى الالتزام بالأدلة الاسترشادية والنموذجية للمشروع الوطني للإصلاح الإداري في المكتبة.
- 4- دراسة واقتراح الهيكل التنظيمي ومدى ملاءمته لواقع العمل ضمن المكتبة، وتقديم المقترحات المناسبة لمعالجة أي خلل.
- 5- مراجعة النظام الداخلي وتطويره بما يتناسب مع التغيرات الحاصلة في بيئة المكتبة الداخلية والخارجية.
- 6- تقييم الوضع التنظيمي بشكل دوري وفق معايير جودة التنظيم المؤسسي، وتقديم التغذية الراجعة والمقترحات لمعالجة أي خلل.
- 7- وضع مشاريع التطوير المؤسسي في المكتبة والإشراف عليها.
- 8- المشاركة في دراسة التشريعات والأنظمة الخاصة بعمل المكتبة، واقتراح التعديلات اللازمة.

ب- **شعبة تبسيط الإجراءات:** تتولى تنفيذ الواردة أدناه إضافة لما قد تكلف به من مهام أخرى:

- 1- حصر الإجراءات والخدمات المقدمة وتوثيقها ووضع أولويات تبسيطها.
- 2- دراسة آليات وإجراءات العمل ووضع خرائط العمليات وتحليلها.
- 3- وضع مقترحات تبسيط ومتابعة تنفيذها.
- 4- إعداد الأدلة الاسترشادية الخاصة بالإجراءات والخدمات المبسطة وتعميمها ورقياً وعلى المنصات الإلكترونية المتاحة.

5- المساهمة في إدارة أنظمة الأرشفة الإلكترونية في المكتبة.

6- نمذجة الإجراءات وأتمتة الأعمال الإدارية بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المختصة في المكتبة.

3. **دائرة التدريب والتأهيل:** وتتولى المهام الآتية:

1- المهام المتعلقة برفع كفاءة الأداء الفردي وتعزيز القدرات، عبر المساهمة في وضع أنظمة انتقاء وتدريب وتأهيل وتطوير وتقييم العاملين، ووضع البرامج التدريبية والتأهيلية المناسبة، والإشراف على تنفيذها.

2- العمل على نشر ثقافة المعرفة الإدارية، وتعزيز الوعي بالتنمية الإدارية، ومتابعة المتميزين والمبدعين من العاملين، بما يسهم في إنجاز مهام المكتبة بكفاءة وفعالية.

تمارس هذه الدائرة مهامها من خلال الشعب الآتية:

أ- **شعبة التدريب الإداري:** تتولى تنفيذ المهام الواردة أدناه إضافة لما قد تكلف به من مهام أخرى:

1- سبر الاحتياجات التدريبية للعاملين ومراكز العمل في المكتبة.

2- إعداد خطة سنوية لبرامج التأهيل والتدريب وفق احتياجات المكتبة لتنمية قدرات العاملين وفق النماذج المعتمدة من قبل وزارة التنمية الإدارية.

3- متابعة إجراءات الإيفاد للدورات التدريبية والتأهيلية والاطلاعية التي ترد إلى المكتبة بما يتلاءم والخطط الموضوعية للتأهيل والتدريب.

4- إعداد مشروع الموازنة السنوية للتدريب بالتنسيق مع الجهات المختصة.

5- تنفيذ الدورات التدريبية والتأهيلية التي تقام في المكتبة .

6- تأمين مستلزمات العملية التدريبية والمدرسين لكافة الاختصاصات من داخل المكتبة أو خارجها بالتنسيق مع الجهات المعنية.

ب- **شعبة نشر المعرفة الإدارية:** تتولى تنفيذ المهام الواردة أدناه إضافة لما قد تكلف به من مهام أخرى:

1- تنفيذ مشاريع المنظومة المعرفية.

2- نشر ثقافة المعرفة الإدارية عبر جميع الوسائل المتاحة وبالتعاون مع الجهات المعنية.

3- تنفيذ البرامج التي تستهدف المتميزين والمبدعين من العاملين في الجهات العامة.

4- عقد (ورشات عمل، مؤتمرات، ندوات، ولقاءات)، وتوزيع الأدلة التعريفية التي تهدف إلى نشر الوعي الإداري والارتقاء بالسلوك التنظيمي.

5- متابعة كل ما يصدر عن وزارة التنمية الإدارية في إطار نشر المعرفة الإدارية، وإجراء ما يلزم لتعميمها ضمن المكتبة.

6- إعداد البحوث الإدارية لتطوير الأداء الإداري للمكتبة بما يتناسب مع رؤية المكتبة، بالتعاون مع الجهات المعنية والمختصة.

7- متابعة كل ما يصدر عن الجهات العلمية والبحثية في المواضيع المتعلقة بالعلوم الإدارية والتنمية الإدارية، واقتراح التعاون مع هذه الجهات بما يخدم تحقيق أهداف المديرية.

4. دائرة الديوان العام: تتولى المهام الآتية:

1- استلام البريد الوارد إلى المكتبة وتسجيله وتوزيعه على الجهات المختصة حسب التعليمات النافذة، وتنظيم وحفظ السجلات الواردة والصادرة العائدة إلى المكتبة.

2- أرشفة جميع المراسلات والمعاملات والصكوك الصادرة عن المكتبة بمختلف أنواعها واستخدام إحدى أنظمة المراسلات الإلكترونية والرباط الشبكي مع الجهات المرتبطة بالمكتبة لتبليغها كافة المراسلات الصادرة عنها إلكترونياً.

تمارس هذه الدائرة مهامها من خلال الشعب التالية:

أ- **شعبة المراسلات الإدارية:** تتولى تنفيذ المهام الواردة أدناه إضافة لما قد تكلف به من مهام أخرى:

1- استلام البريد الوارد والصادر عن الجهة العامة، ومنحه أرقاماً تسلسلية، وذلك وفق الأصول المتبعة في المكتبة وتوزيعه.

2- استلام البريد المعالج من مختلف الوحدات التنظيمية أصولاً وتوزيعه وفرزه (حواشي-كتب-قرارات).

3- تصوير المراسلات الصادرة وتصنيفها وحفظها بأضابير بعد تبليغها للجهات المعنية.

4- الإشراف على عمل المراسلين وتدقيق عملهم، والتأكد من سجلات الذمة المسلمة لهم، ومتابعتها يومياً.

ب- **شعبة الأرشفة الإلكترونية:** تتولى تنفيذ المهام الواردة أدناه إضافة لما قد تكلف به من مهام أخرى:

- 1- العمل على الأرشفة الإلكترونية من خلال إدخال البيانات المحددة لجميع المراسلات الواردة والصادرة عن الجهة العامة بشكل يومي.
- 2- تصنيف المراسلات الإدارية.
- 3- استخدام أحد أنظمة المراسلات الإلكترونية.
- 4- توثيق جميع النسخ الورقية المؤرشفة إلكترونياً.
- 5- استلام نسخة عن كامل الأوامر والقرارات الإدارية والبلاغات والتعاميم وأرشفتها وإصدار دليل الكتروني لها.
- 6- الرد على الاستفسارات من أي جهة بخصوص الكتب الرسمية ومعرفة مسارها وأين انتهت.
5. **الدائرة القانونية :** تتولى تنفيذ المهام الواردة أدناه إضافة لما قد تكلف به من مهام أخرى:
 - 1- دراسة الدعاوى المقامة على المكتبة وإعداد مذكرات الرد عليها والدعاوى التي تقيمها المكتبة على الغير، وإعداد كافة الدفوع.
 - 2- حفظ وأرشفة القوانين والتشريعات والأنظمة والبلاغات والتعاميم الصادرة وكذلك نسخ من أضبائر الدعاوى المرفوعة من المكتبة أو عليها.
 - 3- إبداء الرأي القانوني في المواضيع المحالة لها.
 - 4- متابعة إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالعقود التي تبرمها المكتبة والإسهام في إعداد دفاتر الشروط الحقوقية والمالية الخاصة بها وإعداد إعلاناتها ومتابعة نشرها وإجراءات فض عروضها ورفع تقارير لجانها.
 - 5- تنظيم إضبارة بكل عقد تبرمه المكتبة وتنظيم أوراقها ووثائقها وتصنيفها وتنظيم فهارس مفصلة لها.
 - 6- إعداد مشاريع العقود المطلوبة لتأمين احتياجات المكتبة وفق القوانين والأنظمة⁴⁵³.

⁴⁵³ وزارة التنمية الادارية ، مكتبة الاسد الوطنية ، كتاب وزارة التنمية الإدارية رقم 839/ت تاريخ 2020/7/6م

8. مديرية الاعلام البيبلوغرافي والنشر يتبع لمديرية الاعلام البيبلوغرافي والنشر الدوائر التالية :

- أ- دائرة التوثيق ب- دائرة الاصدارات المكتبية
- أ- دائرة التوثيق : تقوم المديرية بتوثيق النتاج الثقافي و الفكري الوطني لكل ما يتم نشره في سورية أو خارجها لأفراد سوريين ، ويقوم هذا القسم بتوثيق :
- بكل ما يرد إلى المكتبة من موضوعات نشرت في الوطن ، توثيق لكل ما نشر بالصحف الرسمية و المجلات السورية مع كشف هجائي. بالإضافة الى توثيق لكل الأطروحات الجامعية بدرجة (دكتوراه ، ماجستير) جرت مناقشتها في الجامعات السورية أو لطلاب سوريين بالخارج ، و تم إيداع نسخة منها في المكتبة.
- ب- دائرة الاصدارات المكتبية : اصدار البيبلوغرافية الوطنية السورية و الكشافات الهجائية الملحق بها. اصدار الكشاف التحليلي للصحف و المجلات السورية، اصدار قائمة بالأطروحات الجامعية.

9. مديرية الاجراءات المساعدة يتبع لمديرية الاجراءات المساعدة الدوائر التالية :

- أ- دائرة الترميم ب- دائرة التصوير ت- دائرة المطبعة
- أ- دائرة الترميم : تقوم بتعقيم المخطوطات و الكتب النادرة للقضاء على الآفات الموجودة فيها .كما تقزم بعملية المعالجة الكيميائية حيث يتم تحضير المحاليل الكيميائية التي تستخدم في تنظيف الوثائق و المخطوطات من الأوساخ و الحموضة ، ثم تقوم بعمليات تجميع و تثبيت و تقوية المواد الأثرية المرممة و إعادتها للشكل الأقرب إلى أصلها دون إضافات باستخدام الأجهزة الآتية : (جهاز تقطير المياه - جهاز التنظيف الجاف - جهاز التدعيم الحراري - جهاز الترميم الآلي - مكابس يدوية) ، كما تقوم بإصلاح الكتب التالفة و تصنيع الأغلفة الجديدة و زخرفتها أو تجليد الكتب الفنية .
- ب- دائرة التصوير : يقوم بتصوير المخطوطات و الكتب النادرة و الوثائق و الدوريات و الجرائد و حفظها على مصغرات بأنواعها (شريط - شريحة - قرص مدمج) إضافة إلى تلبية طلبات القراء و الباحثين بتصوير ما يحتاجونه .
- ت- دائرة المطبعة: . ومن الخدمات التي تقدمها طباعة البيبلوغرافيا والكشاف التحليلي للدوريات (الصحف والمجلات السورية) وإعداد قوائم الاطروحات الجامعية وفهارس المخطوطات

10. مديرية المخطوطات والكتب النادرة : يتبع لمديرية المخطوطات الدوائر التالية :

- أ- دائرة الفهرسة التراثية ب- دائرة الحفظ
- تحتفظ المكتبة بمجموعة كبيرة من المخطوطات والكتب النادرة العربية والإسلامية
- أ- دائرة الفهرسة التراثية : تقوم بتصنيف وفهرسة المخطوطات والكتب النادرة وإعداد قاعدة البيانات لإصدار مجلدات فهارس مخطوطات (الورقية والإلكترونية)

ب- دائرة الحفظ : يقوم بحفظ المخطوطات والكتب النادرة في مستودعات ذات شروط صحية خاصة (درجة الحرارة 18 درجة والرطوبة 54) بالتنسيق والتعاون مع أقسام الترميم، والتعقيم والتجليد، لصيانة المخطوطات ومعالجتها. و يتضمن هذا القسم " قاعة مطالعة المخطوطات " مزودة بحاسوب الكتروني لخدمة الباحثين، وفيها خزائن للعرض الدائم لنماذج نفيسة من المخطوطات، كما يمكن للباحثين الاطلاع على المخطوطات والكتب النادرة (المصورة) على مصغرات فيليميه أو على شرائح في غرف إفرادية مزودة بأجهزة مخصصة لذلك.

11. مديرية محاسبة الادارة : يتبع لها الدوائر التالية :

أ- دائرة اللوازم ب- دائرة الموازنة

تتولى المديرية إعداد الموازنة الخاصة بالمكتبة لجميع البنود والفقرات ومناقشتها في وزارة المالية، كما تقوم المديرية بتحصيل إيرادات المكتبة وتسديدها أصولاً إلى وزارة المالية.

12. **مديرية الرقابة الداخلية :** تمارس اختصاصات الرقابة والتفتيش الخاص بقانون الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش، و التحقق من حسن تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة وعدم مخالفة التعليمات والانظمة الصادرة ، بالإضافة الى التعرف على اوجه القصور والخلل في مختلف نواحي العمل وكشف اسبابها واقتراح الحلول لمعالجتها ، متابعة تنفيذ مقترحات التقارير التفتيشية الواردة من الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش .

13. **مديرية الجاهزية:** ومن مهامها : تدقيق الخطط الأمنية وخطط الجاهزية والإنذار وخطط العمليات. القيام بصيانة كافة الأجهزة الإطفاء اليدوية والأوتوماتيكية، بالتعاون مع فوج الإطفاء لإجراء الصيانة السنوية لها. الإشراف على منظومة الكاميرات في بناء المكتبة ،إعداد الخطة الأمنية وخطة الجاهزية والإنذار وخطة الحماية الذاتية مع دائرة التدريب والتأهيل وذلك بغية تشكيل جهاز الحماية الذاتية.

14. مكتب المدير العام: القيام بتنفيذ الاتصالات والمراسلات المكتبية للجهات الأخرى داخل القطر وخارجه، بالإضافة إلى متابعة الأعمال الخاصة بالنشاط الثقافي، تنسيق النشاطات الثقافية التي تقام في المكتبة، الإشراف على محتوى الموقع الالكتروني، تقديم الخدمات عن بعد للباحثين ، والرد على الاستفسارات بالبريد الإلكتروني ، والفاكس التواصل مع المكتبات الأخرى لتبادل المواد الثقافية والخبرات ، عقد الاتفاقات مع المكتبات الأخرى لفتح فهارسها للباحثين..⁴⁵⁴

⁴⁵⁴ مكتبة الاسد الوطنية ، مديرية التنمية الادارية ، (2019)

4-4- خدمات مكتبة الأسد الوطنية:

تقدم مكتبة الأسد الوطنية العديد من الخدمات المكتبية المتطورة والفاعلة لجميع المستفيدين وتتمثل هذه الخدمات في :

- خدمة القراءة والاطلاع الداخلي: يتم الاطلاع على الأوعية الثقافية كافة ضمن القاعات المتخصصة وفق الموضوع أو نوع المادة
- خدمة القراءة عن بعد بالإنترنت.
- خدمة البحث في الفهرس الإلكتروني.
- خدمة استخدام الإنترنت.
- الخدمات المرجعية.
- الخدمات البيبلوغرافية
- خدمة الإرشاد والتوجيه .
- خدمة التصوير الورقي والمصغر.
- خدمة المكتبات والمؤسسات بالدولة.
- تنمية مهارات العاملين بالمكتبات من خلال تنظيم بعض الدورات التدريبية .
- خدمة المكفوفين وضعاف البصر : يتم تقديم خدمات للمكفوفين وضعاف البصر بكل ما يحتاجونه من كتب ودوريات واستخدامها عن طريق القوارىء الخاصة بهم .
- إقامة المعارض المختلفة للكتاب في المناسبات الوطنية.
- إقامة الندوات والمحاضرات .
- العمل كمركز وطني لتبادل المطبوعات على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية .
- تبادل الإعارة بين المكتبات.
- إقامة دورات متخصصة في تصنيف وفهرسة المكتبات لمرشحي المؤسسات الرسمية .
- خدمة ترميم المخطوطات : وفق المرسوم التشريعي رقم (17 من المادة 16-أ) يجوز للمكتبة أن تقوم على حسابها بصيانة المخطوطات الموجودة لدى الهيئات والأفراد لقاء حصولها على مصورة لها .
- الاطلاع والحصول على صور المخطوطات.

4-5- قاعات خدمات القراء في مكتبة الأسد الوطنية :

تضم مكتبة الأسد الوطنية عدداً من القاعات حيث يتم الاطلاع على الأوعية الثقافية كافة ضمن القاعات المتخصصة وفق الموضوع أو نوع المادة وقد بلغ عدد قاعات المطالعة في المكتبة 12 قاعة وهي :

- 1 - قاعة الأدب والدين واللغات.
- 2 - قاعة العلوم الاجتماعية والمعارف العامة والتاريخ والجغرافية والتراجم .
- 3 - قاعة العلوم النظرية والتطبيقية.
- 4 - قاعة الفنون وهندسة العمارة .
- 5 - قاعة الدوريات الحديثة، وتضم الإصدارات الحديثة للصحف والمجلات العربية والأجنبية.
- 6 - قاعة الدوريات القديمة، وتضم الإصدارات القديمة للصحف والمجلات والدوريات العربية والأجنبية بكافة اللغات.
- 7 - قاعة مطالعة المكفوفين، تضم أجهزة خاصة لضعاف البصر إضافة للأجهزة المخصصة للمكفوفين فاقد البصر وأجهزة سمعية وتنظم الكتب والدوريات بلغة بريل.
- 8 - القاعة السورية، قاعة مخصصة للتشريعات والقوانين السورية.
- 9 - قاعة منشورات هيئة الأمم المتحدة، تحتوي على مراجع وتقارير إدارية وعلمية صادرة عن الأمم المتحدة والمنظمات التابعة لها.
- 10 - القاعة الرقمية والإنترنت ، تضم القاعة أجهزة كمبيوتر مخصصة للراغبين من الرواد باستخدام نظم التشغيل المختلفة.
- 11 - قاعة التراث السوري أو قاعة الوسائل السمعية والبصرية، وهي مخصصة لحفظ التراث السوري بكافة أشكاله وألوانه وتضم مكتبة أفلام سينمائية سورية، ومعرض لوحات وصور لمعارض فنانين تشكيليين سوريين، وتضم مجموعات نقدية وعملات نقدية ورقية ومعنوية سورية وتاريخية، كم تحتوي قاعة التراث السوري على مجموعات الطوابع البريدية السورية والعالمية، وكذلك بطاقات وصور لمعالم سورية قديمة وحديثة، وتحتوي القاعة على قسم خاص بالتسجيلات والأشرطة والأسطوانات للموسيقى والفلكلور السوري ونوتات موسيقية سورية، وبالقاعة كتب ومراجع سمعية وبصرية بعدة لغات الإنجليزية والفرنسية والألمانية والإسبانية، وتخضع هذه القاعة لشروط حماية الموجودات.
- 12 - قاعة المخطوطات والكتب النادرة، وهي قاعة مجهزة بمستودع خاص يخضع لشروط حماية للمحافظة على المخطوطات والوثائق وحمايتها من التلف وفق أحدث النظم والتقنيات.⁴⁵⁵

⁴⁵⁵ مكتبة الأسد الوطنية ، مديرية التنمية الإدارية ، (2019)

4-6- الواقع التخطيطي للعملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية:

لغرض التعرف على مدى اهتمام الإدارة العليا لمكتبة الأسد الوطنية لا بد من التعرف على الخطط التدريبية المعدة من قبلها لمواردها البشرية والتي بلغ عددهم 325 موظفاً في جميع الأقسام والمديریات. ومن خلال الاطلاع على الجداول رقم (8-9-10) يبين الدورات المنظمة من قبل مديرية التنمية الإدارية في مكتبة الأسد الوطنية لمواردها البشرية والمنفذة للأعوام 2018-2019-2020م من تصميم الباحثة.

جدول رقم (8) المصفوفة التنفيذية للبرامج التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية لعام 2018م من تصميم الباحثة

الرقم	المصفوفة التنفيذية للبرامج التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية لعام 2018م	عدد الدورات	الجهة	مكان الدورة	الصف المشارك	عدد المشاركين	محاور الدورات
1	دورة في التصنيف والفهرسة	1	وزارة الثقافة	تدريب داخلي - مكتبة الأسد الوطنية	جميع الموارد البشرية العاملة في مكتبة الأسد الوطنية	10	لمحة عن التصنيف بنية ديوي الجدول المساعدة كيفية التصنيف ومزايا ديوي تمارين تطبيقية لتصنيف ديوي / علوم اجتماعية تمارين تمارين تطبيقية لتصنيف ديوي / لغات تمارين تمارين تطبيقية لتصنيف ديوي / المعارف تمارين تمارين تطبيقية لتصنيف ديوي / فلسفة تمارين تمارين تطبيقية لتصنيف ديوي / دين مسيحي ، أديان أخرى تمارين تطبيقية لتصنيف ديوي / العلوم التطبيقية تمارين تطبيقية لتصنيف ديوي / الآداب تمارين تطبيقية لتصنيف ديوي / جغرافيا ، تراجم تمارين تطبيقية لتصنيف ديوي / التاريخ

2	دورة في الفهرسة	1	وزارة الثقافة	تدريب داخلي مكتبة الأسد الوطنية	جميع الموارد البشرية العاملون في مكتبة الأسد الوطنية	10	التزويد الفهرسة وأنواعها مع الفهارس وأشكالها بطاقات وبيانات الفهرسة المختصرات في الفهرسة والتتقيط - قواعد بيان العنوان - قواعد بيان المسؤولية قواعد العناوين - قواعد أسماء المسؤولية ملاحظات حول ترتيب البطاقات في الفهرس قواعد حول الطبعة والنشر قواعد الوصف المادي قواعد السلسلة والملاحظات تمارين على تنظيم الفهارس تمارين ومراجعة حول قواعد العنوان والمسؤولية تمارين ومراجعة لقواعد الطبعة والنشر تمارين عامة فهرسة
3	إدارة الجودة العالمي وتطبيقاته على المكتبات العامة	1	الجمعية العلمية السورية للجودة	تدريب داخلي - مكتبة الأسد الوطنية	جميع العاملون في المكتبة	24	مفهوم الجودة في علم المكتبات والمعلومات الجودة داخل منظومة المكتبات متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في المكتبات العامة

4	إدارة قواعد البيانات Data Base Administration	1	الإدارة المركزية لوزارة الثقافة	تدريب خارجي - مبنى الإدارة المركزية لوزارة الثقافة	العاملون في مديرية المعلوماتية	4	التعريف بادارة قواعد البيانات العلائقية تخزين البيانات في قواعد البيانات العلائقية آلية تكامل البيانات تأمين قاعدة البيانات
5	دورة اللغة الانكليزية	2	معهد هيئة التخطيط والتعاون الدولي / مركز التدريب	تدريب خارجي - معهد هيئة التخطيط والتعاون الدولي	العاملون في مديرية النشاط الثقافي	2	اساسيات قواعد اللغة الانكليزية صياغة الجمل - ترتيب الكلمات في بناء الجملة قواعد اللغة الانكليزية
6	ادارة الموارد البشرية	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية - وزارة الصناعة	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية - وزارة الصناعة	العاملون في المديرية المسائية - مديرية الفهرسة والتصنيف	2	ما هي الموارد البشرية (لمحة تاريخية). - الفرق بين الموارد البشرية والتنمية البشرية. - مهام إدارة الموارد البشرية. - الدور الجديد للموارد البشرية. - مهارات الموارد البشرية الأساسية. - المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية .
7	ادارة الاجتماعات	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية -	تدريب خارجي -مركز تطوير الإدارة	العاملون في مديرية الترميم	2	- أهمية الاجتماعات . - كيف ندير اجتماعاً فعالاً. - كتابة محضر اجتماع- أمثلة عملية

					الدورات الحاسوبية		
8	Word مبتدئ	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية - وزارة الصناعة	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية - وزارة الصناعة	العاملون في مديرية التزويد	3	تشغيل البرنامج والتعرف على واجهة البرنامج . • الكتابة ضمن المستند وطرق التحديد وحفظ المستند ضمن مجلد. • التنسيقات على الخطوط والفقرات وتخطيط الصفحة وإضافة حدود والتصحيح التلقائي. • ادراج رأس وتذييل وأرقام للصفحات. • ادراج جداول ضمن المستند وكيفية التعامل معها. • ادراج الأشكال والصور والرموز والمعادلة والتعامل معها ضمن المستند . • طباعة المستند.
9	Excel مبتدئ	3	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية - وزارة الصناعة	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية - وزارة الصناعة	العاملون في مديرية المعلوماتية - مديرية الإعارة مديرية التوثيق	3	التعريف ببرنامج الإكسل. • استخدامات البرنامج. • كيفية التعامل مع ورقة العمل وكل ما يتعلق بها وشرح لأهم تعليمات القوائم وتطبيقاتها. • الدالات الأساسية في البرنامج. • المخططات. • مهارات الطباعة.

10	Power point	2	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية - وزارة الصناعة	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية - وزارة الصناعة	العاملون في مديرية المعلوماتية - مديرية الفهرسة والتصنيف	3	• مقدمة عن العروض التقديمية. • التعرف على بيئة البرنامج. • التعامل مع الشرائح (ادراج ، تخطيط، تنسيق، تكرار، حذف). - تنسيق الفقرات (تعداد نقطي ورقمي). • ادراج (جدول، مخطط ، صورة، فيديو ، صوت ، أشكال ، Smart Art ، Word Art ، مربع نص، التاريخ والوقت، رقم الشريحة). • طرق عرض العروض التقديمية. • الشريحة الرئيسية. • اضافة حركات تنقل للشرائح وللعناصر في الشرائح. • طباعة الشرائح. • تقديم مثال تدريبي متكامل.
11	Access مبتدئ	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية - وزارة الصناعة	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية - وزارة الصناعة	العاملون في مديرية التوثيق - مديرية المخطوطات والترميم	3	• إنشاء قواعد البيانات وكيفية التعامل مع العناصر الأساسية فيها. • انشاء الجداول وربطها بعلاقات كيفية تجاوز المشاكل التي تنتج عن هذا الربط. • استرجاع البيانات من خلال الاستعلامات. • انشاء النماذج والتعامل معها. وتصميم التقارير.
12	Word متقدم	2	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية - وزارة الصناعة	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية -	العاملون في مديرية التزويد - التوثيق - مديرية التنمية الإدارية	2	• القوالب والأنماط. • دمج المراسلات والارتباط التشعبي . • إشارة مرجعية، إسناد ترافقي، الأجزاء السريعة، معادلة. • مخطط تفصيلي، SmartArt، حواشي سفلية وتعليقات

13	Excel متقدم	2	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية - وزارة الصناعة	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية - وزارة الصناعة	العاملون في مديرية المالية - مديرية المحفوظات والترميم	2	- تنسيقات (خلايا، صفوف، أعمدة، ورقة عمل). - تنسيق شرطي، لتحقيق من صحة البيانات. - السلاسل والتعبئة التلقائية، الفرز والتصفية. - الدالات، المخططات، دمج الجداول، الطباعة.
14	دورة ويندوز للمبتدئين	1	وزارة الثقافة	تدريب داخلي - مكتبة الأسد الوطنية	جميع العاملون في المكتبة	3	- خطوات تثبيت نظام التشغيل - تهيئة الأقراص الصلبة وتقسيم القرص الصلب - تعريف الطابعة أو الماسحة الضوئية - انشاء حساب مستخدم واستعادة كلمة المرور
15	اعداد المراسلات باستخدام برنامج word	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية - وزارة الصناعة	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية - وزارة الصناعة	العاملون في مديرية التنمية الإدارية	2	- القوالب والأنماط. - دمج المراسلات والارتباط التشعبي . - إشارة مرجعية، اسناد ترافقي، الأجزاء السريعة، معادلة. - مخطط تفصيلي، Smart Art ، حواشي سفلية.
16	تصميم مواقع الإنترنت	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	العاملون في مديرية المعلوماتية	1	- تعريف ادارة المحتوى - اضافة قوالب جديدة - اعداد قاعدة البيانات SQL للموقع - تصدير واستيراد - قاعدة البيانات ، القوالب - تفعيل القالب الافتراضي

17	My SQL	1	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية - وزارة الصناعة	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية - وزارة الصناعة	1	العاملون في مديرية المعلوماتية	1	دورة تعلم قواعد البيانات مفهوم قواعد البيانات MY SQL واهيتها ومتغيراتها . استخدام MY SQL كنظام ادارة قواعد البيانات مفتوح المصدر .
18	واقع وافاق تطوير الخدمات المقدمة للقراء	1	مكتبة الأسد - مكتبة الأسد الوطنية	تدريب داخلي - مكتبة الأسد الوطنية	12	مدراء المكتبة - العاملون في مديرية الإعارة - أمناء القاعات	12	الخدمات التقليدية والغير التقليدية في المكتبات خدمات المعلومات - خدمة الاطلاع الداخلي - خدمة الإعارة - توفير مصادر المعلومات للمستخدمين - الخدمة الإرشادية - تدريب المستخدمين - الخدمة المرجعية
19	مهارات تطوير الإدارة الثقافية 1	1	وزارة الثقافة - مديرية التنمية الإدارية	تدريب خارجي - المركز الثقافي في أبو رمانة	2	العاملون في مديرية التنمية الإدارية	2	مفهوم الادارة الثقافية - أهداف الادارة الثقافية - نشر المعرفة - تعزيز الفكر الابداعي لدى الافراد - دعم الانشطة والمشاريع الثقافية - تطوير المكتبات - احياء التراث - دعم الفنون بمجالاتها المختلفة .
20	مهارات تطوير الإدارة الثقافية 2	1	وزارة الثقافة - مديرية التنمية الإدارية	تدريب خارجي - المركز الثقافي في أبو رمانة	2	العاملون في مديرية التنمية الإدارية	2	مفهوم الادارة الثقافية - أهداف الادارة الثقافية - نشر المعرفة - تعزيز الفكر الابداعي لدى الافراد - دعم الانشطة والمشاريع الثقافية - تطوير المكتبات - احياء التراث - دعم الفنون بمجالاتها المختلفة .

21	دورة اللغة الفرنسية	1	هيئة التخطيط والتعاون الدولي - مركز التدريب على اللغة الفرنسية	تدريب خارجي - هيئة التخطيط والتعاون الدولي		1	أساسيات اللغة الفرنسية - مفاهيم - القواعد الأساسية للغة - بناء الجمل - التركيز على مهارة الاستماع
22	دورة النظام المحاسبي	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية - وزارة الصناعة	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية - وزارة الصناعة	العاملون في مديرية المالية	1	- مفهوم المحاسبة المالية . • مراحل المحاسبة المالية . • دفتر اليومية . • دفتر الأستاذ . • ميزان المراجعة بالأرصدة . • إعداد القوائم المالية . • أمثلة عملية
23	دورة شرح نظام العقود	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية - وزارة الصناعة	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية - وزارة الصناعة	العاملون في مديرية المالية	1	- الشراء المباشر . - المناقصة. - طلب العروض . - العقود بالتراضي. - المسابقة . - تنفيذ الأشغال بالأمانة . - أحكام مختلفة في نظام العقود وتعديلاته .

24	دورة إعداد المدربين TOT	2	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية - وزارة الصناعة	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية - وزارة الصناعة	العاملون في مديرية التوثيق - مديرية النشاط الثقافي	3	التدريب وأهميته. • الفرق بين التعليم والتدريب. • الإلقاء الصوتي. • الإلقاء الجسدي. • نظريات التدريب. • إعداد الحقبة التدريبية. • التعامل مع الأنماط المختلفة للتدريب. مبادئ وأساسيات التدريب والمحتوى التدريبي الجيد. - خصائص المدرب الفعال. - التعامل مع الشخصيات الصعبة.
25	البرمجة اللغوية العصبية	1	وزارة الثقافة	تدريب داخلي - مكتبة الأسد	العاملون في مديرية التوثيق - مديرية النشاط الثقافي	1	الافتراضات - ارهاف الحواس - المرونة الحصيلة - الألفة - الإرساء
26	مهارات السكرتارية	1	وزارة الثقافة	تدريب داخلي - مكتبة الأسد الوطنية		1	المفاهيم الحديثة لإدارة الأعمال المكتبية العمل المكتبي وأهميته في زيادة الفعالية الإدارية. الوظائف الرئيسية لمديري المكاتب ومشكلات العمل المكتبي. دور التخطيط والتنظيم في نجاح العمل المكتبي. المهارات السلوكية اللازمة لتحقيق فعالية أداء مديري المكاتب العلاقات التبادلية وتنمية مهارات التعامل مع الآخرين. وسائل تحقيق الإتصال الفعال مع الآخرين.
27	تقنيات التنظيم اليابانية	1	وزارة الثقافة	تدريب داخلي - مكتبة الأسد الوطنية	العاملون في مديرية النشاط الثقافي	2	تعريف عام بفلسفة كايزن وأدوات الجودة. - تعريف بتقنيات S5. - شرح مراحل تقنيات S5: * التدريب. حالات عملية.

28	القراءة السريعة والخرائط الذهنية	1	وزارة الثقافة	تدريب داخلي - مكتبة الأسد الوطنية	جميع العاملون في المكتبة	11	تعليم مبادئ الخريطة الذهنية وطرق تفعيلها أساليب زيادة معدلات سرعة القراءة .
29	إعداد المراسلات باللغة الإنكليزية	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية - وزارة الصناعة	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية - وزارة الصناعة	العاملون في مديرية التنمية الإدارية	3	أهمية اللغة الإنكليزية. • مقدمة عن المراسلات. • أنواع المراسلات (إداري - تجاري - عملي). • المراسلات حسب المحتوى (النغمة - المذكرة - الرسالة - التقارير - الايميل - الأخطاء الشائعة). • نماذج عن المراسلات التي تستخدم.
30	التغيير التنظيمي	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية -	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	العاملون في مديرية التنمية الإدارية	3	التعريف بمفاهيم الإدارة والنظم الإدارية ،صياغة الأهداف والسياسات.، الهياكل التنظيمية والتوصيف الوظيفي. مخطط سير العمليات.، آليات التنفيذ والتقييم. تدريب عملي

جدول رقم (9) المصفوفة التنفيذية للبرامج التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية لعام 2019م من تصميم الباحثة							
الرقم	المصفوفة التنفيذية للبرامج التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية لعام 2019م	عدد الدورات	الجهة	مكان الدورة	الصنف المشارك	عدد المشاركين	موضوع الدورات
31	واقع وافاق تطوير الخدمات المقدمة للقراء	1	وزارة الثقافة	تدريب داخلي - مكتبة الأسد الوطنية	مدراء المكتبة - العاملين في مديرية الإعارة - أمناء القاعات	5	الخدمات التقليدية والغير التقليدية في المكتبات خدمات المعلومات - خدمة الاطلاع الداخلي - خدمة الاعارة - توفير مصادر المعلومات للمستفيدين - الخدمة الارشادية - تدريب المستفيدين - الخدمة المرجعية
32	إعداد الهيكل التنظيمي والوظيفي	1	وزارة الثقافة	تدريب داخلي - مكتبة الأسد الوطنية	العاملون في مديرية التنمية الادارية	4	• نظريات الإدارة الحديثة والقديمة. • أهمية الإدارة ومسؤولياتها. • خصائص ووظائف عناصر والإدارة. • اتخاذ القرار. الخطوات الخمسة في عملية التنظيم. التغيير التنظيمي-أنواع الهياكل التنظيمية. أهمية الهيكل التنظيمي.
33	ادارة الوقت	1	وزارة الثقافة	تدريب داخلي - مكتبة الأسد الوطنية	مدراء المكتبة لرؤساء الأقسام والدوائر	4	ادارة الوقت مفهومها وأهميتها.، الإدارة الناجحة للوقت.، مضيعات الوقت والتغلب عليها. إدارة الوقت وعلاقتها بطبيعة وسلوك الفر، الخطوات اللازمة لتطوير إدارتك الذاتية للوقت.

34	دراسة الجدوى الاقتصادية	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	العاملون في مديرية المالية	2	أهمية دراسة الجدوى وأنواعها. الدراسة الفنية. الدراسة التسويقية. الدراسة المالية وأهم المؤشرات المالية.
35	التخطيط والموازنات التقديرية	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	العاملون في مديرية المالية	2	ما هو التخطيط. تعريف التخطيط الاستراتيجي. معوقات ومزايا ومراحل التخطيط نظام الموازنة التقديرية ومزايا تطبيقها. إجراءات إعداد وتنفيذ الموازنة التقديرية. أمثلة عملية توضيحية
36	ادارة الجودة الشاملة	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	العاملين في مديرية المالية	5	• مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها • أهمية الجودة الشاملة وعناصرها. • أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة. • متطلبات وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. • فوائد ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

						الدورات الحاسوبية	
37	Wordمبتدئ	5	مركز تطوير	تدريب	6	مقدمة عن البرنامج ومجالات استخدامه وأهميته في واقع العمل.	
			الإدارة والإنتاجية	خارجي			العاملين في مديرية الترميم والتوثيق - مديرية الإعاقة
			الإدارة والإنتاجية	الإدارة		التعامل مع المستندات (إنشاء، فتح، تعديل، طرق عرض المستند، حفظ، حفظ باسم، إغلاق).	
						مفاهيم (إعداد، إدراج، حذف، رؤوس / تذييل، ترقيم، حدود) الصفحات.	
						تنسيق النصوص والفقرات وجميع الأوامر المتعلقة بذلك (تعداد نقطي ورقمي، حدود	

38	Word متقدم	4	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	العاملين في مديرية التوثيق - الترميم	5	مراجعة سريعة لمفاهيم المستوى المبتدئ. القوالب. - الأنماط (إنشاء، تعديل، حذف). الحواشي السفلية، التعليقات الختامية. الإسنادات الترافقية، تسمية توضيحية، جدول المحتويات. - المخطط التفصيلي والمستندات الثانوية-الأعمدة. -الجدولة. - دمج المراسلات. إشارة مرجعية، ارتباط تشعبي- التعليقات، تعقب التغييرات. إدراج (معادلات رياضية، مخططات بيانية). الحقول. - الماكرو.
39	Excel مبتدئ	4	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	العاملين في مديرية التزويد- مديرية الإعارة	3	التعريف ببرنامج الإكسل . - استخدامات البرنامج . - كيفية التعامل مع ورقة العمل وكل ما يتعلق بها وشرح لأهم تعليمات القوائم وتطبيقاتها . - الدالات الأساسية في البرنامج . - المخططات . -مهارات الطباعة.

40	Excel متقدم	3	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	العاملين في مديرية التنمية الإدارية - مديرية التوريد	6	تصميم قالب فاتورة مبيعات - قواعد التحقق من الصحة . - التنسيق الشرطي باستخدام صيغة محددة. - الفرز على أكثر من مستوى - استخدام الماكرو مع التصفية المتقدمة - التعريف باسم و انشاء تعريف من التحديد و الاستخدام في الصيغ - حماية ورقة و حماية خلايا في ورقة و حماية ملف ،الجدول المحورية.، الإجمالي الفرعي، استخدام دالة if الشرطية مع دالة and و or
41	SOWLD	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	العاملين في مديرية التوريد	3	تعريف بالبرنامج وبعض الادوات رسم 2D3 واستكمال ادوات 2D4
42	القيادة وريادة الأعمال	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	العاملين في مديرية التوثيق والتوريد	3	رائد الأعمال. * سمات رائد الأعمال. * صفات رائد الأعمال. * أهمية ريادة الأعمال. * خصائص ريادة الأعمال.

43	MS project تخطيط المشاريع	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	العاملين في مديرية المعلوماتية	3	شرح مفصل عن أهمية تخطيط المشاريع وإدارتها . - التعرف على بيئة البرنامج والخصائص و المزايا التي يقدمها . - تدريب عملي على تخطيط المشاريع باستخدام البرنامج.- حساب تكلفة وميزانية المشروع ومدة تنفيذه.- استخراج وقراءة المخططات الزمنية للمشروع. - تدريب على إدارة المشاريع من خلال استخراج التقارير من المشروع وكيفية قراءتها والتعامل معها . -تدريب على تحليل وتقييم المشروع.
44	كيف يفكر أفضل القادة والمستويات الخمسة للقيادة	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	العاملين في مديرية التوثيق	2	الفرق بين القائد والمدير . سمات القائد . الادوار السبع للمدير . فجوة التنفيذ واغلاق فجوة التنفيذ . العوامل الأربعة لفشل التنفيذ . مسؤوليات القائد . مستويات القيادة . سمات وجوهر القائد .

45	SPSS برنامج التحليل الإحصائي	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	العاملين في مديرية التزويد	2	شرح واجهة البرنامج. • تعريف المتغيرات. • معالجة البيانات. الإحصاءات الوصفية
46	ILLUSTRATOR	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	تدريب خارجي	العاملين في مديرية المعلوماتية	2	مقدمة عن الصور المتجهة الشعاعية والنقطية، الفرق بين برنامج فوتوشوب واليستريت. • أنظمة الألوان CMYK و RGB والفرق بينهما. • التعرف على بيئة عمل البرنامج، والفائدة من استخدامه في تصميم الشعارات والكروت والبروشورات وغيرها. • إنشاء ملفات جديدة وجميع الإعدادات الخاصة بذلك. • إدراج الأشكال الأساسية ومعرفة الخصائص المتعلقة بها. • استخدام الألوان (Swatch, color,) (Stroke, Align, Arrange, Transform). • أدوات الرسم والتعديل والحذف. • التعامل مع الفرشي: (الألواح Brushes)، إنشاء فراشي جديدة، تعديل فراشي موجودة،

47	PHOTOSHOP مبتدىء	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	تدريب خارجي - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	العاملين في مديرية التممية الإدارية	2	• التعرف على بيئة عمل البرنامج وأهم الإعدادات الخاصة به. • دقة الصورة، أبعاد الصورة، النماذج اللونية، عمق البكسل، القنوات اللونية . • إنشاء تصميم جديد، التعرف على أنواع الملفات التي يتعامل معها البرنامج. • أدوات وأوامر التحديد. • أدوات الرسم والتحرير، وألواح الألوان والفراشي. • أدوات وألواح الكتابة. • أدوات إصلاح عيوب الصور.
مهارات تطوير القدرات العلمية والفنية لمديرية التصنيف والفهرسة والتوثيق		1	مكتبة الاسد		العاملون في مديرية الفهرسة والتصنيف والتوثيق - مديرية التزويد - مديرية المعلوماتية - مديرية الإعارة - مديرية المخطوطات والترميم	50	الفهارس - الفهرسة الوصفية طرق اعداد الكشافات - البيبلوغرافيات - قوائم رؤوس الموضوعات- إعداد بناء المكانز تصنيف ديوي العشري-تصنيف مكتبة الكونغرس- الفهرسة التحليلية والموضوعية
48	التصنيف	1		تدريب داخلي - مكتبة الاسد الوطنية	العاملون في مديرية الفهرسة والتصنيف والتوثيق - مديرية التزويد - مديرية المعلوماتية - مديرية الإعارة - مديرية المخطوطات والترميم		

	العاملون في مديرية الفهرسة والتصنيف والتوثيق - مديرية التزويد - مديرية المعلوماتية - مديرية الإعارة - مديرية المخطوطات والترميم		تدريب داخلي - مكتبة الاسد الوطنية		1	الفهارس	49
	العاملون في مديرية الفهرسة والتصنيف والتوثيق - مديرية التزويد - مديرية المعلوماتية - مديرية الإعارة - مديرية المخطوطات والترميم		تدريب داخلي - مكتبة الاسد الوطنية		1	الكشافات	50
	العاملون في مديرية الفهرسة والتصنيف والتوثيق - مديرية التزويد - مديرية المعلوماتية - مديرية الإعارة - مديرية المخطوطات والترميم		تدريب داخلي - مكتبة الاسد الوطنية		1	البيبلوغرافيات	51
	العاملون في مديرية الفهرسة والتصنيف والتوثيق - مديرية التزويد - مديرية المعلوماتية - مديرية الإعارة - مديرية المخطوطات والترميم		تدريب داخلي - مكتبة الاسد الوطنية		1	المكانز	52
	3	جميع المدراء في المكتبة ورؤساء الأقسام والدوائر والعاملين المعنيين بالمعلوماتية	تدريب داخلي - مكتبة الاسد الوطنية	مكتبة الاسد	1	التدريب الرقمي	53

54	مهارات وترميم وتجليد المخطوطات	1	مكتبة الاسد	تدريب داخلي - مكتبة الاسد الوطنية	العاملون في مديرية ترميم المخطوطات	3	ترميم المخطوطات وأنواعه ، الورق وكيفية صناعته ، الجلود وكيفية معالجتها فنيا ، خياطة المخطوطات
55	دورة تعليم اللغة الروسية	1	مكتبة الاسد	تدريب داخلي - مكتبة الاسد الوطنية	كافة العاملين الذين يتطلب عملهم استخدام اللغة الروسية	1	تعليم القواعد الأساسية للغة الروسية المحادثة باللغة الروسية تمكين مهارات العاملين في اللغة الروسية ، معالجة أوعية المعلومات الداخلة الى المكتبة باللغة الروسية
56	مهارات ادارة المكتبات	1	مكتبة الاسد	تدريب داخلي	المدرء في الادارة الوسطى ورؤساء الدوائر	3	لمحة عامة عن الادارة ، التعريف بإدارة المكتبات ومراكز المعلومات ، وظائف ادارة المكتبات ، الصفات الواجب توافرها في ادارة المكتبات(تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط لتحقيق الاهداف المنشودة

57	دورة تدريبية في المكتبات التصنيف في البيئة الإلكترونية	1	مكتبة الاسد	تدريب داخلي – مكتبة الاسد الوطنية	كافة العاملين في المكتبة	5	التصنيف في البيئة الإلكترونية محاضرة حول تصنيف ديوي في البيئة الإلكترونية web Dewey كما تضمنت الدورة التقنيات الحديثة في المكتبات وأهمها وصف وإتاحة المصادر RDA/ إضافة إلى الفوكسونومي والتاكسونومي والأنطولوجيا وعلاقتها بتنظيم المعرفة
58	التدريب على برامج المعلوماتية قيادة الحاسب الآلي lcdl	1	مكتبة الاسد	تدريب داخلي – مكتبة الاسد الوطنية	كافة العاملين في المكتبة من يقتضي عملهم استخدام الحاسب	10	برامج المعلوماتية Word – Windows Excel – Power point IT security –Access – Internet للحصول على شهادة قيادة الحاسب الآلي

جدول رقم (10) المصفوفة التنفيذية للبرامج التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية لعام 2020م من تصميم الباحثة							
الرقم	المصفوفة التنفيذية للبرامج التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية لعام 2020م	عدد الدورات	الجهة	مكان الدورة	الصنف المشارك	عدد المشاركين	موضوع الدورات
59	ILLUSTRATOR	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	تدريب خارجي مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	كافة العاملين في المكتبة	5	مقدمة عن الصور المتجهة الشعاعية والنقطية، الفرق بين برنامج فوتوشوب واليستريتير . • أنظمة الألوان CMYK و RGB والفرق بينهما. • التعرف على بيئة عمل البرنامج، والفائدة من استخدامه في تصميم الشعارات والكروت والبروشورات وغيرها. • إنشاء ملفات جديدة وجميع الإعدادات الخاصة بذلك. • إدراج الأشكال الأساسية ومعرفة الخصائص المتعلقة بها. • استخدام الألوان (Swatch, color,) (Stroke, Align, Arrange, Transform). • أدوات الرسم والتعديل والحذف. • التعامل مع الفرشي: (الألواح Brushes)، إنشاء فراشي جديدة، تعديل فراشي موجودة،

60	Word مبتدىء	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	تدريب خارجي مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	كافة العاملين في المكتبة	6	- مراجعة الجداول و الأجزاء السريعة . - القوالب . - الأنماط و جدول محتويات . - الحواشي السفلية و التعليق الختامي . - الإشارة المرجعية و الارتباط التشعبي و إسناد ترافقي . - تسمية توضيحية _ SMART ART . - دمج المراسلات . الماكرو . - تعقيب التغيرات . - مخطط تفصيلي
61	PRIMAVERA	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	تدريب خارجي مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	كافة العاملين في المكتبة	3	مقدمة عن البرنامج وعن إدارة المشاريع. - إنشاء هيكلية الشركات EPS و OBS وتهيئة بيئة العمل. - إدخال بيانات المشروع Project. - إنشاء الهيكل التفكيكي للعمل WBS. - إدخال أنشطة المشروع Activities. - إدخال مواد المشروع وتخصيصها وربطها مع الأنشطة الموافقة لها Resources. - تطوير وتحديث خطة المشروع بعد اكتمال وضع المدخلات وإدخال البيانات الفعلية للمشروع

62	SPSS مستوى 2	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	تدريب خارجي مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	كافة العاملين في المكتبة	6	تعريف المتغيرات. - ادخال المتغيرات. - التكرار. - مقاييس التشتت والنزعة المركزية. - تجزئ المتغيرات. - تحديد العينة. - تقسيم النتائج. - انشاء متغير محسوب. - انشاء المخططات البيانية.
63	Word متقدم	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	تدريب خارجي مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	كافة العاملين في المكتبة	4	لقوالب والأنماط. - دمج المراسلات والارتباط التشعبي . - إشارة مرجعية، اسناد ترافقي، الأجزاء السريعة، معادلة. - مخطط تفصيلي، Smart Art، حواشي سفلية.
64	SPSS مستوى 1	1	مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	تدريب خارجي مركز تطوير الإدارة والإنتاجية	كافة العاملين في المكتبة	7	مقدمة عن البرنامج الإحصائي SPSS. * العمليات الحسابية واختيار الحالات. * الرسم البياني. * المقاييس الإحصائية والجداول التقاطعية. * الارتباط والانحدار. * اختبار الفرضيات. * أمثلة عملية.

الجدول رقم (11) عدد البرامج التدريبية الداخلية والخارجية للمنظومة التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية للأعوام 2018-2019-2020 م من تصميم الباحثة

عدد البرامج التدريبية	عدد البرامج التدريبية الداخلية	عدد البرامج التدريبية الخارجية	النسبة المئوية 100%
لعام 2018	10	27	43%
لعام 2019	15	26	48%
لعام 2020	0	8	9%
المجموع الكلي	25	61	86

جدول رقم (12) عدد البرامج التدريبية الداخلية والخارجية بتخصصات مختلفة المنفذة للأعوام

2018-2019-2020 م من تصميم الباحثة

البرامج التدريبية لعام 2018-2020	البرامج التدريبية الحاسوبية	البرامج التدريبية الإدارية	البرامج التدريبية للغات الأجنبية	البرامج التدريبية في علم المكتبات وخدمات المعلومات	مجموع الدورات التدريبية الداخلية والخارجية
الدورات الداخلية	2	6	3	14	25
النسبة المئوية	1.72	5.16	2.58	12.04	
الدورات الخارجية	44	16	1	0	61
النسبة المئوية	37.84	13.76	0.86	0	
مجموع البرامج	46	22	4	14	86
النسبة المئوية	53.49%	25.59%	4.65%	16.27%	

بالمقارنة بين الجداول السابقة (8-9-10) والجداول رقم (11-12) لمنظومة البرامج التدريبية المنفذة للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية لعام 2018-2019-2020م

1. نجد ان ادارة مكتبة الاسد الوطنية تدرك مدى أهمية العملية التدريبية وتعد خطط لذلك بالتعاون مع عدة جهات حكومية وخاصة كمراكز تطوير الادارة والإنتاجية التابع لوزارة الصناعة وهيئة تخطيط الدولة المتخصص بتنفيذ دورات اللغات الأجنبية والإدارة المركزية لوزارة الثقافة بالإضافة إلى الجمعية العلمية السورية للجودة . وقسم المكتبات والمعلومات في جامعة دمشق وتولي اهتماما بالغاً بذلك .

2. نفذت ادارة مكتبة الاسد الوطنية (37) برنامجا تدريبيا لمواردها البشرية في العام (2018) بنسبة 43% ونفذت (41) برنامجا تدريبيا لمواردها البشرية في العام 2019 بنسبة 48%، وكان نصيب البرامج التدريبية المنفذة لعام (2020) (8) دورات تدريبية منفذة فقط بنسبة 9%. كما هو موضح بالجدول رقم (11).
3. وتشير هذه النسب ان عدد الدورات التدريبية المنفذة قد ارتفع ما بين عامي 2018-2019 وهذا يدل على اهتمام ادارة مكتبة الاسد الوطنية بعدد الدورات التدريبية لرفع مستوى اداء العاملين لديها، في حين انخفضت عدد الدورات التدريبية المنفذة لعام 2020، وذلك يعود إلى جائحة كورونا والتي أدت إلى إيقاف تنفيذ البرامج التدريبية وقللة عدد الموظفين القائمين على راس عملهم بسبب تخفيض نسبة دوام الموظفين الى 40% في عام 2020م. كما هو موضح بالجدول رقم (11) .
4. نفذت ادارة مكتبة الاسد الوطنية في عام 2018 و 2019-2020 م (25) دورة داخلية و(61) دورة خارجية موزعة على اماكن كمراكز تطوير الادارة والإنتاجية التابع لوزارة الصناعة، وهيئة تخطيط الدولة المتخصص بتنفيذ دورات اللغات الأجنبية، والإدارة المركزية لوزارة الثقافة، بالإضافة إلى الجمعية العلمية السورية للجودة وقسم المكتبات والمعلومات في جامعة دمشق . كما هو موضح في الجدول رقم (11).
5. حرصت ادارة مكتبة الاسد الوطنية على التنوع في برامجها التدريبية المنفذة لمواردها البشرية سواء الادارية منها او المهنية او دورات اللغات او دورات المعلوماتية، وينسب مختلفة على الاعوام الثلاثة 2018-2019-2020م ايماننا منها ان التغيرات الجديدة التي شهدتها المكتبات ومراكز المعلومات قد جعلت من العملية التدريبية لمواردها البشرية ضرورة واقعية لتحقيق التوافق بين المشاركين في العملية التدريبية وبين المتطلبات الجديدة لأعمالهم، ومن اجل تحسين قدراتهم الوظيفية والادارية باستمرار، حيث تنوعت البرامج التدريبية بين البرامج التدريبية الحاسوبية حيث بلغت (46) دورة منها (2) دورة داخلية و(44) دورة خارجية بنسبة 53.49 % من اجمالي البرامج التدريبية المنفذة، كما بلغ عدد البرامج التدريبية الادارية المنفذة (22) دورة (6) منها داخلية و(16) دورة خارجية بنسبة 25.59% من اجمالي البرامج التدريبية المنفذة للأعوام الثلاثة ، في حين بلغ عدد البرامج التدريبية للغات (4) برامج منها (3) دورة داخلية و(1) دورة خارجية بنسبه 4.65% أما البرامج التدريبية المهنية في علم المكتبات والمعلومات فقد بلغت (14) برنامج تدريبي داخلي ولم يتم تنفيذ اي برنامج تدريبي خارجي، بنسبة 16.27% من اجمالي البرامج التدريبية المنفذة كما هو مشار اليه في الجدول رقم (12).

الفصل الخامس : التحليل الاحصائي والمعالجة الاحصائية

5-1- الأساليب الاحصائية لتحليل البيانات :

لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج المتوخاة أجريت الدراسة الإحصائية باستخدام برنامج spss الإصدار رقم 25 ، حيث تم استخدام المعالجات الآتية للتحقق من صلاحية استبانة فاعلية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية والتي تمثل أداة الدراسة:

- تم اختبار الصدق البنوي والثبات للاستبانة وفق معاملي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمعرفة مدى اتساق فقراته ومدى تمثيله للمجتمع التي سحبت منه العينة.
- ثم تم إجراء التحليل الوصفي لأفراد العينة.
- تلاه تحليل آراءهم وتقييم فاعلية العملية التدريبية .
- ومن ثم اختيار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة .
- واختبار ارتباط المتغيرات وفق معامل سبيرمان .
- أخيراً تمت إضافة اختبارات الفروق اللامعلمية (Mann-Whitney،Kruskal-Wallis) حسب المتغيرات الديمغرافية.

كما تم استخدام المعالجات التالية للوصول إلى النتائج :

- النسب المئوية ، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد فاعلية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية.

5-2- تحليل استبانة الدراسة والبيانات الإحصائية:

يتضمن هذا المبحث تحليلاً تفصيلياً لاستبانة الدراسة و للبيانات الإحصائية وعرضاً للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة وتحديد مدى الدلالة الإحصائية.

أولاً - وصف أفراد العينة للدراسة من المستفيدين من الدورات التدريبية :

المحور الأول : المتغيرات الشخصية / مناقشة السؤال الأول للدراسة :

فيما يلي نستعرض الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من المستفيدين من الدورات التدريبية، وذلك من حيث (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي والتخصص ، سنوات الخدمة في المكتبة، الوضع الوظيفي الحالي للمتدرب والمديرية التي يعمل بها، عدد الدورات التدريبية التي التحق بها المتدرب) من عام 2018 حتى عام 2020 م سواء داخل مكتبة الأسد الوطنية أو خارجها. حيث تم توزيع 300 استبانة و تم استرداد 250 منها أي بمعدل استرداد بلغ 83% وقد توزعت الاستبانات على العينة كما في الجدول التالي رقم (13).

الجدول رقم (13) توزيع الاستبانة على أفراد العينة (عدد الاستبانات الموزعة والمستردة)

النسبة المئوية	العدد	المستفيدين من الدورات التدريبية
100%	300	الاستبانات الموزعة
83%	250	الاستبانات المستردة
17%	50	الاستبانات الغير مستردة

المحور الأول للاستبانة : 1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

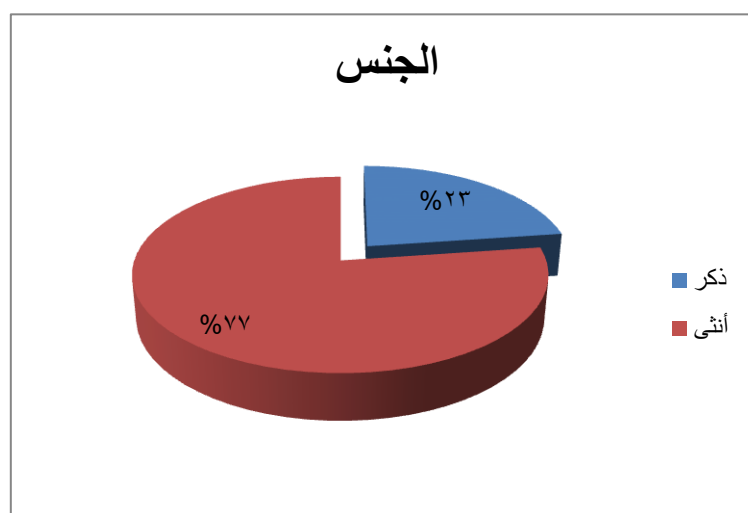
يعد عامل الجنس من بين العوامل التي تناولتها الدراسات السابقة في مجال تقييم فاعلية البرامج التدريبية في المكتبات ومراكز المعلومات، وذلك بهدف التعرف إلى ما إذا كان لهذا العامل دور في إحداث فروق دالة إحصائية وتشير الدراسة الحالية إلى أن مجتمع الإناث العاملات في مكتبة الأسد الوطنية يفوق مجتمع الذكور ويتضح هذا جلياً من مجرد النظر إلى الجدول رقم (14) ، حيث بلغ مجموع العاملات 193 موظفة بنسبة 77.2% من العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة البالغ 250 موظفاً، بينما بلغ مجموع الذكور العاملين 57 موظفاً بنسبة 22.8% من مجتمع الدراسة. ويمكن تفسير ذلك نتيجة بأن مهنة المكتبات في مكتبة الأسد الوطنية تعد

مهنة مؤنثة، حيث تسود الغلبة فيها للإناث، كما نعزو ذلك إلى أن غالبية خريجي أقسام المكتبات بالقطر العربي السوري من الإناث وهو ما يؤكد طغيان العنصر النسوي على مهنة المكتبات والمعلومات في القطر العربي السوري.

الجدول رقم (14) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

الخصائص الديمغرافية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	ذكور	57	%22.8
	إناث	193	%77.2
المجموع		250	%100

وهذه النتائج يمكن تمثيلها من خلال الرسم البياني التالي :



الشكل رقم (12) التوزيع النسبي للعينة حسب الجنس

المحور الأول للاستبانة: 2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية :

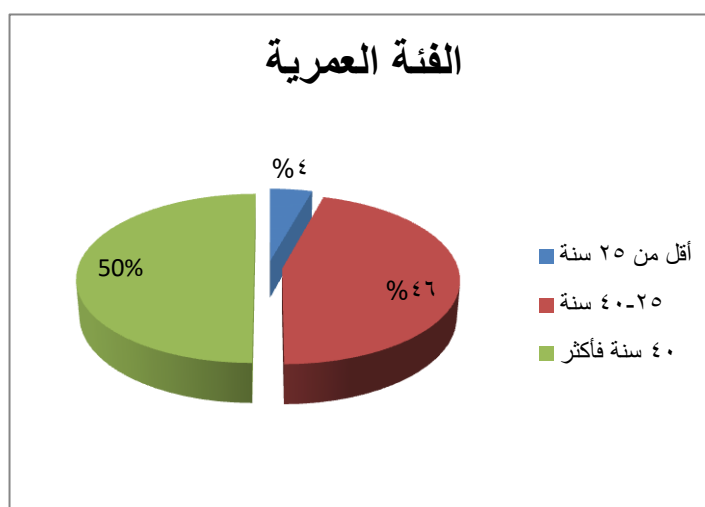
تم تقسيم الفئة العمرية في الدراسة الحالية إلى ثلاث مجموعات تتمثل في أقل من 25 عاماً، 25-40 عاماً، 40 عاماً فأكثر، وكانت الإجابات عن السؤال المتعلق بالعمر متفاوتة ليعكس بذلك تفاوت فئات الأعمار التي ينتمي إليها المشاركون في الدراسة ويشير الجدول رقم (15) إلى أن الغالبية في عمر 40 سنة فأكثر (فئات كبار السن) أي ما يعادل نصف مفردات العينة كانت أعمارهم 40 سنة فأكثر.

حيث بلغ عدد من تتراوح أعمارهم من 40 عاماً فأكثر 125 موظفاً بنسبة 50.0% من المجتمع الكلي للدراسة البالغ 250 موظفاً. يليهم في العدد من تتراوح أعمارهم 25-40 سنة حيث بلغ مجموعهم 114 موظفاً بنسبة 45.6%، وأخيراً من هم في سن أقل من 25 عاماً حيث بلغ مجموعهم 11 موظفاً فقط بنسبة 4.4% والجدول رقم (15) يوضح ذلك.

جدول رقم (15) وصف العينة حسب الفئة العمرية

الخصائص الديمغرافية		التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	11	4.4%
	25 - 40 سنة	114	45.6%
	أكبر من 40 سنة فأكثر	125	50.0%
المجموع		250	100%

وهذه النتائج يمكن تمثيلها من خلال الرسم البياني التالي :



الشكل رقم (13) : التوزيع النسبي للعينة حسب الفئة العمرية

المحور الأول للاستبانة: 3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي :

من بين المتغيرات التي شملتها الدراسة الحالية متغير المؤهل العلمي ، وذلك بهدف التعرف إلى ما إذا كان لهذا المتغير دور في إحداث تباين في تقييم فاعلية عملية التدريب للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي ، و قد تم تصنيف المؤهل العلمي لمجتمع الدراسة إلى أربع مجموعات تتمثل في :

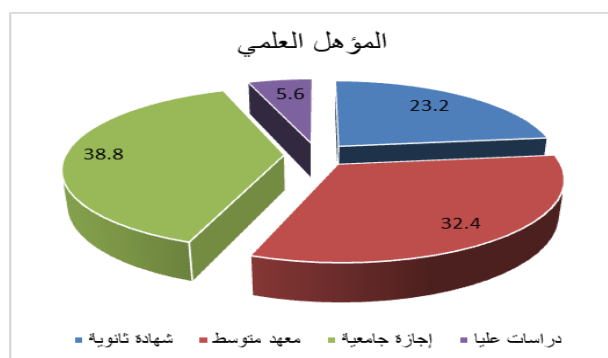
الشهادة الثانوية - معهد متوسط - إجازة جامعية - دراسات عليا. وكانت نتيجة توزيع مجتمع الدراسة على تلك المجموعات على النحو الذي يعرضه الجدول رقم (16) حيث تبين أن الجزء الأكبر من مفردات العينة كان مؤهلهم العلمي إجازة جامعية بنسبة 38.8 % من إجمالي عدد المشاركين البالغ عددهم 250 موظفا. يلي ذلك حملة شهادة المعهد المتوسط حيث بلغ عددهم 81 موظفا بنسبة 32.4%، ثم حملة شهادة الثانوية حيث بلغ عددهم 58 موظفا بنسبة 23.2% يلي ذلك حملة شهادة الدراسات العليا حيث بلغ عددهم 14 موظفا بنسبة 5.6% . ووفق هذه النتائج المتحصل عليها والتي تمثل مجتمع الدراسة من المستفيدين من البرامج التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية ، يمكننا القول بأن غالبية مجتمع الدراسة ذا مستوى جامعي وفكري جيد يسمح لهم بتقييم فاعلية البرامج التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية والقدرة على تقديم الاقتراحات وبناء على هذا المستوى تم الاعتماد على آرائهم وأفكارهم في الدراسة .

حيث بإمكان ادارة مكتبة الأسد الوطنية التعامل معهم مستقبلاً من أجل تطوير قدراتهم بشكل أكبر من خلال تفهمهم لضرورة المشاركة في دورات تدريبية مستمرة لرفع مستوى أدائهم فضلاً عن امكانية الاستفادة من آرائهم في صياغة البرنامج التدريبي وتحديد احتياجاتهم التدريبية .

الجدول رقم (16) توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

الخصائص الديمغرافية		العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	الشهادة ثانوية	58	23.2%
	معهد متوسط	81	32.4%
	إجازة جامعية	97	38.8%
	دراسات عليا	14	5.6%
المجموع		250	100%

وهذه النتائج يمكن تمثيلها من خلال الرسم البياني التالي



الشكل (14) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المحور الأول للاستبانة: 4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص :

لعل التخصص أو التأهيل الوظيفي دوراً لا ينكر في بيئة المكتبات الوطنية ومن هذا المنطلق تم تناول هذا العامل في الدراسة الحالية، حيث تشير الإجابات عن سؤال الاستبانة المتعلق بالتخصص كما في الجدول رقم (17) إلى أن ما يزيد على نصف مجتمع الدراسة من المنتمين لتخصصات أخرى في الآداب والعلوم الإنسانية حيث بلغ عددهم 53 موظفاً بنسبة 47.7% من إجمالي عدد المشاركين البالغ عددهم 250 موظفاً، وقد تبين للباحثة من خلال النتائج المتحصل عليها في هذا الشأن أن غير المتخصصين يحملون مهارات جامعية في مجالات الدراسة (التربية بنسبة 12.6% و العلوم بنسبة 7.2% والاقتصاد والادارة بنسبة 7.2% والهندسة بنسبة 1.8%، والاعلام بنسبة 1.8%، والحقوق بنسبة 1.8%).

بينما بلغ عدد المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات 22 موظفاً بنسبة 19.8% من إجمالي عدد المشاركين البالغ عددهم 250 موظفاً. والحقيقة أن نسبة المتخصصين العاملين في مكتبة الأسد الوطنية تعد نسبة قليلة من بين مجموع العاملين المشاركين في هذه الدراسة، وهذه النتيجة توضح لنا انخفاض نسبة المتخصصين في المكتبات وخدمات المعلومات والتي هي دون المستوى المطلوب حسب المعايير الدولية.

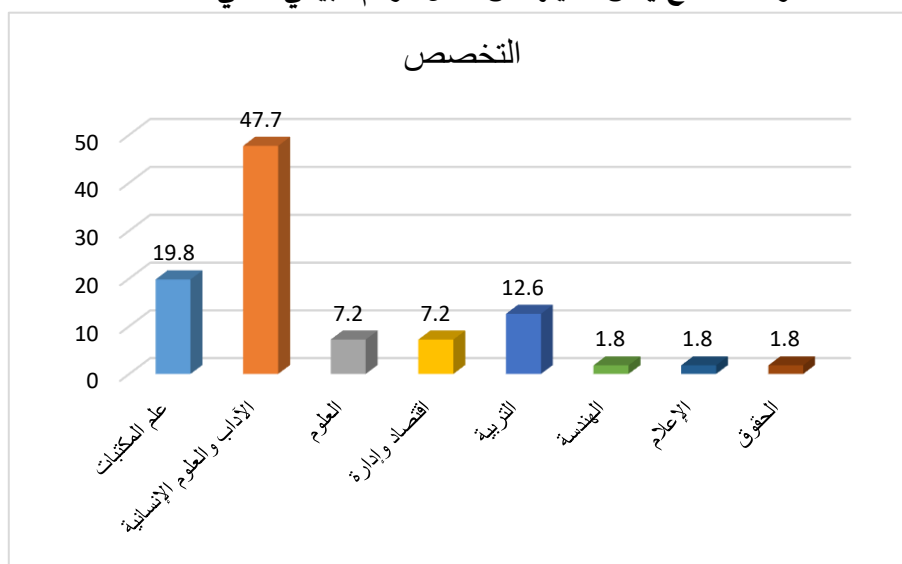
ومرد ذلك الى سياسات التوظيف التي لا تعتمد معايير التوظيف للعاملين المتخصصين في المكتبات وخدمات المعلومات بالرغم من تخرج عدة دفعات من ذوي الاختصاص للقيام بالمهام والوظائف المكتبية وعلى الرغم من كل ذلك تعرف مكتبة الأسد الوطنية نقصاً فادحاً من حيث الكفاءات المتخصصة .

ولذا فإن مكتبة الاسد الوطنية تحتاج إلى زيادة مناسبة في عدد المكتبين من ذوي الاختصاص لأن العنصر البشري المتخصص في علم المكتبات وخدمات المعلومات من أهم العناصر الضرورية لتقديم خدمة مكتبية متطورة للمستخدمين من خدمات مكتبة الأسد الوطنية .

الجدول رقم (17) توزع أفراد عينة الدراسة الأكثر تكراراً حسب متغير التخصص.

المتغير	العدد	النسبة المئوية
التخصص	علم المكتبات وخدمات المعلومات	22
	الأدب والعلوم الإنسانية	53
	العلوم	8
	الاقتصاد والإدارة	8
	التربية	14
	الهندسة	2
	الإعلام	2
	الحقوق	2
المجموع	111	100%

وهذه النتائج يمكن تمثيلها من خلال الرسم البياني التالي :



الشكل رقم (15) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة الأكثر تكراراً حسب متغير التخصص

المحور الأول للاستبانة: 5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة :

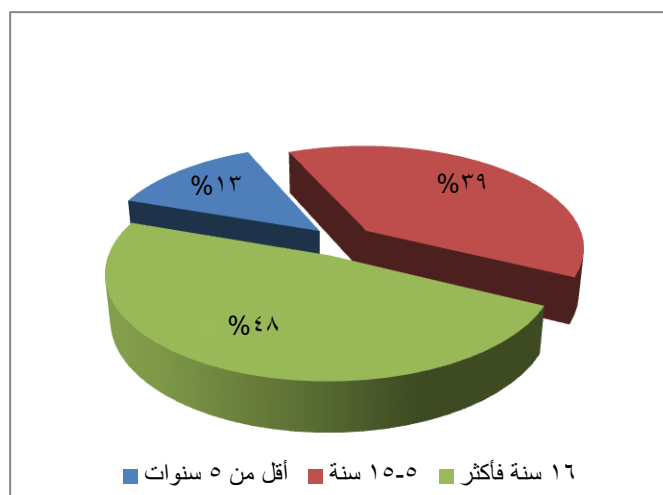
تعد سنوات الخدمة التي قضاها المكتبي في العمل من المتغيرات التي يتوقع أن يكون لها تأثير على تقييم فاعلية التدريب للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية ، إذ يقترن هذا المتغير بمتغيرات أخرى منها الخبرة والممارسة والمشاركة في الدورات التدريبية، وكل ذلك من شأنه أن يؤثر في قدرات ومهارات الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية وسلوكهم وأسلوب تعاملها مع المستفيدين، ومن هذا المنطلق تم إدراجها ضمن العناصر التي تم قياسها في الاستبانة.

ويكشف جدول رقم (18) أن أعلى أفراد العينة خبرة (16 سنة خدمة فأكثر) حيث شكلوا نسبة 48.0% من عينة الدراسة ، يليهم من لديهم خدمة من (5-15) سنة خدمة بنسبة 38.8% أما أقل أفراد العينة خبرة (أقل من 5 سنوات خدمة) فكانت نسبتهم 13.2% هذا يبين أن الجزء الأكبر من المبحوثين بمكتبة الأسد الوطنية لديهم خبرة تتراوح (16 سنة فأكثر) . وتوضح هذه النتائج الحاجة الماسة لموظفي مكتبة الأسد الوطنية للتدريب فالموظفين القدامى والتي بلغت نسبتهم 48.0% هم بحاجة أكثر من غيرهم الى مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة المكتبات الوطنية والى تجديد معارفهم لمسايرة التطورات الحاصلة في مهنة المكتبات كذلك من لديهم خدمة (5-15) سنة خدمة والتي شكلت نسبة 38.8% ، والموظفين من لديهم (أقل من 5 سنوات خدمة) فكانت نسبتهم 13.2% هم أيضاً بحاجة الى التدريب والتدريب المستمر حتى تتواءم معارفهم النظرية بالجوانب التطبيقية لمهنة المكتبات من أجل الارتقاء بمستوى الأداء ومحاولة مواجهة التغيرات وتحديات مجتمع المعلومات في بيئة مكتبة الأسد الوطنية .

الجدول (18) توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

الخصائص الديمغرافية		العدد	النسبة المئوية
عدد سنوات الخدمة في مكتبة الأسد الوطنية	أقل من 5 سنوات	33	13.2%
	5 - 15 سنة	97	38.8%
	16 سنة فأكثر	120	48.0%
المجموع		250	100%

وهذه النتائج يمكن تمثيلها من خلال الرسم البياني التالي :



الشكل رقم (16) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة الأكثر تكراراً حسب متغير عدد سنوات الخدمة

المحور الأول للاستبانة: 6- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع الوظيفي:

فقد كانت الفرضية التي انطلقت منها الباحثة في دراستها الحالية هي أن للوضع الوظيفي (طبيعة العمل) دوراً في تقييم فاعلية التدريب للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية بالنسبة للمنتمين لمهنة المكتبات في مكتبة الأسد الوطنية. وللتحقق من صحة الفرض تم التعامل مع الوضع الوظيفي كمحور رئيسي تفرع عنه ثلاثة محاور فرعية أو متغيرات تتمثل في :

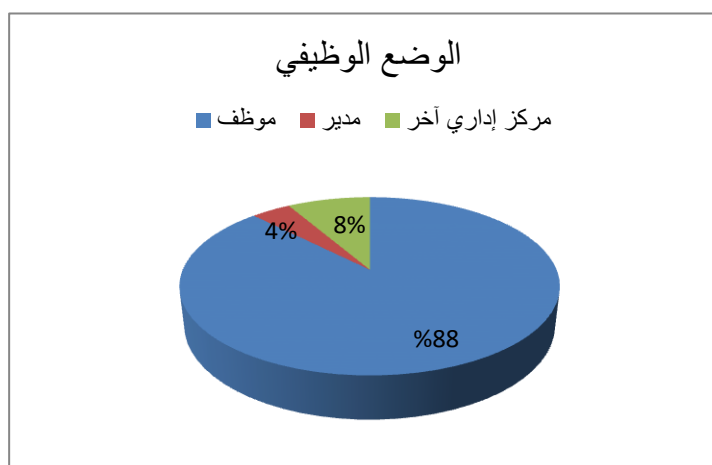
موظف- مدير- مركز إداري آخر، وكانت نتيجة توزيع مجتمع الدراسة على تلك المتغيرات على النحو الآتي:

يعرض الجدول رقم (19) حيث تبين أن نسبة 87.6% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم موظف ، و4.0% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لديهم مدير ، و8.4% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لديهم مركز إداري آخر (81 % منهم رؤساء دوائر وشعب)، (19% معاوني مديرين) بينما بلغت نسبة المدراء 4.0% فقط ومن الملاحظ أن نسبة الموظفين الإداريين هي الأكبر بالنسبة للمسميات الوظيفية الأخرى وهذا مبرر لأن معظم المكتبات يكون فيها نسبة الموظفين العاديين أو الإداريين هي الأعلى ، يليهم في الترتيب مركز اداري آخر (متضمنة رؤساء دوائر ومعاوني مدراء) وأيضاً هذا مبرر لأن كل المنظمات والمكتبات تقوم على عدد مناسب من الموظفين و الأقسام يليها في ذلك المدراء . وهذه النتيجة تعزز التوافق.

جدول رقم (19) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع الوظيفي

الخصائص الديمغرافية		العدد	النسبة المئوية
الوضع الوظيفي	موظف	219	87.6%
	مدير	10	4.0%
	مركز اداري آخر	21	8.4%
المجموع		250	100%

وهذه النتائج يمكن تمثيلها من خلال الرسم البياني التالي :



الشكل (17) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة الأكثر تكراراً حسب متغير الوضع الوظيفي

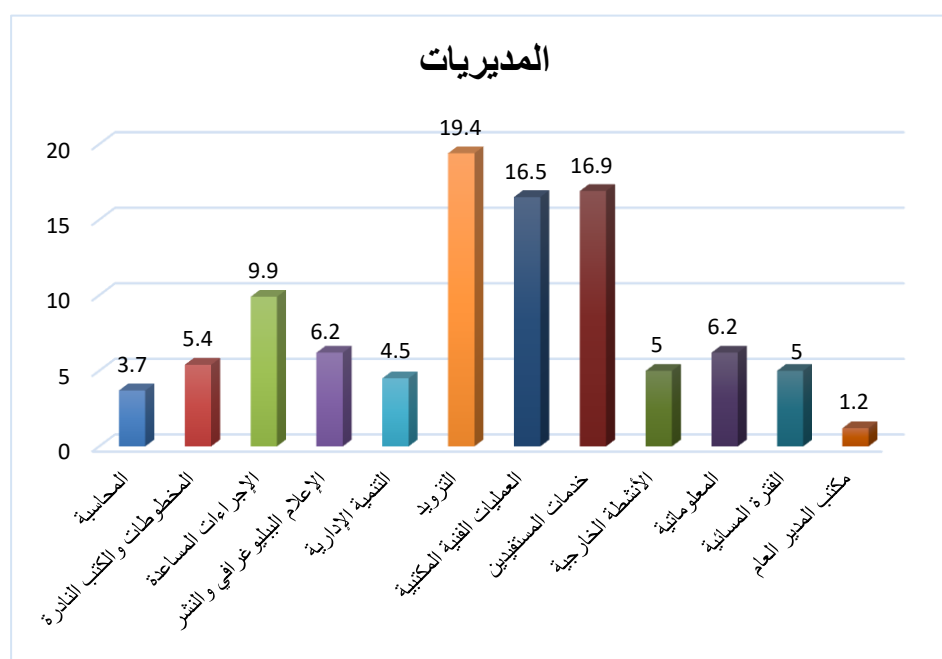
وقد تم توزيع الموارد البشرية العاملة في مكتبة الأسد الوطنية (عينة البحث) على عدة مديريات ونذكر منها المديريات الأكثر تكراراً في مكتبة الأسد الوطنية ويعرض ذلك الجدول رقم (20) :

جدول رقم (20) وصف العينة حسب المديريات التي يعملون بها .

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المديريات	مديرية المحاسبة	9	3.7%
	مديرية المخطوطات والكتب النادرة	13	5.4%
	مديرية الاجراءات المساعدة	24	9.9%
	مديرية الاعلام البيبلوغرافي والنشر	15	6.2%
	مديرية التنمية الادارية	11	4.5%
	مديرية التوريد	47	19.4%
	مديرية العمليات الفنية المكتبية	40	16.5%
	مديرية خدمات المستفيدين	41	16.9%
	مديرية الأنشطة الخارجية	12	5.0%
	مديرية المعلوماتية	15	6.2%
	مديرية الشؤون الفنية (الفترة المسائية)	12	5.0%
	مكتب المدير العام	3	1.2%

شكل موظفي مديرية التوريد الذين خضعوا للدورات التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية 19.4% وهي النسبة الأكبر ، أما موظفي مديرية العمليات الفنية والمكتبية ومديرية خدمات المستفيدين فشكّلوا ما يقارب 17% ممن خضع للدورات التدريبية في كل مديرية ، أما النسب الأقل فكانت لموظفي المحاسبة بنسبة 3.7% وموظفي مكتب المدير العام بنسبة 1.2% كما هو موضح في الجدول رقم (20).

وهذه النتائج يمكن تمثيلها من خلال الرسم البياني التالي



الشكل (18): التوزيع النسبي للعينة حسب مديريات مكتبة الأسد

المحور الأول للاستبانة: 7- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات الداخلية :

يوضح الجدول رقم (21) أن عدد المتدربين ممن خضعوا لدورة تدريبية داخلية واحدة داخل مكتبة الأسد الوطنية 111 متدرباً بنسبة 44.4% من المجتمع الكلي للدراسة البالغ 250 متدرباً، يليهم في العدد 81 متدرباً ممن التحق بدورتين تدريبيتان بنسبة 32.4% ، بينما بلغ عدد المتدربين ممن خضع لثلاث دورات 25 متدرباً بنسبة 10.0% ، في حين بلغ عدد المتدربين ممن خضع لأربع دورات فأكثر 23 متدرباً بنسبة 9.2% ، وبلغ عدد المكتبين ممن لم يلتحقوا بدورة تدريبية داخلية 10 متدربين بنسبة 4.0% وقد يمثلون فئة الموظفين الجدد الذين لم يتسنى لهم الالتحاق بدورة تدريبية داخلية .

وتوضح هذه النتائج إلى انخفاض عدد المتدربين ممن التحق بأكثر من دورة تدريبية مقارنة بعدد سنوات الخدمة لعينة البحث والتي تجاوزت (16 سنة فأكثر) والتي شكلت أعلى أفراد العينة خدمة في المكتبة . وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم استمرار إدارة مكتبة الأسد الوطنية في تنفيذ البرامج التدريبية الداخلية التي تحتاج الى عدة مستويات متقدمة لتدريب العاملين لديها ، بالإضافة إلى انخفاض عدد البرامج التدريبية الداخلية المنفذة في مكتبة الأسد الوطنية والتي لا تتجاوز خمس وعشرون دورة تدريبية داخلية المنفذة داخل مكتبة الأسد الوطنية منذ عام 2018-2020 / كما هو مشار إليه في الجدول رقم(12) .

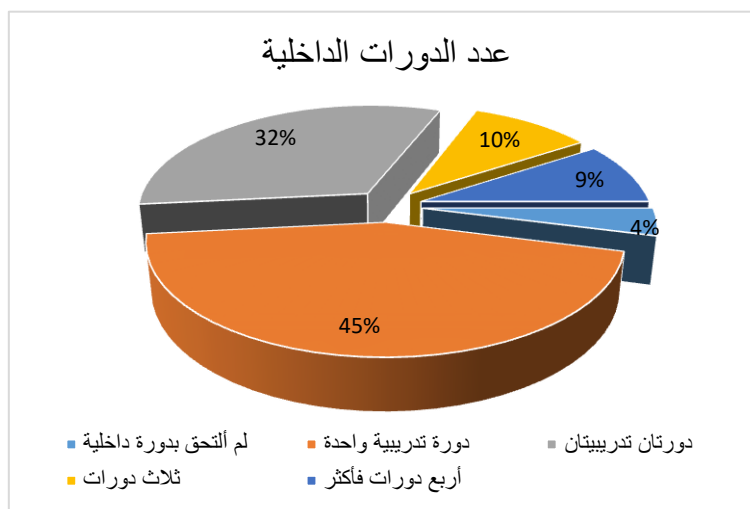
وتتفق نتيجة انخفاض نسبة المتدربين الملتحقين بأكثر من دورة تدريبية داخلية إلى ما أشار إليه المسؤولين عن تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية للموارد البشرية من خلال إجراء المقابلة معهم كأداة من أدوات البحث .

إلى جانحة كورونا والتي أدت إلى إيقاف تنفيذ البرامج التدريبية الداخلية والخارجية ولقلة عدد الموظفين القائمين على راس عملهم بسبب تخفيض نسبة دوام الموظفين الى 40% في عام 2020م .

جدول رقم (21) وصف العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية الداخلية.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
عدد الدورات التدريبية داخل مكتبة الأسد الوطنية	لم التحق بدورة تدريبية	10	4.0%
	دورة تدريبية واحدة	111	44.4%
	دورتان تدريبيتان	81	32.4%
	ثلاث دورات	25	10.0%
	أربع دورات فأكثر	23	9.2%
المجموع			100%

وهذه النتائج يمكن تمثيلها من خلال الرسم البياني التالي :



الشكل (19) التوزيع النسبي للعينة حسب عدد الدورات الداخلية

المحور الأول للاستبانة: 8- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات الخارجية :

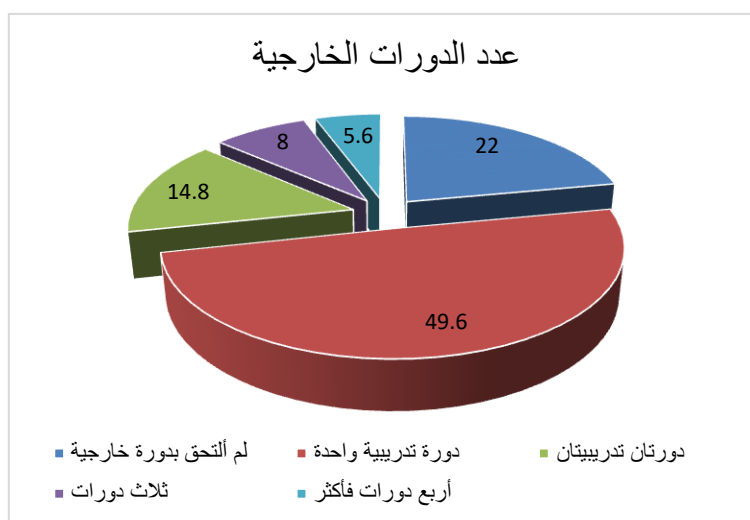
يوضح الجدول رقم (22) أن 124 من الموارد البشرية (المتدربين) من العينة خضعوا لدورة تدريبية خارجية واحدة (خارج مكتبة الأسد الوطنية وخارج القطر) بنسبة 49.6% من المجتمع الكلي للدراسة البالغ 250 متدرباً ، يليهم في العدد 55 موظفاً ممن لم يلتحق بدورة تدريبية خارجية بنسبة 22.0% ، بينما بلغ عدد المتدربين ممن خضع لدورتان تدريبيتان 37 متدرباً بنسبة 14.8% ، و 20 متدرباً التحقوا بثلاث دورات بنسبة 8.0% ، في حين بلغ عدد المتدربين ممن خضع لأربع دورات خارجية فأكثر 14 متدرباً بنسبة 5.6%. وهذه النتيجة تدل على انخفاض عدد المتدربين ممن التحق بأكثر من دورة تدريبية خارجية مقارنة بعدد سنوات الخدمة لعينة البحث والتي تجاوزت (16 سنة فأكثر) والتي شكلت أعلى أفراد العينة خدمة في مكتبة الأسد الوطنية حيث تم تدريب 250 متدرباً وإجراء 61 دورة تدريبية خارجية فقط للأعوام 2018-2019-2020م كما هو مشار إليه في الجدول رقم (12) وتتفق نتيجة انخفاض نسبة المتدربين الملتحقين بأكثر من دورة تدريبية خارجية إلى ما أشار إليه المسؤولين عن تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية للموارد البشرية من خلال إجراء المقابلة معهم .

إن من أهم أسباب انخفاض البرامج التدريبية الخارجية المنفذة يعود لارتفاع تكاليف هذه البرامج وما يتبعها من أعباء مالية لإدارة مكتبة الأسد الوطنية ، بالإضافة إلى جانحة كورونا والتي أدت إلى إيقاف تنفيذ البرامج التدريبية ولقلة عدد الموظفين القائمين على راس عملهم بسبب تخفيض نسبة دوام الموظفين إلى 40% في عام 2020م.

جدول رقم (22) وصف العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية الخارجية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
عدد الدورات التدريبية الخارجية (خارج مكتبة الاسد الوطنية - خارج القطر)	لم التحق بدورة تدريبية خارجية	55	%22.0
	دورة تدريبية واحدة	124	%49.6
	دورتان تدريبيتان	37	%14.8
	ثلاث دورات	20	%8.0
	أربع دورات فأكثر	14	%5.6
المجموع			%100

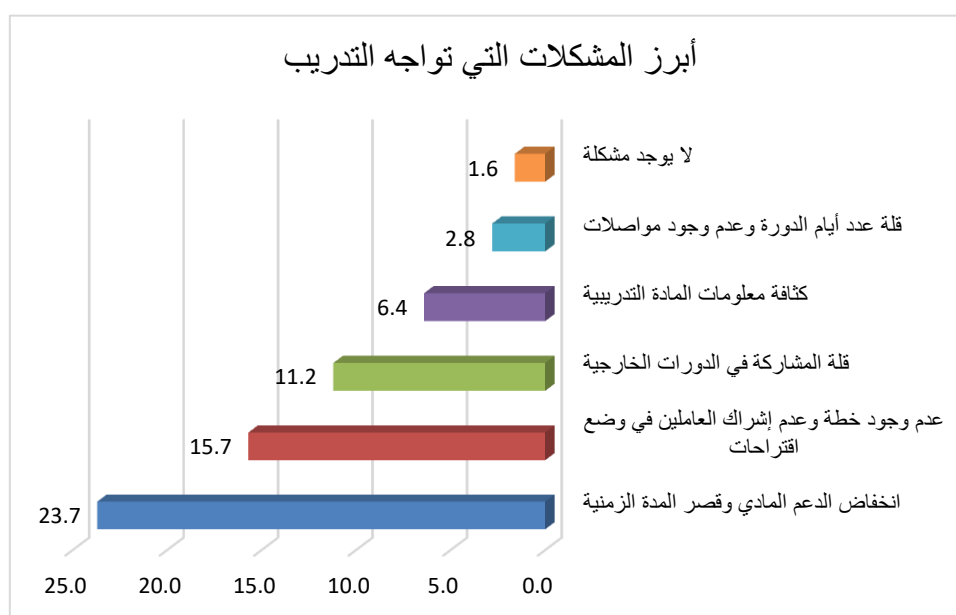
وهذه النتائج يمكن تمثيلها من خلال الرسم البياني التالي :



الشكل رقم (20) التوزيع النسبي للعينة حسب عدد الدورات الخارجية

9- تحليل آراء المتدربين حول أبرز المشكلات التي تواجه عملية التدريب للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية :

1. 23.7% من أفراد العينة أجابوا بأن انخفاض الدعم المادي وقصر المدة الزمنية للبرنامج التدريبي يشكلون مشكلة تواجه عملية تدريب العاملين.
2. 15.7% من العينة لخصوا المشكلات التي تواجه عملية التدريب بعدم إشراك العاملين في اقتراح البرامج التدريبية، عدم وضوح أهداف البرامج التدريبية، عدم وجود دعم معنوي للمتدربين من قبل الإدارة.
3. 11.2% من العينة يجدون المشكلة في قلة المشاركة في الدورات الخارجية.
4. 6.4% من العينة وجدوا صعوبة في كثافة المعلومات للمادة التدريبية.
5. 2.8% من العينة لخصوا المشكلات التي تواجه عملية التدريب بقلة عدد أيام الدورات وعدم وجود مواصلات للدورات الخارجية.
6. 1.6% من العينة فقط لم يجدوا مشكلات في عملية تدريب العاملين.



الشكل (21): التوزيع النسبي لأبرز المشكلات حسب آراء المتدربين

10- تحليل بعض اقتراحات المتدربين لرفع مستوى الاستفادة من البرامج التدريبية لتحسين الأداء :

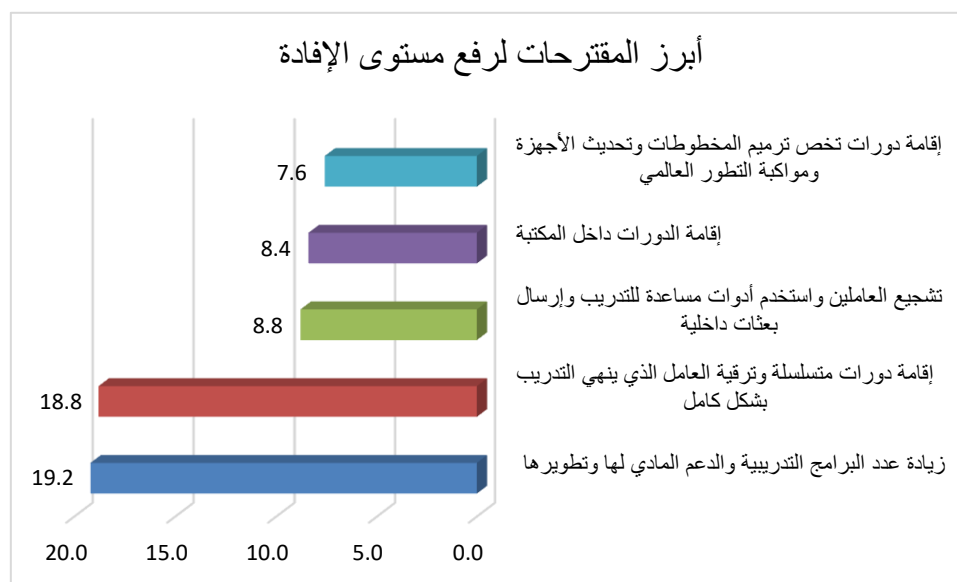
1. 19.2% من أفراد العينة اقترحوا تطوير البرامج التدريبية، الدعم المادي للبرامج التدريبية وزيادة عدد البرامج التدريبية.

2. 18.8% من العينة اقترحوا إقامة دورات متسلسلة لنفس الاختصاص ومتقاربة، بالإضافة الى التركيز على نوع العمل الذي يمارسه المتدرب على أرض الواقع وترقية العامل الذي ينهي الدورة التدريبية كاملاً.

3. 8.8% من العينة اقترحوا وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وظيفياً (التخصص الوظيفي)، تشجيع العاملين مادياً ومعنوياً لتحفيزهم على التدريب من أجل رفع مستواهم العلمي والعملية على المدى البعيد، استخدام الأدوات المساعدة للتدريب بالشكل المطلوب، إرسال بعثات داخلية ودورية ومكررة إلى وزارات ومؤسسات أخرى وبكافة الاختصاصات للاستفادة من الطرق المختلفة للعمل.

4. 8.4% من العينة اقترحوا إقامة الدورات التدريبية داخل المكتبة.

5. 7.6% من العينة اقترحوا إقامة دورات في ترميم المخطوطات، و تحديث أجهزة الكمبيوتر لمواكبة التطور، وتضمنين محتوى المادة التدريبية على أهم التطورات العلمية في علم المكتبات.



الشكل (22): التوزيع النسبي لأبرز المقترحات حسب آراء المتدربين

ثانياً- المحور الثاني للاستبانة وصف آراء أفراد العينة حول محاور الاستبانة :

فيما يلي تحليل لآراء أفراد العينة حول محاور الدراسة وهي (تحديد الاحتياجات التدريبية - التخطيط للعملية التدريبية - الأساليب التدريبية - اهتمام الادارة بالعملية التدريبية - تقييم العملية التدريبية - فاعلية البرامج التدريبية .

➤ توضيح مقياس ليكرت لأسئلة محاور الاستبانة :

مقياس ليكرت الخماسي مقياس ترتيبى ويتم التعامل معه أثناء التحليل مع أوزان كمية تقابل كل حالة من حالته ، يتم تفسير النتائج التي نحصل عليها بمختلف أنواعها كوسط أو وسيط أو غيره وفق الجدول التالي : حيث أن طول الفقرة -0.80 وتم حسابه بقسمة 4 على 5 حيث أن 4 = عدد المسافات بين الاختبارات (من 1 إلى 2 مسافة ومن 2 إلى 3 مسافة وهكذا) والعدد 5 = عدد الخيارات كما هو موضح في الجدول رقم (23).

جدول رقم (23) ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	القيمة	المتوسط المرجح بالأوزان	طول الفترة	المستوى
غير موافق بشدة	1	1- 1.8	0.80	منخفض
غير موافق	2	1.8- 2.6	0.80	
موافق الى حد ما	3	2.6- 3.4	0.80	متوسط
موافق	4	3.4- 4.2	0.80	مرتفع
موافق بشدة	5	4.2-5	0.80	

➤ اختبار عدم الحياد : تم اختبار التوزيع الطبيعي لجميع فقرات الاستبانة لتحديد الاختبار الأنسب لعدم

الحياد لاختبار فيما إذا كان اختلاف الإجابات عن " موافق إلى حد ما " ذو دلالة معنوية أم لا .

جدول رقم (24) اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov لفقرات الاستبانة .

القيمة الاحتمالية	الاختبار	الفقرة	القيمة الاحتمالية	قيمة Z	الفقرة	القيمة الاحتمالية	الاختبار	الفقرة
0.000	0.453	11-4	0.000	0.469	13-2	0.000	0.476	1-1
0.000	0.461	12-4	0.000	0.456	14-2	0.000	0.251	2-1
0.000	0.418	1-5	0.000	0.377	1-3	0.000	0.214	3-1
0.000	0.404	2-5	0.000	0.390	2-3	0.000	0.269	4-1
0.000	0.395	3-5	0.000	0.425	3-3	0.000	0.405	5-1
0.000	0.399	4-5	0.000	0.417	4-3	0.000	0.383	6-1
0.000	0.469	5-5	0.000	0.295	5-3	0.000	0.429	7-1
0.000	0.288	6-5	0.000	0.441	6-3	0.000	0.395	8-1
0.000	0.472	7-5	0.000	0.465	7-3	0.000	0.453	9-1
0.000	0.470	8-5	0.000	0.395	8-3	0.000	0.470	10-1
0.000	0.316	9-5	0.000	0.364	9-3	0.000	0.443	11-1
0.000	0.455	10-5	0.000	0.371	10-3	0.000	0.285	12-1
0.000	0.292	11-5	0.000	0.241	11-3	0.000	0.370	13-1
0.000	0.378	12-5	0.000	0.454	12-3	0.000	0.282	14-1
0.000	0.264	1-6	0.000	0.443	13-3	0.000	0.404	15-1
0.000	0.243	2-6	0.000	0.409	14-3	0.000	0.400	1-2
0.000	0.222	3-6	0.000	0.397	15-3	0.000	0.398	2-2
0.000	0.386	4-6	0.000	0.364	1-4	0.000	0.209	3-2
0.000	0.349	5-6	0.000	0.414	2-4	0.000	0.222	4-2
0.000	0.387	6-6	0.000	0.281	3-4	0.000	0.319	5-2
0.000	0.454	7-6	0.000	0.499	4-4	0.000	0.366	6-2
0.000	0.322	8-6	0.000	0.461	5-4	0.000	0.259	7-2
0.000	0.227	9-6	0.000	0.254	6-4	0.000	0.373	8-2
0.000	0.355	10-6	0.000	0.377	7-4	0.000	0.387	9-2
0.000	0.258	11-6	0.000	0.427	8-4	0.000	0.298	10-2
0.000	0.268	12-6	0.000	0.453	9-4	0.000	0.388	11-2
0.000			0.000	0.446	10-4	0.000	0.408	12-2

نلاحظ أن القيم الاحتمالية لجميع فقرات الاستبانة أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن البيانات لا تتوزع طبيعياً. وبما أن حجم العينة أكبر من 30 فسنلجأ إلى الاختبار المعلمي One Sample T Test حسب مبرهنة النهاية المركزية لإجراء اختبار عدم الحياد .

دال	0.000	متوسط	7	0.931	2.66	3	47	87	89	24	ك	لدى القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المؤهلات العلمية اللازمة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية	3
						1.2	18.8	34.8	35.6	9.6	%		
غير دال	0.082	متوسط	3	0.943	3.10	5	105	56	79	5	ك	تهتم إدارة المكتبة بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء عاملها	4
						2.0	42.0	22.4	31.6	2.0	%		
دال	0.000	منخفض	10	0.732	2.29	3	18	41	174	14	ك	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبة بناء على تقييم الأداء السنوي	5
						1.2	7.2	16.4	69.6	5.6	%		
دال	0.000	منخفض	9	0.803	2.32	3	25	40	163	19	ك	يراعى اسخدام التوصيف الوظيفي للتعرف على المهام المطلوبة بالوظيفة عند تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة	6
						1.2	10.0	16.0	65.2	7.6	%		
دال	0.000	منخفض	11	0.780	2.22	4	22	20	184	20	ك	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة قوائم الاحتياجات التدريبية	7
						1.6	8.8	8.0	73.6	8.0	%		
دال	0.000	منخفض	8	0.813	2.42	3	33	39	165	10	ك	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة المقابلة الشخصية	8
						1.2	13.2	15.6	66.0	4.0	%		
دال	0.000	منخفض	12	0.711	2.21	6	12	23	197	12	ك	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة أسلوب الاستبانة	9
						2.4	4.8	9.2	78.8	4.8	%		
دال	0.000	منخفض	13	0.473	2.04 0	3	1	12	221	13	ك	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة أسلوب تحليل تقارير الأداء	10
						1.2	0.4	4.8	88.4	5.2	%		

11	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة أسلوب الاختبارات	ك	18	210	17	5	0	2.03 6	0.469	14	منخفض	0.000	دال
		%	7.2	84.0	6.8	2.0	0						
12	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة أسلوب الملاحظة	ك	4	110	50	85	1	2.88	0.921	6	متوسط	0.034	دال
		%	1.6	44.0	20.0	34.0	0.4						
13	يتم الترشيح للبرامج التدريبية بناءً على ترشيح الرئيس المباشر للعمل	ك	1	32	39	156	22	3.66	0.826	1	مرتفع	0.000	دال
		%	0.4	12.8	15.6	62.4	8.8						
14	يتم الترشيح للبرامج التدريبية بناءً على طلب الموظف	ك	13	66	45	112	14	3.19	1.054	2	متوسط	0.004	دال
		%	502	26.4	18.0	44.8	5.6						
15	يتم استخدام أساليب خاصة في المكتبة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في مكتبة الاسد الوطنية	ك	34	190	15	11	0	2.01	0.611	15	منخفض	0.000	دال
		%	13.6	76.0	6.0	4.4	0						
	المحور الأول تحديد الاحتياجات التدريبية												
								2.6	0.336		متوسط	0.000	دال

طلب من المتدربين المستفيدين من البرامج التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية التعرف على آرائهم حول قيام إدارة مكتبة الأسد الوطنية بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية من خلال مجموعة من العبارات المعبرة عن ذلك وقد كانت إجاباتهم على النحو التالي كما هو موضح بالجدول رقم (25) :

من الملاحظ أن جميع فقرات المحور في الجدول رقم (25) تراوحت بين عدم الموافقة والموافقة إلى حد ما، باستثناء الترشح للبرامج التدريبية بناء على ترشح الرئيس المباشر للعمل جاء بالموافقة بوسط حسابي بلغ 3.66 وهو الأعلى وبانحراف معياري $0.826 \pm$.

حيث جاءت عبارة يتم الترشح للبرامج التدريبية بناء على ترشح الرئيس المباشر للعمل في الترتيب الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.66 بدرجة موافق بمستوى مرتفع كما بلغ الانحراف المعياري 0.826 من وجهة نظر

المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (25) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تفهم وإدراك رؤساء الدوائر والشعب في مكتبة الأسد الوطنية لاحتياجات الموارد البشرية في تطوير مهاراتهم ومعارفهم في بيئة عملهم مع التطورات المستمرة و المتسارعة في بيئة مكتبة الأسد الوطنية، وما يتطلب ذلك من تنمية معارف ومهارات الموارد البشرية لديهم حيث يتم الترشح للمورد البشري للالتحاق بالبرامج التدريبية بناء على ترشيح رئيسه المباشر في العمل وتتفق هذه النتيجة مع ما صرح به القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية بأنه يتم ترشح الموارد البشرية العاملة في الأقسام والدوائر في جميع المستويات الإدارية للالتحاق بالبرامج التدريبية بناءً على ترشيح الرئيس المباشر للعمل بالدرجة الأولى، فهم الأكثر قدرة على اختيار وترشيح العامل المناسب للالتحاق بالبرنامج التدريبي داخل مكتبة الأسد الوطنية أو خارجها وهم أكثر قدرة على معرفة متطلبات واحتياجات القسم المنوط بالإشراف عليه، وعلى دراية بقدرات وإمكانيات العاملين الذين يعملون تحت إشرافه كما هو موضح بالجدول رقم (46).

ثم تلاه في المرتبة الثانية عبارة يتم الترشيح للبرامج التدريبية بناء على طلب الموظف حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.19 بدرجة موافق إلى حد ما بمستوى متوسط ، كما بلغ الانحراف المعياري 1.054 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (25)، ويمكن تفسير ذلك أيضاً إلى وعي وإدراك رؤساء الأقسام والمديريات لاحتياجات الموارد البشرية في تطوير مهاراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم في بيئة عملهم المكتبي التي تتسم بالتغيرات المتسارعة والتطورات التكنولوجية المتسارعة من أجل رفع مستوى أدائهم المهني ومن أجل تعديل سلوكهم وفق أهداف وسياسة مكتبة الأسد الوطنية، وبما ينعكس ذلك على الخدمة المقدمة للمستفيدين حيث يتم ترشح الموارد البشرية للالتحاق بالبرامج التدريبية الداخلية والخارجية بناء على طلب يقدم من قبل المورد البشري إلى رئيس عمله المباشر لتتم فيما بعد الموافقة على التحاقه بالبرامج التدريبية، وتتفق هذه النتيجة بما أظهرته نتائج المقابلة مع القائمين على العملية التدريبية بالحرص على الموافقة المباشرة لمواردها البشرية للالتحاق بالبرامج التدريبية عند تقديمهم طلب بذلك كما هو موضح بالجدول رقم (46) .

ثم جاء في المرتبة الثالثة عبارة تهتم إدارة المكتبة بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء عاملها حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.10 بدرجة موافق الى حد ما بمستوى متوسط كما بلغ الانحراف المعياري 0.943 بدرجة موافق الى حد ما بمستوى متوسط من وجهة نظر المتدربين. كما هو موضح بالجدول رقم (25)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام إدارة مكتبة الأسد الوطنية بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء عاملها خصوصاً عند ما يتم استحداث وظائف جديدة في مكتبة الأسد الوطنية أو عند تكوين ادارات جديدة أو عند ادخال تكنولوجيا جديدة . وتتفق هذه النتيجة بما أظهرته نتائج المقابلة مع القائمين على العملية التدريبية باهتمام إدارة مكتبة الأسد الوطنية

لتشخيص المشاكل التي تعيق أداء عاملها من أجل دراستها وتحليلها من أجل وضع الحلول الملائمة لها كما هو موضح بالجدول رقم (46).

ثم تلاها في المرتبة الرابعة عبارة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لدى المشاركين قبل ترشيحهم للبرامج التدريبية بمتوسط حسابي 3.01 بدرجة موافق الى حد ما بمستوى متوسط وانحراف معياري 1.018 من وجهة نظر المتدربين. كما هو موضح بالجدول رقم (25)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى اهتمام ادارة مكتبة الأسد الوطنية بتحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية قبل اعداد البرامج التدريبية وقبل ترشيح العاملين لديها للالتحاق بهذه البرامج مما ينعكس ايجابيا على درجة تحديد الاحتياجات التدريبية .

ولوحظ أن المرتبة الخامسة كانت من نصيب عبارة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في مكتبة الاسد بشكل منتظم من وجهة نظر المتدربين. كما هو موضح بالجدول رقم (25)، جاءت بمتوسط حسابي 2.91 بدرجة موافق الى حد ما بمستوى متوسط وانحراف معياري 0.415 من وجهة نظر المتدربين. وتعزو الباحثة هذه النتيجة من خلال اهتمام ادارة مكتبة الأسد الوطنية بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء عاملها والتي جاءت في المرتبة الثالثة .

في المرتبة السادسة جاءت عبارة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة أسلوب الملاحظة بمتوسط حسابي 2.88 بدرجة موافق الى حد ما بمستوى متوسط وانحراف معياري 0.921 من وجهة نظر المتدربين. كما هو موضح بالجدول رقم (25)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ادارة مكتبة الأسد الوطنية تعتمد على أسلوب الملاحظة في تحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية وتتفق هذه النتيجة مع إجابات أسئلة المقابلة مع القائمين على العملية التدريبية في تحديد الاحتياجات التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية بأن أهم الأساليب التي يتم الاعتماد عليها في تحديد احتياجات التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية هو أسلوب الملاحظة كما هو موضح بالجدول رقم (46).

ثم تلاها في المرتبة السابعة عبارة لدى القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المؤهلات العلمية اللازمة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بمتوسط حسابي 2.66 بدرجة موافق الى حد ما وبمستوى متوسط وانحراف معياري بدرجة 0.931 من وجهة نظر المتدربين. وتتفق هذه النتيجة مع أسئلة المقابلة مع القائمين على العملية التدريبية من خلال الإجابات التي تم التوصل اليها من خلال المقابلة بأن هناك مؤهلات متوسطة للقائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية كما هو موضح بالجدول رقم (46)، والتي تتمثل بحصولهم على شهادات الليسانس في تخصصات مختلفة مثل التاريخ، واللغة العربية، وهذه النتيجة تشير إلى أن مؤهلات القائمين على العملية التدريبية في تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية هي دون المستوى

المطلوب بتوفير تخصصات في علم الادارة وعلم ادارة الموارد البشرية ولاشك ان الاستمرار في تكليف غير المتخصصين في تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية سيؤثر ذلك على فاعلية العملية التدريبية في تنمية مواردها البشرية العاملة في مكتبة الأسد الوطنية وبالتالي سيؤثر على جودة الأداء المهني والخدمات المقدمة للمستفيدين ولن يسهم في تحقيق أهداف مكتبة الأسد الوطنية المأمولة ، لذا فإن إدارة مكتبة الأسد الوطنية تحتاج الى تعيين المتخصصين في علم الإدارة وعلم ادارة الموارد البشرية للقائمين على العملية التدريبية في المكتبة .

لتأتي في المرتبة الثامنة عبارة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة المقابلة الشخصية بمتوسط حسابي 2.42 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.813 من وجهة نظر المتدربين. ويمكن تفسير ذلك من خلال عدم اعتماد ادارة مكتبة الأسد الوطنية على أي أسلوب من أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية ماعدا أسلوب الملاحظة لأداء عمل مواردها البشرية من قبل ادارة مكتبة الأسد وتتفق هذه النتيجة مع ما صرح به القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية حول أهم الأساليب التي يتم اتباعها في تحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية وكانت الإجابات باعتمادهم على أسلوب الملاحظة فقط دون استخدام الأساليب الأخرى لتحديد احتياجات مواردها البشرية الجدد والقادمي كما هو موضح بالجدول رقم (46).

وفي المرتبة التاسعة جاءت عبارة يراعى استخدام التوصيف الوظيفي للتعرف على المهام المطلوبة بالوظيفة عند تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة بمتوسط حسابي 2.32 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.803 من وجهة نظر المتدربين. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم مراعاة ادارة مكتبة الأسد الوطنية للتوصيف الوظيفي لمواردها البشرية عند تحديد عملية الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية في حين تأتي هذه النتيجة مغايرة لما صرح به مسؤولي العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية باعتمادهم للتوصيف الوظيفي لتحديد الحاجات التدريبية لمواردها البشرية وذلك من خلال دراسة التوصيف الوظيفي لكل عامل في جميع المستويات الإدارية عند تحديد الاحتياجات التدريبية لتخطيط وتصميم برامج تدريبية لتنمية مواردها البشرية كما هو موضح بالجدول رقم (46).

ثم تلاها في المرتبة العاشرة عبارة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبة بناء على تقييم الأداء السنوي بمتوسط حسابي 2.29 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.732 من وجهة نظر المتدربين. كما هو موضح بالجدول رقم (25)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن ادارة مكتبة الأسد الوطنية لا تعتمد على تقييم الأداء السنوي لمواردها البشرية عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية وذلك لعدم وجود سجلات خاصة سنوية لتقييم أداء الموارد البشرية لديها وتتفق هذه النتيجة مع ما صرح به القائمين على العملية

التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية بعدم توفر سجلات تقييم لأداء العاملين ليتم اعتمادها عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية عند تخطيط وتصميم البرامج التدريبية كما هو موضح بالجدول رقم (46).

وفي المرتبة الحادية عشر جاءت عبارة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة قوائم الاحتياجات التدريبية بمتوسط حسابي 2.22 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.780 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (25)، و تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم استخدام ادارة مكتبة الأسد الوطنية (القائمين بالعملية التدريبية لأي أسلوب من الأساليب العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية عند تخطيط وتصميم البرامج التدريبية . وتتفق هذه النتيجة مع ما صرح به القائمين على العملية التدريبية من خلال المقابلة من عدم اعتمادهم على قوائم الاحتياجات التدريبية لتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية كما هو موضح بالجدول رقم (46).

ثم تلاها في المرتبة الثانية عشر عبارة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة أسلوب الاستبانة بمتوسط حسابي 2.21 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.711 من وجهة نظر المتدربين. كما هو موضح بالجدول رقم (25)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً بأن ادارة مكتبة الأسد الوطنية لا تستخدم أسلوب الاستبانة عند تحديدها للاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية لتخطيط وتصميم برامج تدريبية فاعلة لتنمية مواردها البشرية في مكتبة الأسد الوطنية. وتتفق هذه النتيجة مع ما صرح به القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية بأنهم لا يستخدمون أسلوب الاستبانة عند تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية كما هو موضح بالجدول رقم (46).

ولاشك أن عدم استخدام أساليب علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية مرتبط بتكليف غير المتخصصين في علم الادارة وعلم ادارة وتنمية الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد وهذا ما أشار إليه رأي المتدربين بأن القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لديهم المؤهلات العلمية اللازمة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بمستوى متوسط..

ثم جاءت في المرتبة الثالثة عشر عبارة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة أسلوب تحليل تقارير الأداء بمتوسط حسابي 2.040 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.473 من وجهة نظر المتدربين. كما هو موضح بالجدول رقم (25). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم اتباع رؤساء الدوائر والشعب لأسلوب تحليل تقارير الأداء وتقديمه للإدارة العليا في مكتبة الأسد الوطنية من أجل تحديد نقاط الضعف والتعرف على نواحي القصور لدى مواردها البشرية أثناء أدائهم لأعمالهم المكتبية والتي يمكن علاجها عن طريق عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من أجل تخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية بناء على تقارير الأداء

للعاملين وتتفق هذه النتيجة مع ما صرح به القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية بأنهم لا يستخدمون أسلوب تحليل تقارير الأداء عند تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية كما هو موضح بالجدول رقم (46).

ثم تلاها في المرتبة الرابعة عشر عبارة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة أسلوب الاختبارات بمتوسط حسابي 2.036 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.469 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (25)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدارة مكتبة الأسد الوطنية لا تستخدم أسلوب الاختبارات عند تحديدها للاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية لتخطيط وتصميم برامج تدريبية فاعلة لتنمية مواردها البشرية في مكتبة الأسد الوطنية. وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع ما صرح به القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية بأنهم لا يستخدمون أسلوب الاختبارات عند تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية كما هو موضح بالجدول رقم (46).

لتأتي في المرتبة الخامسة عشر والأخيرة عبارة يتم استخدام أساليب خاصة في المكتبة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في مكتبة الأسد الوطنية بمتوسط حسابي 2.01 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.611 من وجهة نظر المتدربين. كما هو موضح بالجدول رقم (25)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم تخصص ومعرفة القائمين على العملية التدريبية بالأساليب العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية وعدم استخدامهم لهذه الأساليب أثناء تخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية وبالتالي ليس لديهم أساليب خاصة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمواردهم البشرية في مكتبة الأسد الوطنية .

كما لوحظ من خلال الجدول السابق (25) أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ بدرجة 2.6، والانحراف المعياري العام بلغ $0.336 \pm$ وهو ما يقابل الموافقة إلى حد ما بمستوى متوسط من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (25).

أيضاً تظهر النتائج أنه يوجد فرق ذو دلالة احصائية بين المحور الأول وجميع فقراته وبين الموافقة إلى حد ما باستثناء يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لدى المشاركين قبل ترشيحهم للبرامج التدريبية " وتهتم إدارة المكتبة بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء عاملها.

وهذا يدل على أن إدارة مكتبة الأسد الوطنية برأي المتدربين تهتم بإشراك مواردها البشرية في تحديد احتياجاتهم التدريبية بمستوى متوسط لتحديث خبرات العاملين لديها وتزويدهم بالمستجدات والمعارف والمهارات والكفايات اللازمة لإعداد برامج تدريبية فاعلة في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية .

وعليه فإنه يستوجب على إدارة مكتبة الأسد الوطنية (متمثلة بمديرية التنمية الادارية) القيام بمجهودات أكبر لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في مكتبة الأسد الوطنية بمشاركة مواردها البشرية . بالإضافة إلى إسناد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى المتخصصين في علم الادارة وعلم ادارة وتنمية الموارد البشرية واستخدام الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب احتياجات العمل المكتبي على أساس معايير تقييم الأداء وبما يتناسب مع المتغيرات المستجدة في بيئة مكتبة الأسد الوطنية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بفاعلية ومما يؤدي إلى نجاح منظومة العملية التدريبية والتي تمثل مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس في نجاح مراحلها اللاحقة .

المحور الثاني: مناقشة السؤال الثاني تحليل لآراء أفراد العينة حول محور التخطيط للعملية التدريبية من وجهة نظر المتدربين في مكتبة الأسد الوطنية :

جدول رقم (26) آراء أفراد العينة حول محور التخطيط للعملية التدريبية من وجهة نظر المتدربين في مكتبة الأسد الوطنية

الرقم	المحور الأول : العملية التدريبية للتخطيط	المؤشر						الوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	الدرجة	القيمة الاحتمالية	النتيجة
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة						
1	هناك خطة تدريبية سنوية لتدريب الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية	ك	3	27	18	170	32	3.804	0.839	2	مرتفع	0.000	دال
		%	1.2	10.8	44	6	1						
2	يتم اشراك العاملين في مكتبة الأسد في اقتراح البرامج التدريبية	ك	20	179	17.6	2.4	0.4	2.16	0.604	13	منخفض	0.000	دال
		%	8.0	71.6	18.4	38.4	3.2						
3	يتم تحديد أهداف البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية للعاملين في مكتبة الأسد	ك	5	77	103	62	3	2.92	0.825	1	متوسط	0.147	غير دال
		%	2.0	30.8	41.2	24.8	1.2			1			

4	أهداف البرامج التدريبية للعاملين معتمدة بدقة ووضوح	ك	4	75	83	86	2	3.03	0.862	9	متوسط	0.608	غير دال
		%	1.6	30.0	33.2	34.4	0.8						
5	يتم وضع خطة التدريب في ضوء المشكلات الحاضرة والواقعة في بيئة العمل للعاملين في مكتبة الأسد الوطنية	ك	6	41	155	38	10	3.02	0.758	10	متوسط	0.677	غير دال
		%	2.4	16.4	62.0	15.2	4.0						
6	يتم الالتزام بخطة التدريب الموضوعة في المكتبة	ك	5	25	51	155	14	3.59	0.822	5	مرتفع	0.000	دال
		%	2.6	10.0	20.4	62.0	5.6						
7	يتم اختيار المدربين الأكفاء من ذوي الخبرات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التدريبية للعاملين	ك	8	68	63	103	8	3.14	0.961	7	متوسط	0.022	دال
		%	3.2	27.2	25.2	41.2	302						
8	يتم ترشيح المشاركين للتدريب من خلال حاجتهم الفعلية لذلك	ك	14	48	30	152	6	3.35	1.000	6	متوسط	0.000	دال
		%	5.6	19.2	12.0	60.8	2.4						
9	يتم تقييم الأداء السنوي في اختيار المتدربين للالتحاق بالبرامج التدريبية	ك	39	181	18	12	0	2.01	0.649	14	منخفض	0.000	دال
		%	15.6	72.4	7.2	4.8	0						
10	تتساوى الفرص بين العاملين في مكتبة الأسد في الحصول على الدورات التدريبية	ك	11	35	145	52	7	3.04	0.798	8	متوسط	0.467	غير دال
		%	4.4	14.0	58.0	20.8	2.8						
11	يتم تحديد المادة التدريبية للبرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف لدى العاملين في المكتبة	ك	5	156	30	59	0	2.57	0.872	12	منخفض	0.000	دال
		%	2.0	62.4	12.0	23.6	0						
12	أوقات البرامج التدريبية مناسبة	ك	1	16	59	170	4	3.64	0.645	4	مرتفع	0.000	دال
		%	0.4	6.4	23.6	68.0	1.6						

13	مكان التدريب مهياً بشكل جيد للقيام بالعملية التدريبية	ك	2	5	20	212	11	3.90	0.517	1	مرتفع	0.000	دال
		%	0.8	2.0	8.0	84.8	4.4						
14	مستوى التهوية والإضاءة والتكيف داخل القاعات التدريبية مناسب	ك	2	8	35	198	7	3.800	0.574	3	مرتفع	0.000	دال
		%	0.8	3.2	14.0	79.2	2.8						
	المحور الثاني التخطيط للعملية التدريبية							3.14	0.373		متوسط	0.000	دال

طلب من المتدربين المستفيدين من البرامج التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية التعرف على آرائهم حول تخطيط إدارة مكتبة الأسد الوطنية للعملية التدريبية لمواردها البشرية، من خلال مجموعة من العبارات المعبرة عن ذلك وقد كانت إجاباتهم على النحو التالي كما هو موضح بالجدول رقم (26) :

ومن الملاحظ أن فقرات محور التخطيط للعملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية قد تراوحت بين الموافقة والموافقة الى حد ما وعدم الموافقة . من وجهة نظر المتدربين.

حيث جاءت عبارة مكان التدريب مهياً بشكل جيد للقيام بالعملية التدريبية في الترتيب الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.90 بدرجة موافق بمستوى مرتفع كما بلغ الانحراف المعياري 0.517 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (26)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الدعم الإداري من قبل إدارة مكتبة الأسد الوطنية من خلال تهيئة أماكن وقاعات التدريب وغيرها من خلال النواحي المرتبطة بتنفيذ البرامج التدريبية ، حيث يتوفر في مكتبة الأسد الوطنية عدة قاعات تدريبية مجهزة بأحدث التجهيزات المادية والوسائل التدريبية بالإضافة الى قاعات تدريبية مفتوحة أجهزة اسقاطات وسائل اتصال وانترنت سبورة ...الخ

فبيئة التدريب يتوافر فيها كافة الاحتياجات من المقاعد والاضاءة والتهوية والنظافة والهدوء والسعة وأجهزة وشاشات العرض، فمكان التدريب يتيح الجو المناسب للمتدربين لفهم واستيعاب المادة التدريبية، كما يوجد أماكن لضيافة المتدربين ، وأماكن للاستراحات مما جعل مكان انعقاد تلك الدورات التدريبية يتمتع بجو يساعد المتدرب على الاستيعاب وعلى الاستفادة من البرامج التدريبية المتنوعة التي يلتحق بها المتدرب سواء داخل مكتبة الأسد أو خارجها. بالإضافة الى توافر الامكانيات و جميع المعدات التدريبية اللازمة في مراكز التدريبية خارج المكتبة ، حيث تنفذ البرامج التدريبية الخارجية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية في مراكز تطوير الادارة والإنتاجية

التابع لوزارة الصناعة وهيئة تخطيط الدولة المتخصص بتنفيذ دورات اللغات الأجنبية والإدارة المركزية لوزارة الثقافة بالإضافة إلى الجمعية العلمية السورية للجودة وقسم المكتبات والمعلومات في جامعة دمشق .

ثم تلاها في المرتبة الثانية عبارة هناك خطة تدريبية سنوية لتدريب الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية بمتوسط حسابي 3.804 بدرجة موافق وبمستوى مرتفع وانحراف 0.839 من وجهة نظر المتدربين. كما هو موضح بالجدول رقم (26)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى اهتمام الإدارة العليا لمكتبة الأسد الوطنية بالعملية التدريبية لمواردها البشرية متمثلة بإنشاء مديرية للتنمية الإدارية وفقاً للمرسوم التشريعي رقم 281 لعام 2014 الذي حدد فيه مهام وزارة التنمية الإدارية في مكتبة الأسد الوطنية . الذي أوجب بموجبه إنشاء مديرية للتنمية الإدارية في جميع مؤسسات الدولة ومنها مكتبة الأسد الوطنية وما تمخض عن هذا القرار من وضع خطة سنوية لتأهيل وتدريب الكوادر البشرية في مكتبة الأسد الوطنية بالتنسيق والتعاون مع وزارة التنمية الإدارية، وتتفق هذه النتيجة مع ما صرح به القائمين على العملية التدريبية كما هو موضح بالجدول رقم (47).

ثم جاء في المرتبة الثالثة عبارة مستوى التهوية والإضاءة والتكيف داخل القاعات التدريبية مناسب بمتوسط حسابي 3.800 بدرجة موافق وبمستوى مرتفع وانحراف معياري 0.574 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (26)، وهذا يؤكد الواقع الذي رأيته الباحثة بنفسها فالقاعات التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية هي بالفعل قاعات ملائمة ومناسبة للتدريب ، حيث تم تجهيزها بشكل مناسب تماماً، فبيئة التدريب يتوافر فيها كافة الاحتياجات من المقاعد والإضاءة والتهوية والنظافة والهدوء والسعة وأجهزة وشاشات العرض فمكان التدريب يتيح الجو المناسب للمتدربين لفهم واستيعاب المادة التدريبية، كما يوجد عدة قاعات تدريبية تتسع لأعداد مختلفة من المتدربين ، بالإضافة إلى المقاعد منظمة بطريقة ملائمة ومريحة، وتتفق هذه النتيجة مع ما صرح به القائمين على العملية التدريبية كما هو موضح بالجدول رقم (48).

تشير النتائج في الجدول إلى أن مستوى بيئة ومكان التدريب عند أفراد العينة تميل للإيجابية وأفسر ذلك أن بيئة ومكان التدريب ملائمين لبرامج تدريب مكتبة الأسد الوطنية، وبالتالي يمكننا القول بجاهزية القاعات للتدريب، حيث يتوفر في القاعات الإضاءة الجيدة والتدفئة الجيدة.

لتأتي عبارة أوقات البرامج التدريبية مناسبة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.64 بدرجة موافق وبمستوى مرتفع وانحراف معياري 0.645 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (26)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن غالبية الدورات التدريبية كانت تنفذ أثناء الدوام الرسمي سواء أكانت الدورات داخل مكتبة الأسد الوطنية أو خارجها وقد أجاب المتدربين أن أوقات البرامج التدريبية مناسبة جداً لظروفهم وأوقاتهم ومناسبة لإعداد المتدربين لمراعاة وخلق بيئة تنظيمية مواتية للتدريب وتتفق هذه النتيجة مع المقابلة التي تمت مع القائمين على

العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية عند تنفيذ البرنامج التدريبي لمواردها البشرية سواء داخل المكتبة أو خارجها بتحديد ووضع جدول زمني لتنفيذ البرنامج ويتضمن تحديد عدد أيام التدريب وعدد الجلسات في كل يوم ، زمن بداية ونهاية كل جلسة ، مواعيد الاستراحة . حفل الختام وتسليم الشهادات كما هو موضح بالجدول رقم (47).

وفي المرتبة الخامسة جاءت عبارة يتم الالتزام بخطط التدريب الموضوعة في المكتبة بمتوسط حسابي 3.59 بدرجة موافق وبمستوى مرتفع وانحراف معياري 0.822 من وجهة نظر المتدربين. كما هو موضح بالجدول رقم (26)، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال المصفوفة التنفيذية للبرامج التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية لعام 2018-2019-2020م التي يتم وضعها من قبل ادارة مكتبة الأسد الوطنية والالتزام بتنفيذها على مدار العام وترشيح مواردها البشرية للالتحاق بهذه البرامج التدريبية سواء أكانت داخلية أو خارجية على مدار العام ولا تتوقف عملية تنفيذ الخطط التدريبية إلا في الحالات الطارئة كجائحة كورونا في عام 2020م وما نتج عنها من تخفيض نسبة دوام الموظفين إلى نسبة 40% وتتفق هذه النتيجة مع ما حصلت عليه الباحثة من إجابات ووثائق للخطط التدريبية الموضوعة في مكتبة الأسد الوطنية من خلال المقابلة مع القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية كما هو موضح بالجدول رقم (47).

ثم تلاها في المرتبة السادسة عبارة يتم ترشيح المشاركين للتدريب من خلال حاجتهم الفعلية لذلك بمتوسط حسابي 3.35 بدرجة موافق الى حد ما وبمستوى متوسط وانحراف معياري 1.000 من وجهة نظر المتدربين. كما هو موضح بالجدول رقم (26)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن ادارة مكتبة الأسد الوطنية تأخذ بعين الاعتبار رأي وحاجة مواردها البشرية للتطوير والتدريب من أجل إكساب مهارات وخبرات في مجال عملهم المهني بالنسبة لترشحهم للالتحاق بالبرامج التدريبية الداخلية .

أما بالنسبة لترشحهم للالتحاق بالبرامج التدريبية الخارجية فتلتزم ادارة مكتبة الأسد الوطنية بشروط ترشح مواردها البشرية وفقا للبرامج التدريبية المعممة لدى مكتبة الأسد الوطنية من مركز تطوير الادارة والإنتاجية مراكز تطوير الادارة والإنتاجية التابع لوزارة الصناعة وهيئة تخطيط الدولة المتخصص بتنفيذ دورات اللغات الأجنبية والإدارة المركزية لوزارة الثقافة بالإضافة إلى الجمعية العلمية السورية للجودة وقسم المكتبات والمعلومات في جامعة دمشق.

والتي يتم ارفاق شروط لترشيح المتدربين كما يتم تحديد عدد المرشحين للالتحاق بهذه البرامج التدريبية من قبل المراكز والمعاهد وبناء على مطابقة الشروط للترشح وعدد المشاركين تتخذ ادارة مكتبة الأسد الوطنية القرار

بترشيح العاملين ممن ينطبق عليهم الشروط للالتحاق بتلك البرامج التدريبية الخارجية كما هو موضح بالجدول رقم (47).

لتأتي في المرتبة السابعة عبارة يتم اختيار المدربين الأكفاء من ذوي الخبرات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التدريبية للعاملين بمتوسط حسابي 3.14 بدرجة موافق الى حد ما وبمستوى متوسط وانحراف معياري 0.961 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (26)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن عملية اختيار المدربين للبرامج التدريبية الداخلية تعتمد على ادارة مكتبة الأسد الوطنية وفقا لمعايير محددة من قبل الادارة كتوفر الخبرة في العمل المهني وحصوله على الشهادات التأهيلية للتدريب وانخفاض تكاليف وأجور المدرب بما يتناسب مع الميزانية المخصصة للإنفاق على تنفيذ الخطط التدريبية السنوية لمواردها البشرية الداخلية والخارجية .

أما بالنسبة لاختيار المدربين للبرامج التدريبية المنفذة خارج المكتبة فتتم بالاعتماد على معايير محددة من قبل الجهات والإدارات المنفذة للبرامج التدريبية الخارجية للموارد البشرية لمكتبة الأسد الوطنية دون التنسيق مع القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية في اختيار المدربين للبرامج التدريبية التي يتم تصميمها من قبل تلك الإدارات والجهات وعرضها على ادارة مكتبة الأسد الوطنية وفي حال الموافقة يتم ترشيح العاملين لديهم للالتحاق بتلك البرامج التدريبية.

فجاح التدريب يعتمد بشكل كبير على المدرب الكفاء ، بحيث يكون مؤهلاً تأهيلاً عالياً ، ويمتلك خبرات وتجارب تساعده على تحقيق أهداف البرنامج التدريبي بشكل مناسب .

وفي المرتبة الثامنة جاءت عبارة تتساوى الفرص بين العاملين في مكتبة الأسد في الحصول على الدورات التدريبية بمتوسط حسابي 3.04 بدرجة موافق الى حد ما وبمستوى متوسط وانحراف معياري 0.798 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (26)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدارة مكتبة الأسد الوطنية تأخذ بعين الاعتبار رأي وحاجة مواردها البشرية للالتحاق بالبرامج التدريبية من أجل إكسابهم المهارات والخبرات في مجال عملهم المهني وبالتالي تحرص الإدارة على مساواة الفرص بين مواردها البشرية أثناء ترشيحهم للالتحاق بالبرامج التدريبية الداخلية أو الخارجية .

ثم جاء في المرتبة التاسعة عبارة أهداف البرامج التدريبية للعاملين معلنة بدقة ووضوح بمتوسط حسابي 3.03 بدرجة موافق الى حد ما وبمستوى متوسط وانحراف معياري 0.862 من وجهة نظر المتدربين. كما هو موضح بالجدول رقم (26)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية يتم تزويد المتدربين بأهداف واضحة بمستوى متوسط ، كأن يتم تقديمها لهم بشكل مكتوب قبل انعقاد

البرنامج التدريبي . ذلك لأن عملية تطوير المهارات تستهدف بلورة معارف محددة وبناء خبرات معينة مع إكساب القدرة على استخدامها ، فقد كان لزاماً أن تكون أهداف التدريب واضحة للمتدربين حتى تكون عاملاً مساعداً على تحقيق أهداف البرنامج .

ثم تلاها في المرتبة العاشرة عبارة يتم وضع خطة التدريب في ضوء المشكلات الحاضرة والواقعة في بيئة العمل للعاملين في مكتبة الأسد الوطنية بمتوسط حسابي 3.02 بدرجة موافق الى حدما وبمستوى متوسط وانحراف معياري 0.758 من وجهة نظر المتدربين. كما هو موضح بالجدول رقم (26)، ويمكن تفسير هذه النتيجة الى اهتمام ادارة المكتبة بوضع خطط التدريب بناء على المشكلات الحاضرة والواقعة في المكتبة والتي يمكن حلها عن طريق التدريب كمشكلة تأهيل العاملين الجدد وتدريبهم على أساليب العمل ومشكلة انخفاض معدل أداء مواردها البشرية وتتفق هذه النتيجة مع ما صرح به القائمين على العملية التدريبية كما هو موضح بالجدول رقم (46).

لتأتي في المرتبة الحادية عشر عبارة يتم تحديد أهداف البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية للعاملين في مكتبة الأسد الوطنية بمتوسط حسابي 2.92 بدرجة موافق الى حدما وبمستوى متوسط من وانحراف معياري 0.825 من وجهة نظر المتدربين. كما هو موضح بالجدول رقم (26)، ويمكن تفسير هذه النتيجة من ادراك ادارة مكتبة الاسد الوطنية بضرورة صياغة الاهداف التدريبية لبرامجها التدريبية من خلال المعرفة الحقيقية لاحتياجات مواردها البشرية في بيئة مكتبة الأسد الوطنية .

وفي المرتبة الثانية عشر جاءت عبارة يتم تحديد المادة التدريبية للبرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف لدى العاملين في المكتبة بمتوسط حسابي 2.57 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.872 من وجهة نظر المتدربين. كما هو موضح بالجدول رقم (26)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه لا تتم دراسة نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية من قبل الادارة من أجل ان يتم تحديد تلك الاحتياجات ووضعها ضمن المادة العلمية لمحتوى البرنامج التدريبي وإنما يقتصر الأمر على ترشيح المورد البشري من قبل ادارة المكتبة للالتحاق بالبرنامج التدريبي . وتتفق هذه النتيجة مع ما صرح به القائمين على العملية التدريبية كما هو موضح بالجدول رقم (48).

حيث لا يتم إعداد المادة العلمية للمادة التدريبية من قبل ادارة المكتبة بالتنسيق مع المدربين وانما يترك اعدادها للمدرب دون معرفة نقاط الضعف لدى العاملين في مواقعهم الوظيفية في جميع المستويات الادارية، ودون إشراف ادارة مكتبة الأسد الوطنية على محتوى المادة العلمية التي تم وضعها من قبل المدرب، وهذا يتفق مع الإجابات التي تحصلت عليها الباحثة مع القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية بعدم توفر

محتوى المادة العلمية للبرامج التدريبية التي نفذت لمواردها البشرية سواء أكانوا داخل مكتبة الأسد الوطنية أو خارجها .

ثم تلاها في المرتبة الثالثة عشر عبارة يتم اشراك العاملين في مكتبة الأسد في اقتراح البرامج التدريبية بمتوسط حسابي 2.16 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.604 من وجهة نظر المتدربين، وتتفق هذه النتيجة مع ما صرح به القائمين على العملية التدريبية كما هو موضح بالجدول (47) ، ويمكن تفسير هذه النتيجة لا يتم أخذ رأي أو إشراك العاملين في اقتراح البرامج التدريبية وإنما يترك الأمر لرأي القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية فهي التي تختار البرنامج التدريبي الذي يعرض عليها من جهات خارجية كمركز تطوير الادارة والإنتاجية وهيئة تخطيط الدولة المتخصص بتنفيذ دورات اللغات الأجنبية والإدارة المركزية لوزارة الثقافة بالإضافة إلى الجمعية العلمية السورية للجودة لالتحاق مواردها البشرية بالبرنامج التدريبي أن كان تدريباً خارجياً وأن كان داخلياً تقوم الإدارة بوضع البرنامج التدريبي وترشح العاملين للالتحاق بذلك البرنامج وفقاً لملاحظتها لانخفاض مستوى الأداء للعاملين أو انخفاض جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين لديها سواء أكانوا عاملين جدد أو عاملين قدامى وفي حال ادخال تكنولوجيا حديثة أو استحداث وظائف جديدة أو عند تكوين إدارات جديدة.

أما بالنسبة للبرامج التدريبية الخارجية فتعمم خطة الدورات التدريبية لمركز تطوير الادارة والإنتاجية وهيئة تخطيط الدولة المتخصص بتنفيذ دورات اللغات الأجنبية والإدارة المركزية لوزارة الثقافة بالإضافة إلى الجمعية العلمية السورية للجودة على ادارة مكتبة الأسد الوطنية خلال فترة زمنية محددة ويتم ارفاق شروط الترشيح وعدد المشاركين للالتحاق بالبرامج التدريبية مثلاً كالدورات الحاسوبية ودورات اللغات وفي حال مطابقة الشروط على الموارد البشرية العاملة في مكتبة الأسد الوطنية يتم ترشيح العاملين للالتحاق بهذه البرامج التدريبية الخارجية .

لتأتي في المرتبة الرابعة عشر والأخيرة عبارة يتم تقييم الأداء السنوي في اختيار المتدربين للالتحاق بالبرامج التدريبية بمتوسط حسابي 2.01 بدرجة غير موافق وانحراف معياري 0.649 وبمستوى منخفض من وجهة نظر المتدربين ، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى عدم اعتماد معايير علمية في تقييم الأداء السنوي للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية وإلى عدم توفر سجلات خاصة بتقييم أداء العاملين يمكن إدارة مكتبة الأسد الوطنية من اختيار المتدربين ذوي الأداء المنخفض للالتحاق بالبرامج التدريبية الداخلية والخارجية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما صرح به القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية بعدم القيام بعملية تقييم الأداء السنوي للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية وعدم توفر سجلات لتقييم الأداء وإنما يعتمدون على

الملاحظة لمعرفة انخفاض الأداء للعاملين لديهم أو على التقارير التي ترفع من قبل رؤساء الشعب والدوائر للإدارة العليا من ضعف في أداء العاملين لديهم كما هو موضح بالجدول رقم (46).

يتضح من الجدول السابق (26) أن الوسط الحسابي للتخطيط للعملية التدريبية بلغ 3.14 انحراف معياري ± 0.373 وهو ما يقابل الموافقة الى حد ما بمستوى متوسط.

وتظهر النتائج أنه يوجد فرق ذو دلالة احصائية بين المحور الثاني وجميع فقراته وبين الموافقة إلى حد ما باستثناء " يتم تحديد أهداف البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية للعاملين وأهداف البرامج التدريبية للعاملين معلنة بدقة ووضوح، ويتم وضع خطة التدريب في ضوء المشكلات الحاضرة والواقعة في بيئة العمل للعاملين في مكتبة الأسد الوطنية و تتساوى الفرص بين العاملين في مكتبة الأسد في الحصول على الدورات التدريبية .

المحور الثاني: مناقشة السؤال الثالث تحليل آراء أفراد العينة حول محور الأساليب التدريبية من وجهة نظر المتدربين في مكتبة الأسد الوطنية :

جدول رقم (27) آراء أفراد العينة حول محور الأساليب التدريبية من وجهة نظر المتدربين في مكتبة الأسد الوطنية

الترتيب	المحور التدريبي الثالث : الأساليب	المؤشر						الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة	القيمة الاحتمالية	النتيجة
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة					
1	يتوفر في المكتبة الوسائل التدريبية اللازمة لممارسة التدريب	ك	2	30	177	35	3	3.03	6	متوسط	0.449	غير دال
		%	0.8	12.0	70.8	14.0	1.2					
2	يتم استخدام أساليب تدريبية متعددة تتلاءم مع موضوع البرنامج التدريبي ومحتواه	ك	5	162	55	27	1	2.43	10	منخفض	0.000	دال
		%	2.0	64.8	22.0	10.8	0.4					

3	يستخدم أسلوب المحاضرة عند تنفيذ البرامج التدريبية	ك	0	10	47	183	10	3.77	0.581	2	مرتفع	0.000	دال
		%	0	4.0	18.8	73.2	4.0						
4	يستخدم أسلوب دراسة الحالة عند تنفيذ البرامج التدريبية	ك	13	172	21	44	0	2.38	0.834	11	منخفض	0.000	دال
		%	5.2	68.8	4.8	17.6	0						
5	يستخدم أسلوب التطبيق العملي عند تنفيذ البرامج التدريبية	ك	17	17	85	127	4	3.34	0.896	5	متوسط	0.000	دال
		%	6.8	6.8	34.0	50.8	1.6						
6	يستخدم أسلوب العصف الذهني عند تنفيذ البرامج التدريبية	ك	19	202	19	10	0	2.08	0.554	14	منخفض	0.000	دال
		%	7.6	80.0	7.6	4.0	0						
7	يستخدم أسلوب المباريات لإدارية عند تنفيذ البرامج التدريبية	ك	36	206	8	0	0	1.89	0.405	15	منخفض	0.000	دال
		%	14.4	82.4	3.2	0	0						
8	الوسائل والطرق المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية	ك	7	36	182	25	0	2.90	0.589	9	متوسط	0.638	غير دال
		%	2.8	14.4	72.8	10.0	0						
9	يلم المدرب بالأسلوب التدريبي ولديه الخبرة والقدرة على تطبيقه	ك	1	31	181	37	0	3.02	0.537	7	متوسط	0.638	غير دال
		%	0.4	12.4	72.4	14.8	0						
10	ساعدت الأساليب التدريبية في عرض موضوعات البرنامج التدريبية بطريقة واضحة	ك	1	32	148	33	0	3.00	0.526	8	متوسط	0.904	غير دال
		%	0.4	12.8	73.6	13.2	0						

11	يتم استخدام وسائل مساعدة في تنفيذ البرامج التدريبية (كالبروجكتر والحاسب الآلي والسبورات ..الخ	ك	1	14	33	101	101	4.15	0.882	1	مرتفع	0.000	دال
		%	0.4	5.6	13.2	40.4	40.4						
12	أساليب التدريب المتبعة تشجع المتدربين على الإبتكار والإبداع	ك	12	199	24	14	1	2.17	0.613	13	منخفض	0.000	دال
		%	4.8	79.6	9.6	5.6	0.4						
13	يستلزم الوقت المخصص للبرنامج التدريبي مع أسلوب التدريب المستخدم في البرنامج التدريبي	ك	5	24	36	185	0	3.60	0.744	3	مرتفع	0.000	دال
		%	2.0	9.6	14.4	74.0	0						
14	المادة التدريبية واضحة المضمون وسهلة الفهم	ك	0	22	61	176	0	3.58	0.649	4	مرتفع	0.000	دال
		%	0	8.8	24.4	66.8	0						
15	تسمح المادة التدريبية بإتاحة الفرصة للمتدربين في تنمية مهارات التفكير	ك	21	170	33	26	0	2.26	0.754	12	منخفض	0.000	دال
		%	8.4	68.0	13.2	10.4	0						
المحور الثالث: الأساليب التدريبية													
								2.91	0.248		متوسط	0.000	دال

طلب من المتدربين المستفيدين من البرامج التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية التعرف على آرائهم حول الأساليب التدريبية المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية لمواردها البشرية من خلال مجموعة من العبارات المعبرة عن ذلك وقد كانت إجاباتهم على النحو التالي كما هو موضح بالجدول رقم (27).

يتضح من الجدول السابق أن الوسط الحسابي للأساليب التدريبية المتبعة في تنفيذ البرامج التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية قد بلغ 2.91 بانحراف معياري 0.248 وهو ما يقابل الموافقة إلى حد ما .

ومن الملاحظ أن فقرات المحور تراوحت بين الموافقة والموافقة إلى حد ما وعدم الموافقة، حيث جاءت عبارة يتم استخدام وسائل مساعدة في تنفيذ البرامج التدريبية (كأجهزة الإسقاط والحاسب الآلي والسبورات ..الخ في المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي 415 بدرجة موافق وبمستوى مرتفع وانحراف معياري 0.882 من وجهة نظر المتدربين ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى حرص إدارة مكتبة الأسد الوطنية والقائمين على تنفيذ البرامج التدريبية على توظيف الوسائل التدريبية في محتوى البرنامج التدريبي حيث أن غالبية البرامج التدريبية تركز على الجوانب العملية. فقد تم تزويد القاعات التدريبية ومراكز التدريب بأحدث الأجهزة والتقنيات التي يحتاجها التدريب ، وتتفق هذه النتيجة مع ما صرح به القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية كما هو موضح بالجدول رقم (48).

ثم تلاها في المرتبة الثانية عبارة يستخدم أسلوب المحاضرة عند تنفيذ البرامج التدريبية بمتوسط حسابي 3.77 بدرجة موافق وبمستوى مرتفع وانحراف معياري 0.581 من وجهة نظر المتدربين ويمكن تفسير هذه النتيجة

بأن أهم الأساليب التدريبية المتبعة في تنفيذ البرامج التدريبية الداخلية والخارجية للعاملين في مكتبة الأسد الوطنية تعتمد على أسلوب المحاضرة من قبل المدربين من أجل نقل المعارف والمهارات والاتجاهات المرغوبة للمتدربين وتتفق هذه النتيجة مع ما صرح به القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية أن الأسلوب التدريبي المتبع في تنفيذ البرامج التدريبية الداخلية والخارجية هو أسلوب المحاضرة كما هو موضح بالجدول رقم (48).

ثم جاء في المرتبة الثالثة عبارة يتلاءم الوقت المخصص للبرنامج التدريبي مع أسلوب التدريب المستخدم في البرنامج التدريبي بمتوسط حسابي 3.60 بدرجة موافق وبمستوى مرتفع وانحراف معياري 0.744 من وجهة نظر المتدربين ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الوقت المخصص يتلاءم مع أسلوب التدريب المستخدم في البرنامج التدريبي وبذلك استطاع القائمين على العملية التدريبية من تنفيذ الهدف المرجو من البرامج التدريبية .

لتأتي عبارة المادة التدريبية واضحة المضمون وسهلة الفهم في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.58 بدرجة موافق وبمستوى مرتفع وانحراف معياري 0.649 من وجهة نظر المتدربين ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المادة التدريبية للبرامج التدريبية كانت منظمة بشكل منطقي ومتسلسلة كما يرى غالبية المتدربين.

وجاءت عبارة يستخدم أسلوب التطبيق العملي عند تنفيذ البرامج التدريبية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.34 بدرجة موافق الى حد ما وبمستوى متوسط وانحراف معياري 0.896 من وجهة نظر المتدربين ويمكن تفسير هذه النتيجة اعتماد المدربين كما ذكر المتدربين والقائمين على العملية التدريبية أسلوب المحاضرة بتنفيذ غالبية البرامج التدريبية ماعدا بعض البرامج فقد تم استخدام أسلوب التطبيق العملي للبرامج لتنفيذ البرامج التدريبية التي تركز على الجوانب العملية كالبرامج التدريبية الحاسوبية وبعض البرامج التدريبية المنفذة في

تخصص المكتبات وخدمات المعلومات وتتفق هذه النتيجة مع ما صرح به القائمين على العملية التدريبية من استخدام أسلوب التطبيق العملي لبعض البرامج التدريبية المنفذة كما هو موضح بالجدول رقم (48).

لتأتي عبارة يتوفر في المكتبة الوسائل التدريبية اللازمة لممارسة التدريب في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.03 بدرجة موافق الى حد ما وبمستوى متوسط وانحراف معياري 0.587 وهو ترتيب متأخر من وجهة نظر المتدربين ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى استخدام بعض المتدربين للأساليب التقليدية في التدريب كالمحاضرة، والإلقاء، والتلقين وقلة استخدام المدربين لوسائل التدريب الحديثة حيث أن أسلوب المحاضرة والتدريب الميداني هما الأسلوبان الشائعان في إيصال محتوى المادة التدريبية للمتدربين .

ثم تلاها عبارة يلم المدرب بالأسلوب التدريبي ولديه الخبرة والقدرة على تطبيقه في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.02 بدرجة موافق الى حد ما وبمستوى متوسط وانحراف معياري 0.537 من وجهة نظر المتدربين

وفي المرتبة الثامنة جاءت عبارة ساعدت الأساليب التدريبية في عرض موضوعات البرنامج التدريبي بطريقة واضحة بمتوسط حسابي 3.00 بدرجة موافق الى حد ما وبمستوى متوسط وانحراف معياري 0.526 من وجهة نظر المتدربين ، ثم تلاها عبارة الوسائل والطرق المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية تساعد على الاستفادة من البرامج التدريبية في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2.90 بدرجة موافق الى حد ما وبمستوى متوسط وانحراف معياري 0.589 من وجهة نظر المتدربين ويمكن تفسير هذه النتائج للفقرات السابقة بعدم لجوء المدربين الى استخدام التقنيات واساليب التدريب الحديثة المستعملة في العملية التدريبية والتي لها تأثير ايجابي في فاعلية البرامج التدريبية .

وفي المرتبة العاشرة جاءت عبارة يتم استخدام أساليب تدريبية متعددة تتلاءم مع موضوع البرنامج التدريبي ومحتواه بمتوسط حسابي 2.43 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.726 من وجهة نظر المتدربين، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى استخدام المدربين لأسلوب تدريبي واحد فقط والأسلوب التدريبي الشائع في غالبية البرامج التدريبية المنفذة هو أسوب المحاضرة وعدم استخدامهم لأساليب تدريبية متعددة بحيث تتناسب مع طبيعة المادة التدريبية التي يتضمنها البرنامج التدريبي المنفذ .

لتأتي عبارة يستخدم أسلوب دراسة الحالة عند تنفيذ البرامج التدريبية في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 2.38 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.834 من وجهة نظر المتدربين، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية حيث لم تكن لديهم المعرفة التامة بالأسلوب الذي سوف يتبعه المدربون مع المتدربين واقتصرت الأساليب التدريبية في غالبيتها على المحاضرة

وأسلوب التطبيق العملي فقط لا غير لكن أسلوب المحاضرة كان الأسلوب الأكثر شيوعاً ويمكن ان نستنتج أن من ذلك ان المدربين كانوا يركزون على الجانب النظري أكثر من الجانب العملي.

وجاءت عبارة تسمح المادة التدريبية بإتاحة الفرصة للمدربين في تنمية مهارات التفكير في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 2.26 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.754 من وجهة نظر المدربين، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية لم تكن لديهم المعلومات الكافية حول المادة التدريبية التي سوف تقدم للمدربين وبالتالي لم يتم تقييم المادة التدريبية المقدمة لمواردهم البشرية من قبل المدربين وبالتالي فالمادة التدريبية لم تتح الفرصة للمدربين في تنمية مهارات التفكير لديهم كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم توفير معلومات من قبل القائمين على العملية التدريبية في داخل مكتبة الأسد الوطنية أو خارجها بمعلومات عن المدربين ليراعوا الفروق الفردية بينهم في تقديم المادة التدريبية أو استخدامهم لأساليب تدريبية متنوعة لتنفيذ البرامج التدريبية ، وتتفق هذه النتيجة مع ما صرح به القائمين على العملية التدريبية من استخدام أسلوب التطبيق العملي لبعض البرامج التدريبية المنفذة كما هو موضح بالجدول رقم(48).

ثم تلاها عبارة أساليب التدريب المتبعة تشجع المدربين على الابتكار والإبداع في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 2.17 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.613 من وجهة نظر المدربين ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الأساليب التدريبية المتبعة لا تشجع على الابتكار والإبداع والتطور ، كما أن المدربين لم يكن لديهم الإدراك لاحتياجات ورغبات المدربين مما يحقق احتياجات المدربين بالإضافة إلى عدم مراعاة وتنوع الأساليب التدريبية المتبعة من قبل المدربين للفروق الفردية للمدربين أثناء استخدام أساليب التدريب لتتم زيادة فاعلية البرامج التدريبية

وإن ادنى الفقرات في المجال كانت عبارة يستخدم أسلوب العصف الذهني عند تنفيذ البرامج التدريبية في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي 2.08 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.554 من وجهة نظر المدربين و عبارة يستخدم أسلوب المباريات الإدارية عند تنفيذ البرامج التدريبية في المرتبة الخامسة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي 1.089 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري ± 0.405 من وجهة نظر المدربين وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية حيث لم تكن لديهم المعرفة التامة بالأسلوب الذي سوف يتبعه المدربون مع المدربين حيث ان الادارة العليا لمكتبة الاسد الوطنية لا تتفق مع المدربين عند اختيارهم لتنفيذ برنامج تدريبي لمواردها البشرية على اتباع أساليب تدريبية متنوعة لتتم ملائمة الاساليب التدريبية بالمادة التدريبية و محتواها المقدم للمدربين وبالتالي اقتصرت الأساليب التدريبية في غالبيتها على المحاضرة وأسلوب التطبيق العملي فقط لا غير من قبل المدربين الداخليين والخارجيين.

5	يتم تنفيذ البرامج التدريبية بواسطة مدربين من خارج المكتبة	ك	0	0	11	221	18	4.03	0.340	2	مرتفع	0.000	دال
		%	0	0	4.4	88.4	7.2						
6	يتم تنفيذ البرامج التدريبية بواسطة مدربين من أساتذة علم المكتبات والمعلومات	ك	0	48	121	78	3	3.14	0.730	6	متوسط	0.002	دال
		%	0	19.2	48.4	31.2	1.2						
7	تعتبر إدارة المكتبة أن وقت التدريب المستنفذ من ضمن ساعات العمل	ك	0	2	4	93	151	4.57	0.571	1	مرتفع	0.000	دال
		%	0	0.8	1.6	37.2	60.4						
8	هناك دعم مادي للمتدربين من الإدارة العليا للمكتبة	ك	5	181	50	12	2	2.30	0.629	9	منخفض	0.000	دال
		%	2.0	72.4	20.0	4.8	0.8						
9	هناك دعم معنوي للمتدربين من قبل الادارة العليا للمكتبة	ك	0	190	29	23	8	2.39 6	0.786	8	منخفض	0	دال
		%	0	76.0	11.6	9.2	3.2						
10	تتم ترقية الموظفين بالمكتبة بمجرد انتهاءهم من التدريب	ك	37	203	9	1	0	1.90	0.436	12	منخفض	0.000	دال
		%	14.8	81.2	3.6	0.4	0						
11	تستخدم إدارة المكتبة أسلوب العقاب لتشجيع العاملين على المشاركة في العملية التدريبية	ك	18	222	5	4	1	1.99	0.439	11	منخفض	0.000	دال
		%	7.2	88.8	2.0	1.6	0.4						
12	تستخدم ادارة المكتبة أسلوب الثواب لتحفيز العاملين على المشاركة في العملية التدريبية	ك	3	193	50	4	0	2.22	0.478	1 0	منخفض	0.000	دال
		%	1.2	77.2	20.0	1.6	0						
غير دال	المحور الرابع : اهتمام الادارة العليا بالعملية التدريبية												
								3	0.214		متوسط	0.622	

طلب من المتدربين المستفيدين من البرامج التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية التعرف على آرائهم حول اهتمام الادارة العليا لمكتبة الأسد الوطنية بالعملية التدريبية لمواردها البشرية

يتضح من الجدول السابق رقم (28) أن الوسط الحسابي لاهتمام الادارة العليا بالعملية التدريبية بلغ 3 بانحراف معياري 0.214 وهو ما يقابل الموافقة الى حدما بمستوى متوسط من وجهة نظر المتدربين.

ومن الملاحظ أن جميع فقرات المحور تراوحت بين الموافقة والموافقة الى حد ما وعدم الموافقة باستثناء (تعتبر ادارة مكتبة الأسد الوطنية أن وقت التدريب المستفد هو من ضمن ساعات العمل) جاءت بالموافقة بشدة بوسط حسابي بلغ 4.57 وهو الأعلى ، وبانحراف معياري ± 0.571 .

حيث جاءت عبارة تعتبر إدارة المكتبة أن وقت التدريب المستفد من ضمن ساعات العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.57 بدرجة موافق بشدة وبمستوى مرتفع وانحراف معياري 0.571 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح في الجدول رقم (28)، ونعزو الباحثة هذه النتيجة الى التزام ادارة مكتبة الاسد الوطنية بالقوانين النافذة باعتبار وقت برامج التدريب المستفد هو من ضمن ساعات العمل للعاملين لديها .

لتأتي عبارة يتم تنفيذ البرامج التدريبية بواسطة مدربين من خارج المكتبة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.03 بدرجة موافق وبمستوى مرتفع وانحراف معياري 0.340 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح في الجدول رقم (28)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن غالبية البرامج التدريبية التي نفذت للعاملين في مكتبة الأسد الوطنية قد تمركزت خارج مكتبة الأسد الوطنية كما ذكرت الباحثة سابقا في مركز تطوير الادارة والإنتاجية وهيئة تخطيط الدولة المتخصص بتنفيذ دورات اللغات الأجنبية والإدارة المركزية لوزارة الثقافة بالإضافة إلى الجمعية العلمية السورية للجودة وبالتالي قد تم ترشيح واختيار مدربين من خارج المكتبة بناء على رأي وإدارات هذه المراكز والمعاهد حيث يتم اختيار المدربين على أساس المعرفة العلمية والعملية في مجال التدريب دون ان يكون لإدارة مكتبة الأسد الوطنية الرأي في اختيار وترشيح المدربين وإنما اقتصر دور إدارة مكتبة الأسد الوطنية بالاطلاع على هذه البرامج التدريبية والعمل على ترشيح مواردها البشرية للالتحاق بهذه البرامج التدريبية .

ثم جاءت عبارة يتم تنفيذ البرامج التدريبية بواسطة مدربين من داخل المكتبة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.93 بدرجة موافق وبمستوى مرتفع وانحراف معياري 0.369 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح في الجدول رقم (28)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى إلى أن البرامج التدريبية الداخلية التي نفذت داخل مكتبة الأسد الوطنية فقد نفذ بعضها من قبل مدربين من داخل مكتبة الأسد الوطنية فإدارة مكتبة الأسد الوطنية هي الأكثر قدرة على اختيار المدربين الأكفاء من داخل مواردها البشرية وفقا لمعايير وضعتها الإدارة ألا وهي عدد

سنوات الخبرة والمعرفة العلمية للمدربين الأكثر قدرة على تحقيق فائدة التدريب المرجوة لمواردها البشرية والتي تزيد من اقبال هذه الموارد على الاشتراك في البرامج التدريبية وترسخ لديهم مفهوم الالتزام لديهم .

كما نفذ بعض البرامج التدريبية الداخلية من قبل مدربين خارجيين وقد تم ترشيحهم واختيارهم بناء على الخبرة والمعرفة العلمية في مجال علم المكتبات والمعلومات وبذلك فقد استعانت ادارة مكتبة الأسد الوطنية بأعضاء الهيئة التدريسية لقسم المكتبات والمعلومات لتدريب وتنفيذ برامج تدريبية لرفع مستوى أداء العاملين لديها .

تلاها عبارة هناك اقتناع من قبل ادارة مكتبة الاسد الوطنية بالعملية التدريبية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.83 بدرجة موافق وبمستوى مرتفع وانحراف معياري 0.536 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح في الجدول رقم (28)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى مواكبة ادارة مكتبة الأسد الوطنية للتغيرات الحاصلة في بيئة المكتبات الوطنية وإلى مشاركتها في مشروع الإصلاح التطوير و الذي نتج عنه من تأسيس مديرية للتنمية الإدارية ومن أهم مهامها هو التدريب لمواردها البشرية وتأتي هذه النتيجة إلى وضع خطط تدريبية سنوية من قبل ادارة مكتبة الأسد الوطنية لتطوير مواردها البشرية.

وفي المرتبة الخامسة جاءت عبارة تقوم ادارة مكتبة الأسد الوطنية بتوفير كادر مؤهل لتدريب العاملين في المكتبة بمتوسط حسابي 3.38 بدرجة موافق الى حدما وبمستوى متوسط وانحراف معياري 0.645 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح في الجدول رقم (28)، ويمكن تفسير هذه النتيجة كما ذكرت الباحثة سابقاً الى توفير كادر مدرب ومؤهل بناء على اسس علمية وخبرة عملية للبرامج التدريبية الداخلية التي نفذت داخل مكتبة الأسد الوطنية أما البرامج التدريبية الخارجية والتي نفذت خارج مكتبة الأسد الوطنية لم يكن لإدارة مكتبة الأسد الوطنية أي دور بتوفير كادر مؤهل لتدريب العاملين لديها خارج المكتبة إنما اقتصر توفير الكادر المدرب والمؤهل لتدريب العاملين في مكتبة الأسد الوطنية على ادارات ومعاهد التدريب التي تم ترشيح العاملين لديهم.

وجاءت عبارة يتم تنفيذ البرامج التدريبية بواسطة مدربين من أساتذة علم المكتبات والمعلومات في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.14 بدرجة موافق الى حد ما بمستوى متوسط وانحراف معياري 0.730 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح في الجدول رقم (28)، ويمكن تفسير هذه النتيجة باستعانة ادارة مكتبة الأسد الوطنية بمدربين مؤهلين بناء على الأسس العلمية و الخبرة العملية لأساتذة علم المكتبات والمعلومات بتنفيذ بعض البرامج التدريبية الداخلية داخل مكتبة الأسد الوطنية والمتخصصة في علم المكتبات وخدمات المعلومات .

ثم تلاها عبارة توفر الادارة العليا في المكتبة الدعم المادي الكافي للعملية التدريبية في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.400 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.588 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح في الجدول رقم (28)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى عدم توفر برامج تدريبية للعاملين لديها لمواكبة

المتغيرات المستجدة لهم في بيئة عملهم وإلى اقتصار ترشح العاملين الى الالتحاق بالبرامج التدريبية الموضوعة من قبل مركز تطوير الادارة والإنتاجية وهيئة تخطيط الدولة المتخصص بتنفيذ دورات اللغات الأجنبية والإدارة المركزية لوزارة الثقافة بالإضافة إلى الجمعية العلمية السورية للجودة والتي تتميز بانخفاض تكاليف ترشح العاملين لديها للالتحاق بهذه البرامج التدريبية، وتتفق هذه النتيجة مع ما صرح به القائمين على العملية التدريبية الى انخفاض ميزانية التدريب المخصصة لمديرية التنمية الإدارية نتيجة الظروف الراهنة وإلى عدم قدرتها المادية في وضع برامج تدريبية واحضار وترشيح مدربين عالمين نتيجة لارتفاع تكاليف أجورهم في تنفيذ مثل هذه البرامج التدريبية كما هو موضح في الجدول رقم (47).

لتأتي عبارة هناك دعم معنوي للمتدربين من قبل الادارة العليا للمكتبة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 2.369 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.786 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح في الجدول رقم (28)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ضعف أنظمة الحوافز المعنوية المطبقة وعدم تلبية متطلبات مواردها البشرية فقد اقتصر الحوافز المعنوية من قبل الادارة العليا والقائمين على العملية التدريبية على تقديم شهادات للمتدربين في نهاية بعض البرامج التدريبية كما صرح به القائمين على العملية التدريبية كما هو موضح من الجدول رقم (49).

وجاءت عبارة هناك دعم مادي للمتدربين في الادارة العليا للمكتبة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2.30 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.629 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح في الجدول رقم (28)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن البرامج التدريبية التي تنفذها ادارة مكتبة الاسد الوطنية غير مرتبطة بالحوافز المادية أو ترقيات وظيفية يحصل عليها المتدرب مقابل حضوره لمثل هذه الدورات التدريبية وتتفق هذه النتيجة مع ما صرح به القائمين على العملية التدريبية كما هو كوضح في الجدول رقم (49) .

ان توفر الحوافز المادية والمعنوية المناسبة كالمكافآت والعلاوات تعمل على تحفيز ودفع الأفراد نحو المشاركة في عمليات التدريب والسعي نحو تطوير مهاراتهم والتحسين من سلوكياتهم كما تعزز من استجابة المتدربين.

ثم تلاها عبارة تستخدم إدارة المكتبة أسلوب الثواب لتحفيز العاملين على المشاركة في العملية التدريبية في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 2.22 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.478 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح في الجدول رقم (28)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى عدم وضوح سياسة الادارة في تحفيز العاملين على الالتحاق بالبرامج التدريبية ونجد انه لا تتفق هذه النتيجة مع ما صرح به القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الاسد الوطنية كما هو موضح في الجدول رقم (49) حيث يحصل المتدرب عند

التحاقه لمدة ستة أشهر ببرنامج تدريبي محدد مثل برامج اللغات أو البرامج الادارية على علاوة قدرها 4% وفقاً لقانون العاملين في الدولة.

لتأتي عبارة تستخدم إدارة المكتبة أسلوب العقاب لتشجيع العاملين على المشاركة في العملية التدريبية في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 1.99 بدرجة غير موافق وانحراف معياري 0.439 وبمستوى منخفض من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح في الجدول رقم (28)، ويمكن تفسير هذه النتيجة الى عدم لجوء ادارة مكتبة الاسد الوطنية القائمين على العملية التدريبية الى اسلوب العقاب أو اتخاذ أي إجراء قانوني بحق مواردها البشرية في حال عدم التحاقهم بالبرامج التدريبية ، وتتفق هذه النتيجة مع ما صرح به القائمين على العملية التدريبية كما هو موضح في الجدول رقم (49).

وجاءت عبارة تتم ترقية الموظفين في المكتبة بمجرد انتهاءهم من التدريب في المرتبة الثانية عشر والأخيرة وبمتوسط حسابي 1.90 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.436 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح في الجدول رقم (28)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن الترقية للمتدربين الملتحقين بالبرامج التدريبية غير مرتبطة بعملية التدريب بشكل مباشر، وتتفق هذه النتيجة مع ما صرح به القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية كما هو موضح في الجدول رقم (49) .

يتضح من الجدول السابق رقم (28) أن الوسط الحسابي لاهتمام الادارة العليا بالعملية التدريبية بلغ 3 بانحراف معياري 0.214 وهو ما يقابل الموافقة الى حدما بمستوى متوسط من وجهة نظر المتدربين.

أيضاً تظهر النتائج أنه يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين إجابات جميع فقرات المحور والموافقة الى حدما . بينما لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية بين المحور الرابع والموافقة الى حد ما .

المحور الثاني: مناقشة السؤال الخامس تحليل آراء أفراد العينة حول محور تقييم العملية التدريبية من وجهة نظر المتدربين في مكتبة الأسد الوطنية.

جدول رقم (29) آراء أفراد العينة حول محور تقييم العملية التدريبية من وجهة نظر المتدربين في مكتبة الأسد الوطنية

الترتيب	القيمة الاحتمالية	الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المؤشر					المحور الخامس : تقييم العملية التدريبية	الترقيم
						موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	0.000	منخفض	8	0.438	1.98	0	1	18	205	26	ك	تهتم ادارة مكتبة الأسد الوطنية بتقييم التدريب الذي حصلت عليه
						0	0.4	7.2	82.0	10.4	%	
2	0.000	منخفض	11	0.507	1.89	0	2	14	189	45	ك	يتم تقييم عملية التدريب الذي شاركت فيها من قبل الجهة المشرفة على التدريب
						0	0.8	5.6	75.6	18.0	%	
3	0.000	منخفض	1 2	0.517	1.70	0	1	4	164	81	ك	يتم إشراك المتدربين في التقييم المباشر للعملية التدريبية
						0	0.4	1.6	65.6	32.4	%	
4	0.000	منخفض	6	0.486	2.03	0	1	30	194	25	ك	يتم التحقق من مدى نجاح التدريب من خلال زيادة مسستويات أداء العاملين
						0	0.4	12.0	77.6	10.0	%	
5	0.000	منخفض	7	0.334	2.02	0	1	14	225	10	ك	هناك ادوات لقياس أثر التدريب على المتدربين (كالاستبانة ، المقابلات ، الاختبار، تقارير تقييم المتدربين)
						0	0.4	5.6	90.0	4.0	%	
6	0.0005	متوسط	1	0.666	3.12	0	71	139	39	1	ك	يتم تقييم المتدرب بالملاحظة أثناء تأديته للمهام للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التدريبية
						0	28.6	55.6	15.6	0.4	%	

7	يتم تقييم المتدربين بواسطة أداة الاختبار	ك	10	223	15	2	0	2.04	0.362	5	منخفض	0.000	دال
		%	4.0	89.2	6.0	0.8	0						
8	يتم تقييم المتدربين بواسطة تقارير المتدربين	ك	12	19	7	1	0	1.96	0.345	9	منخفض	0.000	دال
		%	7.6	89.2	2.8	0.4	0						
9	بعد انتهاء التدريب يقوم المشرفون على البرنامج التدريبي بتوزيع الاستبانة لغرض التقييم	ك	8	130	95	17	0	2.48	0.672	3	منخفض	0.000	دال
		%	3.2	52.0	38.0	6.8	0						
10	أداة التقييم المستخدمة في البرامج التدريبية فعالة وتحقق أهداف التقييم	ك	28	212	9	1	0	1.93	0.4	10	منخفض	0.000	دال
		%	11.2	84.8	3.6	0.4	0						
11	التدريب خارج المكتبة يؤدي إلى نتائج إيجابية أكثر من التدريب داخل المكتبة	ك	2	67	139	42	0	2.88	0.676	2	متوسط	0.007	دال
		%	0.8	26.8	55.6	16.8	0						
12	أنا راضي عن وضع التدريب في المكتبة	ك	25	173	47	3	2	2.14	0.625	4	منخفض	0.000	دال
		%	10.0	69.2	18.8	1.2	0.8						
	المحور الخامس : تقييم العملية التدريبية												
								2.18	0.205		منخفض	0.000	دال

طلب من المتدربين المستفيدين من البرامج التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية التعرف على آرائهم حول اهتمام الإدارة العليا لمكتبة الأسد الوطنية بالعملية التدريبية لمواردها البشرية من خلال مجموعة من العبارات المعبرة عن ذلك وقد كانت إجاباتهم على النحو التالي كما هو موضح بالجدول رقم (29) :

من الملاحظ أن جميع فقرات المحور تراوحت بين عدم الموافقة والموافقة الى حد ما باستثناء عبارة يتم اشراك المتدربين في التقييم المباشر للعملية التدريبية جاءت بعدم الموافقة بشدة بمتوسط حسابي 1.70 وانحراف معياري 0.517 $\pm$ من وجهة نظر المتدربين.

حيث جاءت عبارة يتم تقييم المتدرب بالملاحظة أثناء تأديته للمهام للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التدريبية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.12 بدرجة موافق الى حد ما وبمستوى متوسط من وانحراف معياري 0.666 وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (29)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أنه يتم في بعض البرامج التدريبية المنفذة داخل مكتبة الأسد الوطنية تقييم نتائج الدورات التدريبية من قبل القائمين على العملية التدريبية عن طريق الملاحظة المباشرة للمتدربين والمتابعة لهم أثناء العمل للتأكد من تحسين مستوى أدائهم في العمل.

لتأتي عبارة التدريب خارج المكتبة يؤدي إلى نتائج إيجابية أكثر من التدريب داخل المكتبة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.88 بدرجة موافق الى حد ما وبمستوى متوسط وانحراف معياري 0.676 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (29)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بتوفير مدربين مؤهلين وأكثر خبرة وكفاءة في تنفيذ البرامج التدريبية .

ثم جاءت عبارة بعد انتهاء التدريب يقوم المشرفون على البرنامج التدريبي بتوزيع الاستبانة لغرض التقييم في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.48 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.672 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (29)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك قصور أو ضعف في التقييم من قبل القائمين على العملية التدريبية بوضع آلية أو مؤشرات أداء علمية وعملية مناسبة للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة من تنفيذ البرنامج التدريبي والتأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقاً للخطة الموضوعية وأخيراً التأكد من نقل أثر التدريب (المهارات والمعارف والسلوك) إلى واقع العمل الميداني .

ثم تلاها عبارة أنا راضي عن وضع التدريب في المكتبة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.14 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.625 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (29)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن هناك مستوى منخفض من الرضا عن العملية التدريبية من قبل الموارد البشرية العاملة في مكتبة الأسد الوطنية .

لتأتي عبارة يتم تقييم المتدربين بواسطة أداة الاختبار في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.04 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.362 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (29)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان ادارة مكتبة الاسد الوطنية او القائمين على العملية التدريبية لا تهتم دائماً بتقييم البرامج التدريبية كما أنها لا تقيم نتائج البرامج التدريبية من خلال انعكاسها على اداء المورد البشري ، بمعنى ان القائمين على العملية التدريبية لا تعطي اهتماماً كافياً لتقييم العملية التدريبية. ولا تتفق هذه النتيجة مع ما صرح به القائمين على العملية التدريبية كما هو موضح بالجدول رقم (50).

وفي المرتبة السادسة جاءت عبارة يتم التحقق من مدى نجاح التدريب من خلال زيادة مستويات أداء العاملين في المكتبة بمتوسط حسابي 2.03 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.486 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (29)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه لا يتم تقييم البرامج التدريبية من خلال رفع تقارير لأداء المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي من قبل القائمين على العملية التدريبية من أجل قياس العائد التدريبي وأثره في تطوير مهارات ومعارف وخبرات المتدربين في أداء مهامهم المكتبية المستهدفة من البرنامج التدريبي .

وجاءت عبارة هناك أدوات لقياس أثر التدريب على المتدربين (كالاستبانة ، الاختبار ، المقابلات ، تقارير تقييم المتدربين) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.02 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.334 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (29)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك قصور أو ضعف في التقييم من قبل القائمين على العملية التدريبية بوضع آلية أو مؤشرات أداء علمية وعملية مناسبة للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة من تنفيذ البرنامج التدريبي والتأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقاً للخطة الموضوعية وأخيراً التأكد من نقل أثر التدريب (المهارات والمعارف والسلوك) إلى واقع عمل مكتبي داخل بيئة مكتبة الأسد الوطنية . ولا تتفق هذه النتيجة مع ما صرح به القائمين على العملية التدريبية كما هو موضح بالجدول رقم (50).

وان ادنى الفقرات في المجال كانت للفقرات المتعلقة ب تهتم إدارة مكتبة الأسد الوطنية بتقييم التدريب الذي حصلت عليه ، و عبارة يتم تقييم المتدربين بواسطة تقارير المتدربين ، و عبارة أداة التقييم المستخدمة في البرامج التدريبية فعالة وتحقق أهداف التقييم ، و عبارة يتم تقييم عملية التدريب التي شاركت فيها من قبل الجهة المشرفة ، و عبارة يتم إشراك المتدربين في التقييم المباشر للعملية التدريبية ، فقد حصلت على أقل المتوسطات الحسابية على التوالي إذ تراوحت بين (1.70-1.89-1.93-1.96-1.989) من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (29).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بعدم موافقة المتدربين على عملية التقييم للبرامج التدريبية المنفذة وترى الباحثة أن عدم الأخذ بعين الاعتبار بتقييم العملية التدريبية بأساليب علمية مدروسة يضعف من إمكانية التوصل الى كفاءة العملية التدريبية وتحقيق الفائدة المرجوة منها ، إذ لا بد من القيام بالمتابعة والتقييم بصورة دورية للدورات التدريبية المنفذة داخل وخارج المكتبة حتى يمكن تقييم فاعليتها ومدى مساهمتها في تحسين وتحقيق أهداف العملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية وتحسين أدائها.

يتضح من الجدول السابق رقم (29) أن الوسط الحسابي لتقييم العملية التدريبية بلغ 2.18 وبانحراف معياري ± 0.205 وهو ما يقابل عدم الموافقة من وجهة نظر المتدربين ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى عدم وجود استراتيجية فعالة لتقييم البرامج التدريبية المنفذة داخل أو خارج مكتبة الأسد الوطنية وإلى عدم اتباع القائمين على العملية التدريبية لأسس ومعايير محددة لتقييم البرامج التدريبية بما يتوافق مع أهداف البرامج التدريبية المنفذة .

أيضاً تظهر النتائج أنه يوجد فرق ذو دلالة احصائية بين المحور الخامس تقييم العملية التدريبية وجميع فقراته وبين الموافقة إلى حد ما.

المحور الثاني: مناقشة السؤال السادس تحليل لآراء أفراد العينة حول محور فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين في مكتبة الأسد الوطنية:

جدول رقم (30) آراء أفراد العينة حول محور فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين في مكتبة الأسد الوطنية

الترقية	المحور السادس : فاعلية البرامج التدريبية	المؤشر						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة	القيمة الاحتمالية	النتيجة
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة						
1	أكسببني البرامج التدريبية قدرات عالية ساعدتني على القيام بعملتي بشكل أفضل	ك	5	32	131	82	0	3.16	0.716	3	متوسط	0.000	دال
		%	2.0	12.8	52.4	32.8	0						
2	ساهمت البرامج التدريبية في إضافة معارف علمية جديدة ومهارات سلوكية إلى معلوماتي	ك	1	40	113	95	1	3.22	0.726	2	متوسط	0.000	دال
		%	0.4	16.0	45.2	38.0	0.4						

11	يؤدي تطبيق المتدربين لما تعلموه من التدريب إلى خفض أخطائهم	ك	5	28	113	104	0	3.26	0.735	1	متوسط	0.000	دال
		%	2.0	11.2	45.2	41.6	0						
12	ساعدتني البرامج التدريبية في تقديم طرق جديدة لأساليب العمل	ك	45	97	106	2	0	2.26	0.755	9	منخفض	0.000	دال
		%	18.0	38.8	42.4	0.8	0						
المحور السادس : فاعلية البرامج التدريبية													
								2.51	0.313		منخفض	0.000	دال

طلب من المتدربين المستفيدين من البرامج التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية التعرف على آرائهم حول فاعلية البرامج التدريبية من خلال مجموعة من العبارات المعبرة عن ذلك وقد كانت إجاباتهم على النحو التالي كما هو موضح بالجدول رقم (30) :

من الملاحظ أن جميع فقرات المحور تراوحت بين موافق الى حد ما وغير موافق ماعدا عبارة " ساعدني التدريب على مواكبة التطورات المختلفة للعمل في المكتبة " جاء بعدم الموافقة بشدة بمستوى منخفض بوسط حسابي 1.72 وهو الأدنى ، وبانحراف معياري ± 0.545

حيث جاءت عبارة يؤدي تطبيق المتدربين لما تعلموه من التدريب الى خفض أخطائهم في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.26 بدرجة موافق الى حد ما بمستوى متوسط وانحراف معياري 0.735 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (30)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بانخفاض نسبة الأخطاء للمتدربين بعد التحاقهم للبرامج التدريبية إذا ما قورن بمراحل سابقة .

ثم تلاها عبارة ساهمت البرامج التدريبية في إضافة معارف علمية جديدة ومهارات سلوكية الى معلوماتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.22 بدرجة موافق الى حد ما وبمستوى متوسط وانحراف معياري 0.735 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (30)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن البرامج التدريبية التي التحق بها المتدربين قد ساعدتهم على اكتساب معارف علمية جديدة ومهارات سلوكية كما ساعدت على اكتساب الإمكانيات اللازمة لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة عملهم في مكتبة الأسد الوطنية .

كما جاءت عبارة أكسبتي البرامج التدريبية قدرات عالية ساعدتني على القيام بعملتي بشكل أفضل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.16 بدرجة موافق الى حد ما وبمستوى متوسط وانحراف معياري 0.716 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (30)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن البرامج التدريبية التي تم

الالتحاق بها من قبل المتدربين قد ساعدتهم الى حد ما على تطبيق ما اكتسبوه من برامج التدريب وهو ما انعكس بالإيجاب على تطوير خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم على القيام بعملهم بشكل أفضل مما يحسن من أدائهم الوظيفي وإنجازهم لمهامهم المكتبية بدقة نتيجة استيعابهم الجيد لمحتوى البرنامج التدريبي .

ثم تلاها عبارة ساعدت البرامج التدريبية في زيادة ثقتي بنفسي للقيام بأعمال جديدة بشكل أفضل في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.88 بدرجة موافق الى حد ما وبمستوى متوسط وانحراف معياري 0.764 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (30)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المشاركين يوافقون على امكانية الإفادة الى حد ما مما اكتسبوه من معارف ومهارات خلال البرنامج التدريبي الذي شاركوا فيه وتوظيف ذلك في عملهم المكتبي بشكل يساعده على تطوير ورفع مستوى أدائهم وبالتالي زيادة ثقتهم بأنفسهم. وهذا يعني أن البرامج التدريبية كان لها انعكاس ايجابي على إمكانيات وثقة المتدربين في أنفسهم .

وفي المرتبة الخامسة جاءت عبارة لقد تغيرت نظرتي بشكل إيجابي للعمل بعد مشاركتي في البرامج التدريبية بمتوسط حسابي 2.50 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.660 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (30)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن غالبية البرامج التدريبية التي تم إلحاق المتدربين بها هي برامج إدارية وبرامج حاسوبية وبرامج تدريبية للغات الأجنبية في حين نجد انخفاض في عدد البرامج التدريبية المتخصصة في علم المكتبات والمعلومات التي تم إلحاق المتدربين بها والتي تدعم أخصائي المكتبات لا كسابهم المهارات في تقديم الخدمات المكتبية للمستفيدين و لمواكبتهم التطورات التكنولوجية والتغيرات المستمرة في بيئة عملهم المكتبي وهذا أثر على رأي المتدربين في عدم تغير نظرتهم بشكل ايجابي للعمل بعد مشاركتهم لمثل هذه البرامج التدريبية .

لتأتي عبارة دعمت البرامج التدريبية قدراتي في التعامل مع المشاكل اليومية في المرتبة السادسة بكفاءة بمتوسط حسابي 2.43 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.542 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (30)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بضعف الجانب التطبيقي للبرامج التدريبية المنفذة للمتدربين على الرغم من أهمية الشق التطبيقي للبرامج التدريبية في دعم الجانب النظري وذلك من خلال تعديل الاتجاهات والمفاهيم الخاطئة وتنمية قدرات ومهارات للعاملين.

وجاءت عبارة يحقق إنفاق المكتبة على التدريب العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيه في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.40 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.986 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (30)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى انخفاض الميزانية المالية المخصصة لتنفيذ

البرامج التدريبية من قبل ادارة مكتبة الاسد الوطنية وينبغي أن تتوفر مخصصات مالية كافية للبرامج التدريبية لوضع وتنفيذ الخطط التدريبية السنوية بشكل أفضل .

وفي المرتبة الثامنة جاءت عبارة ساهمت البرامج التدريبية على مساعدة المتدرب بالنمو المهني بمتوسط حسابي 2.32 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.569 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (30)، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إن غالبية البرامج التدريبية المنفذة كما ذكر سابقا هي برامج إدارية وبرامج حاسوبية وبرامج تدريبية للغات الاجنبية في حين نجد انخفاض في عدد البرامج التدريبية المتخصصة في علم المكتبات والمعلومات التي تم التحاق المتدربين بها اذ لابد ان ترتبط البرامج التدريبية مع ما يقوم به أخصائي المكتبات الوطنية إذ أن التنوع في البرامج التدريبية يساعد على التقدم الوظيفي فكثير من العاملين يتدرجون في السلم الوظيفي مما يتطلب تأهيلهم لطبيعة العمل المكتبي الجديد .

وجاءت عبارة ساعدتني البرامج التدريبية في تقديم طرق جديدة لأساليب العمل بمتوسط حسابي 2.26 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.755 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (30)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن محتوى البرامج التدريبية المقدمة للمتدربين غير مبنية على الارتقاء بالقدرات الذاتية للموارد البشرية من خلال عدم إعطائهم الأساسيات التي يحتاجونها في هذه البرامج التدريبية والتي تترك لهم المجال للإبداع في تطوير قدراتهم الذاتية .

وتلاها عبارة حققت البرامج التدريبية المقدمة جميع الأهداف المرجوة منها في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 1.99 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.323 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (30)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن جميع البرامج التدريبية المنفذة للموارد البشرية في مكتبة الاسد الوطنية لم تحقق الأهداف المرجوة منها .

لتأتي عبارة يصبح موظفي المكتبة بعد تدريبهم قادرين على استخدام إبداعهم وفكرهم في التطبيق العملي في المرتبة الحادية عشر وبمتوسط حسابي 1.93 بدرجة غير موافق وبمستوى منخفض وانحراف معياري 0.580 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (30)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المتدربين يحتاجون الى دورات تدريبية قائمة على التجديد والابتكار والابداع في التطبيق العملي لعملهم المكتبي وربما لم يوفق القائمين على العملية التدريبية في طرح مثل هذا النوع من الدورات التدريبية .

وفي المرتبة الثانية عشر والأخيرة جاءت عبارة ساعدني التدريب على مواكبة التطورات المختلفة للعمل في المكتبة بمتوسط حسابي 1.72 بدرجة غير موافق بشدة بمستوى منخفض وانحراف معياري 0.545 من وجهة نظر المتدربين كما هو موضح بالجدول رقم (30)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القائمين على العملية التدريبية

لم يوفقوا في تصميم برامج تدريبية مهنية تلبي الحاجات التدريبية الحقيقية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية ومن أهم هذه الحاجات مواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة في بيئة المكتبات الوطنية .

يتضح من الجدول السابق رقم (30) أن الوسط الحسابي لفاعلية البرامج التدريبية بلغ 2.51 بانحراف معياري ± 0.313 وهو ما يقابل عدم الموافقة .

أيضاً تظهر النتائج أنه يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين المحور السادس فاعلية البرامج التدريبية وجميع فقراته وبين الموافقة الى حد ما .

1. تقييم فاعلية العملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية:

لقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية لنتائج الإجابات المختلفة كما هو موضح في الجدول رقم (31)، وبالتالي يمكن تصنيف المتوسطات في ثلاثة مستويات كما يلي :

جدول رقم (31) تصنيف المتوسطات الحسابية

النتيجة	التقييم
1-2.6	درجة تقييم منخفضة
2.6-3.4	درجة تقييم متوسطة
3.4-5	درجة تقييم مرتفعة

وبتطبيق ذلك على متوسطات نتائج محاور الاستبانة الستة نجد ما يلي :

جدول رقم (32) تقييم محاور الاستبانة :

المحور	الوسط الحسابي	التقييم
المحور الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية	2.6	درجة متوسطة
المحور الثاني: التخطيط للعملية التدريبية	3.14	درجة متوسطة
المحور الثالث: الأساليب التدريبية	2.91	درجة متوسطة
المحور الرابع: اهتمام الإدارة بالعملية التدريبية	3	درجة متوسطة
المحور الخامس: تقييم العملية التدريبية	2.18	درجة منخفضة
المحور السادس: فاعلية البرامج التدريبية	2.51	درجة منخفضة

نلاحظ في الجدول رقم (32) أن تقييم جميع محاور الاستبانة جاء بدرجة متوسطة باستثناء المحور الخامس (تقييم العملية التدريبية) والمحور السادس فاعلية البرامج التدريبية جاء التقييم منخفض وقد لاحظنا سابقاً أن إجابات فقراتهم لم تحظ بالموافقة المطلقة أبداً بل تراوحت بين عدم الموافقة بشدة وعدم الموافقة والموافقة الى حد ما .

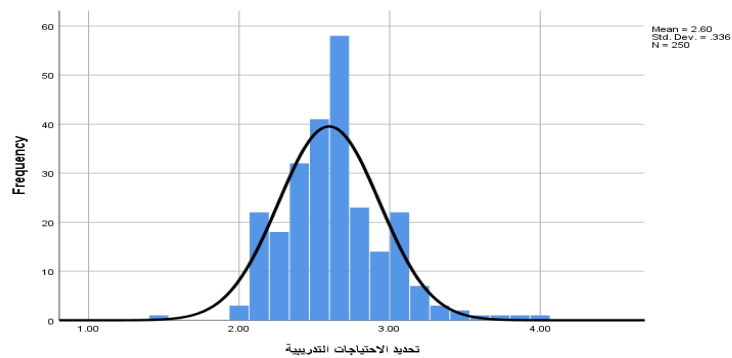
2. اختبار توزيع البيانات :

لمعرفة شكل توزيع البيانات فيما إذا كان توزيع طبيعي أم لا نلجأ إلى اختبار Kolmogorov-Smirnov باعتبار حجم العينة أكبر من 50.

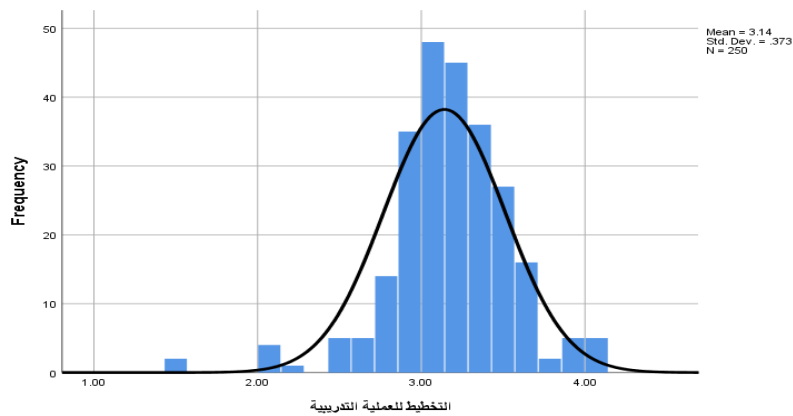
جدول (33) اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

المحاور	عدد الفقرات	الاختبار	القيمة الاحتمالية
تحديد الاحتياجات التدريبية	15	0.119	0.000
التخطيط للعملية التدريبية	14	0.099	0.000
الأساليب التدريبية	15	0.21	0.000
اهتمام الإدارة بالعملية التدريبية	12	0.115	0.000
تقييم العملية التدريبية	12	0.196	0.000
فاعلية العملية التدريبية	12	0.129	0.000

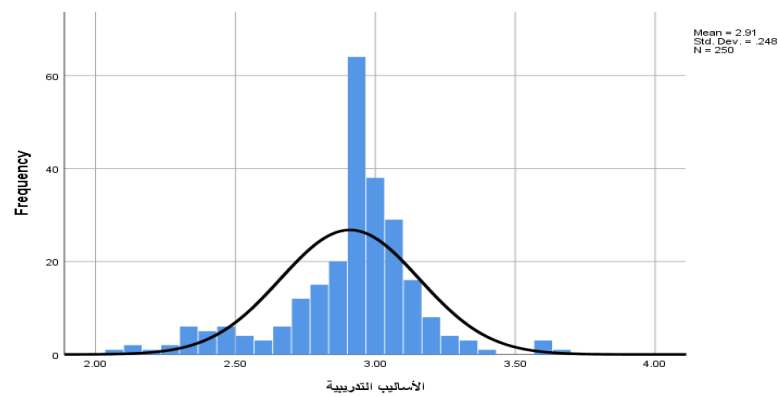
يبين لنا الجدول السابق (33) فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، وقد وجدنا أن القيم الاحتمالية لجميع المتغيرات (تحديد الاحتياجات التدريبية - التخطيط للعملية التدريبية ، الأساليب التدريبية ، اهتمام الإدارة بالعملية التدريبية ، تقييم العملية التدريبية وفاعلية البرامج التدريبية) أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ان البيانات لا تتوزع طبيعياً والاشكال البيانية التالية توضح شكل التوزيع



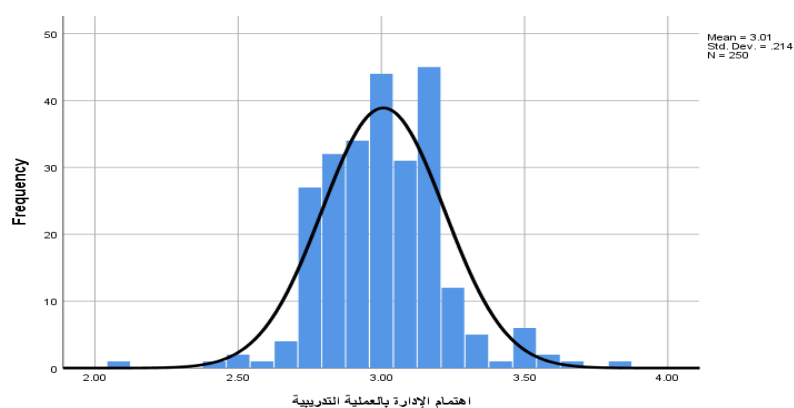
الشكل (23): المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لتحديد الاحتياجات التدريبية



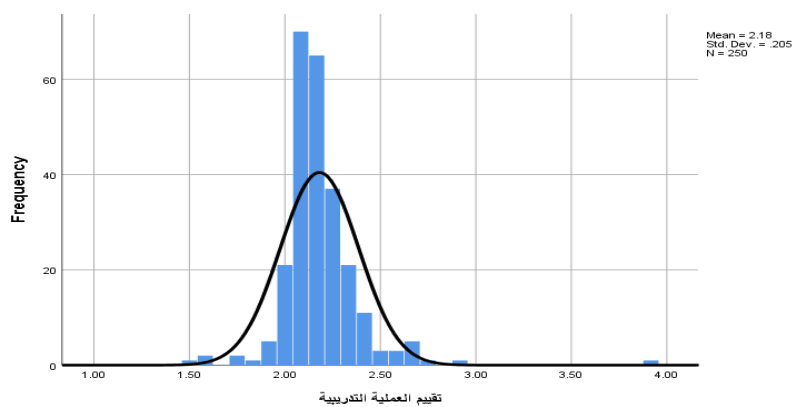
الشكل (24): المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي للتخطيط للعملية التدريبية



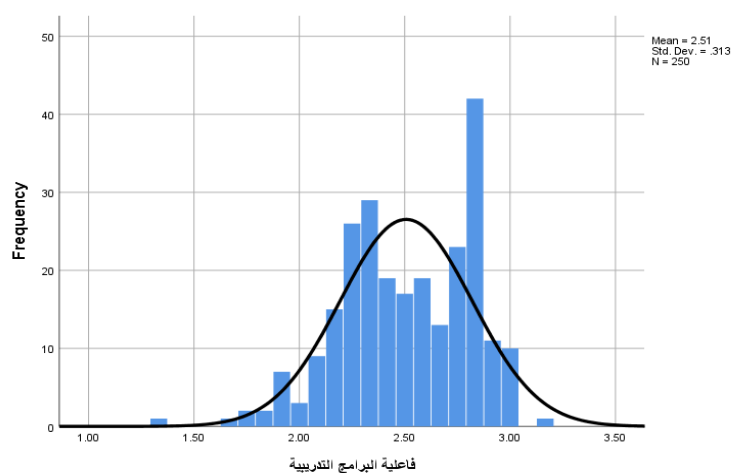
الشكل (25): المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي للأساليب التدريبية



الشكل (26): المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لاهتمام الإدارة بالعملية التدريبية



الشكل (27): المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لتقييم العملية التدريبية



الشكل (28): المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لفاعلية البرامج التدريبية

3. اختبار الفرضيات

أ- الفرضية الأولى :

يوجد علاقة بين الاحتياجات التدريبية التي ترغب الموارد البشرية في التدريب ومدى فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية .

➤ دراسة الارتباط : تم استخدام ارتباط سييرمان لأنه الأنسب في قياس ارتباط مقياس ليكرت ولأن

البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (34): اختبار سييرمان لدراسة الارتباط بين المتغيرات فاعلية البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية

فاعلية البرامج التدريبية * تحديد الاحتياجات التدريبية	
معامل الارتباط	0.8
القيمة الاحتمالية	0.000
حجم العينة	250

** الارتباط ذو دلالة إحصائية عند 0.01

نلاحظ في الجدول رقم (34) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فاعلية البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية حيث أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 أصغر من 0.05 وهي موجبة تساوي

$$r=0.080$$

ب- الفرضية الثانية :

يوجد علاقة بين مستوى التخطيط لعملية التدريب للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية ومدى فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية.

➤ دراسة الارتباط : تم استخدام ارتباط سييرمان لأنه الأنسب في قياس ارتباط مقياس ليكرت ولأن البيانات

لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (35): اختبار سييرمان لدراسة الارتباط بين فاعلية البرامج التدريبية والتخطيط للعملية التدريبية

فاعلية البرامج التدريبية * التخطيط للعملية التدريبية	
معامل الارتباط	0.397**0
القيمة الاحتمالية	0.000
حجم العينة	250

** الارتباط ذو دلالة إحصائية عند 0.01

نلاحظ في الجدول (35) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فاعلية البرامج التدريبية التخطيطية العملية التدريبية حيث أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 أصغر من 0.05 وهي موجبة متوسطة تساوي $r = 0.397$

الفرضية الثالثة:

يوجد علاقة بين الأساليب التي تستخدم في تدريب الموارد البشرية من قبل الإدارة العليا للمكتبة الوطنية السورية ومدى فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر الموارد البشرية في المكتبة الوطنية السورية.

➤ **دراسة الارتباط:** تم استخدام ارتباط سبيرمان لأنه الأنسب في قياس ارتباط مقياس ليكرت ولأن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (36): اختبار سبيرمان لدراسة الارتباط بين المتغيرات فاعلية البرامج التدريبية والأساليب التدريبية

فاعلية البرامج التدريبية * الأساليب التدريبية	
معامل الارتباط	0.302**
القيمة الاحتمالية	0
حجم العينة	250

** الارتباط ذو دلالة إحصائية عند 0.01

نلاحظ في الجدول (36) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فاعلية البرامج التدريبية والأساليب التدريبية حيث أن القيمة الاحتمالية 0.000 أصغر من 0.05 وهي موجبة متوسطة تساوي $r = 0.302$.

ت-الفرضية الرابعة:

يوجد علاقة بين اهتمام الإدارة العليا للمكتبة الوطنية السورية بالعملية التدريبية لمواردها البشرية ومدى فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر الموارد البشرية في المكتبات الوطنية السورية.

➤ **دراسة الارتباط:** تم استخدام ارتباط سبيرمان لأنه الأنسب في قياس ارتباط مقياس ليكرت ولأن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (37): اختبار سبيرمان لدراسة الارتباط بين المتغيرات فاعلية البرامج التدريبية و اهتمام الإدارة بالعملية التدريبية

فاعلية البرامج التدريبية * اهتمام الإدارة بالعملية التدريبية	
معامل الارتباط	0.387**
القيمة الاحتمالية	0.000
حجم العينة	250

** الارتباط ذو دلالة إحصائية عند 0.01

نلاحظ في الجدول رقم (37) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فاعلية البرامج التدريبية واهتمام الإدارة بالعملية التدريبية حيث أن القيمة الاحتمالية 0.000 أصغر من 0.05 وهي موجبة متوسطة تساوي $r=0.387$.

ث-الفرضية الخامسة:

يوجد علاقة بين تقييم عملية تدريب الموارد البشرية في المكتبة الوطنية السورية ومدى فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر الموارد البشرية في المكتبات الوطنية السورية.

➤ دراسة الارتباط : تم استخدام ارتباط سبيرمان لأنه الأنسب في قياس ارتباط مقياس ليكرت ولأن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (38): اختبار سبيرمان لدراسة الارتباط بين المتغيرات فاعلية البرامج التدريبية و تقييم العملية التدريبية

فاعلية البرامج التدريبية * تقييم العملية التدريبية	
معامل الارتباط	0.198**
القيمة الاحتمالية	0.002
حجم العينة	250

** الارتباط ذو دلالة إحصائية عند 0.01

نلاحظ في الجدول رقم (38) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فاعلية البرامج التدريبية وتقييم العملية التدريبية حيث أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.002 أصغر من 0.05 وهي موجبة تساوي $r=+0.198$.

ج-الفرضية السادسة:

يوجد فروق في دراسة تقييم عملية التدريب للموارد البشرية في المكتبة الوطنية السورية وفقاً لاختلاف (الجنس- العمر- المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي- سنوات الخبرة- عدد الدورات الداخلية والخارجية).

بما أن تقييم العملية التدريبية لا يتبع التوزيع الطبيعي فسنلجأ إلى الاختبارات اللامعلمية لدراسة فيما إذا كان التقييم يختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس-العمر- المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي- سنوات الخبرة- عدد الدورات الداخلية والخارجية). نلجأ إلى اختبار مان-وتني Mann-Whitney لدراسة ما إذا كان تقييم العملية التدريبية يختلف باختلاف الجنس.

الجدول (39): اختبار مان-وتني Mann-Whitney لاختبار متوسطات رتب عينتين مستقلتين

الجنس	العدد	قيمة مان-وتني	قيمة ويلكوكسن	قيمة Z	مستوى الدلالة
ذكر	57	5282.5	24003.5	-0.465	0.642
أنثى	193				

نلاحظ في الجدول رقم (39) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.624 أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تقول أنه لا يختلف تقييم العملية التدريبية بين الذكور والإناث.

نلجأ إلى اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis لدراسة ما إذا كان تقييم العملية التدريبية يختلف باختلاف كل من (الفئة العمرية- المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي- سنوات الخبرة- عدد الدورات الداخلية والخارجية).

الجدول (40) : اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis H لاختبار متوسطات رتب العينات المستقلة

للفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	قيمة كروسكال-واليس	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أقل من 25 سنة	11	0.157	2	0.925
25-40 سنة	114			
40 سنة فأكثر	125			

نلاحظ في الجدول (40) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.925 أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تقول أنه لا يختلف تقييم العملية التدريبية باختلاف الفئة العمرية.

الجدول (41): اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis H لاختبار متوسطات رتب العينات المستقلة للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	قيمة كروسكال-واليس	درجة الحرية	مستوى الدلالة
شهادة ثانوية	58	4.22	3	0.239
معهد متوسط	81			
إجازة جامعية	97			
دراسات عليا	14			

نلاحظ في الجدول (41) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.239 أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تقول أنه لا يختلف تقييم العملية التدريبية باختلاف المؤهلات العلمية.

الجدول (42): اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis H لاختبار متوسطات رتب العينات المستقلة للمسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	قيمة كروسكال-واليس	درجة الحرية	مستوى الدلالة
موظف	219	1.997	2	0.386
مدير	10			
مركز إداري آخر	21			

نلاحظ في الجدول (42) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.386 أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تقول أنه لا يختلف تقييم العملية التدريبية باختلاف المسميات الوظيفية.

الجدول (43): اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis H لاختبار متوسطات رتب العينات المستقلة لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	قيمة كروسكال-واليس	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	33	4.815	2	0.09
5-15 سنة	97			
16 سنة فأكثر	120			

نلاحظ في الجدول (43) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.09 أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تقول أنه لا يختلف تقييم العملية التدريبية باختلاف سنوات الخبرة.

الجدول (44): اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis H لاختبار متوسطات رتب العينات المستقلة للدورات الداخلية

الدورات الداخلية	العدد	قيمة كروسكال-واليس	درجة الحرية	مستوى الدلالة
لم ألتحق بأي دورة داخلية	10	4.253	4	0.373
دورة تدريبية واحدة	111			
دورتان تدريبيتان	81			
ثلاث دورات	25			
أربع دورات فأكثر	23			

نلاحظ في الجدول (44) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.373 أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تقول أنه لا يختلف تقييم العملية التدريبية باختلاف عدد الدورات الداخلية.

الجدول (45): اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis H لاختبار متوسطات رتب العينات المستقلة للدورات الخارجية

الدورات الخارجية	العدد	قيمة كروسكال-واليس	درجة الحرية	مستوى الدلالة
لم ألتحق بأي دورة خارجية	55	1.03	4	0.905
دورة تدريبية واحدة	124			
دورتان تدريبيتان	37			
ثلاث دورات	20			
أربع دورات فأكثر	14			

نلاحظ في الجدول (45) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.905 أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تقول أنه لا يختلف تقييم العملية التدريبية باختلاف عدد الدورات الخارجية.

5-3- تحليل أسئلة المقابلة

تم عرض تحليل ونتائج المقابلات للمدراء (القائمين على العملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية) والذي بلغ عددهم (16) من مدراء و رؤساء الدوائر في مديريات مكتبة الأسد الوطنية ، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة .

وتم عرض الإجابة على الأسئلة على شكل جداول توضح رأي الأفراد المقابليين في كل محور من محاور الدراسة وتم تحليل البيانات حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية من التكرارات والنسب المئوية للوصول الى نتائج الدراسة كما يلي :

المحور الاول : آلية تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية ؟

جدول (46) آلية تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل القائمين على العملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
100%	16	س1- هل يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية بشكل منتظم وكيف يتم ذلك ؟ ادارة مكتبة الاسد الوطنية مسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية قبل ترشيحهم للالتحاق بالبرامج التدريبية الداخلية أو الخارجية وذلك من خلال تحديد هذه الاحتياجات التدريبية للعاملين لدينا في كل قسم وكل مديرية من مديريات المكتبة وذلك من خلال معرفة وتحديد نقاط الضعف لأداء الموارد البشرية لديها ومعرفة مشكلات العمل اليومية التي تعترضهم وتعوق تنفيذ سياسة المكتبة وتحول دون تحقيق أهدافها . ويتم ذلك من خلال ملاحظة رؤساء الأقسام والمديريات بشكل مباشر لأداء العاملين لديهم . من أجل تطوير مهاراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم في بيئة عملهم المكتبي التي تتسم بالتغيرات المتسارعة والتطورات التكنولوجية المتسارعة من أجل رفع مستوى أدائهم المهني ومن أجل
100%	16	

100%	16	تعديل سلوكهم وفق أهداف وسياسة مكتبة الأسد الوطنية. كما يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال دراسة التوصيف الوظيفي للعاملين لدينا في جميع المستويات الإدارية في كل قسم ومديرية ومعرفة ماهي المهارات والكفاءات المطلوبة للتعرف على المهام المطلوبة بالوظيفة عند تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة عند تخطيط وتصميم البرامج التدريبية كما يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لدينا عند استحداث وظائف جديدة في مكتبة الأسد الوطنية أو عند تكوين إدارات جديدة ، أو عند ادخال تطورات تكنولوجيا حديثة وجديدة التي لم تكن معروفة سابقاً نتيجة التغيرات المتسارعة والتطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة المكتبات الوطنية . س2- هل تهتم إدارة المكتبة بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء مواردها البشرية في تقديم خدماتها المكتبية وكيف يتم ذلك ؟ نعم تهتم ادارة المكتبة بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء مواردها البشرية في جميع الأقسام والمديريات وذلك من خلال التنسيق والتعاون بين ادارة المكتبة ومدراء الأقسام والمديريات برفع تقارير شهرية دورية عن المشاكل (مشاكل العمل اليومية) التي تواجه وتعيق أداء العاملين لديهم وبما يؤثر بشكل سلبي على أدائهم الوظيفي وبالتالي انخفاض جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين من خدمات مكتبة الأسد الوطنية والتي تحول دون تنفيذ مكتبة الأسد الوطنية لسياستها وأهدافها. ويتم تشخيص المشاكل اليومية التي تعيق سير العمل لدى مواردها البشرية من خلال أسلوب الملاحظة لمعرفة انخفاض الأداء للعاملين لدينا أو على التقارير التي ترفع من قبل رؤساء المديريات ومن قبل الادارة العليا من ضعف في أداء العاملين لديهم .
100%	16	كما يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لدينا عند استحداث وظائف جديدة في مكتبة الأسد الوطنية أو عند تكوين إدارات جديدة ، أو عند ادخال تطورات تكنولوجيا حديثة وجديدة التي لم تكن معروفة سابقاً نتيجة التغيرات المتسارعة والتطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة المكتبات الوطنية .
87.5%	14	س2- هل تهتم إدارة المكتبة بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء مواردها البشرية في تقديم خدماتها المكتبية وكيف يتم ذلك ؟ نعم تهتم ادارة المكتبة بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء مواردها البشرية في جميع الأقسام والمديريات وذلك من خلال التنسيق والتعاون بين ادارة المكتبة ومدراء الأقسام والمديريات برفع تقارير شهرية دورية عن المشاكل (مشاكل العمل اليومية) التي تواجه وتعيق أداء العاملين لديهم وبما يؤثر بشكل سلبي على أدائهم الوظيفي وبالتالي انخفاض جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين من خدمات مكتبة الأسد الوطنية والتي تحول دون تنفيذ مكتبة الأسد الوطنية لسياستها وأهدافها. ويتم تشخيص المشاكل اليومية التي تعيق سير العمل لدى مواردها البشرية من خلال أسلوب الملاحظة لمعرفة انخفاض الأداء للعاملين لدينا أو على التقارير التي ترفع من قبل رؤساء المديريات ومن قبل الادارة العليا من ضعف في أداء العاملين لديهم .

81.25%	13	ولا يتم تقييم أداء العاملين السنوي في مكتبة الأسد الوطنية بالاعتماد على سجلات لتقييم الأداء بسبب عدم توفرها في المكتبة وإنما يتم الاعتماد على أسلوب الملاحظة لمعرفة انخفاض الأداء للعاملين لديهم. س3- كيف يتم ترشيح الموارد البشرية العاملة في مكتبة الأسد الوطنية للالتحاق بالبرامج التدريبية الداخلية والخارجية ؟ يتم ترشيح الموارد البشرية لدينا للبرامج التدريبية الداخلية والخارجية من خلال ما يلي :
100%	16	بناءً على ترشيح الرئيس المباشر للعمل حيث يتم ترشح الموارد البشرية العاملة في الأقسام والدوائر في جميع المستويات الإدارية للالتحاق بالبرامج التدريبية بناءً على ترشيح الرئيس المباشر للعمل بالدرجة الأولى أو بناءً على طلب المورد البشري لديها . حيث يتم ترشح الموارد البشرية للالتحاق بالبرامج التدريبية الداخلية والخارجية بناءً على طلب يقدم من قبل المورد البشري إلى رئيس عمله المباشر لتتم فيما بعد الموافقة على التحاقه بالبرامج التدريبية وإدارة مكتبة الأسد الوطنية حريصة على الموافقة المباشرة لمواردها البشرية للالتحاق بالبرامج التدريبية عند تقديمهم طلب بذلك . أما بالنسبة للترشح للبرامج التدريبية الخارجية فيتم تعميم خطة الدورات التدريبية لمركز تطوير الإدارة والإنتاجية وهيئة تخطيط الدولة المتخصص بتنفيذ دورات اللغات الأجنبية والإدارة المركزية لوزارة الثقافة بالإضافة إلى الجمعية العلمية السورية للجودة على إدارة مكتبة الأسد الوطنية خلال فترة زمنية محددة ويتم إرفاق شروط الترشح وعدد المشاركين للالتحاق بالبرامج التدريبية مثلاً كالدورات الحاسوبية ودورات اللغات وفي حال مطابقة الشروط على الموارد البشرية العاملة في مكتبة الأسد الوطنية يتم ترشيح العاملين لدينا للالتحاق بهذه البرامج التدريبية الخارجية
100%	16	

س4- هل لدى القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المؤهلات العلمية اللازمة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية ؟	14	هناك مؤهلات متوسطة للقائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تتمثل بحصولهم على شهادات الليسانس في تخصصات مختلفة مثل التاريخ واللغة العربية في مديرية التنمية الادارية في مكتبة الأسد الوطنية.
س5- ماهي الأساليب المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية؟	13	لا يستخدم القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أي أسلوب من أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية وإنما تقتصر على أسلوب الملاحظة فقط في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية

تبين النتائج في محور آلية تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية كما هي موضحة في الجدول رقم (46) أنه اتفق في الرأي بنسبة (100%). أن إدارة مكتبة الأسد الوطنية مسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية قبل ترشيحهم لالتحاق بالبرامج التدريبية الداخلية أو الخارجية وذلك من خلال تحديد هذه الاحتياجات التدريبية للعاملين لديهم في كل قسم وكل مديرية من مديريات المكتبة وذلك من خلال معرفة وتحديد نقاط الضعف لأداء الموارد البشرية لديهم ومعرفة مشكلات العمل اليومية التي تعترضهم وتعوق تنفيذ سياسة المكتبة وتحول دون تحقيق أهدافها .

كما أشار القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية بنسبة (100%) أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية لديها من خلال الملاحظة المباشرة لروؤساء المديريات بشكل مباشر لأداء العاملين لديهم . كما يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال دراسة التوصيف الوظيفي للعاملين لدينا في جميع المستويات الإدارية في كل قسم ومديرية ومعرفة ماهي المهارات والكفاءات المطلوبة للتعرف على المهام المطلوبة بالوظيفة عند تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة عند تخطيط وتصميم البرامج التدريبية.

كما اتفق القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية بنسبة (100%) أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لديهم عندما يتم استحداث وظائف جديدة في مكتبة الأسد الوطنية.

في حين أشار القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية بنسبة (87.5%) بأن ادارة المكتبة تهتم بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء مواردها البشرية في جميع الأقسام والمديريات وذلك من خلال التنسيق والتعاون بين ادارة المكتبة ومدرء الأقسام والمديريات برفع تقارير شهرية دورية عن المشاكل (مشاكل العمل اليومية) التي تواجه وتعيق أداء العاملين لديهم وبما يؤثر بشكل سلبي على أدائهم الوظيفي.

وأكد القائمين على العملية التدريبية بنسبة (81.25) أن هناك مؤهلات متوسطة للقائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تتمثل بحصولهم على شهادات الليسانس في تخصصات مختلفة مثل التاريخ واللغة العربية في مديرية التنمية الادارية في مكتبة الأسد الوطنية.

بينما اتفق القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية بنسبة (81.25%) بأنه لا يستخدم القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أي أسلوب من أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية وإنما تقتصر على أسلوب الملاحظة فقط في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية.

المحور الثاني : التخطيط من قبل القائمين على العملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية :

جدول رقم (47) محور التخطيط من قبل القائمين على العملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
100%	16	س6- هل هناك خطة تدريبية سنوية لتدريب الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية ؟ نعم يتم وضع خطة سنوية لتأهيل وتدريب الكوادر البشرية في مكتبة الأسد الوطنية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية لمواردنا البشرية في كل قسم وكل مديرية من خلال وضع المصفوفة التنفيذية للبرامج التدريبية السنوية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية والتي تم وضعها من قبل القائمين على العملية التدريبية والتي تنوعت برامجها بين البرامج التدريبية الحاسوبية والبرامج التدريبية الإدارية والبرامج التدريبية للغات الأجنبية والبرامج التدريبية العامة والبرامج التدريبية في تخصص المكتبات وخدمات المعلومات كما تم الالتزام بتنفيذها على مدار العام وترشيح مواردها البشرية للالتحاق بهذه البرامج التدريبية سواء أكانت داخلية أو خارجية على مدار العام ولا تتوقف عملية تنفيذ الخطط التدريبية إلا في الحالات الطارئة كجائحة كورونا

		في عام 2020م وما نتج عنها من تخفيض نسبة دوام الموظفين إلى نسبة 40% . س7- هل يتم اشراك المدربين أو المتدربين بوضع الخطة التدريبية السنوية؟ لا يتم اشراك المدربين والمتدربين في وضع الخطة التدريبية السنوية لمواردنا البشرية في مكتبة الأسد الوطنية وإنما يتم معرفة فقط الاحتياجات التدريبية لهذه الموارد البشرية وبناء على تحديد هذه الاحتياجات التدريبية يتم وضع الخطة التدريبية السنوية من قبل القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية. س8- كيف يتم اختيار المدربين الأكفاء من ذوي الخبرات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التدريبية الداخلية والخارجية للموارد لبشرية العاملة في مكتبة الأسد الوطنية؟ تعتمد ادارة مكتبة الأسد الوطنية في عملية اختيار المدربين للبرامج التدريبية من داخل المكتبة ومن خارجها وفقا لمعايير محددة من قبل القائمين على العملية التدريبية كتوفر الخبرة في العمل المهني وحصول المدرب على الشهادات التأهيلية للتدريب وانخفاض تكاليف وأجور المدرب بما يتناسب مع الميزانية المخصصة للإنفاق على تنفيذ الخطط التدريبية السنوية لمواردها البشرية الداخلية والخارجية . أما بالنسبة لاختيار المدربين للبرامج التدريبية المنفذة خارج المكتبة فتتم بالاعتماد على معايير محددة من قبل تلك الجهات دون التنسيق مع القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية في اختيار المدربين للبرامج التدريبية التي يتم تصميمها من قبل تلك الادارات والجهات وعرضها على ادارة مكتبة الأسد الوطنية وفي حال الموافقة يتم ترشيح العاملين لديهم للالتحاق بلك البرامج التدريبي.
81.25%	13	
100%	16	

16	100%	س 9: هل يتم وضع جدول زمني لكل برنامج تدريبي ؟ نعم يتم وضع جدول زمني لكل برنامج تدريبي من قبل القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية عند تنفيذ البرنامج التدريبي سواء داخل المكتبة أو خارجها وذلك بتحديد ووضع جدول زمني لتنفيذ البرنامج ويتضمن تحديد عدد أيام التدريب وعدد الجلسات في كل يوم ، زمن بداية ونهاية كل جلسة ، مواعيد الاستراحة . حفل الختام وتسليم الشهادات س 10: هل يوجد ميزانية محددة ومخصصة للإنفاق على البرامج التدريبية وكم تقدر الميزانية للبرامج التدريبية السنوية لديكم ؟
16	100%	نعم يتم تخصيص ميزانية للتدريب من قبل الادارة العليا لمكتبة الأسد الوطنية والتي تختلف من سنة الى سنة وفقا للإمكانيات المادية المتاحة لإدارة المكتبة ولكنها بشكل عام تتسم ميزانية التدريب المخصصة لمديرية التنمية الإدارية بانخفاضها نتيجة الظروف الراهنة والذي كان لها تأثير بشكل مباشر في عدم وضع برامج تدريبية مستمرة و متنوعة على مدار هذه السنوات وعدم المقدرة على احضار وترشيح مدربين عالمين نتيجة لارتفاع تكاليف أجورهم في تنفيذ مثل هذه البرامج التدريبية والذي لا يتناسب مع مستوى الميزانية الموضوعة من قبل الادارة العليا لمكتبة الأسد الوطنية

تبين النتائج في محور التخطيط من قبل القائمين على العملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية من قبل القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية كما هي موضحة في الجدول رقم (47) أنه اتفق في الرأي بنسبة 100% هناك خطة تدريبية سنوية لتدريب الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية تم وضعها بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في كل قسم وكل مديرية من خلال وضع المصفوفة التنفيذية للبرامج التدريبية السنوية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية والتي تم وضعها من قبل القائمين

على العملية التدريبية والتي تنوعت برامجها بين البرامج التدريبية الحاسوبية والبرامج التدريبية الإدارية والبرامج التدريبية للغات الأجنبية والبرامج التدريبية في تخصص المكتبات وخدمات المعلومات.

كما تم الالتزام بتنفيذها على مدار العام وترشيح مواردها البشرية للالتحاق بهذه البرامج التدريبية سواء أكانت داخلية أو خارجية على مدار العام ولا تتوقف عملية تنفيذ الخطط التدريبية إلا في الحالات الطارئة كجائحة كورونا في عام 2020م وما نتج عنها من تخفيض نسبة دوام الموظفين إلى نسبة 40% .

في حين أشار القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية بنسبة (81.25%) بأن إدارة المكتبة لا تشرك المدربين والمتدربين في وضع الخطة التدريبية السنوية لمواردنا البشرية في مكتبة الأسد الوطنية وإنما يتم معرفة فقط الاحتياجات التدريبية لهذه الموارد البشرية وبناء على تحديد هذه الاحتياجات التدريبية يتم وضع الخطة التدريبية السنوية من قبل القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية.

كما أشار القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية بنسبة (100%) بأن إدارة مكتبة الأسد الوطنية تعتمد في عملية اختيار المدربين للبرامج التدريبية من داخل المكتبة ومن خارجها وفقاً لمعايير محددة من قبل القائمين على العملية التدريبية. كتوفر الخبرة في العمل المهني وحصول المدرب على الشهادات التأهيلية للتدريب وانخفاض تكاليف وأجور المدرب بما يتناسب مع الميزانية المخصصة للإنفاق على تنفيذ الخطط التدريبية السنوية لمواردها البشرية الداخلية والخارجية .

أما بالنسبة لاختيار المدربين للبرامج التدريبية المنفذة خارج المكتبة فتتم بالاعتماد على معايير محددة من قبل تلك الجهات دون التنسيق مع القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية في اختيار المدربين للبرامج التدريبية التي يتم تصميمها من قبل تلك الإدارات والجهات وعرضها على إدارة مكتبة الأسد الوطنية وفي حال الموافقة يتم ترشيح العاملين لديهم للالتحاق بتلك البرامج التدريبية.

كما اتفق القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية بنسبة (100%) بأنه يتم وضع جدول زمني لكل برنامج تدريبي من قبل القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية عند تنفيذ البرنامج التدريبي سواء داخل المكتبة أو خارجها وذلك بتحديد ووضع جدول زمني لتنفيذ البرنامج ويتضمن تحديد عدد أيام التدريب وعدد الجلسات في كل يوم ، زمن بداية ونهاية كل جلسة ، مواعيد الاستراحة . حفل الختام وتسليم الشهادات.

المحور الثالث: تحديد أساليب والوسائل التدريبية من قبل القائمين على العملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية :

جدول رقم (48) تحديد أساليب والوسائل التدريبية من قبل القائمين على العملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية :

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
81.25%	13	س11: هل يتوفر في المكتبة الأساليب التدريبية اللازمة لممارسة التدريب وماهي أهم الأساليب المتبعة عند تنفيذ البرنامج التدريبي؟ يتوفر في المكتبة الأساليب اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية داخل المكتبة وخارجها ومن أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية داخل وخارج مكتبة الأسد الوطنية هما أسلوب المحاضرة وأسلوب التطبيق العملي لتنفيذ البرامج التدريبية التي تركز على الجوانب العملية كالبرامج التدريبية الحاسوبية وبعض البرامج التدريبية المنفذة في تخصص المكتبات وخدمات المعلومات. في حين لا يستخدم أسلوب دراسة الحالة أو أسلوب العصف الذهني أو أسلوب المباريات الإدارية عند تنفيذ البرامج التدريبية سواء للبرامج التدريبية المنفذة الداخلية أو الخارجية .
87.5%	14	س12: هل يتم استخدام وسائل مساعدة في تنفيذ البرامج التدريبية (كأجهزة الإسقاط والحاسب الآلي والسبورات ووسائل اتصال وانترنت ..الخ ؟ نعم يتم استخدام وسائل مساعدة في تنفيذ البرامج التدريبية الداخلية والخارجية حيث تم تزويد القاعات التدريبية ومراكز التدريب بأحدث الأجهزة والتقنيات التي يحتاجها تنفيذ البرنامج التدريبي من أجهزة إسقاط وسبورات وحواسيب آلية وشاشات العرض...الخ
100%	16	س13- كيف يتم تحديد محتوى المادة التدريبية في البرامج التدريبية المنفذة داخل أو خارج مكتبة الأسد الوطنية ؟ يتم وضع محتوى المادة التدريبية للبرامج التدريبية المنفذة داخل أو خارج المكتبة من قبل المدربين دون اشرارنا في وضع محتوى المادة التدريبية وإنما

100% 16	يترك الأمر في تحديد محتوى المادة التدريبية الى المدرب الذي سيقوم بتنفيذ البرنامج التدريبي. س14- هل مكان التدريب مهياً بشكل جيد للقيام بالعملية التدريبية (مستوى التهوية والإضاءة والتكيف)؟ نعم مكان التدريب مهياً بشكل جيد لتنفيذ البرامج التدريبية حيث يتوفر في مكتبة الأسد الوطنية عدة قاعات تدريبية مجهزة بأحدث التجهيزات المادية والوسائل التدريبية بالإضافة الى قاعات تدريبية مفتوحة أجهزة اسقاطات ووسائل اتصال وانترنت سبورة...الخ فبيئة التدريب في مكتبة الأسد الوطنية تتوفر فيها كافة التجهيزات لنجاح العملية التدريبية كالمقاعد والاضاءة والتهوية والنظافة والهدوء والسعة وأجهزة وشاشات العرض ، كما يوجد أماكن لضيافة المتدربين ، وأماكن للاستراحات. بالإضافة الى توافر الامكانيات و جميع المعدات التدريبية اللازمة في المراكز التدريبية خارج المكتبة ، حيث تنفذ البرامج التدريبية الخارجية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية في مراكز تطوير الادارة والإنتاجية التابع لوزارة الصناعة وهيئة تخطيط الدولة المتخصص بتنفيذ دورات اللغات الأجنبية والإدارة المركزية لوزارة الثقافة بالإضافة إلى الجمعية العلمية السورية للجودة وقسم المكتبات والمعلومات في جامعة دمشق .
----------------	--

تبين النتائج في محور تحديد أساليب والوسائل التدريبية من قبل القائمين على العملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية كما هي موضحة في الجدول رقم (48) أنه اتفق في الرأي بنسبة (81.25%) بأنه يتوفر في المكتبة الأساليب اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية داخل المكتبة وخارجها ومن أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية داخل وخارج مكتبة الأسد الوطنية هما أسلوب المحاضرة وأسلوب التطبيق العملي لتنفيذ البرامج التدريبية التي تركز على الجوانب العملية كالبرامج التدريبية الحاسوبية وبعض البرامج التدريبية المنفذة في تخصص المكتبات وخدمات المعلومات. في حين لا يستخدم أسلوب دراسة الحالة أو أسلوب

العصف الذهني أو أسلوب المباريات الادارية عند تنفيذ البرامج التدريبية سواء للبرامج التدريبية المنفذة الداخلية أو الخارجية.

كما أشار القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية بنسبة (87.5) بأنه يتم استخدام وسائل مساعدة في تنفيذ البرامج التدريبية الداخلية والخارجية حيث تم تزويد القاعات التدريبية ومراكز التدريب بأحدث الأجهزة والتقنيات التي يحتاجها تنفيذ البرنامج التدريبي من أجهزة اسقاط وسبورات وحواسيب آلية وشاشات العرض...الخ

كما اتفق القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية بنسبة (100%) بأنه يتم وضع محتوى المادة التدريبية للبرامج التدريبية المنفذة داخل أو خارج المكتبة من قبل المدربين دون اشراكنا في وضع محتوى المادة التدريبية وإنما يترك الأمر في تحديد محتوى المادة التدريبية الى المدرب الذي سيقوم بتنفيذ البرنامج التدريبي.

في حين أوضح القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية بنسبة (100%) أن مكان التدريب مهياً بشكل جيد لتنفيذ البرامج التدريبية حيث يتوفر في مكتبة الأسد الوطنية عدة قاعات تدريبية مجهزة بأحدث التجهيزات المادية والوسائل التدريبية بالإضافة الى قاعات تدريبية مفتوحة أجهزة اسقاطات ووسائل اتصال وانترنت سبورة...الخ

فبيئة التدريب في مكتبة الأسد الوطنية تتوفر فيها كافة التجهيزات لنجاح العملية التدريبية كالمقاعد والاضاءة والتهوية والنظافة والهدوء والسعة وأجهزة وشاشات العرض ، كما يوجد أماكن لضيافة المتدربين ، وأماكن للاستراحات، بالإضافة الى توافر الامكانيات و جميع المعدات التدريبية اللازمة في المراكز التدريبية خارج المكتبة، حيث تنفذ البرامج التدريبية الخارجية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية في مراكز تطوير الادارة والإنتاجية التابع لوزارة الصناعة وهيئة تخطيط الدولة المتخصص بتنفيذ دورات اللغات الأجنبية والإدارة المركزية لوزارة الثقافة بالإضافة إلى الجمعية العلمية السورية للجودة وقسم المكتبات والمعلومات في جامعة دمشق .

المحور الرابع: اهتمام ادارة مكتبة الأسد الوطنية بالعملية التدريبية لمواردها البشرية في مكتبة الأسد الوطنية ؟

جدول رقم (49) محور اهتمام ادارة مكتبة الأسد الوطنية بالعملية التدريبية لمواردها البشرية في مكتبة الأسد الوطنية

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
56.25%	9	س15- هل هناك متابعة يومية من قبل الجهة المشرفة على سير البرامج التدريبية المنفذة داخل المكتبة وخارجها ؟ نعم هناك متابعة من قبل القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية على سير وتنفيذ البرامج التدريبية المنفذة داخل المكتبة أو خارجها للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة من تنفيذ البرنامج التدريبي والتأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقاً للخطة الموضوعية وأخيراً التأكد من نقل أثر التدريب (المهارات والمعارف والسلوك) إلى واقع العمل المكتبي داخل بيئة مكتبة الأسد الوطنية.
100%	16	س16- هل يتم ترقية الموظفين في المكتبة بمجرد انتهاءهم من التدريب؟ لا تعتمد سياسة ادارة المكتبة ترقية العاملين لديها بمجرد انتهاءهم من التدريب فعملية الترقية للمتدربين الملتحقين بالبرامج التدريبية الداخلية والخارجية غير مرتبط بعملية التدريب بشكل مباشر
100%	16	س17- هل تستخدم إدارة المكتبة أسلوب العقاب أم أسلوب الثواب لتشجيع العاملين على المشاركة في العملية التدريبية ؟ تلجأ إدارة مكتبة الاسد الوطنية القائمين على العملية التدريبية إلى أسلوب الثواب لتشجيع العاملين على المشاركة في العملية التدريبية وفقاً للقوانين النازمة فمثلاً يحصل المتدرب عند التحاقه لمدة ستة أشهر ببرنامج تدريبي محدد مثل برامج اللغات أو البرامج الادارية على علاوة قدرها 4% وفقاً لقانون العاملين في الدولة.

87.5%	14	لا تستخدم ادارة مكتبة الاسد الوطنية القائمين على العملية التدريبية الى اسلوب العقاب أو اتخاذ أي إجراء قانوني بحق مواردها البشرية في حال عدم التحاقهم بالبرامج التدريبية . س18: هل هناك دعم معنوي ومادي للمتدربين من قبل الإدارة العليا للمكتبة؟ نعم هناك دعم معنوي من قبل ادارة مكتبة الاسد الوطنية القائمين على العملية التدريبية من خلال تقديم شهادات للمتدربين في نهاية البرامج التدريبية . نعم هناك دعم مادي من قبل الادارة العليا للمكتبة للموارد البشرية لديها فالحوافز المادية المناسبة كالمكافآت والعلاوات غير مرتبطة ارتباط مباشر بالتحاق المتدربين للبرنامج التدريبي وانما ترتبط بارتفاع مستوى الاداء للعامل في المكتبة
--------------	-----------	---

تبين النتائج في محور اهتمام ادارة مكتبة الأسد الوطنية بالعملية التدريبية من قبل القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية كما هي موضحة في الجدول رقم (49) أنه اتفق في الرأي بنسبة (56.9%) أن هناك متابعة من قبل القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية على سير وتنفيذ البرامج التدريبية المنفذة داخل المكتبة أو خارجها للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة من تنفيذ البرنامج التدريبي والتأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقاً للخطة الموضوعية وأخيراً التأكد من نقل أثر التدريب (المهارات والمعارف والسلوك) إلى واقع العمل المكتبي داخل بيئة مكتبة الأسد الوطنية.

في حين أوضح القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية بنسبة (100%) بان ادارة مكتبة الاسد لا تعتمد سياسة لترقية العاملين لديها بمجرد انتهاءهم من التدريب، فعملية الترقية للمتدربين الملحقين بالبرامج التدريبية الداخلية والخارجية غير مرتبطة بعملية التدريب بشكل مباشر.

كما أشار القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية بنسبة (100%) بان ادارة مكتبة الاسد الوطنية (القائمين على العملية التدريبية) تلجأ إلى اسلوب الثواب لتشجيع العاملين على المشاركة في العملية التدريبية وفقاً للقوانين النازمة، فمثلاً يحصل المتدرب عند التحاقه لمدة ستة أشهر ببرنامج تدريبي محدد مثل برامج اللغات أو البرامج الادارية على علاوة قدرها 4% وفقاً لقانون العاملين في الدولة. ولا تلجأ ادارة مكتبة الاسد الوطنية (القائمين على العملية التدريبية) الى اسلوب العقاب أو اتخاذ أي إجراء قانوني بحق مواردها البشرية في حال عدم التحاقهم بالبرامج التدريبية .

في حين أكد القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية بنسبة (87.5%) أن هناك دعم معنوي من قبل ادارة مكتبة الاسد الوطنية القائمين على العملية التدريبية من خلال تقديم شهادات للمتدربين في نهاية البرامج التدريبية .

كما أن هناك دعم مادي من قبل الادارة العليا للمكتبة للموارد البشرية لديها فالحوافز المادية المناسبة كالمكافآت والعلاوات غير مرتبطة ارتباط مباشر بالتحاق المتدربين للبرنامج التدريبي وانما ترتبط بارتفاع مستوى الاداء للعامل في المكتبة.

المحور الخامس : تقييم العملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية لمواردها البشرية في مكتبة الأسد الوطنية .

جدول رقم (50) تقييم العملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية من قبل القائمين عليها.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
81.25%	13	س19: هل يتم تقييم البرامج التدريبية المنفذة داخل وخارج مكتبة الأسد الوطنية وكيف يتم ذلك ؟ نعم يتم تقييم نتائج البرامج التدريبية وذلك من خلال اتباع أسلوب الملاحظة المباشرة لتقييم المتدربين والمتابعة لهم أثناء العمل للتأكد من تحسين مستوى أدائهم في العمل. كما يتم توزيع استبانة على المتدربين عند نهاية كل برنامج تدريبي داخلي أو خارجي ليتم تقييم مدى فاعلية البرامج التدريبية ومدى مساهمتها في تحسين وتحقيق أهداف العملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية . س 20: ماهي عوائق العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية ؟ إن أهم العقبات التي تواجه العملية التدريبية للموارد البشرية داخل وخارج مكتبة الأسد الوطنية انخفاض الميزانية المالية المخصصة لمديرية التنمية الإدارية نتيجة الظروف الراهنة وإلى عدم قدرتها المادية في وضع برامج تدريبية للموارد البشرية داخل وخارج مكتبة الأسد الوطنية واحضار وترشيح مدربين عالمين نتيجة لارتفاع تكاليف أجورهم في تنفيذ مثل هذه البرامج التدريبية. عدم توفر سجلات لتقييم أداء العاملين ليتم اعتمادها عند تحديد الاحتياجات التدريبية
100%	16	

100%	16	لمواردنا البشرية عند تخطيط وتصميم البرامج التدريبية بسبب عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمختصة بتقييم أداء العاملين لدينا. س 21: ما هي اقتراحاتكم لرفع وتعظيم مستوى الاستفادة من البرامج التدريبية لتحسين أداء الموارد البشرية لديكم ؟ - تخصيص ميزانية محددة ومخصصة للإنفاق على البرامج التدريبية لترشيح الموارد البشرية العاملة في مكتبة الأسد الوطنية للبرامج التدريبية داخل المكتبة أو خارجها - المقطرة على احضار وترشيح مدربين عالمين لتدريب مواردنا البشرية لمواكبة المستجدات المتغيرة في بيئة عملهم - توفير الكوادر المؤهلة والمتخصصة في تقييم أداء الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية وبالتالي توفير سجلات لتقييم أداء العاملين ليتم اعتمادها عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمواردنا البشرية عند تخطيط وتصميم البرامج التدريبية.
------	----	---

تبين النتائج في محور تقييم العملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية لمواردها البشرية في مكتبة الأسد الوطنية كما هي موضحة في الجدول رقم (50) أنه اتفق في الرأي بنسبة (81.25 %) أنه يتم تقييم نتائج البرامج التدريبية وذلك من خلال اتباع أسلوب الملاحظة المباشرة لتقييم المتدربين والمتابعة لهم أثناء العمل للتأكد من تحسين مستوى أدائهم في العمل. كما يتم توزيع استبانة على المتدربين عند نهاية كل برنامج تدريبي داخلي أو خارجي ليتم تقييم مدى فاعلية البرامج التدريبية ومدى مساهمتها في تحسين وتحقيق أهداف العملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية.

كما أشار القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية بنسبة (100 %) إن أهم العقبات التي تواجه العملية التدريبية للموارد البشرية داخل وخارج مكتبة الأسد الوطنية انخفاض الميزانية المالية المخصصة لمديرية التنمية الإدارية نتيجة الظروف الراهنة وإلى عدم قدرتها المادية في وضع برامج تدريبية للموارد البشرية داخل وخارج مكتبة الأسد الوطنية واحضار وترشيح مدربين عالمين نتيجة لارتفاع تكاليف أجورهم في تنفيذ مثل هذه البرامج التدريبية.

كما أوضح القائمين على العملية التدريبية عدم توفر سجلات لتقييم أداء العاملين ليتم اعتمادها عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمواردنا البشرية عند تخطيط وتصميم البرامج التدريبية بسبب عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمختصة بتقييم أداء العاملين لدينا.

في حين اتفق القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية بنسبة (100%) في اقتراحاتهم لرفع وتعظيم مستوى الاستفادة من البرامج التدريبية في تحسين أداء الموارد البشرية لديهم بأنه يجب :

- تخصيص ميزانية محددة ومخصصة للإنفاق على البرامج التدريبية لترشيح الموارد البشرية العاملة في مكتبة الأسد الوطنية للبرامج التدريبية داخل المكتبة أو خارجها .

- المقدرة على احضار وترشيح مدربين عالمين لتدريب مواردنا البشرية لمواكبة المستجدات المتغيرة في بيئة عملهم.

- توفير الكوادر المؤهلة والمتخصصة في تقييم أداء الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية وبالتالي توفير سجلات لتقييم أداء العاملين ليتم اعتمادها عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمواردنا البشرية عند تخطيط وتصميم البرامج التدريبية.

النتائج والمقترحات

أولاً- نتائج الدراسة :

بناءً على الدراسة الوصفية التحليلية التي قامت بها الباحثة حول فاعلية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية: دراسة تقييمية ، فقد تم عرض وتفسير أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1. نفذت ادارة مكتبة الاسد الوطنية (36) برنامجا تدريبيا لمواردها البشرية في العام (2018) بنسبة 43% ونفذت (41) برنامجا تدريبيا لمواردها البشرية في العام 2019 بنسبة 48% وكان نصيب البرامج التدريبية المنفذة لعام 2020 م (8) دورات تدريبية منفذة فقط بنسبة 9% كما هو موضح بالجدول رقم (11).

2. نفذت ادارة مكتبة الاسد الوطنية في عام 2018 و 2019-2020 (25) دورة داخلية و(61) دورة خارجية موزعة على اماكن كمراكز تطوير الادارة والإنتاجية التابع لوزارة الصناعة وهيئة تخطيط الدولة المتخصص بتنفيذ دورات اللغات الأجنبية والإدارة المركزية لوزارة الثقافة بالإضافة إلى الجمعية العلمية السورية للجودة وقسم المكتبات والمعلومات في جامعة دمشق كما هو موضح في الجدول رقم (12).

3. حرصت ادارة مكتبة الاسد الوطنية على التنوع في برامجها التدريبية المنفذة لمواردها البشرية سواء الادارية منها او المهنية او دورات اللغات او دورات المعلوماتية وبنسب مختلفة على الاعوام الثلاثة 2018-2019-2020م كما هو موضح في الجدول رقم (12).

4. ينتمي المشاركون في الدراسة الوصفية التحليلية لمكتبة الأسد الوطنية في القطر العربي السوري حيث بلغ عددهم (250) موظفاً المستفيدين من البرامج التدريبية في مكتبة الأسد من إجمالي العدد البالغ (300) موظفاً ، كما هو موضح في الجدول رقم (13) .

5. بينت الدراسة إلى تفوق مجتمع الإناث المستفيدة من البرامج التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية على مجتمع الذكور ويتضح هذا جلياً من مجرد النظر إلى الجدول رقم (14) .

6. بينت الدراسة أن المشاركون في البرامج التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية ينتمون إلى فئات متفاوتة من الأعمار، ذلك أن الغالبية في عمر 40 سنة فأكثر (فئات كبار السن). كما هو مبين في الجدول رقم (15).

7. تشير الدراسة إلى أن الجزء الأكبر من مفردات العينة من المستفيدين من البرامج التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية كان مؤهلهم العلمي إجازة جامعية بنسبة 38.8 % من إجمالي عدد المشاركين البالغ عددهم 250 موظفاً كما هو مبين في الجدول رقم (16).

8. ثبت أن ما يزيد على نصف مجتمع الدراسة من المنتمين لتخصصات أخرى في الآداب والعلوم الإنسانية حيث بلغ عددهم 53 موظفاً بنسبة 47.7% من إجمالي عدد المشاركين البالغ عددهم 250 موظفاً ، بينما بلغ عدد المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات 22 موظفاً بنسبة 19.8 % من اجمالي عدد المشاركين البالغ عددهم 250 موظفاً. كما هو مبين في الجدول رقم (17).

9. أظهرت الدراسة أن الجزء الأكبر من المبحوثين بمكتبة الأسد الوطنية ممن شارك بالبرامج التدريبية المنفذة بمكتبة الأسد الوطنية لديهم خبرة (سنوات خدمة تتراوح 16 سنة فأكثر) كما هو مبين في الجدول رقم (18).

10. تظهر نتائج الدراسة أن الوضع الوظيفي للموارد البشرية المشاركة في البرامج التدريبية الداخلية والخارجية فإن الغالبية يعملون تحت المسمى الوظيفي (موظف إداري) البالغ عددهم 87.6 % كما هو مبين في الجدول رقم (19).

11. تشير الدراسة إلى توزع الموارد البشرية العاملة في مكتبة الأسد الوطنية والمشاركة في البرامج التدريبية المنفذة (عينة البحث) على عدة مديريات ونذكر منها المديريات الأكثر تكراراً في مكتبة الأسد الوطنية (مديرية التوريد - مديرية خدمات المستفيدين - مديرية العمليات الفنية والمكتبية) كما هو مبين في الجدول رقم (20).

12. بينت الدراسة أن عدد المتدربين ممن خضعوا لدورة تدريبية داخلية واحدة داخل مكتبة الأسد الوطنية 111 متدرباً بنسبة 44.4 % من المجتمع الكلي للدراسة البالغ 250 متدرباً ، في حين بلغ عدد

المكتبين ممن لم يلتحقوا بدورة تدريبية داخلية 10 متدربين بنسبة 4.0% كما هو مبين في الجدول رقم (21).

13. أشارت الدراسة إلى أن (124) من الموارد البشرية (المتدربين) من العينة خضعوا لدورة تدريبية خارجية واحدة (خارج مكتبة الأسد الوطنية) بنسبة 49.6% من المجتمع الكلي للدراسة البالغ 250 متدرباً ، في حين بلغ عدد المتدربين ممن خضع لأربع دورات خارجية فأكثر 14 متدرباً بنسبة 5.6%. كما هو مبين في الجدول رقم (22).

14. أظهرت الدراسة الى أن 23.7% من أفراد العينة أكدوا بأن أهم المشكلات التي تواجه العملية التدريبية انخفاض الدعم المادي، وقصر المدة الزمنية للبرنامج التدريبي العاملين .

15. أظهرت الدراسة إنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لدى العاملين في مكتبة الأسد الوطنية من قبل القائمين على العملية التدريبية بمستوى متوسط من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (25) ويرجع ذلك لعدة أسباب :

✓ عدم تخصص ومعرفة القائمين على العملية التدريبية بالأساليب العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية لمواردهم البشرية في مكتبة الأسد الوطنية واقتصارهم على استخدام أسلوب الملاحظة دون استخدام الأساليب الأخرى (كأسلوب الاستبانة - قوائم الاحتياجات التدريبية - أسلوب تحليل تقارير الأداء - المقابلة الشخصية) في تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.

✓ عدم مراعاة استخدام التوصيف الوظيفي من قبل القائمين على العملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية لديها على مستوى الوظيفة .

✓ لا تعتمد ادارة مكتبة الأسد الوطنية على تقييم الأداء السنوي لمواردها البشرية عند تحديد الاحتياجات التدريبية، أيضاً كما أشار اليه القائمين على العملية التدريبية في الجدول رقم (46).

✓ عدم توفر المؤهلات العلمية اللازمة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لدى القائمين على العملية التدريبية.

16. أظهرت الدراسة إنه يتم التخطيط للعملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية من قبل القائمين على العملية التدريبية بمستوى متوسط، حيث بلغ الوسط الحسابي للتخطيط للعملية التدريبية 3.14 وبانحراف معياري ± 0.373 وهو ما يقابل الموافقة الى حد ما بمستوى متوسط من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (26) ويرجع ذلك لعدة أسباب :

✓ هناك دعم اداري من قبل ادارة مكتبة الأسد الوطنية بتوفير بيئة تدريبية جيدة للقيام بالعملية التدريبية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.90 بدرجة موافق وبمستوى مرتفع كما بلغ الانحراف المعياري 0.517 من وجهة نظر المتدربين.

✓ أوقات البرامج التدريبية مناسبة للمتدربين ، وهذا ما أظهرته الدراسة بمتوسط حسابي 3.64 بدرجة موافق وبمستوى مرتفع وبانحراف معياري 0.645 من وجهة نظر المتدربين .

✓ هناك خطة تدريبية سنوية لتدريب الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية بمتوسط حسابي 3.804 بدرجة موافق وبمستوى مرتفع وانحراف 0.839 من وجهة نظر المتدربين. كما هو مشار إليه في جدول رقم (26) والجدول رقم (47).

✓ ادارة مكتبة الأسد الوطنية تأخذ بعين الاعتبار رأي وحاجة مواردها البشرية للتطوير والتدريب من أجل إكسابهم مهارات وخبرات في مجال عملهم المهني بمتوسط حسابي 3.35 بدرجة موافق الى حد ما وبمستوى متوسط وانحراف معياري 1.000 من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (26) .

✓ يتم اختيار المدربين الأكفأ من ذوي الخبرات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التدريبية للعاملين بمتوسط حسابي 3.14 بدرجة موافق الى حد ما وبمستوى متوسط وانحراف معياري 0.961 من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (26) .

✓ أهداف البرامج التدريبية للعاملين معلنة بدقة ووضوح بمتوسط حسابي 3.03 بدرجة موافق الى حد ما وبمستوى متوسط وانحراف معياري 0.862 من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (26).

✓ يتم وضع خطة التدريب في ضوء المشكلات الحاضرة والواقعة في بيئة العمل للعاملين في مكتبة الأسد الوطنية بمتوسط حسابي 3.02 بدرجة موافق الى حد ما وبمستوى متوسط وانحراف معياري 0.758 من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (26) والجدول رقم (47) .

✓ يتم تحديد أهداف البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية للعاملين في مكتبة الأسد الوطنية بمتوسط حسابي 2.92 بدرجة موافق الى حد ما وبمستوى متوسط من وانحراف معياري 0.825 من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (26) .

✓ لا يتم تحديد المادة التدريبية للبرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف لدى العاملين في المكتبة من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (26) .

✓ لا يتم اشراك العاملين في مكتبة الأسد في اقتراح البرامج التدريبية وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (26) والجدول رقم (47) .

✓ لا يتم تقييم الأداء السنوي في اختيار المتدربين للالتحاق بالبرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (26) .

17. أوضحت الدراسة أنه يتم استخدام بعض الأساليب التدريبية في تنفيذ البرامج التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية بمستوى متوسط حيث بلغ الوسط الحسابي 2.91 بانحراف معياري 0.248 وهو ما يقابل الموافقة إلى حد ما من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (27) ويرجع ذلك لعدة أسباب :

✓ يتم استخدام وسائل مساعدة في تنفيذ البرامج التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية (كأجهزة الإسقاط والحاسب الآلي والسيورات ..الخ بمتوسط حسابي 415 بدرجة موافق وبمستوى مرتفع وانحراف معياري 0.882 من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (27).

✓ يستخدم أسلوب المحاضرة عند تنفيذ البرامج التدريبية بمتوسط حسابي 3.77 بدرجة موافق وبمستوى مرتفع وانحراف معياري 0.581 من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (27).

✓ يتلاءم الوقت المخصص للبرنامج التدريبي مع أسلوب التدريب المستخدم في البرنامج التدريبي بمتوسط حسابي 3.60 بدرجة موافق وبمستوى مرتفع وانحراف معياري 0.744 من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (27).

✓ المادة التدريبية واضحة المضمون وسهلة الفهم بمتوسط حسابي 3.58 بدرجة موافق وبمستوى مرتفع وانحراف معياري 0.649 من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (27).

✓ يستخدم أسلوب التطبيق العملي عند تنفيذ البرامج التدريبية بمتوسط حسابي 3.34 بدرجة موافق الى حد ما وبمستوى متوسط وانحراف معياري 0.896 من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (27).

✓ يتوفر في المكتبة الوسائل التدريبية اللازمة لممارسة التدريب بمتوسط حسابي 3.03 بدرجة موافق الى حد ما وبمستوى متوسط وانحراف معياري 0.587 من وجهة نظر المتدربين والقائمين على العملية التدريبية كما هو مشار إليه في جدول رقم (27) والجدول رقم (48).

✓ كشفت الدراسة أن المدرب لا يلم بالأسلوب التدريبي و ليس لديه الخبرة والقدرة على تطبيقه من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (27)

✓ أظهرت الدراسة بأن الأساليب التدريبية ساعدت في عرض موضوعات البرنامج التدريبي بطريقة واضحة بمتوسط حسابي 3.00 بدرجة موافق الى حد ما وبمستوى متوسط وانحراف معياري 0.526 من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (27)

✓ الوسائل والطرق المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية ساعدت على الاستفادة من البرامج التدريبية بمتوسط حسابي 2.90 بدرجة موافق الى حد ما وبمستوى متوسط وانحراف معياري 0.589 من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (27)

✓ لا يتم استخدام أساليب تدريبية متعددة تتلاءم مع موضوع البرنامج التدريبي من وجهة نظر المتدربين واستخدام المدربين لأسلوب تدريبي واحد فقط والأسلوب التدريب الشائع في غالبية البرامج التدريبية المنفذة هو أسلوب المحاضرة وأسلوب التطبيق العملي وعدم استخدامهم لأساليب تدريبية متعددة بحيث تتناسب مع طبيعة المادة التدريبية التي يتضمنها البرنامج التدريبي المنفذ كأسلوب دراسة الحالة ، أسلوب العصف الذهني ، أسلوب المباريات الادارية . كما هو مشار إليه في جدول رقم (27) والجدول رقم (48) .

✓ لا تسمح المادة التدريبية بإتاحة الفرصة للمتدربين في تنمية مهارات التفكير من وجهة نظر المتدربين. كما هو مشار إليه في جدول رقم (27).

✓ أساليب التدريب المتبعة لا تشجع المتدربين على الابتكار والإبداع من وجهة نظر المتدربين. كما هو مشار إليه في جدول رقم (27).

18.- أشارت الدراسة إلى أن هناك اهتمام من قبل الادارة العليا لمكتبة الأسد الوطنية بالعملية التدريبية بمستوى متوسط من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (28). ويرجع ذلك لعدة أسباب :

✓ تعتبر إدارة المكتبة أن وقت التدريب المستنفذ من ضمن ساعات العمل من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (28).

✓ يتم تنفيذ البرامج التدريبية بواسطة مدربين من خارج المكتبة من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (28).

✓ يتم تنفيذ البرامج التدريبية بواسطة مدربين من داخل المكتبة من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (28).

✓ هناك اقتناع من قبل ادارة مكتبة الاسد الوطنية بالعملية التدريبية من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (28).

✓ تقوم ادارة مكتبة الأسد الوطنية بتوفير كادر مؤهل لتدريب العاملين في المكتبة بدرجة موافق الى حدما وبمستوى متوسط من وجهة نظر المتدربين والقائمين على العملية التدريبية كما هو مشار إليه في جدول رقم (28). والجدول رقم (47).

✓ يتم تنفيذ البرامج التدريبية بواسطة مدربين من أساتذة علم المكتبات والمعلومات بمستوى متوسط ما من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (28).

✓ لا توفر الادارة العليا في المكتبة الدعم المادي الكافي للعملية التدريبية من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (28).

✓ لا توفر الادارة العليا في المكتبة الدعم المعنوي للمتدربين من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (28).

✓ لا تستخدم إدارة المكتبة أسلوب الثواب لتحفيز العاملين على المشاركة في العملية التدريبية من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (28).

✓ لا تستخدم إدارة المكتبة أسلوب العقاب لتشجيع العاملين على المشاركة في العملية التدريبية من وجهة نظر المتدربين والقائمين على العملية التدريبية كما هو مشار إليه في جدول رقم (28) ، والجدول رقم (49).

✓ لا تتم ترقية الموظفين في المكتبة بمجرد انتهاءهم من التدريب من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (28).

19. أوضحت الدراسة عدم اتباع القائمين على العملية التدريبية لأسس ومعايير محددة لتقييم البرامج التدريبية المنفذة بمستوى منخفض من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (29) ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها :

✓ لا يقوم المشرفون بعد انتهاء التدريب على البرنامج التدريبي بتوزيع الاستبانة لغرض التقييم من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (29) .

✓ هناك مستوى منخفض من الرضا عن العملية التدريبية من قبل الموارد البشرية العاملة في مكتبة الأسد الوطنية . من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (29) .

✓ لا يتم تقييم المتدربين بواسطة أداة الاختبار من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (29) .

✓ لا يتم التحقق من مدى نجاح العملية التدريبية من قبل القائمين على العملية التدريبية من خلال قياس العائد التدريبي كارتفاع مستويات أداء الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (29) .

✓ عدم توفر أدوات لقياس أثر التدريب على المتدربين (كالاستبانة ، الاختبار ، المقابلات ، تقارير تقييم المتدربين) من قبل القائمين على العملية التدريبية من وجهة نظر المتدربين. كما هو مشار إليه في جدول رقم (29) .

✓ لا تهتم إدارة مكتبة الأسد الوطنية بتقييم التدريب الذي حصل عليه المتدربين من وجهة نظر المتدربين. كما هو مشار إليه في جدول رقم (29).

✓ لا يتم تقييم المتدربين من قبل القائمين على العملية التدريبية بواسطة رفع تقارير للمتدربين من وجهة نظر المتدربين. كما هو مشار إليه في جدول رقم (29) .

✓ أداة التقييم المستخدمة من قبل القائمين على العملية التدريبية في البرامج التدريبية المنفذة غير فعالة ولا تحقق أهداف التقييم من وجهة نظر المتدربين. كما هو مشار إليه في جدول رقم (29) .

✓ لا يتم تقييم عملية التدريب التي شاركت فيها الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية من قبل الجهة المشرفة من وجهة نظر المتدربين. كما هو مشار إليه في جدول رقم (29) .

✓ لا يتم إشراك المتدربين من قبل القائمين على العملية التدريبية في التقييم المباشر للعملية التدريبية من وجهة نظر المتدربين. كما هو مشار إليه في جدول رقم (29) .

20. أظهرت الدراسة إلى عدم فاعلية البرامج التدريبية المنفذة للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية من وجهة نظر المتدربين بمستوى منخفض كما هو مشار إليه في جدول رقم (30) . ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها :

✓ البرامج التدريبية المنفذة لم تغير نظرة المتدربين بشكل إيجابي للعمل بعد مشاركتهم في البرامج التدريبية وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (30).

✓ لم تدعم البرامج التدريبية قدرات الموارد البشرية المشاركين في البرامج التدريبية في التعامل مع المشاكل اليومية من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (30).

✓ لا يحقق إنفاق المكتبة على التدريب العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيه من وجهة نظر المتدربين. كما هو مشار إليه في جدول رقم(30).

✓ لم تساهم البرامج التدريبية في مساعدة المتدرب بالنمو المهني من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (30).

✓ لم تساعد البرامج التدريبية في تقديم طرق جديدة لأساليب العمل من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (30).

✓ لم تحقق البرامج التدريبية المقدمة جميع الأهداف المرجوة منها من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (30).

✓ الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية غير قادرة بعد تدريبهم على استخدام إبداعهم وفكرهم في التطبيق العملي من وجهة نظر المتدربين. كما هو مشار إليه في جدول رقم (30)

✓ لم تساعد البرامج التدريبية المنفذة للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية على مواكبة التطورات المختلفة للعمل من وجهة نظر المتدربين كما هو مشار إليه في جدول رقم (30)

21. يوجد علاقة بين فاعلية البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية وهي موجبة تساوي $r= 0.080$ كما هو مشار إليه في جدول رقم (34).

22. يوجد علاقة بين فاعلية البرامج التدريبية والتخطيط للعملية التدريبية وهي موجبة متوسطة تساوي $r=0.397$ كما هو مشار إليه في جدول رقم (35).

23. يوجد علاقة بين فاعلية البرامج التدريبية والأساليب التدريبية وهي موجبة متوسطة تساوي $r=0.302$ كما هو مشار إليه في جدول رقم (36).

24. يوجد علاقة بين فاعلية البرامج التدريبية واهتمام الإدارة بالعملية التدريبية وهي موجبة متوسطة تساوي $r=0.387$ كما هو مشار إليه في جدول رقم (37).

25. يوجد علاقة بين فاعلية البرامج التدريبية وتقييم العملية التدريبية وهي موجبة تساوي $r=0.198$. كما هو مشار إليه في جدول رقم (38).
26. لا يوجد فروق في دراسة تقييم عملية التدريب للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية وفقاً لاختلاف الجنس كما هو مشار إليه في جدول رقم (39).
27. لا يوجد فروق في دراسة تقييم عملية التدريب للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية وفقاً لاختلاف العمر كما هو مشار إليه في جدول رقم (40).
28. لا يوجد فروق في دراسة تقييم عملية التدريب للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي كما هو مشار إليه في جدول رقم (41).
29. لا يوجد فروق في دراسة تقييم عملية التدريب للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية وفقاً لاختلاف المسمى الوظيفي كما هو مشار إليه في جدول رقم (42).
30. لا يوجد فروق في دراسة تقييم عملية التدريب للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية وفقاً لاختلاف سنوات الخبرة كما هو مشار إليه في جدول رقم (43).
31. لا يوجد فروق في دراسة تقييم عملية التدريب للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية وفقاً لاختلاف عدد الدورات الداخلية والخارجية. كما هو مشار إليه في جدول رقم (44) و جدول (45).
32. جاء تقييم العاملين في مكتبة الأسد الوطنية لفاعلية البرامج التدريبية بدرجة منخفضة (1-2.51) . كما هو مشار إليه في جدول رقم (30) والجدول (31).

ثانياً - المقترحات :

بناءً على الدراسة الوصفية التحليلية التي قامت بها الباحثة حول فاعلية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية : دراسة تقييمية، فقد تم عرض وتفسير النتائج وربطها ببعض الدراسات السابقة وفي ضوء المعطيات السابقة يمكن طرح مجموعة من المقترحات المنبثقة من النتائج السابقة التي يؤمل أن يستفيد منها المسؤولون في مكتبة الأسد الوطنية ، والمهتمون بموضوع هذه الدراسة عموماً. ويمكن إجمال تلك المقترحات في النقاط التالية :

- 1- التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية من قبل القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية بمشاركة مواردها البشرية.
- 2- الاستعانة بالخبراء المختصين ذوي الكفاءات العليا من قبل القائمين على العملية التدريبية في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية ورؤساء الأقسام والمديريات .
- 3- يتوجب على القائمين على العماية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية استخدام أكثر من أسلوب لتحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية في مكتبة الأسد الوطنية وان لا تقتصر على استخدام أسلوب الملاحظة دون استخدام الأساليب الأخرى (كأسلوب الاستبانة - قوائم الاحتياجات التدريبية - أسلوب تحليل تقارير الأداء - المقابلة الشخصية) في تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.
- 4- مراعاة استخدام التوصيف الوظيفي من قبل القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية عند تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية لديها على مستوى الوظيفة .
- 5- مراعاة استخدام تقارير تقييم الأداء السنوي من قبل القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية لمواردها البشرية عند تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة .
- 6- استخدام القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية نماذج وأساليب خاصة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية.
- 7- وضع خطة تدريبية شاملة وواضحة في ضوء المشكلات الحاضرة والواقعة في بيئة العمل من قبل مديرية التنمية الادارية في مكتبة الأسد الوطنية، واشراك الادارات الدنيا والموارد البشرية العاملة في مكتبة الأسد الوطنية دون أن تقتصر وضع الخطة التدريبية على الادارات العليا ومراكز التدريب التي تعمم برامجها التدريبية .
- 8- ربط العملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية بالتقييم السنوي لأداء الموارد البشرية، حيث إنه تتجلى ضرورة استخدام مؤشرات ومعايير تقييم أداء العاملين في كونه المقياس الأساسي للحكم على فاعلية الأفراد وتحديد مكامن العجز والقصور في معارفهم وقدراتهم .

- 9- وضع معايير علمية من قبل القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية عند اختيار المدربين الأكفأ لتنفيذ البرامج التدريبية الداخلية والخارجية .
- 10- لابد من مساواة الفرص بين الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية في الترشيح والالتحاق بالبرامج التدريبية الداخلية والخارجية .
- 11- وضع المادة التدريبية للبرامج التدريبية من خلال معرفة مكان القصور في أداء الموارد البشرية في جميع المستويات الادارية من قبل القائمين على العملية التدريبية لمكتبة الأسد الوطنية من ان أجل أن يتم تحديد تلك الاحتياجات ووضعها ضمن المادة العلمية لمحتوى البرنامج التدريبي.
- 12- اشراك الموارد البشرية في اقتراح البرامج التدريبية خصوصاً عند تعيين عاملين جدد أو إدخال تكنولوجيا حديثة أو استحداث وظائف جديدة.
- 13- اعتماد معايير علمية في تقييم أداء الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية لاختيار وترشيح المتدربين للالتحاق بالبرامج التدريبية .
- 14- استخدام الأساليب التدريبية المتعددة والملائمة من قبل المدربين (المحاضرة - دراسة الحالة - التطبيق العملي - العصف الذهني - المباريات الادارية) بما يتوافق مع الفروق الفردية للموارد البشرية ومحتوى البرنامج التدريبي وعدم اقتصار الأساليب التدريبية على أسلوب (المحاضرة والتطبيق العملي) .
- 15- وضع آلية من قبل مديرية التنمية الادارية لاختيار المدربين ذوي الكفاءات والمهارات الذين لديهم المام بالأساليب التدريبية والقدرة والخبرة على تطبيق تلك الأساليب . والتي تشجع على الابداع والابتكار وملائمة الوقت المخصص للبرنامج التدريبي مع أسلوب التدريب المنفذ. وتوظيف تكنولوجيا التعلم كالأنترنت والوسائط المتعددة في تنفيذ البرامج التدريبية .
- 16- توفير كادر تدريبي مؤهل للبرامج التدريبية الداخلية والخارجية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية من ذوي الخبرات الأكاديمية والمؤهلات العلمية .
- 17- اشراك أعضاء الهيئة التدريسية في قسم المكتبات والمعلومات في عملية التدريب للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية وأن لا تقتصر العملية التدريبية فقط على الخبراء من جهات وزارية محددة .
- 18- ضرورة الاهتمام بتوفير الامكانيات المادية الكافية للعملية التدريبية وضرورة اعتبار التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية للقائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية .
- 19- ربط نظام الترقيات ونظام الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية بالسجل التدريبي للموظفين ومستوى أدائهم في مكتبة الأسد الوطنية .
- 20- العمل على زيادة النفقات الخاصة بموازنة التدريب حتى يتسنى لإدارة مكتبة الأسد الوطنية في الاعتماد على مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية والتي تخدم العمل المكتبي.

21- تقييم البرنامج التدريبي المنفذ من قبل القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية للوقوف على جوانب القصور والضعف من أجل تدارك ما يمكن تداركه وخاصة ان العملية التدريبية عملية متكاملة .

22- الالتزام بتقييم فاعلية البرامج التدريبية من قبل القائمين على العملية التدريبية لمكتبة الأسد الوطنية بما يكفل تحقيق الأهداف العامة للمكتبة بكفاءة وفاعلية .

23- استخدام وسائل واساليب التقييم المتنوعة من قبل القائمين على العملية التدريبية لمكتبة الأسد الوطنية في عملية تقييم فاعلية البرامج التدريبية لأن نجاح تقييم فاعلية البرامج التدريبية يعتمد على جودة تلك الأساليب ودرجتها ودقة مصداقيتها في تحديد درجة الاستفادة من البرامج التدريبية للموارد البشرية على حد سواء .

24- زيادة عدد البرامج التدريبية المتخصصة في علم المكتبات والمعلومات من قبل القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية والتي تدعم مواردها البشرية الملتحقة بمثل هذه البرامج بما يكفل اكسابهم المهارات والخبرات في تقديم الخدمات المكتبية للمستفيدين ولمواكبتهم للتطورات التكنولوجية المتسارعة في بيئة عملهم .

25- مشاركة الخبراء ذوي الخبرة والمهارة في مجال تخصصات البرامج التدريبية لتقييم فاعلية هذه البرامج وتقييم المتدربين والمدرسين .

26- اعداد جهاز تدريبي قوي يضم مجموعة من الخبراء في مجال التدريب في مكتبة الأسد الوطنية مما يكفل تصميم برامج تدريبية على اسس علمية .

27- انشاء قاعدة بيانات يتم الاعتماد عليها في عملية التخطيط للبرامج التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية .

28- الاهتمام بإجراء المزيد من الدراسات اللاحقة التي تهتم بعملية تقييم فاعلية البرامج التدريبية في المكتبات ومراكز المعلومات لكشف أوجه القصور في العملية التدريبية التي تحد من فاعلية التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات.

29- اعداد دراسة مكملة لهذا البحث تتناول مدخل التكلفة والعائد من العملية التدريبية في عملية التقييم لبرامج التدريب المنفذة في المكتبات ومراكز المعلومات

خاتمة

من خلال ما سبق يمكن القول أن تقييم التدريب هو العملية التي يقصد بها التحقق من فاعلية العملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية طوال كافة مراحلها أثناء مرحلة التخطيط والتي تشمل مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية وأخيرا تقييم التدريب بعد انتهاء البرنامج التدريبي وقدرة البرنامج التدريبي على تحقيق الأهداف المحددة والتوقعات المرسومة لها من قبل القائمين على العملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية ويمكن من خلالها تقييم المتدربين وما تغير من معارفهم وسلوكهم

وتتجلى أهمية تقييم فاعلية العملية التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية :

1. كونها آخر العمليات التي تتكون منها العملية التدريبية في المكتبات ومراكز المعلومات.
2. تمكن القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية من تشكيل تصور شامل وموضوعي عن الكيفية التي سارت بها العملية التدريبية لمواردها البشرية.
3. التأكد من تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها المرجوة .
4. تحديد قيمة نفقات عملية التدريب ومقارنتها بالفائدة المرجوة .

وبشكل عام نجد أنه من المهم أن يحرص القائمين على العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية على تقييم برامجهم التدريبية لمواردهم البشرية التي تم تنفيذها للوصول الى مرحلة فاعلية هذه البرامج في خططها التدريبية المستقبلية ، حيث أن عملية تقييم البرنامج وفاعليته تعود بالأثر الايجابي على المكتبات ومراكز المعلومات .

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية:

1. أبا الخليل ، عبد الوهاب بن محمد . تنمية المهارات المهنية للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية ، الرياض : جامعة الملك سعود ، 2006، ص 974.
2. إبراهيم ، حمادة محمود مسعود ، ابراهيم يوسف محمود . فاعلية التفاعل الفردي والاجتماعي بمواقع التدريب الإلكتروني في تنمية المهارات المهنية لأخصائي المكتبات والمعلومات بالمعاهد الأزهرية ، مجلة الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم ، مج 20، ع 2، 2010، ص ص 10-35.
3. ابن عيشي ، عمار اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم اداء الأفراد العاملين ، الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012، ص 232 .
4. أبو شيخة ، نادر. إدارة الموارد البشرية : إطار نظري وحالات عملية ، بيروت : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2010، ص 624.
5. أبو الحجاج ، يوسف . فنون ومهارات إدارة تنمية الموارد البشرية ، دمشق : دار الوليد ، 2010 ، سلسلة مهارات وفنون إدارية ، ص 224.
6. ابو النصر ، مدحت محمد. إدارة العملية التدريبية : النظرية والتطبيق. القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2008، ص 315.
7. أبو النصر، مدحت محمد . إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة ، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2020 . ص 251.
8. أبو النصر ، مدحت محمد . مهارات المدرب المتميز = Skills For Excellence Trainer ، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2012، ص 282.
9. أحمد الطعاني ، حسن . التدريب الإداري المعاصر . - عمان : دار المسيرة ، 2007، ص 169.
10. أحمد ، العبادي ، قاسم عمر . نماذج تقييم تكوين الموارد البشرية في المنظمة بالتركيز على نموذج كير كباتريك ، مجلة البشائر الاقتصادية ، مج 3، ع 3، 2017، ص ص 161-177.
- المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية، 2019/6/5
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/28935>
11. أحمد ، محمد الشيخ . أثر تنمية وتدريب الموارد البشرية العاملة في القطاع السياحي على التنمية السياحية في سورية ، مجلة تنمية الرفادين ، ع 108 مج 34 ، 2012، ص ص 153-163
- قاعدة البيانات العربية الرقمية "معرفة " ، 2020/11/5م

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-313985>

12. أحمد همشري، عمر . الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات ، عمان : دار الرؤى العصرية ، 2001، ص425.

13. الامم المتحدة - حقوق الإنسان . تقييم أنشطة التدريب في مجال حقوق الإنسان، دليل للمعلمين في مجال حقوق الإنسان ، سلسلة التدريب المهني ، ع18، إكونباس: المركز الدولي لتعليم حقوق الإنسان ، 2011، ص279.

الأمم المتحدة حقوق الإنسان ، 2021/7/3م

https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/EvaluationHandbookPT18_ar.pdf

14. بخوش، مديحة يونس. أثر تدريب و تنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة = The impact of human resources training and development on organizational efficiency in light of transition towards knowledge economy –The case study of Sonalgaz Corporation – Tebessa، مجلة رؤى اقتصادية، ع 9، 2015، ص ص. 251-233.

المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية ، 2021/11/5م

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/39890>

15. بربر، كامل .ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1997، ص 188.

16. بركة ، بلاغماس ، زوال نصيرة ، تأثير عناصر العملية الإدارية على انضباط المورد البشري داخل التنظيم ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، ع 5، 2015 ، ص 426.

المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية، 2021/9/1م

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/38319>

17. البستاني ، فؤاد إفرايم . منجد الطلاب .- بيروت : دار المشرق ، 2000، ص 194.

18. بسمينة، القفل . فعالية البرامج التدريبية في خلق الميزة التنافسية بالمنظمة مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، ع 8 ، 2017، ص ص 214-192.

المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية، 2022 / 7/9م

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/357/3/8/41214>

19. بلهي، حسينة . التدريب المهني : مدخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمات ، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ع50 ، 2017 ، ص ص 113-131.

المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية، 2022/11/26م

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/27/23/2/38399>

20. بلوط ، حسن إبراهيم . إدارة الموارد البشرية ، من منظور استراتيجي ، بيروت : دار النهضة العربية ، 2002، ص 421 .

21. بنت محمد ، مهنة نصيرة . تدريب العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات ، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات ، مج 49، ع 4 ، كانون الأول ، 2014، ص 86.

22. بن جمعة ، مرتضى . التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية في المجتمعات ، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث المتخصصة ، ع2، مج5، ابريل ، 2019، ص 103-104.

23. بن السبتي، عبد المالك . أفاق تطوير مهنة المكتبات والمعلومات في الجزائر ، مجلة المكتبات والمعلومات .، مج3، ع1، 2006، ص ص 25-42.
قواعد معلومات دار المنظومة، 2021/10/9م.

<https://search.mandumah.com/Download?file=p1Uy4pfydocyVIMoPGgt/m2SVvoi+31OWVBy3y6hLoA=&id=823330>

24. بن الطيب ، زينب . تعليم علوم المكتبات والمعلومات وتقنيات المعلومات والاتصالات في الجزائر : بين حتمية التغير ومتطلباته ، الاتحاد العربي للمكتبات و المعلومات، المؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات الرياض، السعودية ، 2013، ص 13.

25. بوديرة الطاهر، نور الهدى حموي .دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة : دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة2، ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي :

المكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيا الحديثة : الأدوار ، التحديات والرهانات مع الإشارة الى مدينة قسنطينة، قسنطينة ، الجزائر ،2016، ص ص 21.

<https://www.univconstantine2.dz/instbiblio/wpcontent/uploads/sites/7/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B5-%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%A7%D9%85%D9%84-%D8%A8%D9%88%D8%AF%D9%88%D9%8A%D8%B1%D8%A9.pdf>

26. بوطالب ، سعاد . التدريب والتنمية المهنية للموارد البشرية بالمكتبات : دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية الجزائرية ، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات ، مج 50، ع 2، 2015، ص ص 129-161.

27. بوعنقة ، سعاد. التكوين المستمر لأخصائي المعلومات بالمكتبات الجامعية الجزائرية : الفرص

والتحديات ، مؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات،2013، ص 143 2013

28. بن عيشي ، عمار ، بشير بن عيشي . أهمية البرامج التدريبية السياحية في تحسين أداء وكالات

السياحة والأسفار : دراسة حالة وكالات السياحة والأسفار لولاية بسكرة The=

importance of tourism training programs in improving the performance of tourism and travel agencies Case study of tourism and travel agencies for

Biskra ، مجلة اقتصاد المال والأعمال ، مج3، ع 1، 2018، ص ص 73-88.

المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية، 2022/9/8م.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/75518>

29. بولقواس، سناء . التدريب كمدخل لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية وتحسين

الخدمات العمومية ، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية ، ع7 ، 2015، ص ص 265-284.

المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية، 2021/10/9م.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/86/2/3/6400>

30. البيشي، محمد. مداخل وأساليب قياس أثر التدريب، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية : نحو أداء متميز في

القطاع الحكومي ، الرياض ، السعودية ، 2009 ، ص ص 37.

31. التلباني ، نهاية عبد الهادي ، رامز عزمي بدير ، أيمن عبد الرحمن مصدر . واقع عملية البرامج

التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية = the process of evaluating training

الأزهر بغزة ، سلسلة العلوم الإنسانية ، مج13، ع1 (B) ، 2011، ص 1436-1437 .
مجلة جامعة الأزهر بغزة، 2021/7/12م.

<http://www.alazhar.edu.ps/journal/detailsr.asp?seqq1=2072>

32. توفيق ، عبد الرحمن . التدريب الفعال : بالأهداف والنتائج ، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2008، ص 310.

33. توفيق، عبد الرحمن . تقييم التدريب ، ط4، موسوعة التدريب والتنمية البشرية ، ع 4، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 1988، ص 566 .

34. توفيق، عبد الرحمن . كيف تصبح مدرباً فعالاً ، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 1994، ص 392.

35. توفيق، عبد الرحمن. مهارات أخصائي التدريب، الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2005، ص 438.

36. جباري، شوقي ، شوقي خليل . اشكالية تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية - مجلة التنظيم والعمل ، ع 3 ، 2010 ص ص 61-77.

المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية، 2020/5/22م.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/147/1/3/46361>

37. جبران، أحمد وحيد . دليل مرجعي في التدريب ، عمان : منشورات معهد التربية في الاونروا ، اليونسكو، 2006، ص 239.

38. جديدي، سعاد بوعنافة . التكوين المستمر لأخصائي المعلومات بالمكتبات الجامعية الجزائرية : الفرص والتحديات ، مؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات الرياض، السعودية : الاتحاد العربي للمكتبات و المعلومات، 2013، ص ص 142-152.
قاعدة البيانات العربية الرقمية "معرفة" ، 2022/1/10م.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-373135>

39. جعيجع، نبيلة ، رابح بوقرة . تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر ومعوقات تطویرها : دراسة تطبيقية بجامعة المسيلة بالجزائر ، مجلة التنظيم والعمل ، مج6، ع 1، 2017، ص.ص 57-76.

المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية، 2022/7/6م.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/147/6/1/29236>

40. الجهني. فيصل بن عياد بن سليم . مدى فاعلية الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي في تحسين أداء الموظفين بجامعة طيبة . مجلة العلوم التربوية ، ع 3 ، 2017 ، ص. ص 211-241.

مجلة العلوم التربوية ، 2021/6/25م.

<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=124430>

41. جميل ، عبد الكريم أحمد . تدريب وتنمية الموارد البشرية ، (د. م) : الجنادرية للطباعة والنشر ، 2016 ، ص 219.

42. جوهري ، عبد الله الحسين . إدارة الموارد البشرية . الاسكندرية : مؤسسة الشباب الجامعة ، 2011 ، ص 190.

43. الجبوسي، عبد الله. الإحصاء التحليلي المتقدم: الجانب العملي باستخدام برمجية Spss. د. ت ، ص 320

44. حرايرية ، عتيقة ، هشام بوخاري . التدريب وعلاقته بتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، مج 1 ، ع 10 ، 2017 ، ص ص 106-120.

المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية، 2022/9/6م

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/234/5/2/40243>

45. حسن ، راوية محمد. مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2005 ، ص 534.

46. حسنين، محمد حسين . تحديد الاحتياجات التدريبية ، موارد وأدوات = Training Needs Assessments , Resources And Tools ، عمان : دار مجدلوي ، 2005 ، ص 454

47. الحفار، نجوى ، وآخرون. دليل مكتبة الاسد الوطنية ، (د.ت)، ص 25

48. حمادية ، مروة، علي بن قدور . تنمية المورد البشري وأثرها على الابتكار بمؤسسة صيدال وحدة عنابة ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، مج 7 ، ع 1 ، 2020 ، ص 243.

المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية، 2022/3/22م.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/58/7/1/120940>

49. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004، ص 215.
<http://dspace.univ-guelma.dz:8080/xmlui/handle/123456789/8498>
50. حمد أمين، قصوري. دور برامج التكوين الأكاديمي في إعداد اختصاصي المعلومات 2.0 : دراسة تقييمية لبرامج التكوين بالمعهد العالي للتوثيق بتونس. رسالة ماجستير . قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات . جامعة ماي قالمة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2017، ص 131 .
المستودع الرقمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة ماي قالمة، 2020/10/28 م
<https://fshs.univguelma.dz/sites/depppsychologie.univguelma.dz/files/33.pdf>
51. حمود، خضير حمود، ياسين كاسب الخرشة. إدارة الموارد البشرية . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2007، ص 276.
52. خالد، رجم ، عوني بوجمعة ، أسعيد جدة . تقييم فعالية التدريب في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة ورقلة = Evaluation of the effectiveness of training in the higher education sector case study of Ouargla university ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، ع 14، 2018، ص ص 67-84.
- المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية، 2023/7/15 م.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/103/7/4/78187>
53. الخائط، مرتضى بن جمعة والدليمي، أشرف محمد زيدان وابن عبد القادر، فخر الأدب. الموارد البشرية و دورها في بناء المجتمعات. مجلة التنمية البشرية و التعليم للأبحاث التخصصية، مج. 5، ع. 3، 2019 ص ص 1-23.
- قاعدة البيانات العربية الرقمية المتكاملة "معرفة"، 2022/3/16 م.
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1207396>
54. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر ؛ محمود أحمد عبد الفتاح . المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب ، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2012، ص 48 .
55. خضير ، عمر ياسين . الجودة الشاملة والمؤسسات المالية المصرفية ، الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، جامعة العلوم التطبيقية ، عمان ، الأردن ، 26-27 أبريل ، 2006 ، ص 21.

56. الخلفيات ،عصام عطاالله حسين . تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية = specifying training needs to Ensure the Effectiveness of the training programs

- عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص ص 311 .

57. خليفة ، قصي قحطان . إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية = human Resources Management in tourism And Hotel Institutions ، عمان : جامعة البلقاء

58. التطبيقية ، 2015، ص ص 358.

59. الخليل ، عبد الحميد . إدارة الموارد البشرية ، دمشق: الجامعة الافتراضية السورية ، 2018، ص ص 163.

60. الرحيل ، انعام عمر عبد الله ، يونس أحمد اسماعيل الشوابكة . واقع برامج تدريب العاملين في المكتبات العامة الأردنية ومعرفة احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم ، مجلة دراسات العلوم التربوية مج44، ع4، 2017، ص ص 319-340

61. رشيد ، مازن فارس . إدارة الموارد البشرية : الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية ، الرياض : مكتبة العبيكان ، 2001، ص 1198 .

62. رفاعي، آية محمد. دراسة تقييم البرامج التدريبية المنفذة في وزارة التنمية الإدارية ودورها في رفع مستوى الكفاءة البشرية. رسالة ماجستير. قسم ادارة الأعمال/ اشراف أسامة الفراج . الجامعة الافتراضية السورية. دمشق : سوريا . 2017، ص 91.

الجامعة الافتراضية السورية ، 2021/11/12م.

https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/828/mod_label/intro/%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9%20%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D9%85%D8%AC%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%A8%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D9%81%D8%B0%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9%20%D9%88%D8%AF%D9%88%D8%B1%D9%87%D8%A7%20%D9%81%D9%8A%20%D8%B1%D9%81%D8%B9%20%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%88%D9%89%20%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9.pdf

63. الدامغ ، خالد عبد العزيز. تقييم برنامج تطوير مهارات المتميزين من طلاب الجامعات السعودية ، مجلة جامعة دمشق ، مج27، ع1+2، 2011، ص ص 363-402.

مجلة جامعة دمشق للعلوم الإنسانية ، 2020/10/6م.

<https://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/edu/images/stories/363-402.pdf>

64. درة، عبد الباري، ابراهيم الصباغ . تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات : الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة .- القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية : بحوث ودراسات، 2003، ص295.

65. درة، عبد الباري، ابراهيم الصباغ ، زهير نعيم . ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين : منحى نظمي ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010، ص 511.

66. درويش ، عبد الكريم أبو الفتوح . ادارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي ، الشارقة : مركز بحوث الشارقة ، 2010، ص 121.

67. دشة ، محمد علي، عبد القادر رياض. الاستثمار في التدريب وإشكالية قياس العائد منه : دراسة حالة شركة دولفين للطاقة المحدودة = Investment in training and the problem of measuring the return of it Case study of Dolphin Energy Limited ، مجلة البشائر الاقتصادية ، مج 5، ع 1، 2019، ص 680-701 .

المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية، 9/10/2021م.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/196/5/1/95105>

68. دفع الله ،عفراء أحمد إبراهيم . تأهيل وتدريب العاملين في المكتبات الجامعية وأثرهما على الأداء الوظيفي : دراسة حالة مكتبات جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم ، ودمدني- السودان - رسالة ماجستير / اشراف/هدى عثمان عبد الرحمن ، ابنغوف محمد أحمد ، 2015، ص33.

69. ديكسون، نانسي ، سامي علي الفرس . تقويم الأداء وسيلة تحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية ، الرياض :الإدارة العامة للبحوث، 1415، ص 196.

70. ديري ، زاهد محمد . ادارة الموارد البشرية ، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2011، ص 344

71. ديشة ، إبراهيم محمد . التأهيل المهني بالمكتبات المتخصصة في ليبيا : المكتبة العلمية لمركز البحوث الطبية بالزاوية : نموذجاً ، مجلة كلية التربية ، ع10، 2018، ص ص 1-16 المستودع الرقمي لجامعة الزاوية، 2022/8/6م

<https://dspace.zu.edu.ly/bitstream/handle/1/289/14.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

72. زهرة، بوفجلين، محاجبي عيسى. دراسة تقييمية لبرامج تكوين المكتبيين العاملين بالمكتبة الوطنية الجزائرية ، مجلة علم المكتبات ، مج 5، ع 1، 2013، ص ص 55-72.

المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية، 2020/4/2م.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/239/5/1/41015>

73. زهير ، عين أحجر ، بوشارب بولوداني لزهري . واقع إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية الجزائرية : دراسة تحليلية لأحدث نص تشريعي خاص بتنظيم المهنة المكتبية في الجزائر، المؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ، المدينة المنورة ، السعودية ، 2013، ص 1673 .
الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، 2022/2/8م.

https://arab-affli.org/media-library/pdf/AFLI24_Ayn_2013.pdf

74. زواوي ، عمر حمزة ، قسمية لحشم .أثر التدريب في تنمية المورد البشري بمؤسسة البناء المعدني "CR-METAL" The impact of training in the development of the human resource "CR-METAL" in the CR_ metal " institution of metal construction مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، مج 22، ع 1، 2019، ص ص 233-252.
المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية، 2021/4/13م.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/96499>

75. الزياوي، عادل . ادارة الموارد البشرية . القاهرة : مكتبة عين شمس ، 2006، ص 120.
76. السالم، سالم محمد. تطوير الموارد البشرية في قطاع المعلومات في البيئة الإلكترونية : دراسة للاهتمام المؤسسي في المملكة العربية السعودية ، مجلة عالم الكتب ، مج 23، ع 5-6، 2002، ص 468-484.

77. السالم ، مؤيد سعيد ، عادل حرحوش صالح. إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل ، عمان : عالم الكتب الحديث ، 2006، ص 291.

78. السالم، مؤيد سعيد ، عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط3، عمان : جدارا للكتاب العالمي ، 2009 ، ص 291.

79. سعد، نادية. دليل تقييم برامج التدريب في المعهد القضائي الفلسطيني ، فلسطين : USAID ، 2012 ، ص 43 .

المركز العربي للبحوث القانونية و القضائية ، 2020/5/6م.

<https://carjj.org/sites/default/files/daleel.pdf>

80. سعيد ، بن يمينه ، صالح ماريا . انعكاسات القيم الثقافية على سلوك المورد البشري ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، مج 7، ع 14، 2018، ص ص 701-712.

81. السكارنة، بلال خلف. التدريب الإداري .الأردن : دار وائل للنشر ،2009، ص488.
82. سمير أحمد، محمد . الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، عمان : دار المسيرة ،2009، ص344
83. السن ، عادل عبد العزيز علي. (2005) . تقويم فاعلية العملية التدريبية وتحقيق مبدأ اقتصاديات التدريب . بحث مقدم إلى مؤتمر الاستشارات والتدريب ، بيروت : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ص 106.
84. سهيل ، زغدود ، الحاج لخضر . التدريب الوظيفي كآلية للتقليل من ضغوط العمل ، مجلة الاقتصاد الصناعي ، ع 11، 2016، ص ص 65-89 .
- المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية، 2021/9/7م.
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/83/6/2/19627>
85. السيد، عليوة. تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة المهارات ، القاهرة : إيتراك ،2001، ص182.
86. السيد، محمد محمود فهمي . الاحتياجات المهنية لأخصائي المكتبات والمعلومات في البيئة الرقمية ، المؤتمر العلمي للمكتبات بجامعة بنها ، 23-24 تشرين الثاني ، بنها ، مصر ، 2015، ص33
- منصة الأوساط الأكاديمية .Academia.edu. 2020/4/6م.
- <https://www.academia.edu/22913051>
87. السيد ، محمود محمد. تحديد الاحتياجات التدريبية في المسار الوظيفي (ورقة عمل) ، مؤتمر الاستشارات والتدريب ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر، 2004 ، ص ص131-148.
- قواعد معلومات دار المنظومة ،2021/11/9م.
- <https://search.mandumah.com/Record/119992>
88. شاهين ، أحمد إبراهيم . التدريب في المؤسسات المعلوماتية : رؤية تنظيرية تطبيقية = Training in information organization: a theoretical studyK ، مجلة الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات ، ع ، 2015 ، ص 33.
- منصة الأوساط الأكاديمية.Academia.edu. 2021/7/6م.
- https://www.academia.edu/8605260/Training_in_information_organization

89. شاويش ، مصطفى . إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد ، رام الله : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2000، ص380

90. شحاتة ، باسم عيد أحمد . دور التدريب في تنمية الموارد البشرية لتطوير جودة الأداء الجامعي : رؤية سيولوجية ، مجلة كلية الآداب ، مج 2018، ع 63، 2018، ص ص 536-563 الدوريات المصرية، 11/6/2022م .

https://journals.ekb.eg/article_146544_a6983ca29079a6c3b517fea6dd0ffbff.pdf

91. الشرفا ، ياسر ، يوسف عبد المجيد المشعراوي . العملية التدريبية وأثرها في تخطيط المسار الوظيفي : دراسة تطبيقية في مصارف قطاع غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، مج24، ع 3، 2016، ص115.

مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية في غزة، 7/12/2020م .

<https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/1699/1657>

92. صالح ، سلوى محمد عبد الباقي . أثر التدريب على الرضاء الوظيفي للعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة القاهرة : دراسة نظرية تطبيقية ، القاهرة : شركة نوابغ الفكر ، 2010، ص 222.

93. صفية ، ساسي، عبادة شهرزاد . الاحتياجات التدريبية لأخصائي المكتبات في ظل البيئة الرقمية : دراسة حالة لمكتبة أحمد عروة في جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية ، الجزائر ، مجلة العلوم الانسانية، مج 19، ع1+2، 2018، ص ص22-51.

المجلات الأكاديمية العلمية العراقية، 10/12/2019م .

<https://www.iasj.net/iasj/download/494bfd97cd113beb>

94. صوفي ، عبد اللطيف . نحو استراتيجية عربية موحدة للتكوين العالي في علوم المكتبات والمعلومات. أعمال المؤتمر الحادي عشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. القاهرة، مصر ، 2001، ص205

95. الصيرفي، محمد . إدارة الموارد البشرية . الاسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2007، ص 264 .

96. ضيف ، أحمد ، سهام موفق . دراسة تحليلية لركائز البرامج التكوينية المعتمدة بالمكتبات الجامعية

بالتطبيق على موظفي مكتبات جامعة بسكرة = An analytical study of the bases of the

accredited training programs in Biskra's University libraries employees ، مجلة

دراسات العدد الاقتصادي ، مج 15، ع 2، جوان ، 2018، ص ص 7-23.

المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية، 21/12/2019م.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/55397>

97. عامر ، عبد العزيز عبد الحميد .تأثير تكنولوجيا المعلومات على التنمية المهنية للعاملين بالمكتبات المدرسية الثانوية ببلدية الزاوية بليبيا: دراسة ميدانية وتخطيط . أطروحة دكتوراه. قسم المكتبات والوثائق والمعلومات . كلية الآداب. جامعة الزاوية. 2017، ص 224.
98. عامر، سامح عبد المطلب . استراتيجيات ادارة الموارد البشرية . عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع ،2011، ص374.
99. عباس ، حسين ، وآخرون . إدارة الموارد البشرية ، بابل : مكتب عدن للطباعة ، 2005، ص 275.
100. عباس ، عبد المنعم . تخطيط وتصميم المناهج والبرامج التدريبية . مجلة التنمية الإدارية ، ع 115، مج26، 2007، ص 40-41.
101. عباس ، علي . ادارة الموارد البشرية الدولية ، عمان : دار اثناء للنشر والتوزيع ، 2008، ص467
102. عباس ، فتحي . واقع التكوين المستمر لأخصائي المعلومات بالمكتبات الجامعية في ظل البيئة الرقمية : دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة باب الزوار - الجزائر ، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مج7، ع 8، 2023، ص ص 29-45.
- المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية ، 6/8/2023م.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/223/7/8/214802>
103. عباس ، هناء شاكر . إدارة الموارد البشرية ومدى أهميتها في المكتبات المركزية الجامعية ، مجلة الأستاذ للعلوم الانسانية والاجتماعية ، مج 2، ع 11 ، 2014، ص ص 291-232.
104. عبد الباقي ، صلاح الدين، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن . إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية : جامعة الاسكندرية، 2007، ص322.
105. عبد الرحمن، بن عنتر . ادارة الموارد البشرية : المفاهيم والأسس والأبعاد ، الاستراتيجية . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2010، ص304.
106. عبد الرحمن، فانتن محمد . الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المكتبة المركزية : دراسة وصفية تحليلية للمكتبة المركزية بجامعة دمشق . بحث منشور في مجلة جامعة دمشق للعلوم الإنسانية ، 2019، ص35.
107. عبد الرحمن، فانتن محمد . قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية في مكتبات الجامعات الحكومية السورية : دراسة مسحية ، رسالة ماجستير ، دمشق : جامعة دمشق ، 2014، ص260.
108. عبد، لعراب . التدريب أداة استراتيجية في تنمية الموارد البشرية ، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ع31، 2017، ص ص 108-130.
- المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية، 4/2/2020م.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/364/17/2/132564>

109. عبد القادر، بابا، ابراهيم اسماعيل حسين الحديد . قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية : دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالأردن ، جامعة الطاهر مولاي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، الملتقى العلمي استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الجزائر ، 2009، ص2-3 ص 18.

موسوعة الاقتصاد والتمويل الاسلامي ، 2020/8/7م.

<https://iefpedia.com/arab/wpcontent/uploads/2011/03/%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%B3%D8%AF%D9%88%D8%B1%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%A8%D9%81%D9%8A%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9.pdf>

110. عبد القادر ، نهاد ، ابراهيم مهدي عارف .التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرفي دجلة والفرات وكردستان في السليمانية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، ع 54، 2018، ص ص 153-168.

المجلات الأكاديمية العلمية العراقية ، 2021/6/9م.

<https://www.iasj.net/iasj/download/136a5d48f4ba7d1b>

111. عبد المطلب ، ابراهيم عبد السلام أحمد. أثر البرامج التدريبية على تنمية مهارات العاملين : دراسة تطبيقية على مؤسسات حكومية بولاية الخرطوم. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال ،مج4، ع1، 2018، ص ص 8-25.

المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية، 2021/6/2م

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/510/4/1/68254>

112. عبد السلام، ، ابراهيم ، أحمد عبد المطلب . أثر البرامج التدريبية على تنمية مهارات العاملين : دراسة تطبيقية على مؤسسات حكومية بولاية الخرطوم. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال ،مج4، ع6، 2018، ص ص 8-25.

المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية، 2021/9/8م.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/510/4/1/68254>

113. عشوش، محمد أيمن عبد اللطيف ، أمل عبد الرحمن السيد ، نفيسة محمد باشري . أساسيات إدارة الموارد البشرية القاهرة ، جامعة القاهرة ، 2017، ص354 .

114. عليان ، ربحي مصطفى . ادارة التنمية البشرية في المكتبات الإلكترونية : دراسة وثائقية ،مجلة جامعة دمشق ،مج20 ،ع4+3، 2004، ص ص 221-255.
115. عليان ، ربحي مصطفى . إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم . عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2002، ص139.
116. عصام ، عطابي، ترزولت عمروني حورية .مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، ع 35، 2018، ص ص 843- 854
مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2022/7/6
- <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/20875/1/S3574.pdf>
117. عليوة، السيد . تحديد الاحتياجات التدريبية . القاهرة : ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001، ص12
118. عمر، أحمد مختار . معجم اللغة العربية المعاصرة ، مج 1 .- القاهرة : عالم الكتب ،2000، ص3367،
119. العريني، محمد السيد . التنمية المهنية للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات . القاهرة : الدار المصرية اللبنانية، 1994، ص395.
120. العريقي. منصور . إدارة الموارد البشرية ، ط 2 ،صنعاء : مكتبة خالد بن الوليد، ، 2005 ، ص350.
121. عرعور ، مليكة . أساليب تنمية الموارد البشرية وأهدافها ، مجلة العلوم الإنسانية ، ع 23، 2011، ص 157-167.
- المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية، 2021/12/8م.
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/49507>
122. العزاوي، نجم . التدريب الإداري . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر ، 2006، ص250.
123. عقيلي ، عمر وصفي . إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص624.
124. العكدي، سوسن ابراهيم رجب . عناصر تنمية الموارد البشرية : دراسة تشخيصية لآراء عينة من العاملين في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والعصائر والمياه الصحية والالبان المحدودة في محافظة كركوك ، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة ، ، مج 1، ع40 ، 2016 ص ص 609-624.
- المجلات الأكاديمية العلمية العراقية، 2022/2/3م.

125. عليان، عزت أو السعود محمد، وائل محمود عزيز، نبيل على بدران . تأثير البرامج التدريبية على أداء العاملين ذوي الاتصال المباشر بالعملاء : دراسة تطبيقية على عينة من الفنادق الثلاثة نجوم بمدينة الغردقة ، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة ، مج 11، ع1، 2017، ص ص 39-61.
المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 2021/4/5م.

https://journals.ekb.eg/article_27998_67b169dd7fce6c5f077375dcf1cdfa1d.pdf

126. علي ، نزار محمد. التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية : دراسة تحليلية لآراء عينية من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو ، مج 5، ع 4، 2017، ص ص 1169-1188.
مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 2022/7/6م.

<https://hjuoz.uoz.edu.krd/index.php/hum/article/view/401/309>

127. العمرو، عبد العزيز بن رشيد . تقويم فاعلية البرامج التدريبية المقدمة من كرسي ناصر الرشيد وأثرها على تنمية بعض المهارات الحياتية لدى طلبة جامعة حائل من وجهة نظرهم ، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع ، ع 58، 2020، ص ص 153-191.
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 2022/12/6م.

<http://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/245/236>

128. العمري ، محمد بن عبد الله ، عثمان بن موسى العقيلي ، عادل بن محمد الغامدي . أثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية : دراسة تطبيقية على كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، مج 28، ع 12 ، 2020، ص ص 169-228.

129. الطعاني، حسن أحمد . التدريب الإداري المعاصر ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 165.

130. الطعاني ، حسن أحمد . التدريب الإداري المعاصر وفق رؤية تطويرية ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2013 ، ص 312.

131. الطعاني ، حسن أحمد . التدريب مفهومه وفعالياته . بناء البرامج التدريبية وتقويمها ، عمان : دار الشروق ، 2002، ص 169.

132. فايزة، إبراهيم بشير احمد. أثر تدريب العاملين بالمكتبات الجامعية على استخدام التقنيات الحديثة: دراسة حالة العاملين بمكتبات جامعة النيلين ، رسالة ماجستير، قسم المكتبات والمعلومات، كلية التربية. جامعة الجزيرة، 2017 . ص 75.

المستودع الرقمي في جامعة طيبة ، 2019/6/2م.

<http://repo.uofg.edu.sd/handle/123456789/709>

133. فتح الله ، مرام مجدى محمود . مدى تأثير البرامج التدريبية على كفاءة العاملين في حوسبة مكتبات جامعة الإسكندرية : دراسة تحليلية تقويمية . أطروحة دكتوراه . قسم المكتبات والمعلومات . كلية الآداب والعلوم الإنسانية . جامعة الاسكندرية. الاسكندرية : مصر، 2019 . ص 299.

قاعدة بيانات اتحاد مكتبات الجامعات المصرية ، 2020/3/3م.

http://main.eulc.edu.eg/eulc_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPages.aspx?fn=ThesisPicBody&BibID=12585968&TotalNoOfRecord=320&PageNo=3&PageDirection=Next

134. الفاشي، خالد ، رمزي بدرجة . أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي ، مجلة الاقتصاد والتنمية ، مج 2، ع6، 2016، ص ص 38-50.

المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية، 2019 /3/4م.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/299/4/2/19804>

135. القريوتي، محمد . الوجيز في ادارة الموارد البشرية ، عمان : دار وائل للنشر ، 2010، ص304.

136. قموح ، ناجية ، عز الدين بودريان، خدمة بوحالفة. كفايات ومواصفات اخصائي المعلومات للتأقلم مع البيئة الرقمية : دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة ، مؤتمر جمعية المكتبات ، الامارات ، ابو ظبي 17-19 آذار 2015، ص ص 1-19.

دار جامعة حمد بن خليفة للنشر " كيوساينس " ، 2019 /3/6م.

<https://www.qscience.com/content/papers/10.5339/qproc.2015.gsla.9>

137. قموح ، ناجية ، وآخرون . استراتيجيات التكوين المستمر للتمكين في البيئة الرقمية في ظل التطبيقات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال : واقع برامج التكوين المستمر بمكتبات جامعة قسنطينة ، مجلة المكتبات والمعلومات ، مج 3، ع 1، نوفمبر 2006، ص ص 74-94.

138. القحطاني، محمد دليم . إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ، ط4 ، الرياض : دار العبيكان للنشر ، 2015، ص 296 .
139. كافي ، مصطفى يوسف. إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي ، عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2014، ص246.
140. كامل ، مصطفى مصطفى ، وآخرون . إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : جامعة القاهرة ، 2018، ص303.
141. كتاف ، الرزقي ، التدريب وتنمية الموارد البشرية بين الطرق التقليدية والتقنيات التكنولوجية الحديثة ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، مج 6، ع 1، 2017، ص ص 155-170 المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية، 6/7/2020م.
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/234/5/1/41122>
142. الكلاله، طاهر محمود. تنمية الموارد وإدارة الموارد البشرية ، عمان : دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، 2008، ص60.
143. لخضر، فردي .المكتبات الجامعية في ظل مجتمع المعلومات : نحو التكيف مع التحديات .مجلة العلوم الإنسانية ، ع28،مج أ ، 2007، ص99-110.
144. ماهر، أحمد . إدارة الموارد البشرية . القاهرة : الدار الجامعية للطبع والتوزيع ، 1998، ص328.
145. ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : الدار الجامعية ، 2004، ص396.
146. مجمع اللغة العربية . المعجم الوسيط ، ط3. القاهرة : مطابع الأوفست ، 1985، ص1127.
147. مجمع اللغة العربية . المعجم الوسيط ، ط4، القاهرة : مكتبة الشروق الدولية ، 2004، ص1097.
148. مروة ، حمادية ، بن قدور علي . تنمية المورد البشري وأثرها على الابتكار بمؤسسة صيدال وحدة عنابة ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، مج 7، ع 1، 2020، ص243.
149. مزهود، بركانة . الاحتياجات التدريبية لإخصائي المعلومات في المكتبات الجامعية : دراسة ميدانية بمكتبات كليات جامعة العربي تبسة. رسالة ماجستير .جامعة العربي التبسة، التبسة : الجزائر، 2017 . ص210.
150. محمد حمزات ، كفاح . التدريب في مؤسسات المعلومات بمدينة دمشق : دراسة تحليلية .رسالة ماجستير . قسم المكتبات والمعلومات . كلية الآداب والعلوم الإنسانية .جامعة دمشق . دمشق: سوريا . 2019، ص402.

151. محمد ، بن رتام . العائد من الاستثمار في التدريب . مجلة العلوم الانسانية ، مج1، ع 45 ، 2016 ، ص78-57.

152. محمد زايد ، عادل. إدارة الموارد البشرية : رؤية استراتيجية ، القاهرة: جامعة القاهرة ، 2003م، ص590.

153. محمد ، بن رتام .العائد من الاستثمار في التدريب . مجلة العلوم الإنسانية،مج أ ، ع 55، 2016، ص ص 78-57 .

المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية، 2023/6/7م.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/23/27/1/88998>

154. محمد ، علي هاشم . تقييم البرامج التدريبية في إطار نموذج Kirkpatrick بحث ميداني في دائرة صحة ميسان ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، ع 92، مج 22، 2016 ، ص ص 177-182

155. محمد، مهنة نصيرة . تدريب العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات .المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات ، مج49، ع4، 2014، ص ص 191-237.

156. محمد أمين، قصوري.(2017). دور برامج التكوين الأكاديمي في إعداد اختصاصي المعلومات 2.0 : دراسة تقييمية لبرامج التكوين بالمعهد العالي للتوثيق بتونس. رسالة ماجستير . قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات . جامعة ماي قالمة . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . الجزائر، ص150. المستودع الرقمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة ماي قالمة، 2021/9/8م.

<https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/bitstream/123456789/3626/1/33.pdf>

157. محمد الفرا، أشرف عبدالله. التنمية المهنية للعاملين في المكتبات الجامعية الفلسطينية : دراسة ميدانية مسحية ، إشراف عباس الشاذلي عوض الكريم ، رسالة ماجستير ، الخرطوم : جامعة النيلين ، 2003، ص90.

158. محمد ، هيثم عبد المجيد وآخرون . دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل .السعودية : جامعة حائل ، عمادة الجودة والتطوير ، 2014 ، ص40. جامعة حائل ، 2022 /6/9م.

<http://www.uoh.edu.sa/Subgates/Deans/Developmentandquality/Departments/SkillManagement/Documents/edition/%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9%20%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D9%85%D8%AC%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%A8%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%AF%D9%85%D8%A9%20%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9%20%D8%AD%D8%A7%D8%A6%D9%84.pdf->

159. محيريق، مبروكة عمر. أساسيات تدريب الموارد البشرية ، القاهرة : دار السحاب للنشر ، 2013 ، ص 311

160. محيريق ، مبروكة عمر. أساسيات تدريب الموارد البشرية ، (د.ن) : دار حميت للنشر والترجمة ، 2018 ، ص 297.

161. مصبح ، محمد عبد الحق ، ماجد فوزي أبو غزالة. الاحتياجات التدريبية لموظفي المكتبات الجامعية الحكومية الأردنية . المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات مج49، ع4 كانون الأول، 2014 ، ص174.

162. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار الجنان للنشر والتوزيع ، 2016 ، ص192.

163. مكتبة الاسد الوطنية .دليل مكتبة الأسد الوطنية ، 1984 ، ص30

164. مكتبة الأسد الوطنية. مديرية التنمية الادارية، 2021/9/6م

<http://www.alassad-library.gov.sy>

165. مكتبة الاسد الوطنية ، مديرية التنمية الادارية ، 2022/10/9
<http://www.alassad-library.gov.sy/?p=10755>

166. منير ، نوري . تسيير الموارد البشرية ، الجزائر: المطبوعات الجامعية ، 2011 ، ص331.

167. موسى، محمود عبد اللطيف . الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات العالمية والمحلية ، القاهرة : الدار العالمية للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص 78.

168. موسى، هاني محمد يونس . دراسة تقييمية للبرامج التدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين ، مجلة عالم المعرفة ، 2016 ، ص17-18.

[https://bu.edu.eg/portal/uploads/Education/Fundamentals/2895/publications/Hany Mohamed Younis Mossoua_Evaluative Study of the Training Programs held at the Center for Training and Community Service, King Saud University, From the Perspective of Trainees.pdf](https://bu.edu.eg/portal/uploads/Education/Fundamentals/2895/publications/Hany%20Mohamed%20Younis%20Mossoua_Evaluative%20Study%20of%20the%20Training%20Programs%20held%20at%20the%20Center%20for%20Training%20and%20Community%20Service,%20King%20Saud%20University,%20From%20the%20Perspective%20of%20Trainees.pdf)

169. موسي ، غادة عبد المنعم. المكتبات ومرافق المعلومات النوعية : ماهيتها -ادارتها - خدماتها - تسويقها ، الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 2018، ص275.
170. ميرزا ، سما ساهر انطون . مدخل تنمية الموارد البشرية وقياس أداء العمليات في تحسين الإنتاجية : دراسة مقارنة في شركة تعبئة الغاز ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، ع 61، 2020، ص139.
171. ميرغني، محمد أحمد . تأهيل اختصاصي المعلومات في السودان للتعامل مع الجيل الجديد من نظم المعلومات - المؤتمر العشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات - المغرب 9-11ديسمبر ، 2009 ، ص24
172. النجار ، نبيل جمعة صالح . الاحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية spss، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،2015، ص 424.
173. نديم، عفاف بنت محمد . ادارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية المركزية بالمملكة العربية السعودية : دراسة تقويمية ، الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2011، ص318.
- مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2021/9/6م.
- <https://ecat.kfnl.gov.sa/KFNLPuplications/Files//1ac24688-9891-4588-b740-85ec43bffe35/fulltext/504334-fulltext.pdf>
174. النسور ، زياد عبد الكريم . الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية ، دم ، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع ، 2021، ص213.
175. نعساني، عبد المحسن ،عمر وصفي عقيلي . ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، جامعة حلب : كلية الاقتصاد ، 2006، ص384.
176. نعيمة، بارك . تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، ع 7 ، 2012، ص 275.
- جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ، 2020/6/3م.

https://www.univ-chlef.dz/renaf/Articles_Renaf_N_07/Article_13.pdf

177. النقيب، متولي محمود أحمد .مؤشرات قياس عوائد الاستثمار في التدريب بالمكتبات الأكاديمية السعودية : دراسة استكشافية باستخدام التحليل الإحصائي ، مؤتمر جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف، 25 ، تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات - اعلم ، 2014، ص 794.
178. النوح، مساعد بن عبد الله . مبادئ البحث التربوي، الرياض : مكتبة الرشيد ، (2004) ، ص 294
179. نيوباي ، توني ، شويكار زكي. التدريب الفعال وأثره على التكلفة ، مصر : مجموعة النيل العربية ، 2003، ص25.
180. همشري، عمر أحمد . الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات . عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2011، ص298.
181. وزارة التنمية الادارية ، مكتبة الاسد الوطنية ، كتاب وزارة التنمية الإدارية رقم 839/ ت تاريخ 2020/7/6م
182. ياغي، محمد عبد الفتاح . التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق ، ط3، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010، ص 250.
183. ياغي، محمد عبد الفتاح . التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق ، عمان : مطابع الأندلس ، 2003، ص312.
184. ياغي محمد، عبد الفتاح. التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق ، ط2 عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2009، ص412.
185. ياغي ، محمد عبد الفتاح . التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010، ص 182.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abba, Tukur and Dawha, Emmanuel M K, **Assessment of Personnel Training Needs in the Ibrahim Babangida Library**, Library Philosophy and Practice (e-journal).v.293,2009, Pp. 1-9

Lincoln Nebraska- United States of America, 27/12/2019
<https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1290&context=libphilprac>
2. AGUINIS Herman & KRAIGER Kurt. **Benefits of training and development for individuals and teams, organizations and society**, Annual Reviews of Psychology, V: 60,n1,2009, pp.451-474

Research gate, 22/10/2022 from
https://www.researchgate.net/publication/23443664_Benefits_of_Training_and_Development_for_Individuals_and_Teams_Organizations_and_Society
3. AL-Ajlouni, Mahmoud M, Salah.H Athamneh ,Abdulnaser A. Jaradat A.**Methods of Evaluation: Training Techniques**, International Research Journal of Finance and Economics,v37,2010, pp.57-65
Journal of Finance and Economics, 12/6/2021
<https://mbahrd2010.files.wordpress.com/2010/09/7-methods-of-evaluation-training-techniques.pdf>
4. Ghufli, Ali-Hamad Badi. **Training needs analysis: an empirical study of the Abu Dhabi police**, London: Brunel Business School,2014 – advisors .Irani.z, Woods,A Doctoral Symposium, Brunel University,p.264

Brunel University Research Archive, 10/5/2019.
<https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/9207/1/FulltextThesis.pdf>
5. Alyahya, Mat, Norsiah. **Evaluation of effectiveness training and development the kirkpatrick Model**. Asian journal of business and management Silences, V2, n°11,2019,pp14-24
6. Armstrong, M. **A handbook of Human Resource Management Practice**, 10 ed, London: Kogan Page Limited,2016,p.510
7. Am Ramalibana, Kataila. **An Investigation Into The Effectiveness Of The Staff Development Policies And Programmers Of The Unisa Library**, thesis /Supervisor : M Burger, South Africa: Unisa university of South Africa,2004, p. 117.
9/12/2022 the Unisa Institutional Repository

<http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/2355/dissertation.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

8. Amir Elnaga, Amen Imran, The Effect of Training on Employee Performance, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.4, 2013 : P 13

International Knowledge Sharing Platform, 9/5/2020 .

<https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/4475>

9. Amin , Anam & etc . The Impact Of Employees Training On The Job Performance In Education Sector Of Pakistan , Middle-East Journal Of Scientific Research , V .17 , N 9,2013, pp.1273-1278
International Digital Organization for Scientific Information (IDOSI), 9/5/2019

[http://idosi.org/mejsr/mejsr17\(9\)13/11.pdf](http://idosi.org/mejsr/mejsr17(9)13/11.pdf)

10. Anthony Cobblah, Mac. The Contribution Of Staff Training And Development Programmer To Effective Library And Information Services In Selected University Libraries In Ghana . Dissertation. department of information science university of south Africa Pretoria . South Africa,2015,P:451

The world's largest collection of open access research papers,10/5/2019

<https://core.ac.uk/download/pdf/43177329.pdf>

11. Balakrishnan, Lalitha, S. Srividhya. Human Resource Development, Mumbai Himalaya Publishing House ,2007,p233:

12. Bakley.R,Cale,J. the theory and practice of Training ,3rd, London: Kogan,1995,p13

13. Barbara, Conroy. Library Staff development and continuing education : principles and practices, Littleton, Colo. : Libraries Unlimited, 1978,p296

14. Bramley. Peter, Evaluation Training, 2 ed ,London: CIPD Uk, 2004,p155

15. Byars, Lioyed L. and Rue Leslie. Human resource management, 7 ed., McGraw :Hill International edition, 2004,p466

16. Byars, L., & Liyod, Ru.leslie. human resource management ,Boston : Richard D. Irwin Inc,2008,p415.

17. Cambridge University Press .Cambridge dictionaries online, London: Cambridge University Press, 2013

Dictionary Cambridge ,12/12/2019 from

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/training>

18. Clement Lutaaya.(2014). Staff Training And Development In Ugandan Private Chartered University Libraries. Dissertation. BLIS, MSC Information Science. College of Humanities. University of KwaZulu-Natal. South Africa.p:272

The world's largest collection of open access research papers,12/12/2021

<https://core.ac.uk/download/pdf/196548495.pdf>

19. Chiavenato, Idalberto, (2001), Advance challenges in Human Resource Management in the new Millennium, Public Personnel Management, V.30, pp17-26

A DOI digital, 2/12/2022 from

<https://doi.org/10.1177/009102600103000102>

20. Dessler .B. human resource management, 8th ed., upper saddle river: prentice hall international, Inc, N. J.,2000,p,280
21. Dwevidi, Harsh, Ona, Ladiwal, Training Practices in Indian Organizations: An Overview , HRM Review, Vol. XI, No. 7, 2011,p30-36

The IUP Publications, 24/6/2022 from

22. <https://www.iupindia.in/711/HRM%20Review/Training%20Practices%20in%20Indian%20Organizations.pdf>

23. Ganessingh .Ray. Training Plan for Library Assistants in the 21st Century Academic Library. Dissertation ,United Kingdom. Aberystwyth University,2016, P:270

Pro Quest Dissertations & Theses,23/5/2021

<https://www.proquest.com/openview/e5b4e7e391dc579f9c5c37010f6c41a0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366>

24. Larousse, ,DICTIONNAIRE ENCYCLOPEDIQUE. ,France: EAN.,2000,p.p 1722.

25. Elbert ,Monika , David Fuegi and Ugne Lipeikaite. public libraries in Africa : agents for development and innovation? Current perceptions of local stakeholder,IFLAjournal,38,2,2012,pp.148-165

Sage Open Access, 1/6/2022.

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0340035212444512>

26. Eric Campoy, etc. Gestion des ressources humaines, France: Pearson éducation , 2008,pp244

27. Hafeez, Uzma , Waqar Akbar Impact of Training on Employees Performance: Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi Pakistan. Business Management and Strategy, N.1 , V. 6, 2015,pp49-64
Macrothink Institute, 10/8/2019 from:
<https://www.macrothink.org/journal/index.php/bms/article/view/7804/6355>
28. Jean,Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, vuibert dico: parice,2015,p.272
29. Kirkpatrick ,Donald. James Kirkpatrick .Evaluating Training Programs: the four levels ,3d,perrett Koehler publish ,2009,p392
30. Kirkpatrick , D. L. and Kirkpatrick , J. D. , Evaluation training programs , the four levels , 3ed, San Francisco : Berrett -koehler, 2006 ,p375
31. Leopold, John. Human resources in organisations, Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2002 ,p. 297
32. Lgbaekemen, Goddy Osa. Analysis of training and development management practices in Nigeria Banking industries: A strategic literature review. Journal of humanities and Social Science, V. 19, N. 6,2014,pp.82-87
iosrjournals,15/6/2021
<https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol19-issue6/Version-7/L019678287.pdf>
33. Loïc Cadin et autres . Gestion des Ressources Humaines .2éd, Dunod: Paris, 2002,p385
34. Mahapatro , Bibhuti Bhusan. Human Resource Management , New AGE international , New Delhi,2010, p293
35. Mathis , Robert, L.& Jackson, John H. Human Resource Management, South-western, part of the Thomson corporation, U.S.A,2006,p390
36. McLean, G.N., & L.D. McLean If We Can't Define HRD in One Country, How Can We Define it in an International Context?, Human Resource Development International, v.4, N. 3, 2001
https://www.researchgate.net/publication/279402173_If_we_can%27t_define_HRD_in_one_country_how_can_we_define_it_in_an_international_context
37. Mc Connel, John H. How to Identify Your Organization's Training Needs: A Practical Guide to Needs Analysis, New York : AMACOM,2003,p352
38. McCoy, Mairead , Hargie, Owen. Evaluating Evaluation, Implications for assessing quality, International journal of health care quality assurance incorporating Leadership in health services,vol14,N7,2003,pp.317-327
39. Mokhtar ,CHALAL.Lechangement stratégique de l'entreprise et l'adaptation de la formation descompétences ressources humaines, Revue Développement des Ressources Humaines,v.8, N : 01, 2017,pp2-21

University Setif2, 11/1/2020

<https://www.univsetif2.dz/images/PDF/revue/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%AF%2008%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%AF%D8%AF%201/A1%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%AF%D8%AF%2014%20%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%BA%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%86%D8%B3%D9%8A%D8%A9.pdf>

40. Mondy, Wayne R. Human Resource Management, USA: Prentice Hall, 2010, p.450

41. Nabutto ,Clement Lutaayan . STAFF TRAINING AND DEVELOPMENT IN UGANDAN PRIVATE CHARTERED UNIVERSITY LIBRARIES.
Dissertation/ Supervisor: Ruth Hoskins, South Africa: University of KwaZulu-Natal,2014,p291

The world's largest collection of open access research papers, 20/3/2020

<https://core.ac.uk/download/pdf/196548495.pdf>

42. Nadler, Leonard. Garland D.Wiggs, Managing Human Resource Development , San Francisco: Jossey-Bass, 1986, P.272

43. Neeraj S. Borate & al, A Case Study Approach For Evaluation Of Employee Training Effectiveness And Development Program, The International Journal Of Business & Management, V2,n 6,2014,pp.201-210
Research gate, 23/3/2020 .

https://www.researchgate.net/publication/264193838_A_Case_Study_Approach_for_Evaluation_of_Employee_Training_Effectiveness_and_Development_Program/link/53d11e3e0cf220632f390f51/download

44. Noe , Raymond A. Employee Training and Development , 5ed, MC Graw - Hill Irwin , The Ohio State University.2010,p610

45. Obisi, Chris. Employee Training and Development in Nigerian Organizations: Some Observations and Agenda for Research ,Australian Journal of Business and Management Research,V.1,N.9,2011,PP.82-91

Journal of Business and Management Research, 23/5/2021

https://journaldatabase.info/articles/employee_training_development_nigerian.html

46. Jehanzeb ,Khawaja, Nadeem Ahmed Bashir. Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study, European Journal of Business and Management, V.5, N.2, 2013,pp243-253

Research gate, 23/5/2021

https://www.researchgate.net/profile/NadeemBashir3/publication/274703936_Training_and_Development_Program_and_Its_Benefits_to_Employee_and_Organization_An_Conceptual_Study/links/5c650d59299bf1d14cc4d35b/Training-and-Development-Program-and-Its-Benefits-to-Employee-and-Organization-An-Conceptual-Study.pdf -
47. Salas , Eduardo , etc. The Science Of Training And Development In Organizations: What Matters In Practice , Psychological Science In The Public Interest , V. 13 , N 2.,2012,p74-101

A DOI Digital 10/6/2021 .

<https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
48. Spacey , Rochelle Elizabeth . The attitudes of public library staff to the internet and evaluations of internet training. Dissertation, Loughborough : Loughborough University,2003.P 347

Loughborough University repository,10/6/2022

https://repository.lboro.ac.uk/articles/thesis/The_attitudes_of_public_library_staff_to_the_Internet_and_evaluations_of_Internet_training/9415772
49. Thomas, Iorhuna T. Staff Needs And Training Programs Of The National Library Of Nigeria In The Information Age. Thesis. Department of Library and information science. University Of Nigeria. Nigeria,2012 P. 84

Nigeria University repository,10/8/2020

<http://www.oer.unn.edu.ng/read/staff-needs-and-training-programmes-of-the-national-library-of-nigeria-in-the-information-age?rdr=1>
50. Topno, Harshit. Evaluation of training and development: An Analysis of various Models. Journal of Business and management, V 05, No 2,2012,pp.16-22

Iosrjournals,6/8/2022

<https://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol5-issue2/B0521622.pdf>

51. Lingham, Tony, Davar Rezania. An evaluation system for training programs: a case study using a four-phase approach, Career Development international, v11, N4, 2006, p334-351

Research Gate, 3/9/2021

https://www.researchgate.net/publication/242011722_An_evaluation_system_for_training_programs_A_case_study_using_a_four-phase_approach
52. Somasundaram, Usha Valli, Toby Marshall Egan. Training and Development: An Examination of Definitions and Dependent Variables, Texas A & M University, 2004, P.857

ERIC - Education Resources Information Center, 2/6/2020 from

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492440.pdf>
53. United Nations, Department of Economic and Social Affairs. Analysing and Measuring Social Inclusion in a Global Context. New York: UNDESA, 2010, p 81
54. McLean, G.N., & L.D. McLean (2001), If We Can't Define HRD in One Country, How Can We Define it in an International Context?, Human Resource Development International, v.4, N.3

Research Gate, 3/9/2021

https://www.researchgate.net/publication/279402173>If_we_can%27t_define_HRD_in_one_country_how_can_we_define_it_in_an_international_context

الملاحق



ملحق رقم (1) الاستبيان

تقوم الباحثة بإعداد بحث بعنوان :

فاعلية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية :دراسة تقييمية

وذلك من أجل نيل درجة الدكتوراه في قسم المكتبات والمعلومات تخصص: إدارة المكتبات وخدمات المعلومات

بإشراف الأستاذ المساعد الدكتور : أحمد علي من قسم المكتبات والمعلومات في جامعة دمشق

ونهدف من خلال بحثنا إلى معرفة مدى فاعلية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية من وجهة نظر المتدربين .

السادة الزملاء والزميلات العاملين في مكتبة الأسد الوطنية

بعد الاطلاع على أكثر من نموذج تم تصميمه لدراسة فاعلية البرامج التدريبية في العديد من الدراسات الميدانية العربية والأجنبية اعتمدت الباحثة بوضع هذا الاستبيان الذي سيساهم في تطوير وتحسين فاعلية البرامج التدريبية المقدمة لكم إلى مستوى أفضل .

ولأهمية ما لديكم من معلومات قيمة تثري أداة هذه الدراسة . نرجو الإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبانة بدقة وموضوعية . علماً أن البيانات المعطاة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

إرشادات

1/ على المبحوث وضع إشارة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك

2/ على المبحوث عدم ترك أي فقرة دون إجابة

شاكرين لكم تعاونكم

فاتن عبد الرحمن

أولاً - معلومات عامة

المتغيرات الشخصية	
1- الجنس	ذكر ☐ أنثى ☐
2 - الفئة العمرية	أقل من 25 سنة ☐ 25-40 سنة ☐ 40 سنة فأكثر ☐
3- المستوى التعليمي	الشهادة الثانوية ☐ معهد متوسط ☐
	☐ إجازة جامعية أذكر التخصص ☐ دراسات عليا أذكر التخصص.....
4-سنوات الخدمة في المكتبة :	أقل من 5 سنوات ☐ 5-15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر ☐
5- وضعك الوظيفي الحالي (طبيعة عملك في المكتبة)	
	☐ مدير يرجى تحديد المديرية التي تعمل بها في المكتبة.....
	☐ موظف يرجى تحديد المديرية التي تعمل بها.....
	مركز أداري اخر يذكر
6- عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها داخل مكتبة الأسد الوطنية من عام 2018- لعام 2020 ؟	
	دورة تدريبية واحدة () دورتان تدريبيتان () ثلاثة دورات () أربعة دورات تدريبية فأكثر () لم التحق بدورة تدريبية داخلية ()
7- عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها خارج مكتبة الأسد الوطنية ؟	
	دورة تدريبية واحدة () دورتان تدريبيتان () ثلاثة دورات () أربعة دورات تدريبية فأكثر () لم التحق بدورة تدريبية () داخلية () خارجية ()

الرقم	المحور الأول تحديد الاحتياجات التدريبية	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حدما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في مكتبة الاسد بشكل منتظم					
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لدى المشاركين قبل ترشيحهم للبرامج التدريبية					
3	لدى القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المؤهلات العلمية اللازمة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية					
4	تهتم إدارة المكتبة بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء عاملها					
5	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبة بناء على تقييم الأداء السنوي					
6	يراعى استخدام التوصيف الوظيفي للتعرف على المهام المطلوبة بالوظيفة عند تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة					
7	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة قوائم الاحتياجات التدريبية					
8	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة المقابلة الشخصية					
9	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة أسلوب الاستبانة					
10	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة أسلوب تحليل تقارير الأداء					
11	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة أسلوب الاختبارات					
12	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة أسلوب الملاحظة					
13	يتم الترشيح للبرامج التدريبية بناءً على ترشيح الرئيس المباشر للعمل					
14	يتم الترشيح للبرامج التدريبية بناءً على طلب الموظف					
15	يتم استخدام أساليب خاصة في المكتبة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في مكتبة الاسد الوطنية					

الرقم	المحور الثاني التخطيط للعملية التدريبية	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	هناك خطة تدريبية سنوية لتدريب الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية					
2	يتم اشراك العاملين في مكتبة الأسد في اقتراح البرامج التدريبية					
3	يتم تحديد أهداف البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية للعاملين في مكتبة الأسد					
4	أهداف البرامج التدريبية للعاملين معلنة بدقة ووضوح					
5	يتم وضع خطة التدريب في ضوء المشكلات الحاضرة والواقعة في بيئة العمل للعاملين في مكتبة الأسد الوطنية					
6	يتم الالتزام بخطة التدريب الموضوعة في المكتبة					
7	يتم اختيار المدربين الأكفاء من ذوي الخبرات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التدريبية للعاملين					
8	يتم ترشيح المشاركين للتدريب من خلال حاجتهم الفعلية لذلك					
9	يتم تقييم الأداء السنوي في اختيار المتدربين لالتحاق بالبرامج التدريبية					
10	تتساوى الفرص بين العاملين في مكتبة الأسد في الحصول على الدورات التدريبية					
11	يتم تحديد المادة التدريبية للبرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف لدى العاملين في المكتبة					
12	أوقات البرامج التدريبية مناسبة					
13	مكان التدريب مهياً بشكل جيد للقيام بالعملية التدريبية					
14	مستوى التهوية والإضاءة والتكيف داخل القاعات التدريبية مناسب					

الرقم	المحور الثالث الأساليب التدريبية	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتوفر في المكتبة الوسائل التدريبية اللازمة لممارسة التدريب					
2	يتم استخدام اساليب تدريبية متعددة تتلاءم مع موضوع البرنامج التدريبي ومحتواه					
3	يستخدم أسلوب المحاضرة عند تنفيذ البرامج التدريبية					
4	يستخدم أسلوب دراسة الحالة عند تنفيذ البرامج التدريبية					
5	يستخدم أسلوب التطبيق العملي عند تنفيذ البرامج التدريبية					
6	يستخدم أسلوب العصف الذهني عند تنفيذ البرامج التدريبية					
7	يستخدم أسلوب المباريات الإدارية عند تنفيذ البرامج التدريبية					
8	الوسائل والطرق المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية تساعد على الاستفادة من البرامج التدريبية					
9	يلم المدرب بالأسلوب التدريبي ، ولديه الخبرة والقدرة على تطبيقه					
10	ساعدت الاساليب التدريبية في عرض موضوعات البرنامج التدريبي بطريقة واضحة					
11	يتم استخدام وسائل مساعدة في تنفيذ البرامج التدريبية (كالبروجكتر والحاسب الآلي والسيورات .. الخ)					
12	أساليب التدريب المتبعة تشجع المتدربين على الابتكار والإبداع .					
13	يتلاءم الوقت المخصص للبرنامج التدريبي مع أسلوب التدريب المستخدم في البرنامج التدريبي					
14	المادة التدريبية واضحة المضمون وسهلة الفهم					
15	تسمح المادة التدريبية بأتاحة الفرصة للمتدربين في تنمية مهارات التفكير					

الرقم	المحور الرابع : اهتمام الادارة بالعملية التدريبية	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توفر الإدارة العليا في مكتبة الأسد الوطنية الدعم المادي الكافي للعملية التدريبية.					
2	هناك اقتناع من قبل إدارة مكتبة الأسد الوطنية بالعملية التدريبية.					
3	تقوم إدارة مكتبة الأسد بتوفير كادر مؤهل لتدريب العاملين في المكتبة .					
4	يتم تنفيذ البرامج التدريبية بواسطة مدربين من داخل مكتبة الأسد					
5	يتم تنفيذ البرامج التدريبية بواسطة مدربين من خارج المكتبة					
6	يتم تنفيذ البرامج التدريبية بواسطة مدربين من أساتذة علم المكتبات والمعلومات					
7	تعتبر إدارة مكتبة الأسد ان وقت التدريب المستنفذ على أنه من ضمن ساعات العمل.					
8	هناك دعم مادي للمتدربين من الإدارة العليا للمكتبة					
9	هناك دعم معنوي للمتدربين من قبل الإدارة العليا للمكتبة.					
10	تتم ترقية الموظفين في المكتبة بمجرد انتهاءهم من التدريب					
11	تستخدم إدارة المكتبة اسلوب العقاب لتشجيع العاملين على المشاركة في العملية التدريبية .					
12	تستخدم إدارة المكتبة اسلوب الثواب لتحفيز العاملين على المشاركة في العملية التدريبية					

الرقم	المحور الخامس : تقييم العملية التدريبية	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تهتم إدارة مكتبة الأسد الوطنية بتقييم التدريب الذي حصلت عليه					
2	يتم تقييم عملية التدريب التي شاركت فيها من قبل الجهة المشرفة على التدريب .					
3	يتم إشراك المتدربين في التقييم المباشر للعملية التدريبية					
4	يتم التحقق من مدى نجاح التدريب من خلال زيادة مستويات أداء العاملين في المكتبة					
5	هناك أدوات لقياس أثر التدريب على المتدربين (كالاستبانة، المقابلات ، الاختبار ، تقارير تقييم المتدربين)					
6	يتم تقييم المتدرب بالملاحظة أثناء تأديته للمهام للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التدريبية					
7	يتم تقييم المتدربين بواسطة أداة الاختبار					
8	يتم تقييم المتدربين بواسطة تقارير المتدربين					
9	بعد انتهاء التدريب يقوم المشرفون على البرنامج التدريبي بتوزيع الاستبانة لغرض التقييم					
10	أداة التقييم المستخدمة في البرامج التدريبية فعالة وتحقق أهداف التقييم					
11	التدريب خارج المكتبة يؤدي إلى نتائج إيجابية أكثر من التدريب داخل المكتبة					
12	أنا راضي عن وضع التدريب في المكتبة					

الرقم	المحور السادس : فاعلية البرامج التدريبية	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أكسبنتي البرامج التدريبية قدرات عالية ساعدتني على القيام بعملتي بشكل أفضل					
2	ساهمت البرامج التدريبية في إضافة معارف علمية جديدة ومهارات سلوكية إلى معلوماتي					
3	ساعدت البرامج التدريبية في زيادة ثقفتي بنفسني للقيام بأعمال جديدة في المستقبل.					
4	ساعدني التدريب على مواكبة التطورات المختلفة للعمل في مكتبة الأسد الوطنية					
5	دعمت البرامج التدريبية قدراتي في التعامل مع المشاكل اليومية بكفاءة					
6	ساهمت البرامج التدريبية على مساعدة المتدرب بالنمو المهني					
7	حققت البرامج التدريبية المقدمة جميع الاهداف المرجوة منها					
8	لقد تغيرت نظرتي بشكل إيجابي للعمل بعد مشاركتي في البرامج التدريبية					
9	يحقق إنفاق المكتبة على التدريب العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيه					
10	يصبح موظفي المكتبة بعد تدريبهم قادرين على استخدام إبداعهم وفكرهم في التطبيق العملي					
11	يؤدي تطبيق المتدربين لما تعلموه من التدريب إلى خفض أخطائهم					
12	ساعدتني البرامج التدريبية في تقديم طرق جديدة لأساليب العمل في المكتبة					

برأيك ماهي المشكلات التي تواجه عملية تدريب العاملين في مكتبة الأسد الوطنية ؟

يرجى ترتيب المشكلات حسب الأهمية

.....

ما هي اقتراحاتكم لرفع وتعظيم مستوى الافادة من البرامج التدريبية لتحسين الأداء ؟

.....

ولكم جزيل الشكر

الملحق رقم (2) أسئلة المقابلة

1. هل يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية بشكل منتظم، كيف يتم ذلك ؟
2. هل تهتم إدارة المكتبة بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء مواردها البشرية في تقديم خدماتها المكتبية وكيف يتم ذلك ؟
3. كيف يتم ترشيح الموارد البشرية العاملة في مكتبة الأسد الوطنية للالتحاق بالبرامج التدريبية الداخلية والخارجية ؟
4. هل لدى القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المؤهلات العلمية اللازمة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية ؟
5. ماهي الأساليب المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في مكتبة الأسد ؟
6. هل هناك خطة تدريبية سنوية لتدريب الموارد البشرية في مكتبة الأسد الوطنية ؟
7. هل يتم إشراك المدربين أو المتدربين بوضع الخطة التدريبية السنوية ؟
8. كيف يتم اختيار المدربين الأكفاء من ذوي الخبرات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التدريبية الداخلية والخارجية للموارد البشرية العاملة في مكتبة الأسد الوطنية؟
9. هل يتم وضع جدول زمني لكل برنامج تدريبي ؟
10. هل يوجد ميزانية محددة ومخصصة للإنفاق على البرامج التدريبية وكم تقدر الميزانية للبرامج التدريبية السنوية لديكم ؟
11. هل يتوفر في المكتبة الأساليب التدريبية اللازمة لممارسة التدريب وماهي أهم الأساليب المتبعة عند تنفيذ البرنامج التدريبي؟
12. هل يتم استخدام وسائل مساعدة في تنفيذ البرامج التدريبية (كأجهزة الإسقاط والحاسب الآلي والسبورات ووسائل اتصال وانترنت .. الخ ؟
13. كيف يتم تحديد محتوى المادة التدريبية في البرامج التدريبية المنفذة داخل أو خارج مكتبة الأسد الوطنية؟
14. هل مكان التدريب مهماً بشكل جيد للقيام بالعملية التدريبية (مستوى التهوية والإضاءة والتكيف)؟
15. هل هناك متابعة يومية من قبل الجهة المشرفة على سير البرامج التدريبية المنفذة داخل المكتبة وخارجها
16. هل يتم ترقية الموظفين في المكتبة بمجرد انتهاءهم من التدريب؟
17. هل تستخدم إدارة المكتبة أسلوب العقاب أم أسلوب الثواب لتشجيع العاملين على المشاركة في العملية التدريبية ؟
18. هل هناك دعم معنوي ومادي للمتدربين من قبل الإدارة العليا للمكتبة؟
19. هل يتم تقييم البرامج التدريبية المنفذة داخل وخارج مكتبة الأسد الوطنية وكيف يتم ذلك ؟
20. ماهي عوائق العملية التدريبية في مكتبة الأسد الوطنية ؟
21. ما هي اقتراحاتكم لرفع وتعظيم مستوى الاستفادة من البرامج التدريبية لتحسين أداء الموارد البشرية لديكم؟

الملحق رقم (3) بيان بأسماء المشاركين في تحكيم أداة الدراسة

م	الاسم	جهة العمل	التخصص
1	أ. د عبد المجيد مهنا	أستاذ دكتور في قسم المكتبات والمعلومات - جامعة دمشق	مكتبات عامة ووطنية ونظم معلومات
2	أ.م. د. عيس العسافين	أستاذ في قسم المكتبات والمعلومات/ جامعة دمشق	تحليل وتصميم نظم المعلومات
3	أ.م. د عصام حيدر	أستاذ دكتور في المعهد الوطني للإدارة العامة INA	دكتوراه في إدارة الموارد البشرية
4	أ.م.د. عبير العساف	أستاذ مساعد في قسم المكتبات والمعلومات - جامعة دمشق	ادارة مكتبات
5	أ.م.د. لمى قدور	أستاذ مساعد في قسم المكتبات والمعلومات - جامعة دمشق	مكانز وتكشيف
6	أ.م.د. قيس صالح	أستاذ مساعد في قسم المكتبات والمعلومات - جامعة دمشق	مكتبات جامعية متخصصة
7	د. نبيل حداد	مدرس في قسم المكتبات والمعلومات/ جامعة دمشق	فهرسة

Abstract

The study aims to evaluate the effectiveness of training programs for human resources in light of the emerging changes in the environment of the Al-Assad National Library by knowing the extent to which there is a relationship between the stages of the training process and the effectiveness of training programs. In this study, the researcher relied on the descriptive analytical approach, using the questionnaire and interview as a research tool. The sample of the purposeful study includes 250 workers from the directors of the Al-Assad National Library and from the heads of departments, divisions and administrative staff benefiting from the training courses, and the researcher reached a set of results, the most important of which are:

1. The management of Al-Assad National Library does not rely on the annual performance evaluation of its human resources when determining training needs.
2. The study showed that the training process for human resources in the Al-Assad National Library is planned by those in charge of the training process at an average level.
3. The study showed that some training methods are used in the implementation of training programs for human resources in the Al-Assad National Library at an average level
4. The study showed that those in charge of the training process did not follow specific principles and criteria for evaluating the training programs.

The researcher suggested:

1. Accurate identification of the training needs of human resources in Al-Assad National Library by the senior management of Al-Assad National Library with the participation of its human resources .
2. The use of specialized experts with high competencies by the administration of Al-Assad National Library in the process of determining the training needs of its human resources and heads of departments and directorates .
3. Develop a comprehensive and clear training plan in light of the current problems and the work environment by the senior management of Al-Assad National Library .
4. Linking the training process for human resources in Al-Assad National Library with the annual evaluation of human resources performance .

Keywords:

Training – Development – Human Resources – National Libraries

Syrian Arab Republic
Damascus University
Faculty of Arts and Humanities
Department of Libraries and Information



The effectiveness of training programs in the development of human resources in the National Library of Assad: Evaluation study

A thesis submitted for the degree of PhD in the field of library and
information services

By:

Faten Mohamad Abdulrahman

Supervisor:

Assistant Professor DR Ahmad Ali

Professor at the College of Arts and Humanities. university
of Damascus

2024