

## Identifying the Training Needs of Specialists in Library and Information Science

Ibrahim Desha 

Department of Library and Information Science, Faculty of Arts, University of Zawia, Zawia, Libya.

[i.desha@zu.edu.ly](mailto:i.desha@zu.edu.ly)

Received 26 /08/2026 | Accepted 20 / 09/2026 | Available online 26/09/2026 | DOI: 10.26629/ uzfaj.2026.50

### Abstract:

This study examines the identification of training needs in the field of library and information science as a fundamental approach to planning, designing, and developing training programs in response to the rapid professional and technological changes taking place in the field. The study addresses the problem of the extent to which traditional approaches to identifying training needs can respond to emerging transformations in the library and information environment and identify the knowledge and skills required by professionals to adapt to these changes. It aims to clarify the concept of training needs, identify their main sources, highlight their significance in developing training programs, and examine approaches for improving and updating such programs in accordance with contemporary professional and technological developments. The study adopts a descriptive-analytical approach by analyzing relevant literature and previous studies on training needs and professional training in the field of library and information science, while examining contemporary trends in professional competency development. The significance of the study lies in emphasizing the role of accurate training-needs assessment in enhancing staff competencies and achieving alignment between existing capabilities and the requirements of the modern work environment. The study concludes that the effectiveness of training programs is closely associated with the accuracy of identifying the actual needs of professionals. It also demonstrates that the development of training in the library and information field requires continuous mechanisms for assessing training needs, regularly reviewing program content and delivery methods, and strengthening digital, technological, and professional skills to enable practitioners to keep pace with rapid developments in the information environment

**Keywords:** Training Needs; Professional Training; Library and Information Science; Training Programs; Competency Development; Digital Skills.

## تحديد الاحتياجات التدريبية للمتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات

إبراهيم ديشة

قسم المكتبات والمعلومات، كلية الآداب، جامعة الزاوية، الزاوية، ليبيا.

تاريخ النشر: 2026/09/26

تاريخ القبول: 2026/09/20

تاريخ الاستلام: 2026/08/26

### ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال المكتبات والمعلومات، بوصفه مدخلاً أساسياً لتخطيط البرامج التدريبية وتصميمها وتطويرها بما يتلاءم مع المتغيرات المتسارعة التي يشهدها المجال المهني والتقني. وينطلق البحث من إشكالية تتمثل في مدى قدرة الأساليب التقليدية في تحديد الاحتياجات التدريبية على الاستجابة للتحويلات الحديثة في بيئة المكتبات والمعلومات، والكشف عن المهارات والمعارف التي يحتاج إليها العاملون لمواكبة هذه التحويلات. ويسعى البحث إلى تحديد مفهوم الاحتياجات التدريبية، والتعرف إلى أهم مصادر تحديدها، وبيان أهميتها في إعداد البرامج التدريبية، فضلاً عن استعراض السبل الكفيلة بتطوير هذه البرامج وتحديثها بما يتوافق مع المستجدات المهنية والتكنولوجية. واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات والدراسات ذات الصلة بموضوع الاحتياجات التدريبية والتدريب في مجال المكتبات والمعلومات، واستقراء الاتجاهات الحديثة في تطوير الكفاءات المهنية. وتكمن أهمية البحث في إبراز الدور الذي يؤديه التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في رفع كفاءة العاملين، وتحقيق المواءمة بين قدراتهم الحالية ومتطلبات بيئة العمل الحديثة. وخلص البحث إلى أن فاعلية البرامج التدريبية ترتبط بمدى دقة تشخيص الاحتياجات الفعلية للعاملين، وأن تطوير التدريب في مجال المكتبات والمعلومات يتطلب اعتماد آليات مستمرة لتحديد الاحتياجات، ومراجعة محتوى البرامج وأساليب تنفيذها، وتعزيز المهارات الرقمية والتقنية والمهنية بما يضمن قدرة العاملين على مواكبة التحويلات المتسارعة في مجال المعلومات.

**الكلمات المفتاحية:** الاحتياجات التدريبية، التدريب المهني، المكتبات والمعلومات، البرامج التدريبية، تطوير الكفاءات، المهارات الرقمية.

## مقدمة

إن تطوير القوى العاملة وتحديث خبراتها من العناصر المهمة في عملية التنمية الشاملة، ذلك لأن الحياة في تغير مستمر يتطلب معه الاستعداد للتغيرات المحتملة، كما إن الاحتياجات تختلف من حين إلى آخر تبعاً لما تمر به المجتمعات من تطورات في مختلف مجالاتها، وقد أدرك الباحث حقيقة هذه الاحتياجات التي باتت ضرورة ملحة للمتخصصين الذين يعتمد عليهم في تحقيق التنمية الشاملة.

ويمكن تحقيق تطوير الطلاب أو القوى العاملة في مجال المكتبات والمعلومات من خلال التدريب والتعليم المستمر الذي يكون من خلال العديد من البرامج والدورات التي ينتج عنها متخصص يساهم في الرفع من المستوى الاجتماعي والاقتصادي لبلاده. وقد سعت العديد من الهيئات الأكاديمية والجمعيات المهنية في مجال المكتبات والمعلومات إلى عقد دورات لتطوير القوى العاملة ولكن لم يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات بما يتوفق والتطورات الحديثة، كما إن أنشطة وبرامج التعليم المستمر نادرة في مجال المكتبات والمعلومات في ليبيا على سبيل المثال؛ بالرغم من إن قسم المكتبات والمعلومات بجامعة طرابلس وبنغازي يضعه من ضمن أهدافه التي يريد أن يحققها في خريجه والمكتبيين الآخرين ولكنه لم يحقق من هذا الهدف شيئاً ملموساً إلا بعض المحاولات الفردية والشخصية لبعض أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين الذين تلقوا بعض الدورات أو الندوات أو شاركوا في مختلف المؤتمرات بالمجهود الذاتي (مفتاح ذياب، 2005، ص ص 135. 147)، ويرى سالم السالم إن تحديد الاحتياجات NEEDS ASSESSMENT ودراسة المتطلبات تعد الخطوة الأولى التي ينبغي أن تثار عند إعداد أي برنامج تدريبي ناجح للتعليم الأولي أو التعليم المستمر، كما تكمن أهمية دراسة الاحتياجات وتحليلها في جعل البرامج متفقة مع الواقع وذات دور فعال في تلبية متطلبات الأفراد والمؤسسات ولذا فإن الاحتياجات التدريبية تعد من أهم الأمور التي تدفع النشاط التدريبي إلى تحقيق هدفه، فكلما تمكنا من التعرف على تلك الاحتياجات وحددناها يمكننا تلبيتها ورفع كفاءة الطلاب أو القوى العاملة من خلال التدريب أثناء الدراسة أو التدريب أثناء العمل (سالم السالم، 1999، ص ص 9. 39).

## مشكلة البحث:

تتبع مشكلة البحث من حقيقة تأثير تحديد للاحتياجات التدريبية للبرامج الأكثر فاعلية وموضوعية، التي يجب أن تقدم للخريجين والعاملين في مجال المكتبات والمعلومات على مدى مواكبة الاتجاهات والتطورات الحديثة، الأمر الذي من شأنه المساهمة في نجاح البرامج التدريبية ورفع مستوى العمل والإنتاج بشكل دوري في جميع مجالات إتاحة المعلومات.

**أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث في أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية؛ التي تعد الخطوة الأولى والتي يجب التركيز عليها ووضعها في الحسبان عند التفكير في إعداد برامج تدريبية وتعليم مستمر للخريجين والعاملين في المجال، أما الإضافة العلمية لهذا البحث فهي تقديم تشخيص علمي ومنهجي للاحتياجات التدريبية للعاملين في مجال المكتبات والمعلومات من خلال التعرف على عمليات قياس الفجوة بين الكفاءات المهنية والتقنية المطلوبة لأداء الوظائف في البيئة الحديثة الرقمية والكفاءات الفعلية المتوفرة لدى مؤسسات المعلومات على اختلاف أنواعها. كما تسعى الدراسة إلى بناء الأولويات التدريبية القابلة للتطبيق، وربطها بالمتغيرات الوظيفية والمهنية، بما يساهم في تطوير البرامج التدريبية الأكثر فاعلية وملاءمة، بما يدعم تحسين جودة خدمات هذه المؤسسات.

### أهداف البحث:

- تحديد المفاهيم النظرية لتحديد الاحتياجات التدريبية في مجال المكتبات والمعلومات.
- التعرف على المصادر التي يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال المكتبات والمعلومات.
- توضيح الأهمية القصوى لتحديد وقياس الاحتياجات التدريبية في مجال المكتبات والمعلومات.
- الوصول إلى السبل التي من شأنها تحسين وتغيير وتطوير البرامج التدريبية في المجال.

### تساؤلات البحث:

- ما هي مفاهيم ومصادر تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال المكتبات والمعلومات؟
- ما أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال المكتبات والمعلومات؟
- ما مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال المكتبات والمعلومات؟
- ما هي السبل التي من شأنها تحسين وتغيير البرامج التدريبية في المجال؟

### منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي: حيث قام الباحث باستقراء الإنتاج الفكري الخاص بتحديد الاحتياجات التدريبية في مختلف المجالات وركز على تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال المكتبات والمعلومات. كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في جانبه النظري لملاءمته طبيعة البحث وأهدافه، إذ استُخدم لوصف وتحليل المفاهيم والنظريات والنماذج والدراسات السابقة المرتبطة بالاحتياجات التدريبية للعاملين في مجال المكتبات والمعلومات، كما وظّف المنهج في تحليل أبعاد الاحتياجات التدريبية، ومستوياتها، ومحدداتها، وعلاقتها بالكفاءة المهنية والأداء الوظيفي، وصولاً إلى استخلاص إطار نظري يوضح أساسيات ومتطلبات التدريب في البيئة المكتبية والمعلوماتية الحالية.

ويتضمن الجانب الوصفي:

- تعريف الاحتياجات التدريبية.
- عرض مفهوم التدريب والتنمية المهنية.
- وصف خصائص العاملين في مجال المكتبات والمعلومات.
- بيان أنواع الاحتياجات التدريبية.
- عرض مستويات تحليل الاحتياجات:
  - مستوى المؤسسة.
  - مستوى الوظيفة.
  - مستوى الفرد.

ويتضمن الجانب التحليلي:

- تحليل المفاهيم ذات الصلة وتمييزها عن بعضها.
- مقارنة النماذج النظرية لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحليل العلاقة بين الاحتياجات التدريبية والكفاءة المهنية.

**مصطلحات البحث:**

كثرت المفاهيم والمصطلحات الدالة على تحديد الاحتياجات التدريبية والتي نورد منها ما تم رصده في الإنتاج الفكري على النحو التالي:

### **تعريف الاحتياجات NEEDS IDENTIFICATION**

الاحتياجات التدريبية هي الفجوات بين المهارات والمعرفة الحالية للموظفين والمتطلبات المطلوبة لأداء وظائفهم بفعالية، وتعتبر هذه العملية أساسية لتحديد الموضوعات التدريبية، الضرورية التي تدعم أهداف المؤسسة وتساهم في تطوير قدرات الفريق الوظيفية والشخصية، كما يتم تحليل هذه الاحتياجات لصياغة برامج تدريبية مستهدفة تغطي النقص في المهارات وترفع من كفاءة العمل الجماعي الذي يضمن الاستثمار الأمثل في التطوير المهني للموظفين ويعزز من قدرات المؤسسة على التنافس.

### **دراسة وتحليل الاحتياجات NEEDS STUDYING and ANALYSIS**

دراسة وتحليل الاحتياجات هي عملية منهجية لتحديد الفجوة بين الأداء الحالي للموظفين والأداء المتوقع بهدف اكتشاف النقص في المهارات والمعارف والسلوكيات وتصميم برامج تدريبية فعالة تسد هذه الفجوة، وتشمل خطواتها تحليل التنظيم، تحليل الوظائف، وتحليل الأفراد لتحديد الأولويات وتقدير التكاليف اللازمة.

## قياس وتقويم الاحتياجات NEEDS MEASUREMENT AND EVALUATION

يعني القياس أو التقويم: اصطلاحاً مردود التدريب على المتدرب في معارفه وقدراته وتغير سلوكه. ولغةً يعني تصحيح الشيء وإصلاحه أو معرفة قيمة الشيء وهو ما بين تصحيح وتعديل ومعرفة قيمة الشيء، وهناك عدة طرق للتقييم طريقة كيرك باترك. وأسلوب باركر. وأسلوب بيل. وأسلوب كيرو. حيث يهتم بتقييم السياق وتقييم المدخلات وتقييم ردود الأفعال وتقييم النتائج (اتصالاتي، 2025).

ومن خلال هذا التنوع في المصطلحات المستخدمة في التعبير عن مفهوم تحديد الاحتياجات يمكن معرفة المقصود من ذلك المفهوم وهو تحديد احتياجات المجموعات التي يستهدف تقديم البرامج التدريبية لها وتلمس اهتماماتها ومن ثم تحديد المعلومات التي تحتاجها والأولويات التي يجب أخذها في الاعتبار للوصول إلى ثمرة العمل (سالم السالم، 1999، ص ص 9-39).

### البحوث والدراسات السابقة:

إن عدم توفر القدرات اللازمة لتأهيل الخريجين يعد شكوى دائمة لمؤسسات التوظيف لأن مجال المكتبات والمعلومات يواجه هذه الإشكالية بصورة أكبر من المجالات الأخرى في قطاعي الإنسانيات والعلوم الاجتماعية وهناك تغير دائم وكبير في مصادر المعرفة وفي احتياجات المستفيدين من مرافق المعلومات، وهناك أدوات وأساليب وأجهزة تكنولوجية تظهر وتتطور بصفة مستمرة مما يجعل أمر ربط المهارات المطلوب اكتسابها من قبل الطلاب والخريجين مسألة ذات أهمية مطلقة، وهناك توافق عام حول ضرورة تحديد هذه القدرات من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالعديد من الأجهزة والبرامج الحديثة والمتطورة والتي بلا أدنى شك تؤهل الخريجين لسوق العمل، وقد رصدت ذلك أكبر المؤسسة المتخصصة في المجال (إفلا) IFLA : International Federation of Library Association and Institutions، ومع بداية الألفية الثالثة أصبح تقييم الأقسام والكلليات يعتمد على ما يكتسبه الطالب من برامج التعليم وما إذا كانت المهارات المكتسبة هي المطلوبة أم لا (فايقة حسن، 2012، ص ص 11-44). وبالاطلاع على الدراسات السابقة في موضوع الاحتياجات التدريبية تظهر العديد من الدراسات تناول هذا البحث العديد منها فيما يأتي:

- دراسة سالم بن محمد السالم (1999). تحديد الاحتياجات في التخطيط للبرامج التدريبية مع إشارة

خاصة إلى برامج المكتبات والمعلومات. دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات، مج 4 (2ع). وقد هدفت الدراسة إلى تحديد المفاهيم والمصادر والأهمية لتحديد الاحتياجات التدريبية عند التخطيط لبرامج التدريب سواء في مجال المكتبات أو المجالات الأخرى، وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تعريف موحد لطبيعة الاحتياجات التدريبية ولطبيعة التعليم المستمر، ولذا فإن كل مؤسسة تحاول الإسهام في تلك البرامج حسب المفهوم الذي تراه، وبرغم أهمية تحديد الاحتياجات من الناحية النظرية فإن واقع الممارسة يوحي بأن التدريب غالباً ما يتم دون تحديد مسبق، وإن قياس الاحتياجات التدريبية بشكل

موضوعي منظم هو السبيل الوحيد لتحديد القدر المطلوب تزويده للمتدربين كما وكيفا، وقياس مستوى نجاح التدريب أو فشله.

كما خلصت الدراسة إلى ضرورة الاستعانة بالمتخصصين في مختلف التخصصات لدراسة واقعها والكشف عن مشكلاتها ومن ثم تقديم المقترحات للجهات المسؤولة عن إعداد البرامج التدريبية، وقيام مراكز خدمة المجتمع في الجامعات بتشجيع الجهات الحكومية والخاصة على تقديم مقترحاتها وتطوير علاقاتها مع تلك الجهات بهدف لربط الجامعة بالمجتمع، وتشجيع ودعم البحوث العلمية الرامية إلى دراسة احتياجات المجتمع ودور الجامعة في تلبية تلك الاحتياجات وتحليل التطورات الحديثة وانعكاس ذلك على البرامج المقدمة (سالم السالم، 1999، ص ص 9-39).

**- دراسة راشد بن سعيد الزهراني (2003) . الاحتياجات التدريبية لاختصاصي الخدمة المرجعية بمكتبات دول مجلس التعاون الخليجي في مجال تقنيات المعلومات . دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات، مج8 (ع 1).**

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الاختلاف في تحديد الاحتياجات التدريبية بين مجتمع الذكور ومجتمع الإناث المشاركين في الدراسة، ومعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين مستوى الخبرة الوظيفية للمشاركين واحتياجاتهم التدريبية في مجال تقنية المعلومات، ثم اقتراح برامج تدريبية في مجال تقنيات المعلومات للعاملين في مكتبات دول المجلس.

توصلت الدراسة إلى أن الأشخاص الذين يعملون في المملكة العربية السعودية لديهم معرفة ومهارة أكثر من بقية المشاركين من الدول الأخرى في موضوعات الأنظمة الآلية ومحركات البحث واستخدام البريد الإلكتروني ومواقع مقدمي خدمات قواعد البيانات وناشري الكتب والمكتبات الإلكترونية وأسلوب البحث البولاني وخدمات المعلومات الإلكترونية ودور الانترنت في دعم وظائف التزويد والخدمة المرجعية وإدارة المكتبة، كما أن الأشخاص الذين يعملون في دولة الكويت لديهم معرفة ومهارة أكثر من بقية المشاركين من الدول الأخرى باستخدام الانترنت، والأشخاص الذين يعملون في دولة قطر لديهم معرفة ومهارة أكثر من بقية المشاركين من الدول الأخرى بأمن المعلومات وحماية المعلومات وبدور الانترنت في دعم وظيفة الفهرسة والتصنيف، أما الأشخاص الذين يعملون في دولتي سلطنة عمان ومملكة البحرين لديهم معرفة ومهارة متشابهة أكثر من بقية المشاركين من الدول الأخرى في العديد من الموضوعات التقنية التالية:

. تصميم قواعد البيانات.

. تسويق المعلومات.

. شركات صناعة المعلومات.

. دور الانترنت في دعم خدمات الإعارة.

كما خلصت الدراسة إلى أن هناك حاجة ملحة لتنمية مهارات العاملين حول المكتبات الإلكترونية وخاصة الجانب المتعلق بمتطلبات الإنشاء، وتصميم وتنفيذ برنامج تدريبي يعرف بأساليب البحث

واسترجاع المعلومات المستخدمة في قواعد المعلومات ومحركات وأدلة البحث على الانترنت، بالإضافة إلى عقد دورات تدريبية لتعريف العاملين بالدور الذي تلعبه الانترنت في دعم وظائف المكتبات، كما أن الاحتياجات ملحة لدى أكثر العاملين في التعرف والتدريب على حماية وأمن المعلومات وتصميم الصفحات على الانترنت وكذلك إنشاء وتصميم قواعد البيانات وصناعة المعلومات وتسويقها (راشد الزهراني، 2003، ص ص 13. 45).

- دراسة عبد الغفور عبد الفتاح قاري (2003). برنامج التدريب العملي لموظفي مراكز الوثائق والمحفوظات الحكومية: دراسة تقييمية. دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات. مج 8 (1ع). وقد هدفت الدراسة إلى تطوير برنامج تدريبي لموظفي الوثائق والمحفوظات الحكومية للرفع من مستوى مهاراتهم في التعامل مع أجهزة الوثائق والمحفوظات الورقية والالكترونية وأنظمتها، وإعداد الموظف إعداداً جيداً للتعامل مع بيئة الوثائق والمحفوظات المختلفة، وتحسين مستواه الوظيفي لرفع كفاءته العلمية في الأداء والإنتاج.

وقد توصلت الدراسة إلى التركيز في لوائح المركز الوطني للوثائق والمحفوظات وأنظمتها، من حيث الإلتفاف ومدة الحفظ والترحيل، بالإضافة إلى زيادة فرص التدريب في المراكز الخاصة بالمؤسسات والأجهزة الحكومية من واقع العمل، من خلال دراسة جهازين أو أكثر منة مشكلاته وحلولها، والاكتفاء بتدريب برنامج الكتروني واحد للاستفادة منه على الشكل المطلوب، بدلا من تدريب عدة برامج لا يتسع الوقت للاستفادة منها جميعا، كما أوصت الدراسة بتخفيض مدة الدراسة التدريبية مع التركيز في محتويات البرامج، مع التركيز في المحتويات الصادرة من المركز الوطني للوثائق والمحفوظات واستخدامها في المؤسسات والأجهزة الحكومية، والتركيز في عدم تكرار المصطلحات ومحتويات المحاضرات من قبل المحاضرين وبدء الدورة في الوقت المحدد لها (عبد الغفور قاري، 2003، ص ص 46. 84).

- دراسة عبد الرشيد بن عبد العزيز حافظ (2003). حتمية التغير في تعليم المكتبات والمعلومات. دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات، مج 8 (2ع).

وهدف الدراسة إلى تناول أهم ملامح التغيير الذي يشهده تعليم المكتبات والمعلومات في المملكة العربية السعودية وعالميا وتوضيح أهمية ذلك التغيير وأثاره على مستقبل المكتبات ومراكز المعلومات، ثم الوقوف على الصعوبات والمعوقات التي تحول دون التحديث المستمر للمناهج والبرامج التدريبية اللازمة.

وقد توصلت الدراسة إلى إن الظروف والأطر التي تعمل فيها أقسام المكتبات والمعلومات في الجامعات السعودية متماثلة إلى حد كبير، سواء في تكوينها أو تجهيزها أو المناهج الدراسية أو الإشراف الإداري عليها، وإن أي خطة تطويرية تصلح للتطبيق في أي قسم مكتبات ومعلومات يمكن تطبيقها في أقسام المكتبات والمعلومات الأخرى في الجامعات السعودية.

كما خلصت الدراسة إلى وضع اقتراح بتنظيم أقسام المكتبات دورات كافية للمهنيين في مجالات المعلومات، بشرط الإعداد لهل بشكل مدروس، وفتح قنوات اتصال مع القطاعات التي تستقطب خريجي

التخصص من خلال الزيارات الميدانية، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتدريب المكثف، على أن تكون هناك اتفاقات تعاون مع بعض المؤسسات في القطاع العام والخاص لتدريب طلاب أقسام المكتبات والمعلومات على أحدث نظم وتقنيات المعلومات وخدمات المستفيدين، ثم التأكيد على إجراء دراسات علمية لسوق العمل وتحديد احتياجات القطاعين العام والخاص والوظائف المتاحة خلال الفترة الزمنية القادمة، والعمل على تطبيق نتائج تلك الدراسات على برامج أقسام المكتبات والمعلومات (عبد الرشيد حافظ، 2003، 12، 51).

- دراسة إيمان فاضل السامرائي (2001). المعلوماتية وتأثيرها على تدريس علم المكتبات والتوثيق في العراق والأردن: دراسة مقارنة. المجلة العربية للمعلومات، مج 32 (ع 3).

تناولت الدراسة تأثير المعلوماتية على علم المكتبات والتوثيق في العراق والأردن، وقد أوردت الدراسة نماذج من برامج الجامعات الأمريكية وحاولت مقارنتها مع برامج الجامعات في كل من الأردن والعراق وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أبرزها : ضرورة التفكير الجاد في تحويل الأقسام إلى كيانات مستقلة ، ترقى إلى مستوى معاهد أو مدارس تجمع كافة التخصصات: المكتبات ، والتوثيق، والمعلومات ،... الخ ، مع التركيز على تكنولوجيا المعلومات، والمحافظة على التوازن مع التراث العربي والإسلامي والخصوصية العربية والإسلامية، وتأهيل الدارسين بإكسابهم مهارات التعامل مع الكمبيوتر، وإدارة قواعد البيانات واستخدام الأقراص المكنزة والأوعية المتعددة ، ومصادر المعلومات الإلكترونية على الشبكة الانترنت ، ضرورة التركيز على الجانب العلمي التطبيقي في كافة الموضوعات ، والتأكيد على اللقاءات العربية المستمرة لتبادل الآراء ، والعمل على التجديد والتطور ومواكبة القرن الحادي والعشرين (إيمان السامرائي، 2001، ص ص 47 . 78).

- دراسة ناريمان إسماعيل متولي (2001). الاتجاهات الحديثة في تأهيل العاملين في مجال المكتبات والمعلومات. مجلة المكتبات والمعلومات العربية، مج 21 (ع 2)، (ابريل).

وقد تناولت التغيرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات ، والاتجاهات الحديثة في مساعدة أعضاء هيئة التدريس لمواكبة هذه التطورات، وكذلك الخطط والبرامج الجديدة التي تبنتها أقسام المكتبات والمعلومات في الدول المتقدمة، للاستجابة لمجتمع المعلومات وقد كشفت الدراسة أن معظم الأقسام والمدارس العلمية في كل من أمريكا وبريطانيا وأستراليا قد تبنت مقررات إجبارية تسميها الوحدات القياسية المحورية modulesK بالإضافة إلى الدرجات المشتركة مع الأقسام العلمية الأخرى كالعلوم الاجتماعية والحاسبات والاتصالات والإدارة ، وطرحت الدراسة جملة من التوصيات من أهمها ضرورة التوسع في تدريس المواد المتصلة بتكنولوجيا المعلومات الحديثة، ومواكبة التطورات المستجدة كالوسائط المتعددة والانترنت، وتحسين مستوى اللغات الأجنبية وبخاصة الإنجليزية، وكذلك المهارات الاتصالية والعلاقات العامة، وضرورة توضيح أهداف أقسام المكتبات والمعلومات العربية، مع الأخذ في الاعتبار الاحتياجات المستقبلية، والعمل على توحيد أسماء هذه الأقسام العربية. (ناريمان متولي، 2001، ص ص 40 . 86)

## أولاً: مفاهيم تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال المكتبات والمعلومات.

تعد مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية هي المرحلة الأهم من مراحل إدارة النشاطات التدريبية وتنمية الموارد البشرية في مختلف المجالات ومنها مجال المكتبات والمعلومات وتعرف على أنها " مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات والقدرات الفنية والسلوكية التي يراد إكسابها أو تنميتها لدى العاملين بمؤسسة العمل اما بسبب مشكلات مصاحبة للأداء، او تحديات عمل، أو تغيرات تنظيمية، أو تكنولوجية، أو انسانية، أو بسبب حركة احلال وظيفي مثل الترقية، أو الانتداب إلى وظائف اعلى أو موازية في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة، أو غير ذلك من الظروف التي تواجه الافراد أو الوظائف أو بيئة العمل أو المؤسسة والتي تقتضي اعداداً ملائماً لمواجهتها".

كما ان عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي الركيزة او المرحلة التي تنبثق من خلالها المرحلة الثانية (مرحلة التصميم) التي تحتوي على كل الاحتياجات الوظيفية للعاملين بمؤسسات إتاحة المعلومات في مختلف المجالات، لذا يتوقف نجاح التصميم وتحقيق أهداف البرامج التدريبية على مدى نجاح عملية التحديد، وهناك أسباب تدعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية منها التأكد من أن التدريب الذي يقدم للعاملين يعمل على سد الفجوة التدريبية وتحسين وتطوير الأداء، ودرجة نقص المهارة والمعرفة اللازمة لمواكبة المستجدات الحديثة، وكذلك مستوى ونوعية التدريب والمعيار اللازم للتدريب بما يتوافق والخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

وكشفت العديد من الدراسات التي رصدت مجموعة واسعة من المصطلحات في الأدبيات التي تعبر عن مفاهيم تحديد الاحتياجات التدريبية في مختلف المجالات إن هناك تفاوت في المفاهيم والمصطلحات المستخدمة، وبغض النظر عن هذا التفاوت يمكن القول بأن المقصود من تلك المصطلحات هو تحديد احتياجات المجموعة التي يراد تقديم البرنامج التدريبي لها، وتعرف على اهتمامها، ومن تم توظيف المعلومات التي يتم تجميعها من الدراسة والتحليل في تحديد الاتجاه الذي سيسير بموجبه البرنامج وأنماط النشاطات المرغوبة ومن تم وضع قائمة بالأولويات وتحديد الأهداف التي يتوقع الوصول إليها عند نهاية البرنامج، ويمكن تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية فيما يأتي:

1. وجود فجوة بين ما هو متوقع وما هو حقيقي، أو وجود نقص يمكن حله بطريقة علمية.

2. النقص الحاصل الذي ينتج عن المعادلة التالية: (احتياجات انجاز العمل + الأداء الفعلي = الاحتياج التدريبي).

3. الانخفاض في معدلات الأداء أو الإنتاج نتيجة نقص في المعلومات أو المهارات وليس نتيجة لعوامل تحتاج لمن يصنفها مثل سوء الآلات المستخدمة او عدم توافر القوى العاملة أو سلبية الإشراف أو عدم وجود وصف للعمل والإجراءات.

ومن متطلبات الاحتياجات التدريبية الحصول على معلومات أساسية متعلقة بطبيعة العمل وعدد العاملين وتحديدًا واضحاً للمسؤوليات التي يمكن من خلالها وضع الأهداف بشكل دقيق، بالإضافة إلى عدم إغفال

الجوانب النفسية المتعلقة بالعمل كإخفاض الروح المعنوية للعاملين وزيادة نسبة الغياب والتأخر على العمل وضعف الاتصالات بالمؤسسة. (فهد الفضالة، 2023، ص2)

كما إن نجاح أي برنامج تدريبي يقاس بمدى التعرف على الاحتياجات التدريبية وحصرها وتجميعها لأن البرنامج لا يؤدي دوره بشكل مناسب ما لم يؤسس على قياس علمي للاحتياجات التدريبية. ومن هنا يمكن تعريف مصطلح الاحتياجات التدريبية كما جاء في دراسة السالم بأنه يشمل "مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات وخبرات العاملين لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم على الوجه الأكمل متمثلاً في معلومات المتدربين ومعارفهم، طرق العمل التي يستخدمونها: معدلات الأداء، مهاراتهم في الأداء، سلوكهم، اتجاهاتهم".

ويشير نموذج مقترح لتطوير برامج التعليم المستمر في جامعة الملك سعود إلى وجود نمطين مختلفين لتحديد الاحتياجات التدريبية والتعليمية يمكن أن يستأنس بهما المخططون والمسؤولون وهما:

#### 1. النمط الوصفي DESCRIPTIVE NEEDS ASSESSMENT:

يقوم الأفراد والمجموعات أنفسهم في هذا النمط بتحديد احتياجاتهم التدريبية، وتحديد ما يجب أن يتعلموه بهدف إشباع تلك الحاجات.

#### 2. النمط الفرضي PRESCRIPTIVE NEEDS ASSESSMENT:

يقوم أفراد آخرون في هذا النمط بتحديد احتياجات الدارسين، وبيان ما يجب أن يتعلموه، ويمكن الاستعانة ببعض أساليب التقويم لنقصي الحاجات، مثل اختبارات تحديد المستوى والمناقشات الفصلية. وتعد الطريقة الأولى (النمط الوصفي) هي الأكثر ملائمة للنظريات الإنسانية التي تركز على الإنسان بوصفه محور عملية التعلم، علاوة على أنها الفلسفة التي يؤمن بها معظم المهتمين بمجال التعليم المستمر، وذلك من منطلق إن الدارسين أنفسهم أدركوا بشؤونهم واحتياجاتهم. ويعد التدريب من أهم العناصر الناجحة لقيادة دقة العمل الإنتاجي وخاصة في مجال التقنية الحديثة وأجهزتها التي أصبحت المحرك الرئيس في أداء العاملين في مجال المكتبات والمعلومات، فبهذه الأجهزة يمكن تحقيق الدقة والسرعة والوضوح في إنجاز مختلف الأعمال المتعلقة بإتاحة المعلومات لكافة المستفيدين، كما أصبح يواجه العاملين العديد من التحديات في هذا المجال لا يمكن تجاوزها إلا من خلال التدريب المحدد الذي يستطيع أن يرتقي من خلاله الموظفين والعاملين بمهارتهم ومواكبة لآخر التطورات. (سالم السالم، 1999، ص ص 39.9)

ولقد أصبح التدريب تخصص قائماً بذاته، ووظيفة ذات مهام محددة في كافة المؤسسات فهو يعمل على إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين في المكتبات ومراكز إتاحة المعلومات للارتقاء بهم عن النحو الأمثل، ومما يكفل حسن قيامهم بوظائفهم وأعمالهم وبالتالي زيادة كفاءتهم الإنتاجية ولتحقيق ذلك من خلال التدريب لابد من تحقيق الأهداف التالية:

1. صقل وتحسين المهارات والمعلومات والقدرات والخبرات المتوفرة لدى العاملين.

2. إكساب العاملين أنماطاً واتجاهات سلوكية لصالح مؤسسات العمل.

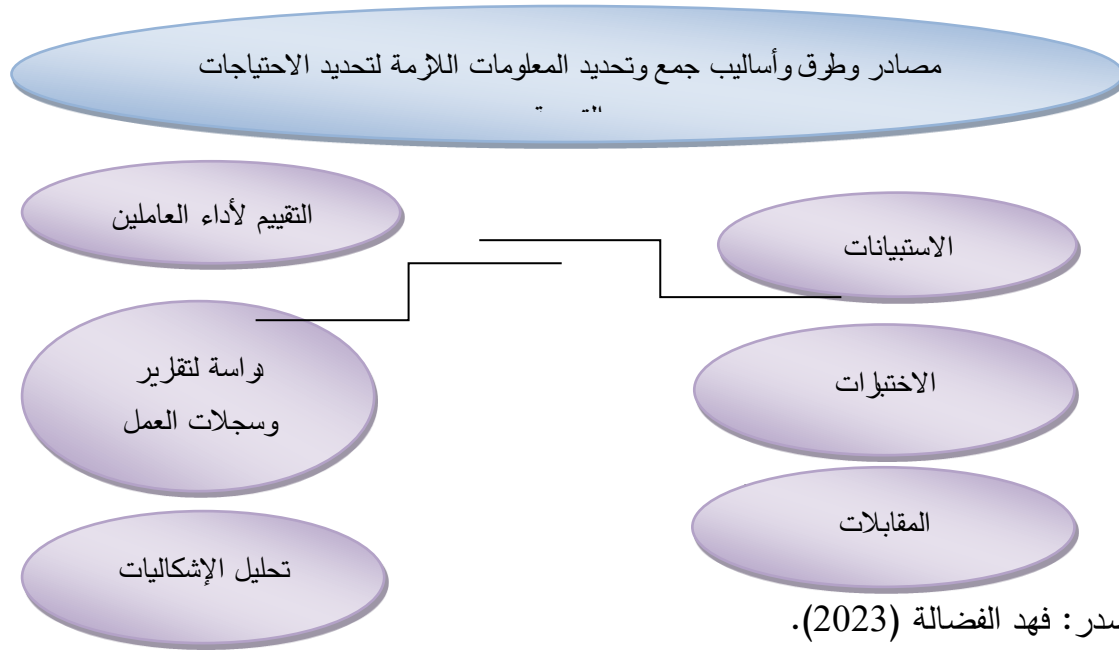
3. إكساب العاملين مهارات وقدرات وخبرات ومعلومات جديدة تنقصهم.

وبذلك يتضح إن التدريب أصبح فرعاً من فروع التعلم إلا أنه يختص بميزة أن المتدرب يكون فيه طرفاً موجباً، ولا يتأتى إلا بإعداد البرامج المحكمة لهؤلاء العاملين بعناية فائقة، وإعداد برامج تدريبية وتأهيلية معدة من حيث الأهداف وطرق التنفيذ. (مبروكه محيري، 2005).

**ثانياً: مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال المكتبات والمعلومات:**

إن اختيار وتقرير أنواع التدريبات المطلوبة يستوجب وجود بيانات ومعلومات ذات أهمية بالغة يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات ومؤسسات إتاحة المعلومات، بالإضافة إلى تحديد مدة البرامج وتحديد أهدافها وطرق جمعها.

الشكل رقم (1) يوضح مصادر وطرق وأساليب جمع وتحديد المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية.



المصدر: فهد الفضالة (2023).

يقوم أخصائيو التدريب والمدرّبون بجمع البيانات والمعلومات عن العاملين بمؤسسات العمل بعدة طرق ووسائل تمثل أهمية بالغة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لهم على مختلف المستويات:

**الاستبيانات:**

يتضمن الاستبيان العديد من الأسئلة المطلوب الإجابة عنها من قبل المنخرطين في البرنامج التدريبي ويقوم المدرّب أو أخصائي التدريب بتصميم هذه الأسئلة لأجل التعرف على احتياجات المتدربين الملحة، هناك العديد من الشروط التي يجب مراعاتها عند تصميم وصياغة أسئلة الاستبيان؛ منها: أن تكون أسئلة واضحة ولا تحمل أكثر من معنى، وأن تحمل عدد من الاختيارات لتسهيل الإجابة على المتدربين وإن لا تكون معقدة فترهق المتدربين حين الإجابة، وأن تلبي الغرض من السؤال (الموضوعية) ومن مزايا

الاستبيانات أنها يمكن أن تصل إلى أكبر عدد من المتدربين ويمكن الإجابة عليها في أقل زمن، كما إنها قليلة التكاليف، ويمكن أن تقدم بيانات واضحة ودقيقة ، ومن عيوبها قلة قدرتها على الوصول إلى الأسباب التي وراء بعض المشكلات.

#### الاختبارات:

يلجأ الكثير من المدربين وأخصائيو التدريب إلى استخدام الاختبارات بهدف التوصل إلى الاحتياجات التدريبية والوظيفية الحقيقية للعاملين وذلك من خلال الشكل الشفوي والتحريري بهدف تحديد أوجه القصور في أداء العاملين، إلا أنها قد تعطي مؤشرات عامة وليست نهائية في تقويم أداء العاملين أو الموظفين أو تحديد الاحتياجات التدريبية لهم.

#### المقابلات:

تعد المقابلات الشخصية مواجهة مباشرة بين المدرب والمتدربين المرشحين لحضور البرامج التدريبية، وذلك للتعرف على الاحتياجات التدريبية لهم، ولنجاح الأهداف المتعلقة بالبرامج التدريبية لا بد من مراجعة الأسئلة الموضوعة سلفاً، بالإضافة إلى الاهتمام بإجابات المتدربين لكي لا تكون استنتاجاتهم بعيدة عن الواقع، ومن مزايا المقابلات الشخصية أنها فرصة للمتدربين لإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم، ومن عيوبها أنها تطلب الكثير من الوقت بالإضافة إلى أنها تمثل موقفاً صعباً وحرماً لبعض المتدربين.

#### التقييم:

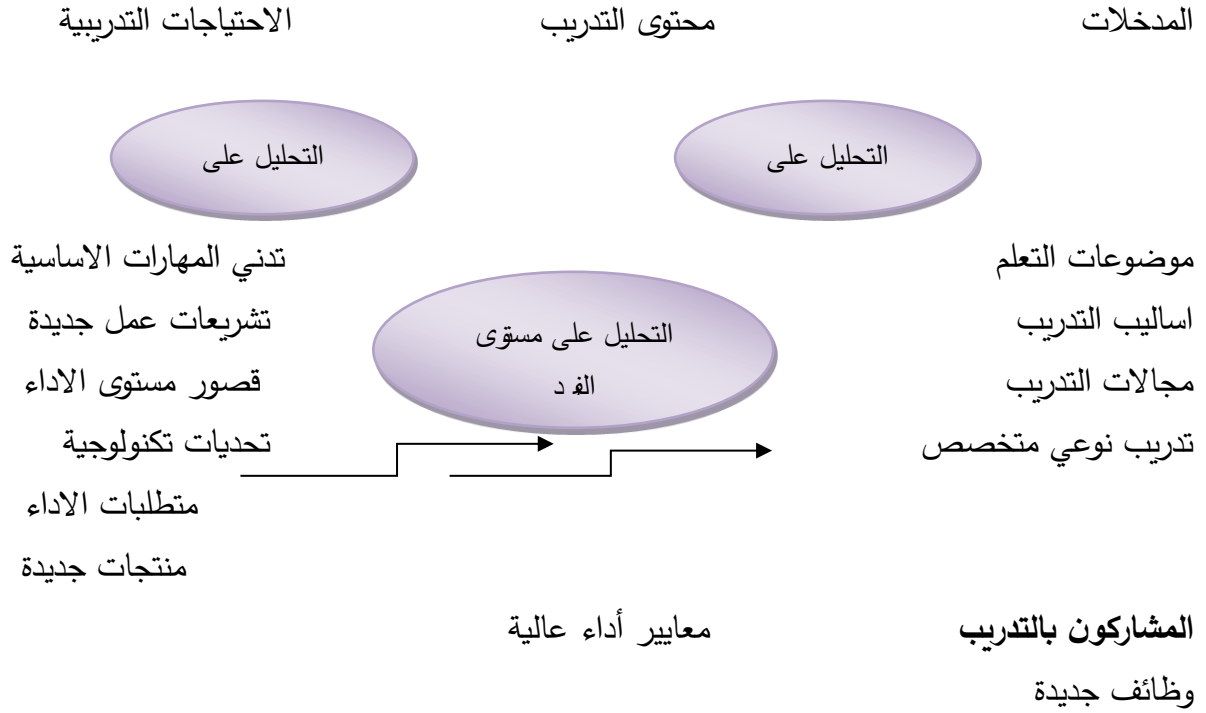
يمثل التقييم لأداء العاملين عنصراً معبراً عن المهام والواجبات التي لم يتم إنجازها والأسباب التي أدت إلى ذلك كما تبين نتائج تقييم الأداء مدى الحاجة الماسة لدى العاملين لتدريب؛ والتي بدوره سيعمل على إيجاد المعلومات الدقيقة عن المهام والمسؤوليات والواجبات الوظيفية المنوطة بالعاملين في المؤسسة بالإضافة إلى نوع التدريب اللازم.

#### دراسة لتقارير وسجلات العمل:

يمكن من خلال دراسة تقارير لسجلات العمل تحديد نقاط القوة والضعف لأداء العاملين والقيام بعلاجها من خلال التدريب، وبرغم من أن هذه الطريقة تتميز بإظهار المشكلات والعقبات في أداء العاملين إلا أنها لا يمكن أن تصل إلى الأسباب الحقيقية لهذه الإشكاليات، وبذلك لا يمكن الاعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

## تحليل الإشكاليات:

إن الهدف الأساسي لطريقة تحليل الإشكاليات هو التعرف على أسباب المشكلات التي تكمن وراء عدم إنجاز الأعمال بهدف استخدام التدريب لحلها ومحاولة معالجتها، ومن مزاياها أنها تفتح باب الحوار بين العاملين ورؤسائهم في إطار تدليل الصعوبات وحل الإشكاليات الظاهرة في أداء العاملين.



إعداد: الباحث . المصدر: فهد الفضالة (2023).

### 1. التحليل على مستوى المؤسسة Analysis at the Organization Level:

يمثل التحديد على مستوى المؤسسة العديد من العناصر المهمة بها مثل: أسس الاستمرار وإدارة العمليات والمشروعات والأهداف التي تريد تنفيذها في المستقبل والأهداف الحالية والأساليب وطرق العمل التي يتبعها المنافسين، بالإضافة إلى الدراسات المتعلقة بالهيكل التنظيمي ومعايير الأداء والمؤشرات المتعلقة به، كمعدلات التغيب والإصابات الخاصة بالعمل والنظلمات والكفاءة المرتبطة بالأداء العام، ويتطلب كل هذا دراسة العديد من المؤشرات، كالتكاليف المباشرة وغير مباشرة للعمل والإنتاج، وتكوين صورة كاملة عن المؤسسة والعناصر المؤثرة في الأداء لتحديد الفجوة بين العمل الحالي وتحقيق التنافس والتميز.

### 2. التحليل على مستوى العمل Analysis at the Job Level:

هو تجميع البيانات عن عمل معين أو مجموعة من الأعمال، ويحدد التحليل ما المستويات المطلوبة، وما المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لبلوغ تلك المستويات؟ وتهدف عملية تحليل الوظائف أساساً إلى تحليل العمل أو الهيكل العام لمهام الوظيفة، وفي هذا المستوى من تحليل بيانات العمل فإنه من الضروري أن تظهر المهام المطلوب إنجازها بغرض إتمام العمل وكيفية

تقدميها، ومن ثم ما الاحتياجات التدريبية المطلوب معرفتها في سبيل إنجاز جيد. وهناك عدد من الأساليب الفنية لإجراء مثل هذا التحليل تتمثل الآتي:

- 1- وصف العمل: يقدم إطار للعمل/ الوجبات/ المسؤوليات.
  - 2- تصنيف العمل: يوفر قائمة للمهام/ مستويات الحكم على الأداء والإنجاز
  - 3- مستويات الأداء ومعايلته: تحديد أهداف العمل/ المعايير/ المستويات المطلوبة
  - 4- إنجاز العمل: حيث يمكن ملاحظة الفجوات بين الأداء والعائد منه
  - 5- ملاحظة العمل: حيث تم اختيار عينات من العمل/ النظرة إلى جزئيات العمل
- 3- التحليل على مستوى الموظف (الفرد) Analysis at the Employee Level:**

اي أنه كيف يمكن للفرد في المؤسسة أن يتحمل أعباء ومهام مختلفة تكون ضرورية ولازمة لأداء ناجح حيث يتركز الاهتمام بتقدير مستويات الأداء القائمة في مقابل المستويات اللازمة من حيث النوع والكم في العمل، ويتم تحديد حجم الفجوة عنده وبذلك فإن برامج التدريب يمكن أن يتم تصميمها لكل فرد لملء الفراغ أو الفجوة بين المستوى الحالي والمستوى المطلوب للأداء وللمعايير والمقاييس والأهداف المعتمدة بالمؤسسة. وهناك عدد من الأساليب الفنية لتحليل الاحتياجات التدريبية على المستوى الفردي، ومن هذه الأساليب:

- 1- تقييم الأداء الذي يحدد مناطق الضعف.
  - 2- الملاحظة أو تحليل عينة من العمل أو اختبار المهارات والمهارات المطلوبة في العمل
  - 3- المقابلات الشخصية والاستبانات والاختبارات السلوكية والمهنية.
  - 4- تقييم المواقف مثل لعب الأدوار ودراسات الحالة .
- ومن الملاحظة أن نقص أداء الفرد لا يعني في جميع الأحوال الحاجة إلى التدريب، إنما هنالك جوانب أخرى ذات تأثير بارز على تحسن الأداء الوظيفي للفرد مثل تحقيق الاستقرار والانتماء الوظيفي وتشجيع طاقة الإبداع. وأن التكامل بين المؤسسة والعمل والموظف ينبثق من وجود علاقة تكاملية بين أهداف ومتطلبات كل منهما، الأمر الذي يستلزم وجود نوع من التنسيق، ومن الخطأ التركيز على تغطية الاحتياجات التدريبية لطرف بمعزل عن بقية الأطراف الأخرى والطريقة المثلى لضمان الربط بين العناصر الثلاثة أن يتم البدء باختبار الأداء في المؤسسة ، وإذا ترتب على هذا العمل ظهور ما يستلزم تلبية احتياجات تدريبية محددة، فإنه من الضروري إجراء تحليل الاحتياجات للأفراد والبحث عن نوع أو شكل التدريب المناسب واللازم لبلوغ الأداء الأمثل، وفي هذه الحالة تتضح العالقة التكاملية بين جميع المستويات، ويكتسب الموظف المهارات والمعرفة والاتجاهات اللازمة، وينعكس ذلك على الوظيفة بإتقان الأداء، والمؤسسة بشكل عام. (فهد الفضالة، 2023، ص ص 3-8)

### ثالثاً: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال المكتبات والمعلومات

لا يختلف اثنان بأن التدريب أصبح ضرورياً للعاملين في مجال المكتبات والمعلومات في ظل تحديات التقنية المتطورة التي تواجهها يوماً بعد يوم، بالإضافة إلى عدم تأهيل الموظفين والعاملين في هذا المجال أنفسهم بالدورات التدريبية والشهادات والخبرات العلمية، الأمر الذي يؤدي بالطبع إلى انخفاض مستوى الأداء والإنتاج في العمل لديهم.

وتتمثل أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للمجال فيما يلي:

- 1- تتأثر المؤسسة بسبب ضعف معين في عمليات عملها، وبالتالي فإن تحديد احتياجات التدريب يساعد على تحديد أي نقاط ضعف أو فجوات في قدرات الموظف، وهو ما يمكن المؤسسة من التخطيط بشكل صحيح لكيفية تقديم التدريب في تلك المجالات قبل أن يؤثر ضعف الكفاءة على أعمال المؤسسة.
- 2- تقيّد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من كفاءة برامج التدريب للموظفين، وبالتالي يستفيد منها الموظفون في تحسين الأداء الوظيفي وتعلم المهارات المناسبة، دون أن يكون هناك حاجة إلى مزيد من التدريب.
- 3- من أهم فوائد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، أنها تحدد المجالات التي يجب التركيز عليها لضمان أكبر تأثير ونتائج، ومن ثم يمكن تحديد أولويات تلك المجالات وتخصيص الموارد التدريبية حسب الحاجة، بدلاً من التركيز خلال التدريب على مجالات ليست هناك حاجة ماسة لها.
- 4- عندما لا يتوفر للموظفين التدريب الفعال الذي يساعدهم على تطوير مهاراتهم؛ يضطرون أحياناً إلى ترك العمل والبحث عن مكان آخر يوفر تلك الفرص، وبالتالي فإن تحديد الاحتياجات التدريبية الذي يساعد على تقديم تدريبات فعالة تحقق لهم الرضا الوظيفي بالمؤسسة.
- 5- تحفز التقييمات المنتظمة للاحتياجات التدريبية الأعمال وموظفيها على البقاء على المسار الصحيح للتدريب ولضمان النمو المهني والشخصي، بدلاً من فقدان الموظفين فرص النمو في حياتهم المهنية، واختارهم أماكن أخرى.
- 6- تشهد أعمال جميع مؤسسات المعلومات نمواً وتطوراً مستمرين، استجابة للظروف الخاصة بالطلب على المعلومات، وهو ما يؤدي إلى تغير أهداف واحتياجات كل هذه المؤسسات، وبالتالي فإن تحديد احتياجات التدريب، يساعد على مواءمة تدريبها على المهارات الوظيفية مع احتياجات الأعمال الحالية من أجل تحقيق الأهداف طويلة الأجل. وخلال عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، تركز المؤسسة على أهدافها طويلة المدى، وبالتالي ضمان عدم إهدار التدريب على الأدوات أو العمليات القديمة الغير مجدية.
- 7- بتحديد الاحتياجات التدريبية يمكن للمؤسسة تمييز مجالات التدريب التي تتطلب اهتماماً فورياً، عن المجالات الأخرى التي يمكن تأجيلها.
- 8- وكذلك يمكن التعرف على الموظفين الذين هم بحاجة حقيقية إلى الالتحاق بتدريب مخصص وفقاً لاحتياجاتهم الفردية لتحقيق أكبر قدر ممكن من التدريب.

9- يؤكد تحديد الاحتياجات التدريبية على ضمان إجراء بحوث أساسية فعالة قبل تنفيذ خطة تدريبية، وبالتالي تسليط الضوء على مجالات التدريب التي لم تكن معروفة من قبل أو التي لم تثل أي اهتمام سابق.

10- تتكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من مختلف المجالات التي يجب التركيز عليها والتي تجعل من السهل تحديد المقاييس لقياس نجاح برامج التدريب، ودون هذه العملية لن تكون البرامج التدريبية قابلة للقياس.

11- يمكن للمؤسسة الاستفادة من تحديد الاحتياجات التدريبية في معرفة التدريب المطلوب بسرعة، وعدد الأشخاص الذين سيشاركون فيه، وكيفية تخطيط الميزانية، ومن ثم تحقيق الكفاءة والتكلفة المثلى.

12- تكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية فعالة في تحقيق عائداً أكبر على الوقت والموارد المالية التي ينطوي عليها التطوير المهني. من خلال زيادة قدرات الموظفين، تظهر النتائج المرجوة من خلال المزيد من التطورات التي تحقق. (بكة للتعليم والاستشارات، 2026)

#### رابعاً: السبل التي من شأنها تحسين وتغيير البرامج التدريبية في مجال المكتبات والمعلومات:

تطوير التدريب يعني تحسين البرامج التدريبية لتلبية احتياجات المؤسسات والمتدربين بشكل أفضل، مما يساعد على تعزيز أداء المتدربين وتحقيق الأهداف التعليمية. ويتضمن ذلك تحليل ورسم البرامج التدريبية، وتطوير المواد التعليمية، وتنفيذ البرامج، وتقييمها لضمان فعاليتها وتحسينها المستمر.

إن تطوير التدريب يركز على تحسين البرامج التدريبية لتلبية احتياجات المؤسسات والأفراد، مع التركيز على تصميم مبتكر يشمل تحليلاً دقيقاً للاحتياجات، وتطويراً للمواد، وتنفيذاً فعالاً يتبعه تقييم مستمر، بهدف تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف التعليمية بطرق إبداعية وتفاعلية تلائم مع بيئات العمل المتغيرة، وتحصر غالبية المؤسسات على تنفيذ العديد من البرامج التدريبية وإلحاق موظفيها بها، وهي البرامج المُصممة لتلبية احتياجات الموظفين ومتطلبات المؤسسة، إذ أنها تساعد المتدربين على تطوير مهاراتهم الوظيفية وتعلم مهارات جديدة، مما يؤدي إلى النتائج المرجوة، وحتى تؤدي تلك البرامج التدريبية ثمارها وتحقق أهدافها.

هذه البرامج تتطلب تعاوناً فعالاً بين مختلف الأطراف المعنية، بما في ذلك فرق التطوير التدريبي والمدرّبين والمتدربين، لضمان تحقيق أقصى استفادة منها وتحقيق النتائج المرجوة، وعند تنفيذ البرامج التدريبية في مختلف المؤسسات، ينفذ المدربون مجموعة من الأساليب والتقنيات التي تساعد على تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم وكفاءاتهم، من أجل تعزيز أدائهم الوظيفي والرضا الوظيفي لديهم.

وتتنوع أساليب التدريب من التدريب التقليدي القائم على الفصول الدراسية إلى الطرق الحديثة القائمة على التكنولوجيا، والتي يتم الاختيار منها وفقاً لموارد المؤسسة وأهدافها وأهداف التدريب وطبيعة المحتوى المُقدم، ولتطوير التدريب يمكن تطبيق الأفكار التالية:

1- حلقات العمل: وهي عبارة عن اجتماعات عملية يقودها المدرب، تستمر بضع ساعات أو لبضعة أيام، ويتبادل فيها المتدربون الأفكار، ويتناقشون حول أفضل الطرق لحل المشكلات وتطوير الحلول من أجل تطوير التدريب الذي يلتحق به الموظفون، يمكن الاستغناء عن المحاضرات التقليدية أو العروض التي تعتمد على الاستماع إلى المدرب، واستبدالها بحلقات العمل.

2- المناقشات: وفيها، يتم تقسيم الموظفين إلى مجموعة من الفرق تُعرض عليهم مشكلة أو موضوع ما، من أجل تبادل النقاش حولها حتى يتوصل الفريق إلى استنتاجات غير متوقعة، يمكن أن تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن أي مشروع مستقبلي، وعلى عكس حلقات العمل، تُجرى المناقشات كأسلوب تدريبي يركز على التعاون بين الموظفين المشاركين في التدريب. وتفيد المناقشات في تغذية التفكير النقدي من خلال الجدل والحجج المضادة، إلى جانب تعزيز مهارات العرض لدى الموظفين.

3- تعتمد ألعاب التدريب على منح مكافآت مثل الدرجات والنقاط والجوائز، وبالتالي فهي تعزز من سلوكيات التعلم التي تؤدي إلى الاحتفاظ بالمعرفة بشكل أفضل، فتتحقق نتائج التدريب الشاملة، يُعد استخدام ألعاب التدريب في الدورات التدريبية، من أفضل الوسائل التي تساعد على تحسين واكتساب مهارات جديدة، وزيادة حماسهم في العمل.

4- التدريب المتبادل: هو عبارة عن برنامج تدريبي يلتحق به الموظفون لتعلم المعرفة والخبرة الفنية الخارجة عن نطاق عملهم الأساسي، بدلاً من التخصص في وظيفة واحدة فقط، ويساعد التدريب المتبادل الموظفين على أن يصبحوا أكثر تنوعاً، لأنهم يتعلمون كيفية أداء مهام مختلفة، كما يصبحون أكثر إدراكاً بمساهمة أعضاء الفريق الآخرين في تحقيق أهداف المؤسسة. ويمكن اتباع وسائل أخرى عند تنفيذ برامج التدريب المتبادل، مثل دورات التعلم الإلكتروني أو التدريب أثناء العمل، وذلك وفقاً لاحتياجات المؤسسة ومواردها المتاحة.

5- دراسات الحالة: يعتمد التدريب القائم على دراسات الحالة على إعطاء الموظفين معلومات حول مشكلة أو موقف معين، فيتعاونون مع أعضاء الفريق من أجل الوصول إلى حلول مناسبة، وعلى العكس تماماً من التدريب عن طريق المناقشات فدراسات الحالة تستند إلى تحديات افتراضية، إذ تستند إلى المواقف التي واجهها الموظفون أو قد يواجهونها في العالم الحقيقي، وهو ما يؤهلهم للتعامل مع مواقف مماثلة في عملهم اليومي.

6- الحلقات الدراسية عبر الإنترنت: هي عبارة عن جلسات تدريبية إلكترونية تعتمد على استخدام الشرائح والصوت وأحياناً الفيديو، ويقودها مدرب لتوجيه المشاركين من خلال تعليمهم مهارات جديدة أو مناقشتهم في موضوع ما، وأهم ما يميز هذه الحلقات أنها تفيد في تدريب الفرق البعيدة، وهو ما يمكن الموظفين من المشاركة من أي مكان باستخدام الإنترنت، دون الاضطرار إلى السفر والحضور داخل غرف الاجتماعات المادية. وتُعد الحلقات الدراسية عبر الإنترنت من الأساليب التي تساعد على تطوير البرامج التدريبية للموظفين.

7-التدريب في أثناء العمل: تساعد هذه الطريقة على إكساب الموظفين مهارات جديدة دون التعطيل اليومي وإنتاجيتهم، كما تسمح لهم بالتركيز على المهارات الأكثر صلة بعملهم، وعلى مستوى المؤسسة فإن هذه الطريقة مفيدة في توفير الأموال المُنفقة على برامج التدريب خارج موقع العمل، ومن الأفكار التي تساعد على تطوير الموظفين إلحاقهم بالتدريب أثناء العمل، إذ يُسمح لهم بالتعلم خلال تأديتهم مهامهم الوظيفية ليطبقوا ما تعلموه.

8-لعب الأدوار: هو أسلوب تدريبي قائم على وضع سيناريوهات محتملة في مكان العمل، ثم قيام المتعلمين والمدرّب بتمثيل أدوارهم فيها، وهو من الأساليب الفعّالة للموظفين الذين يعتمد عملهم على التفاعل المباشر مع العملاء، وذلك لأنها تمنحهم بعض الخبرة في التعامل مع المواقف الصعبة مع العملاء، وأهم ما يميز أسلوب لعب الأدوار، أنه يشجع المتدربين على استخدام مهارات حل المشكلات والتفكير النقدي في الوقت الحالي، ويحسن من مهارات تفاعلهم مع العملاء وخاصة في المواقف الصعبة.

9-التدريب بالفيديو: يُعد من الطرق الفعّالة في تدريب الموظفين، وفيها يتم إنشاء مقاطع فيديو تدريبية للموظفين، تتضمن المعلومات المُراد نقلها لهم بتنسيق سهل الفهم يسهل الاحتفاظ به، ويمكن لأي موظف العودة إليها ومشاهدتها. وما يميز هذه الطريقة، أنها تقدم تجارب تعليمية متطورة بتكلفة أقل من التدريب التقليدي، كما أن مقاطع الفيديو تضمن مشاركة أفضل للموظفين فتزداد فرص الاحتفاظ بالمعلومات، وتتيح للموظفين التعلم في الأوقات التي تناسبهم دون إعاقة إنتاجيتهم داخل العمل.

10- التعلم من نظير إلى نظير: وهو استراتيجية قائمة على تدريس الموظفين لبعضهم البعض، وهو أحد أنواع التعلم التعاوني الذي يسمح للموظفين بالعمل من خلال مفاهيم جديدة ومشاركة الأفكار مع أقرانهم، وهو ما يعزز عملهم الجماعي بشكل منتج، ومن مميزات هذا النهج أنه يحسن من مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم ويشجع الاتصال والتعاون ويعزز ثقافة تبادل المعارف داخل المؤسسة.

11- التعلم المتبادل: هو برنامج تدريبي مكوّن من عدة جلسات تدريبية تُقام على فترات متباعدة، لتقديم أجزاء من تلك الجلسات عدة مرات على مدار الأيام المُقبلة للمتدربين لاستدعاء المعلومات، وهو ما يعزز من الاحتفاظ بالمعلومات، ومن خلال تطبيق هذا الأسلوب يمكن تزويد المتدربين بمراجعة دورية وتعزيز المعرفة المكتسبة سابقاً، إضافة إلى تعزيز تفاعلهم مع المحتوى.

12-استطلاعات الرأي: هي من الوسائل التي تساعد على تطوير الدورات التدريبية التي تُقدم للموظفين، حيث يبدأ البرنامج التدريبي باستطلاع آراء الموظفين المشاركين للحصول على ما يأملون تعلمه، وهو ما يشجع المتدربين على مشاركة أفكارهم، الأمر الذي يؤدي إلى خلق بيئة تعليمية أكثر شمولاً وتعاوناً، كما يمكن إنهاء البرنامج التدريبي بهذا الاستطلاع لاختيار الموضوع الذي يجب تغطيته، وهو ما يسمح للمدربين بتصميم الدورة التدريبية في الوقت الفعلي.

13- برامج التوجيه: تعد من بين الأفكار التي تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم والاستفادة منها في تحقيق أهدافهم، فمن خلالها يحصلون على إرشادات من الموجهين حول وضع خطط فعّالة لمسارهم

المهني، إلى جانب اكتساب ثقافة التعلم المستمر التي من خلالها يتعلمون كيفية حل المشكلات ويستفيدون من خبرات الموجهين في الإبداع، ويشارك كل من الموظف والموجه في مناقشات يتبادلون فيها الخبرات المشتركة والمعرفة والمهارات، كما أن الموظف يمكنه الاستفادة من الموجه في تطوير مهارة القيادة عبر اكتساب الأساليب والاستراتيجيات المستخدمة.

14- برامج القيادة: تكون هذه البرامج موجهة لتطوير مهارات القادة وإعداد القادة في المستقبل، ومدتها تتراوح ما بين ستة أشهر إلى عام ونص فما فوق، ويستفيد المتدربين فيها من خلال دورات إدارة الفريق التدريبية، والتطوير القيادي الشخصي عبر اكتساب أساليب مطوّرة في التوجيه والتدريب. ( محمد كريم، 2026)

وفيما يلي اقتراح لمجموعة من البرامج التدريبية التي تستجيب للاحتياجات المهنية والتقنية للعاملين في المجال والقابلة للتطبيق، من أبرزها: برنامج المهارات الرقمية في المكتبات، وبرنامج الفهرسة والتصنيف، وبرنامج إدارة المكتبات الرقمية والمستودعات المؤسسية، وبرنامج البحث والاسترجاع في قواعد البيانات، وبرنامج خدمات المستفيدين والمرجعية الرقمية، وبرنامج محو الأمية المعلوماتية، وبرنامج إدارة البيانات البحثية، وبرنامج تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وبرنامج الإدارة والقيادة. وتُرتب هذه البرامج وفق درجة الأولوية التي تكشف عنها نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية، مع تحديد أهداف كل برنامج ومحتواه ومدته وأساليب تنفيذه وطرائق تقييمه.

### التوصيات:

في ضوء أهداف البحث ونتائجه يوصي الباحث بما يلي:

1. العمل على تحديد وقياس الاحتياجات التدريبية بشكل موضوعي ومنظم لتحديد القدر المتطلب تزويده للمتدربين كما وكيفا، وقياس مستوى نجاح التدريب أو فشله.
2. ضرورة الاستعانة بالاختصاصيين في مجال المكتبات والمعلومات لتحديد احتياجات المجال من خلال القيام بالاتصالات الرسمية والشخصية ودراسة واقعها والكشف عن مشكلاتها ومن ثم تقديم مقترحات للجهات المسؤولة عن إعداد البرامج التدريبية.
3. تفعيل أدوار مراكز خدمة المجتمع في الجامعات لتشجيع المؤسسات الحكومية والخاصة على تقديم المقترحات والبرامج التي يجب على موظفي مؤسسات المعلومات الالتحاق بها وتطوير العلاقات بين هذه المؤسسات وربطها ببعضها البعض.
4. تشجيع ودعم البحوث العلمية الرامية إلى دراسات احتياجات مجال المكتبات والمعلومات وتأكيد على دور الجامعات في تلبية تلك الاحتياجات وتحليل التغيرات والتطورات الحديثة وانعكاس ذلك على البرامج التدريبية التي يجب أن تقدم.
5. ضرورة الأخذ بالأسلوب العلمي عند ترشيح المتدربين من خلال الاستعانة بمصادر التعرف على تحديد الاحتياجات التدريبية بدلا من الاعتماد على الأسلوب الشخصي الذي قد يخالطه التحيز.

6. ضرورة اقتراح خطط وبرامج أكاديمية جديدة، لأحداث تغيير في المقررات الحالية بالإضافة إلى الاستعانة بالكفاءات العالية المؤهلة في التقنيات الحديثة التي يمكنها تدريس المواد الجديدة والقيام بالأبحاث العلمية الجادة فيها.

7. تفعيل دور جمعية المكتبات الليبية والتعريف بها وبنشاطاتها، وذلك لجذب المنتسبين إليها وتعزيز انتمائهم إلى المهنة ولعب الدور المناط بها في تطوير التدريب والتأهيل للعاملين في المكتبات ومؤسسات المعلومات.

8. ضرورة الاهتمام بالتدريب المكثف، ويقترح أن تكون هناك اتفاقيات تعاون مع بعض مؤسسات قطاع العام والخاص لتدريب الموظفين على أحدث نظم وتقنيات المعلومات وخدمات المستدين.

9. ضرورة عقد دورات تدريبية للرفع من مهارات طلاب الجامعات في استخدام مصادر المعلومات الإلكترونية. (الهوش، 2026، ص 663). والعمل على تسهيل حضور ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في مجال المكتبات والمعلومات في الندوات المؤتمرات العلمية التي تعقد في الخارج، وحلقات نقاش حول حصة تلك الندوات والمؤتمرات.

#### الخاتمة:

من الأهمية الكبرى أن تولي الدولة الاهتمام الخاص بتنمية القوى العاملة في مجال المكتبات والمعلومات من خلال تفعيل دور المؤسسات المختلفة وفي مقدمتها الجامعات في تحديد الاحتياجات التدريبية وإيجاد البرامج التدريبية التي تؤدي إلى نقل المعارف والخبرات ورفع الروح المعنوية لهؤلاء العاملين لتغيير سلوكهم واكتسابهم لأساليب العمل الجديدة، ويهتم التدريب ببناء القدرات العلمية والعملية القادرة على تسخير كل المعارف والمنجزات لخدمة الحياة وإن أي مؤسسة لا تملك فلسفة وهوية تعمل أجهزة التدريب على أساسها تكون بلا حافز وبلا دافع وتقعد أهم موجّهات المستقبل لديها. ومن الضروري أن تكتسب المهارات وتزدهر على قاعدة المعرفة. وإن التدريب يصمم وينفذ لتحقيق أهداف تدريبية، لذلك لابد للقياس أن يتم في ظل الأهداف التدريبية وليس بمعزل عنها وأن هناك مداخل عملية تكشف الحاجة للتدريب وهي تحليل العمل أو من خلال الملاحظة والاستقصاء. يمكن من خلال هذه الوسائل التعرف على دواعي الحاجة للتدريب وهي نقص المهارات والمعارف وتغير محتوى وظروف وإمكانيات العمل. وتصمم البرامج التدريبية بعد تحديد الحاجة للتدريب وكذلك معرفة نوعية المشاركين، ومستواهم ومهاراتهم. وهناك ضرورات لابد من اعتبارها وهي المحتوى التدريبي وضرورة ألا يكون المحتوى التدريبي غاية وليست وسيلة للتدريب. ومن الضرورة أن يكون لدى المدرب خبرة في تنمية الموارد البشرية، ومن الضرورة أيضا أن يكون هناك تنسيق وربط فعال بين إدارة التدريب والمدرّبين ومصممي البرامج وذلك للتمكن من فعالية التدريب باعتباره العامل الحاسم في نجاح أو فشل التدريب، وإن التدريب للموارد البشرية بالمؤسسة والقوى العاملة والأفراد هو المكون الرئيسي لاستراتيجيات المنافسة وكذلك مهارات العمل والتعليم. كما إن التعليم والتدريب عاملان أساسيان يساهمان في زيادة دخول المؤسسات والدول وتطوير اقتصادها وهناك عدة طرق للتقييم كطريقة كيرك باترك. وأسلوب باركر وأسلوب بيل وأسلوب كيرو حيث يهتم بتقييم السياق وتقييم المدخلات وتقييم ردود الأفعال وتقييم النتائج وكذلك نجد أن هناك عدة طرق لجمع البيانات الخاصة بالتدريب، وهي استمارات الاستطلاع، ومسوحات الرأي والاتجاهات،

الاختبارات، المقابلات، الملاحظات. ومن خلالها نتعرف على أثر القياس على تطوير المدرب والمناهج والطرق. وأن التدريب هو الفرق بين الفشل والنجاح والتدريب فلسفة ومنهج. من خلال البحث نستطيع أن نقول إنه لا جدوى من القيام بعمل لا يمكن قياسه. ولابد من الاهتمام بالتقييم والتصميم والقياس ومن ثم التقويم والبحوث والتطوير للمناهج.

### المصادر المراجع:

- الزهراني، راشد بن سعيد (2003). الاحتياجات التدريبية لاختصاصيي الخدمة المرجعية بمكتبات دول مجلس التعاون الخليجي في مجال تقنيات المعلومات. دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات، مج8 (ع1).
- السالم، سالم بن محمد (1999). تحديد الاحتياجات في التخطيط للبرامج التدريبية مع إشارة خاصة إلى برامج المكتبات والمعلومات. دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات، مج4 (ع2).
- السامرائي، إيمان فاضل (2001). المعلوماتية وتأثيرها على تدريس علم المكتبات والتوثيق في العراق والأردن: دراسة مقارنة. المجلة العربية للمعلومات، مج 32 (ع 3).
- الفضالة، فهد (2023). تحديد الاحتياجات التدريبية. الكويت: المعهد العربي للتخطيط.
- الهوش أ. (2026). سلوك البحث عن المعلومات في البيئة الرقمية. جامعة الزاوية - مجلة كلية الآداب، 26(2)، 653-664. <https://doi.org/10.26629/uzfaj.48>
- بكة للتعليم والاستشارات (2026). أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية ومصادر تحديدها. متاح في: <https://bakkah.com/ar/knowledge-center>
- حافظ، عبد الرشيد بن عبد العزيز (2003). حتمية التغير في تعليم المكتبات والمعلومات. دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات، مج 8 (ع2).
- حسن، فائقة محمد علي (2012). سمات ومهارات اختصاصي المكتبات والمعلمات وفقا لتقدير أصحاب فرص العمل بمصر مدى توافرها في برامج أقسام المكتبات والمعلومات بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية. الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، مج 19 (ع37).
- اتصالاتي(2025). دليل شامل لتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية .. متاح في: <https://my-communication.com/training-needs/>
- ذياب، مفتاح محمد (2005). التعليم المستمر في مدارس علم المكتبات والمعلومات في افريقيا: ليبيا وبوتسوانا واثيوبيا ونيجيريا. دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات. مج10(ع1).
- قاري، عبد الغفور عبد الفتاح (2003) برنامج التدريب العملي لموظفي مراكز الوثائق والمحفوظات الحكومية: دراسة تقييمية. دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات. مج8 (ع1).
- متولي، ناريمان إسماعيل (2001). الاتجاهات الحديثة في تأهيل العاملين في مجال المكتبات والمعلومات. مجلة المكتبات والمعلومات العربية، مج21 (ع2، ابريل).
- محيريق، مبروكة عمر (2005). التأهيل والتدريب المهني للعاملين بمرافق المعلومات في العصر الالكتروني. مجموعة النيل العربية.
- الفضالة، فهد (2025). مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية الموظف - العمل - المؤسسة: المعهد العربي للتخطيط. متاح في: [https://www.arab-api.org/Files/Training/programs/1/2018/241\\_P15006-8.pdf](https://www.arab-api.org/Files/Training/programs/1/2018/241_P15006-8.pdf)
- كريم، محمد (2026). مقياس الاحتياجات النفسية الأساسية في الفصل الدراسي. متاح في: <https://masartp.com>.