

الملاحق

1. الاستبانة



الإخوة/ القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

يقوم الباحث سمير إبراهيم سليمان بإجراء دراسة أكاديمية لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية بعنوان (تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية-دراسة تطبيقية) ولتحقيق ذلك قام الباحث بإعداد استبانة استبيان تركز على خمسة محاور رئيسة، وهي:

1. محور المهارات القيادية (الفنية- الإدارية- البشرية).

2. محور أهمية تحديد الاحتياج التدريبي.

3. محور دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

4. محور طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية.

5. محور معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية.

بغية معرفة درجة المهارات وأهميتها القيادية ودرجة توافرها لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية هادفاً من ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية ومعرفة درجة الاحتياج التدريبي وأثره على أداء القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية.

آملين منكم التكرم بتعبئة فقرات هذا المقياس وذلك بوضع إشارة (✓) أمام كل فقرة وتحت البدائل التي تدل على درجة موافقتكم على ما جاء فيها.

وأخيراً نشكر لكم حسن تعاونكم ونؤكد لكم بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستحاط بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية.

المؤهل العلمي	1. مؤهل جامعي (بكالوريوس) ☐ ، 2. دراسات عليا ☐ ، 3. دبلوم عالٍ ☐ ، 4. دبلوم متوسط ☐ ، 5. أخرى..... ☐
سنوات الخبرة	1. أقل من 5 سنوات ☐ ، 2. من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐ ، 3. من 11 سنة إلى 15 سنة ☐ ، 4. أكثر من 15 سنة ☐
عدد الدورات التدريبية	1. أقل من ثلاث دورات تدريبية ☐ ، 2. من 3 إلى 4 دورات تدريبية ☐ ، 3. خمسة دورات تدريبية ☐ ، 4. من ستة دورات فأكثر ☐
العمر	1. أقل من 30 سنة ☐ ، 2. من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ☐ ، 3. من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐ ، 4. من خمسين سنة فأكثر ☐

ثانياً: معرفة درجة توافر وأهمية المهارات القيادية لتحديد الاحتياجات التدريبية.

درجة توافر المهارة (الأداء الحالي)					المحاور / العبارات	درجة أهمية المهارة (الأداء المعياري)					ن
منخفضة جداً (1)	منخفضة (2)	متوسطة (3)	عالية (4)	عالية جداً (5)		غير مهمة (1)	غير مهمة (2)	متوسطة الأهمية (3)	مهمة (4)	مهمة جداً (5)	
					مراعاة التسلسل المنطقي وترابط الأفكار بين أجزاء التقرير.						1
					تحديد الهدف من التقرير بكل دقة قبل البدء في كتابته.						2
					اختتام التقرير بالتوصيات الملائمة لموضوعه.						3
					الإيجاز والموضوعة والوضوح في كتابة التقارير.						4
					مراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص الموجه لهم التقرير من حيث الصلاحيات والمستوى الوظيفي.						5
					معرفة جميع المعاملات المصرفية باستخدام الحاسب الآلي.						6
					القدرة على استخدام الحاسب الآلي في مجال التخصص الوظيفي.						7
					القدرة على استخدام الحاسب الآلي في متابعة أداء المرؤوسين.						8
					القدرة على استخدام الحاسب الآلي في متابعة سير المعاملات وتحديد أماكن تعثرها.						9
					القدرة على استخدام الحاسب الآلي في مجال الأرشفة الإلكترونية.						10
					القدرة على استخدام المحادثة النصية والمجموعات الإخبارية Newsgroups.						11
					القدرة على استخدام محركات البحث في الحصول على المعلومات المطلوبة.						12
					القدرة على استخدام الإنترنت في الإعلان عن						13

					تحديد أهداف العمل بشكل واضح وقابل للتطبيق.						31
					تحديد المدى الزمني لتحقيق الأهداف.						32
					متابعة تنفيذ الخطط وتقييم النتائج المتحققة.						33
					القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية للعمل.						34
					ترجمة الخطة الرئيسية للمصرف إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية.						35
					القدرة على تحديد المهام الواجب تنفيذها لقطاع المصارف.						36
					القدرة على التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة وتجنب تداخل الاختصاص.						37
					القدرة على تحديد المهارات والقدرات اللازمة لشغل كل وظيفة.						38
					القدرة على تجميع أو تجزئة مهام العمل إلى وظائف.						39
					القدرة على تحديد هيكل السلطة والمسؤولية للوظائف.						40
					أحرصُ على أن تكون الأوامر واضحة وموجزة وفي الوقت المناسب .						41
					أقومُ بتوجيه جهود الموظفين التوجيه السليم لتحقيق أهداف المصرف.						42
					أحرصُ على أن تكون التوجيهات والأوامر معقولة ومناسبة للموظفين من حيث كمية المعلومات وحجم العمل.						43
					أقومُ بشرح الأهداف ومضمون الأوامر الصادرة للموظفين لإزالة الغموض .						44
					أقومُ باستخدام أساليب اتصال متنوعة كالتخاطب المباشر وعقد الاجتماعات والنشرات والهاتف.						45
					تشجيع الآخرين على مشاركتي في إيجاد الحلول لمشكلات العمل						46

					تحديد أبعاد مشكلات العمل بدقة.						47
					متابعة تنفيذ القرار بعد اتخاذه .						48
					تحليل البيانات والمعلومات من جميع الجوانب.						49
					جمع كل البيانات والمعلومات الممكنة عن مشكلات العمل.						50
					القدرة على تحليل الوظائف (تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات).						51
					تصحيح الأداء غير المقبول وتشجيع الأداء الجيد.						52
					مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب من الموظفين.						53
					استخدام نماذج لتقييم الأداء الوظيفي.						54
					وضع معايير للأداء المتميز وكذلك الغير مقبول وإبلاغه للموظفين.						55
					أكون متأكداً من تتبع إجراءات سليمة لحل المشكلات.						56
					القدرة على الاستنتاج ومعرفة أسباب المشكلة بسرعة.						57
					أركز بشدة على ما يثير اهتمامي بشكل أكثر مما يفعله الآخرون						58
					أعلن عن أفكار غاية بالأهمية تُثير الآخرين في اللقاءات الدورية						59
					أشجع العاملين على طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل						60
					أفضل الوصول إلى أفكار جديدة لإقناع الآخرين بها.						61
					يتولد لدي شعور قوي بالرضا في التغيير						62

ثالثاً: عناصر تحديد الاحتياجات التدريبية.

العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
63 يتم أخذ نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية.					
64 يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على توصيف وتصنيف الوظائف.					
65 يتم أخذ آراء القيادات الإدارية عند تحديد الاحتياجات التدريبية.					
66 من الأهمية بمكان مراعاة نتائج تقييم الدورات التدريبية السابقة عند تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية.					
67 يؤخذ بعين الاعتبار مستويات تحقيق الأهداف المطلوبة عند تحديد الاحتياجات التدريبية.					
68 تتم المقارنة بين مستويات الأداء قبل وبعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.					
69 يتم الاهتمام بالتغييرات التقنية الموظفة وملاحظة انعكاساتها على أنماط الأداء المطلوبة.					
70 ارتفاع مستويات الأداء نتيجة البرامج التدريبية المبنية على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية.					
71 تحقق البرامج التدريبية بناءً على الاحتياجات التدريبية المحددة ارتفاعاً في نسب الأهداف المحققة والمطلوبة .					
72 يؤدي التدريب المبني على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية إلى ارتفاع فناعة ورضا القيادات الإدارية عن الموظفين بعد التدريب.					
73 يؤدي التدريب المبني على تحديد الاحتياجات التدريبية إلى ارتفاع مستوى أداء القيادات الإدارية والعاملين.					
74 الاسهام في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية					

					تُنتج نجاحاً وتفاعلاً مع التدريب.	
					التدريب العملي والمستمر المبني على الاحتياجات الفعلية يُؤهل الموظفين والقيادات لتحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل.	75
					تقوم الإدارة العليا بتوفير الوقت الكافي للقيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها.	76
					تقوم الإدارة العليا بتوفير الكادر اللازم لتنفيذ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها.	77
					تقوم الإدارة العليا بتوفير الدعم المادي الكافي للقيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها.	78
					تعمل الإدارة العليا على التغلب على المعوقات التي تعترض عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.	79
					تعتمد الإدارة العليا على نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية في تحديد طبيعة التدريب المطلوب.	80
					عدم وجود خطط واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية.	81
					عدم وجود نظام بشكل مستمر للاحتياجات التدريبية.	82
					عدم تحديد معايير الأداء النموذجي بدقة بالنسبة للعاملين بالمصرف.	83
					عدم وجود آليات واضحة ومخصصة كنماذج لتحديد الاحتياجات التدريبية.	84
					قلة دراسات تحديد الاحتياجات التدريبية بالمصارف	85
					حاجة القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية إلى الخبرة في تطبيق الأساليب المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية.	86

2. قائمة بأسماء المحكمين.

ت	الاسم	المجال	مكان العمل
1	د. صلاح زكي محمد إبراهيم	الدعوة والإدارة	محاضر بكلية القيادة والإدارة بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية.
2	د. ميكائيل إبراهيم	المنهجية والإحصاء	محاضر بكلية اللغات الرئيسة بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية.
3	د. ناصر حبتور	إدارة الموارد البشرية	محاضر بكلية القيادة والإدارة بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية.
4	د. محمود محمد علي	اللغة العربية	محاضر بكلية اللغات الرئيسة بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية.
5	د. عصام الدين بن أحمد	المنهجية وطرق البحث العلمي	محاضر بكلية اللغات الرئيسة بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية.
6	د. محمد يوسف خالد	الدعوة والإدارة	محاضر بكلية القيادة والإدارة بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية.
7	د. أشرف محمد زيدان	تنمية بشرية	المعهد العلمي المتقدم للتدريب بماليزيا.

3. ملخص اختبار الفرضيات.

ت	الفرضية	النتيجة	
		قبول الفرضية	رفض الفرضية
1	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في الاحتياجات التدريبية (الفجوة التدريبية) بين درجة أهمية المهارات القيادية (الفنية-الإنسانية- الإدارية) للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية ودرجة توافرها لديهم.	قبول	
2	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية للمهارات القيادية لديهم تعزى المؤهل العلمي.	قبول	
3	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية للمهارات القيادية لديهم تعزى للفئة العمرية.	قبول	
4	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية للمهارات القيادية لديهم تعزى لسنوات الخبرة.	قبول	
5	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية للمهارات القيادية لديهم تعزى لعدد الدورات التدريبية في مجال القيادة.	قبول	
6	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية للمهارات القيادية لديهم تعزى المسمى الوظيفي.	قبول	
7	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية (أهمية تحديد الاحتياج التدريبي، طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية) على أداء القيادات الإدارية في المصارف التجارية الليبية؟	قبول	

4. قائمة بالأوراق العلمية المنشورة.

ت	أسم الورقة	موقع المجلة/ المؤتمر
1	Identification of The Training Needs and Their Impact on Performance: An Application Study on the Administrative Leadership in Libyan Commercial Banks	http://www.iiste.org/Journals/index.php/JRDM/article/view/27237/27920 Journal of Resources Development and Management, USA , ISSN 2422-8397
2	"الاحتياجات التدريبية" ودورها في عملية التخطيط للتدريب بالمصارف التجارية الليبية: دراسة نظرية.	http://www.siats.co.uk/jhdesr مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية (JHDESR) مجلة دولية محكمة (المعهد العلمي للتدريب المتقدم والدراسات بماليزيا .
3	القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي " دراسة نظرية".	www.JOILJ.COM . JOURNAL OF ISLAM, LAW AND JUDICIARY VOLUME 1, ISSUE 12015, PP- 63-89 مجلة دولية محكمة Bangladesh Islamic Law Research and Legal Aid Centre Dhaka, Bangladesh
4	أهمية ومقومات اختيار القيادات الإدارية	BIL (4) ABQARI.2015 : September 7, 2015 مجلة العبقري (جامعة العلوم الاسلامية الماليزية) مجلة محكمة.
5	نمط القيادة وأثره في التغيير التنظيمي.	مجلة البحوث والدراسات الشرعية. جامعة مشكاة الإسلامية بالقاهرة. جمهورية مصر العربية السنة الرابعة، العدد التاسع والعشرون، المحرم 1436هـ، 2014. ص ص: 241-260.
6	إدارة التغيير (المفاهيم، والمداخل) "دراسة نظرية تحليلية".	مجلة جهار الدولية (المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والانسانية المتقدمة: كوالالمبور. ماليزيا)، المجلد 4، العدد 7، يوليو 2014، 65-77. http://www.sign-ificance.co.uk/index.php/jihararabic/issue/view/17
7	القيادة الإدارية من منظوري الفكر الإداري والفكر الإسلامي.	E-Proceeding of the International Conference on Arabic Studies and Islamic Civilization iCasic 2015 (e-ISBN 978-967-0792-02-6). 9-10 March 2015, Kuala Lumpur, MALAYSIA. Organized by http://WorldConferences.net ص

ص1774-1785.		
Language and Education Conference 2014 20th - 21st October 2014, Universiti Sains Islam Malaysia Nilai, Negeri Sembilan, MALAYSIA http://submit.confbay.com/conf/lec2014	أهمية القيادة ودورها في التغيير التنظيمي.	8
Secretariat, International Conference On Islamic Leadership, Humanities, Akidah & Media (Ilham 2015), Faculty Of Leadership And Management, Universiti Sains Islam Malaysia, 71800 Nilai, Negeri Sembilan, Malaysia. Email: Secretariat@Ilham-Fkp.Com	التدريب من منظوري الفكر الإداري والفكر الإسلامي.	9
http://swatfpqs.usim.edu.my/ SWAT 2015, Fakulti Pengajian Quran dan Sunnah مؤتمر القرآني الرابع "الوحي أساس الحضارة" 2015 تفعيل القيم القرآنية في المجتمع. (جامعة العلوم الإسلامية الماليزية).	"المهارات القيادية من منظوري الفكر الإداري والفكر الإسلامي".	10
E-Proceeding of the Global Conference on Economics and Management Science 2015 (GEMS 2015). (e-ISBN 978-967-0792-05-7). 12 -13 October 2015 at Bayview Beach Resort Penang Hotel, Malaysia. Organized by http://worldconferences.net/home/ ص ص20-30.	التدريب من منظور الفكر الإسلامي وأثره على الأداء "دراسة نظرية".	11
المؤتمر الدولي الأول للإدارة والاقتصاد والتنمية البشرية ماليزيا : كوالالمبور : من الفترة 12-15-2015-2015. The international scientific Season for conferences, workshops and training institutions exhibition in Malaysia http://www.siats-conf.com .	تحديد المهارات الإدارية للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية.	12
المؤتمر الدولي الثاني للإدارة والتدريب والتنمية البشرية: The international scientific Season for conferences, workshops and training institutions exhibition in Malaysia http://www.siats-conf.com .	طرق تحديد الاحتياجات التدريبية ومدى ملائمتها لمتطلبات العمل الإداري: بالتطبيق على القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية).	13

5. نتائج المقابلات للدراسة الاستطلاعية.

السؤال الأول: هل هناك خطة استراتيجية للمصرف؟

(خطة تدريبية سنوية- خطة منتظمة لتحديد الاحتياجات التدريبية- اعتماد طرق حديثة وأساليب لتحديد الاحتياجات).

رقم السؤال	رقم المقابلة	الاجابة / الرد
1	1	لا توجد خطة استراتيجية لكننا نحاول الحصول على تمويل للقيام بها، كما أنه لا يتم تحديد الاحتياج التدريبي بصفة دورية ومستمرة، بل يعتمد التحديد على نتائج تقييم الأداء في نهاية السنة بدرجة كبيرة وبدرجة منخفضة بناء على تقييم بعض الدورات التدريبية السابقة.
1	2	لا توجد لدينا خطة إستراتيجية ولا خطة تدريبية منتظمة لتحديد الاحتياجات التدريبية والتدريب ، وإنما يعتمد ذلك على طلب الموظفين وترشيح المدراء لعالمهم.
1	3	لا توجد لدينا خطة استراتيجية معتمدة وبها خطة تدريبية سنوية ، ولاتتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية باستمرار بل تعتمد على ترشيحات المدراء بين الحين والآخر للحصول على الدورات التدريبية حسب استحقاقات الوظيفة المرشح لها.
1	3	لا توجد خطة استراتيجية، ونسعى إلى الحصول على بعض التمويل لدعم التدريب، وبالنسبة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية فلا تتم بصفة منتظمة ومستمرة وتعتمد على الطرق التقليدية مثل تقارير الأداء السنوية والدورات التدريبية السابقة، ويتردد عاملينا بالإفصاح عن احتياجاتهم.
1	4	توجد لدينا خطة انتهينا منها قريباً، بها برامج لبناء قدرات العاملين، ولا توجد لدينا خطة سنوية معتمدة بصفة مستمرة، لكن يوجد عندنا نظام لتقييم أداء بناء على التقارير السنوية، ونحاول أن نقوم بعملية تحديد الاحتياجات باستمرار بناء على التطورات التكنولوجية المستحدثة.
1	5	هناك خطط سنوية في طور الإعداد لتنفيذ بعض البرامج التدريبية، ولكن لا يوجد انتظام في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ويتم الاعتماد على الخبير الخارجي ، ولا توجد لدينا وحدة متخصصة لتحديد الاحتياجات.
1	6	نسعى إلى وضع خطة استراتيجية، وفي طور إعداد خطة سنوية تدريبية، ولكن عملية تحديد الاحتياجات لاتتم بصفة مستمرة، ولاتتم وفق أساليب علمية وبناء على الوصف الوظيفي للوظائف وإنماء تعتمد على ترشيحات بعض المدراء لبعض العاملين لشغل الوظائف.
1	7	لا توجد خطط واضحة للعملية التدريبية داخل المصرف، ونسعى إلى الحصول على التمويل والدعم لإقامة برامج تدريبية تطويرية، وعملية تحديد الاحتياجات تعتمد فقط على نماذج تقييم الأداء، وغالبا ما تتم سنويا فقط، ويتم ترشيح بعض العاملين للتدريب وفقا لمتطلبات الوظيفة.

1	8	عدم وجود متخصصين ذو خبرة ، وعدم انتظام عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ومحدودية الدعم المالي للعملية التدريبية، وافتقار الخطط الواضحة والمستمرة لإستراتيجية التدريبية.
1	9	تقوم بعض الإدارات بالاتفاق مع المدير التنفيذي بوضع بعض البرامج التدريبية السنوية لتأهيل بعض العاملين، ولكن لا تتم بصفة دورية ومستمرة، ويتم الترشيح من قبل بعض المدراء لحضور الدورات التدريبية لتطوير الأداء وتنمية المعارف.
التعليق والاستخلاص		أنفق معظم المدراء الذين تمت مقابلتهم أنه لا توجد خطة استراتيجية منتظمة لعملية التدريب تعتمد على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ، وأن عملية تحديد الاحتياج التدريبي تتم بصفة منتظمة ومستمرة ، وأوضح البعض أن هناك تردد من بعض العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية ، وأفاد بعض مدراء أن عملية تحديد الاحتياج يعتمد على تقارير الأداء السنوية وترشيحات بعض المدراء للحصول على الدورات التدريبية اللازمة لشغل عض الوظائف القيادية.

السؤال الثاني: هل يتم تحليل أهداف المنظمة، الخبرة والمؤهل في تحديد الاحتياجات، القائمون على تحديد الاحتياجات، احتياجات حالية ومستقبلية لتحديد الاحتياجات ، تدريب العاملين على تحديد احتياجاتهم التدريبية؟

رقم السؤال	رقم المقابلة	الاجابة / الرد
2	1	لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على ثلاث مستويات إنما يتم التركيز على المستوى الوظيفي فقط، وتحليل أهداف المنظمة لانتهم بصفة مستمرة، ويتم التركيز على الاحتياجات الحالية أكثر من الاحتياجات المستقبلية، ولا يتم تدريب العاملين على كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية. والقائمون على عملية التحديد تنقصهم بعض الخبرة والمؤهل.
2	2	لا يتم تحليل أهداف المنظمة ككل، وإنما يتم التركيز على الاحتياجات الحالية دون المستقبلية. ويفتقر المصروف إلى الخبرة والمؤهل في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ويتم الاعتماد على المستشار الخارجي في الغالب.
2	3	تتم في بعض الفترات تحليل أهداف المنظمة والتركيز على الاحتياجات الحالية، بينما لا يتم تدريب العاملين على تحديد الاحتياجات التدريبية. وتتم بالتعاون مع الخبير الخارجي في عملية تحديد الاحتياجات، وتنقصهم الخبرة كافية والمؤهل العلمي.
2	3	لا تتم تحليل أهداف المنظمة بصفة منتظمة، ولا توجد جهة داخلية متخصصة. ويتم الاستعانة في بعض الأحيان بالمدرء بالتنسيق مع إدارة شؤون الموظفين لتحديد الاحتياجات التدريبية وللقيام ببعض البرامج التدريبية.
2	4	يقوم المدير بالتعاون مع المستشار الخارجي بتحليل أهداف المنظمة، وتنقصهم الخبرة في ذلك ، ويتم وضع البرامج التدريبية بناء على ترشيحات المدرء لعاملهم، ولا يتم تدريب العاملين على تحديد احتياجاتهم التدريبية.
2	5	لا تتم تحليل أهداف المنظمة، والقائم بعملية تحديد تتم بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية، بالتنسيق في بعض الأحيان مع الخبير الخارجي، ولا توجد جهة متخصصة قائمة بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية. وتنقصهم إلى حد ما الخبرة في عملية التحديد.
2	6	غالباً ما يتم تحليل أهداف المنظمة ويتم الاعتماد على الاحتياجات الحالية فقط دون المستقبلية، وتتم من خلال المدير المباشر والعاملين أنفسهم، وتنقصهم الخبرة والمؤهل في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ولا يتم تدريب العاملين على تحديد احتياجاتهم.
2	7	من خلال مستشار خارجي بالتعاون مع العاملين، والمستشار مؤهل وخبير. ولا تتم تحليل كافة مستويات المنظمة وإنما يتم الاعتماد على المستوى الفردي، ولا يتم تدريب العاملين على كيفية تحديد الاحتياجات. ولا تراعي الاحتياجات المستقبلية إنما يتم الاعتماد على الاحتياجات الحالية فقط.
2	8	يتم تحليل أهداف المنظمة بين الحين والآخر اثناء تحديد الاحتياجات، وترعى فيها الاحتياجات الحالية والمستقبلية، ويتم تدريب العاملين على تحديد احتياجاتهم التدريبية، ولكن

تنقصهم الخبرة والمؤهل في ذلك.		
إلى حد ما نعم والغالب يتم تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية، ولا يتم تدريب العاملين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.	9	2
اتفق أغلب المديرين الذين تم مقابلتهم أنه لا يتم تحليل أهداف المنظمة عند تحديد الاحتياجات، وأنه يتم التركيز فقط على الاحتياجات الحالية، ولا يتم تدريب العاملين على تحديد احتياجاتهم، والقائمين على عملية تحديد الاحتياجات تنقصهم الخبرة والمؤهل.	التعليق والاستخلاص	