

ملخص المداخلة:

شهدت أساليب التدريب في العديد من الدول العالم منذ أواخر القرن الماضي حركة إصلاحية عميقة و اكتسبت عموما ما شهدته النظم الإدارية من تطور حتمته التحولات الحضارية الشاملة التي فرضها العالم التي فرضها النمو التقني الدائم و المتسارع في عصر المعلومات و الاتصالات و ما خلقه من انفجار معلوماتي في العلوم و المفاهيم أنتج ضرورة مجتمعية ملحة لتطوير الأساليب الإدارية لتحسين أداء العاملين بالمنظمات .

و تمثل الاحتياجات التدريبية محور الإرتكاز الذي تبنى حوله الخلط و البرامج التدريبية من منظور أن التدريب يهدف في الدرجة الأولى إلى إشباع احتياجات معينة و هكذا فإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر أساسية في التدريب، و بمقدار الثقة و الكفاءة في تحديد الاحتياجات التدريبية تكون فعالية و كفاءة البرنامج التدريبي الذي يتم تصميمه عالية لذلك الاحتياجات .

و عليه فمسؤول الأمر في أية عملية تدريبية هو: ما هي الاحتياجات التدريبية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها من خلال التدريب؟

و على هذا الأساس نعرض في هذه المداخلة الإحتياجات التدريبية كما دخل للتدريب الفعال.

المقدمة:

لقد أصبحت إدارة الحديثة مؤمنة بأنه إذا كان نجاح المنظمة مرهونا بتحقيق أهدافها، فإن أفراد القوى العاملة هم الوسيلة لتحقيق الأهداف، و حتى تزدهر و تنطور المنظمة فإن عليها أن تعد ترتيب أولوياتها، و ان تتبنى مداخلها و فعالا لإدارة الموارد البشرية يقوم على تكوين فريق متكامل من العاملين لديهم الخبرة و المهارة و لديهم أيضا الاحتياوية في العمل بكفاءة، و يتوفر لديهم الحائز لرفع كفاءته الإنتاجية و يشعرون بالرغبة في البقاء في المنظمة و الولاء لها، و يتأكد ذلك بأهمية و سعي المنظمة للإبقاء و المحافظة على قوة عاملة مستقرة، و تقوية جهود أعضائها بطريقة إيجابية.

و لهذا ترى المنظمات قدهم بتدريب الموارد البشرية لأن ما يتفق فيه يمثل استثمارا في هذه الموارد، و قد يكون له عائدا يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على

مستوى الفرد فظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف و المهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية و قدرة الفرد على العمل.

و يعتبر التدريب أثناء الخدمة من أهم المؤشرات التي تشير بمدى حداثة المنظمة من خلال إهتمامها بالتحديد على جميع الأصعدة و منها المعارف التي تمتلكها كل فرد منتمى للمنظمة. حيث يعتبر التكوين محاولة جادة لتغيير لسلوك و الإتجاه بشكل إيجابي من خلال إعادة تأهيل الموظف كي يكتسب مهارات جديدة تزيد من كفاءته و فعالتيته و تحكمه في مختلف الأساليب التي ترتبط بظبيعة عمله.

و لما أصبحت المعارف العلمية و الكفاءات الفنية من أقوى مقومات الإدارة الحديثة شهدت نظم التدريب تحولات و اكتبت التغييرات السريعة التي طرأت على نظم الإدارة، و حتى يحقق التدريب المنفعة المتوقعة منه كإستثمار طويل المدى و يجب أولا التوقف على أوجه القصور و حسن الأداء حتى تتمكن من ضبط البرامج التدريبية بناء على إحتياجات المنظمة و الفرد إذ يعتبر أن التدريب الفعال يتقوم أساسا على سد النقص في أداء العاملين .

تعريف الاحتياجات التدريبية:

يعرف الإحتياج لغة بأنه الافتقار و النقص، و الحاجة تعني القصور عن المبلغ المطلوب (1). و الإحتياج هو ما يتطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه (2).

أما الإحتياجات التدريبية فيعرفها درويش و نكلا بأنها: مجموعة التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد و المتعلقة بمعارفه، و معارفه، و مهاراته، و خبراته، و سلوكه، و اتجاهاته لجعله لائقا لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية (3).

هذا و يعرف البعض الإحتياج لتدريبي بأنه التفاوت بين ما هو كائن و ما يجب أن يكون و للوصول إلى تعادل الإحتياجات التدريبية فإنه يجب أن نحدد السلوك أو الأداء المراد تغييره أو تطويره، و السلوك أو الأداء المستهدف بعد التدريب، و يلاحظ أن الإختلاف أو الفرق بين السلوك أو الأداء المستهدف هو الأساس لمعرفة درجة الإحتياج التدريبي الذي نسعى للوصول إليه (4).

و هناك من يعرف الإحتياجات التدريبية بأنها جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما- لأي سبب من الأسباب- و التي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء (5).

و يمكن الخروج من التعريفات السابقة المتعلقة بالإحتياجات التدريبية بالنقاط الآتية:

- إنها معلومات و اتجاهات و مهارات و قدرات سلوكية يراد تسميتها أو تغييرها أو تعديلها.
- إنها تمثل نقص أو ضعف أو نقص فية أو نسائية حالية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها.
- إنها عملية مستمرة غير منتهية و ذلك نتيجة للتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الإنسانية أو بسبب التغيرات أو التقلبات، التوسعات، عمليات التطوير، أو بسبب بعض المشكلات غير المتوقعة و غيرها من الظروف التي تتطلب إعدادا و تدريبا ملائما و مستمرا لمواجهتها.
- إنها توفر ما يمكن تسميته بإستمرارية النضج و التقويم الذاتي، فتحدد الإحتياجات التدريبية يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع و دوره في الوصول إلى وضع أفضل.

و بما أن المهمة الأساسية للتدريب هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية و لضمان تقديم هذه البرامج في الوقت المناسب لذا يجب أن يتم تخطيط و تنفيذ العديد من الأنشطة المهمة ضمن عمليّات التدريب و التطوير. ومن أهم هذه الأنشطة تحديد الاحتياجات التدريبية. و هي عملية حاسمة و مهمة لنجاح البرنامج التدريبي، و لأجل تحديد الاحتياجات التدريبية يجب أولاً تحديد ما يلي :

* تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم و نوع التدريب المطلوب ومادة البرامج و توقع النتائج.

* يحدد للتدريب أهدافه بدقة، كما يقرر في ضوئها تصميم محتوى البرامج التدريبية و الوسائل المستخدمة في التدريب و اختيار المتدربين، و كذلك تقييم برامج التدريب.

* يساهم في تحديد المسافة بين المستوى الذي يكون عليه المتدرب قبل بدء التدريب، و المستوى الذي نأمل الوصول إليه عند نهايته، إذ إن تقدير الاحتياجات التدريبية و قياسها قياساً علمياً هو الوسيلة المثلى لتحديد القادر المطلوب تزويده للمتدربين كما و كيفاً من المعلومات و الاتجاهات و الخبرات الهادفة إلى إحداث التطوير ورفع الكفاءة المهمة.

* يساعد في شخص مشكّلة ما، و يساعد في على عملية التخطيط لخلها، و يبين مدى استحقاقية التدريب من عدمها.

* يساهم في خفض النفقات و التقليل من الإهدار من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، و رفع معدل كفاءة الأداء و الحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب.

إضافة إلى ذلك فإن المعلومات التي يتم الحصول عليها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن أن تستخدم في عملية التنبؤ بالاحتياجات التدريبية المستقبلية.

و بالرغم من كثرة الحديث عن الاحتياجات التدريبية، فإن ذلك لم يقابلته حذية و إهتمام فيما يتعلق بالتنفيذ و لعل أهم ما يبرز هذا الإحباط ما ورد عن بلاك ومون أن " الإستجابة إلى الاحتياجات على أساس مجرد الإحساس و الشعور و ليس على أساس الاحتياجات الفعلية هي المشكلة الأولى التي تواجه المتخصصين في مجال التدريب و التطوير" (7).

لذا تعتبر مشاركة المنتفعين من البرامج التدريبية في صياغة الأهداف المتوقعة من التدريب أهم مهم و معيار موضوعي في الحكم على نجاح أو فشل البرامج التدريبية ويرى كل من مارشال جون و سره كاندويل "أن مشاركة المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية إنما يؤدي إلى إقبالهم بحماس على حضور الدورات التدريبية و ذلك لانفاق احتياجاتهم التدريبية الحقيقية مع أهدافها و مضمونها" (8).

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :

تكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لأرتباطها بنجاح أو فشل العملية التربوية ككل، لأن الحكم على فاعلية برنامج تدريبي ما إنما تبني على أساس درجة الاختلاف الواقع بين كان عليه المتدرب و ما صار عليه بعد البرنامج فهي هامة و حاسمة للأسباب التالية (10):

- 1- إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية و أهمها عملية تصميم محتوى البرامج التدريبية و نشاطاته، و تقييم البرنامج التدريبي، فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشراً يوجه التدريب توجيهها صحيحاً .
- 2- يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الأداء الحسن، و الهدف الأساسي من التدريب.
- 3- يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، و نوع التدريب المطلوب و النتائج المتوقعة منهم.
- 4- التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية يقلل من الوقت الذي قد يضيع فيما لو كان التحديد سيئاً و بالتالي إسمار للجهد و المال.

فعملية تحديد الاحتياجات التدريبية ليس عملاً سهلاً كما قد يعتقد البعض، فهو شرة جهد قد تمتد لفترات زمنية قد تطول و تقصر، و كذلك هو نتاج عمل مسحي منظم يكون في العادة عبارة عن جهد تعاوني جماعي تضطلع به كافة أجهزة المظامة بغية معاينة الفجوة و فحصها ما بين أهداف محددة ووضوح قائم فعلاً، و يكون الجهد هو حجر الأساس الذي تبني عليه البرامج التدريبية.

مصادر تحديد البرامج التدريبية:

تعددت المصادر التي يمكن بواسطتها الحصول على إحتياجات تدريبية سنورد أهمها فيمايلي (11) :

- 1- المتدرب لأنه الشخص الوحيد الذي يشعر بخواب القصور لديه أكثر من غيره.
- 2- المشرف على التدريب لأنه المسؤول المباشر على المتدرب المراد تحديد احتياجاته التدريبية.
- 3- المدرب المختص و هو شخص ينتمي إلى هيئة تدريبية أو إستشارية متخصصة في التدريب و تحديد احتياجاته.
- 4- الإدارة العليا و ذلك بحكم المسؤولية التي يخولها لها القانون و أنه الجهة التي ترجع إليها التقاريرو تحدد مواقيت البرامج المستقبلية.

نظريات تحديد الاحتياجات التدريبية:

تكاد تجمع أدبيات التدريب- في حدود معرفة الباحث- على أن مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية ثلاثة هي (12):

نظرية تحليل المنظمة : و تتضمن دراسة المنظمة ككل من حيث الجوانب التالية:

- أهداف المنظمة و مواردها و أساليب العمل فيها .
- تحليل الهيكل التنظيمي و سياسات المنظمة و القوانين و الأنظمة و التعليمات الخاصة المتعلقة بالتدريب من حيث وضع التدريب الحالي في كل قسم من أقسام المنظمة.
- دراسة و تحليل القوى العاملة .

- تحليل مؤشرات العمل.

- تحليل المناخ التنظيمي.

نظرية تحليل الوظيفة : وتجرى تحليل الوظيفة من دراسة وصف الوظيفة و مواصفات الوظيفة، وهنا تجري مقارنة وصف الوظيفة ومواصفات شاغل و احتياطات أهم المعارف و المهارات و الكفايات و القدرات و الصفات التي تنقص شاغلي الوظائف. كما قد تجري مقارنة مواصفات الوظيفة المطلوبة بمواصفات الوظيفة الواقعة الحالية المتوفرة لدى شاغل وظائف معينة. وهنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة و المعلومات و المهارات التي و لقدرات الضرورية لأدائها. يقوم المخطط للتدريب بتحميل مسؤوليات الوظيفة أو العملية المنتمية في كل مهنة و غالبا ما يأخذ الوصف الوظيفي كأساس للحصول على مثل تلك المعلومات . أما طرق تحليل العمليات الوظيفية فإنها كثيرة، إلا أنه يمكننا تقسيم المعلومات و البيانات المطلوبة لعملية التحليل إلى ثلاثة أنواع (13):

أ- معلومات تتعلق بالواجبات و مهام الوظيفة.

ب- معلومات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أدائها.

ج- معلومات تتعلق بالمهارات و الكفايات و المعرفة لضرورة إنجاز هذه المهمات بشكل كاف و مرض.

كما يمكن تلخيص المعلومات التي تتضمنها الوصف الوظيفي كالآتي :

أ- اسم الوظيفة و موقعها في الهيكل التنظيمي .

ب- فكرة عن طبيعة الوظيفة.

ج- المهام المطلوبة و تكلفتها عادة في شكل لائحة تتضمن مختلف المهام .

د- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى.

هـ- عدد الموظفين الذين هم تحت مسؤولية الوظيفة المقترحة.

و تستخدم عدة نماذج لتحليل الوظيفة من أهمها الملاحظة و الاستبيان و المقابلة، و تحليل المشكلات (15).

نظرية تحليل الفرد : يقوم على أساس قياس أداء الموظف في وظيفته، و تحديد معارف ومهارات التي يمكن أن تحسن من أداء الموظف، و هو يختلف عن تحليل المنظمة من حيث أنه يرتبط بالمهام الإدارية المتعددة بالمتناسب، على عكس هذا الداخل الذي يبنى أصحابه فكرة تحليل التي تتعلق بالعامل و ليس بالوظيفة ومن بين الأدوات المستخدمة في هذا المدخل الملاحظة أو المقابلة أو تقارير تقييم الأداء.

معايير التدريب الفعال :

تختلف الاحتياجات التدريبية لكل فرد، و هذه الاحتياجات هي بمثابة الأساس التي تدعو إلى تطوير البرامج التدريبية باختلاف أشكالها فهناك برامج الإعداد، و برامج التطوير والتحديث، و التحسين، و هناك متطلبات عمومية لكي يستفيدوا من برامج التدريب الفعالة إلى:

1- توفير مدربين أكفاء:

إن المدرب الذي لا يعرف أساسيات التدريب، لا يحقق أهداف التدريب بفاعلية و ذلك للأسباب التالية(18):

1 - قد يتجاهل المدرب تدريب كل العملية. و ذلك لأنها أصبحت من الثوابت لديه، و لكن المتدرب لا يعرف ذلك، جميع المعلومات الأساسية و تقدمتها إلى المتدرب.

2- قد يركز المدرب على بعض الأمور التي يعتقد بأهميتها و يستغرق فيها وقتا طويلا.

3- قد يكون المدرب غير حاضرا مع بعض المتدربين الذين لا يفهمون بسرعة، ومن ثم يعتقد أن هذا المتدرب بليد.

ومن هنا يجب أن يكون المدرب ملما بأساليب وأساليب التعليم بلهما، و ذلك لإحداث الأثر المطلوب. إن هناك اعتبارات عديدة على المدرب أن يضعها في اعتباره فهذه الفروق الفردية بين المتدربين تؤثر بطريقة أو بأخرى على نتائج التدريب، و ينبغي أن يتم تعديل التدريب ليتلائم مع مثل هذه الفروق فالأفراد الكبار في السن تكون سرعة الاستجابة لديهم أبطأ من غيرهم، ونشأ عن هذه الفروق عامة من الاختلافات في القدرات العقلية و الحركة(18).

2- توفير السكان السليم:

يجب أن تتوفر لقطاعات الخدمات عدة مقادير على تلك مناسبات يوفر الراحة للمتدرب، و أن يسعى القائمون على العملية التدريبية بتوفير الكراسي و الفواصلات و كل ما من شأنه أن يساعد على عمل المدربين والمتدربين معا. إن أي دورة بعض النظر عن عدد المشاركين قد تتطلب تقسيم المشتركين عادة مجموعات أصغر و لعب الدور قد يتطلب المحاكاة. حيث يشترك فريق مكون من فردين أو أكثر أو ثلاثة أفراد أما المناقشات فقد تتطلب مجموعات فرعية.

ومن شروط نجاح البرامج التدريبية توفر الأماكن الملائمة لتنفيذ هذه البرامج و قد لا تتحقق الأهداف المقررة بسبب سوء اختيار مكان التدريب و قد يؤثر مناخ التدريب مثل حرارة الغرفة و ترسبات التدريب خارج المباني و مكان العمل و غير ذلك من المواقع، في اختيار نوع النشاط، و يجب أن نتأكد من أن المناخ أو بيئة التدريب مريحة بشكل كاف.

3- تحفيز المتدربين:

يعتبر الدافع محرك في جميع العمليات المرتبطة بالكيان الإنساني و هذا ديماس كان مصدرها - داخلي أو خارجي - لذا يجب العمل على توفير الدافع الذي قد يزيد من إقبال المتدرب على العملية التدريبية وتحقيق الغاية المتوقعة من التدريب، وتتكون الدوافع من عدة عوامل معقدة هي التي تبقى نشاط الفرد فيها.

و يوجد العديد من النظريات التي حاولت تفسير الدافعية مثل نظرية ماسلو للحاجات والتي تفترض وجود خمس مستويات من الحاجة (فسيولوجية، و الحاجة إلى الأمن و الانتماء و التقدير، و الحاجة إلى تحقيق الذات)، و تشبعت الحاجات في المستويات العليا كلما تم إشباع الحاجات في المستويات الدنيا. ونظرية هيرزبرج الذي ميز عاملين مؤثرين في عمل الدافعية، و هي المحفزات و عوامل الإبقاء أو الإدامة .

وكل من العاملين يتضمن مجموعتين مستقلتين من المكونات، مجموعة المحفزات المرتبطة بالرضا عن العمل أما مجموعة الإبقاء و الإدامة فهي مرتبطة بعدم الرضا عن العمل. مكونات المحفزات تشبع حاجات ذات المستوى الأعلى، الحاجة للتقدير و تحقيق الذات، بينما مكونات الإدامة تشبع الحاجات الدنيا مثل الحاجة إلى الأمن و الانتماء. إن توفر الحوافز المادية و المعنوية من الأشياء الضرورية التي ينبغي أن تتوفر في أي برنامج تدريب قد يكون الالتحاق بالبرنامج التدريبي نفسه حافزاً للتدريب، وقد يكون في شهادة الإنتهاء من البرنامج حافزاً، و قد يكون في المكافأة أو زيادة الراتب حافزاً.

و قد تختلف الحوافز أو النظرة لها باختلاف المراكز الإدارية فقد لا يرضى بسطاء إلا بالبدل المادي، في حين مجرد الالتحاق بالبرامج التدريبية لإثراء المعارف قد يعتبره من هم أعلى رتبة حافزاً، لذلك كان من الضروري الإهتمام باختيار الحافز الملائم لضمان نجاح البرنامج التدريبي.

4- توفير وسائل النقل و الإقامة :

تصبح وسيلة النقل ضرورية للمتدربين إذ قدموا من أماكن بعيدة و إذا أماكن التدريب بعيدة عن مكان الإقامة، فإذا أردنا إنتظام المتدربين في البرامج التدريبية فلا بد من توفير وسائل النقل للمتدربين، ومن أسباب نجاح الدورات التدريبية التأكد من أنه لا يوجد مشاكل قد تعوق المتدرب في الإنتظام اليومي في الدورات .

الخلاصة:

ومن هنا نرى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر من العناصر الأساسية في تصميم التدريب الدقيق لمقابلة هذه الاحتياجات، و يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمتدربين، و يجعله نشاطاً واقعياً يوفر كثيراً من الجهود و النفقات. و لكي يحقق التدريب أهدافه بفاعلية، يجب أن يعتمد على نشاط أو جهد مخطط هادف، يقوم على الدراسة العملية و العلمية للكشف عن الاحتياجات التدريبية.

المصادر:

- 1- محب الدين الواسطي الزبيدي (1965): شرح القاموس المسمى تاج العروس (من جواهر القاموس)، ج 1. ص 25.
- 2- Mario P; The lexicon Webster Dictionary, vol 11 (New York : the delair Publishing Company. Inc., 1983), p, 673
- 3- عبد الكريم درويش و نبلى تكلا(1980): أصول الإدارة العامة، مكتبة الأجلو المصرية، القاهرة، ص 603.
- 4- رداح الخليل (1995): تحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، العدد (36) يونية، ص 660.
- 5- حمدي عبد العزيز(1994): برنامج لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريبية، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد الثامن عشر، الجزء الثالث، القاهرة، ص 174.
- 6- وليم تريسي (1990): تصميم نظم التدريب و التطوير، ترجمة أحمد الجبالي، مراجعة سعيد علي الشواف، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص 81.
- 7- Marshall,J,C & Caldawell, S,(1984): How valid are formal, informal needs assessment methods for planning staff and programs NASSAP Pulletin, no 15.,p17.
- 8- عبد الهادي درة(1991): التدريب مفهومه و مدخل نظمي له، رسالة المعلم المجلد الثاني و الثلاثون العدد الأول. ص 8.
- 9- يونس ناصر (1995): ورقة مقدمة للدورة التدريبية لمستولي تدريب المعلمين أثناء الخدمة في وزارات التربية و التعليم المنعقدة في ليبيا في الفترة ما بين 21-31 أكتوبر 1995، المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم ص 60.
- 10- محمد عبد الفتاح ياغي(1990): التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، ط1 السعودية جامعة الملك سعود، ص 87.
- 11- محمد حامد حسنين (1987): تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني و دور معهد الإدارة العامة في تلبيتها، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان، ص 14.
- 12- Robert Stammers John Patrick(1975): the Psychology off Training, London p12