

المحاضرة الثانية

الإحتياجات التدريبية

لا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية ما لم تكن هناك حاجة فعلية للتدريب، لذا فإن عملية تحديد وجود أو عدم وجود حاجة للتدريب تعتبر الأساس في العملية التدريبية ككل، وهي الخطوة الأولى في مجمل النشاط التدريبي، ونظرا لكون التدريب في الواقع العملي نشاطا مستمرا في المنظمة، ففي الوقت الذي يحتاج فيه الأفراد الجدد إلى التدريب لغرض تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سيكلفون بها بكفاءة وفاعلية، فإن الأفراد العاملين في المنظمة يحتاجون إلى التدريب سواء لكي تتم ترقية لهم لوظيفة أعلى أو لمواجهة التغيرات الحاصلة في أداء أعمالهم من الناحية التكنولوجية أو الفنية أو التنظيمية أو مجمل الفعاليات والأنشطة الإنتاجية المختلفة، لذا فإن التحديد المسبق للحاجات التدريبية التي يقتضيها الأداء الفعال في المنظمة يعتبر الحجر الأساس لنجاح التدريب وتحقيق أفق استخدامه بالمنظمة.

1- تعريف الإحتياجات التدريبية:

يمكن تعريف عملية تحديد الإحتياجات التدريبية كالتالي:

• تعريف خضير كاظم محمود: تعرف عملية تحديد الإحتياجات التدريبية أنها عملية تحليلية تهدف للتأكد من الحاجة العملية للتدريب، ومعرفة طبيعة ومحتوى هذه الحاجة بكل أبعادها. (خضير كاظم محمود، 2007، ص131)

أي أن تحديد الإحتياجات التدريبية في المنظمة يعتبر الخطوة الأساسية لترصين كفاءة وفعالية البرامج التدريبية.

• تعريف عصام عبد الوهاب الدباغ: عملية تحديد الإحتياجات التدريبية هي بمثابة مرحلة التشخيص عن أسباب الفرق في الأداء، والتي تسبق مرحلة تقرير نوع العلاج ومقداره (عصام عبد الوهاب الدباغ، 2008، ص:94).

من هذا التعريف يمكن القول أن التحديد الأولي للإحتياجات التدريبية بهذا الأسلوب هو تشخيص من أجل تحديد أسلوب العلاج (نوع التدريب).

• تعريف عبد الباري إبراهيم درة: الحاجة التدريبية تعني 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 جميعا. (عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، 2008، ص:212)

إن هذا التعريف يوضح لنا أن الحاجة التدريبية تمثل الفجوة بين الوضع القائم والمرغوب، كما يرى بأن النقص يكون في الأداء المتعلق بالمنظمة أو الوظيفة أو الأفراد.

• تعريف Collectif EPBI : الاحتياجات التدريبية هي مجموع الفروق بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، فوجود احتياج تدريبي يدل على أن هناك فرق بين وضع قائم ووضع متوقع نتيجة لغياب مجموعة من الكفاءات والتي يجب أن تكتسب. (Collectif EPBI,2009,p:80).

أي أن تحديد مجوع الاحتياجات التدريبية يتم عن طريق معاينة الأداء الفعلي للأفراد ومقارنته بالأداء المتوقع منهم في الوظيفة التي يشغلونها.

وتلجأ الكثير من المنظمات إلى تصميم برامج للتدريب، وتخصص موارد مالية عالية لها وذلك بسبب اعتقاد هذه المنظمات بضرورة هذه البرامج وبذلك تخطيء بعضها في هذا السعي، وذلك بسبب عدم استناد تصميم البرامج إلى حاجة فعلية للتدريب ومما يزيد الأمور سوءاً، أن هناك اعتقاد لدى المنظمات ورجال الإدارة بأن التدريب يمكن أن يحل جميع المشاكل المتعلقة بانخفاض الأداء و الإنتاجية، في حين أن كثيراً من هذه المشاكل يمكن حلها بأساليب أخرى غير التدريب. لذلك فإن تحديد الحاجة إلى التدريب ينبغي أن يستند إلى تشخيص سليم لأسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمة و يعاني منها أداء الأفراد.

يمكن القول أن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء، قاعدة القصور هي:

← القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب – الأداء الفعلي

ويرجع القصور في الأداء لسببين أحدهما هو الذي يحدد الحاجة للتدريب، في حين أن السبب الآخر لا يرتبط بالتدريب، هذين السببين هما:

- لا يعرف أو لا يفهم الأفراد طريقة الأداء المطلوبة، يسمى هذا القصور بقصور في المعلومات أو في المهارات و يعتبر هؤلاء الأفراد بحاجة للتدريب.

- هناك ما يعوق الأفراد، بالرغم من معرفتهم بطريقة الأداء المطلوبة، من تنفيذ العمل، يسمى هذا القصور بقصور في إمكانيات الأداء. (أحمد ماهر، 2007، ص463)

من خلال التعاريف السابقة والتوضيح الذي تم تقديمه، نستنتج أن الاحتياجات التدريبية هي مجموع التغييرات والتحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة ومسايرة التقدم الاستراتيجي. وهناك العديد من الأسئلة التي يتوجب أن تطرحها المنظمة على نفسها وهي بصدد تحديد الاحتياجات التدريبية من بينها.

- ما هي الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- ما هي المهام التي يتوجب إتمامها لإنجاز هذه الأهداف.
- ما هي السلوكيات الضرورية التي يجب أن يؤديها الأفراد العاملون لإنجاز هذه المهام.
- هل لدينا خلل أو عجز في مكان معين عند هؤلاء العاملين (الجودة، الحوادث، تدهور الأداء، زيادة الفاقد، كثرة التكاليف...).

وفي إطار تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن القول أنها لا تخرج عن ثلاث مستويات:

- مستوى المنظمة.
- مستوى الوظيفة.
- مستوى الفرد.

2- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وأنواعها:

1-2 أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية: لتحديد الاحتياجات التدريبية أهمية كبرى في نجاح عملية التدريب وتحقيق أهدافها، وتتلخص هذه الأهمية في:

- تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.
- تعد العامل المؤثر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.
- تعد العامل الأساس في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم.
- توفر الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب. (عبد العزيز الزهراني وآخرون، 1426، ص:38)

2-2 أنواع الاحتياجات التدريبية: هناك عدة تصنيفات للاحتياجات التدريبية وسنورد بعضها كالآتي:

- يمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية على أساس مصدرها إلى نوعين :
- **احتياجات جماعية:** وهي الاحتياجات المشتركة بين مجموعة من الأفراد يشغلون نفس المناصب مثل المدراء، المشرفون على الوحدات...

- **احتياجات فردية:** وهي احتياجات خاصة بالفرد سواء بالجانب المتعلق بوظيفته نتيجة لنقص في المهارات الفردية والواجب تنميتها عن طريق التدريب، أو بالجانب الشخصي (اتجاهات، تصورات، أفكار...). (Annick Cohen, 2006, p:263)

- كما يمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية على أساس الغاية المرجوة منها إلى أربعة أنواع هي:
- **الاحتياجات التدريبية الاعتيادية:** وهي الاحتياجات التي تتعلق بتدريب الأفراد الجدد وكذلك الأفراد الحاليين الذين يراد ترفيتهم أو نقلهم إلى وظائف أعلى، وتتسم تلك الاحتياجات عادة بالنمطية والتشابه في جميع المنظمات وتشمل على معلومات تنشيطية وتعريفية بخصوص أعمال المنظمة المطلوب تهيئة الأفراد لأدائها وأساسيات عامة في العمل الإداري.

■ **الاحتياجات التدريبية الفنية:** وهي الاحتياجات التي تتعلق بضرورة تدريب الأفراد على تشغيل وصيانة الأجهزة والمعدات إما بسبب وجود نقص في قدرات ومهارات الأفراد في كيفية استخدام هذه الأجهزة أو بسبب حصول المنظمة على أجهزة حديثة يراد تعريف العاملين بكيفية استخدامها، وقد تسمى أحياناً بالاحتياجات التدريبية النابعة من التطور التكنولوجي.

■ **الاحتياجات التدريبية الاجتماعية والإنسانية:** وهي الاحتياجات التي تهتم بتحسين علاقات الأفراد العاملين فيما بينهم وبين رؤسائهم من جهة أخرى، كذلك تهتم بعلاقات المنظمة مع زبائنها وعملائها بهدف تطوير تلك العلاقات والسعي لزيادة عدد العملاء بما يولد سمعة للمنظمة في محيطها الذي تعمل فيه ويجعل صورتها مشرقة دائماً

■ **الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمهام القيادية:** هي تلك الاحتياجات التي تتعلق بتطوير القدرات الذهنية والفكرية الخاصة بالمهام القيادية للأفراد العاملين بغرض إعدادهم لتولي مناصب قيادية مهمة داخل المنظمة، حيث تتطلب تلك الوظائف مهارات خاصة باتخاذ القرارات والتعامل مع العاملين في محيط العمل أو في فن التفاوض مع الجهات الخارجية. (عصام عبد الوهاب الدباغ، 2008، ص:95).

● أما أكثر التصنيفات شيوعاً واستخداماً لأنواع الاحتياجات التدريبية فهي تلك التي تقسم الاحتياجات التدريبية وفق **معياري التنظيم الإداري**، وتقسم إلى: احتياجات المنظمة واحتياجات الوظيفة، وفيما يلي توضيح لكل نوع منهما

■ **احتياجات المنظمة:** تمثل احتياجات المنظمة احتياجات كلية شاملة، وتستمد من أهداف المنظمة، ويتم تلبية هذه الاحتياجات عن طريق بعض أشكال تطوير المنظمة، ويمكن استخدام نتائج تحديد احتياجات المنظمة في:

- ربط الاحتياجات التدريبية بأهداف المنظمة.

- ربط احتياجات المنظمة باحتياجات التدريب للأفراد العاملين.

- تحديد القوى الخارجية التي تؤثر على المنظمة.

ويلاحظ أن تحديد احتياجات المنظمة يؤثر على القرارات الخاصة بتحديد الأشخاص المحتاجين إلى تدريب وتطوير لقدراتهم، والوظائف التي تحتاج إلى تدريب، ويفيد في إلقاء الضوء على ما تبقى من عملية التدريب والتطوير.

■ **احتياجات الوظيفة** هذا النوع من الاحتياجات قد يكون أمراً سهلاً أو أمراً بالغ الصعوبة حسب نوع الوظيفة، فمثلاً الوظائف التشغيلية التي تعتمد على مهارات حركية عقلية والتي يمكن مشاهدتها تكون العملية سهلة، حيث يتم إجراء تحليل للمجال الوظيفي والمهام، وتحديد المعارف والمهارات اللازمة لأداء كل مهمة من المهام الحيوية وتحديد ظروف وأداء المهمة، ثم تحديد معايير الأداء النموذجي للعمل. (الهوري