**المحاضرة الثالثة: الاحتياجات التدريبية**

 **تمهيد**:

تتنوع الاحتياجات التدريبية اعتمادا على طبيعة العمل المراد انجازه والأشخاص المناط بهم أداء هذا العمل، فهي الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية سواء كانت ادارية او غير ادارية لسد الفجوة بين الأداء الفعلي للعاملين أو المؤسسة، والاتجاهات والمهارات والخبرات المحددة التي يحتاجها العامل في المؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

**أولا-مفهوم الاحتياجات التدريبية**

تعرض العديد من المهتمين والباحثين لتعريف الاحتياجات التدريبية، فقد عرفها الدكتور"**حسن أحمد الطعاني"،** بأنها:" مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسبا لشغل وظيفة أعلى أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية".

وهنالك من يعرف الاحتياجات التدريبية، بأنها:".. تشير إلى نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية واقعية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها".

كما تعرف أيضا، بأنها:"العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية هذه الاحتياجات".

وباستقراء هذه التعاريف نستنتج أن تحديد الاحتياجات التدريبية تنطوي بشكل أساسي على العناصر التالية:

* تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب.
* تعريف وتحديد الاحتياجات.
* قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء .
* ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية
* تحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تقدير الاحتياجات.

**ثانيا-أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية**

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبة في المنظمة حجر الزواية في أي نشاط تدريبي، والتي على ضوءها يتوقف نجاح أو فشل البرامج التدريبية، ويمكن تلخيص أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال النقاط التالية:

* يوفر معلومات أساسية، يتم بناء عليها وضع المخطط (إدراك لجوانب القوة والضعف للأفراد العاملين- حصر الفئات التي سيشملها البرنامج التدريبي- تطوير أساليب العمل...).
* تخفيض النفقات والتقليل من هدر الجهد والوقت، من خلال توظيف الطرق العلمية والمنهجية، مما ينعكس بنتائج ايجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة.
* تساعد المشرفين على التنفيذ الجيد للبرامج التدريبية التي جرى التخطيط لها وتقدير الاحتياجات التدريبية حاضرا ومستقبلا.
* تحديد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون في المؤسسة.
* زيادة مشاركة العاملين في مناقشة القضايا المتعلقة بعملية إدارة المؤسسة (التسيير-الإنتاج- المنافسة-التسويق،...).

**ثانيا-مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية**

تعددت مداخل ومناهج تحديد الاحتياجات التدريبية، بشكل يحول دون تصنيفها بسهولة ضمن مجموعة من متجانسة، غير أن مجمل الآراء في هذا المجال استقرت على حصر هذه المداخل فيما يلي:

**1-المداخل التقليدية:** وتشمل أسلوبين:

**أ-أسلوب التحليل والمسح الشامل:**

وبموجبه يتم التعرف على مختلف المقومات الكلية والجزئية في المنظمة، حيث يتم التحليل والمسح الشامل للمنظمة، بما في ذلك الأهداف والسياسات والبرامج والخطط التي تنوي المنظمة انجازها، بالإضافة إلى تحليل القوى البشرية فيها، ومؤشرات الكفاءة والفعالية، وهذا المدخل بشكل عام يبحث في السؤال التالي: **أين نحتاج التدريب في المنظمة؟.**

**ب-أسلوب التحليل والتحديد الجزئي:**

 وبموجب هذا الأسلوب يتم تحليل بعض جوانب أو فروع أو وظائف المنظمة، لغرض التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة فيها، وغالبا ما يركز هذا الأسلوب على الموظفين من خلال قياس أدائهم ومعرفة مهاراتهم، وبذلك فإن هذا الأسلوب يسعى للإجابة عن السؤال التالي ما نوع التدريب المطلوب؟ ولاية مجموعة وظيفية؟.

**2-المداخل الحديثة:** وتركز هذه المداخل على تنمية القوى البشرية باعتبارها أحد العناصر الأساسية للعملية الإنتاجية الذي يميز بين منظمة وأخرى، لذلك يضع أنصار هذه المداخل الموظف وتطويره على رأس سلم الأولويات وتبلورت هذه المداخل على صورة نماذج فكرية تركز على الأداء في المنظمات.

**ثالثا-التقدير الفعال للاحتياجات التدريبية**

هناك الكثير من الصعوبات التي قد تحول دون التنفيذ الفعال لتقدير الاحتياجات التدريبية على أرض الواقع، فهنالك مشاكل متعلقة بالموارد من حيث الوقت والتكاليف، إضافة إلى العديد من الصعوبات المختلفة والمتعلقة بالمفاهيم والسمات المؤسسية، وإدراك هذه الأمور في المراحل الأولى يساعد بشكل عام في **تصميم إجراءات عملية لتقدير الاحتياجات التدريبية** بشكل ملائم.

فالاحتياج يعبر عن الفجوة بين الوضع الراهن (**ما هو كائن**) والوضع المأمول أو المثالي(**ما يجب أن يكون**).

يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية وجود معايير واضحة للأداء المطلوب وأساليب موضوعية لتقييم الأداء، حتى يتبين أن المشكلة القائمة تعود للحاجة إلى التدريب أو أساليب أخرى، وتتلخص هذه الأساليب فيما يلي:

**1-تشخيص واقع المنظمة:** ومفاد ذلك أن الحاجة للتدريب في المنظمة، تتطلب إجراء تشخيص شامل لواقع المنظمة من خلال تحليل لمختلف الجوانب التنظيمية والإدارية القائمة والمتمثلة في: مدى وضوح الأهداف، كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، وذلك بغية تحديد الأقسام التي هي فعلا بأمس الحاجة إلى برامج تدريبية، ويشمل تشخيص واقع المنظمة العناصر التالية:

* **دراسة الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة:** إن فهم مضامين **الأهداف** **الحالية** من قبل العاملين مؤشر ايجابي لدراسة **الأهداف المستقبلية** والخطط التي تعتزم المنظمة تنفيذها من خلال تحليل أساليب العمل المعتمدة.
* **تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة:** يساعد على التعرف على تفاصيل البناء التنظيمي للمنظمة ووحداتها الفرعية والرئيسية، وطبيعة العلاقات التي تنشأ بينها، وتحديد قنوات الاتصال ومستويات الإشراف والتفويض.
* **تحليل المناخ التنظيمي:** يتحدد في تحليل **السلوك المهني للعاملين** داخل المنظمة من خلال المؤشرات التالية: الملاحظة الفعلية لسلوك العاملين جمع المعلومات المتعلقة بتحليل معدلات الغياب وتأخر عن العمل وإصابات العمل والشكاوي،...الخ.
* **دراسة القوى العاملة للمنظمة:** هذا التحليل يساعد على الوقوف على تركيبة القوى العاملة في المنظمة من حيث العدد والنوع والجنس والعمر والتعليم والتدريب ونوع الوظائف التي ينتمون إليها، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الحاجات الآنية والمستقبلية لبعض الفئات من العاملين، (الترقية-التحويل-التقاعد،...).
* **تحليل مؤشرات الكفاءة:** يستهدف هذا التحليل معرفة مدى كفاءة المنظمة في توظيف مواردها المختلفة من خلال مؤشرات: الأفراد العاملين، التكاليف، تكلفة الأجور، جودة الخدمة، عدم الرضا الوظيفي،...).

**-تحليل السياسات التشريعية:** تتضمن دراسة القوانين واللوائح التنظيمية والإجراءات المعتمدة من طرف المنظمة قصد الوقوف على مدى مسايرتها للتغيرات المحيطة ببيئة المنظمة ومدى التزام الأفراد العاملين بها.

**2-تحليل العمل:** يهدف إلى تحليل الوظائف التي يؤديها الأفراد العاملين من حيث واجباتها ومسؤولياتها وظروف أدائها وعلاقاتها بالوظائف الأخرى، بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية التي يتطلبها الأداء الفعال.

**3-تحليل الفرد:** تنصب عملية تحليل الفرد على طريقة أدائه لوظيفته والتزامه بمسؤولياته ومن ثم تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتطوير أدائه، ومن ثم يمكن للمشرف على عملية التدريب دراسة الوظيفة الملائمة للفرد وفقا لمؤهلاته العلمية وخبراته العملية الخاصة.



**رابعا: خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية**

**1-جمع البيانات:** وتشمل ما يلي:

-تحددي المشاركين في تحديد الاحتياجات التدريبية

-تحديد الفئة المستهدفة وحجمها.

-جمع معلومات عن الوظائف.

**2-تبويب وتنظيم البيانات:** وتتلخص في الاتي:

-تحديد فئة للبيانات.

-مراجعة إجابات المستجيبين للأسئلة التي طرحت.

**3-تحليل البيانات:** وتتمثل في:

-هل هناك تباين بين ما يقوم به الموظف وما يفترض أن يقوم به.

-ما مدى خطورة تجاهله لذلك؟

-ما مدى انتشار المشكلة في أجزاء أخرى من المنظمة؟

**4- إعداد التقارير**

-تحديد البيانات التي ستتضمنها التقارير.

-كيفية عرض البيانات.

-الوجهة التي سوف تتسلم التقرير.