

عنوان الورقة :

تحديد الاحتياجات التدريبية وكيفية إقامتها

مقدمها :

الأستاذ /محمد بن يحيى مفرح

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي والهيكلية في صناعة التدريب حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية في القطاع الخيري وغيره ، إن أي خلل بهذا الهيكل سيطيح بجميع الجهود التي تبذلها المنشآت من أجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءات العاملين بها . من الصعب تحديد الأشخاص الذين يشملهم التدريب وأهداف التدريب ومحتوى البرنامج والأسلوب الذي يمكن أن يقدم به التدريب بدون التحديد الدقيق والموضوعي للاحتياجات التدريبية. وترجع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأساس إلى الحاجة إلى علاج مشكلات العمل من خلال التدريب^٥. تعريف "تحديد الاحتياجات التدريبية :

تكون هناك حاجة تدريبية عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك اتجاهات غير ملائمة وبشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة أي أننا نقصد بتحديد الاحتياجات التدريبية تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من ناحية والفرص التدريبية المتاحة من ناحية أخرى . مثال: يواجه مسؤولي تنمية الموارد ضعفاً في القدرة على التعامل مع شريحة التجار مما يجعل أدائهم الحالي أقل من الأداء المستهدف من المبالغ المطلوبة للدعم، ولدينا فرصة لتدريبهم على موضوعي التعامل والتفاوض.

مساهمة ونتائج التدريب :

عند تحديد الاحتياجات هناك بعد أن هامان يجب أخذهما في الحسبان وهما :

١. مدى ما يمكن أن يسهم به التدريب في الحل الكلي.
٢. نتائج حل مشاكل الأداء من خلال التدريب في مقابل الحلول البديلة الأخرى قد يقدم التدريب الحل كله وقد لا يقدم أي جزء من الحل، وقد يقدم جزءاً من الحل وهذا هو الأكثر شيوعاً. ورغم ذلك فإن الفوائد التي يمكن أن تجنيها الجهات الخيرية من وراء إتباع المنهج العلمي تبرر الجهد والوقت والتكلفة والإمكانات البشرية والمكانية التي

يجب على المنشأة أن تخصصها لهذا العمل ، إن فعالية استخدام تحديد الاحتياجات تزداد عندما تأخذ الإدارة العليا بعين الاعتبار العوامل الآتية :

- (١) تقييم طبيعة المشكلات الراهنة وتحديد طبيعة المجالات التي يمكن علاجها عن طريق التدريب .
- (٢) تصنيف البرامج التدريبية حسب درجات الفشل الممكن حدوثها في حالة تنفيذ البرامج.
- (٣) تجميع البيانات الدقيقة اللازمة سواء على مستوى الفرد أو المنشأة بما يضمن التقييم المناسب للبرنامج التدريبي علمياً ومنهجياً (الأسلوب والمحتوى).

ويمكن وصف الاحتياجات التدريبية وتحديد ملامحها من خلال أربع خصائص رئيسية :

١. مجال (مكاتب التدريب) تنظيمياً أو تخصصياً.
٢. الفوائد المرجو تحقيقها .
٣. طبيعة الفجوة التي يغطيها التدريب .
٤. الإطار الزمني لمردود التدريب.

وعلى هذا فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يجيب عن خمسة أسئلة رئيسية هي:

- أين يقع التدريب (Where) ؟
- من يجب تدريبه (Who) ؟
- ما هو المحتوى التدريبي (What) ؟
- ما هي الآثار المتوقعة من وراء التدريب (What) ؟
- متى ستعكس نتائج التدريب بصورة ملموسة (When) ؟

طرق تحديد الاحتياجات التدريبية :

يمكن تلخيص أهم الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاث طرق رئيسية:

١. تحليل التنظيم. Organization Analysis.

٢. تحليل العمل Operational Analysis

٣. تحليل الفرد Individual Analysis

أولاً: تحليل التنظيم:

عند تحليل التنظيم بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية فإن التركيز ينصب على معرفة المكان (القسم أو الإدارة أو الفرع) الذي يحتاج إلى التدريب (وماهية هذا التدريب) لمعالجة المشاكل التي يعاني منها ، وعند تحليل التنظيم فإنه يلزم التفرقة بين جانبيين ورئيسين هما :

- تحليل الهيكل التنظيمي organizational Structure
 - تحليل المناخ التنظيمي organizational climate
- وفيما يلي بعض المؤشرات التدريبية لكل منهما :

(أ) تحليل الهيكل التنظيمي:

- استحداث وظائف جديدة وإلغاء وظائف قائمة:
- تعديل واجبات ومسئوليات بعض الوظائف وبالتالي وصف هذه الوظائف ومواصفات شاغليها.
- استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة أو إلغاء القائمة أو دمجها.
- تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف.
- تفويض صلاحيات بعض الوظائف العليا إلى وظائف أدنى منها.
- تركيز بعض الوظائف بدلاً من لا مركزيتها.
- استحداث أنشطة جديدة أو توقف بعض الأنشطة القائمة.
- اختلال الهيكل الوظيفي إما بزيادة الأفراد عن الوظائف أو نقص الأفراد عن الوظائف.
- عدم فاعلية اللجان وطول الوقت المستغرق في بحث الموضوعات.
- إصدار قرارات دون وجود أساس من السلطة المفوضة.
- قصور المعلومات المتبادلة بين التقسيمات الإدارية.

(ب) تحليل المناخ التنظيمي:

- ارتفاع شكاوى العاملين
- ارتفاع معدل ترك العمل وتوظيف آخرين (دوران) العاملين.
- ارتفاع معدلات الغياب والتأخر عن مواعيد العمل.
- ارتفاع معدل شكاوى المستفيدين.
- انخفاض المعنويات كما تظهره الاستقصاءات.
- ضعف الانتماء والولاء للمنظمة كما تظهره الاستقصاءات.

ثانياً: تحليل العمل:

ويمكن استخدام تحليل العمل لتحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف بالجهة الخيرية المعنية والتي تشمل هام كل وظيفة من الوظائف والمواصفات اللازم توافرها في شاغلي هذه الوظائف وعن طريق هذه الدراسة فإنه من الممكن الخروج ببعض المؤشرات التدريبية مثل:

- اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف.
- عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العملية لبعض الأفراد مع متطلبات أداء وظائفهم.
- اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المرغوب فيها كما تحددها قوائم توصيف الوظائف.
- اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المرغوب فيها كما تحددها قوائم توصيف الوظائف.
- ضعف الأداء الفعلي للعاملين مقارنةً بمعايير الأداء كما تبرزها الدراسات العلمية.

ثالثاً: تحليل الفرد:

وينصب الاهتمام هنا على مستوى أداء الفرد الفعلي ومدى إمكانية الاتقاء بهذا الأداء من خلال التدريب ويمكن اللجوء إلى المصادر التالية للخروج ببعض المؤشرات التدريبية:

- نتائج تقييم الأداء والتي من المفروض أن تتم بشكل دوري بالمنظمة (تقييم رسمي)
- ملاحظة الرؤساء والمشرفين لأداء مرؤوسيههم (تقييم غير رسمي)
- نتائج الاختبارات التي تتم بالمنشأة من آن لآخر مثل اختبارات المهارة ومراكز التقييم.
- نتائج استقصاءات الرأي والتي يمكن إجراؤها من آن لآخر بهدف معرفة رأي الأفراد في أدائهم الحالي ومدى حاجتهم للتدريب.
- أيضاً فإن تخطيط المسار المهني وما يرتبط به من فتح آفاق للترقية أمام الأفراد يعد مصدراً هاماً لتحديد الاحتياجات التدريبية.

تحديد الاحتياجات التدريبية

سبب التدريب	طريق تحديد الحاجة التدريبية
(التدريب الأولي لحديثي التعيين) (التدريب الوظيفي)	تخطيط القوى العاملة (إعداد وزمن) تحليل الوظيفة والمهارات لتحديد محتوى التدريب
تحسين الأداء	قياس العمل (يديوي -كتابي -إداري) تقييم العاملين (مهني -إداري)
زيادة التنمية (التكبير الوظيفي/ الترقية)	الأوجه الشخصية -تخطيط المسار الوظيفي والتقييم. أوجه الوظيفة -التخطيط المتتابع وتحليل الوظيفة.
إعادة التدريب	المتغيرات في محتوى الوظيفة وطرقها وإجراءاتها التي تتبأت بها الإدارة من قبل -تحليل الوظيفة .
تغيير الاتجاهات	قياس مباشر -مسح الاتجاهات الاستنتاج من السلوك -الغياب -الأداء
لنمو والتغير التنظيمي	معدل التغير والاستجابة البيئية يتطلب قدراً كبيراً من المرونة والتكيف الداخلي. نظم الاستخبارات لضبط ورصد التغيرات القانونية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية أساليب التشخيص المستخدمة في التطوير التنظيمي .
تنفيذ السياسة والمتطلبات القانونية	قرارات الإدارة مثل العلاقات الصناعية والأمن الصناعي .

تحدد الاحتياجات التدريبية .. لقطاع الخيري

عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بوضعها الحالي بالعديد من المؤسسات الخيرية تواجه معوقات أو عقبات -في طريق إتباع الأسس العلمية اللازمة لتحديد الاحتياجات -ترهق العاملين بهذا المجال وتجعلهم يركنون إلى الأدوات التلقائية البسيطة أو يتبعون سيرة الماضي القريب لتنفيذ خطط المستقبل البعيد ، ومن بين المشكلات أو بالأحرى التساؤلات التي تواجه هذه المؤسسات :

١. هل لديها نظام متكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية أم مجرد مجموعة أدوات متناثرة؟
٢. هل يعتبر نظام تحديد الاحتياجات التدريبية المستخدم حالياً نظاماً فرعياً ضمن النظام الكلي الأكبر لتنمية الموارد البشرية أم أنه يدور في فلك مستقل؟
٣. هل الأدوات المستخدمة هي نتاج جهد منظم ومختبرات عمل منهجية أم جاء الاعتماد عليها نقلاً عن مؤسسة أخرى أو شركة استشارات إدارية؟
٤. هل يمتلك المعينون بتحديد الاحتياجات الكفاءة والتأهيل اللازمين لإدارة هذه العملية بفعالية.

٥. ما هو نوع الدعم الذي تلقاه وحدة تحديد الاحتياجات التدريبية من الإدارات الأخرى؟
أن هذه العقبات وغيرها ترغم المؤسسات على إتباع الطريق الأسهل لتحديد الاحتياجات التدريبية وهو ما نطلق عليه استقصاءات أو نماذج مسح الاحتياجات التدريبي ، التي قد تنطوي على العديد من صور الهدر والفاقد في مدخلات ومخرجات العملية التدريبية وتنوع صور هذا الفاقد وتختلف في حجمها حسب نوع وطبيعة النشاط التدريبي إلا أنها قد تأخذ صوراً محددة يمكن إيجازها فيما يلي :

١. اشتراك المتدرب بالإحباط لدى المتدربين لانعدام العلاقة بين التدريب الذي يحصل عليه وبين الحوافز والترقيات أو المسار الوظيفي الخاص به
٢. الإحساس بالإحباط لدى المتدربين لانعدام العلاقة بين التدريب الذي يحصل عليه وبين الحوافز والترقيات أو المسار الوظيفي الخاص به
٣. تكرار ترشيح نفس الموظف على نفس البرنامج أو برنامج مشابه وظهور هوة

- حضور البرامج التدريبية (أو محترفي تعاطي الدورات).
٤. عدم دعم الرؤساء المباشرين للعملية التدريبية بما يدفعهم لعدم الاستجابة لطلبات (وحدة تحديد الاحتياجات) لحضور مرؤوسيه للتدريب بدعوى (أن ظروف وضغوط العمل لا تسمح) . لذلك قد تواجه المؤسسات بموقف إداري تشعر فيه في النهاية بعدم كفاءة أو فعالية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ، إن المعنى الحقيقي لعملية تحديد الاحتياجات يقوم على محورين رئيسيين :-
- محور الأداء
 - محور الإمكانيات والفرص التدريبية .

بناء على هذين المحورين ستجد أنواعا من المؤسسات :

١. مؤسسات متميزة لديها وضوح كامل في المعايير والجدول وخطط العمل المتعلقة بالمستقبل كما أن لديها الإمكانيات المادية والبشرية التي توفر لها الفرص التدريبية اللازمة.
٢. مؤسسات لديها وضوح كامل في متطلبات التدريب اللازمة وفقاً لخطط ومعايير وجدول زمنية محددة، إلا أن الفرص التدريبية الحالية لا يمكن من خلالها الوفاء بهذه الاحتياجات، وقد يكون ذلك بسبب عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية لجهاز التدريب الداخلي، وقد يكون ذلك بسبب عدم توافر الإمكانيات المادية والبشرية لجهاز التدريب الداخلي، أو عدم إيمان ودعم الإدارة العليا لعملية التدريب.
٣. مؤسسات ليس لديها أي تصور علمي محدد عن معايير الأداء أو نظام الفعالية الكلية وطبيعة أدوات القياس اللازمة لمدخلات العمل المختلفة ، كما أنه ليس لديها سوى الفرص التدريبية الحالية والتي تم تحديدها عادة في شكل رقمي ليس له أي دلالة أو معنى سوى إضافته (كرقم) في التقارير السنوية لهذه المؤسسات.
٤. مؤسسات لديها وفرة في الوسائل والمعدات والأجهزة التدريبية وكذلك الكفاءات البشرية إلا أنها لا تتوفر لديها الرؤية الاستراتيجية أو المنهجية المتعلقة برسالة التدريب أو

رسالة المنشأة ككل، أو موقع التدريب في تنمية العنصر البشري بها. إن العبرة النهائية للحكم على مدى منهجية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تكمن في مدى توفر ثلاثة عناصر رئيسية:

١. الكفاءة: ونقصد بها هنا حسابات التكلفة والعوائد الخاصة بإدارة هذه العملية.
٢. الفعالية: هل ما تقوم به كتدريب مهما كان كفاءاً هو التدريب المطلوب أم أننا نؤدي بكفاءة عملاً غير مطلوب أو ندرّب على احتياج غير موجود .
٣. التكيف: قدرة النظام المستخدم لتحديد الاحتياجات التدريبية على الاستجابة لمتطلبات الموقف الإداري الحالي والمستهدف وذلك تفاعلياً للعيد الهدر في البرامج التدريبية، والالتفاف حول بعض المطبات التدريبية كثيرة الحدوث في المؤسسات الكبيرة ومنها :

- أ. تكرار البرنامج لعشرات المرات نظراً لبراعة مدرب بعينه وليس نتيجة الاحتياج له .
- ب. الإقبال على برنامج معين نتيجة الطلب على انعقاده أو موعد وليس نتيجة محتوياته أو الموضوعات التي يغطيها.
- ج. تكرار نفس المحتويات من عام لآخر رغم تغير وتعدد المجالات التطبيقية الجديدة.

إن أخذ هذه العناصر في الحسبان والحرص على الوفاء بالاحتياجات التدريبية الحقيقية سوف يسهم بإذن الله في إحداث المنهجية اللازمة في هذا النظام الهام لتنمية الموارد البشرية . إن تطبيق المنهج المتكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية يستلزم توفر العديد من الأبعاد هي بإيجاز :

البعد الأول: النظم الإدارية المكتملة لنظم تنمية الموارد البشرية.

- (١) نظام الوصف الوظيفي.
- (٢) نظام تقييم الأداء.
- (٣) نظام الترقيات والحوافز.

٤) نظام تخطيط القوى العاملة والمساء الوظيفي.

البعد الثاني: أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد:

- ١) اختبار القدرات اللغوية أو الفنية للوظائف الفنية والكتابية.
- ٢) نماذج مسح الاحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية المنفذة .
- ٣) نماذج تقدير الكفاءة للمستويات الإشرافية والقيادية .
- ٤) نماذج تقرير منهجية التدريب لمستويات الإدارة العليا .

البعد الثالث: أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنشأة:

- ١) قياس المناخ التنظيمي السائد على مستوى المنظمة ككل .
- ٢) قياس بيئة العمل المباشرة على مستوى قطاع أو إدارة أو وحدة أو منظمة جغرافية أو عملية إدارية أو إنتاجية.
- ٣) مقاييس الإنتاجية الكلية ، إنتاجية ، أو خدمية .
- ٤) أدوات تحسين جودة عملية معينة وما يترتب Quality Improvement Process عليها من ظهور احتياجات تدريبية معينة.

البعد الرابع: مجال تطوير العمل الإداري:

- ١) الوظيفة :تحليلها ، مكوناتها ، تصميمها ، المهام الخاصة بها .
- ٢) المهام:المكونات الرئيسية للوظيفة والأجزاء الحاسمة والخطيرة فيها.
- ٣) شاغل الوظيفة: درجة توفر القدرة ، الرغبة ، الاستعداد ، الكفاءة ، الفعالية لدى شاغل الوظيفة.
- ٤) الأداء:أوجه العمل المؤثر على الأداء ، أوجه حياة العمل اليومية.

البعد الخامس: سياسات التطوير التنظيمي:

أما البعد الخامس فهو ذلك البعد الخاص بكفاءة سياسات التنمية البشرية ومدى تأثيرها وتأثيرها في باقي معطيات العمل التدريبي.

(١) تصميم المناهج التدريبية.

(٢) تقييم النشاط التدريبي.

(٣) نقل أثر التدريب إلى محيط العمل .

(٤) الثقافة التنظيمية.

- أساليب وطرق جمع البيانات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتوزع أساليب جمع البيانات بهدف استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية ، ويأتي هذا التنوع والتباين ليتناسب مع درجة تعقد الاحتياجات أو بساطتها أو المرحلة التي تمر بها المنشأة أو حجمها وعدد العاملين فيها وفيما يلي حصر للطرق الأكثر شيوعاً واستخداماً كأساليب لجمع البيانات يعقبها نموذج لاستمارات جمع بيانات عمل المرؤوسين والرؤساء .

(١) الملاحظة: Observation

- يمكن أن تأخذ طابعاً فنياً مثل دراسات الحركة والزمن أو تأخذ طابعاً نفسياً ووظيفياً محدداً مثل ملاحظ درجة تفاعل عضو جديد يحضر الاجتماع لأول مرة.
- يمكن أن تكون غير محددة وذلك مثل التجول خلال مكاتب الموظفين في إحدى المصالح للوقوف على عيوب وعوائق الاتصالات.

(٢) قوائم الاستقصاء: Questionnaires

- يمكن أن نأخذ شكل بحوث مسحية أو استطلاعات رأي عينة عشوائية أو طبقية من الأفراد أو تعداد المجتمع كامل.
- يمكن استخدام العديد من أشكال الأسئلة: مفتوحة ومغلقة ومتعددة الاختيارات.
- يمكن أن يتولى إجابتها المستقصى منه وحده (عند إرسالها بالبريد مثلاً) أو قد تتطلب وجود مساعد لكي يتولى تفسيرها.

٣) عملية استشارية: key consultation

- تتضمن الحصول على المعلومات من الأشخاص الذين تؤهلهم مناصبهم وأوضاعهم (رسمية وغير رسمية) من معرفة الاحتياجات التدريبية لمجموعة معينة مثل رئيس مجلس الإدارة ومقدمو الخدمات الضرورية.
- ويجرد تحديد تلك اللجنة فإنه يمكن جمع البيانات من هؤلاء المستشارين باستخدام أساليب معينة مثل المقابلات والمناقشات وقوائم الاستقصاء.

٤) الوسائل المطبوعة: Print Media

- وتتضمن المجالات المهنية والأخبار والنشرات القانونية ومنشورات الصناعة والمجلات التجارية والمنشورات الداخلية.

٥) المقابلات الشخصية Interviews

- يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية ، محددة أو غير محددة أو خليطاً منهما معاً.
- يمكن أن تتم شخصياً (وجهاً لوجه) أو بالتليفون ، في موقع العمل أو بعيداً عنه.

٦) المناقشات الجماعية: Group Discussion

- تشبه أسلوب المقابلة الشخصية وجهاً لوجه.
- يمكن أن تكون مركزة على تحليل الوظيفة (الدور) أو تحليل مشكلة المجموعة أو وضع هدف المجموعة أو أي عدد من مهام المجموعة أو أي موضع مثل الاحتياجات التدريبية لمجلس الإدارة.
- تستخدم واحداً أو أكثر من الأساليب الشائعة في ذلك الصدد مثل توليد الأفكار Brain Stom ومجالات القوة والإجماع والتماثل أو المحاكاة.

٧) الاختبارات: Tests

- وهي طريقة مستنبطة من قائمة الاستقصاء.
- يمكن أن تتم في وجود أو عدم وجود مساعد.

٨) السجلات والتقارير: Record Reports

- يمكن أن تشمل على الخرائط التنظيمية ومستندات التخطيط وأدلة السياسة وتقارير المراجعة والموازنات
- سجلات العاملين (الحوادث والإصابات ، والغياب ومعدل الدوران ... وغير ذلك).
- تتضمن دقائق الاجتماعات وتقارير البرنامج (شهرية أو أسبوعية) وتقارير تقييم البرنامج وغير ذلك)

أحب في آخر هذه الورقة الإشارة إلى موضوعين هامين لاكتمال الفائدة:

١. رؤية جديدة لتحليل الاحتياجات: من المفترض أن ترتبط الاحتياجات التدريبية ارتباطاً وثيقاً بأهداف وإستراتيجية الجمعية وبالتالي يجب أن تكون هناك فائدة مباشرة تعود على تلك المنشأة عندما تعقد لمجموعات العاملين بها برامج تدريبية ذات كفاءة وفعالية...
- وهذا يستلزم القيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي وصياغة الرسالة والأهداف والهيكل قبل دراسة تحليل الاحتياجات التدريبية .
٢. هناك جملة من المظاهر السلوكية والإدارية التي قد لا يكون التدريب "العلاج بالتدريب" هو أفضل ما يمكن عمله لعلاجها ومن هذه المظاهر ما يلي:

- (١) عدم وضوح الرؤية لدى العاملين بالنسبة لأهداف وسياسات الجهة الخيرية.
- (٢) عدم الإحساس بالعدالة في توزيع المكافآت.
- (٣) عدم توفر التسهيلات والأدوات المساعدة للأداء.
- (٤) عدم كفاءة الهيكل التنظيمي الحالي (تتوسع بعض الجهات الخيرية ولا تعيد دراسة هيكلها)
- (٥) تعقد إجراءات العمل اليومي (نماذج وعمليات وتوافق لا تضيف قيمة حقيقية)
- (٦) عدم وضوح فرص التقدم والترقي في المستقبل بالنسبة للعاملين.

-
- (٧) عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات.
- (٨) تضارب مراكز القوى والنفوذ بالمنشأة (مثل اختلاف رأي المؤسس أو الأمين مع المدير التنفيذي).
- (٩) تردى الوضع المالي للمنشأة.
- والحمد لله رب العالمين ، ،