



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم النفس

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم

السنة: الثالثة ليسانس

سياسة تحديد الاحتياجات التدريسية وعلاقتها بالنظور الوظيفي
دراسة ميدانية لدى موظفي إدارات جامعة محمد بوضياف المسيلة

مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ:

مغار عبد الوهاب.

إعداد الطالبة:

شيماء شالي

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الشكر والثناء لله عز وجل أولا على نعمة الصبر
والقدرة على إنجاز العمل، راجية أن يتقبله مني
قبولا حسنا، وينفعنا وغيرنا به.

فالحمد لله حمدا كثيرا..

والشكر والتقدير الكبير للأستاذ الفاضل

د.مغار عبد الوهاب على قبوله الإشراف على هذا
العمل وعلى كل الإرشادات والتوجيهات القيمة
التي قدمها لي لإنهاء هذا العمل، كما أتقدم
بالشكر الجزيل إلى منسق هذا العمل الدكتور
ضياف زين الدين لجهوده المبذولة ولما قدمه من
نصح وتوجيه.

وكل الشكر لمن ساهم من قريب أو بعيد في إتمام
هذا العمل.

إهداء

{ وَلَقَدْ مَنَّا عَلَيْكَ مَرَّةً أُخْرَى }

لم تكن الرحلة قصيرة ولا تنبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوا بالتسهيلات لكني فعلتها.

" وما كنت لأفعل لولا أن الله مكنني "

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، من أحمل اسمه بكل افتخار، من علمني النجاح والصبر، من كان عوننا عند الشدائد طوال عمري، إلى من أعطاني بلا حدود ولم يزل "أبي العزيز حفظه الله".

إلى أحن قلب، إلى من أفنت عمرها في سبيل أن أحقق طموحي وأحلق في أعلى المراتب، إلى نعمتي وجنة قلبي "أمي غاليتي حفظها الله".

إلى مصدر قوتي أختي.. الداعمة الساندة، أرضي الصلبة وجدراي المتين "توأمي خولة".

إلى آخر العنقود، أختي من شجعتني وراهننت على نجاحي "آية".

إلى صاحبة المقام الأقرب لقلبي، "نهال".

إلى إخواني ضلعي الثابت وكفائي واكتفائي (موسى، إسماعيل، أيوب، شمس الدين) رفاق السنين رزقت بهم سندا وملأذي الأول والأخير.

إلى الشموع التي تنير البيت (محمد جواد، طه وسيم).

إلى رفاق الروح كل من له الفضل علي، وكل من أسهم معي في إنجاز هذا العمل، من لم تربطني بهم علاقة النسب، بل عطر الصداقة، وورود المحبة (صديقاتي).

إلى أبي الثاني عمي لخضر وجدتي الغالية شجرتي التي لاتذبل أطال الله في عمرهما، وإلى كل من ساندني ولو بكلمة تزيح عني تعب المسيرة.

" الحمد لله على ماتبقى، وعلى ما هو آت، الحمد لله دائما وأبدا".

ملخص الدراسة:

منذ بدايات تسعينيات القرن الماضي بدأ الاهتمام بالاحتياجات الفعلية للتدريب بإعتباره مدخلا لتحسين الأداء المهني للعاملين وبإعتبار تحديد الاحتياجات التدريبية أمرا أساسيا لأي منظمة تريد تحقيق تنمية مهنية لعمالها وإعداد كوادر بشرية مدربة تدريبيا فعالا وذا كفاءة عالية لمواجهة تحديات العصر والمساهمة في تطوير المعارف والقدرات، كما تعتبر وسيلة لكسب المنافسة وتحقيق التفوق والسيطرة وتلبية ضرورات الإعداد الأفضل للأدوار المهنية للعاملين وفق الإحتياجات التدريبية اللازمة والمناسبة لأداء تلك الأدوار بكفاءة وفعالية عالية، وإستباق النسق المتسارع للتطورات التكنولوجية والعلمية الحديثة، وهو ما أدى فيما بعد الى بناء برامج للتدريب على أساس هذه الإحتياجات والى تطوير فعلي في مهارات العاملين المهنية.

ولذلك تمحورت الدراسة حول سياسة تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالتطور الوظيفي لدى موظفي جامعة المسيلة، ولهذا اندرج التساؤل الرئيسي التالي: هل النظام المتبع لتحديد الاحتياجات التدريبية متكامل أو مجرد مجموعة أدوات متناثرة، وهل يعتبر نظام تحديد الاحتياجات التدريبية المستخدم حاليا نظاما متكاملا؟، ضمن النظام الكلي الأكبر لتنمية الموارد البشرية، وهل الأدوات المستخدمة نتاج منهجية جهد منظم؟، وهل يمتلك القائمون على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الكفاءة والتأهيل اللازمين لإدارة هذه العملية بفاعلية؟، وماالمكانة التنظيمية للوحدة التي تمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة؟، وهل الدعم الذي تلقتة كاف وما مدى مساهمته في ذلك؟.

وجاءت هذه الدراسة لتوضيح الآلية المتبعة في تحديد الاحتياج التدريبي وكيف يبنى، والطريقة التي تعتمد عليها إدارات جامعة المسيلة في تحديد احتياجاتها التدريبية، وهل يتطابق واقعها العملي والمهني بتغير البيئة وتطور التكنولوجيا بشكل عام؟

وبناء على هذا تضمنت الدراسة هذه أربع فصول:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة مخصص لموضوع الدراسة، وتطرق فيه الباحثة لأهم الخطوات وهي: إشكالية الدراسة مع التساؤلات الفرعية وأسبابها وأهدافها وأهميتها، ونظرا لحداثة الموضوع واجهت الباحثة بعض من الصعوبات لإيجاد دراسات السابقة لموضوع البحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري الدراسي جزء مخصص للمتغير الأول عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وشمل مفاهيم الدراسة، أهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، أهدافها، أنواعها، طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، مصادر التعرف عليها، متطلباتها وأدواتها، خصائص عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، واقعها.

جزء مخصص للمتغير الثاني التطور الوظيفي شمل ماهية التطور الوظيفي، الأهمية، العوامل التي تؤثر في التطور الوظيفي، برامج تطوير المسار الوظيفي.

أما الفصل الثالث: الإطار المنهجي مخصص لمنهجية الدراسة تطرقت فيه الباحثة لأهم الخطوات المنهجية وهي: المنهج المستخدم، حدود الدراسة (بمجالاتها)، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، وصولاً لأداة جمع البيانات للدراسة.

الفصل الرابع: إطار تطبيقي مخصص لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

وتسعى هذه الدراسة للخروج بنموذج لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتمد عليه إدارات جامعة المسيلة.

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية، التدريب الأداء المهني، البرامج التدريبية، التطور الوظيفي.

Study summary:

Since the beginning of the nineties of the last century, attention has been paid to the actual training needs as an entry point to improving the professional performance of workers, and considering the identification of training needs as essential for any organization that wants to achieve professional development for its workers and to prepare human cadres who are effectively trained and highly qualified to meet the challenges of the times and contribute to the development of knowledge and capabilities. To win competition,

achieve superiority and control, and meet the necessities of better preparation for the professional roles of workers according to the necessary and appropriate training needs to perform those roles efficiently and effectively, and to anticipate the accelerating pace of modern technological and scientific developments, which later led to building training programs based on these needs and to actual development of skills professional workers.

Therefore, the study focused on the policy of identifying training needs and its relationship to the career development of the employees of the University of M'sila, and for this the following main question was included: Is the system used to identify training needs integrated or just a scattered toolkit, and is the system for identifying training needs currently used an integrated system?, within the overall system Are the tools used the result of an organized effort methodology? Do those in charge of identifying training needs possess the necessary competence and qualification to manage this process effectively? in that?.

This study came to clarify the mechanism followed in determining the training need and how it is built, and the method that the administrations of the University of M'sila depend on in determining its training needs, and does its practical and professional reality correspond to the change of the environment and the development of technology in general?

Based on this, the study included four chapters:

The first chapter: the general framework of the study is devoted to the subject of the study, in which the researcher touched on the most important steps, namely: the problem of the study with sub-questions, its reasons, objectives and importance, and due to the novelty of the topic, the researcher faced some difficulties in finding previous studies for the subject of the research.

Keywords: training needs, professional performance training, training programs, career development.

فهرس

المحتوى



فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع	الرقم
5	ملخص الدراسة	
أـج	مقدمة	
8	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
9	الإشكالية	1
10	أسئلة الدراسة	2
10	أسباب اختيار الموضوع	3
11	أهداف الدراسة	4
12	أهمية الدراسة	5
12	الدراسات السابقة	6
15	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
16	مفاهيم الدراسة	1
16	مفهوم التدريب	1.1
17	تعريف الاحتياجات التدريبية	2.1
18	مفهوم الاحتياجات التدريبية	3.1
19	تحديد الاحتياجات التدريبية	4.1
20	سياسة الاحتياجات التدريبية	5.1
21	التطور الوظيفي	6.1
21	أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية	2
23	دواعي التعرف إلى الاحتياجات التدريبية	1.2

24	عناصر تحديد الاحتياجات التدريبية	2.2
24	أهداف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية	3
26	أنواع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية	4
28	طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية	5
31	خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية	1.5
32	خطوات تحليل الاحتياجات التدريبية	2.5
33	أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية	3.5
35	معايير اختيار طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية	4.5
36	طرق تحديد الاحتياجات التدريبية	5.5
37	مصادر التعرف إلى الاحتياجات التدريبية للموظف	6
39	أطراف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية	1.6
40	متطلبات تحديد الاحتياجات التدريبية	7
43	أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية	1.7
45	خصائص تحديد الاحتياجات التدريبية	8
48	المدخل والإجراءات التي تحدد الاحتياجات التدريبية	9
48	المدخل التي تحدد الاحتياجات التدريبية	أ/
49	الإجراءات التي تحدد الاحتياجات التدريبية	ب/
50	عملية تحديد الاحتياجات التدريبية	10
52	واقع تحديد الاحتياجات التدريبية	11
54	مفهوم التطوير الوظيفي	12
55	أهمية التطوير الوظيفي	1.12
56	العوامل التي تؤثر في التطور الوظيفي	13

58	برامج تطوير المسار المهني	14
61	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	
62	تمهيد	
62	المنهج المستخدم	1
62	حدود الدراسة	2
62	مجتمع الدراسة	3
63	عينة الدراسة	4
63	أداة الدراسة	5
65	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي	
66	تمهيد	
66	عرض نتائج الدراسة	1
82	مناقشة نتائج الدراسة	2
83	النموذج المقترح لتحديد الاحتياجات التدريبية لدى موظفي إدارات جامعة المسيلة.	3
85	خاتمة	
86	قائمة المراجع	

فهرس

الأشكال والجداول



فهرس الأشكال والجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
67	شكل توزيع عينة الدراسة تبعا للجنس	01
68	شكل توزيع عينة الدراسة تبعا للعمر	02
69	شكل توزيع عينة الدراسة تبعا للمؤهل العلمي	03
70	شكل توزيع عينة الدراسة تبعا للمستوى الوظيفي	04
70	شكل توزيع عينة الدراسة تبعا لسنوات الخبرة	05
68	جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا للعمر	06

مقدمة



مقدمة:

منذ عقود من الزمن بدأت الكثير من المؤسسات والمنظمات والباحثين المهتمين بتطوير وتنمية الموارد البشرية وذلك عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية لهذه الموارد المتاحة بالمؤسسات، كما تم إصدار العديد من الكتب والأدلة

حول أساليب وطرق التدريب للعديد من العاملين في مختلف الميادين، وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية خطوة مهمة

في اعداد البرامج التدريبية للمؤسسات، فأهمية التدريب وتحديد احتياجاته لكل مؤسسة لابد أن تتفق مع متطلبات البيئة

التي تعمل فيها المؤسسة، كما أن هناك تغيرات قد تطرأ على مستوى التكنولوجيا أو التنظيمات مما يحتم تحديد

الاحتياجات التدريبية للإعداد التدريبي اللازم والمناسب لهذه التغيرات. وتمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة

الأولى من عملية التدريب وتعتبر أهم خطواتها على الإطلاق حيث أن الهدف من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو

تقدير نوع التدريب والفئة التي تحتاج اليه لتحديد أهداف معينة أو التغلب على معوقات معينة كما تهدف عملية تحديد

الاحتياجات التدريبية الى تحديد مدة البرنامج وتحديد أهدافه بدقة ومعرفة المهارات المطلوب اكتسابها كما تفيد المعلومات التي تم الوصول اليها من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمواجهة توقعات طارئة في المستقبل.

ونظرا للتطور والتنوع في الخدمات في عصر التكنولوجيا والمعلومات، واهتمام المؤسسات في تحسن الخدمات المقدمة، فقد أصبح الاعتماد بشكل أساسي على الإنسان باعتباره أساس التميز والديمومة والنهضة

التنظيمية، وبالتالي أصبح الاستثمار في رأس المال البشري مهما في تطوير الكوادر البشرية، لما له من أهمية في تمكينهم من مواكبة التغيرات المحيطة، وتحقيق أهداف المؤسسات بشكل أكثر فاعلية. مما جعل التدريب يحتل الأولوية بين وظائف إدارة الموارد البشرية، لما له من دور كبير في تنمية كفاءات الموظفين، وتوجيه سلوكياتهم

الوظيفية بشكل إيجابي، وبالتالي المساهمة في تحسين الأداء والارتقاء بكفاءة الأداء، وعليه فإن المؤسسات تسعى بشكل دائم ومستمر الى تنمية مواردها البشرية وتطوير كفاءاتها من خلال التدريب المتواصل والمستمر للقيام بدورها وفق منهجية علمية.

وبالتالي فإن تحديد الاحتياجات التدريبية أصبح ضرورة وأساسا ملحا في هذه العملية، وهو ما ينعكس على أداء المؤسسات ككل. لذا أسلط الضوء على إدارات جامعة المسيلة بالتحديد، لدراسة واقعها التدريبي وتعزيز المهارات والإمكانات الضرورية من تدريب إداري، وتقني. وضرورة القيام بتحديد شمولي وحقيقي وواف للاحتياجات التدريبية، ولتلبية هذه المواصفات ينبغي توسيع دائرة المشاركين في هذه العملية، والتأكد من القيام بها وفق منهجية تتصف بالمصداقية والثقة، بحيث تعتمد على التوصيف والمعايير النموذجية لقياس كافة العاملين وتراعي متطلبات البيئة المتجددة واحتياجات الإدارة ذات علاقة.

وجاءت هذه الدراسة لتوضيح الآلية المتبعة في تحديد الاحتياج التدريبي وكيف يبنى، والطريقة التي تعتمد عليها إدارات جامعة المسيلة في تحديد احتياجاتها التدريبية، وهل يتطابق واقعها العملي والمهني بتغير البيئة وتطور التكنولوجيا بشكل عام؟

وبناء على هذا تضمنت الدراسة هذه أربع فصول:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة مخصص لموضوع الدراسة، وتطرق فيه الباحثة لأهم الخطوات وهي : إشكالية الدراسة مع التساؤلات الفرعية وأسبابها وأهدافها وأهميتها، ونظرا لحدثة الموضوع واجهت الباحثة بعض من الصعوبات لإيجاد دراسات السابقة لموضوع البحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري الدراسي جزء مخصص للمتغير الأول عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وشمل مفاهيم الدراسة، أهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، أهدافها، أنواعها، طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، مصادر التعرف عليها، متطلباتها وأدواتها، خصائص عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، واقعها.

جزء مخصص للمتغير الثاني التطور الوظيفي شمل ماهية التطور الوظيفي، الأهمية، العوامل التي تؤثر في التطور الوظيفي، برامج تطوير المسار الوظيفي.

أما الفصل الثالث: الإطار المنهجي مخصص لمنهجية الدراسة تطرقت فيه الباحثة لأهم الخطوات المنهجية وهي: المنهج المستخدم، حدود الدراسة (مجالاتها)، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، وصولاً لأداة جمع البيانات للدراسة.

الفصل الرابع: إطار تطبيقي مخصص لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الأول



1/ إشكالية الدراسة:

تصنف الاحتياجات التدريبية عادة الى احتياجات فردية وتنظيمية ومجتمعية، آنية، عاجلة ومن خلال عملية الاحتياجات التدريبية، وتحليل العوامل المؤثرة على عمل عناصرها، وأولوياتها والمهارات والخبرات اللازمة لذلك، وضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التوجه الى مختلف الأطراف ذات العلاقة، وترتيب مجالات هذه الاحتياجات حسب الأولوية، الاحتياجات التدريبية الداعمة، والمعلوماتية، وحل المشكلات القانونية العامة، والعمليات الإدارية والتفاعلية، وبضرورة تصميم نماذج للتدريب تستند الى هذه الاحتياجات لفترة كافية وبمحتوى شمولي لتأمين أقصى قدر من الفاعلية، ويتطلب هذا الأمر سلسلة من الإجراءات لتحديد الاحتياجات التدريبية للفئات المستهدفة بطريقة مهنية، حتى لا يكون هناك هدر للأموال والوقت والجهد، إلا أن قليلا من الدراسات تناولت مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية وآلية القيام به بشكل أساسي، حيث تناولت بعض الدراسات جزئيات عن التدريب واحتياجه بشكل مختصر.

من هنا ينطلق هذا البحث الى الكشف عن عملية الاحتياجات التدريبية لإدارات جامعة المسيلة لمعرفة واقعها والوصول الى نموذج فعلي يعتمد على أسس علمية ومهنية تتناسب مع طبيعة العمل. ولكي تحقق عملية الاحتياجات التدريبية فاعليتها يجب أن تعطينا الإجابة بوضوح على السؤال التالي: ماهو نوع التدريب المطلوب؟

إن استخدام الأسلوب العلمي في التخطيط للتعرف على الاحتياجات التدريبية يتطلب توافر العديد من البيانات والمعلومات الدقيقة من المصادر المختلفة لتحليلها واستخلاص النتائج التي يستند عليها في تحديد الاحتياجات التدريبية. وكثيرا من الدراسات التي بحثت في مجال التدريب وأشارت الى أهميته ومحتواه، وتقييم أثره، وبيئة التدريب، والمادة التدريبية، القليل جدا منها تطرق الى كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية.

ومن بين أهم المشاكل والتساؤلات التي تواجه المؤسسات، كما ذكرت الدراسات السابقة، هل النظام المتبع لتحديد الاحتياجات التدريبية متكامل أو مجرد مجموعة أدوات متناثرة، وهل يعتبر نظام تحديد الاحتياجات التدريبية المستخدم حاليا نظاما متكاملا؟، ضمن النظام الكلي الأكبر لتنمية الموارد البشرية، وهل الأدوات

المستخدمة نتاج منهجية جهد منظم؟، وهل يمتلك القائمون على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الكفاءة والتأهيل اللازمين لإدارة هذه العملية بفاعلية؟، وما المكانة التنظيمية للوحدة التي تمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة؟، وهل الدعم الذي تلقتة كاف وما مدى مساهمته في ذلك؟.

وتسعى هذه الدراسة للخروج بنموذج لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتمد عليه إدارات جامعة المسيلة وبهذا تسعى الدراسة إلى الإجابة عن أسئلة يتم توضيحها فيما يلي:

2/ أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لإدارات جامعة المسيلة؟ أو بطريقة أخرى ماهي السياسة المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية لإدارات جامعة المسيلة وما علاقتها بالتطور الوظيفي؟ ويتفرع عدة تساؤلات من التساؤل الرئيسي هي:

1. هل يوجد نظام يستند على أسس علمية واضحة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في إدارات جامعة المسيلة؟

2. ما دور الأطر القيادية في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لإدارات جامعة المسيلة؟

3. ما الإجراءات المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية ؟

4. ما التحديات التي تواجهها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية؟

5. ما مدى مشاركة مختلف الأطراف ذات العلاقة في تحديد الاحتياجات التدريبية لإدارات جامعة

المسيلة؟

6. ما النموذج المقترح لتحديد الاحتياجات التدريبية لإدارات جامعة المسيلة؟

3/ أسباب اختيار الموضوع:

ويقوم أي بحث علمي على مجموعة من الشروط والمبادئ العامة والتي تحدد بدورها سبب أو أسباب اختيار موضوع الدراسة:

– الأسباب الذاتية:

- * الرغبة في دراسة الموضوع بشكل عميق.
- * قلة الدراسات عن سياسة تحديد الاحتياجات التدريبية.
- * الاهتمام والميل الشخصي.
- * أهمية التعرف على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالتطور الوظيفي.

– الأسباب الموضوعية:

- * إمكانية البحث في الموضوع ككل باعتباره موضوعا جديدا وكذا فتح المجال للباحثين أكثر ومن زوايا أخرى.
- * حداثة الموضوع من حيث التطبيق.

4/ أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- التعرف إلى واقع رصد الاحتياجات التدريبية للعاملين في إدارات جامعة المسيلة بحيثياتها المختلفة ، وإدراك أماكن ضعفها وقوتها.
- التعرف على الأدوات والوسائل التي تحدد الاحتياجات التدريبية لإدارات جامعة المسيلة المختلفة ومدى فاعليتها.
- الضوابط التي تحدد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لإدارات جامعة المسيلة وفق أطر قيادية وقانونية وإدارية.
- معرفة الإطار الزمني لتحديد الاحتياجات التدريبية.

- الإسهام بصياغة قاعدة معلوماتية نظرية مناسبة ذات العلاقة بآليات تحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك بالنظر لضعف الجهود ذات العلاقة.
- تسليط الضوء على أهمية الممارسات التدريبية بشكل عام، والاحتياجات التدريبية بشكل خاص للتعليق على ضرورة تبني الأطر العلمية للممارسات العملية في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية.

5/ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من موضوعها الذي يعتبر حجر الأساس ونقطة الارتكاز في تطوير الموارد البشرية في إدارات جامعة المسيلة، ولهذه الأهمية جوانب عملية وعلمية يمكن توضيحها فيما يلي

__ **الأهمية العلمية:** تساهم في معالجة المشكلات وجوانب الضعف القائمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، تساعد في رسم خطط وبرامج تطوير القوى البشرية التي من شأنها الارتقاء بالواقع العلمي لإدارات جامعة المسيلة. وتعمل على وضع إطار عملي يضع كل طرف من أطراف العملية التدريبية والإدارية وخاصة تحديد الاحتياجات التدريبية عند مسؤولياته المهنية.

__ **الأهمية العملية:** تساعد في رسم السياسات اللازمة لتطوير كفاءات موظفي إدارات جامعة المسيلة، تساهم في تصحيح وتطوير الممارسات واليات العمل القائمة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية، التنبيه إلى ضرورة بناء نموذج مهني يمكن تعميمه ليس فقط على ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية وإنما على ممارسات التدريب العامة، التوعية بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وضرورة ربط الاحتياجات بكافة المتغيرات الوظيفية والبيئية.

6/ الدراسات السابقة:

تم استقصاء الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، وقد تناولت عددا من هذه الدراسات موضوع التدريب بمفهومه العام وأخرى تناولت موضوع الاحتياجات التدريبية للمؤسسات بتنوع عملها ووظائفها، وهناك بعض الدراسات التي تخص الاحتياجات التدريبية في بعض المؤسسات بشكل عام، إلا أنه

لوحظ عدم تناول أي من الدراسات السابقة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل عام وعلاقتها بالتطور الوظيفي بشكل خاص، كما أنه لم يتم رصد دراسات على موظفي إدارات جامعة المسيلة بشكل مفصل وموسع لما يتطلب الوصف الوظيفي والمسار الوظيفي، ومن بين الدراسات مايلي:

- قام أبو ذياب (2017) بدراسة عنوانها: "تقييم برامج التدريب الفني الخارجي وتأثيرها على أداء موظفي الدفاع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر المتدربين"، وهدفت الدراسة إلى تقييم برامج التدريب الفني الخارجي ورصد تأثيرها على أداء موظفي جهاز الدفاع المدني ومدى تحقيقها لأهداف التدريب الفني الخارجي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة 400 موظف، وأهم نتائجها: أنها بينت ضعف في معظم مراحل التدريب، وأهم توصيات الدراسة فهي إعادة النظر في تحديد مهام إدارة التدريب في الدفاع المدني لتغطي كافة الجوانب في العملية التدريبية وخاصة تقييم وتحليل أثر التدريب، ووضع نظام متكامل للتدريب بالإضافة إلى مراعاة تطبيق الممارسات المثلى في التدريب وفق ما نص عليه الأدب النظري مثل (التخطيط للتدريب، إعداد الاحتياجات التدريبي، واختيار الدول، واختيار المتدربين، وتبني عدة طرق تدريبية، وتقييم الدورات).
- قام الحميدي (2016) بدراسة عنوانها "التدريب الإداري وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية" في الرياض، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب الإداري وعلى واقع الأداء الوظيفي بها، ومدى إسهام التدريب الإداري للعاملين على كفاءة الأداء والتعرف على المعوقات التي تواجه التدريب الإداري بالجامعة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكان مجتمع الدراسة 186 عاملاً، وكانت أهم النتائج هي: يوجد علاقة بين واقع التدريب وواقع الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة نايف، أما أهم التوصيات فهي: إنشاء إدارة أو وحدة متخصصة لتدريب الموظفين تخدم أهداف الجامعة من خلال رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية، ووضع خطط تنفيذية للبرامج التدريبية مع مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين

وكذلك مناسبة مكان وموعد البرامج التدريبية، وربط الدورات التدريبية للعاملين بالمسار الوظيفي والتخصصي.

- مقال: عطايي عصام، أ.د ترزولت عمروني حورية، مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35/ سبتمبر 2018، مخبر علم النفس وجودة الحياة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر).
- قام (Mazhisham, etal, 2019) بدراسة عنوانها 'Identification of training needs assessment in organizational context' 'توصل الباحثون إلى أن كل منظمة تنفق المال على تنفيذ برامج تدريبية فاعلة لتعزيز قيمة رأس المال البشري الحالي في ماليزيا، وأن برامج التدريب جزء لا يتجزأ من تشجيع الموظفين على أن يكونوا عمالة مؤهلة وماهرة ومطلعة وقادرة على أداء المهام الموكلة إليها بناء على احتياجاتها التدريبية، وتقييم الاحتياجات التدريبية هو المرحلة الأولى الحاسمة في التدريب والتطوير، وتأتي الاحتياجات من مهارات مختلفة أو معرفة غير كافية أو موظفين غير مناسبين لمهام عملهم، وعدم تحديد الفجوة بين الأداء الحالي والمهارات المطلوبة يسبب مشاكل كبيرة من حيث الوقت والموارد والمال، حيث أن التدريب كان غير ضروري وغير فاعل، كما توصي الدراسة أن على المنظمة أن تدرك أن هناك عناصر لتحديد تقييم الاحتياجات التدريبية لزيادة معرفة ومهارات وسلوك وأداء موظفيهم، ولا يزال هناك نقص في الدراسة يستعرض العناصر المحتملة لتحديد تقييم الاحتياجات التدريبية في المنظمة، لذلك أجريت هذه الدراسة لمعالجة سد هذه الفجوة والتي يجب التركيز فيها على تحديد المكونات الأساسية لتحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة.

الفصل الثاني



1/ مفاهيم الدراسة:

1.1/ مفهوم التدريب:

يعد التدريب من الوظائف الجوهرية للمنظمة، حيث يشير الى التغيير والتحسين والتطوير، فهو يعني التغيير الى الأفضل، أو تطوير الشخص في معلوماته واتجاهاته وقدراته ومهاراته وافكاره، الأمر الذي يؤدي في النهاية الى تحسين مستوى أدائه، وبالتالي زيادة معدلات انتاجه.

ويعرف التدريب على انه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة. (عبد الباري إبراهيم درة، 2003، ص103)

ويعرف أيضا بانه عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد. (عدلي علي أبو طاحون، 2000، ص51).

ويعرف بانه تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاج اليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة . (قيس المؤمن وآخرون، 1997، ص137)

ويعرف علي محمد عبد الوهاب التدريب بانه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، يهدف الى احداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية، يتطلبها الفرد الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع. (علي محمد عبد الوهاب، 1985، ص19).

فالتدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة و متكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز. ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره (ياغي محمد، 1993، ص73)

وأما العناصر التي يتكون منها التدريب فهي: (عبدالباقي صلاح الدين، 2002، ص205-255)

1. تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب

2. تحديد أنواع التدريب تصميم البرامج التدريبية

3. تحديد الأساليب التدريبية

4. تقويم البرامج التدريبية

وان المنظمة المتميزة هي التي تهتم بالتدريب، ومن ثمة يجب الاهتمام بالتدريب وجعله فلسفة وثقافة للمنظمة، مع ضرورة الربط بينه وبين أهداف وخطط المنظمة.

2.1/ تعريف الاحتياجات التدريبية: يعرف الاحتياج لغة بأنها لافتقار والنقص، والحاجة تعني

القصور عن المبلغ المطلوب . (محب الدين الواسطي الزبيدي، 1965، ص25) والاحتياج هو ما يتطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه . (Mario, p 1983, p637) ويقصد بالاحتياجات التدريبية جانبان:

⊞ معلومات أو اتجاهات أو قدرات معينة-فنية سلوكية يراد تنميتها أو تعديلها إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو انسانية، أو بسبب ترقيات أو تنقلات، أو لمقابلة توسعات ونواحي تطور معينة، أو حل مشكلات متوقعة، أو غير ذلك من الظروف التي تقتضي إعداد ملائمة لمواجهتها.

⊞ نواحي ضعف أو نقص فنية أو انسانية واقعية أو محتملة، في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم، أو مشكلات محددة يراد حلها. (علي محمد عبد الوهاب، 1987، ص66) .

أما الاحتياجات التدريبية فيعرفها درويش و تكلا بأنها: مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه، ومهاراته، وخبراته، و لشغل وظيفة سلوكه، واتجاهاته لجعله لائقاً أعلى، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية . (عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، 1980، ص603).

هذا ويعرف البعض الاحتياج التدريبي أنه التفاوت بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. وللوصول إلى تحديد الاحتياجات التدريبية فانه يجب أن نحدد السلوك والأداء المراد تغييره أو تطويره، والسلوك أو الأداء المستهدف بعد التدريب، ويلاحظ أن الاختلاف أو الفرق بين السلوك أو الأداء المستهدف هو لأساس لمعرفة درجة الاحتياج التدريبي الذي نسعى للوصول اليه . (رداح الخطيب، 1995، ص660)

وهناك من يعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما لأي سبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء . (حمدي عبد العزيز الصباغ، 1994، ص147)

وعلى الرغم من الاختلافات الشكلية الظاهرة في تعريف الاحتياجات التدريبية بين الباحثين إلا أنهم جميعاً يجمعون على مضمون واحد وهو أن الاحتياج التدريبي يمثل النقص أو العجز في المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو السلوكيات لمستوى الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المطلوب للقيام بعمل معين.

ويمكن الخروج من المفاهيم المختلفة للاحتياجات التدريبية بالآتي:

- ⌘ إنها معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات معينة-فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها.
- ⌘ إنها تمثل نواحي ضعفاً ونقص فنية أو إنسانية، حالية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها.
- ⌘ إنها عملية مستمرة غير منتهية وذلك نتيجة للتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الإنسانية أو بسبب الترقّيات أو التنقلات، التوسعات، عمليات التطوير، أو بسبب بعض المشكلات غير المتوقعة وغيرها من الظروف التي تتطلب إعداداً لمواجهتها ومستمرّاً ملائماً وتدريباً.
- ⌘ إنها توفر ما يمكن تسميته باستمرارية النضج والتقويم الذاتي، فتحديد الاحتياجات التدريبية يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع ودوره في الوصول إلى وضع أفضل.
- ⌘ إنها بوجه عام أهداف للتدريب تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالتدريب لا يكون إلا إذا كانت هناك احتياجات تدريبية.

3.1/ مفهوم الاحتياجات التدريبية:

تعرف الاحتياجات التدريبية على أنها معلومات أو مهارات أو اتجاهات يراد تنميتها في شخص أو عدد من الأشخاص، أو يراد صقلها أو تغييرها وتعديلها؛ استعداداً لترقية شخص أو مواجهة تغيرات متوقعة تنظيمية أو تكنولوجية، أو غير ذلك من نواحي التطوير التي تخطط لها المنظمة وتعد العدة لاستقبالها وسلامة تنفيذها. (الطعاني، 2007، ص 29)

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأهم قبل البدء بإعداد أي مخطط تدريبي أو مشروع تدريبي، وتعتبر بمثابة مرحلة التشخيص الذي يسبق تقرير نوع التدريب الملائم.

كما يقصد بالاحتياجات التدريبية: “جميع التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد بواسطة التدريب، والمتعلقة بمعارفه ومهاراته واتجاهاته ومستوى أدائه، والتي تجعله قادراً على أداء مهامه الوظيفية بأعلى درجات من الكفاءة والفعالية.” (العتيبي، 2014، ص 12)

4.1 / تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظمة ما حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية التي تشبع الاحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح أو إخفاق هذه البرامج. حتى إذا لم يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس علمي فإن البرامج التي تعقد لن تشبع احتياجات الأفراد في المنظمة، وعندها يصبح التدريب نشاطاً شكلياً غير استثماري هدفه دعائي، ويؤدي إلى هدر الوقت والجهد والمال.

والوحدة التنظيمية التي تتولى إدارة التدريب في المنظمة هي المسؤولة عن تحديد القدر اللازم من التدريب في تلك المنظمة، وذلك في ضوء الأهداف والسياسات المرسومة. وعلى تلك الوحدة أن ترصد بشكل مستمر المشكلات التي تصاحب الأداء، وأن تحدد ما يرجع من تلك المشكلات إلى نقص في التدريب (وبالتالي يمثل احتياجات تدريبية يجب إشباعها)، وتلك المشكلات التي ترجع إلى أسباب أخرى لا يعالجها التدريب، كضعف دافعية العاملين يمكن وصف الاحتياجات التدريبية بأنها الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي. وتعكس الاحتياجات التدريبية وجود "مشكلة ما" في المنظمة. ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود "حاجة" لا بد من تحديدها والعمل على إشباعها. (السكرانة، 2011، ص 91)

ثمة ثلاث أنواع رئيسية من المشكلات يمكن أن تواجهها المنظمة هي:

1- مشكلات حاضرة وواقعة: أي أنها موجودة فعلاً في المنظمة ويمكن حلها عن طريق التدريب، كمشكلة تأهيل العاملين الجدد وتدريبهم على أساليب العمل في المنظمة، ومشكلة الانحراف السالب في معدلات أداء الأفراد.

2- مشكلات مقبلة: أي ستقع في المستقبل، ومثال ذلك حدوث تغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة، أو توقع شغور وظائف معينة في المستقبل القريب لا بد من ملئها. وبالتالي تدريب العاملين المناسبين لإشغال هذه

الوظائف.

3- مشكلات عدم القدرة على التحديث، أو مشكلات عدم المبادأة والمبادرة: وهنا تجد المنظمة نفسها لا تتسم بالفعالية المطلوبة؛ الأمر الذي يهدد مستوى انجاز أهدافها أو يهدد وجودها واستمراريتها، وتعتبر هذه المشكلة من أخطر المشكلات التي تواجهها المنظمات عادة.

5.1 / سياسة الاحتياجات التدريبية:

تعتبر الاحتياجات التدريبية عن الفرق بين مستوى الأداء المطلوب بلوغه ومستوى الأداء الفعلي من قبل الأفراد العاملين. أي أن الاحتياج التدريبي هو عبارة عن الفجوة بين متطلبات العمل من معارف ومهارات وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل. ويظهر الاحتياج التدريبي نتيجة تغيرات تطرأ على الفرد من جهة كالانتقال والترقية، وتقوم الأداء وإصابات العمل والتعيين الجديد. وتطرأ على المنظمة من جهة أخرى من حيث تغيير السياسات والأهداف أو اقتناء تكنولوجيا حديثة أو إحداث خدمات ومنتجات جديدة ولذلك فإن تحليل الاحتياجات التدريبية ينبغي أن يتم وفقاً لما يتناسب والأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة المعنية. وتعد هذه الخطوة حجر الأساس في تخطيط العملية التدريبية لأنها تساعد في تحديد أهداف البرنامج التدريبي ومحتوياته، وأساليب التدريب بالإضافة إلى تحديد الزمان والمكان المناسبين، وأساليب تقوم البرامج التدريبية. (أبو شعبان، 2017، ص32)

ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالاعتماد على تحليل شامل لكل من المنظمة والفرد والأعمال، حيث تشكل هذه المستويات المنهج المتكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية. ولذلك عند تحديد الاحتياجات التدريبية للفئات المتدربة في المستشفى يجب الأخذ بالحسبان تطور المهن الطبية وازدياد دقة التخصص الطبي، وتحديد الأجهزة وتطويرها، كما أن إضافة رأس مال بشري جديد إلى المستشفى يستدعي إقامة دورات تدريبية مستمرة.

6.1/ التطور الوظيفي:

التطور الوظيفي مسألة ذاتية، وخيار شخصي في المقام الأول؛ إذ هو تلك العملية التي تتعلق باختيار مهنة واكتساب وصقل المهارات اللازمة لها، والتقدم على طول المسار الوظيفي. إنها عملية تعلم وصنع القرار مدى الحياة تجعلك أقرب إلى وظيفتك المثالية وأسلوب الحياة الذي ترغب فيه.

وعلى هذا يمكن القول إن التطور الوظيفي هو عملية معرفة الذات واستكشافها واتخاذ القرار، والتي تشكل الحياة المهنية بشكل عام. ويتطلب الأمر التنقل بنجاح في الخيارات المهنية؛ لاختيار الوظائف التي تناسب شخصيتك ومهاراتك واهتماماتك والتدريب عليها.

فعندما يولي شخص ما اهتمامًا خاصًا بتطوره الوظيفي فإنه يحدد نقاط قوته ونقاط الضعف لديه، ثم يعمل بجهد لتحسين مهاراته.

ويتضمن ذلك أيضًا التعرف على الأدوار والصناعات المختلفة؛ لإيجاد تطابق مع قدرات هذا الشخص أو ذاك، والبحث عن فرص للتقدم، وربما حتى تغيير المهن تمامًا إذا وجدوا وظيفة أكثر ملاءمة.

ولا ينتهي التطور الوظيفي بعد اختيار المهنة؛ إذ يجب عليك بعد ذلك الحصول على التعليم والتدريب المطلوبين، والتقدم للحصول على عمل والعثور عليه، وفي النهاية التقدم في حياتك المهنية.

2/ أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية وذلك للأسباب التالية:

- أ- إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتقييم البرنامج التدريبي. فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشرا يوجه التدريب توجيهها صحيحا في تلك العمليات الفرعية.
- ب- يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الأداء الحسن، والهدف الأساسي من التدريب.
- ت- يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة

منهم.

ث - في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق، إضاعة الجهد والوقت والمال .
(عبد الهادي درة، 1991، ص8)

وتنبع أهمية الاحتياجات التدريبية من كونها المصدر الرئيسي لأهداف البرامج التدريبية، وبالتالي فإن أي قصور أو تساهل في تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي صحيح وموضوعي سوف يكون له أثر وانعكاس سلبي على العملية التدريبية برمتها ومن هنا تأتي أهمية التدقيق في تحديد الاحتياجات التدريبية وفي الأسس والأساليب التي تعتمد عليها.

يحقق تحديد الاحتياجات التدريبية مجموعة الفوائد لكل من الأفراد والمنظمات منها التالي: (أسامة بن سليمان سالم القتمي، 2008، ص40-41)

- 1- توفر بيانات ومعلومات ضرورية يتم على أساسها وضع الخطط التدريبية.
 - 2- تساعد على التحديد الدقيق لأهداف التدريب، بالإضافة إلى تصميم برامج التدريب الفاعلة.
 - 3- تحديد المستهدفين بالتدريب، ونوعية التدريب المطلوبة لهم.
 - 4- تساعد المديرين على تصميم برامج تدريبية تلبي احتياجات المتدربين بدقة.
 - 5- تحديد الصعوبات ومشاكل الأداء، التي يعانيها العاملون بالمنظمة.
 - 6- تحديد الاحتياجات التدريبية تزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.
- كما يرى الطعاني، (2010) ص (166)، أن نجاح أي تدريب يقاس بمدى قدرته على تلبية الاحتياجات التدريبية لدى الأفراد وإشباعها، فلا شك ان تحديد الاحتياجات عملية هامة ومفيدة تضمن الجدوى المنشودة للبرامج التدريبية : ويتفق معظم الباحثون على ان نجاح منظمات التدريب يرتبط ارتباطاً وثيقاً بدقة تحديد الاحتياجات التدريبية وتنطلق أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال الآتي:

1. انه يعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي، ويعد العامل المؤثر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة (السكرانة ، 2011، ص 98)
2. أن عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقاً يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب في عصر يتم الحديث فيه عن استغلال الموارد بحدها الأقصى (بن عيشي، 2017، ص 35) .
3. انه العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم (بن عيشي، 2017، ص 35)
4. انه العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم (شويطر ، 2009، ص 84)

1.2/ دواعي التعرف إلى الاحتياجات التدريبية:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية هامة وحاسمة لتحقيق فاعلية أي برنامج تدريبي وذلك للدواعي التالية:

- 1- إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو العنصر الأول والأساس لجميع عناصر العملية التدريبية من ثم تصميم محتوى البرنامج التدريبي وأنشطته، ثم تقييم البرنامج التدريبي، فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد موجهاً لعملية التدريب إلى الوجهة الصحيحة.
- 2- يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على جودة الأداء للوصول إلى الهدف الأساسي من التدريب.
- 3- رصد الاحتياجات التدريبية يساعد في فرز الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المناسب لهم، والنتائج المتوقعة منهم.

4- إن تجاهل الاحتياجات التدريبية، أو تحديدها بشكل غير دقيق، يعد هدراً للجهد والوقت والمال.
(غنيم، محمد، 2018)

2.2/ عناصر تحديد الاحتياجات التدريبية:

أهم عناصر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية: (العطاس، عبد الله، 2017)

1- **المعلومات**: إكساب المستهدفين معارف ومهارات لا يملكونها حالياً، وهو ما تحتاجه المنظمات التي حصل تطوير جذري في أعمالها، بحيث تحتاج إلى تزويد العاملين بمعارف جديدة أصبحوا يحتاجونها لأداء متطلبات وظائفهم.

2- **الاتجاهات للسلوك بشكل معين**: ويقصد بها إكساب الفرد سلوكيات وتصرفات جديدة، وهذا يتطلب إلغاء القيم والاتجاهات القديمة وتثبيت اتجاهات جديدة تتحقق بالعملية التدريبية المبنية على المشاركة الإيجابية.

3- **المهارات**: يتطلب اكتساب خبرات ومهارات جديدة، تصميم برنامج تدريب فعال وليس مجرد تزويدهم بمعلومات ومعارف، وهذا مطلب التدريب العملي التطبيقي.

3/ أهداف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:

بالنظر للأهمية البالغة لتحديد الاحتياجات التدريبية فقد استعرض الخبراء في هذا المجال الأهداف التي تعود إليها هذه الممارسة وفقاً لتصنيفات كثيرة منه ما صنفه بن عيشي فيما يلي (2017، ص 34):

* **أهداف عادية** أهداف تساعد المنظمة في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة وتدعم: وهي القدرات والمهارات للحفاظ على بقائها.

*أهداف لحل المشكلات : تكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة وتحليلها ودراسة أسبابها ودوافعها لتوفير الظروف المناسبة للتغلب عليها .

*أهداف ابتكاريه أو إبداعية : وتعتبر من أعلى المهام وتهدف إلى تحقيق أهداف غير عادية ومبتكرة ترتفع بمستوى الأداء نحو آفاق لم يسبق التوصل إليها، وتحقق تميزاً واضحاً وتخلخل التوازن، وتكسر الجمود والروتين، وتتطلع إلى مواقف خارقة للعادة، وتحدث خلخلة في المؤلف. كما أشار الطعاني في الحديث عن الأهداف نفسها (2010، من (166) .

*الأهداف الإستراتيجية : وهي تعزيز الأمن والأمان للوطن والمواطن وحوكمة قوى الأمن وتعزيز القدرات وضمان الاستخدام الأمثل للموارد خطة قطاع الإستراتيجية لقطاع الأمن.

أما الطعاني (2002، ص (31) فقد صنف أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية إلى :

توضيح الفئة المستهدفة من التدريب، وتحديد معدلات الأداء المناسبة التي تساعد في التخطيط الجيد للبرامج التدريبية، وتسهم في تقدير الاحتياجات التدريبية المستقبلية، وإتاحة الفرص لتحسين أداء العاملين، وزيادة كفاءتهم من خلال انتقال أثر التدريب، وكشف مستويات الأفراد المطلوب تدريبهم، ومجالات التدريب اللازمة لديهم.

وتبين أن أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية تتوافق مع البرامج التدريبية ومخرجات التدريب حيث يجب أن تشمل الأهداف، على ما يلي :

1. الوصول إلى تحديد واضح للفجوة في الكفاءة وذلك عن طريق آلية متكاملة ومنظمة

2. رصد معوقات النجاح ذات سبب الكفاءة، والأخطاء التي حصلت خلال التدريب السابق التي تصبح هدفاً تدريبياً جديداً

3. إقناع الإدارة العليا من خلال تزويدها بدليل يفيد بجدوى الاستثمار في تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل الصحيح والواضح.

ونستنتج ان أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية يرتبط بتحديد المسار الذي تسير فيه المنظمة متجهة في تحقيق الأهداف المرصودة، وهذا لا يتحقق دون النظر الى استراتيجياتها، حيث تحدد إستراتيجيات الاحتياجات بشكل عام وخاص، وكيفية تحديد البرامج والمواد التدريبية للعمل تحت منظومتها بهدف أساسي.

4/ أنواع الاحتياجات التدريبية:

لقد تعددت التصنيفات المحددة لأنواع الاحتياجات التدريبية حسب وجهات النظر المختلفة لكل باحث، ويمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية كما أوضحها (ابن عيشي 2017، ص 33) واتفق معه كل من (حيدر، 2020، ص 79) (طارق، وآخرون 2019، ص 287) (الشملة 2018 ص 106) إلى:

1: حسب الهدف: احتياجات تدريبية عامة لتحسين أداء العاملين تعكس متطلبا لاستمرار التنظيم وديمومته، والحاجة لمعالجة المشاكل الجوهرية التي تواجه التنظيم.

. **احتياجات تدريبية تشغيلية:** لرفع كفاءة العاملين تعكس متطلبات النجاح في تلبية الاحتياجات الأساسية، كتوفير البيئة المناسبة والمعززة لقدرة الموظفين على تحقيق الأهداف كالرضا الوظيفي .
. **احتياجات تدريبية تطويرية لزيادة فعالية المنظمة:** هي التي من شأنها تلبية وإكساب التنظيم قوة ومكانة أفضل، لتحسين البيئة والمظهر العام للمساحة التنظيمية، والحصول على تكنولوجيا متقدمة عن المستخدمة في التنظيم .

. **احتياجات تدريبية علاجية:** تعالج الفجوات الأدائية والمشاكل والتحديات التي تواجه التنظيم ومعالجة نقاط ضعفه، وتأتي الحاجة كردة فعل لحدوث المشاكل أو لظهور التحديات .

. احتياجات تدريبية وقائية: تتعلق بتلبية الاحتياجات التي تحمي التنظيم من أخطار وتهديدات محتملة يواجهها التنظيم مستقبلاً.

. احتياجات تدريبية مادية: تعتمد على السيولة النقدية واستغلال الموارد المالية والبنية التحتية.
. احتياجات تدريبية متعلقة بآلية العمل: وهي التي تتعلق بالقوانين واللوائح والتعليمات ومستلزمات العمل والإجراءات للعمل وجوانبه الفنية.

2: حسب تغطية التدريب: احتياجات تدريبية فردية تتعلق هذه الاحتياجات بصفاتهم الرسمية وغير الرسمية . . احتياجات تدريبية جماعية تشمل الرسمية وغير الرسمية المتواجدة في التنظيم، وهي كاحتياجات الدوائر والأقسام لقيادة نوعية وديناميكية قادرة على معالجة الثغرات التنظيمية والحاجة لتعزيز الاتصالات بين الوحدات الإدارية.

. احتياجات تدريبية تنظيمية: تمثل التنظيم ككل مثال الحاجة إلى وضع أو تعديل رؤية ورسالة وسياسات التنظيم .

3: حسب الفترة الزمنية : احتياجات عاجلة أنية غير مخططة لها يستوجب التعامل معها على وجه السرعة كمعالجة لمشكلات ما.

. احتياجات قريبة الأجل يتم التخطيط لتنفيذها في إطار خطة زمنية متفق عليها

. احتياجات بعيدة المدى أي تطويرية وهي متعلقة بالمستقبل البعيد

4: حسب أساليب التدريب : احتياجات تدريبية عملية في الموقع التطبيقي ويتم التدريب أثناء العمل احتياجات تدريب نظرية معرفية وغالباً ما يتم العمل على تحقيقها في مؤسسات تدريبية رسمية .

5: حسب مكان التدريب : احتياجات تدريبية أثناء العمل تعتمد على الخبرات الداخلية وتأتي ضمن العملية الإشرافية . احتياجات تدريبية خارج العمل في مراكز وهيئات تدريبية أو مؤسسات مماثلة.

4/ أنواع الاحتياجات التدريبية:

- تغيير أو تطوير أو زيادة معارف الموظف حول مجال العمل أو أهدافه أو سياسات المؤسسة أو ظروف العمل.
- تغيير أو تطوير مهارات أو خبرات الموظف حول أساليب تنفيذ العمل.
- تغيير سلوك العمل أو أخلاقيات التواصل لدى الموظفين.
- تعريف الموظفين على العمل وتجهيزهم للمهام المطلوبة.
- ترقية الموظفين وتجهيزهم لمهامهم الجديدة.
- تنمية مهارات الإدارة العليا.
- مواكبة التطورات التقنية والمعرفية في المجال.

5/ طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

أهم ما يجب الانتباه له في سياق تحديد الاحتياجات التدريبية، أن هذه الاحتياجات لا تتشابه مطلقاً بين العمل والآخر، لكن تحليلها وتحديدتها يتم عبر طرق منتظمة تساهم في الحد من هدر الوقت والطاقات البشرية دون داعٍ.

العشوائية في تقديم الدروس والدورات والتطوير من المهارات التي لا تساهم في تحسين أداء الموظفين ولا تعزز من قدرتهم على تخطي عقبات العمل، ستتحوّل إلى عبء ماديٍّ ومضيعة للوقت تعود سلباً على أداء الشركة ككل.

هذه أهم طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

أولاً: تحديد الفجوات التدريبية

يعتمد مفهوم تحديد الفجوات التدريبية على رسم هيكل عام يحدد حالة الموظف الحالية والحالة المرغوب الوصول إليها، ثم يضع في الفجوة بين هذين الحالتين الخطوات اللازم اتباعها لتخطي هذه الفجوة. يساعد هذا الأسلوب في رسم هيكل عام لتحديد الحاجات التدريبية، ويمكن اعتباره الأساس الأول الذي من خلاله يمكن بناء برنامج تدريبي متكامل بالاعتماد عليه.

ثانيًا: تقدير الاحتياج التدريبي

بعد رسم الهيكل العام للفجوة التدريبية، يمكن الانتقال لوضع التقدير الأولي للاحتياجات التدريبية، وهو مخطط عام يبدأ من الفئة التي يستهدفها التدريب، ثم تحليل مستواها وتحديد حاجاتها ورسم الأهداف لها، وهذا يتم عبر الخطوات التالية:

1. تحديد الفئة التي سيستهدفها التدريب.
2. تحديد نقاط الضعف التي يجب تخطيها بالاستعانة بهذا التدريب.
3. تحديد المستوى الحالي للموظفين ومعرفة مشاكلهم ومصاعبهم.
4. ترتيب الاحتياجات بحسب الأولوية بناءً على التأثير المتوقع وصعوبة الوصول للهدف.
5. تحديد أهداف التدريب النهائية وتوزيعها على خطوات في حال احتاج الأمر.

يمكن من خلال هذا المخطط رسم صورة عامة في ذهن إدارة الموارد البشرية حول نوع البرامج التدريبية التي يجب تطبيقها وآلية العمل على هذه البرامج.

ثالثًا: اختيار أنواع البرامج التدريبية المناسبة

مع تنوع الوظائف والمهام المطلوبة من الموظفين، تظهر الحاجة لأنواع مختلفة من البرامج التدريبية التي يحتاجونها لتحقيق أقصى إمكاناتهم، ويمكن تصنيف هذه البرامج التدريبية في ثلاث فئات:

البرامج الفردية

يركز هذا النوع من البرامج التدريبية على تطوير مهارات موظف محدد أو مجموعة صغيرة جدًا من الموظفين، ويقدم هذا النوع من البرامج عادةً للموظفين أصحاب الكفاءات المرتفعة والوظائف ذات الحساسية العالية.

يساهم هذا النوع من البرامج التدريبية في زيادة معدلات بقاء الموظفين، وبناء علاقة إيجابية بين الموظف والشركة.

تتميز هذه البرامج عادةً بموازنتها بين احتياجات الشركة وبين طموح الموظف ورغباته الشخصية في التطوير الذاتي.

البرامج الجماعية

يركز هذا النوع من البرامج التدريبية على تطوير مهارات مجموعة كبيرة من الموظفين لرسم "خطّ أساس" للمهارات يمكن الاستناد عليه دائماً وضمان وجوده لدى كافة موظفي الشركة. يقدم هذا النوع من البرامج عادةً لمساعدة الكادر بأكمله على تسهيل التواصل والتنفيذ والعمل عبر إتقان الأدوات والمهارات الأساسية المستخدمة في التنفيذ.

يساهم هذا النوع من البرامج التدريبية في تسريع العملية التنفيذية وتخفيض الوقت الضائع في تعلم الأدوات والأساليب والاستراتيجيات المستخدمة في الشركة.

تتميز هذه البرامج عادةً بتقديمها مهارات سهلة الإتقان وعالية التأثير على حياة الموظف اليومية، ويمكن اعتبارها الأكثر شيوعاً وضرورةً في أي بيئة عمل.

البرامج المؤسسية

بينما تركز البرامج الجماعية على المهارات والأساليب والاستراتيجيات، تركز البرامج المؤسسية على المفاهيم والقواعد العامة للعمل، حيث ترسم صورة واضحة في أذهان الموظفين بخصوص ثقافة العمل المتبعة في الشركة والأهداف والقيم التي تمثلها.

يساهم هذا النوع من البرامج في تحسين العلاقة بين الموظفين، ويرسم بينهم الحدود وقواعد التعامل اللازمة لتسهيل التواصل بينهم في حياة العمل اليومية.

رابعاً: مستويات الاحتياج التدريبي المختلفة

يمكن النظر للاحتياج التدريبي من ثلاث زوايا:

- زاوية الفرد: وهذا يركز على حاجات الموظف والمهارات المناسبة له كفرد.
- زاوية الوظيفة: وهذا يركز على حاجات المهام المطلوبة والمهارات التي تلزم لتنفيذها.
- زاوية الشركة: وهذا يركز على حاجات الشركة ككل وأهدافها.

1.5/ خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية:

بعد حديثنا عن طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية نظرياً، يمكن اختصار عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالخطوات العملية التالية:

1. تحديد أهداف التدريب المرجوة.
2. ربط هذه الأهداف بالموظف.
3. اختيار الموظفين المؤهلين للتدريب.
4. تقييم الموظفين ومعرفة نقاط ضعفهم.
5. تحديد أولويات التدريب بناءً على التقييم.

6. اختيار أنواع التدريب المناسبة.

7. تقدير التكلفة المادية والزمنية للتدريب ومقارنتها مع الفوائد المتوقعة.

8. تقييم البرامج التدريبية والنتائج المحصلة منها.

2.5/ خطوات تحليل الاحتياجات التدريبية:

1. تحديد المشاكل وتحليلها.

2. رسم خطة لتحليل الاحتياجات التدريبية.

3. تحديد التقنيات والأساليب المناسبة لتلبية الاحتياجات التدريبية.

4. رسم خطة لاستخدام هذه التقنيات والأساليب وتحديد الأولويات.

5. تقديم النتائج ودراستها وتحديد الاحتياجات التدريبية الأهم.

ما الفرق بين تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية

يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية Training Needs Assessment – على فهم نقاط الضعف الموجودة في العملية التنفيذية وتحديد الموظفين الذين يعانون من هذا الضعف، ويمكن أن تكون هذه الاحتياجات قابلة للحل عبر برامج فردية أو جماعية أو مؤسسية.

أما تحليل الاحتياجات التدريبية Training Needs Analysis – فهي العملية التي يعتمد عليها مديرو الموارد البشرية لتحديد أفضل وأهم الاحتياجات التدريبية التي يجب تغطيتها والعمل عليها لتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل قدر ممكن من الهدر.

باختصار، تحديد الاحتياجات التدريبية يقدم نظرة واسعة على المشكلة، وتحليلها يسلط الضوء على أهم نقاط الضعف وأكثرها حساسية، مما يمكن من حياكة الحل وتصميمه بحيث يستهدف هذه المشكلة بدقة أكبر ويساعد في حلها بنسبة كبيرة.

3.5 / أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

وذكر Sari (2005) ، ص (129) في مجال أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية بأنها تتعدد وتنوع الأساليب والوسائل التي يتم من خلالها التعرف على الاحتياجات التدريبية المختلفة والتي يترتب عليها تصميم برامج التدريب والتنمية البشرية وتنفيذها، ونذكر منها :

. مقارنة معدلات الأداء المطلوبة للوظائف بمعدلات أداء العاملين الفعلي الذين يشغلونها.

. دخول معدات وتكنولوجيا جديدة في مجال العمل .

. آراء الرؤساء في كفاءة مرؤوسيهم والعكس . اللجان الاستشارية على مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الإشرافية ومستوى الإدارة التنفيذية.

أما (الكيسي 2010، ص 106) فقد نظر لأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية من منظور مختلف، قد جمع جميع أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية من المشكلة والوظيفة والعاملين والمهارات والسلوكيات وتحليل النظم : تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا للمشكلات طبيعة المشكلة والظروف التي حدثت بها الإشكالية تحدد نمط جديد في الاحتياج التدريبي . تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لرغبات العاملين في بعض الأحيان فبعض الموظفين يتطلبون ترقية بالعمل أو تطوير قدراتهم ومهاراتهم وقدرتهم على القيادة تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا للمجالات والمهارة والسلوكية ، بعض الأخطاء التي تحدث أثناء تنفيذ المهمات الرسمية يحدث خلل في مهارات الضابط أو تقاعس عن أداء مهامه الاجتماعات بين الرؤساء ومديري التدريب . يتطلب تحديد لها

تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لمتغيرات البيئة المجتمعية والدولية، يختلف التدريب في مرحلة السلم على مرحلة الحرب فكل حدث له احتياجاته الخاصة ولا سيما العلاقات الدولية والدبلوماسية تحديدا لها نمط تدريبي خاص بها .

تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للمهام والوظائف حسب الهيكل التنظيمي الذي يفرض الاحتياجات التدريبية حسب المسمى الوظيفي الذي يشغله الموظف.

تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لتحليل النظم، تأتي ضمن رسالة و رؤية و أهداف المنظمة وأين هي متجهة.

فيما رأى (الأسناوي 2020، ص 143) ان أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية تتجسد بالتحليل ومن متطلبات مختلفة كما يلي:

- **تحليل المنظمة:** يهدف هذا الأسلوب إلى تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في المنظمة، عن طريق إجراء تشخيص فعلي للوضع التنظيمي والإداري للوقوف على تحليل مختلف الجوانب التنظيمية القائمة، والمتمثلة في مدى وضوح أو غموض الأهداف، ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، ومدى تناسب توزيع أعباء العمل والاختصاصات مع القدرات الأفراد وغيرها من الجوانب، وذلك بغية تحديد الجهة أو القسم الذي يحتاج إلى برامج تدريبية.

- **تحليل العمل:** أو تحليل الوظائف، يركز هذا الأسلوب على دراسة وتحليل الوظيفة المؤدية من قبل الفرد من حيث واجباته أو مسؤولياته أو ظروف أدائها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، محيطها، بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية التي يتطلبها الأداء الفعال.

- **تحليل الفرد:** يركز هذا الأسلوب على تحليل طريقة أداء الموظف لواجباته ومسؤولياته الوظيفية، ومن ثم تحديد المعارف والمهارات واتجاهات سلوكيات العمل اللازمة لتطوير أدائه بعد دراسة أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية يتضح اختلاف الباحثين على أساليب موحدة حسب المدارس التي يستخدمونها، سواء كانت مدراس أمنية أو إنسانية أو غيرها، حيث اعتمد البعض على تحليل المنظمة والوظيفية والفرد مدخلاً لتحديد الاحتياجات التدريبية، فيما أن البعض اعتبرها نموذجاً لتحديد الاحتياجات التدريبية، والبعض الآخر اعتبرها أبعداً لتحديد الاحتياج التدريبي رغم أنها تتشابه في التحليل والوصول لنفس الهدف وهو تحديد

الاحتياجات التدريبية وفق احتياج فعلي للمنظمة، رغم ذلك ما زالت قيد الدراسة ولم يتم تصنيفها حتى الآن. على من يحدد الاحتياج التدريبي ان كل فئة تحدد ما يلزمها من مهارات وكفاءات وإمكانيات حسب الحاجة إليها، ولا يمكن لشخص بعيد عن نطاق العمل التنبؤ بما يلزم المنظمة من احتياجات دراسة، وهنا وجب التركيز على ان ترقية الموظفين والعاملين تحتاج بشكل دائم إلى تطوير في أساليب تدريبهم وتطويرهم وهذا بذاته بحاجة الى دراسات وخبراء لتحديد الاحتياج المناسب بما يتوافق مع التطور والتقدم في التقنيات الحديثة. وهذا ما استجوب ضرورة تحديد معايير لاختيار وتحديد الاحتياجات التدريبية، والتي يجب ان تكون مدروسة ومن قبل جهات متخصصة، حيث تعمل على الفاعلية والكفاءة وليس فقط امور روتينية.

4.5/ معايير اختيار طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك مجموعة من معايير الاختيار لطريقة تحديد الاحتياجات التدريبية وهي (الجمال، حجة، 2020، ص 376)

المشاركة : أن تتطلب الطريقة مشاركة كل الأعضاء .

قلة التكلفة: يجب ان تتطلب الطريقة استخدام أساليب مسح، أو أساليب وضع درجات الكفاءة وجوب إمكانية استخدام الطريقة أثناء وقت العمل في المنظمة، وألا تتطلب أكثر من ساعتين إلى أربع ساعات من كل موظف .

التفرقة بين المشكلات : أن يفرق إجراء المستخدم بين المشكلات ويصنفها إلى فئات حسب وهذا ما يؤكد أن التدريب ليس علاجاً لجميع المشكلات التي يتحدث عنها العاملون في والبعض الآخر منها يحتاج إلى قوى عاملة مؤهلة للعمل بعضها تتطلب مهارات وقدرات معينة (تصحيح) أو خدمات استشارية مكلفة

الملكية : أن يكون تصميم الإجراء الذي تستخدمه الطريقة بحيث يجعل الموظف يشعر بأن مصادرها طبقاً للحلول المتاحة المنظمة فبعضها يكمن في الإمكانيات، وبعضها الآخر يحتاج إلى اتخاذ قرارات إجرائية وضبطية، وهذا يؤكد على أهمية التفرقة بين مشكلة بحاجة الى تدريب ومشكلة بحاجة إلى قرار.

- المشكلات التي تم تحديدها تمثل إسهامه ومحور اهتمامه .

5.5/ طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

لتحديد الاحتياجات التدريبية الضرورية هناك عدة طرق منها:

1. الملاحظة غير الرسمية Informal Observation : وذلك بمراقبة العمال بطريقة غير مباشرة لتلقي جوانب الضعف والقوة في أداء الفرد منهم. ومن أهم عيوب هذه الطريقة أنها لا تهتم بالحصول على المعلومات الدقيقة وأن العاملين يسيئون تخمين دوافعها على الدوام.
2. إجراء مناقشات مستمرة مع الموظفين والاستماع الى اقتراحاتهم وشكاويهم لمعرفة ما يطلبونه من دورات تدريبية تساعد على القيام بأعمالهم بطريقة أفضل. ومن مزايا هذه الطريقة أنه يتيح فيها للموظف أن يظهر نواحي الضعف في مقدرته مما يمكن الإدارة من معالجة ذلك التدريب. ومن عيوبها أن كثيرا من الموظفين يحاولون إستغلالها للحصول على دورات كثيرة.
3. النقاش Discussion: مع المشرفين الذين يعرفون مواطن الضعف في أداء مرؤوسيههم، ومتى، واين يمكن تدريبهم. ولكن من عيوب هذه الطريقة تحيز بعض المشرفين الى بعض الموظفين مما يدفع هؤلاء المشرفين لترشيح بعض الموظفين لأكثر من دورة تدريبية على حساب الآخرين.
4. وضع أسئلة استقصاء يطلب من الموظفين الاجابة عنها وتحديد المشكلات التي يواجهونها، وأسبابها، واقتراحات حلها، ورغم أن تكلفتها قليلة ولا تحتاج الى وقت طويل للحصول على المعلومات إلا أنه قد يساء فهم بعض الأسئلة فتكون الاجابات التي يبني القرار عليها خاطئة.
5. القيام بمسح ميداني يشمل عينة تمثل كافة الموظفين في المنشأة لمعرفة ما يحتاجونه من تدريب. وهذه طريقة غير مكلفة غير أن المعلومات المستفادة منها لا تعبر تعبيراً صحيحاً عن مدى حاجة الموظفين للتدريب. فالعينة قد لا تكون بحاجة للتدريب بينما تكون الفئات الأخرى من الأفراد الذين لم يدخلوا ضمن العينة بحاجة لتدريب معين. وهنا تكون نتائج الدراسة غير دقيقة لإتخاذ قرار على ضوءها.
6. تسلم شكاوي Complaints: من النقابات والاتحادات العمالية، وهذه عادة ماتقدم للإدارة نتيجة لكثرة حوادث العمل أو شعور الموظفين الذين ينتسبون لهذه النقابات بأن إدارة المؤسسة لا تعطيهم الفرصة

لتطوير أنفسهم ولتحسين أوضاعهم المادية والاجتماعية. ومن عيوب ذلك أن رضوخ الإدارة المستمر لطلبات النقابات يجعلها أسيرة لها في معظم قراراتها التدريبية.

7. تحليل تقييم أداء العمل عند العمال, وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له من ناحية الكمية، والجودة، والوقت، والتكاليف، ومعرفة مواطن الضعف عند العامل لتدريبه على تصحيحها. وتعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق إلا أنه يعاب عليها أن بعض المسؤولين يضعون التقييم دون نقاشه مع الموظف المعني، ومن ثم لا يعرف الموظف مواطن ضعفه ليعمل على إصلاحها (محمد فالخ صالح، 2014، ص117-118)

6/ مصادر التعرف إلى الاحتياجات التدريبية للموظف:

تتعدد مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية ويمكن إجمال ذلك حسب ما اتفق عليه كل من الباحثين (السكرانة، 2011، ص 104 الخطيب 2006، ص 321) فيما يلي :

أهداف المؤسسة : ترسم الطريق في اختيار أو تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين لتحقيق هذه الأهداف حيث تشمل أهداف المؤسسة على رؤية ورسالة المنظمة التي يجب ان تتوافق الأهداف معها، التي تعتبر البوصلة الحقيقية لوظائف المنظمة وتحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لها لتحقيقها الوظيفة : تحدد الوظيفة والمسار الوظيفي لها برامج التدريب والمستويات التي يدرب عليها العاملون بهذه الوظيفة، وهذا يقتضي احتياجات تدريبية وفق معايير محددة، حيث يتم تدريب الموظف بما التوجيه لحظة التعيين كما يتم التعرف على الاحتياجات التدريبية لهذه الوظيفة من خلال شاغلها بما يعبر عن الفجوة بين الوصف الوظيفي وواقع ما هو متوفر لدى الموظف من كفاءات الموظفون.

الموظف: هو اقدر شخص على تحديد الاحتياجات التدريبية لتطويره، فهو يقيم نفسه بما يناسبه من المهارات والقدرات التي تتوافق مع طبيعة العمل والوصف الوظيفي له لهذا يجب أن يتوافق التدريب مع معايير الوظيفة وإلا كان التدريب هدراً للوقت والجهد والمال، وهذا يؤكد وجوب العنصر البشري المستهدف في تحديد احتياجاته التدريبية ذلك انعكاسه لاحساسه بما يناسبه من مهارات وقدرات تساعده على أدائه لمهامه الوظيفية بطريقة أكثر فاعلية .

الأبحاث والدراسات : وهي الدراسات التي تقوم بها المنظمة في تحديد الاحتياجات التدريبية لها، وتحدد مستوى العاملين فيها وقدرات المنشآت وفق الاحتياج في بعض الأحيان تعد مدخلاً أساسياً لتحديد الاحتياجات التدريبية، وأصبحت في الوقت الحالي الاعتماد الأساسي لتحديد الاحتياجات التدريبية. المستجندات والتطورات التي طرأت على الوظيفة تعد مؤشراً للاحتياجات التدريبية لمواكبة هذا التطور في بعض الأحيان يضاف مهام جديدة على الموظفين الذين بحاجة إلى تدريب متخصص أو ترقى بوظيفة نفسها، وتعتبر المستجندات الطارئة مدخلاً لتحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية، وذلك وفقاً للقاعدة 48 .

مهام الوظيفة : وواجباتها ومسؤولياتها والمتطلبات الأساسية لشغلها، وصف الوظيفة لها حيث يحدد البرنامج التدريبي على فترات معينة ليدرب عليها الموظف بما يتوافق مع مصلحة العمل. مؤشرات عدم الرضا الوظيفي ذات العلاقة بغياب أو ضعف الكفاءة، والتدريب المعنوية وتخفيض الذات على تطوير نفسها، بالإضافة إلى دورات القيادة وتنمية القيادة التي تساعد على الرضى الوظيفي .

الملاحظة أثناء تأدية العمل: كثير من الأحيان خلال تنفيذ مهام العمل يحدث أخطاء، فهي تعد مدخلاً لتحديد احتياجات تدريبية جديدة لتفادي هذه الأخطاء، ويتطلب من المدير المباشر المتابعة المستمرة للموظفين، وملاحظة أدائهم أثناء تنفيذ مهامهم وواجباتهم الوظيفية، بالتالي يتم تحديد المشاكل التي تواجه الموظف أثناء عمله، ورفض ما يكون سببها منها الكفاءة الوظيفية إذ أنها تعبير عن الاحتياجات التدريبية .

من خلال الاطلاع على آراء بعض الباحثين وكيفية تحديد مصادر الاحتياج التدريبي، نرى أنه لا يمكن حصرها، بل يمكن شملها بالمذكور أعلاه، وتختلف من منظمة لأخرى، لكن تعد أساس عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعلى المنظمة أن تكون حريصة على تعيين أشخاصاً ذوي كفاءة عالية ومهارة جيدة لتحديد الاحتياجات التدريبية والتفرقة بين ما هو حاجة لعربية، وما هو مشكلة إدارية أو مالية وغيرها من الأمور التي تؤثر على أداء العاملين.

هناك العديد من الأساليب التي تساعد على التعرف إلى الاحتياجات التدريبية من خلال جمع المعلومات، ومن هذه الأساليب :

1. المقابلة: وذلك من خلال تحضير مجموعة من الأسئلة المحددة والتي تتضمن أهم جوانب عمل ومدى إلمامه بها وقدرته على تنفيذها وتوظيفها بشكل فاعل.
2. الاستبانة: ويتم وضع مجموعة من العبارات ومقاييس التقدير التي تظهر مدى الحاجة بعد تحليل الاستبانة.
3. الملاحظة: من خلال الزيارات.
4. تقارير العمل: والتي تعكس مدى تحقق الأهداف وتبرز موضع الخلل.
5. تقارير تقييم الأداء: والتي تظهر مستوى الموظف المهني وجوانب القصور في عمله.

1.6 / أطراف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:

بالنظر لطبيعة التدريب فان تحديد احتياجاته لا تنحصر في جهة واحدة تقوم بذلك، وإنما فريق متكامل يقوم بهذا العمل وباتجاهات متعددة يراعي من خلالها الأطراف ذات العلاقة ومصادر المعلومات التي تعكس كل منها جوانب الاهتمام والتركيز على الأمور التي يراها مهمة . ويرى (السكرانة، 2011، ص 174) أن مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية تقع على جميع القائمين بالعمل في المنظمة تبدأ من الموظف وصولاً للمدير ، وهذا يتطلب جهداً مشتركاً من جميع العاملين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بشكل واقعي، ويأتي ترتيبها حسب الأولوية، وقد اتفق معه الخطيب، 2006 ، ص (321) وقد أضاف كلوب (2010، ص 94) خصوصية العمل الأمني في هذه الأساليب وفيما يلي سرد للأطراف ذات العلاقة بتحديد الاحتياجات التدريبية :

. إدارة الموارد البشرية : حيث تعمل على التحليل الوظيفي الذي يتطلب منها إبراز الكفاءات المعينة لأداء المهام والوظائف المطلوبة إذ ان لكل واحد مسمى وظيفي، وبالتالي له احتياجات خاصة به (كلوب ، 2011، ص 94) وبالتالي فإن الاحتكاك الدائم لهذه الدائرة يمكنها من تحديد الاحتياجات التدريبية

. الموظف الذي يؤدي العمل : يعتبر مصدراً أساسياً في تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أنه الشخص الذي يعرف تفاصيل العمل وجزئياته وواجه مشكلاته اليومية، حيث يشعر الموظف بجوانب قصوره أثناء تأدية العمل .

. المدير أو الرئيس المباشر : الذي يشرف على الموظف ويعرف طبيعة عمله الأخرى وعلاقته بالأعمال الأخرى، وما يلزم المرؤوسه من معلومات ومهارات، لأدائه العمل على الوجه المطلوب، ومن خلال احتكاكه مع الموظف يتمكن من الإسهام بطريقة أكثر توازناً في الحديث عن الاحتياجات التدريبية.

.الجمهور / المواطن ذات العلاقة : الشكاوي التي يقدمها الجمهور على سوء الخدمة المقدمة لهم (أبو الرب 2020) ، وهو على احتكاك مباشر بالموظف، مما يمكنه من تشخيص الاحتياجات التدريبية .

. زملاء العمل : تأتي مشاركة الموظفين لتحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق تحليل المنظمة والوظيفة والفرد ودائماً تواجه المؤسسات على المستوى العالمي الأسلوب الذي تحدد به الاحتياج التدريبي ويوجد ثلاث طرق لتحديد الاحتياج، وهي : تحليل النظم بالسؤال أين يقع التدريب الثانية تحليل العمل وبسؤال واقعي ما نوع التدريب، الثالثة تحليل الفرد بسؤال من الذي يحتاج إلى تدريب (السكرانة، 2011، ص 96)

7/ متطلبات تحديد الاحتياجات التدريبية:

بما أن المهمة الأساسية للتدريب هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية. ولضمان تقدم هذه البرامج في الوقت المناسب يجب أن يتم تخطيط وتنفيذ العديد من الأنشطة المهمة ضمن عمليات التدريب والتطوير. ومن أهم هذه الأنشطة تحديد الاحتياجات. وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لنجاح البرامج التدريبية، وذلك لأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب ما يلي: (هيام نجيب شريدة، 1994، ص247)

- ⊞ تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب ومدة البرامج والنتائج المتوقعة منهم.
- ⊞ يحدد للتدريب أهدافه بدقة، كما يتقرر في ضوءها تصميم محتوى البرامج التدريبية، والوسائل المستخدمة في التدريب واختيار المتدربين، وكذلك تقييم برامج التدريب.

⌘ يساهم في تحديد المسافة بين المستوى الذي يكون عليه المتدرب قبل بدء التدريب، والمستوى الذي نأمل وصوله إليه عند نهايته، إذ إن تقدير الاحتياجات التدريبية وقياسها قياساً علمياً هو الوسيلة المثلى لتحديد القدر المطلوب تزويده من المعلومات والاتجاهات والخلل المتدربين كماً وكيفاً برات الهادفة إلى إحداث التطوير ورفع الكفاءة المهنية.

⌘ يساعد في تشخيص مشكلة ما، ويساعد على عملية التخطيط لحلها، ويبين مدى استحقاقية برامج التدريب من عدمها.

⌘ يساهم في تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، ورفع معدل كفاءة

الأداء والحصول 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.

ويعتبر تحديد الحاجة إلى التدريب هو الأساس في تقرير أي من الأفراد العاملين في المؤسسة هم في حاجة إلى تدريب ويتم ذلك بدراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات مرتبة حسب أسبقيتها على الوجه التالي:

1_ مؤشرات الأداء التنظيمي: إن النشاط التدريبي ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي

لذلك فإن نقطة البدء في تقرير احتياجات التدريب تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، وهذه المؤشرات تشمل:

— **مؤشرات كفاءة الإنجاز:** مثل معدلات الإنتاجية، الربحية، تكلفة المواد، جودة الإنتاج، استغلال الآلات والمواد، تكلفة التوزيع...

— **مؤشرات استخدام الموارد البشرية:** مثل احتياجات الموارد البشرية واحتياجات التدريب المتبقية منها والمبنية على

دراسة قوة العمل في المؤسسة من حيث تكوينها وحركتها من وإلى المؤسسة ومن وإلى الأعمال المختلفة.

وبدراسة المؤشرات السابقة في الوحدات التنظيمية وعلاقة بعضها ببعض الآخر وعلاقتها بأهداف المنظمة يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى التدريب وفي أي المجالات يجب أن يوجه هذا التدريب.

2_ مؤشرات أداء العاملين: لتحقيق إن تحديد مجالات تحسين الأداء لا تعتبر كافية لتقرير أن التدريب هو الوسيلة ذلك، فقد يكون الأداء منخفضاً لأسباب لا تكمن في القوى العاملة بقدر ما تكمن في عوامل أخرى مثل الظروف الاقتصادية أو السياسية المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة على الإنتاج أو التوزيع... إلخ، لذلك فإن تحليل أداء العاملين ودراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء يكون من خلال القوى العاملة ويقتضي ذلك دراسة المؤشرات التالية:

أ- مقياس فاعلية الأداء للأفراد: يبين جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد، والتغيرات دراسة هذا المقياس واتجاهاته التي طرأت على مستويات الأداء في جوانب مختلفة.

ب- مكونات ومتطلبات الأداء: وتتم دراسة مكونات الأداء بهدف التعرف على العمليات التي يحتويها الأداء، وأية تغيرات تكون قد طرأت على مكوناته بفعل تغير طرق وأساليب العمل أو بإدخال آلات وأجهزة جديدة أو لأي سبب آخر.

ووفق هذه الدراسة يحدد أيضاً التغير في متطلبات الأعمال من قدرات أو خبرات أو معرفة، كما تحدد متطلبات تلك الأعمال التي تم فيها تقييم أداء الأفراد.

3_ مؤشرات احتياج الأفراد للتدريب: تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التدريب ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب وفي هذه الخطوة يتم قياس استعداد الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعداد في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:

أ- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، وكان الفرد يملك القدرات اللازمة لأدائها عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التدريب، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل والعوامل الخارجية المحددة للأداء.

ب- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات والمهارات أو المعلومات اللازمة لها، كما لا

يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات. في هذه الحالة لا يكمن علاج الأمر بتدريب الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لرفع مستوى الأداء، ويبقى بعدئذ أمر واحد يجب التحقق منه قبل وضع الفرد فعلاً في برنامج للتدريب وهو مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه وفي تنمية قدراته، فهذه الرغبة لا يجب أن تفترض في كل الأفراد ينمي التدريب من أدائهم، وقياس هذه الرغبة يفيد في معرفة إمكانية إثارة دوافع الفرد للتدريب وأيضاً في معرفة نوع الحوافز الواجب توافرها في برنامج التدريب وفي العمل بعد التدريب. (منير نوري، 2015، ص 90-95)

1.7 / أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية:

وهي تتعلق بأدوات جمع المعلومات لغايات تحديد الاحتياجات التدريبية ويأتي دور أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية، وتوضيحها (حجازي 2016، ص 13) فيما يلي :

. **المقابلات الشخصية:** تظهر شعور الأفراد نحو أسباب المشكلات والحقائق المتعلقة بها وطرق حلها، وتعطي فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم الاقتراحات في حرية تامة، وعبئها تأخذ وقتاً طويلاً ولا يمكن تطبيقها إلا على عدد محدود من الناس، تتمخض عن نتائج يصعب تحديدها (أبو نصر ، 2018، ص 87)

. **قوائم الاستقصاء : (Questionnaires)** تصل إلى أكبر عدد من الناس في أقصر وقت وتعطي فرصة للتعبير دون ضغط أو خوف تعطي بيانات مركزة وملخصة وعروبها لا تعطي دليلاً كافياً للتعبير الحر عن الإجابات غير المنتظرة، وهي صعبة في إعدادها، ولها فاعلية محدودة في الوصول إلى أسباب المشاكل والحلول الممكنة (أبو نصر ، 2018، ص 53)

. **الجماعات البؤرية :** النقاش مع المشرفين الذين يعرفون مواطن الضعف في أداء مرؤوسيههم، ومتى وأين يمكن تدريبهم، ولكن من عيوب هذه الطريقة تحيز بعض المشرفين إلى بعض الموظفين، مما يدفع هؤلاء المشرفين لترشيح بعض الموظفين لأكثر من دوره تدريبية على حساب الآخرين (عطايي 2018، ص 850)

. الأبحاث والدراسات العلمية : الدراسات التي تقوم بها المنظمة في تحديد الاحتياجات التدريبية لها وتحدد مستوى العاملين بها وقدرات المقررات الأمنية والتدريبية وفق الاحتياج

. الملاحظة : (Observing) يعتبر أسلوب الملاحظة من الوسائل الفاعلة التي تساعد في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك لأنها تمكن الباحث من مراقبة وملاحظة الوضع القائم وإعطائه معلومات دقيقة عن الحالة، ومن أهم عيوب هذه الطريقة أنها لا تهتم بالحصول على المعلومات الدقيقة وأن العاملين يسيئون تخمين دوافعها على الدوام (عطابي 2018، ص 849).

. تحليل المشكلات (Problem Analysis) من أهم وسائل نجاح التدريب تحليل مشكلات العمل و معرفة السبب الحقيقي للمشكلة، حيث يساهم التدريب في حل وعلاج مثل هذه المشكلات بكفاءة، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، وتعطي هذه الطريقة النتائج نفسها التي تعطيها المقابلة (أبو نصر ،2018، ص 88)

. الاختبارات: تستخدم كوسائل لتشخيص وتحديد أوجه القصور في الأداء وتساعد في اختبار أفضل المرشحين للتدريب والقابلية له، ومن نتائجها سهولة المقارنة والتسجيل، أما عيوبها فهي غالباً لا تتوفر فيها الاختبارات المناسبة لمواقف معينة، كما أن الاختبارات التي يثبت صلاحيتها في فترات معينة قد لا تصلح في فترات أخرى، وتعطي الاختبارات مؤشرات عامة ولا تعتبر نهائية في تقييم أداء الفرد للعمل (أبو نصر ، 2009، ص 87) .

. تحليل الأداء : وهو تقديم معلومات معينة ودقيقة عن الوظائف والأداء، وتقسم العمل إلى خطوات لتسهيل عمليات الكريب والتقييم اما عيوبها فهي تستنفذ وقتاً طويلاً، على من لم يتدرب على الوسائل المعنية لتحليل الوظائف القيام بها، كما يكره المشرفون مناقشة الأفراد في حالة قصور أدائهم، وتكشف عن احتياجات التدريب للأفراد ولكنها لا تكشف عن الاحتياجات العامة للمنظمة (ابو نصر ، 2018، ص 89) .

استمزاغ آراء العاملين : (Self-Assessment) وهو يعتبر العامل (الفرد) هو الأقدر على تحديد نوع التدريب الذي يحتاج إليه وإن أخذ رأي العاملين في أنواع التدريب الذي يحتاجونه يجعلهم يقبلون على التدريب، الأمر الذي جعل هذه الوظيفة تساعد على رفع معنويات المديرين بهذا العمل بدرجة كبيرة .

. دراسة وتحليل الوثائق : **record and report analysis** تظهر دراسة السجلات و التقارير نقاط الضعف التي تحتاج إلى علاج وتدريب وتمتاز بإظهارها مشاكل الأداء بوضوح تام، وتقدم معلومات واضحة للرؤساء والمسؤولي التدريب، وتقدم اقتراحات لحل المشاكل وتحديد التدريب اللازم لها، لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات، ولا تتسم بالموضوعية، مما يصعب الاعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية (أبو نصر ، 2018، ص (89) .

. أدوات تكنولوجية : يتم استخدام التقنية الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية مثل برامج محوسبة على أجهزة الحاسوب، والهاتف المحمول لمعرفة مدى قدرة العاملين على التعامل معها ومستوى المعرفة لديهم ومنها تحليل الأداء المتوازن.

لا تعد الأدوات السابقة الوحيدة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وحسب، وإنما أشهرها في الاستخدام رغم وجود العديد من العيوب فيها، لكن لصعوبة رصد أدوات الخاصة والعامة لتحديد الاحتياجات التدريبية، فإن المؤسسات تعمل على استخدامها لسهولة العمل بها ونشرها بين العاملين في المؤسسات، كما تعمل المؤسسات بكافة قطاعاتها الخدمائية، والأمنية، للوصول إلى احتياجات حقيقية تمثل واقع المنظمة، بهدف تحسين وتطوير أداء العاملين بأقل جهد وتكلفة، الذي بدوره يرفض استخدام مثل هذه الأدوات المنتشرة عالمياً، رغم وجود بعض العيوب في هذه الأدوات.

8/ خصائص تحديد الاحتياجات التدريبية:

ولكي تكون أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية فاعلة لا بد من أن تتوفر فيها بعض الخصائص أهمها (طعاني 2010، ص 169) :

1. الموضوعية : (Objectivity) يقصد بها عدم اعتماد المعلومات التي يتم جمعها على حكم أو رأي الشخص الذي يقوم بجمعها .
2. الصدق : (Validity) أن تتصف المعلومات التي يتم جمعها بالدقة والموضوعية وأن تعبر بدقة عن الاحتياجات التدريبية الحقيقية للعاملين في المؤسسة التي يتم مسحها
3. الثبات (Reliability) أي أن المعلومات التي يتم جمعها هي نفس المعلومات عن العاملين في المؤسسة وتعتبر عن احتياجاتهم التدريبية فيما لو قمنا بجمع المعلومات في وقتين مختلفين ولذلك يجب ان يتم ضبط هذه العوامل وأن لا نفسح لها المجال لإفساد صدق ودقة
4. التحرر من عوامل التحيز : (Form Contamination) هناك عوامل متداخلة الوسيطة التي يمكن أن تؤثر على دقة المعلومات التي تقوم بجمعها والمتعلقة بالاحتياجات التدريبية المعلومات التي سنقوم بجمعها.
5. توزيع النتائج : (Distribution of results) أن يتم توزيع تحليل المعلومات التي تم جمعها على المتدربين الذين قمنا بجمع المعلومات منهم والمتعلقة باحتياجاتهم التدريبية وأن نزودهم بواقع احتياجاتهم التدريبية وأولوياتها.
6. العملية : (Practicability) أن تكون الإجراءات والأدوات التي يتم على أساسها جمع المعلومات سهلة الإدارة والإدراك والفهم.

عملية تحديد الاحتياجات التدريبية Determining of Training Needs في المنظمات
خصائص أربعة هي:

- 1- اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة الى اخرى، فقد تكون مخططة تبنى على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المنظمة. وقد تكون غير مخططة وغير منظمة ولا تمت بصلة الى احتياجات المنظمة الحقيقية. وقد تكون بين هذا وذاك. وقد تأخذ سمة الشمول كما قد تأخذ السمة الجزئية فتقتصر على

بعض وحدات المنظمة أو بعض التخصصات أو بعض مستويات العاملين فيها. كذلك قد تتم هذه العملية بشكل مستمر ومنظم أو بشكل مؤقت وطارئ، وكلما اتسمت العملية بالشمول والاستمرار والانتظام استطاعت أن تفي بحاجات المنظمة التدريبية والتطويرية.

2- اختلاف الاحتياجات التدريبية في منظمة ما عن الاحتياجات التطويرية Developmental Needs في المنظمة نفسها، فإذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية (التي تختلف عن الظروف المرغوب فيها) المتعلقة بدور الأفراد في أداء المنظمة، فإن الاحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو Growth وفعالية Effectiveness الفرد في المنظمة.

3- صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي، في سرعة التغيرات في بنية المنظمة وأساليب ومعدات العمل وتغيرات البيئة، مما يعني احتمال بروز مشكلات جديدة. وبالتالي فإن أي تحديد للاحتياجات التدريبية لن يكون نهائياً، ولا بد أن يتسم بقدر من المرونة، لإستيعاب التعديلات المحتملة.

4- صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المنظمة للوصول إليها. ويمكن تصنيف هذه الأهداف الى:

أ) **أهداف عادية: Regular Objectives:** وتشمل الأهداف التقليدية، كتدريب العاملين الجدد، وتدريب المشرفين على اساليب عمل جديدة، وعقد البرامج التنشيطية Refreshment Programs،.... الخ.

ب) **أهداف حل المشكلات: Problem Solving Objectives:** وتعنى أساساً بإيجاد حلول لمشكلات إنسانية أو فنية محددة تعاني منها المنظمة، وذلك من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشاكل.

ت) **أهداف إبتكارية: Creative Objectives:** وتسعى الى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة، بحيث ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها، لغرض مساندة متطلبات البيئة وتحقيق تميز وتقدم عن المنظمات الأخرى المنافسة. (نادر أحمد أبو شيخة، 2010، ص398-399)

9/ المداخل والإجراءات التي تحدد الاحتياجات التدريبية:

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المداخل والإجراءات مختلفة نصنفها كما يلي:

أ/ المداخل التي تحدد الاحتياجات التدريبية :

. تحليل التنظيم ومدى وضوح الأهداف والاختصاصات أو المهام ومدة الاتجاه لاستخدام تقسيمات أو مستويات تنظيمية جديدة، أو تعديل في اختصاصات وظيفية قائمة، وتحليل الهيكل التنظيمي، وسياسات المنظمة والقوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بالتدريب من حيث وضع التدريب الحالي في كل قسم من أقسام المنظمة، وعليه تجرى دراسة فاعلية التدريب وأنواعه والمشكلات التربوية والموارد المتاحة والاحتياجات التدريبية المستقبلية، ودراسة تحليل القوى العاملة، وتحليل مؤشرات العمل وتحليل المناخ التنظيمي (حيدر 2020، ص 81).

. تحديد أهداف المنظمة وما تتطلبه أنشطة تنفيذها من قدرات بشرية، وفي ضوء أهداف المنظمة يجري تصميم أهداف إدارة التدريب من حيث إعداد وتطوير العناصر البشرية القادرة على الوفاء بأهداف المنظمة.

. تحليل الوظيفة : يحدد هذا المستوى من التحليل طبيعة المهام التي يتعين أدائها في الوظيفة والمعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لأنها هذه المهام، كما يحاول تحليل المهام أو العمليات تحديد محتوى التدريب على ما يجب على الموظف القيام به من أجل الوظيفة وتحليل المهام وتحليل فجوة المعرفة والمهارة، ويتعلق هذا المستوى من التحليل بالمعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائف أو مهام معينة، وهنا يمكن تحديد الأسئلة حول ما يجب أن يتعلمه الموظفون وأنواع التدريب المطلوبة من أجل الأداء الجيد في المهام أو الوظيفة في هذا المستوى (Mazhisham & other 2018,P22).

.تحليل الفرد :نحاول هنا قياس أداء الفرد في وظيفته، وتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتطوير أدائه، وينصب التحليل هنا على العامل وليس على الوظيفة، ونستخدم في هذا التحليل أسلوب الملاحظة

والمقابلة وتقارير تقييم الأداء، أو قوائم رصد الاحتياجات التدريبية على عدد الأفراد، (حيدر، 2020، ص 81)

ب/ الإجراءات التي تحدد الاحتياجات التدريبية (حجاري 2016، ص 14):

تبدأ إدارة التدريب بتحديد الإدارة أو القسم الذي يحتاج إلى تدريب تحديداً بعد ملاحظة القصور من حيث مشاكل أو صعوبات تعاني منها الإدارة المطلوب تدريبها.

. تحديد موعد مع المدير المسؤول لتحديد المشاكل أو الاحتياجات الخاصة بإدارته .

. تقوم إدارة التدريب بتحليل تلك المشاكل وتحديد العقبات التي يمكن أن تساعد في التغلب عليها نتيجة

اختصاصها المباشر، ويأتي التحليل على مرحلتين هما: تحليل العمل وتحليل الفرد

. تحليل العمل يتم فيه دراسة التوصيف الوظيفي لموظفي تلك الإدارة ويشمل ذلك تحديد المهام ومسؤوليات

كل وظيفة والشروط الواجب توافرها في شاغرها

. تحليل الفرد يتم فيه:

أ- التعرف على مستوى أداء الفرد في الفترة الحالية من خلال دراسة التقارير الدورية

والسجلات .

ب- يمكن ان يتبع مسؤول التدريب أسلوب الملاحظة أو يقوم بإجراء اختبارات لضمان

الحصول على نتائج حديثة وواقعية أو استخدام أحد قوائم الاستقصاء المعروفة

ج- معرفة ما هو متوقع من الفرد من خلال استمارات التعارف .

د- قراءة السيرة الذاتية لكل فرد للتعرف على إمكانياته الحالية .

a. المقارنة بين نتائج وملاحظات تحليل العمل ونتائج الفرد لتحديد الفجوة بينهما،

ويمكن أن يتم ذلك أيضا بحضور الموظف والرؤساء معا بإتباع أسلوب المناقشة

الجماعية.

b. يتم التنسيق بين إدارة التدريب ومسؤولي الإدارة المعنية لترشيح الأفراد الذين سيتم

تدريبهم ونوعية التدريب المطلوب لسد الفجوة الوظيفية.

تؤخذ تلك الاحتياجات في الاعتبار عند وضع الخطة التدريبية الدورية، ويتم تقسيم الوضع إلى: أولويات التدريب على مستوى الإدارات ثم أولويات التدريب على مستوى المؤسسة، ثم أولويات التدريب على مستوى الأفراد . وتأتي هذه المداخل موضحة أهمية دراستها بشكل كبير ومعمق، وأي الأساليب المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية التي ترسم خطوات واضحة لبناء الاحتياجات بشكل صحيح وأهم تلك الخطوات.

10/ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تحدد الاحتياجات التدريبية بعدة خطوات كما وضحتها كل من (الملاء ، 2020، ص 234) (عزيز 2017، ص 74) كالآتي :

الخطوة الأولى: جمع البيانات وذلك عن طريق : تحديد الأطراف المشتركة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد الفئة المستهدفة وحجمها ، وجمع المعلومات عن الوظائف.

الخطوة الثانية: تنظيم البيانات وتبويبها وذلك عن طريق: تحديد فئات للبيانات، ومراجعة المستجيبين للأسئلة التي طرحت، وتبويب نماذج حصر.

الخطوة الثالثة: تحليل البيانات وذلك عن طريق : معرفة الاختلاف بين ما يقوم به الموظف وما يفترض أن يقوم به، وتحديد إمكانية انتشار المشكلة في أجزاء أخرى من المنظمة.

الخطوة الرابعة: إعداد التقارير وذلك عن طريق : تحديد البيانات التي سيتضمنها التقرير، وكيفية عرض البيانات، وتحديد الجهة التي سوف تتسلم التقرير . وهنا حدد (موسى ، 2007، ص 31) خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها واتفق معه (بن عيشي 2017، ص 36) من خلال الآتي:

تحديد الفجوة بين الواقع والمتوقع : وهي فحص الأداء الحالي للأفراد والمنظمة في ضوء مجموعة من معايير الأداء، سواء أكانت موجودة من قبل أو تم إدخالها واعتمادها حديثاً، وتشتمل عملية الفحص هذه على خطوتين فرعيتين هما :

1. تحليل الوضع الحالي للمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد : سواء أكانوا يعملون أو

من المتوقع التحاقهم بالعمل قريباً، وينبغي ان يتناول هذا التحليل أيضاً أهداف المنظمة ومناخها وبيئتها والقيود الداخلية والخارجية على عملها.

2. تحديد ملامح الوضع المرغوب فيه والذي يعد ضرورياً لنجاح العاملين والمنظمة : ويركز هذا التحديد على المهمات الوظيفية والمعايير، إلى جانب المهارات والقدرات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا النجاح.

. ترتيب الحاجات حسب الأولوية والأهمية :

تؤدي الخطوة الأولى إلى التعرف على عدد كبير من الحاجات التدريبية، وفي هذه الخطوة ينبغي فحص هذه الحاجات في ضوء أهميتها لأهداف المنظمة، وبالتالي ينبغي تحديد ما إذا كانت هذه الحاجات حقيقية أو تستحق الاهتمام، وتحديد درجة أهميتها في ضوء حاجات المنظمة ومتطلباتها، ومن المعايير التي تساعد في تحديد درجة الأولوية والأهمية التكلفة المتوقعة لتلبية الحاجة، وعدد الأفراد الذين تعينهم هذه الحاجة، وأثر الاحتياجات على المستفيدين من خدمات المنظمة، موقف إدارة المنظمة من الاحتياجات وضرورة وجود حل لتلبيتها. ونستنتج أن مدخلات كل طرف ضرورية لإبراز الاحتياج التدريبي الأكثر أولوية لكل طرف وهو بالتالي الذي يؤثر في رضاه وفاعلية أدائه من هنا جاء وصف أولوية تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي (الشملة، 2018، ص 120)

1. احتياجات ملحة جداً وهي ذات أولوية قصوى، وهي احتياجات مهمة جداً ومستعجلة جداً وفي حال عدم تلبيتها نواجه مخاطرة عالية جداً، ومن المفترض العمل على تلبيتها حالاً.
2. احتياجات ملحة : وهي ذات أولوية مهمة ومستعجلة و المخاطرة فيها عالية .
3. احتياجات ذات أولوية متوسطة الإلحاح وهي متوسط لكل المعايير.
5. ذات أولوية وهي الاحتياجات التي يمكن تلبيتها بعد تلبية سابقاتها . على مواطن المشكلات وفرص حلها في المنظمة .

. تحديد الحلول الممكنة والفرص المتوقعة : إذا لم يؤدي الموظفون أعمالهم بفاعلية، وتمكننا من تحديد أسباب ذلك، فإننا ننتقل إلى البحث عن الحلول الممكنة لحل هذه المشكلة وتلبية هذه الحاجة، وقد يكون التدريب هو الحل إذا كانت هناك فجوة في المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات، ولكن التدريب لا يكون هو الحل في حالة الحاجات غير التدريبية مثل ضعف الروح المعنوية بسبب سياسية المنظمة وإدارتها.

بعد الاطلاع على المداخل التي وفي ضوئها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة وتبين الاجراءات التي يستوجب اتباعها في ذلك، وفق أسس وطرق علمية تساعد على تقليل الجهد المبذول في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ويجعلها أكثر مصداقية

11/ واقع تحديد الاحتياجات التدريبية:

على الرغم من أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تحديد العملية التدريبية وبالرغم من نشر الكثير من الكتب والمقالات عن دور تحديد الاحتياجات التدريبية في أهمية ونجاح وتطوير مجال التدريب، إلا أن المشاكل ما زالت واقعا لا مفر منه، وهناك من أشاد بصعوبة تطبيقها وعدم القدرة على الإيفاء بمستلزماتها البشرية أو المادية (الكبيسي ، 2002، ص 102).

وهنا بدلاً من ان تقوم المؤسسة بالتعاون مع إدارات التدريب التابعة لها في إتباع الأسس العلمية لتحديد احتياجاتها بعد تحليل النظم والأنشطة والوظائف والأفراد، فإنها تلجأ إلى أسهل الطرق وأقلها كفاءة وفاعلية، وهناك من يقارن خطط التدريب في العام المنصرم فيقوم ببعض التعديل عليها واعتمادها للعام الحالي ويغير في برامجها، هناك من يلجأ الى استنباه، والجزء الأكبر يكون بقرار من المسؤولين عن التدريب، أو حسب إمكانيات التدريب المتوفرة، بعض مشاكلها كأن تقلل الأخطاء والانحراف ان كان في العمل، والحوادث والإصابات، والهدر والضياع، والتلف في المواد سواء كانت مواد تقنية أو مواد تعليمية، فإنها تحقق دون شك فوائد مباشرة من البرامج التدريبية التي تنفذها، غير أنها لن تستطيع عن طريق هذا التدريب العلاجي أن تتلاقى حدود مشاكل قادمة ومتوقعة، أو تتدخل للتحسين والتطوير الذي يسهم في تجويد الخدمات الأمنية، أو رفع مستوى كفاءة الأداء الأمني بوجه عام، وهذا بدوره يتطلب من القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية كثيراً من الدراسة والتحليل والتدقيق لتحقيق أهداف المنظمة والتأكد من الخدمات المقدمة بشكل صحيح . حتى تكون الاحتياجات التدريبية وافية وشاملة ومعبرة عن احتياجات الأفراد بكل مستوياتهم واحتياجات الأجهزة بكل أنشطتها ووظائفها، ينبغي توسيع دائرة المشتركين في هذه العملية، ويجب أن تضع معايير نموذجية لقياس الأداء، والتقارير السنوية لقياس كفاءة العاملين، إضافة الى مطالب البيئة المتجددة، واحتياجات الجهات المتعاونة والمتعاملين مع الأجهزة الأمنية على اختلاف تخصصاتها

(الكيسي، 2002، ص 102) وفي الحقيقة هناك مشكلات على أرض الواقع لاحظ وجودها بعض الباحثين تتعلق بأمور كثيرة تناولها الصيرفي (2009، ص (194) فيما يلي:

بعض المؤسسات تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي : وذلك بعدم وعي إدارات المؤسسات بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعنصر التكاليف، وعدم النظر للتدريب بأنه نشاط تعاوني أي بتعاون الإدارة والمدرسين والمتدربين والمسؤولين عن التخطيط ومتابعة النشاط التدريبي، والاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية أي بعدد المتدربين وليس المهارات والسلوكيات التي اكتسبها المتدربون من هذه الدورات، وإسناد عملية التدريب لغير المتخصصين أو غير المهيدين، والسرعة في تنفيذ البرامج التدريبية دون الانتظار لتحديد الاحتياج الفعلي .

. تكرار نفس البرامج التدريبية : ان هناك احتياجات دائمة التنوع والتغير بسبب الظروف بشكل عام، وقدم موظفين جدد والترقيات وازدياد أعداد الموظفين حملة الشهادات العليا فالاحتياجات التدريبية عملية مستمرة لها صفة الاستمرار والتنوع وقد تتغير طبقاً لموقف أو سلوك عند تحديد الاحتياجات لا تؤخذ بعين الاعتبار الاحتياجات فهي لا توضع كأهداف تدريبية محددة لأن تحديدها بصيغة كمية، وزمنية، ونوعية ، ليتم تصحيح مواد وبرامج، وتحديد الفئات التي سوف تستفيد منها وأيضاً إضافة الى نقص المعلومات المتوفرة، وعدم اخذ الأساليب الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها، وعدم تعاون الموظفين مع إدارة التدريب في تحديد الاحتياجات التي تساعدهم في عملهم وغيرها من الأسباب.

. في بعض الأحيان يظن البعض ان هناك احتياجاً تدريبياً لكن في الواقع ليس احتياجاً : بمعنى ان هناك مشاكل بحاجة الى تدريب حتى يتم التعامل معها ، وبعض المشكلات ليست بحاجة الى تدريب للتعامل معها .

. عدم اهتمام الأفراد بالبرامج التدريبية رغم أنها تهدف إلى تنميتهم وصقل قدراتهم وإثراء معلوماتهم: فلا يثقون بان البرامج التدريبية المقدمة لهم تسد حاجة فعلية لديهم، وهذا يدل على عدم مشاركتهم في تحديد الاحتياجات التدريبية ، ولم يناقشوا في المشكلات التي يصادفونها، ولم تسمع اقتراحاتهم، والمهارات والمعلومات التي يعتقدون أنها تساعدهم على الأداء الأفضل لوظائفهم .

. قوة تأثير التدريب في الأشخاص: بمعنى أنه يعمل على إضافة معلومات وليس تنمية مهارات أو سلوك أو تحسين أداء أن واقع الاحتياجات التدريبية لا يركز على وقائع علمية أو حسب الحاجة، إنما يحصل بناء على خطط تدريبية سنوية، تنفذ دون دراسة فعلية لها، فهناك العديد من التغييرات تحدث في الحياة المهنية تؤثر على عمل المنظمة، ويجب على مخطط الاحتياجات التدريبية العمل بشكل مستمر ومسبق للحدث، حتى يكون هناك توافق في كيفية التعامل مع الحدث عند وقوعه لا بعد وقوعه، ولهذا نرى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وربطها بالواقع والمستقبل حسب المؤشرات التي حولنا، وهذا ما نحاول إيجاده ووضعه في نموذج محاولة للوصول إليه والتوصية به .

12/ مفهوم التطوير الوظيفي:

التطوير الوظيفي ضروري لتنفيذ الخطة المهنية ، بينما تحدد الخطة المهنية المسار الوظيفي للموظف ، يضمن التطوير الوظيفي أن الموظف قد تم تطويره جيداً قبل أن ينتقل إلى السلم الأعلى التالي في التسلسل الهرمي .

يشير التطوير الوظيفي إلى مجموعة من البرامج المصممة لتلائم احتياجات الفرد وقدراته وأهدافه المهنية مع الفرص الحالية والمستقبلية في المنظمة ، نظرًا لأن التطوير الوظيفي يركز على الفرص المستقبلية ، فإن له توجهًا طويل الأجل بشكل أساسي .

يختلف التطوير الوظيفي عن تطوير الموظفين من خلال التدريب والتطوير من حيث منظور الوقت في حين أن التطوير الوظيفي له توجه طويل الأجل يغطي الحياة العملية الكاملة للفرد ، فإن تطوير الموظفين له توجه فوري ومتوسط الأجل .

لذلك ، قد تكون بعض البرامج شائعة بالنسبة لهؤلاء ولكن قد يختلف توجههم من حيث منظور الوقت ، من أجل تطوير وظيفي ناجح وفعال ، يجب أن يكون تدريب الموظفين وتطويرهم متوافقين مع التطوير الوظيفي للفرد في المنظمة .

يهدف التطوير الوظيفي إلى إعداد الموظفين علمياً وعملياً إلى المستوى الذي يمكنهم من أداء واجبات وظائفهم بكفاءة، وإتاحة السبل للارتقاء إلى الوظائف العليا في السلم الوظيفي.

1.12 / أهمية التطوير الوظيفي:

• تحديد والتنبؤ باحتياجات القوى العاملة

من خلال التطوير الوظيفي ، يمكن للمؤسسة تخطيط هيكلها بشكل أكثر فعالية وكفاءة ، غالباً ما يتم إجراء عمليات التدقيق التنظيمي لمعرفة ما إذا كان الهيكل الحالي يعمل ، أو ما إذا كانت هناك حاجة إلى إعادة هيكلة الموظفين وإعادة تنظيمهم.

ستكون الشركة أيضاً قادرة على معرفة ما إذا كانت تفتقر إلى العمال أو تحتاج إلى بعض المهارات لعملياتها ، وهذا أيضاً من ضمن أهمية المسار الوظيفي.

• ضمان إمداد ثابت ومستمر بالعمال المؤهلين والموهوبين

يعطي أفضل الباحثين عن عمل وأكثرهم موهبة الأولوية للتقدم إلى الشركات المعروفة ببرامج التطوير الوظيفي القوية.

لذلك ، لن تواجه هذه الشركات صعوبة كبيرة في جذب المتقدمين عندما يكون لديهم مركز شاغر ، لأنهم سيصطفون كما تساعد في اختيار الموظفين لجميع مجالات العمل عن بعد.

• ضمان التوافق الجيد بين الوظيفة وصاحب العمل

هذا هو أحد الأسباب الأساسية لوجود تطوير وظيفي، من أجل التقدم في حياته المهنية، يجب على صاحب العمل التأكد من أنه قادر على أداء الوظيفة بشكل جيد للغاية، وإحدى الطرق لضمان ذلك هي متابعة

جهود التطوير الوظيفي التي تهدف إلى تحسين الذات ، فهذا من ضمن العوامل التي تشجع على العمل عن بعد.

• تعزيز تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي

سيشعر الموظفون الذين يعملون في شركة ذات موقف قوي وإيجابي من التطوير الوظيفي بمزيد من الحافز للعمل، سيقفون مع الشركة، لأنها تحمل وعدًا بأن هناك مسارًا وظيفيًا واضحًا لهم لاتباعه.

وإلا فإنهم سيبحثون ببساطة في مكان آخر عن فرص وظيفية أخرى أفضل ، سيكون رضاهم الوظيفي مرتفعًا ، وسيكون لهذا تأثير دومينو على إنتاجيته الفردية ، والإنتاجية التنظيمية الإجمالية.

• تعزيز المساواة في القوى العاملة

بفضل برامج التطوير الوظيفي ، قد يتم تسوية الملعب في مكان العمل قليلاً إنه يعزز المساواة ، حيث يمكن للموظفين الحصول على فرص متكافئة لتحسين أنفسهم والارتقاء بحياتهم المهنية.

• زيادة إنتاجية العامل الفردي

من المرجح أن يحسن الموظفون الراضون والمتحفزون جودة عملهم ، وأيضًا إذا اكتسبوا المزيد من المعرفة واكتسبوا المزيد من المهارات من خلال التطوير الوظيفي ، فسيكونون قادرين على زيادة إنتاجيتهم والمساهمة بشكل أكبر في المنظمة ، ويمكن الاستفادة بكل مميزات التطوير الوظيفي في برنامج العمل عن بعد عن طريق استخدام تطبيقات العمل عن بعد.

13/ العوامل التي تؤثر في التطور الوظيفي:

ويرصد بعض العوامل التي تؤثر في التطور الوظيفي، وذلك على النحو التالي..

• السمات الشخصية

نوع الشخصية والاهتمامات والقدرات والقيم المتعلقة بالعمل.. إلخ من العوامل التي تؤثر في التطوير الوظيفي؛ فهي التي تجعلنا جميعًا على ما نحن عليه.

وتلعب هذه الخصائص الشخصية دورًا مهمًا في التطور الوظيفي؛ لأنها تؤثر في المهن التي نجدها مُرضية، فضلًا عن أنواع بيئات العمل التي سننجح فيها؛ لهذا السبب عندما تكون بصدد اختيار مهنة من المهم جدًا إجراء تقييم ذاتي يساعدك في التعرف على نفسك.

• الموارد المالية

قد يكون السعي وراء خيارات وظيفية معينة مكلفًا، فإذا اخترت مهنة، على سبيل المثال، تتطلب منك الالتحاق بالكلية قد تكون مقيدًا بقدرتك على دفع ثمنها وتحتاج إلى الحصول على قروض طلابية ومساعدات مالية ومنح دراسية.

ويمكن أن تعيقك القيود المالية أيضًا عند البحث عن عمل، على سبيل المثال: قد تكون لديك أموال محدودة للوفاء بالمعايير التي تتطلبها هذه الوظيفة، كاشتراط نوعية معينة من اللباس، أو مستوى معين من إتقان وإجادة هذه اللغة الأجنبية أو تلك.

وعلى أي حال يجب أن تكون واعيًا بهذه العوائق أو الاشتراطات المالية للوظيفة أو بالأحرى المسار المهني الذي تود خوض غماره وتطوير نفسك فيه، ومن المهم أن تعمل على تدبر أمرك في هذا الصدد؛ فتختار الوظيفة التي تريدها لكن دون أن يصدك نقص الأموال عنها.

• الالتزامات المالية

الالتزامات المالية مثل الرهن العقاري أو الإيجار أو قروض الطلاب أو حتى الرسوم الدراسية للأبناء قد تمنع الشخص من تبديل الوظائف أو المهن.

للتغلب على هذا التحدي يمكنك محاولة ادخار المال لاستخدامه لاحقاً أثناء علمة التطور الوظيفي، أو يمكنك محاولة تغيير نمط حياتك لتقليل العبء المالي؛ مثل التقليل من النفقات وترشيد الاستهلاك.. إلخ.

• وضع جدول زمني

لا يكفي أن تحدد أهدافك، ولا أن تعرف كيف ستحققها؛ وإنما يتعين عليك فوق ذلك كله وضع جدول زمني لتحقيق كل هدف من أهدافك؛ فحين يطول الأمر في تحقيق هدف من الأهداف يفقد ميزته عند تحقيقه، وأغلب النجاحات لن تكون ذات فائدة إذا أتت متأخرة جداً.

• الاستفادة من برامج الشركة

بعض الشركات لديها برامج رسمية لمساعدة الموظفين في تطوير حياتهم المهنية. في حالات أخرى ستحتاج إلى متابعة تطوير حياتك المهنية بشكل غير رسمي.

وتركز الشركات التي لديها برامج بشكل عام طاقتها على مساعدة الموظفين في تطوير مسار وظيفي معين ومتابعته، يمكنك الاستفادة من هذه البرامج في تطويرك المهني.

14/ برامج تطوير المسار المهني:

إعداد الموظفين لأداء وظائفهم على قدر من التميز من خلال مجموعة منسقة من المبادرات التكميلية التي تدعم المسارات المهنية للموظفين:

التوجيه والتعلم من الأقران:

تعزيز المسار المهني وتنمية قدرات الموظفين والتعلم عن طريق الاستفادة من ثروة المعارف والخبرات التي تملكها مجموعة من المرشدين والمتحدثين المختارين والمدربين التابعين للمنظمة الذين يتقاسمون معارفهم وخبراتهم. وترتبط هذه المبادرة بتوفير المشورة الفردية في المجال المهني، والتدريب، والمحادثات المهنية .

المحادثات المهنية:

نموذج للمحادثة في المجال المهني يستخدمه المدراء والموظفون عند مناقشة التطلعات والخطط الخاصة بتطوير المسار المهني (على سبيل المثال، خطة مخصصة، وخطة التعلم والتطور في النظام الإلكتروني لإدارة الأداء وتطويره). وهذه المبادرة مرتبطة بالتدريب والتوجيه.

مؤشر مايرز- بريجز لأنماط الشخصية (MBTI)، ونظام بلبن لتصنيف أدوار الفريق (Belbin)، وأنماط التعلم، والذكاء العاطفي (EQ)

مجموعة من أدوات القياس النفسي والأدوات السلوكية من أجل تنمية القدرات الشخصية والجماعية. وترتبط هذه الأدوات تحديداً بمبادرات التدريب والتوجيه، ولكن يمكن تطبيقها في أي سياق توجد فيه حاجة إلى التوعية الذاتية والجماعية.

مهام تنمية القدرات المهنية:

فرصة للتعلم وتطوير المسار المهني من خلال العمل بصورة مؤقتة (لمدة 6 أشهر كحد أقصى) في مركز عمل آخر أو مجال عمل وظيفي، مع البقاء في الوقت ذاته في الوظيفة الحالية. وترتبط هذه المبادرة بالتدريب وإسداء المشورة في المجال المهني والتوجيه

إسداء المشورة في المجال المهني للأفراد والجماعات

يُتاح للموظفين فرصة للتأمل وتبادل الأفكار والتخطيط بشأن مساهمهم الوظيفي المقبل بصورة فردية أو في إطار مجموعات صغيرة تنظم بحضور شخصي أو عن بُعد عبر ندوات إلكترونية. وترتبط هذه المبادرات بالمحادثات المهنية .

التدريب من أجل تنمية المهارات القيادية:

يعدّ التدريب من أفضل الطرق المعترف بها لتنمية المهارات القيادية لدى الفرد . ويقدم المدربون المعتمدون جلسات فردية أو حلقات عمل في مجموعات صغيرة . ويمكن لكل من المديرين والموظفين الاستفادة من هذا التدريب . وترتبط هذه المبادرة ببرنامج المنظمة لتنمية المهارات القيادية والإدارية .

الفصل الثالث



منهجية الدراسة:

تمهيد:

من أجل تحقيق هدف الدراسة وهو التعرف إلى سياسة تحديد الاحتياجات التدريبية لإدارات جامعة المسيلة والنموذج المقترح، فقد تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها. كما يعطي وصفاً مفصلاً لأداة الدراسة وصدقها وثباتها، وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1/ المنهج المستخدم:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها وطبيعة هذه الدراسة. حيث تم استقصاء آراء موظفي جامعة المسيلة حول سياسة تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالتطور الوظيفي.

2/ حدود الدراسة:

- الحد الزمني: تنفيذ هذه الدراسة في الفترة الزمنية ما بين جانفي 2023 - جوان 2023.
- الحد البشري: العاملون في إدارات جامعة المسيلة وأصحاب العلاقة بتصميم العملية التدريبية.
- الحد المكاني: أجريت الدراسة في جميع إدارات جامعة المسيلة.

3/ مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من بعض العاملين المتفرقين على إدارات جامعة المسيلة في مختلف الأقسام، والبالغ عدد (1265) موظفاً وموظفة، وذلك حسب إحصائيات رسمية صادرة عن جامعة المسيلة في الدراسة الحالية.

4/ عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الكلية من (50) مبحوثا ومبحوثة، شكلت نسبة معتبرة من المجتمع الأصلي للدراسة، وبعد إتمام عملية جمع البيانات وصلت حصيلة الجمع (46) استبانة استبعد منها (2) استبانات بسبب عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي لكي تصبح عينة الدراسة التي تم إجراء التحليل الإحصائي عليها (44) مبحوثا ومبحوثة من العاملين في إدارات جامعة المسيلة.

5/ أداة الدراسة:

بعد إطلاع الباحثة على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة وعلى الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة وأهدافها قامت الباحثة بتطوير استبانة خاصة من أجل التعرف على سياسة تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالتطور الوظيفي لجامعة المسيلة.

وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من ستة أقسام وتم إرسال هذه النسخة إلى المحكمين، وعليه تكونت الأداة في صورتها النهائية من ستة أقسام :

القسم الأول: رسالة موجهة لعينة الدراسة تبين أهداف الدراسة، وهي معرفة سياسة تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالتطور الوظيفي لموظفي إدارات جامعة المسيلة.

القسم الثاني: تضمن بيانات أولية عن عينة الدراسة (نوع الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) وسؤال يحدد مشاركة أفراد العين الدورات.

القسم الثالث: تضمن الفقرات التي تقيس عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ويتكون من (10) فقرات، وتتم الإجابة عن هذا المحور من خلال مفتاح خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

القسم الرابع: يتعلق بضوابط التدريب ويتكون من (8) فقرة، وتتم الإجابة عن هذا المحور من خلال مفتاح ليكرت خماسي (دائمًا، عادة، نادرا، إطلاقًا).

القسم الخامس: احتوى فقرات متعلقة بأداء العاملين موزعة على بعدين:

-البعد الأول: يتعلق بالدافعية ويتكون من (4) فقرات، وتتم الإجابة عن هذا البعد من خلال مفتاح (نعم، لا).

-البعد الثاني: الفقرات المتعلقة بالرغبة، القدرة والادراك ويتكون من (4) فقرات، وتتم الإجابة عن هذا البعد من خلال مفتاح (نعم، لا).

القسم السادس: فيما يتعلق بالتطور الوظيفي ويتكون من (4) فقرات، وتتم الإجابة عن هذا البعد من خلال مفتاح ليكرت خماسي (دائمًا، عادة، نادرا، إطلاقًا).

الفصل الرابع



تمهيد:

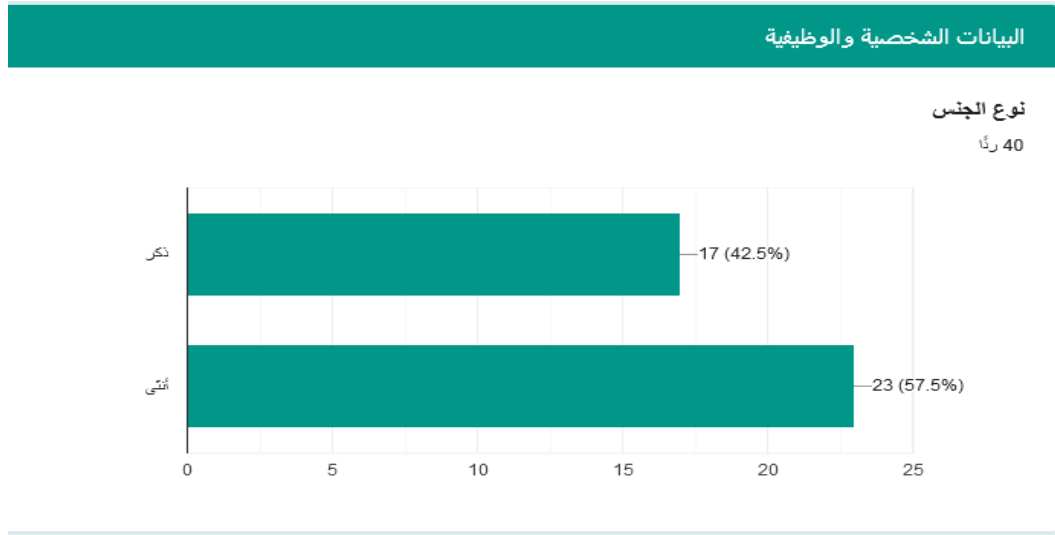
من أجل تحقيق هذه الدراسة وهو التعرف إلى سياسة تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالتطور الوظيفي لموظفي إدارات جامعة المسيلة والنموذج المقترح، فقد تضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة الحالية، ومعرفة مدى تأثيرها بمتغيرات الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها.

1/ عرض نتائج الدراسة:

سياسة تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالتطور الوظيفي.
لدى موظفي إدارات جامعة المسيلة

- الموصفات الديمغرافية لعينة الدراسة:

ولتوضيح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها تم استخراج الأعداد والنسب المئوية تبعا لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمشاركة في دورات تدريبية في مجال التدريب أو الاحتياجات التدريبية)، والأشكال التالية توضح توزيع ذلك.



الشكل رقم (1): توزيع عينة الدراسة تبعاً للجنس.

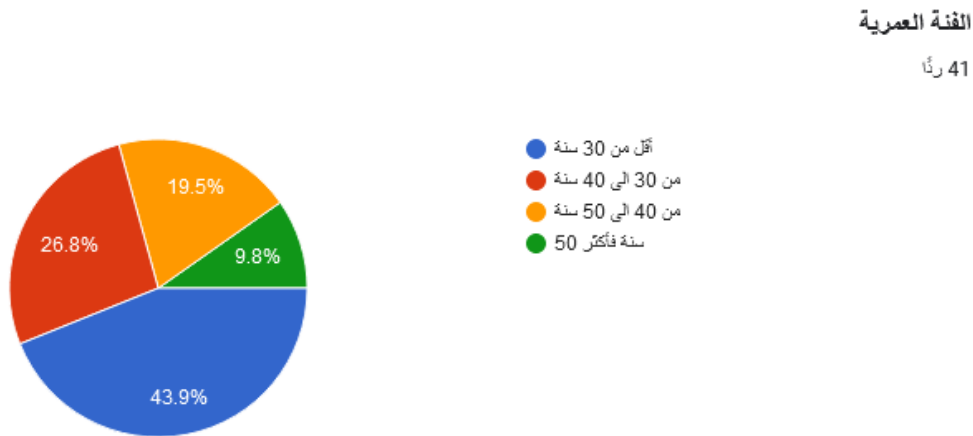
1. الجنس:

يوضح شكل (1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس جاء كالتالي: إن نسبة الذكور بلغت نسبتهم (42.5%)، في حين كانت نسبة الإناث من عينة الدراسة (57.5%) حيث تأتي هذه النسبة بشكل طبيعي بالنظر إلى طبيعة العمل.

2. العمر:

اشتملت عينة الدراسة على الفئات العمرية المختلفة كما هو موضح في شكل (2):

الشكل رقم (2): توزيع عينة الدراسة تبعاً للعمر.



جدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة تبعاً للعمر.

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	18	43.9
من 30 إلى 40 سنة	11	26.8
من 40 إلى 50 سنة	8	19.5
50 سنة فأكثر	4	9.8
المجموع	41	100

يتضح من الجدول السابق أن توزيع عينة الدراسة تبعاً للفئة العمرية كان متوسط أعمار عينة الدراسة هو 35 سنة. إن نسبة عينة الدراسة من الذين كانت أعمارهم (أقل من 30 سنة) بلغت (43.9%)، ويليهما الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) حيث بلغت نسبتهم (26.8%)، وجاء في الترتيب الثالث عينة الدراسة من الذين أعمارهم (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة (19.5%)، في حين جاءت في الترتيب الأخير عينة الدراسة فئة (50 سنة فأكثر) بلغت نسبتهم (9.8%)، والجدير ذكره أن اختيار

الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بالنظر لطبيعة الاستبيان الكترونيا ومدى محدودية استعمال الأساليب التكنولوجية الحديثة.

3. المؤهل العلمي:

جاءت مواصفات الدراسة وفقا للمؤهل العلمي كما هو في الشكل (3):



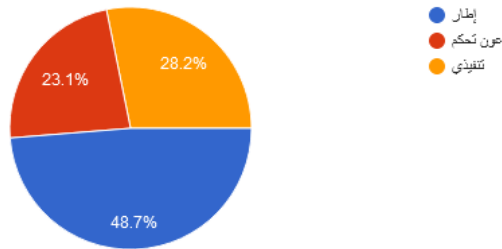
الشكل رقم (3): توزيع عينة الدراسة تبعا للمؤهل العلمي.

يتضح من الشكل السابق أن غالبية عينة الدراسة تحمل المؤهل الجامعي ولذلك فإن حملة درجة جامعي (58.5%).

4. المستوى الوظيفي:

وقد اشتملت عينة الدراسة على مستويات متفاوتة موضحة كما في شكل (4):

المستوى الوظيفي
39 رداً

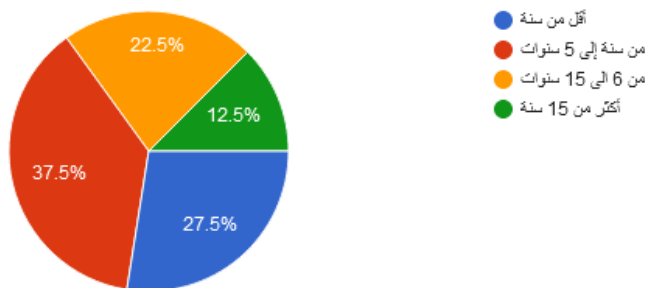


الشكل رقم (4): توزيع عينة الدراسة تبعاً للمستوى الوظيفي.

5. سنوات الخبرة:

امتلك أفراد العينة سنوات خبرة متفاوتة كما يتضح في شكل (5):

سنوات الخبرة
40 رداً



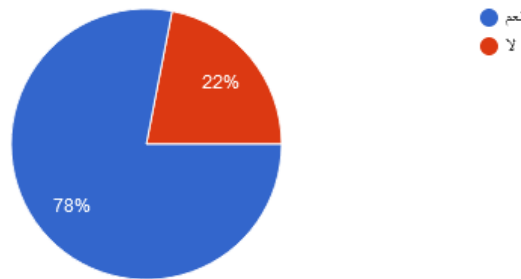
الشكل رقم (5): توزيع عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة.

يتضح من الشكل السابق أن متوسط سنوات الخبرة لعينة الدراسة كان 7 سنوات، فمن يمتلكون سنوات الخبرة (من سنة إلى 5 سنوات) بنسبة (37.5%)، ويليه من كانت سنوات خبرتهم (أقل من سنة) بنسبة (27.5%)، جاء بعده من كانت خبرتهم (من 6 إلى 15 سنة) بنسبة (22.5%)، وفي الأخير من كانت

سنوات خبرتهم (أكثر من 15 سنة) بنسبة (12.5%)، وهذا يفيد أن العاملين يتمتعون بسنوات خبرة طويلة نوعاً ما مما يعطي ميزة لجهدهم.

– النتائج المتعلقة في سؤال الدراسة الرئيس:

هل شاركت في دورات في مجال التدريب أو الاحتياجات التدريبية
41 رداً

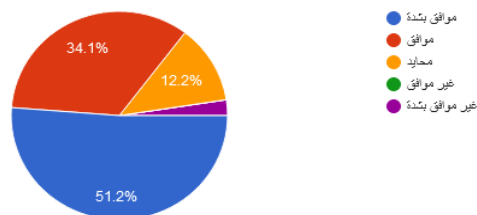


كانت أغلبية عينة الدراسة بالإيجاب (الإجابة بنعم)، نسبة المشاركة في دورات في مجال التدريب أو الاحتياجات التدريبية (78%)، كما تبين أن بعضهم لم يشارك حتى في أي دورة متخصصة بالتدريب بنسبة (22%).

– النتائج المتعلقة بالمحور الأول:

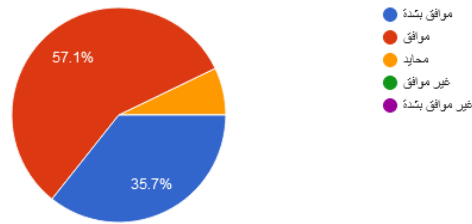
المحور الأول المتعلق بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية

تكرس الإدارة الوقت اللازم للقيام بتحديد الاحتياجات التدريبية
41 رداً



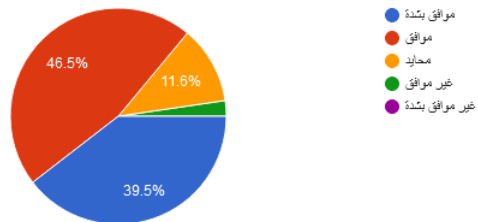
تكلف الإدارة كادر كفاء لتحديد الاحتياجات التدريبية

رأى 42



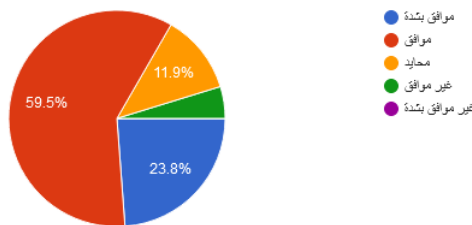
تقوم الإدارة بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها.

رأى 43



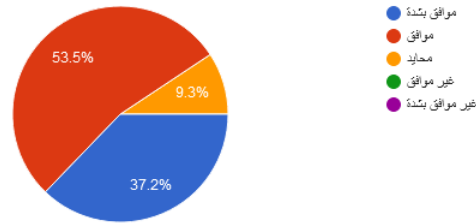
يشارك العاملون في عملية تقييم البرامج التدريبية التي تلقوها

رأى 42



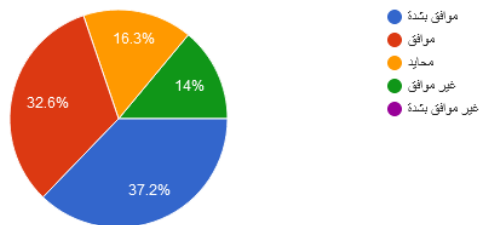
تتنوع وتختلف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين حسب احتياجاتهم في العمل.

رأى 43



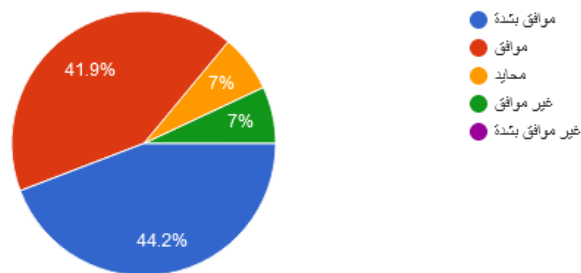
يحصل جميع العاملين على فرص تدريب متكافئة مع نظرائهم.

رأى 43



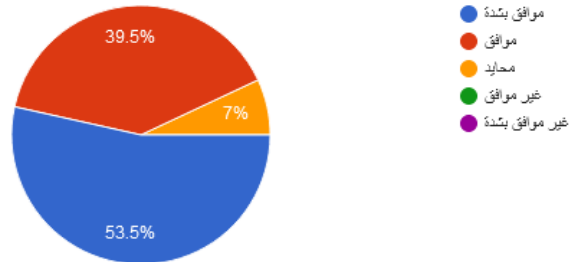
تمنح المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التدريب.

رأى 43



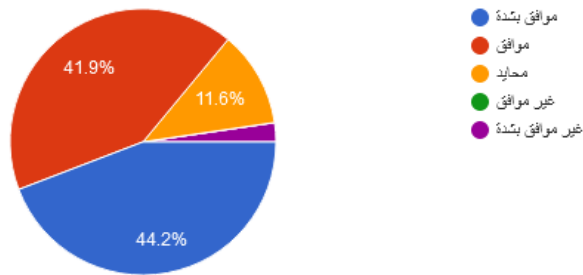
يחס العاملون بزيادة في مستوى الثقة والتحفظ بعد الخضوع لبرامج التدريب.

43 رثا



يحسن التدريب في السلوكيات المكتسبة للعاملين.

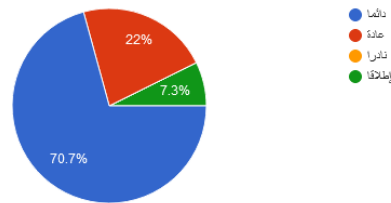
43 رثا



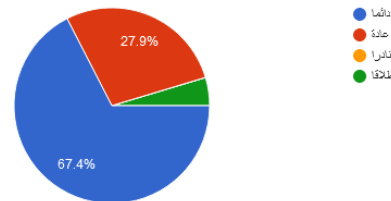
- النتائج المتعلقة بالمحور الثاني:

المحور الثاني المتعلق بضوابط التدريب

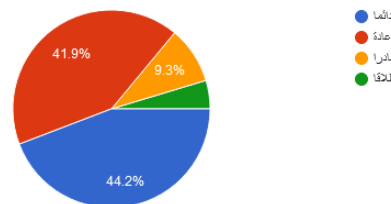
أقوم بعمل جيد عند تدريبي
رأى 41



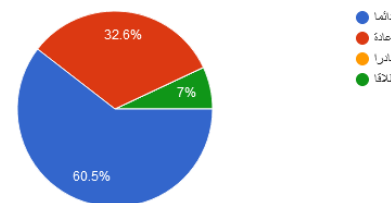
أحرص على تنمية مهارتي ومعارفي من خلال التدريب
رأى 43



إن أهداف الدورات المعتمدة تتوافق مع ما تكشف لي من حاجات تدريبية في العمل الميداني
رأى 43

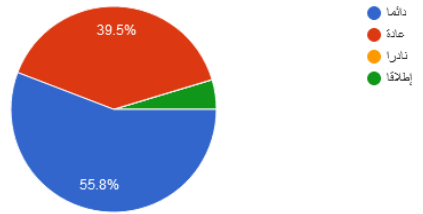


أحصل على اتجاهات وأفكار جديدة نتيجة اشتراكي بالدورات التدريبية
رأى 43



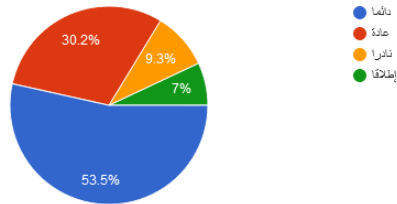
لقد تحسنت مهارتي في تنظيم القوى البشرية والإمكانات المادية المتوفرة في سبيل الوصول بها إلى أعلى إنتاجية ممكنة وبأقل التكاليف

رأى 43



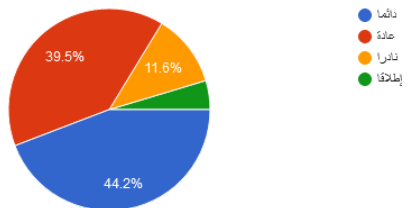
إن المدربين القائمين على تنفيذ برنامج الدورات يتمتعون بكفاءة عالية في نقل المعلومات إلى المتدربين وتوضيح المفاهيم منها

رأى 43



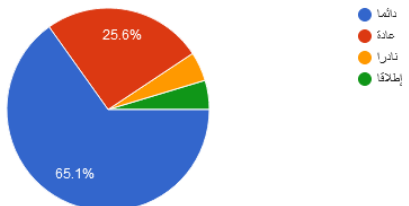
لقد حصلت من الدورة مهارات ومعلومات ساعدتني في عملية تطوير أساليب العمل في وظيفتي وتبسيط قرارات العمل بما يكفل سرعة تقديم الخدمة بأقل جهد ممكن

رأى 43



لقد أثرت الدورة على بزيادة قدراتي على اتخاذ القرارات الرشيدة بحيث قلت نسبة القرارات الخاطئة عما كانت عليه من قبل الدورة في القضايا الإدارية

رأى 43



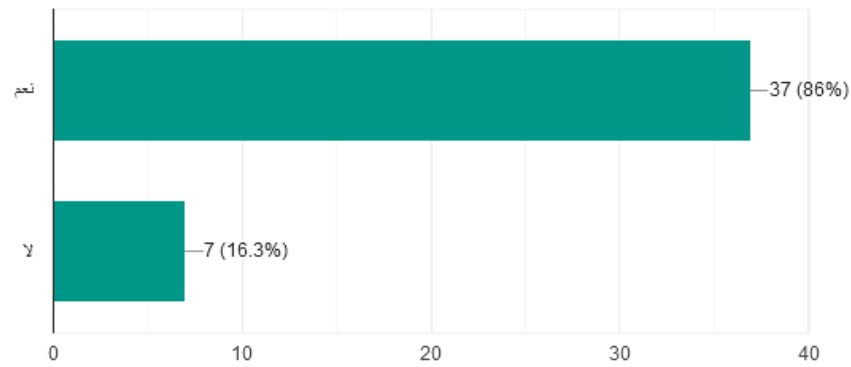
– النتائج المتعلقة بالمحور الثالث:

المحور المتعلق بأداء العاملين

الفقرات المتعلقة بالدافعية

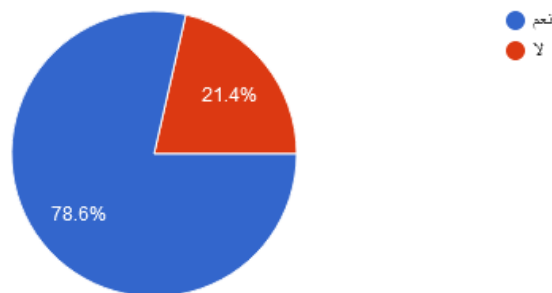
يقوم مكان عملي بإيجاد الدافعية لدى العاملين

رئًا 43



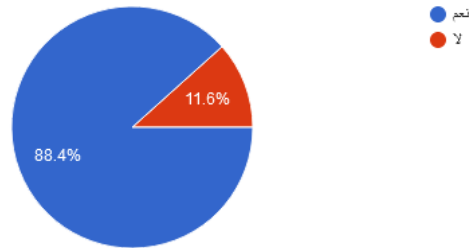
نظام الحوافز المعمول به في مكان عملي يشجع على تدريب العاملين

رئًا 42



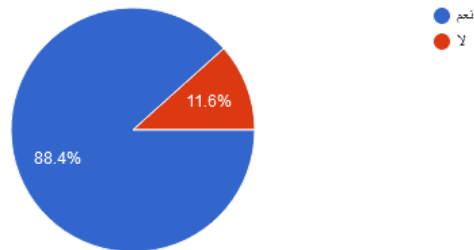
يخلق التدريب دافعية أكبر لدى المتدربين لتحمل مسؤوليات أوسع

رئاً 43



توجد دافعية لدى العاملين للتدريب من أجل تحسين عملهم

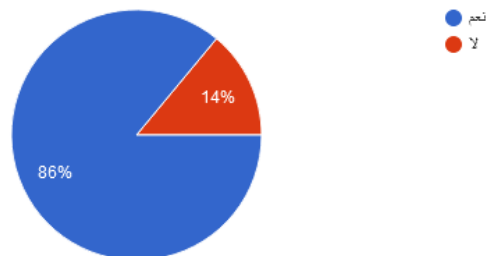
رئاً 43



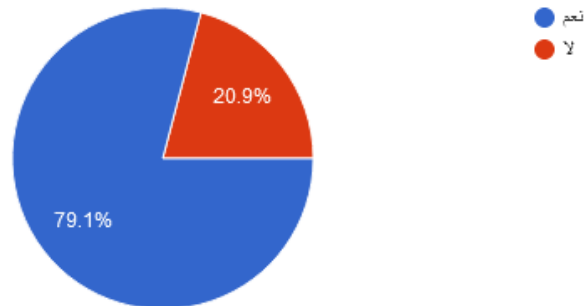
الرغبة، القدرة والادراك

يوازن مكان عملي بين تدريب العاملين وإدخال الأساليب الحديثة في العمل

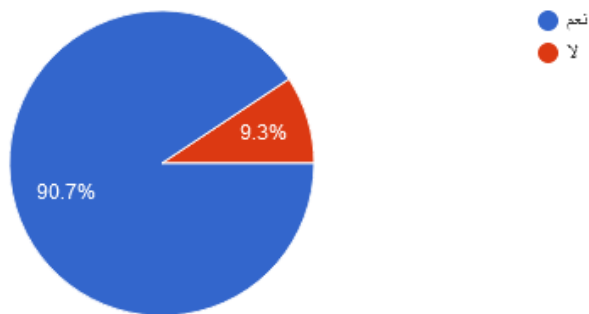
رئاً 43



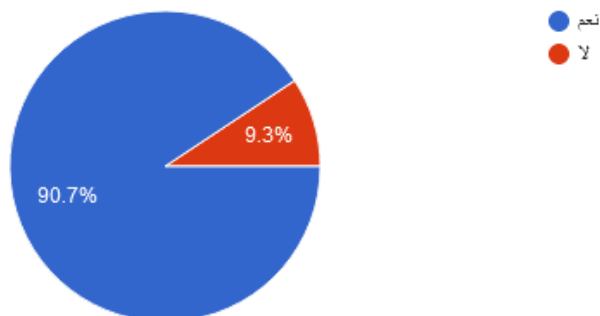
تتوفر الرغبة لدى إنجاز أعمالهم
43 رداً



تدريب العاملين يخلق لديهم الرغبة في تحديث أساليب وأدوات العمل
43 رداً



تدريب العاملين يمنحهم القدرة على تطوير قدراتهم وتغيير أساليب عملهم بصورة أفضل
43 رداً

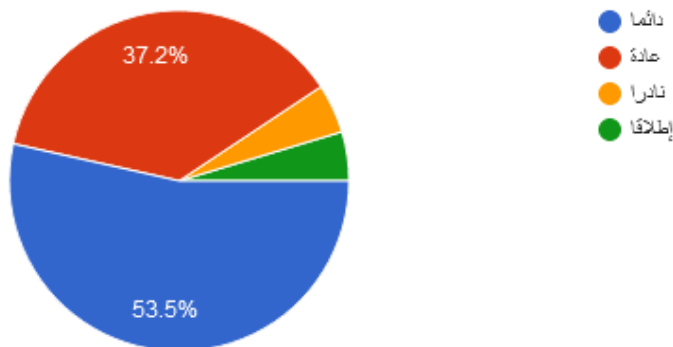


– النتائج المتعلقة بالمحور الرابع:

المحور المتعلق بالتطور الوظيفي

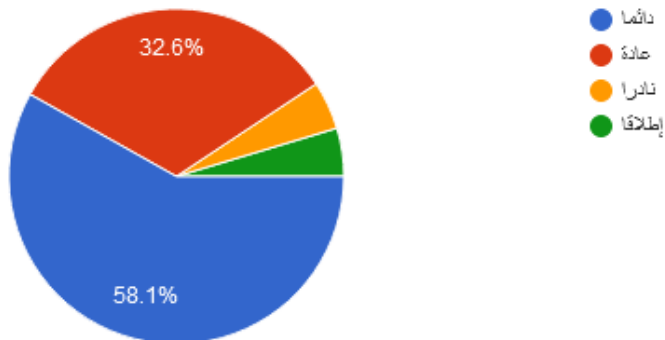
يسعى العاملون لإنجاز كمية العمل المطلوبة

43 رنًا



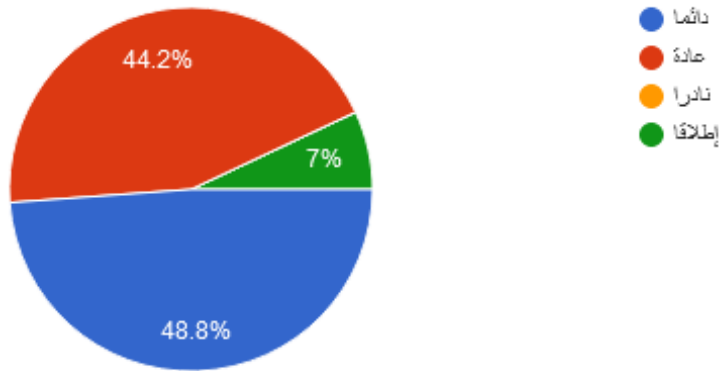
يرغب العاملون في إنجاز أعمالهم على أكمل وجه

43 رنًا



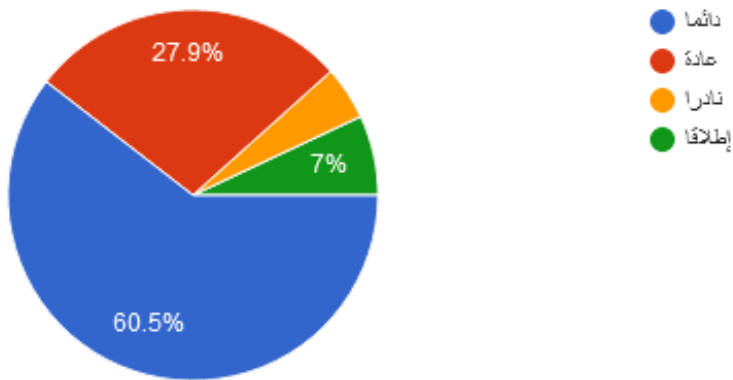
يحرص العاملون على القيام بالعمل في الوقت المحدد

43 رنًا



ينجز العاملون عملهم بكفاءة

43 رنًا



2/ مناقشة نتائج الدراسة:

في ضوء نتائج هذه الدراسة من خلال تحليل علمي لها يستنتج مايلي:

- يوجد ضعف في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أساسا بسبب ندرة وجود فريق رسمي وممنهج لتحديد الاحتياجات التدريبية، إذ أن ذلك متطلبا أساسيا لنجاح عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، فهذه العملية لا يصح أن تكون فردية، كما أن هناك ضعفا في خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية والترتيبات الإدارية وفاعلية المشاركة في هذه العملية، مما أدى إلى عدم القناعة المترسخة لأفراد العينة، بأن سياسة تحديد الاحتياجات التدريبية تتوصل إلى الاحتياجات التدريبية الحقيقية وتعتبر اقتراحات عينة الدراسة دليلا على ذلك.
- يبدو أن القرار الحاسم في تحديد الاحتياجات التدريبية هو بيد المدربين والمسؤول المباشر دون الرجوع إلى الجهات المعنية بالتدريب، وهذا يؤول إلى عدم توازن في النظرة للاحتياجات التدريبية وغياب التحليل اللازم للمعلومات.
- يوجد ضعف في تدريب الطاقم القائم على أطراف ذات العلاقة بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية ومدى تأثيرها على التطور الوظيفي.
- يوجد عدم توازن في توزيع الدورات المتخصصة في التدريب بين العاملين في مجال التدريب والاحتياجات التدريبية، فمن من حضر ثلاث دورات ومنهم من لم يحضر أي دورة، وهذا لا يعطي الكفاءة المطلوبة لتحديد الاحتياجات التدريبية بقدر تركيزه على التنفيذ والجانب الفني في التدريب (موضوع التدريب)، ما يعني أن ما تم القيام به لا يستند إلى أسس علمي بالضرورة.
- تبين وجود بعض الدورات التدريبية التي تعكس وجهة نظر مؤسسات داعمة أكثر تعكس احتياجات حقيقية.
- يوجد اهتمام بالجانب الفني للاحتياجات التدريبية بشكل قد يكون أكثر تنظيما من الاهتمام بالجوانب الشمولية والترابطية التي تعتبر أساسا لتحديد الاحتياجات التدريبية.

- لا تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لنظام موثق بقدر ماهو استنتاجات واجتهادات فردية من العاملين والقائمين على إدارة التدريب والتخطيط.
- ضعف في الترتيبات الإدارية والنماذج المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية.

3/ النموذج المقترح لتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي إدارات جامعة المسيلة:

- ✚ وضع نظام متكامل لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في إطار نظام تدريبي شامل يتضمن كافة العناصر موضحاً فيه شبكة العلاقات ما بين هذه العناصر.
- ✚ إنشاء ترتيبات وبنية تحتية إدارية على أن يتم ذلك في إطار إدارة للتدريب خاصة بكل جهاز ، تشمل على أقسام ؛ تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم التدريب، لدعم الفني والتنفيذ، والتقييم الخ، ويتم إعداد وصف لعمل كل قسم منها.
- ✚ تعيين فريق مختص للقيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل كافة الأطراف ذات العلاقة بتطوير الموارد البشرية يشترط في تعيين العاملين في إدارة التدريب امتلاك الكفاءة التدريبية وبشرط لا تقل عن 5 سنوات بشكل عام، وتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل خاص، وفي حال ضعف أو غياب ذلك يتم إخضاع هؤلاء الأفراد إلى سلسلة من الدورات التدريبية طويلة الأجل في كافة شؤون العملية التدريبية عامة، بالتركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل خاص، وذلك القرار بناء على دراسة تفصيلية حول العاملين من جهة، وليضمن هذا الإجراء تكاملية العملية التدريبية من جهة أخرى.
- ✚ تشكيل لجنة متخصصة يناط بها مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية على صعيد المؤسسة ككل، ولجنة مشتركة على أن يكون عضو اللجنة العليا رئيسا لفريق تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✚ أن تشكل اللجنة المشتركة من منسقي التدريب أو رؤساء لجان تحديد الاحتياجات التدريبية في كل إدارة إضافة إلى أي أطراف يمكن الاستفادة من خبرتهم، وتتكون اللجنة من كبار العاملين في وحدة التدريب ومن ثم تدريبهم على القيام 4 بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

- ❖ وضع إطار زمني وبشكل دوري لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بحيث تسلم تقريرها الذي يشتمل على الاحتياجات التدريبية قبل نهاية شهر أكتوبر من كل عام، ليتسنى وضع الاحتياجات التدريبية وتضمينها في خطة عمل الإدارة للسنة اللاحقة.
- ❖ بناء وتصميم نماذج خاصة لجمع المعلومات خاصة وأخرى خاصة بالتحليل الاحتياجات التدريبية على أن يتم تصميمها من قبل خبراء مختصين بالتدريب.
- ❖ أن يتم القيام بعملية تحليل علمية متكاملة للمعلومات التي تم جمعها ليسار إلى الوصول للاستنتاجات بخصوص الاحتياجات التدريبية وليس الارتكان إلى النتائج.
- ❖ إنشاء مكتبة تدريبية في كل إدارة تحتوي على الأبحاث العلمية عامة والتدريبية والمؤلفات التدريبية خاصة والتي يتم الحصول عليها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة والرسائل الجامعية الخاصة بالتدريب الخ.

خاتمة



خاتمة:

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية من العناصر الأساسية في تصميم التدريب الدقيق لمقابلة هذه الاحتياجات، ويساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا ذا معنى للمتدربين، ويجعله نشطا واقعا يوفر كثيرا من الجهود والنفقات، ولكي يحقق التدريب أهدافا، يجب أن يعتمد على نشاط أو جهد مخطط هادف، يقوم على الدراسة العملية والعلمية للكشف عن الاحتياجات التدريبية، وإن فعالية التخطيط، وتصميم، وتنفيذ التدريب يعتمد أساسا على فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، يترتب عليها تقديم النوع المطلوب من التدريب، ومن يحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب، ويترتب عليه أيضا تقرير أهداف التدريب بدقة، فالأدبيات الحديثة تنادي بكفاءة التدريب الذي يركز على تحقيقه للأهداف المرسومة والمستمدة من الاحتياجات التدريبية الفعلية أكثر من فاعلية التدريب في حد ذاته الذي قد يكون متكاملا من حيث التخطيط والتنفيذ ولكن نتائجه لا تخدم الاحتياجات الفعلية للمتدربين.

باختصار، تحديد الاحتياجات التدريبية يقدم نظرة واسعة على المشكلة، وتحليلها يسلط الضوء على أهم نقاط الضعف وأكثرها حساسية، مما يمكن من حياكة الحل وتصميمه بحيث يستهدف هذه المشكلة بدقة أكبر ويساعد في حلها بنسبة كبيرة.

قائمة المراجع



قائمة المراجع:

1. أسامة بن سليمان سالم القتيبي، "برامج التدريب التحويلي المنفذة في مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعات و كليات التقنية السعودية وقدرتها على تحقيق المواءمة بين مخرجات المؤسسات التعليمية ومتطلبات سوق العمل"، أطروحة دكتوراه ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 40-41.
2. الأسناوي، جلال (2020)، التدريب الإداري، مصر: العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 143.
3. بن عيشي، عمار (2017)، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
4. بن عيشي، عمار (2017)، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 34.
5. الجمل، سمير، وورود حجة (2020)، الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مجلد 7، عدد 1، ص 373-395.
6. حجازي، وجدي (2016)، الدليل العملي للتدريب السياسات-الإجراءات، مصر: دار التعليم الجامعي.
7. حمدي عبد العزيز الصباغ (1994)، برنامج لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريبية، العدد 18، الجزء 3، القاهرة، مصر: مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، ص 147.
8. حيدر، عصام (2020)، التدريب والتطوير، سوريا، دمشق: الجامعة الافتراضية السورية، الطبعة الأولى، ص 79.
9. الخطيب، رداح، أحمد الخطيب (2006)، التدريب الفعال، الأردن، عمان: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 321.

10. رداح الخطيب (1995)، تحديد الاحتياجات التدريبية، العدد 26 يونيو، مصر: مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، ص 660.
11. السكارنة، بلال خلف (2011)، اتجاهات حديثة في التدريب، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى.
12. السكارنة، بلال خلف (2011)، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى.
13. السكارنة، بلال خلف (2011)، تصميم البرامج التدريبية، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، ص 104.
14. الشملة، عبد الفتاح (2018)، التطوير التنظيمي، فلسطين: جامعة القدس المفتوحة، الطبعة الأولى، ص 106.
15. شويطر، عيسى محمد نزال، (2009)، إعداد وتدريب المعلمين، الأردن، عمان: دار بن الجوزي، الطبعة الأولى
16. الصيرفي، محمد (2009)، التدريب الإداري: تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
17. الطعاني، حسن أحمد (2010)، التدريب الإداري المعاصر، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، ص 166.
18. الطعاني، حسن (2002)، التدريب مفهومه فعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، الأردن، عمان: دار الشروق، الطبعة الأولى، ص 31.
19. عامر، طارق، إيهاب المصري (2019)، التدريب والاحتياجات التدريبية، مصر: المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، ص 287.
20. عبد الباقي صلاح الدين (2002)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، ص 205-255.

21. عبد الباري إبراهيم (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 103.
22. عبد الهادي درة (1991)، التدريب مفهومه ومدخل نظمي له، رسالة المعلم، المجلد 32، العددان 1 و2، ص 8.
23. عبد الكريم درويش، ليلي تكلا (1980)، أصول الإدارة العامة، القاهرة، مصر: مكتبة الانجلو المصرية، ص 603.
24. عدلي علي أبو طاحون (2000)، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث، ص 51.
25. العزيز، محسن (2017)، الدليل الوافي للتدريب الاحترافي، الكويت: دار اقرأ للنشر والتوزيع، ص 74.
26. عطابي، عصام (2018)، مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 35، ص 843-854.
27. علي محمد عبد الوهاب (1985)، التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، السعودية، ص 19.
28. علي محمد عبد الوهاب (1987)، تحديد الاحتياجات التدريبية، القاهرة، مصر: المؤتمر الأول حول الاتجاهات الحديثة في التدريب والتنمية الإدارية بالمؤسسات العربية، الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، ص 66.
29. قيس المؤمن وآخرون (1997)، التنمية الإدارية، عمان، الأردن: دار زهران، ص 137.
30. الكبيسي، عامر (2010)، التدريب الإداري والأمني - رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، ص 106.
31. كلوب، عراي (2010)، التدريب وتنمية الأداء الشرطي، فلسطين: مكتبة ومطبعة دار الأرقم، الطبعة الأولى، ص 94.

32. هيام نجيب شريدة (1994)، الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك، دراسات تربوية، المجلد 9، الجزء 61، القاهرة، مصر: رابطة التربية الحديثة، ص 247.
33. محب الدين الواسطي الزبيدي (1965)، شرح القاموس المسمى تاج العروس (من جواهر القاموس)، الجزء 1، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي، ص 25.
34. محمد فالصالح (2014)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص ص 402-404.
35. الملاء، نوره (2020)، الاحتياجات التدريبية اللازمة لتدريس مناهج الرياضيات المطورة معلمات نظر وجهة من المتوسطة بالمرحلة الرياضيات في منطقة الأحساء، مجلة كلية التربية، المجلد 36، العدد 12، ص 220-267.
36. منير النوري (2015)، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص ص 90-95.
37. موسى، أسامة (2007)، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة بنك فلسطين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، فلسطين: جامعة الإسلامية غزة.
38. نادر أحمد أبو شيخة (2010)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص ص 398-399.
39. نصر، مدحت (2018)، التدريب الفعال تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية، مصر، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثالثة، ص 53.
40. ياغي محمد (1993)، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض، السعودية: عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، ص 73.

41. Career Development in HRM: Meaning, Need, Stages and Methods
42. Mario. P(1983), the lexicon webstrr dictionary, vol.11, new York: the delair publishing company.inc, p 637
43. Mazhisham, p.h, Khalid, M.Y, Nazli,N.N.N, Manap,Ranita, Hussain,N.H.M .(2019).
Identification of Training Needs Assessment in Organizational context ,International Journal of Modern Trends in Social Science 1(5) , p 20-30 .