

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/301869188>

. تحديد الاحتياجات التدريبية وانعكاسه على تنمية الموارد البشرية

Conference Paper · December 2015

CITATIONS

0

READS

1,066

1 author:



Bakhouche Seddik

Université de Tébessa

7 PUBLICATIONS 1 CITATION

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Intrnational Journal of research and stadies in Human and Social sciences [View project](#)

عنوان البحث: تحديد الاحتياجات التدريبية وانعكاسه على تنمية الموارد البشرية

- إسم الباحث: بخوش الصديق

- جهة العمل: جامعة تبسة

- الدولة: الجزائر

- البريد الإلكتروني: bakhouche12000@gmail.com

- السنة هجري ميلادي: 1437 هـ / 2015 م

ملخص:

حتى نبقى الموظف على اطلاع دائم وملم بأحدث المعارف في مجال عمله وتخصصه، تلجأ عادة وفي اغلب الأحيان المؤسسات والشركات إلى الاهتمام بدور المعرفة في تطوير كفاءة الموظف وذلك من خلال إحداث خلية متخصصة لمتابعة تطوير الموظفين وتلبية احتياجاتهم من التدريب، الذي يؤدي إلى تحقيق الأداء الوظيفي الجيد في العمل، ويكون ذلك من خلال إخضاعهم للبرامج التدريبية التي تلبي احتياجاتهم حسب تخصصاتهم ومجال عملهم، وبالتالي فإن أهم عملية في هذه الحالة هي: عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تعد الخطوة الجوهرية والرئيسة في حل العملية التدريبية.

وبالتالي أصبحت عملية تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي والهيكلي في صناعة التدريب حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية ودورها في تنمية الموارد البشرية، وقد يغفل بعض المسؤولين الاهتمام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية رغم إدراكهم الكامل بأهميتها وهو ما يفسر تعقيد وصعوبة عملية تحديد تلك الاحتياجات والوقت والتكاليف، فضلا عن خوف الإدارة من عدم نجاعة العملية التدريبية في إحداث تغيير مستمر ومتواصل في كفاءة الموظف وحفاظا على الصحة النفسية له جراء إصابته بضغوط العمل.

وعليه فإننا نتقدم بهذا النموذج الذي يسمح بترقية الموظف وتنمية مهاراته المهنية في الوسط المهني وبأقل التكاليف، وذلك من خلال التحديد السوي للاحتياجات التدريبية من خلال التركيز على مناطق الظل في التنظيم كما أشار إليها ميشيل كروز في نظريته التحليل الاستراتيجي من جهة، والى استهداف مجموعة من الكفاءات التي يعول عليها في نقل المعرفة باعتبارهم قناة اتصال بين أهم المعارف والتكنولوجيات الحديثة وفئات الموظفين في شتى التخصصات.

Abstract :

Even the employee stays abreast and pain with the latest knowledge in the field of his work and his specialty, usually resort and often institutions and companies to pay attention to the role of knowledge in the development of employee efficiency through the creation of a specialized cell to follow up on staff development and meet the needs of training, which leads to achieve the functionality good at work, and be subjected through training programs that meet their needs according to their specialties and their field, so the most important process in this case are: the process of identifying training needs, which is the core and the main step in the bulk of the training process. And thus became the process of identifying the main structural element in the training industry where it all pillars of the training process and its role in human resource development training needs, has overlooked some officials attention to the process of identifying training needs, despite full awareness of their importance, which explains the complexity and difficulty of the process of identifying those needs and the time and costs, as well as the fear of the administration not to the efficacy of the formative process in the creation of a continuous and sustained change in employee efficiency and in order to preserve his mental health was killed by the pressures of work. Accordingly, we extend this model that allows upgrades the employee and the development of professional skills in the vocational center and at the lowest cost, through the selection normal training needs by focusing on the areas of shade in the organization, as referred to by Michel Crozier in his theory of strategic analysis on the one hand, and to target the set of competencies reliable in the transfer of knowledge as the most important channel of communication between knowledge and modern technologies and categories of personnel in various disciplines.

الكلمات المفتاحية:

التدريب-الاحتياجات التدريبية-برنامج التدريب-تحليل المنظمة-تحليل المهام-تحليل خصائص الفرد

المبحث الأول:

المطلب الأول: مفهوم التدريب

المطلب الثاني: أهمية التدريب

المطلب الثالث: أهداف التدريب

المطلب الرابع: طرق التدريب

المبحث الثاني: الإحتياجات التدريبية

المطلب الأول: مفهوم الإحتياجات التدريبية

المطلب الثاني: أهمية الإحتياجات التدريبية

المطلب الثالث: طرق تحديد الإحتياجات التدريبية

أولاً: تحليل المنظمة

ثانياً: تحليل المهام

ثالثاً: تحليل خصائص الفرد

المبحث الثالث: برنامج التدريب

المطلب الأول: تقييم البرنامج التدريبي

المطلب الثاني: مقاييس تقييم فاعلية البرنامج التدريبي

المطلب الثالث: تصميم نموذج وفق التحليل الاستراتيجي لميشيل كروزي للاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة

المطلب الاول: مفهوم التدريب

عرف مفهوم التدريب اكثر من تعريف، حيث عرفه Flippo بانه العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة او المهارة لاداء وتنفيذ عمل معين.⁽¹⁾، كما يمكن القول بان "التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل"⁽²⁾. وهو يعد "إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات ، ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين"⁽³⁾. وفي تعريف آخر: "التدريب هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم و قواعد، أو اتجاهات لزيادة وتحسين الأداء"⁽⁴⁾.

إن الحاجة إلى التدريب يمكن إستخلاصها من خلال" الفارق الموجود بين القدرات والسلوكيات لأداء مهمة أو التحكم في منصب، وبين القدرات والسلوكيات الفعلية التي يمتلكها الفرد الذي يعمل في هذا المنصب في فترة معينة"⁽⁵⁾، تستند المؤسسات الحديثة إلى سلوك ووظيفة التدريب وتعتبره ركيزة أساسية في تحديد مدى تواجد وبقاء المؤسسة وهو عموما يتميز بمزايا وفوائد كثيرة تعود على المؤسسة من خلال زيادة الإنتاج وتحسن نوعه وتخفيض التكاليف والنفقات، كما أن المؤسسة تستفيد من عملية التدريب من خلال تقليل الخسائر التي تحدث نتيجة سوء إستغلال وإستعمال الآلات والإسراف في إستخدام المواد الخام، كما يقلل التدريب من عدد حوادث العمل.

للتكوين فوائد كثيرة تعود على العامل والمؤسسة يمكن ذكر بعضها كما يلي:"

- ✓ إن رفع مستوى الإنتاجية للمؤسسة من حيث الكمية والكيفية التي تنجز بها الأعمال هذا يسمح للمؤسسة بإعادة النظر في سلم الأجور من خلال زيادتها سواء في نفس منصب العامل أو ترقيته إلى رتبة أعلى.
- ✓ شعور وإحساس العامل بالرضا عن عمله وذلك نظرا لأن إتقان العامل لعمله يجعله يشعر بالنجاح هذا ما يزيد ثقه في نفسه وتقديره وإحترامه لها.

(1) محمد صالح فالج : إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2004، ص101.

(2) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص208.

(3) مصطفى نجيب شاوش: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص232.

(4) رابوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص167.

(5) محمد مسلم: مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة، الجزائر، 2007، ص97.

- ✓ إن إتاحة للعامل فرص الترقى التي جاءت نتيجة تلقيه تدريبات هذا يؤدي به إلى إرتفاع روحه المعنوية وشعوره بأن المؤسسة التي يعمل بها تهتم بأمره وهو جزء منها.
- ✓ إن اهتمام العامل بعمله ورضاه عنه، يؤخر ظهور التعب والملل لديه بدرجة ملحوظة.
- ✓ تخفض عملية التدريب وتقلل الكثير من حوادث العمل نتيجة ما تمنحه من أساليب وكيفيات أداء جديدة للعمل، كما أن التدريب يؤدي "إلى إستمرارية التنظيم وإستقراره وبالتالي قدرته على الحفاظ على فاعليته ومن الضروري أيضا أن يصحب فترة التدريب المهني مكافآت تشجيعية مادية أو معنوية تجعل العاملين يشعرون فعلا بأهمية التدريب"⁽⁶⁾.

كما يهدف التدريب إلى كسب العامل مهارات وقدرات نوعية لأداء العمل في أحسن وجه، ووضع العامل على معرفة مستمرة ودائمة بكافة التغيرات التي طرأت على طريقة أداء العمل والأسلوب المتبع والتكنولوجيا التي أدخلت إلى الآلات، كذلك إنخراط العامل في ثقافة المؤسسة من حيث إستراتيجيتها وخططها وأهدافها وأساليب عملها ومنتجاتها، كذلك فإن التدريب يهدف إلى "تكوين إتجاهات نفسية سليمة لدى العمال أو تغيير ما لديهم من إتجاهات غير مرغوبة لرفع روحهم المعنوية"⁽⁷⁾.

المطلب الثاني: أهمية التدريب

بدأت العديد من المنظمات في إعداد النظر ببرامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية، إذ يتم الربط بين نتائج أو مخرجات البرامج التدريبية و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالتركيز على نوعية وجوده البرامج التدريبية مقارنة بتكلفتها، لا بد أن يكون متوافقا مع إستراتيجية المنظمة . ويؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة بتلبية حاجات الزبائن من المنتجات والخدمات بالنوعية المرغوبة فيها . و التدريب في مفهومه الشامل هو تزويد العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم من المستوى الممارس إلى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق الأهداف، ويدور حول تحسين أداء الأفراد العاملين ولا يعني ذلك بحال من الأحوال تدني مستوى الأفراد في المنظمة، إنما يعني أن هناك مستوى أفضل من الأداء يطمح في الوصول إليه، وحيث أنه من الطبيعي أن يوجد التفاوت في أداء العاملين، فإن التدريب يوفر للمنظمة فئة متميزة من موظفيها تستطيع الإستفادة منهم في زمن المنافسة و التحولات التكنولوجية، الأمر الذي يضمن إستمرارية المنظمة في خدمة الشريحة المستهدفة بخدماتها

(6) أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص173

(7) نفس المرجع السابق، ص173.

وطالما أن التطور الوظيفي هدف يسعى إليه جميع العاملين فإن التدريب هو الوسيلة المثالية التي تساعد على الوصول لشغل مناصب عليا .

تظهر أهمية التدريب في مستويين(أهميته بالنسبة للمنظمة و أهميته بالنسبة للفرد):

الأهمية الأولى بالنسبة للمنظمة:

من بين الفوائد التي يحققها التدريب للمنظمة، زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذ أن إكساب الأفراد المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج والمبينة كما يلي:

- **زيادة الإنتاجية** : تنعكس زيادة مهارة الفرد و الناتجة عن التدريب على حجم الإنتاج و جودته
- **تخفيض حوادث العمل** : تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة و المعدات أو ظروف العمل، ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث
- **استمرارية التنظيم واستقراره** : استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، ولا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين و المؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب⁽⁸⁾.

كما أن التدريب يساعد على الإتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمنظمة، ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف. والتدريب أيضا يبعث على تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة، حيث أن "التدريب يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي وإنتشار و إستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على إستعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة . إذن بدون تكوين قد تواجه المنظمة مشاكل في سيرورة العملية الإنتاجية من جراء هذه التكنولوجية الجديدة، حيث أن هذه الأخيرة قد تسبب حالة الإغتراب لدى الأفراد العاملين وإستياهم من جراء عدم معرفتهم لهذه التكنولوجية أو لهذه التقنيات المدرجة في ميدان العمل .

(8) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص ص(346-347).

كما أن التدريب يعمل على تحقيق الإستقرار الوظيفي في المنظمة، و إكسابها صفة الإستقرار والصورة الجيدة في المجتمع، حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المنظمة وزبائنها أي يعمل على تقريب الزبون إتجاه مصالح المنظمة التي بفضل التدريب تقدم لهم خدمات في المستوى .

الأهمية الثانية بالنسبة للأفراد العاملين:

يحقق التدريب للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها: تحسين فهمهم للمنظمة و توضيح أدوارهم إتجاهها، و يعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة و المهارة، ويساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين . كذلك "التدريب يقلل الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المتدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه، وبالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة أو لصالح المنظمة⁽⁹⁾

كما أن التدريب يرفع من معنويات الأفراد، اي انه مما لا شك فيه أن اكتساب القدر المناسب من المهارات ، يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوعاً من الاستقرار النفسي، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد⁽¹⁰⁾

المطلب الثالث: أهداف التدريب.

كما ذكرنا سابقاً بأن التدريب مهما جدا بالنسبة للطرفين المنظمة و الأفراد، فإن فيما يخص الأفراد فالتدريب يهدف إلى "تدعيم روح الإتصال داخل الجماعة و يقوم بإعطاء الإهتمام بالمعلومات التي يتم نقلها"، وعادة ما يجعل "العامل المكون أكثر رضا من غير المكون"، كذلك يساعد على " إنخفاض التوتر النفسي المصاحب لأداء العمل". كما أن العامل الذي يتلقى تكويناً فهذا سيجعله ملماً بالمهارات و التقنيات التي تزوده بإحساس الأمن و الأهمية داخل المنظمة، وهذا ما يؤدي بالعامل إلى "إكتساب الثقة بالنفس مما يؤهله إلى القيام بالأعمال دون الإعتماد على الغير، و هذا نتيجة للمعلومات و الخبرات التي تحصل عليها من التدريب". و يظيف التدريب "مواكبة المتدربين للمستجدات في الحقول المعرفية ذات العلاقة بعملهم"، كذلك يهدف التدريب إلى " إكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية."

أما الأهداف التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها من خلال التدريب "إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة"، و يعد الهدف الأساسي للتكوين بالنسبة للمؤسسة تضيق

(9) محمد صالح فالح، مرجع سبق ذكره، ص 102.

(10) عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 347.

الفجوة القائمة بين الإنجازات و الطموحات التي تود المؤسسة الوصول إليها . " ويساهم في خلق الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل و المنظمة، ويساعد في تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيعة

- ويمكن تلخيص أهداف التدريب في سعيه نحو التنمية والتغيير حسب مداخلة مخلوفي عبد السلام و روشام بن زيان في ملتقى التنمية البشرية بجامعة ورقلة، فيما يلي:
- ضمان التطابق بين قدرات العمال و معارفهم
 - تكيف المستخدمين مع مهام محددة والتغيرات بالوظائف
 - استفادة المستخدمين من الترقية في المؤسسة
 - دعم فعالية كل المستخدمين الجدد باستعمال أحسن التجهيزات، و بتقليل عدد الحوادث
 - المساهمة في برنامج التطور وفي سياسة توفير الموارد البشرية للمؤسسة
 - إحداث أحسن سلوك في العمل، و دعم المواقف الايجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف و الخسائر وكذا تحسين نوعية المنتج وكميته
 - تدعيم الإحساس بالثقة لكل عامل ولفريق العمل بصفة عامة وتقوية حب وانتماء العامل للمؤسسة
 - المساعدة و المساهمة في حماية الأفراد ذوي المهام و الوظائف الحساسة(تتسم بالخطورة)
 - التكيف مع متطلبات منصب العمل والمحيط
 - تطوير القدرة لدى المتدربين على تحمل المسؤولية و المبادرة في الاقتراح.
- أهداف التدريب تختلف من دورة إلى أخرى حسب طبيعة نشاط المؤسسة و الاحتياجات التدريبية، فمنها:
- الأهداف الاقتصادية: التي تركز على زيادة الإنتاج والمبيعات، تنمية الحصة السوقية وتأكيد المركز التنافسي.
 - أهداف تقنية: تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، وسرعة استيعاب التقنيات الجديدة.
 - الأهداف السلوكية : بتعديل اتجاهات ودافع العاملين وتنمية رغبتهم في الأداء الأحسن، وتنمية روح الفريق بينهم، وتعميق الإحساس بضرورة خدمة العملاء.⁽¹¹⁾
- إن التوجهات الحالية للتدريب تهدف إلى إكساب الأفراد قدرات على الإبداع والابتكار ومهارات فكرية عالية المستوى، تجعلهم قادرين على حل المشاكل التي تواجههم في العمل بسرعة، ومواكبة التحديات المتمثلة في متطلبات العمل المتغيرة .

(11) مخلوفي عبد السلام و روشام بن زيان، الإتجاهات المعاصرة في التدريب: التدريب الموجه بالأداء، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004

إن أهداف التدريب مترابطة ومتداخلة مع بعضها البعض، بشكل يصعب معه الفصل بينها أو الاكتفاء ببعضها، وذلك لأن كل هدف يكمل الأهداف الأخرى.

المطلب الرابع: طرق التدريب.

من الطرق الشائعة في التدريب ما يلي:

أولاً: التدريب في موقع العمل:

هذه الطريقة التدريبية من أكثر الطرق شيوعاً، إذ يتم وضع العامل في موقع العمل الفعلي و يقوم المسؤول أو المشرف المبلشر بممارسة مهمة التدريب و التوجيه وفق خطوات محددة من خلالها تتاح الفرصة للمتدرب للتعلم و نقل ما يتعلمه و تطبيقه بعد ذلك، " و هو التدريب الذي يقدم للعاملين الموجودين بالخدمة، بهدف تزويدهم بالمعلومات و الخبرات المستجدة في مجال عملهم، وصولاً إلى رفع مستوى الكفاءة لديهم " . ومن سلبيات هذه الطريقة، " إنخفاض إنتاجية المتدرب أثناء فترة التدريب، كما و أن المشرف المباشر يكسر جزءاً من وقته لهذه العملية، إضافة إلى أن الإعتماد على المشرف المباشر كمكون يحتم نقل الممارسات والسلوكيات التقليدية بإستمرار، وربما قد تتضمن هذه الممارسات بعض الأخطاء أو الإجراءات التي لم تعد متناسبة مع المتغيرات البيئية. "

ثانياً: التناوب الوظيفي:

وفقاً لهذا الأسلوب يتم نقل العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر أو من عمل إلى آخر، إذ يصحب عملية النقل هذه تدريب و توجيه على العمل الجديد المنقول إليه .
يمنح هذا الأسلوب العاملين مجالاً للتنوع في الوظائف المختلفة و المهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف، ويساعد المنظمة في مواجهة الظروف الإستثنائية المتمثلة بقلة الأيدي العاملة في بعض الوظائف .

ثالثاً: التدريب في بيئة مماثلة للعمل (خارج العمل):

تتم بموجب هذا النوع من التدريب تهيئة مكان مجهز بكافة أنواع المستلزمات و المعدات المشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي، أي نماذج من الآلات و التكنولوجيات التي يستخدمها العامل في العمل . إضافة إلى الطرق السابقة، فإن المتغيرات البيئية المتمثلة بالمتغيرات التكنولوجية و المنافسة و متطلبات الإبداع والتحديات الخاصة برضا الزبائن قد أوجدت الحاجة إلى طرق تدريبية معاصرة، و قد يحتاج التدريب في هذه الحالة إلى الخروج بالمتربين أو المستهدفين من مكان العمل إلى هذه الأماكن المجهزة، قصد إكسابهم المهارات التي يتطلبها العمل كمراكز التدريب التابعة للمؤسسة أو المتعاقدة معها.

المبحث الثاني: الإحتياجات التدريبية

المطلب الأول: مفهوم الإحتياجات التدريبية

تمثل عملية تحديد إحتياجات التدريب الأساس في صناعة التدريب وتقوم عليها جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية⁽¹²⁾، والإحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها بصورة إيجابية في معارف ومهارات وسلوكيات العاملين سواء للتغلب على نقاط الضعف أو المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة أو لرفع وتحسين معدلات الأداء ، أو لإعداد العاملين لمقابلة التغير والتطور في محيط أعمالهم وأوضاعهم المؤسسية فالهدف النهائي لعملية تحديد الإحتياجات التدريبية هو أن تتمكن المنظمة في النهاية من الإجابة على الأسئلة الآتية (من هم الأشخاص المطلوب تدريبهم؟ وعلى ماذا سيتدربون؟ وما نوع ومجال و مستوى التدريب المطلوب لهم؟ ومتى يتم تدريب هؤلاء؟)⁽¹³⁾

كوفمان (kayfman،1992) قام بتوضيح أن الحاجة هي الفجوة القائمة بين النتائج الحالية والنتائج المرجوة أو المرغوبة. و إحتياجات التدريب تعرف بذلك الفارق بين الوضعية الحالية و الوضعية المرجو الوصول إليها، أي الفجوة بين الوضعتين . و حتى نستطيع الإرتقاء بمكانة التدريب في المنظمة، لا بد أن نأخذ في الحسبان المجال المكاني للتكوين (مكان التدريب)، والفوائد المرجو تحقيقها، وطبيعة الفجوة التي يغطيها التدريب، والمجال الزمني لمردود التدريب.

إذا، اختلفت التعاريف وتعددت، ومن أهم التعريفات للإحتياجات التدريبية : أنها مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته و أدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لشغل وظيفة وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية⁽¹⁴⁾.

المطلب الثاني: أهمية الإحتياجات التدريبية.

يمثل تحديد الإحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي والهيكلية في صناعة التدريب حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية في المنظمة، إذ أن أي خلل بهذا الهيكل سيطيح بجميع الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل الإرتقاء بمستوى مهارات وكفاءات العاملين بها . ومن الصعب تحديد الأشخاص الذين يشملهم

(12) رداح الخطيب وأحمد الخطيب، التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث، 2006، ص319.

(13) محمد جمال الكفاني، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية، 2007، ص169.

(14) حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، 2006، ص162-163.

التدريب وأهداف التدريب ومحتوى البرنامج والأسلوب الذي يمكن أن يقدم به التدريب بدون التحديد الدقيق والموضوعي للاحتياجات التدريبية.

وترجع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأساس إلى الحاجة إلى علاج مشكلات العمل من خلال التدريب، كما أنه توجد مشكلات أخرى قد لا يفيد فيها التدريب وهو ما قد يظهره التحليل التنظيمي للمنظمة والذي يسبق عادة تحليل الاحتياجات التدريبية وعلى هذا يصبح تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الأفراد من خلال العملية التدريبية وبلوغ الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

لتحديد الاحتياجات التدريبية أهمية كبرى في نجاح أي منظمة من منظمات التدريب في تحقيق أهدافها وتتلخص هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- ✓ كونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.
- ✓ تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.
- ✓ تعد العامل المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.
- ✓ تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم والصحيح.
- ✓ عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقاً، يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب .
- ✓ معرفة الاحتياجات التدريبية يسبق أي نشاط تدريبي مهني ويأتي قبل تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها.
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه التخطيط والتصميم ويوصل إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والكشف عن معوقاته.
- ✓ تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات والهدر.
- ✓ فرصة لترقية الأفراد الحاليين ونقلهم إلى مواقع متقدمة وتوظيف أفراد جدد.
- ✓ تبين الفئة المستهدفة من التدريب.

يمكن تصنيف ثلاثة أهداف للاحتياجات التدريبية في ثلاث مجموعات والموضحة في الشكل الهرمي المين أسفله:

شكل رقم (01) يوضح أهداف التدريب



1. الأهداف العادية: وهي أهداف تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة وتدعم القدرات والمهارات للحفاظ على بقائها.
2. الأهداف لحل المشكلات: للكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة وتحليلها ودراسة أسبابها و دوافعها لتوفير الظروف المناسبة للتغلب عليها.
3. الأهداف الابتكارية: وتعتبر من أعلى المهام وتهدف إلى تحقيق أهداف غير عادية ومبتكرة ترفع مستوى الأداء نحو آفاق لم يسبق التوصل إليها وتحقق تميزاً واضحاً وتخلخل التوازن وتكسر الجمود والروتين وتتطلع إلى مواقف خارقة للعادة و تحدث خلخلة في المؤلف⁽¹⁵⁾

(15) حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص166.

المطلب الثالث: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

انطلاقاً من المعارف النظرية التي تعمقت في دراسة التنظيمات، والتي كان لها دور كبير في تطورها نذكر منها اسهامات ميشيل كروزي Michel Crozier التي ركزت على دراسة التحليل الاستراتيجي في التنظيمات، ودراستنا هذه تقوم على تحليل مبادئ هذه النظرية وترجمتها الى بدائل تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للتنظيمات. ومن بين النقاط التي سنركز عليها في هذه الورقة هي منطقة الشك (مناطق الظل)، (La zone d'incertitude)، حيث انه في كل تنظيم تتواجد فيه (فجوات) أو معارف مفقودة لم ينتبه لها التنظيم الرسمي. مثلاً: في بعض التنظيمات لا تبالي في قياس مدة الانجاز لمهام معينة، أي انه في عملية الصيانة مثلاً لا يتم تحديد فترة صيانة الأعطاب للمعدات والاجهزة. مع غياب الرقابة على العمال من طرف المسؤول المشرف عليهم مما يؤدي الى زيادة حجم الفجوة وتذبذب اداء التنظيم. وهذا ما يسميه كروزيه بمنطقة الظل أو الارتباب. والفاعل الاستراتيجي هو الذي يحاول الاستحواذ عليها أو التحكم فيها، ليمارس نوعاً من الضغوط على المرؤوسين. فهي مورد هام يتخذه الفاعل ليمارس فيه التحرك ضمن هامش الحرية.

لذلك فإن الكل يركز على منطقة الظل المراقبة من طرف الفاعلين، فمن يتحكم فيها بقوة مقابل الآخرين، إذ يجعلها غير مرتقبة لديهم بواسطة كفاءاتهم و معارفهم لقواعد العمل. كل واحد من الفاعلين يستغل منطقة الظل بغية تحقيق هامش من الاستقلالية والوصول إلى أهدافه الاستراتيجية، وبالتالي علينا معرفة واستهداف الفاعلين داخل التنظيم ومعرفة اهدافهم وحجم ما لديهم من سلطة داخل مجموعات العمل. والفاعل الأكثر تحكماً في مناطق الظل بواسطة كفاءاته وشبكة علاقاته الاتصالية*، يستطيع أن يتنبأ بحدوثها ومن ثم فإنه يتوفر على أكبر مصدر للسلطة، ومن هنا تصبح سلوكياته غير مقدرة، إذن يتبين أن مناطق الشك موجودة في جميع المستويات، وتتداول مع استقلالية الفاعل وتلازمها إلى حد بعيد¹⁶). الى جانب ذلك يمكن القول بان الاتصال جد مهم في العملية من خلال ابراز وظائفه، فالاتصال يمكن ان يكون وظيفة تحفيزية حسب وجهة نظر P.Jardillier، بالمعنى الذي تؤدي فيه الى تحسين العلاقات الاجتماعية من ناحية والى ما تنتجه من اقتراحات وحلول تقنية فيما يخص نشاط العاملين. اما الوظيفة الثانية يمكن ان تكون فقط الى تجنيد الموارد البشرية حسب البعض والى الحفاظ على العلاقات المباشرة في الأنشطة الانتاجية. والباحث Keyser يرى بان فقر الاتصالات الاجتماعية نتيجة تصور بعض مراكز العمل بمعزل عن العمل في حد ذاته يؤدي الى نقص فعالية النسق"¹⁷).

* علاقة الاتصال تكون في نمطين حسب كروزي، الأول تحقيق الاتصال مابين الأفراد فيما بينهم والثاني الاتصال العمودي من القائد نحو الأفراد
(16) Norbert GUEDJ. Le control de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise. éd. Organisation. Paris. 1995. p442

(17) محمد مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 97

كل هذا يؤدي الى معرفة مناطق الشك أو الظل التي ينبغي التركيز عليها في الوصول الى الاهداف الاستراتيجية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعات العمل والتي ترفع من ادائهم وتقلص الفجوات . إذن منطقة الشك هي أداة استراتيجية يستغلها الفاعل حتى يضمن سلوكه فلا يتوقعونه بقصد توسيع مجال حرية التحرك ومراقبة الآخرين . وهنا يظهر اختلاف عن أفكار النظرية البنائية الوظيفية وخاصة مع T. Parsons الذي يؤكد فكرة تعديل السلوك لتكيفه مع متطلبات الدور⁽¹⁸⁾ تظهر الحاجة للتكوين من خلال ثلاث مستويات هامة، من خلال القيام بتحليل المنظمة أولاً والمهام ثانياً، وأخيراً تحليل إحتياجات العاملين.

أولاً: تحليل المنظمة:

لما كانت استراتيجية التدريب مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى في المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية كان لابد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة في تحقيق تلك الأهداف وبإمكان الإدارة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الانتاجية وتكلفة العمل والغياب والتأخير ودوران العمل والحوادث والمناخ التنظيمي ومعنوية العاملين إلخ . حيث تلقى هذه المؤشرات ضوءاً على إحتياجات التدريب كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات وأسبقيات ومواقع التدريب.⁽¹⁹⁾

كما يتطلب التنظيم فحصاً وتشخيصاً لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة ورسالتها وهيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد ويضمن الحاجة إلى التدريب في كل مجال من نشاطات المنظمة . و التدريب ليس هدفاً في حد ذاته، بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي، لذلك فإن نقطة البدء في تقدير إحتياجات التدريب تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، و التي يمكن حصرها في كفاءة الإنجاز أي معدلات الإنتاجية، الربحية، تكلفة المواد، و بدراسة هذه المؤشرات من حيث إتجاهها و علاقتها ببعضها البعض، و علاقتها بأهداف المؤسسة يمكن إستخلاص إستنتاجات عن مدى الإحتياج إلى تنمية الأداء التنظيمي .

(18) Philippe BERNOUX، 'La sociologie des organisations'، éd. Seuil·Paris· 1985، p 141.

(19) مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش الصالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، 2006، ص136

و تحليل المنظمة أو التنظيم يتضمن النقاط الآتية:

أ. دراسة الأهداف الحالية للمنظمة:

تبرز أهمية الأهداف الحالية بالنسبة للمنظمة في أنها تعد أساس و سبب وجود و إستمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة و المجتمع، هذا من ناحية، و من ناحية أخرى فإن تحديد الأهداف و إستيعابها و فهمها من قبل العاملين يساعد أكثر في العمل على تحقيقها و ربطها بأهدافهم الخاصة، و هذه الأهداف التي توجد من أجلها المنظمة توضع في إطار رسمي للمنظمة و يسمى هذا الإطار برسالة المنظمة.

ب. دراسة تطور المنظمة:

تنصب دراسة تطور المنظمة "من حيث الأهداف و الموارد و أساليب العمل و الإنتاج و الأسواق في الماضي، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية و المشاريع المستهدف تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة لعمل المنظمة . إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية و بالتالي تحديد الإتجاهات العامة للإحتياجات التدريبية وطبيعتها ومواقعها." (20)

و بالتالي فالمنظمة مجبرة حتى تبقى مسايرة للتطورات أن تركز إهتمامها على هذه النقطة الهامة، حيث من خلال هذه الأخيرة تستطيع المنظمة أن تعرف وضعها في الماضي و في الوقت الحالي، كما أنها يتاح لها معرفة أوجه الإختلاف بين الوضعيتين . فإن تطور نظام عملها للأحسن، هذا يدل على أنها ستواصل على هذا الدرب حتى تبقى محافظة على نموها و مكانتها في السوق، أما إذا كانت لا تثبت إختلافا كبيرا بين الوضعيتين فإنها مجبرة على التحرك و العمل على معرفة سبب هذا الركود، و أن تعمل على إعادة هيكلة مصالحتها و هياكلها التنظيمية، إما بالتدريب لصالح مواردها البشرية، و إما بمعرفة أسباب هذا الركود الذي يعيق نمو و تطور المنظمة في الإتجاه الصحيح، مع الأخذ بعين الإعتبار أهداف و سبب وجود المنظمة، حتى لا تضيق مكانتها الحالية في السوق.

ت. تحليل الهيكل التنظيمي:

يعتمد هذا التحليل على "تحديد و معرفة كل أقسام و هياكل المنظمة الرئيسية و الفرعية التي تتكون منها المنظمة وفق إختصاصاتها و حجمها من حيث النشاط الممارس، و أساليب الإتصال المعتمدة، و الصلاحيات

(20) André Boutin : Formation et développements, Pierre Mardaga éditeur, Bruxelles, P62.

الممنوحة لإنجاز الأعمال و مدى ملائمتها لذلك، و مدى ممارسة الصلاحيات الحالية" (21). إن تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة و أهدافها الحالية تستدعي أيضا دراسة سياسات المنظمة المعتمدة في مختلف المجالات، وكذلك النظم و اللوائح و التعليمات التي تحكم ذلك، و مدى تفهم العاملين لها و مساهمتهم في وضعها و صياغتها و الإيمان بها.

كما بينت العديد من الدراسات على ان الهيكل التنظيمي يتأثر بعدة عوامل لذلك يجدر تحليله للتحديد المناسب للاحتياجات التدريبية نذكر منها: حجم المنظمة، ودرجة التخصص و القدرات البشرية المطلوبة و التكنولوجيا و نطاق الاشراف و البيئة الخارجية و الفلسفة الادارية" (22) حيث هذه العوامل تساعد على التصميم الجيد للهيكل التنظيمي.

و الهدف حسب رأبي من هذا التحليل هو معرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي مع النشاطات الرئيسية للمنظمة، هل هذا الهيكل أو الخريطة التنظيمية المعتمدة يساعد على تطور نشاط المنظمة، هل يسهل مسارها، هل الهيكل التنظيمي مبني على أساس علمي، هل متسلسل حسب الأولويات التنظيمية، هل المناصب المدرجة في الهيكل التنظيمي مدروسة حسب الشهادات، هل مهام هذه الوظائف تتوافق مع نشاطات المنظمة، كل هذه النقاط لا بد من التعرض لها خلال عملية التحليل حتى تستطيع المنظمة بناء هيكل تنظيمي متوازن و صلب قادر على دعم النشاط الرئيسي للمنظمة .

ثانيا: تحليل المهام :

فيمثل دراسة الوظائف المتواجدة في المنظمة من حيث المسؤوليات و الأعباء لتحديد التدريب المطلوب لكل وظيفة و تحديد المعارف و المهارات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفاعلية. و يهدف تحليل المهام إلى " تحديد نوع المهارات، و المعلومات، و الإتجاهات المطلوبة لإنجاز العمل و المعايير التي تقاس بها تحصيل الفرد لهذه المتطلبات، و يتم ذلك من خلال وضع مواصفات شاغل المنصب أو الوظيفة، و أهداف الوظيفة، و معدلات الأداء" (23).

و هكذا من خلال هذه الطريقة نستطيع الإجابة على السؤال التالي :

ما نوع التدريب المطلوب، من حيث المهارات و المعلومات، و الإتجاهات ؟

(21) Idem, P 121.

(22) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، الاردن، 2001، ص 207.

(23) Georges Archier, Hervé sérieyx : l'entreprise du 3^{ème} type, éditions du seuil, paris, 1984, P114.

كما يتم معرفة حاجات التدريب من خلال هذا المستوى، عن طريق "المقارنة بين نتائج الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفء، و بين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها، فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لأدائها، معنى ذلك وجود فجوة و حجة للتدريب والتنمية . في حالة حدوث فجوة بين الطرفين، فهذا يتطلب تعديل في مواصفات الوظيفة قصد سد الفجوة أو التقليل من حجمها حتى يتسنى لشاغلها لأداء مهامه على أحسن وجه، أو محاولة التقريب بين مواصفات الوظيفة و شاغلها. أما إذا كان شاغل هذه الوظيفة لا يتحلى بالمواصفات المطلوبة، فلا بد من تكوينه لشغل هذه الوظيفة وفق المواصفات المطلوبة، أو تغييره بفرد آخر يملك المواصفات المطلوبة لأداء أو شغل هذه الوظيفة.

و الهدف من تحليل المهام "تعريف العاملين لمهامهم، و مسؤولياتهم إتجاه المنظمة، بما يمكنهم من أداء أعمالهم على نحو سليم و من ثم تحديد نوع المعلومات و المهارات التي تلزمهم " و بذلك يساعد تحليل المهام على الحصول على تصور متكامل عن جوانب القصور في إنجاز المهام أو الأدوار الوظيفية من خلال المقارنة بين المعايير المحددة للأداء، و بين الإنجاز الفعلي.

و من بين المعايير التي يعتمد عليها في تحليل المهام:

أ. وصف الوظائف: إن إعداد وصف للوظيفة يتطلب تحليلاً كاملاً لطبيعة كل واجب من واجباتها، وهذا يفترض إعداد وثيقة مكتوبة تتضمن وصفاً دقيقاً لكل من واجبات و مسؤوليات و متطلبات الوظيفة، حيث أن عدم الوضوح في الوصف يؤدي إلى عدم الوضوح في الإحتياجات (24).

والوصف للوظيفة لا بد أن يشمل اسم الوظيفة على شرط أن يكون اسم الوظيفة مدرج ضمن الهيكل التنظيمي أي لا تكون عشوائية، كذلك يوضع الغرض أو الغاية من هذه الوظيفة، والواجبات الأساسية لها، وحدود السلطة و أطرافها في الهيكل التنظيمي . وعادة يكون " وصف الوظيفة مصاحباً لمواصفاتها الذي يعني تحديد ومعرفة المعلومات، والسلوك، والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة . " والأهمية من هذا النوع من الوصف و التحديد عادة تكمن في التغلب على نقاط الضعف في شاغل الوظيفة، و تمهيداً لتأهيله للقيام بأعبائها على أكمل وجه.

ب. تحديد الأهداف : بعد أن يتم وصف الوظيفة و تحديد مواصفاتها (Profils) نأتي إلى مرحلة أخرى تسمى مرحلة تحديد أهداف العمل على المستوى الفردي بحيث "يطلب من كل فرد أن يقوم بتحديد أهدافه المتعلقة

(24) محمد صالح فالج، مرجع سبق ذكره، ص 39.

بالوظيفة التي يشغلها، و التي يطمح إلى تحقيقها في المستقبل، على شرط أن لا تتعدد هذه الأهداف حتى يستطيع الفرد العامل التوفيق بين مهامه، والأهداف المرجو تحقيقها."

و منه يقوم الفرد العامل بالتعاون مع مسؤوله المباشر بتحليل الفوارق و الاختلافات بين الإنجازات والأهداف مع تحديد الفجوات الواجب تغطيتها عن طريق التدريب .

ثالثا: تحليل خصائص الفرد:

فيحدد حاجة الأفراد للتكوين عن طريق قياس أدائهم و مردودهم في العمل، و عن طريق تحديد الإنحرافات المحتملة بين أداء كل فرد و توقعات المنظمة أي المحبذة. ان تحليل الفرد يعد من اهم الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية اذ انه المدخل الاستراتيجي الذي لا بد من الاعتناء به والاهتمام بخطورته لما له من ثقل في تحريك العملية الانتاجية. ام هذا التحليل يجب ان يستند الى اسس موضوعية داخل الفرد كالمستوى التعليمي ومدة الخبرة والمستوى الوظيفي ونوعية الاعمال التي يمارسها ودوافعه وميوله (25).

يتطلب تحديد الحاجات التدريبية توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي، ولا بد أن تكون هذه الأهداف دقيقة وواضحة و مفهومة من قبل جميع الأفراد العاملين، إضافة إلى إمكانية تنفيذها من قبلهم أي لا بد أن تكون هذه الأهداف قابلة للإنجاز .

يعد هذا المستوى هاما و غنيا، لكونه يزودنا بمعلومات واضحة ودقيقة، حيث أن " هذا المستوى يبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية في المنظمة إلى تكوين و تنمية، سواء لعلاج نقاط ضعفه، أو تدعيم جوانب القوة لديه، لتطوير أداءه الحالي و تحسينه في المستقبل . كما انه يمكن تحريك طاقة الفرد من معارف مكتسبة مسبقا الى زيادة معارف جديدة وهذا كله من خلال تحليل خصائص الفرد لمكونات كفاءته (26)، وهذا يتم من خلال برامج التدريب التي ستوضع لاحقا في إطار تنمية الموارد البشرية . والشيء الذي يميز هذا المستوى هو أنه يعتمد على تحليل أداء الأفراد من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أداء مهامه، و هذا يجد ذاته يساعد كثيرا في معرفة و تحديد طبيعة الحاجات التدريبية و التنموية للأفراد .

وفي نفس السياق، يمكن أيضا تحديد الأفراد الذين هم بحاجة ماسة إلى تنمية قدراتهم بالتدريب، ومجالات تلك التنمية، و في هذه الخطوة يتم قياس إستعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل من خلال تحديد، " جوانب الأداء التي بها نقص، لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها . عندئذ لا تكون هناك

(25) انس شكشك : علم النفس الاداري، دار النهج للنشر والتوزيع، سوريا، ص 104.

(26) Jacquelline barraud et autres : la fonction ressources humaines, métiers compétences et formation, éditions Dunod, paris, 2004, P 231.

حاجة إلى تكوين ، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل والعوامل الخارجية المحددة للأداء (27). جوانب الأداء التي بها نقص، ولا يملك الفرد القدرات والمهارات والمعلومات اللازمة لها، كما لا يملك الإستعدادات التي تمكنه من إكتساب هذه القدرات، في هذه الحالة لا يمكن سد العجز بتدريب الفرد لأنه لا يملك الإستعدادات اللازمة لذلك .

جوانب الأداء التي بها نقص، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها، لكنه يملك الإستعدادات التي تمكنه من إكتساب تلك القدرات، عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التدريب، حيث تشير الإستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء . ومنه يبقى التحقق من مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه وفي تنمية قدراته، فهذه الرغبة لا تتوفر في كل الأفراد العاملين الذين ينمي التدريب من أدائهم . ويهدف تحليل خصائص الفرد إلى التعرف على نوع المعلومات، والمهارات والإتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة، لكي يطور أداءه، ويرفع إنتاجيته، ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية، ويقوم مسؤول التدريب بدراسة الأتي:

- المواصفات الوظيفية للفرد كمؤهلاته، خبراته، مهاراته،
- الخصائص الشخصية التي يتمتع بها الفرد كإتجاهاته، دوافعه، إستعداداته للتعلم، حاجاته التي يطمح في إشباعها

كما أن هناك طرق أخرى لتحديد الإحتياجات التدريبية بالنسبة للفرد و من بينها:

"الملاحظة، وذلك بمراقبة العمال وتلقي جوانب الضعف والقوة في أداء الفرد، من خلال سلوكه، وإنضباطه في مركز عمله (28).

- الإستماع المستمر للأفراد العاملين، و إجراء مناقشات حول وضعية العمل و الظروف المحيطة، وتلقي إقتراحاتهم وشكاويهم لمعرفة ما يحتاجونه من دورات تكوينية، تساعدهم على القيام بمهامهم بطريقة أفضل ومن مزايا هذه الطريقة أنه يتاح فيها للفرد أن يظهر نواحي الضعف في مقدرته مما يمكن الإدارة من معالجة ذلك بالتدريب، ومن عيوبها أن بعض الأفراد العاملين يحاولون إستغلال هذه الوضعية للحصول على مكان في دورات تكوينية . كما أن نتائج تقييم الأداء تمثل مصدرا هاما وغنيا يزودنا بمعلومات واضحة تبين لنا من يحتاج من الأفراد في المنظمة إلى تدريب و تنمية، سواء لعلاج نقاط ضعفه، أو تدعيم جوانب القوة لديه لتطوير أداءه الحالي .

(27) Jacquelline barraud et autres, Op. Cit., P240.

(28) محمد صالح فالخ، مرجع سبق ذكره، ص 43

المبحث الثالث: برنامج التدريب

بعد عملية تحديد الإحتياجات التدريبية أو التدريبية وفقا للطرق الثلاث التي تم عرضها سلفا، حينئذ تبدأ مرحلة تصميم برنامج التدريب الذي يفى بالحاجة . و يتضمن تصميم أو بناء برنامج التدريب عدة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التدريبي، ثم أساليب التدريب، والأدوات المساعدة لتنفيذ هذا البرنامج . كذلك تحديد مراكز التدريب المستهدفة وفق الشروط الموضوعية لتنفيذ البرنامج، وأخيرا يتم وضع نظام أو نموذج تقييمي لمتابعة البرامج التدريبية والإنجازات التي يحققها لفائدة الأفراد و المؤسسة.

برنامج التدريب يخطط و ينظم دورات التدريب عملا بالأهداف المحددة، والبرنامج يحدد قائمة الوسائل اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة، و الأهداف المسطرة لتحقيقها، الأولويات التدريبية، ومضمون الدورات التدريبية والبيداغوجية و المدة الزمنية اللازمة للتكوين، و ميزانية التدريب، الفئات السوسيو مهنية للعمال أو الأفراد العاملين . فالمؤسسة يجب أن تعلم أو تعرف ترتيب إحتياجاتها حسب الأولوية، و هذا بالأخذ بعين الإعتبار مشاكل الخلل الوظيفي الحالية و من بين هذه المشاكل "تردي نوعية الإنتاج، و تكرار أخطاء التسيير، وزيادة مدة الإنجاز بالمقارنة مع المدة الزمنية القانونية و ضعف المردود الجماعي وتعطل الآلات وأجهزة العمل سوء إستعمال الآلات وظهور الفجوة بين الكفاءات الحالية والكفاءات اللازمة لتفادي أو تجنب المشاكل " . و لهذا تلجأ بعض المؤسسات إلى تحديد أو وضع إستثمارات خاصة بمعاينة النجاعة . " كذلك عندما تنوي المؤسسة في البدء في مشاريع التغيير أو الإستثمار، فإن هذه المشاريع تخص إختيارات المؤسسة الإستراتيجية، وهذه المشاريع تستطيع أن تكون محتوية في مخطط إستراتيجية التنمية أو مشروع تحديث مصالح الإنتاج، و نجاح هذه المشاريع يحتاج إلى تجميع الكفاءات المهنية المتواجدة على مستوى المؤسسة.

أما إذا أرادت المؤسسة أن تقوم بتطوير الوظائف و المهن لدى مصالحها و هذا غالبا يكون مفروضا من طرف المحيط الخارجي بسبب التحولات التكنولوجية و التغيرات التنظيمية الحادثة على مستوى سوق العمل، فهذا يتطلب مشاركة فعلية حسب نظرة المسؤولين حول العمل و ما يتطلبه من تكوين . إضافة إلى هذا، فإن التغير الثقافي أيضا له تأثيرا مباشرا، حيث أن ثقافة المؤسسة تعود إلى مجموعة القيم وطبيعة ردود الأفعال، فمشاريع المؤسسة أو بيئتها تستطيع جذب أو إحتواء حتمية تغير ثقافي، والتحديد الواضح للإحتياجات يسمح إذن برسم الأدوات الملائمة، ويسمح أيضا بإنجاز إقتصاديات أي الإستثمار أكثر حسب الأولويات التنموية.

أما المرحلة الموالية لإعداد برنامج التدريب تخص إتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما يخص تحديد ووضع الإحتياجات المستهدفة لبناء مخطط أو برنامج التدريب، حيث يتم إتخاذ القرار أو الفصل في الأمر المتعلق بإنشاء برنامج التدريب بالتعاون و التنسيق مع كل الأطراف المعنية، الذين لديهم الكفاءات الكافية والقدرات للقيام بمهامهم المرتبطة بمنصب العمل ونشاط المؤسسة . و تتمثل الإختيارات الهامة التي تقوم بها المؤسسة تحديد الميزانية وإختيار الأهداف و وضع محتوى البرامج التدريبية، و إختيار نوع و مدة التدريب .

و بالتالي فإن إنجاز برنامج التدريب لا يكون إلا بالأخذ بعين الإعتبار التدريب الذي له علاقة وطيدة بالوظائف المهنية في المؤسسة حيث سيسمح ذلك بضمان نجاح سياسة التدريب التي تتناسب مع أهداف المؤسسة، و تقييم قيمة المشاركة للسنة الحالية و السنوات المقبلة وأن يوجه المخطط نحو تحديد أهم الأولويات وهذا تبعاً لحجم النشاطات في المؤسسة، وطريقة التسيير فيها.

المطلب الاول: تقييم البرنامج التدريبي

إن التقييم يعد جد مهم بالنسبة للأفراد من جهة و المؤسسة من جهة أخرى، حيث أنه يعتبر بمثابة نقطة هامة أي يدل على نجاح المؤسسة والأفراد في نشاط عملهم أو يعطي التوضيح عن مدى تطور وتقدم كلا الطرفين في العمل . وعملية التقييم تعد بعد هام، حيث أنها مرحلة حاسمة لا بد من الإستعانة بها حتى يسمح للأفراد من تطوير و تنمية مساهمهم العملي، فالنسبة للأفراد فإن التقييم يقوم "بتدعيم قدرة الأفراد نحو إقتراح معايير تغيير و تحسين، لم تكن مدرجة ضمن أهداف التدريب . كما أنه إمكانية "التحقق من أن الفرد قد إستفاد من التغيرات المراد تحقيقها من التدريب و التي تم تحضيره لها .

كذلك يساعد التقييم على إعانة المتكون من تحديد الموضوع الذي يناسبه لإستغلال ما تحصل عليه من خلال التدريب من معارف و مهارات ولا سيما أن التقييم يعتبر شرط ضروري و اساسي لضمان فاعلية التدريب في تحسين كفاءة الأفراد و تدعيم الثقة لديهم.

أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيظهر في تدعيم الهيئة المسيرة في المؤسسة على تكوين الأفراد الإجتماعيين بأكثر فعالية و أكثر سرعة ودقة . والإدارة عادة تلجأ إلى ممارسة التقييم في نشاطها من أجل تحقيق الممارسة الجيدة، و هذا لا يتعلق بقيمة التبادل فقط، و إنما بالعلاقة بين التدريب وقيمة إستعمال قوة العمل، و يظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات الحديثة لنشاطها عبر المخططات الإحصائية الشهرية (Tableau de Bord)، حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الإنحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة.

كما يعمل أيضا التقييم على التأكد من أن الفرد المتكون قد اكتسب الكفاءة و المهارة اللازمتين للإستجابة لمتطلبات العمل، و الحفاظ عليه بعد إجراء تغييرات على مستوى العمل .

تعتمد عملية تقييم البرنامج التدريبي على مؤشرات فاعلية البرنامج، و من أهم هذه المؤشرات ما يلي :

- أهداف التدريب (توافق التدريب مع الأهداف الإستراتيجية)

يمكننا القول بأن الهدف الأساسي من التدريب هو تحسين الأداء أو إزالة المشاكل و المعوقات التي تؤدي إلى إنخفاض الأداء، و هذا يتطلب تشخيص السبب الرئيسي لإنخفاض الأداء، إذ أن هناك أسبابا لا تتعلق بالقدرة على الأداء أو المهارات اللازمة للأداء الجديد . و في هذه الحالة قد لا يفيد أي برنامج تكويني خاص بإكساب المهارات و القدرات في حل المشكلة، و لذلك فإن معيار نجاح و فاعلية البرنامج التدريبي هو توافق الأهداف التدريبية مع الحاجة (الآنية و المستقبلية) وإذا ما تشعبت أهداف التدريب لتضم الأعداد و التهيئة المستقبلية لمواجهة التكنولوجيا و التغير المرافق لها . عند ذلك لا بد من تحليل البيئة و تحديد الأهداف الإستراتيجية، و على ضوء هذه الأهداف يتم تحديد الأهداف التدريبية، أي لا بد من التوافق بين الأهداف الإستراتيجية وأهداف البرنامج التدريبي.

من كل ذلك يستخلص أن التوافق بين الأهداف الإستراتيجية من جهة و أهداف التدريب وكذلك التوافق بين الحاجات و الأهداف هو من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التدريبي .

- تكلفة التدريب:

أما فيما يتعلق بتكلفة التدريب مع العوائد فلا بد قبل البدء بالبرنامج التدريبي إحتساب التكلفة الناجمة عن مشاكل العمل الحالية و التي تتطلب برنامجا تكوينيا، و كذلك تكلفة البرنامج التدريبي المطلوب لحل هذه المشاكل، إذ أن تكلفة أي برنامج تكويني تتضمن تكلفة الإعداد و التهيئة للبرنامج و تكلفة البرنامج ذاته بكل مكوناته، فمن الممكن أن يكون البرنامج مناسبا للمنظمة ووفق إحتياجات العاملين لكن تكاليفه أكثر من عوائده.

فالعوائد أو العوائد الخاصة بالمهارات التشغيلية و التكنولوجيا الجديدة التي تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية قد يكون حسابها ليس بالصعوبة التي تكون عليها العوائد المتعلقة بالجوانب الإنسانية والأساليب السلوكية كبناء فريق العمل قد لا تظهر نتائجه على المدى القصير، و مع ذلك لا بد من الإعتماد على هذا المعيار أي العائد من البرنامج التدريبي في تقييم البرنامج التدريبي .

فالبرنامج الفاعل هو البرنامج الذي تزداد العوائد فيه على التكلفة أو تتساوى كل من تكلفته والعائد منه

- درجة نجاح التدريب عند التنفيذ:

يعد واحدا من أهم المؤشرات التي قد تكون أكثر شمولية و أكثر وضوحا، فبغض النظر عن أهداف البرنامج التدريبي و درجة توافقها مع الحاجات التدريبية و كذلك مع الأخذ بالموازنة بين التكاليف والعوائد، تبقى هنالك مؤشرات محددة لنجاح البرنامج التدريبي في الواقع، من هذه المؤشرات ما يتعلق بفلسفة وإتجاهات المدير و إيمانه بأهمية التدريب و التعليم للفرد و المنظمة، و منها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير .

المطلب الثاني: مقياس تقييم فاعلية البرنامج التدريبي

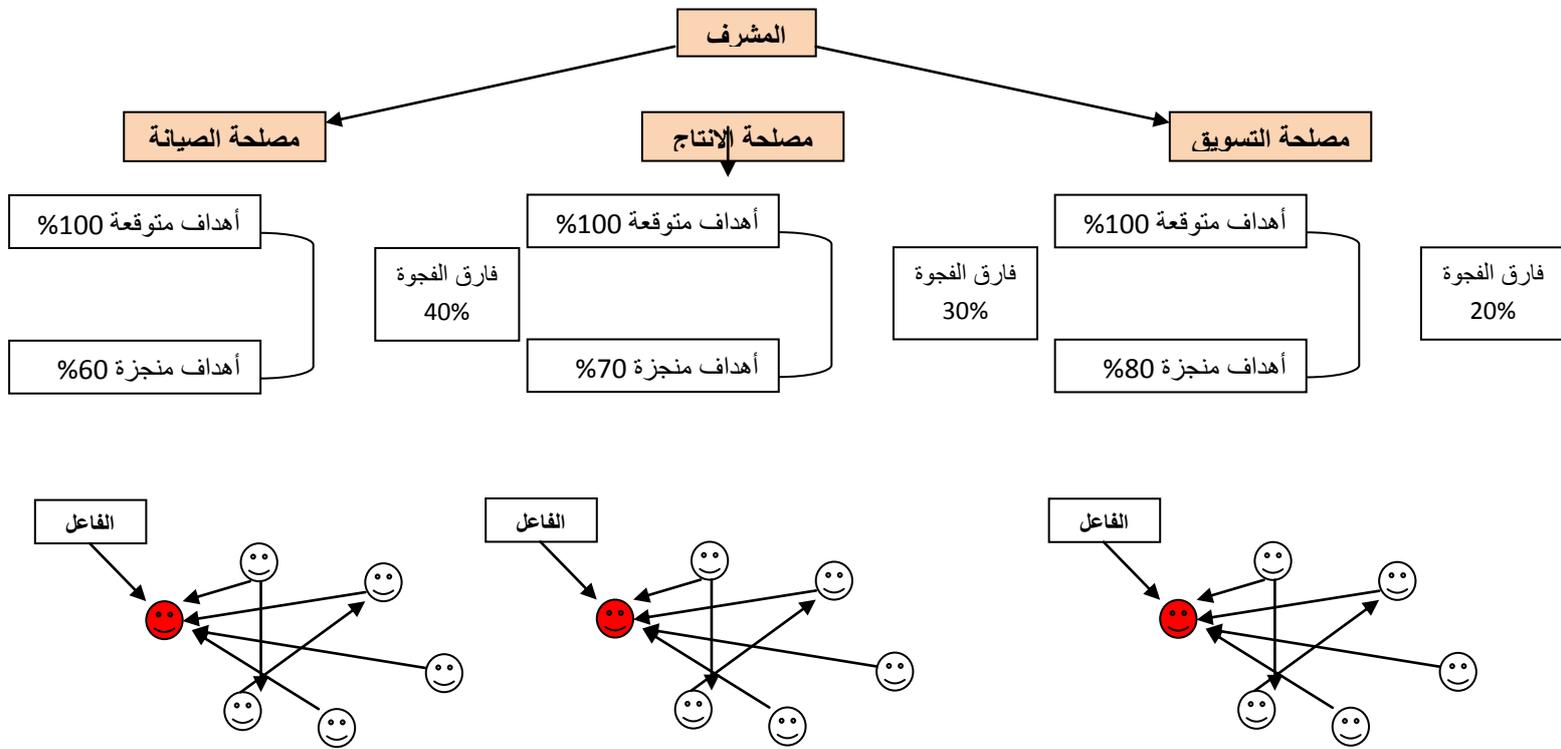
- ردود فعل المشاركين في البرنامج التدريبي بعد إنتهاء التدريب، حيث يتم توزيع إستمارات معلومات لتقييم البرنامج التدريبي، يضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتدربين وطرق التدريب وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المدرب والمتدرب ودرجة ملائمة فترة التدريب وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التدريبية.
- إن هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتدربين في البرنامج، ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التدريبي بموضوعية وصدق .
- تعلم المتدربين للمحتوى المحدد لهم في البرنامج التدريبي، و هذا يتم من خلال إجراء إختبارات تجرى بعد الإنتهاء من البرنامج التدريبي و غالبا ما تكون هذه الإختبارات كتابية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تم تقديمها في البرنامج، و من ثم تحديد درجة إستيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الإختبارات .
- إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها من قبل المتدربين في الواقع العملي، إذ أن الإستخدام و التطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التدريبية إلى تحقيقه .
- إستخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم إكتسابها وهذا يتم تحديده بعد إنتهاء التدريب وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسته العمل ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التدريب، وهذا المقياس يسمى بمقياس مقارنة الأداء السابق و اللاحق.
- إن هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الإعتماد عليها لتحديد الفاعلية الإجمالية للبرنامج التدريبي، فإرتفاع الأداء اللاحق عن الأداء السابق ينعكس في إنخفاض تكاليف البرنامج التدريبي قياسا بالعوائد أو إرتفاع العوائد المحققة.

- العوائد الإجمالية المحققة للمنظمة بعد تنفيذ البرنامج التدريبي قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الإقتصادية من التدريب، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج و أدائه و تقييمه .

المطلب الثالث: تصميم نموذج وفق التحليل الاستراتيجي لميشيل كروزي للاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة:

بما أن التدريب جزء لا يتجزأ من مهام التنظيم فإنه يستوجب علينا التركيز على النظريات التي هي أصلاً نتاج الدراسات الامبريقية داخل التنظيمات، ومنه يمكن القول بان نظرية التحليل الاستراتيجي لميشيل كروزي هي من ابرز النظريات التي تعمقت في دراسة نسق التنظيم لاسيما متغيري السلطة والاتصال وتحليله لمناطق الشك أو الظل وانطلاقاً من هنا، فان مناطق الظل في الأماكن والحيز الذي يسود فيه الغموض حول مستوى الإنتاجية و الوظيفي للأفراد العاملين وظهور الفجوة بين ما هو مخطط وما هو منجز وهذا التراجع يعكس دور التدريب كعنصر أساسي في العملية التنظيمية وكمبادرة شخصية نرى بان مناطق الظل يمكن الاستفادة منها عن طريق التسيير الأمثل لمجموعات العمل والتي ستعلق بإجراء التعديل للوضعية بنفسها من خلال تعبئة طاقاتها ومهاراتها ومعارفها وعلاقتهم الاتصالية الرئيسية وغير الرئيسية في نجاعة التدريب وتقليل تكلفة التدريب في آن واحد. والشكل التالي يوضح حالة مجموعات العمل الموجودة في مناطق الظل.

الشكل رقم (02) يوضح مناطق الظل وتموقع الفاعلين في التنظيم



المصدر: من إعداد الباحث

هذا الشكل يوضح مناطق الظل في التنظيم الناتجة من خلال فقدان الأداء بنسب متفاوتة، مع ملاحظة أن المجموعات لها ميزة بأن الأفراد داخل المجموعة لهم ميول بالاتصال المكثف بفرد واحد أو اثنين والمسمى بالفاعل داخل فريق العمل وهذا الفاعل يمكن أن يكون له تأثير فعال على أداء الأفراد بصفة غير رسمية أي له علاقات اجتماعية جيدة مع معظم الأفراد.

وعليه يمكن الاستثمار في هذه العلاقات الجيدة للفاعلين كما وضحتها ميشيل كروزي واستغلالها في تنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين لتحسين الأداء الوظيفي للتنظيم وذلك عن طريق ما يلي:

- 1 - حصر أهم مناطق الظل في التنظيم .
- 2 - الكشف وتحديد الفاعلين داخل مجموعات العمل
- 3 - تثبيت روح الجماعة عن طريق هؤلاء الفاعلين.
- 4 - إعداد برامج تدريبية حسب نشاط كل مجموعة للفاعلين فيها.
- 5 - محاولة جعل الفاعلين بمثابة مدربين للمجموعات بحكم علاقاتهم الجيدة وتموقعهم التاثيري على الأفراد.
- 6 - جعل الفاعلين كحافز ودافع لبقية الأفراد لتعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو الأداء والعمل لتقليص الفجوة المثبتة.

خاتمة:

في نهاية هذا البحث يمكن القول ان نظرية التحليل الاستراتيجي لميشيل كروزيه، تعد انطلاقة مهمة للاستشراف في مجال التدريب ولا سيما التركيز على الفاعل داخل المنظمة ومدى اسهامه في حل مشكلات العمل من جهة، والى تقليص تكاليف التدريب عن طريق اختزال عملية التدريب في تكوين الفاعلين داخل المنظمة والذين بدورهم يمكن نقل المعارف والمهارات المكتسبة من خلال جعلهم مدربين داخليين لمجموعات العمل التي ينتمون اليها وبالتالي نقلص تكاليف التدريب ونحافظ على الاستمرارية في العمل ونحقق التفاعل الاجتماعي بين افراد فريق العمل.

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

1. أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001
2. أنس شكشك : علم النفس الإداري، دار النهج للنشر والتوزيع، سوريا
3. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، 2006
4. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
5. رداح الخطيب وأحمد الخطيب، التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث، 2006
6. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
7. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
8. محمد جمال الكفاي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية، 2007
9. محمد صالح فالخ : إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2004
10. محمد مسلم: مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة، الجزائر، 2007
11. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، الاردن، 2001
12. مصطفى نجيب شاوش: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996
13. مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش الصالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، 2006

الملتقيات:

14. مخلوفي عبد السلام و روشام بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب :التدريب الموجه بالأداء، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004

باللغة الأجنبية:

15. André Boutin : Formation et développements, Pierre Mardaga éditeur, Bruxelles
16. Georges Archier, Hervé sérieyx : l'entreprise du 3^{ème} type, éditions du seuil, paris, 1984
17. Jacqueline barraud et autres : la fonction ressources humaines, métiers compétences et formation, éditions Dunod, paris, 2004
18. Norbert GUEDJ «Le control de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise «éd. Organisation «Paris
19. Philippe BERNOUX «La sociologie des organisations «éd. Seuil«Paris «1985