

3- تحديد الاحتياجات التدريبية:

يرى الدكتور أحمد ماهر: "التدريب ليس غاية في حد ذاته ولكنه وسيلة لرفع قدرات الأفراد وتعديل سلوكياتهم؛ بقصد رفع إنتاجية المنظمة، من أجل هذا كان هناك ضرورة للتدريب حيث إنه أيضاً وسيلة من وسائل علاج المشكلات المحتملة"، لهذا سوف نتناول في هذه الجزئية كيف تتعرف على حاجة المنظمة من التدريب، وذلك من خلال النقاط التالية:

- أ - معنى الحاجة إلى التدريب.
- ب - أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب.
- ج - تحديد هدف التدريب.

وفيما يلي نبذه عن كل نقطة:

أ- معنى الحاجة إلى التدريب:

يقول الدكتور أحمد ماهر: "تلجأ كثير من المنظمات إلى تصميم برامج للتدريب، وتخصيص موارد مالية عالية لها؛ وذلك بسبب اعتقاد هذه المنظمات بضرورة هذه البرامج، وتخطئ بعض المنظمات في هذا السعي، وذلك بسبب عدم استناد تصميم البرامج إلى حاجة فعلية للتدريب، لذلك فإن تحديد الحاجة إلى التدريب ينبغي أن يستند إلى تشخيص سليم لأسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمة، ويعاني منها أداء الأفراد".

ويقول الدكتور حامد أحمد رمضان بدر: "إذا كانت قدرات الأفراد مقبولة ولكن هناك ضعف في إنتاجية المنظمة؛ فهذا يعني أن سبب ضعف الإنتاجية قد يرجع لأسباب أخرى غير قدرات الأفراد، وتظن بعض المنظمات أن التدريب هو العلاج السحري لجميع مشاكل المنظمة؛ إلا أنه يجب أن يكون التدريب مبرراً وهو ضعف قدرات الأفراد".

ويحلل الدكتور زكي محمود هاشم الاحتياجات التدريبية بأنها: "هي تلك الاحتياجات التي تسعى عملية التدريب إلى توفيرها، وتختلف الاحتياجات التدريبية تبعاً لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها، حيث تختلف طبيعة العمل ومسؤولياته ومشكلاته ومتطلباته من مستوى وظيفي إلى مستوى وظيفي آخر، ففي مستويات التنفيذ تزداد الحاجة إلى المهارة والدقة في الأداء، بينما في المستويات الإشرافية تبرز مهارات التعامل مع الآخرين وتوجيههم، أما في مستوى الإدارة العليا فتبرز الحاجة إلى مهارات التخطيط ورسم السياسات واتخاذ القرارات طويلة الأجل".

فيجب أن تكون هناك حاجة ملحة لتدريب الأفراد في المنظمة، فليست كل مشكلة في المنظمة نابعة عن قلة التدريب، إنما التدريب ما هو إلا وسيلة مساعدة للأفراد؛ حتى يفهموا كيفية عملهم على الوجه الصحيح، مما يضاعف الإنتاج على مستوى الأفراد.

بد أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب:

يمكن تحديد الحاجة إلى التدريب وذلك إذا كان هناك قصور في المعلومات أو في المهارات، وذلك عن طريق أسلوبين هما:

أولاً: تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد:

يؤدي القصور في معلومات الفرد إلى تحديد حاجة هذا الفرد للتدريب، ويرجع هذا القصور إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية:

جدول (1-2): أسباب الحاجة للتدريب على مستوى الفرد

السبب	التأثير
الترقية	تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.
النقل	يؤدي إلى نفس الفجوة الموجودة في النقطة السابقة.
تقييم الأداء	يؤدي هذا إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي، وبين الأداء المطلوب وفقاً لمعايير التقييم.
برامج تخطيط المستقبل الوظيفي	عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.
الإدارة والأهداف	يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية وبين النتائج المستهدفة.
الرقابة على الجودة	إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى الأفراد لا يعلمون أسلوب العمل وجب تدريبهم.
الشكاوى	إذا كانت أسباب الشكاوى من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل وجب تدريبهم.
القيام بمهام خاصة	إذا كانت نية الإدارة هي إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد، في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة وجب تدريبه.
التناوب الوظيفي	إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي وجب تدريبهم على هذه الأعمال.

هذه بعض الأمور التي تحدد احتياجات الفرد للتدريب، فهذه الأسباب تعتبر على مستوى الفرد.

ثانياً: تحديد الحاجة للتدريب على مستوى المنظمة:

يقوم أخصائيو التدريب على مستوى المشروع باستخدام قوائم الأسئلة أو المقابلات الشخصية مع المديرين في الأقسام المختلفة لتحديد الحاجة للتدريب، وتدور الأسئلة المطروحة في كل من القوائم أو المقابلات حول تأثير إنشاء وحدات إنتاج جديدة، إضافة منتجات جديدة، استخدام آلات ومعدات جديدة، الآخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة، الآخذ بسياسات تسويق أو تسعير أو إعلان جديدة على الأداء الواجب أو المطلوب في المستقبل، وما إذا كان هذا الأداء يختلف عن الأداء الفعلي، وتؤدي مثل هذه الأسئلة إلى التعرف على الحاجة للتدريب وأيضاً إلى التعرف على محتوى برنامج التدريب.

ج. تحديد هدف التدريب:

بعدما حددنا الحاجة إلى التدريب فالآن علينا أن نتعرف ما هو الهدف من التدريب، حيث يقول الدكتور زكي محمود هاشم: "إنَّ تحديد أهداف البرنامج التدريبي هو الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط تحديد أهداف البرنامج التدريبي بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات والمهارات المراد إكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفيرها ومحتوياتها:

ومن هذا المنطلق يمكن أن نتصور عديداً من الأهداف للبرامج التدريبية المختلفة، مثال ذلك الأهداف التالية:

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.
- إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء.

- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهات وإكسابه قيمًا واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.
- إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.
- إمداد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية".

ويقول الدكتور أحمد ماهر: "كما يمكن التفريق في أهداف التدريب، وذلك حسب المدة التي يغطيها التدريب كالآتي:

1- أهداف قصيرة الأجل: وفي الغالب تغطي احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة، تعبر عن رغبة المنظمة في علاج مشاكل طارئة، أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد، أو لبعض الإدارات.

2- أهداف طويلة الأجل: وهي في الغالب تغطي احتياجات تنمية وتطوير متأنية، وتعبر عن رغبة المنظمة في النمو والتطوير والنضج الطبيعي للأفراد أو الإدارات".

4- قياس وتحليل تكاليف التدريب :

نظرا للأهمية القصوى للوصول إلى تحليل وقياس لتكاليف وعائد الاستثمارات في التدريب، ولتعذر الوصول إلى معادلة تتفق عليها كافة المدارس المنهجية في هذا الصدد فلا بد في البداية من مراعاة ما يلي:

- الاهتمام بقياس وتحليل تكاليف التدريب.. حيث إنَّ ذلك أحد الأسس التي تمكن من تقدير العائد منه
- مشاركة المتخصصين في مجال التدريب مع العاملين في الشؤون المالية والحسابات لقياس وتحليل تكاليف التدريب