

الفصل الرابع

الاحتياجات التدريبية

- مقدمة:

تتنوع وتتعدد الاحتياجات التدريبية اعتماداً على طبيعة العمل المراد إنجازه والأشخاص المنوط بهم أداء العمل وبوجه عام يمكن التعبير عنها باستخدام مصطلحات المهارات والمواقف والمعرفة وقد تغطي بعض الاحتياجات كافة الجوانب في حين أن البعض منها قد يركز على جوانب منفردة فقط. وبذلك تتعدد الآراء حولها وربما مرجع ذلك إلى اختلاف وجهات النظر بين الباحثين وخبراء التدريب في التركيز على جوانب معينة في تعريفها وبشير مفهوم الاحتياجات التدريبية إلى إنها أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وعلى أسلوب أدائه عن طريق برامج التدريب. فالحاجة للتدريب تشير لوجود تناقض أو فجوة في الأداء أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم ووضع مرغوب فيه لأداء مطلوب من المنظمة أو الوظيفة وسواء أكان ذلك مرتبطاً بالمعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو مرتبطاً بكل ذلك. وتعرفها منظمة الأغذية والزراعة (F.A.O) بأنها تغييرات مستمرة ومتجددة مطلوب إحداثها في سلوك الأفراد المعرفي والمهاري والاتجاهي والتي تعبر عن الفرق بين الوضع الحالي والوضع المرغوب في مستوى أداء الأعمال المختلفة والتي يتعين على الأفراد تعلمها من خلال التدريب من أجل صالحهم وصالح التنظيم الذي يعملون فيه والمجتمع ككل، وتمثل الحلقة الأولى من سلسلة حلقات مترابطة، تكون العملية التدريبية، وإهمال تحديد الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي أو عدم تحديدها بدقة، يهدر الأساس الأول والركيزة التي يبني عليها أي برنامج تدريبي.

وبذلك فالاحتياجات التدريبية مؤشراً يوجه التدريب في الاتجاه الصحيح بحيث يمكن تحقيق الكفاءة وتحسين أداء المتدربين والارتقاء بمهاراتهم وسلوكهم وتوجيه تفكيرهم وعقائدهم بما يتفق واتجاهات المجتمع وتطلعاته أو احتياجاته التربوية؛ لذا يجب أن يتم ترتيبها حسب الأولوية حتى يمكن تحديدها تحديداً واضحاً فهي بمثابة عقبة تفصل بين نوعين من السلوك، سلوك حالي متوفر لديه وسلوك آخر ينبغي أن يؤديه حتى يمكنه الوصول إلى الأداء المطلوب والمرغوب. وبذلك فهي نواحي قصور وضعف في الأداء ومعلومات ومهارات واتجاهات وقدرات مطلوب تنميتها وتعديلها.

- ماهية الاحتياجات التدريبية:



- تحدد بوجود فجوة بين الأداء الفعلي للعمال وبين متطلبات الوظيفة أي الأداء المعياري، وقد يقوم الموظف أو الرئيس المباشر أو إدارة التدريب بتحديد هذه الاحتياجات، التي تدل على أن بعض الأفراد تنقصهم المعرفة والخبرة والتي يمكن أن يحصلوا عليها بواسطة التدريب كما تدل على وجود مشكل يتطلب حله أو هدف يراد الوصول له والوسيلة هي التدريب.
- تغيرات مطلوب إحداثها في معلومات وخبرات واتجاهات وسلوك العاملين؛ مما يكفل لهم أداء الأعمال والمهام التي يكلفون بها علي الوجه الأكمل؛ لذا تعد أساس النشاط التدريبي والموجه الموضوعي للاتجاه الصحيح لرفع كفاءة العاملين ومستوي أدائهم الفني والمهني والإداري.

- مهارات ومعارف واتجاهات محددة يحتاجها فرد في مؤسسة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية ويحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة للقيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.
- تغيرات مطلوبة لرفع كفاءة الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسات والأفراد وذلك بإضافة معلومات وزيادة مهارات وتغيير اتجاهات؛ بما يؤدي إلي تحسين الأداء وتغيير في نتائج العمل النهائية.
- معارف ومهارات واتجاهات مطلوب إحداثها في الفرد؛ بهدف إعداده وتهيئته وجعله محققاً للأداء الذي يتطلبه عمله بدرجة محددة من الجودة والإتقان والتغلب علي المشكلات التي تواجه سير العمل والإنتاج وتحقيق الأهداف المنشودة والمرغوبة والمتوقعة.
- معلومات أو مهارات أو اتجاهات أو سلوك يراد تعديله أو تنميته وتغييره أو تعديله لحل مشكلات تؤدي لوجود عوائق في سير العمل والإنتاج- فهي مشكلات محددة أو نواحي ضعف أو نقص سواء أكانت فنية أو إنسانية حالية أو مستقبلية متوقعة محتملة الحدوث في قدرات العاملين. فجوة في الأداء الفعلي للعامل ومتطلبات الوظيفة مقارنة بالأداء المعياري.
- يمكن تعريفها من خلال الإجابة علي الأسئلة التالية: (ما الهدف الذي نسعي إليه لتحقيقه من التدريب؟ من هم الأفراد الذين هم في حاجة إلي تدريب؟ ما التدريب الذي يلزمهم في مجالات متعددة : كالمعارف، الخبرات، المهارات، الأداء، طرق العمل، السلوك والاتجاهات؟).

- تحديد الاحتياجات التدريبية:

تشمل احتياجات الأفراد أو المنظمة أو المؤسسة وتصنف إلى: أهداف روتينية، اتجاهات، مهارات، معلومات ابتكاريه وحل مشكلات.

- مرحلة التحليل:

- تحديد الوظائف والمهام التي يستهدفها البرنامج.
- تحديد المهام المشتركة للوظائف التي يستهدفها البرنامج.
- اختيار المهام الحيوية حسب الوظيفة وتحليلها.

- مرحلة التصميم:

- تحديد أهداف البرنامج وتتكون من (هدف عام – أهداف تفصيلية).
- تحديد شروط القبول في البرنامج التدريبي وتشمل المهارات والمعارف التي يجب توافرها في المرشح للتدريب والمؤشرات التي ستستخدم للتأكد من توافرها لديه.
- إعداد منهج تدريبي بتنظيم محتوى البرنامج، اختيار الأنشطة ومعينات التدريب، تحديد وقت مخصص للتدريب.
- إعداد دليل البرنامج ويشتمل على عنوان البرنامج، الهدف العام للبرنامج، الأهداف التفصيلية للبرنامج، الوظائف التي يستهدفها البرنامج، شروط القبول في البرنامج والمنهج التدريبي بالتفصيل.
- ويمكن تحرير (الاحتياجات) (التدريبية أيضاً) من خلال:
- تحديد معيار مرجعي للمهارات اللازمة لأداء الأعمال والتي تلبى أهداف المؤسسة فتشخيص البيئة الداخلية والخارجية يبرز نقاط الضعف والتهديدات في مهارات وقدرات الأفراد، مقارنة بمهارات وقدرات الأفراد في مؤسسات منافسة لها.

- إعطاء الفرد فرصة المشاركة بالتدريب سيسهم بشكل فعال في تحديد خطوط أساسية لصياغة خطط التدريب في ظل ظروف العمل الراهنة.

- تقدير الاحتياجات التدريبية:

- تحديد فئة مستهدفة بالتدريب، وتحديد الاحتياجات وترتيبها حسب الأولوية.

- قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء؛ لتحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تقدير الاحتياجات.

- التوصل لنوع ومستوى التدريب المطلوب والأفراد الذين يحتاجونه.
- تحديد وترتيب احتياجات التدريب واتخاذ القرارات ووضع الخطط اللازمة

لتلبيتها وتحقيقها من حيث:

- قياس مستوي القصور.

- تحديد الفئة المستهدفة للتدريب.

- ترتيب الاحتياجات حسب الأولويات.

- تحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تقدير الاحتياجات.

- أهمية تقدير الاحتياجات التدريبية:

- تُساعد على تجنب أخطاء التدريب الشائعة وهي إضاعة الوقت في تناول بعض موضوعات معقدة غير مهمة نسبياً بدلاً عن موضوعات كبيرة الأهمية وغير معقدة.

- تُوفر معلومات بناءً عليها يتم وضع مخطط لتحديد أهداف التدريب، ونوعية التدريب..

- تُساعد على تصميم برامج تدريب موجهة للنتائج وتؤدي لتحسين فعالية وكفاءة التدريب من خلال الاستهداف الأفضل.

- تُساعد في تحديد المستهدفين من التدريب ونوعية التدريب.
- تُوفّر معلومات عن العاملين "العدد، العمر، اهتمامات، خلفيات أكاديمية وعملية، الوظائف، المسؤوليات والاتجاهات".
- تُحدد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيتها العاملون بالمؤسسة.
- تُوفّر وثائق ومواد التدريب.
- تُزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.
- تُساعد المدربين على تصميم برامج تلبّي احتياجات المتدرب بدقة.
- تُساعد في تحديد الجدول الزمني للتدريب.
- تُساعد في تحديد الموارد المطلوبة للتدريب سواء أكانت بشرية أو مالية أو مادية.
- يُزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.
- يُساعد على تركيز الجهود على التدريب في التدريب الموضوعات المعقدة الهامة التي تفيد المؤسسة.

- طرق وأدوات تحديد الاحتياجات التدريبية:

- **خريطة سير العمليات:** ويتكوّن نموذجهما من:

- **تحديد الوظائف والأهداف.**

- **تحليل النظام:** ويتم من خلال تحديد احتياجات التدريب والتطوير وجمع وتحليل بيانات الوظائف أو المهام.

- **إعداد النظام:** ويتضمن إعداد المقاييس المعيارية، إعداد أدوات التقييم، صياغة الأهداف السلوكية، اختيار المحتوى وتتابعه، اختيار واستخدام استراتيجيات التدريب والوسائل المساعدة في التدريب، إعداد اختيار صلاحية المواد التدريبية، تحديد المتطلبات من الأجهزة، اختيار المدربين وتدريبهم، إنتاج وثائق التدريب.

- **تحقيق صلاحية النظام:** تتضمن اختيار المدربين، تطبيق وتحليل المقاييس المعيارية، تقويم نظام التدريب، متابعة الخريجين من المدربين.

- **تحليل التنظيم:** ويقصر به:

• دراسة شبكة التفاعلات في المؤسسة أو المنظمة والإسهام في تطوير طرق أداء العمل.

• دراسة الهياكل والأنماط التنظيمية والإدارية للتنظيم؛ لتحديد المواقع التي يكون فيها التدريب ضروريًا والهدف الرئيسي من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة إلي التدريب في المنظمة أو جزء أو أجزاء منها وتحديد نوع التدريب اللازم وتحديد مدى توافق التنظيم مع متطلبات العمل وقياس مدى فاعليتها من خلال تقويم النتائج والإنجازات المحققة ومقارنتها بالنفقات والموارد المستخدمة.

وبناءً على ذلك فهذا الأسلوب يلقي نظرة شاملة على الموقف ككل بجميع أبعاده وعناصره وعدم البحث عن عوامل مستقلة بل يدرس شبكة العوامل المؤثرة في علاقاتها وتفاعلاتها مع بعضها، فعند استخدامه لتحديد الاحتياجات التدريبية يبدأ بالتعرف على المشكلة ووضع حدودها ثم يتم تحليل النظام وتحديد أهدافه ودراسة تركيب القوي العاملة للمنظمة مع وضع النظام الجديد والذي يشمل المدخلات وهي الفئة المدربة والتسهيلات المادية والفنية وطرائق التدريب.

- **تحليل العمل (الوظيفة):**

وتعني الدراسة العملية التفصيلية للعمل أو الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم والمتطلبات التخصصية المطلوبة من الفرد حتى ينجح فيه؛ لذا فإن هذا الأسلوب يعني بأداء العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية

بالمؤسسة وتحديد أوجه القوة والضعف فيها والأسباب وراءها وذلك؛ بهدف تحديد نوعية التدريب المطلوب وتقرير محتوياته على أساس ما يجب أن يفعله شاغل الوظيفة لأداء المهمة والعمل بطريقة فعالة وكذلك فإنها تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص لدخول البرنامج التدريبي الملائم وتبعاً لذلك يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بعد معرفة مهام المتدربين الوظيفية والمعلومات المتعلقة بمسئوليات ومهام شاغلي الوظيفة.

ويعني تحليل كل مهمة من المهام الوظيفية لعناصرها الأساسية وهي الجوانب الحاكمة للأداء الوظيفي: تحليل الوظيفة- المهمة -الموقع الوظيفي.

وبذلك فهو يستهدف تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات ويتم ذلك بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر هي الوصف الوظيفي المعمول به، مواصفات شاغل الوظيفة، أهداف الوظيفة، مجالات النتائج ومعدلات الأداء، التغيرات أو التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر؛ بهدف تحديد أوصاف الوظائف ومواصفات شاغلها؛ لتحديد المهارات والقدرات التي يجب أن يتصف بها شاغل الوظيفة.

ومن الأساليب التي تستخدم لتحليل سلوك (الوظيفة):

- تحليل المهمة بالملاحظة.
- تحليل المهمة بالمقابلة.
- تحليل المهمة بالمحتوى.

- تحليل الفرد شاغل الوظيفة (المندرب):

يعني قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وقدرته في المستقبل وتحديد

المهارات والمعارف والاتجاهات والأفكار التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية أو المستقبلية ويتضمن تحليل الفرد ومواصفات الوظيفة والتي تشمل الحقائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية بشاغل الوظيفة وخبراته العلمية والعملية والقدرات والمهارات الخاصة والتدريب وغير ذلك من مشارك تحتمها طبيعة العمل وظروفه ومسئوليته التي تمثل وصفاً دقيقاً وصحياً للوظيفة ويتضمن تحليل المهارات الإدراكية والإنسانية والاجتماعية والمهارات المهنية والإبداعية مع دراسة الدوافع الموجودة عند الأفراد والتي يمكن أن تؤثر على التدريب وتتأثر به ويمكن الاستفادة من هذا الأسلوب عند تحديد احتياجات المتدربين التدريبية بمعرفة مواصفات الوظيفة والمهام والمسئوليات المترتبة على شاغلها وبذلك فهدفه معرفة نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أداءه ويرفع إنتاجيته.

ومما سبق فهي تعني دراسة قدراته، ومؤهلاته ومستواه الوظيفي، ودوافعه واتجاهاته، وسلوكه الوظيفي داخل المؤسسة وهذا يوضح وجود إجراءات وخطوات يجب إتباعها عند تحديد احتياجات التدريب والتي من خلال إتباعها يمكن مراجعة البرامج من أجل التقدم نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. وهناك بيانات لا بد من وجودها عن المتدرب تتمثل في: العدد المتوقع تدريبه-مواقع عملهم-الخلفية العلمية والوظيفية-البرامج التدريبية-المستوى المهاري المطلوب للعمل-المستوى الثقافي-أساليب التحفيز-الصفات السلوكية-الاهتمامات الخاصة التي يتبناها بعض المتدربين.

- أسلوب دلفي:

أحد المنهجيات المستخدمة في تنظيم الإجماع والاتساق بين الخبراء في مجال ما بشأن قرار أو قضية ما ويستخدم للحصول على زيادة في حصيله الآراء والمعلومات من الخبراء في مجال تخصصاتهم الفرعية حيث يقلل من العوامل النفسية التي قد تؤثر في اتخاذ القرارات ويستبدل النقاش والجدل ببرنامج مصمم بعناية عن طريق الاستفهام الفردي المتتابع حيث يتيح للخبير إعادة النظر في تقديراته السابقة ويراعي ما أهمله من عوامل.

وبذلك هو أسلوب بناء اتصال بين مجموعة من الأفراد المتخصصين أو مناقشة موضوع في أسلوب جماعي وبذلك يمكن استخدامه في تحديد أنسب الطرق والأساليب والأوقات لعقد البرامج كما يمكن الاستعانة به في تحديد الأهداف الفعلية التي تقوم عليها برامج التدريب وكيفية تطويرها، وفي تطوير وتحديث برامج التدريب العملية ويمكن الاستفادة منه في تحديد الاحتياجات التدريبية باستطلاع موضوع المشكلة وفهم وجهات النظر حولها، واستيضاح نقاط الاختلاف ثم التقويم النهائي والذي يتم بعد تحليل جميع المعلومات واسترجاع التقديرات لوضعها في الاعتبار.

- اللجان الاستشارية:

من مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية حيث تجتمع اللجان التي تمثل كل مستويات الإدارة أو التخصصات الوظيفية لمناقشتها وترتيب أولوياتها ويمكن أن تأخذ شكلاً آخر حيث يمكن تشكيلها من الخبراء من خارج المنظمة لتقوم بالمهام السابقة وفي كلتا الحالتين تقدم اللجان توصيات ولا تأخذ قرارات.

- تحليل المعرفة:

ويقصد بها توجيه أسئلة بسيطة لتوضيح ما إذا كانت المعرفة المطلوبة متوافرة أو ملاحظة ما إذا كانت مجموعة القواعد أو المعلومات مثبتة أو من الممكن وضع اختيارات في الحالات الأكثر تعقيداً.

- تحليل تقارير المشرفين:

يمكن أن تلعب تقارير المشرفين دوراً حيوياً في تحديد احتياجات التدريب للمتدربين، إذا توافرت فيها عوامل الدقة والموضوعية والبعد عن السطحية والعموميات حيث يمكن من خلال تحليل هذه التقارير التعرف على نقاط الضعف التي يعاني منها المتدربون والتي يمكن علاجها بالتدريب.

- **مزاياها:** تظهر مشاكل الأداء بوضوح وتقدم معلومات واضحة لمسئولي التدريب وتعرض مقترحات جديده لعلاج نقاط الضعف ونوع التدريب اللازم لهم.

- **عيوبها:** تأخذ الصيغة الإنسانية وتميل إلى المدح دون توضيح الأسس التي استندت عليها، كما أن معظم التقارير تحدد المشكلات ولا توضح أسبابها أو العوامل التي تقف وراءها ومن ثم فالاعتماد عليها بصورتها الراهنة قد يؤدي لنتائج لا تعبر عن الواقع بشكل موضوعي ويمكن التغلب على العيوب إذا تم تقنين أدوات موضوعية يعتمد عليها المشرف في كتابة تقاريره لتكون معبره عن الواقع وتسعى لتشخيصه.

- آراء الخبراء:

يجتمع عدد من الخبراء في التدريب والبرامج التدريبية وفي طبيعة الأعمال المستهدف تنظيم برامج تدريبية لها ويقومون بدراسة أوضاع المتدربين وتقدير

الواجبات والمهام التي تشتمل عليها وظائفهم ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية المتصلة بتلك الأعباء والمهام، من خلال خبرتهم ودرائتهم بأدائهم ويفضل ألا يكفي بهذه الطريقة عند تحديد الاحتياجات التدريبية بل ينبغي تدعيمها بوسائل أخرى.

- تحليل أداء العاملين:

ويعني جمع معلومات ميدانية عن أداء العاملين في موقع الأعمال الحقيقية في ضوء معايير الأداء الجيد عن طريق الملاحظة والمتابعة.

- مجموعات المناقشات:

تعتبر المناقشة في مجموعات صغيرة إحدى وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية، وتعني المناقشة حصول حوار بين أكثر من شخص بشكل مقصود وهادف يهدف إلى تحديد كفايات العمل ومتطلباته ومعوقاته من وجهة نظر المتدربين، وتعني انتقاء شخص مؤهل لإجراء اتصال شفوي بهدف جمع معلومات لفظية من المدرب حول جوانب عمله في ضوء كفايات العمل ومتطلباته ومعوقاته.

وبذلك تعني استقراء التطورات المتوقعة لتوفير متطلبات الأعمال في ضوء معطيات المستقبل. ويستخدم من خلال هذه الأساليب أدوات عن طريقها تجمع المعلومات وتحدد الاحتياجات التدريبية من أهمها:

أ- المقابلة:

يميل كثير من الباحثين إلى تقديم المعلومات شفويا أكثر من تقديمها كتابة فهم يعطون البيانات كاملة وبسهولة أكثر في المقابلة الشخصية حيث تؤدي إلى نشأة تفاعل ودي بين الباحث والمبحوثين، فالباحث يشجعهم ويساعدهم على التعمق في شرح وفهم المشكلة، والمقابلة الشخصية من وسائل تحديد الاحتياجات، فالمناقشة في مجموعات صغيرة تعني حوار بين أكثر من شخص بشكل مقصود

وهادف لتحديد كفايات العمل ومتطلباته ومعوقاته من وجهة نظر المتدرب.

ويتم إتباع هذا الأسلوب باستخراجه (أحد المرشحين) التاليين:

- أسلوب المقابلات الرسمية:

يتم تنفيذه بالإعداد الجيد والحصول علي موعد سابق مع تحديد عدد

الأفراد التي ستتم معهم وإعداد قائمة بالأسئلة التي تتعلق بموضوع المقابلة.

- أسلوب المقابلة الودي " غير الرسمي ":

يتم تنفيذه عن طريق إجراء مقابلات مع مجموعة أفراد دون الحصول

علي موعد سابق ويقوم أخصائي التدريب بتوجيه أسئلة غير مباشرة ويتبع

أساليب مختلفة تضمن الحصول علي معلومات وبيانات مختلفة تساعده علي

معرفة الاحتياجات التدريبية وبذلك يمكن استخدام المقابلات الشخصية مع

الأشخاص المراد تدريبهم أو قياداتهم للوصول إليها وذلك بمعرفة الموضوعات

المرغوبة، وما يروونه احتياجا تدريبيا للمتدربين أو للعاملين تحت قيادتهم.

ب- الاستبانة:

إحدى وسائل جمع البيانات وتتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل

بالبريد أو تسلم باليد إلي الأشخاص الذين يتم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا

بتسجيل إجاباتهم علي الأسئلة الواردة فيها ثم يقوموا بإعادتها ثانية ويتم ذلك

بدون مساعدة من الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها

وهي وسيلة من الوسائل الجمعية لجمع المعلومات من العاملين. وتتضمن مجموعة

من الأمثلة المكتوبة بصورة واضحة حول جوانب الأداء وظروفه ومتطلباته وكفايته

وقد تكون الأمثلة مفتوحة أو أسئلة تتطلب إجاباتها الاختيار من بين عدة بدائل

بحيث تغطي الأسئلة كافة جوانب العمل. وتستخدم غالبا هذه الأداة في البحوث

التربوية والاجتماعية لإمكانية تطبيقها بسهولة فهي لا تحتاج لعدد كبير من

جامعي البيانات وقليلة التكاليف ويمكن تقنيها بسهولة وعن طريقها يمكن الحصول علي بيانات محرجة، ويستخدم الباحث هذه الأداة ويطبقها علي أفراد عينته للتعرف علي ما يروونه احتياجات تدريبية وما يروونه من نقص في البرامج التدريبية السابق التدريب عليها علاجها وتفاديها مستقبلا في النظام التدريبي المقترح لتدريبهم.

ج - السجلات:

تركز هذه الأداة علي نتائج أداء العاملين؛ إذ يبحث المتخصصون في السجلات والوثائق والتقارير والأرقام؛ لمعرفة التفاصيل الدقيقة لما يقوم به العاملون. ويمكن استخدام الامتحانات والاختبارات للحصول علي تفاصيل الأداء الأمثل والأداء الواقعي ويُعد فحص السجلات والبيانات المتوافرة فيها من أدوات تقدير الاحتياجات غير المكلفة التي تميز بين الأداء الفاعل وغير الفاعل، وتشجع علي إشراك الزملاء في تفسير البيانات المتوفرة لديهم نتيجة ما يفعلونه. ويُعد إجماع الزملاء عن إعطاء بيانات ومعلومات من عيوب هذه الأداة.

د- المناقشات الجماعية:

تساعد في الحصول علي جميع أنواع البيانات- إذ يميل الأفراد ضمن المجموعات إلي إعطاء معلومات يصعب الحصول عليها أثناء وجودهم منفردين؛ لذا ينبغي التركيز علي اختيار مجموعة متنوعة من الأشخاص بأعداد مناسبة فيمكن أن يؤثر حجم المجموعة علي كمية ونوعية المعلومات التي سيتم الحصول عليها، فإذا كان حجم المجموعة صغير، فذلك لا يؤدي إلي التنوع في المعلومات المرغوب الحصول عليها؛ لذا يستلزم تطوير محاضر الاجتماعات لأنها المفتاح الرئيسي لضمان نجاحها في تحديد الاحتياجات وتقديرها، وهذا يوضح إمكانية استخدامها عن طريق عقد لقاءات واجتماعات مع مجموعات متنوعة من الأفراد

أو الرجوع لمحاضر الجلسات، والاجتماعات للتعرف علي الاحتياجات التدريبية للمتدربين؛ لذا يلزم تطوير محاضر الجلسات والاجتماعات لتتسم بالواقعية والصدق، وبذلك تتعدد الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها لمعرفة الاحتياجات التدريبية.

- مهارات يلزم توافرها في مسؤل تحديد احتياجات التدريب:

- القدرة علي جمع البيانات من مختلف المصادر المتاحة.
- استخدام الأساليب الخاصة بجمع البيانات وتبويبها وتحليلها.
- تحديد العوامل التي تؤثر في الأداء ومستواه.
- الاتصال والتفاعل مع المتدربين، والقيادات العليا، للوصول إلي وجهة نظر متكاملة عن الاحتياجات التدريبية المطلوبة.

- أساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية:

- تحليل السجلات الخاصة بالمؤسسة من حيث إحصائيات عدد العاملين والتوصيف الوظيفي للعاملين، والتقارير (الأداء - التدريب).
- المقابلات الرسمية وغير الرسمية مع المسئولين والمشرفين.
- الملاحظات المباشرة.
- استمارات إجراءات تحليل الفجوة للوظيفة.
- استبيانات الرضا الوظيفي.
- مسح المناخ العام لمعرفة شعور واتجاهات العاملين نحو الأعمال التي يقومون بها.
- ورش العمل البؤرية والعصف الذهني للحصول علي وجهات نظر العاملين في المؤسسة.
- تحليل المهام والمسؤوليات.

• المناقشة الدورية المنتظمة.

• مشكلات الأداء.

• الاستبانات.

• دراسة الأزمات.

- المعلومات التي يوفرها تحديد الاحتياجات:

• تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب، والجدول الزمني

للأنشطة التدريبية.

• الموارد المطلوبة للتدريب (مواد بشرية، مالية، ... الخ).

• اختيار وتصميم مواد وأساليب التدريب المناسبة.

• ييسر الاتصال بين المؤسسة والجهات التدريبية.

• الترويج للمجالات الجديدة في التدريب.

- التقدير الفعال للاحتياجات التدريبية:

هناك الكثير من الصعوبات قد تحول دون التنفيذ الفعال لتقدير

الاحتياجات التدريبية على أرض الواقع فهناك مشكلات متعلقة بالموارد من

حيث الوقت والتكاليف، هذا إلى جانب العديد من الصعوبات المختلفة والمتعلقة

بالمفاهيم والسمات المؤسسية وإدراك هذه الأمور في المراحل الأولى يُساعد بشكل

عام في تصميم إجراءات عملية لتقديرها بشكل ملائم، فالاحتياج يُعبر عن الفجوة

بين الوضع الراهن القائم (ما هو كائن) والوضع المأمول (ما يجب أن يكون)، وإذا

طبقتنا هذا المفهوم على متدرب ما فإن ذلك يحدد (الفجوة في القدرات).

وتعني النقص في المعارف والخبرات والسلوك والاتجاهات التي تحول دون

القيام بأداء المهام الوظيفية بالمستوى المطلوب وتتمثل الأهمية في التفرقة بين

نوعين من الإجراءات المحتملة عند اكتمال عملية تقدير الاحتياجات كما يلي:

- تأهيل الموظف للوظيفة وذلك باختيار وتوفير التدريب المناسب.
- تفصيل الوظيفة على الموظف وذلك بأن يعاد تحديد الوصف الوظيفي (مهام ومسئوليات شاغل الوظيفة، وشروط شغلها)؛ لتناسب معارف، مهارات واتجاهات الموظف.
- معرفة مستوى الاحتياج: هناك مشكلة حقيقية تظهر عند قياس فجوة القدرات بسبب صعوبة تحديد المستوى الحالي للمعارف، المهارات واتجاهات شخص ما كلياً أو جزئياً؛ لتسهيل هذا الأمر فهناك (5) مستويات يمكن استخدامها لوصف مستوى شخص ما.

ويمكن تحرير نوع التدريب طبقاً لمستوى الأول (الطلب من) خلال مستويات الأول

التالية:

1	الإتقان	القدر المثالي من المعارف، المهارات والاتجاهات.
2	الدقة	معارف، مهارات واتجاهات للأداء الدقيق.
3	الكفاية	قدر مناسب من المعارف والمهارات والاتجاهات لأداء مهام ومسئوليات وظيفية محددة.
4	النقص	قدر غير كافٍ من المعارف، المهارات والاتجاهات عن الموضوع.
5	الانعدام	لا يملك أي معلومات عن الموضوع

وفي معظم الأحيان يوجه التدريب لمعالجة فجوات الأداء بين المستويين

الثاني والرابع.

- مفاهيم الإدراك المحتملة للاحتياجات التدريبية:

هناك نوعان لها وهما:

أ- الاحتياجات غير المُدرّكة وتتضمن:

- مشكلة أداء غير مُدرّكة (شخص يفتقر لكل معارف فجوة الأداء).
- مشكلة أداء مُدرّكة لكن ليس هناك وعي أن المشكلة بسبب نقص التدريب (الشخص بحاجة إلى توعيته بدور التدريب في معالجة مشكلات الأداء).

ب- الاحتياجات المُدرّكة وتتضمن:

- مشكلة أداء مُدرّكة حيث يوجد وعي بنوع التدريب المطلوب لكن ليس هناك قدرة على تحديد كميته المطلوبة (الشخص يعي المجال الذي يحتاج فيه إلى تدريب لكن لا يمكن الاعتماد عليه في تحديد كمية ومستوى التدريب المطلوب).

- مشكلة أداء مُدرّكة يمتلك القدرة على تحديد نوع وكمية التدريب المطلوب (الشخص الذي يعي تماماً احتياجاته التدريبية) هي الأندر في كل الأحوال.

- التدريب في ضوء الاحتياجات التدريبية:

يُعد تحديد الاحتياجات التدريبية من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي، فالتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد علي جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معني للمنشأة والمتدربين، ويجعله كذلك نشاطاً واقعياً ويوفر كثيراً من الجهود والنفقات، ويقاس نجاح العملية التدريبية بتحقيق الهدف منها وهذا يتوقف بدرجة كبيرة علي التعرف بدقة علي ما يحتاجه العاملون من تنمية؛ لذا يُعد تحديد الاحتياجات التدريبية الركيزة الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط تدريبي ناجح ودعامة من دعائمها. فإذا تم التعرف عليها بدقة وكانت النتائج معبرة تعبيراً حقيقياً عن الوضع القائم سواء في المعلومات أو خبرات

وسلوك العاملين أدت إلي إحداث التطور ورفع مستوى الأداء والكفاءة، فليس كافياً التصريح بأن التدريب يؤدي إلي عمل أفضل وجودة عالية ورضا العميل بل من الأفضل التوضيح أنه يحسن المهارات والسلوك ويحدد الأهداف التنظيمية؛ لذا يوجه الاهتمام لتقدير الاحتياجات التدريبية الفعلية الحالية والمستقبلية عند بناء أي برنامج تدريبي وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة من التدريب حيث يوجد اختلاف وتفاوت في احتياجات المتدربين نظراً لتنوع المؤهلات والخبرات والقدرات والاستعدادات للمتدربين.

وتعد الاحتياجات التدريبية عاملاً أساسياً من عوامل نجاح التدريب فهي تؤدي إلي توجيه التدريب للاتجاه الصحيح، وتمثل القدر المطلوب لتزويد المتدربين به كمياً ونوعاً من المعلومات والمهارات والاتجاهات والخبرات. ويعتمد تحديدها بصورة أساسية علي القياس العلمي لتحقيق الهدف، فقياسها هو الطريق الأمثل لتحديد القدر المطلوب لتزويد المتدربين به ويساعد علي إحداث التغيير ورفع الكفاءة وإهمال قياسها بالأسلوب العلمي أو عدم تحديدها بدقة يهدر أساس بناء أي برنامج تدريبي.

ويعتبر تحديدها عملية تعاونية مشتركة بين المتدرب والمسئول عن التدريب ومستشار خارجي إذا لم تتوافر الخبرة أو الوسائل اللازمة داخل المؤسسة لدراسة الموقف وتجميع البيانات اللازمة لتحديدها، وتكتمل الجهود إذا كان هناك تأييد من جانب الإدارة العليا لإقامة التدريب على أساس سليم لتحقيق أهداف مرجوة. وبذلك يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الأساسي في التدريب حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية، ويمكن أن يؤدي أي خلل في تقديرها إلي ضياع الجهود المبذولة من أجل الارتقاء بمستوي

مهارة وكفاءة العاملين بها؛ لذا يجب أن يكيف البرنامج التدريبي وفق الاحتياجات التدريبية الدقيقة والتي يجب أن تحسب وفق احتياجات المدربين وثقافتهم ووظائفهم ومهامهم، فالبرنامج التدريبي يجب أن يزود المدربين بالخبرات الضرورية وبذلك فالاحتياجات التدريبية هي بداية النجاح للبرنامج التدريبي.

- أهداف الاحتياجات التدريبية:

- **الأهداف الروتينية:** تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة وتعمل على دعم القدرات والمهارات المتاحة دون تحقيق الانطلاق بهذه الكفاءة أو القدرات والمهارات إلى أفاق أعلى أو مجالات غير عادية تهدف إلى تمكين المنظمة من الاستمرار في نشاطها بالأساليب المعتادة وفي حدود أنماط الأداء المقررة وبالتالي المحافظة على استمرارها وبقائها.

- **أهداف حل المشكلات:** هدفها الكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة، ثم تحليل أسبابها ودوافعها؛ مما يؤدي إلى تخطيط وتصميم وتنفيذ التدريب بهدف توفير ظروف مناسبة للتغلب على تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها.

- **أهداف ابتكاره:** تستهدف تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترتفع بمستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وأفاق لم يسبق التوصل إليها، وتحقق بذلك تميزا واضحا في موقف التنظيم بالقياس للتنظيمات الاخرى المماثلة أو المنافسة.

- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

يؤدي أي نشاط تدريبي ناجح إلى إشباع الاحتياجات التدريبية، ومن المنطقي قبل إشباعها أن نتعرف عليها ونحددها - حيث إن تحديدها قبل تخطيط برامج التدريب له أهمية كبيرة فهي الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي فهي

تساعد في تقرير طبيعة الأهداف التدريبية وذلك طبقاً للمهارات الوظيفية والمعارف المهنية والمواقف السلوكية بين ما يملكه العاملون وما يحتاجونه لأداء المهام وعدم الاهتمام بها سواء من خلال التعرف عليها أو حصرها وتجميعها غالباً ما يؤدي إلي ضياع الجهد والمال البذول في برامج التدريب.

وبذلك يتيح تحديدها التأكد من أن النشاط التدريبي والطرق المستخدمة فيه والمحتوى التدريبي هي أكثر ملائمة لظروف المتدربين واحتياجاتهم الفعلية وإذا تمت عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة فإنها تقلل من احتمال إجراء تغيير أو تعديل في محتويات البرنامج التدريبي.

وقد أكدت الدراسات أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في بناء البرامج التدريبية عندما أعدت مشروع تنموي يهتم بتقديم المعلومات والمهارات التي يحتاجها المتدربون الذين لديهم اتجاهات وسلوكيات فوضوية في مواقف مختلفة شاملة.

- وتتضح أهمية تحرير الاحتياجات التدريبية من خلال التأشير علي (المباوئ) التالية:
- اعتبارها الأساس الذي يقوم عليه التدريب والبرنامج التدريبي وهي مدخلا مناسباً ونقطة انطلاق موضوعية لتخطيط وتصميم برامج تدريبية بعد أن يتم تحديدها.
 - المساعدة في تحديد النقص المراد استكماله بالتدريب، بمقارنة كفايات ومهارات متاحة في المنظمة أو المؤسسة مع ما ستحدده الاحتياجات التدريبية.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية؛ مما يؤدي إلي تحديد الفئات المستهدفة من التدريب ونوع هذا التدريب.

- تعتمد هذه العملية على الدقة المتناهية في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها؛ مما يؤدي للتحديد وفقاً للأسس ومعايير موضوعية تستند على حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والعاملين في المؤسسة.
 - تخفيض النفقات بتحقيق أهداف التطوير مع رفع معدل كفاءة الأداء وتحقيق معدل أعلى من إنتاجية العمل.
 - الكشف عن مشكلات ومعوقات ومشكلات العمل التي تعاني منها المنظمة والتي ليست بالضرورة من المشكلات التي يمكن معالجتها بواسطة التدريب حيث يمكن أن تكون جذور تلك المشكلات أو المعلومات في الجوانب الإدارية والتنظيمية، وليس في العنصر البشري الذي قد يمتلك الخبرات والمهارات والكفايات التي تؤهله لإنجاز الأعمال بالكفاءة المطلوبة.
 - الوصول إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه تخطيط العملية التدريبية وتصميمها، وبخاصة إذا ما كانت عملية تحديد الاحتياجات التدريبية شاملة ومتكاملة لتشمل الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
- وتتمثل أهمية تحرير الاحتياجات التدريبية في كونها:
- تعتبر المؤشر الذي يوجه التدريب والإمكانات المتاحة للاتجاه الصحيح، فهي توجه الإمكانات المتاحة للتدريب للاتجاه السليم، فإذا لم يتم التعرف عليها أدى ذلك لضياع الجهد والوقت والمال المنفق والجهد المبذول في التدريب.
 - تحقق فاعلية التدريب، وتوفر الوقت، والجهد، والمال، إذ تبني في ضوء برامج التدريب، وإن لم تحدد بطريقة سليمة، أصبح التدريب مضيعة للوقت والجهد والمال وفقد قيمته وأهميته للفئة المستهدفة.

ويُتبع تحريرها أيضاً (التعرف علي):

- آراء المتدربين والأعمال التي يؤديونها؛ حتى يأتي التدريب متمشياً مع احتياجاتهم التدريبية ومرتبطة بواقع عملهم المهني.
- تغيرات واجب إحداثها في المتدرب من حيث معلوماته، خبراته، أدائه وسلوكه واتجاهاته؛ لتمكينه من أداء اختصاصات وظيفته أو يعد لشغل وظيفة أعلى.
- مستوي المتدرب قبل بدء التدريب والمستوي المأمول عند نهايته.
- مما سبق تتمثل (أهمية تحرير الاحتياجات التدريبية في):
- التعرف علي جوانب القصور في التدريب ومحاولة علاجها.
- المساعدة في تحديد أهداف البرامج التدريبية.
- الأساس العلمي لوضع خطة تدريبية وتحديد نوع التدريب المطلوب.
- مساندة التطورات الحديثة في مجال الإدارة.
- المساعدة في تحديد مدي الحاجة لتدريب القيادات في مختلف مواقعها في العمل.
- التعرف علي أسباب انخفاض مستوي الأداء أو ارتفاعه.
- تشجيع العمل القيادي وتحديد أساليب العمل واستراتيجياته ونقويم الأداء وحل المشكلات.
- عامل حقيقي في رفع كفاءة العاملين لتأدية الأعمال المسندة إليهم.
- تُسبق أي نشاط تدريبي وتأتي قبل تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه، وهي تساعد علي تحديد التدريب المناسب للوظيفة وما سيحسنه وسيحدثه من اختلافات.
- ملاحظة المشكلات التنظيمية والربط بين تحسين الأداء وأهداف التنظيم، فهي تُساعد في كشف معوقات ومشكلات العمل والتي قد لا يرتبط علاجها

بالتدريب بل مرتبطة بجوانب إدارية وتنظيمية.

- تُساعد في الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة لتخطيط التدريب.
- المساعدة على تحديد نقطة بداية التدريب والأساليب والأدوات والمواد؛ مما يؤدي لإقبال المتدربين على البرنامج التدريبي بفاعلية.

- الخطوات التي تتبع لتحديد الاحتياجات التدريبية:

يُعد تقدير الاحتياجات التدريبية خطوة أساسية في معظم البرامج التدريبية فلا يمكن تصميم برامج تدريبية دون معرفة الفجوات في أداء المتدربين والمؤسسة نفسها؛ لذا ينصح بإتباع الخطوات التالية عند تحديدها:

- **الخطوة الأولى:** دراسة العوامل الخارجية المحيطة بالوظيفة التي يشغلها المتدرب وتضم الخصائص الدائمة التي تميز نشاط المنظمة وأسلوب ممارسة الاختصاصات، ذلك يُساعد أخصائي التدريب علي تحديد ملامح طبيعة الأعمال الرئيسة التي يقوم بها الأفراد ونوع الاحتياج التدريبي وما يجب معرفته.
- **الخطوة الثانية:** تحديد المعلومات والمهارات والسلوك اللازم للفرد لشغل الوظيفة ليتمكن من أداء عمله بنجاح.
- **الخطوة الثالثة:** التنبؤ بالتغيرات التي قد تطرأ علي أسلوب أداء العمل، والمتوقعة في التكاليفات التي تسند لشاغلها.
- **الخطوة الرابعة:** تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء ما سبق؛ بهدف تحديد المعلومات والمهارات اللازمة للمتدربين ومدى أولويتها.
- **الخطوة الخامسة:** دراسة دقيقة للمطلوب تدريبهم بهدف عدم إضاعة الوقت، وذلك بمعرفة ما المتوقع إكسابه للمتدربين (معلومات - سلوك - مهارات) ومستواهم الحالي.

- **الخطوة السادسة:** تحديد حجم الاحتياج كماً ونوعاً.
- أشار آخر إلي (ستخرام هذه الخطوات) عند تقرير (احتياجات) التدريب:
- **الخطوة الأولى:** تحديد الأهداف العامة وترتيبها حسب الأولوية.
- **الخطوة الثانية:** دراسة الموضوع من جميع زواياه، بمقابلة الخبراء المختصين الذين يعملون في المجال، مراجعة الكتب والدوريات والتقارير المتعلقة بالموضوع.
- **الخطوة الثالثة:** تحديد المصادر والأشخاص اللذين سيتعامل معهم للحصول علي المعلومات والبيانات المطلوبة.
- **الخطوة الرابعة:** اختيار الأداة أو الأدوات المناسبة للحصول علي البيانات، وذلك لوجود أساليب عدة لجمع المعلومات مثل (المقابلة- الملاحظة - السجلات - المناقشات الجماعية).
- **الخطوة الخامسة:** تحليل البيانات عن طريق (تصنيف البيانات - تقديم الإحصاءات- إعداد التقرير).
- وهناك خطوات (رعي) عند تحرير (الاحتياجات) التدريبية تتمثل في:
- **الخطوة الأولى:** تقدير الاحتياجات بتحديد التفاوت بين ما هو كائن وما يجب أن يكون وينبغي عند تقدير الاحتياجات أن ترتب حسب الأولوية.
- **الخطوة الثانية:** تحديد الأهداف يتم تحديد الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي بناءً علي تقدير الاحتياجات اللازمة للمتدربين من أجل الانتقال بين الموجود بالفعل وبين ما يراد الوصول إليه.
- **الخطوة الثالثة:** تصميم برنامج التدريب وتشمل وضعه وصياغته بما يتناسب مع الأهداف المرجوة ويجب تصميمه حسب الإمكانيات المتاحة ليسهل تنفيذه.
- **الخطوة الرابعة:** التطبيق ويقصد به التطبيق العملي علي المتدربين؛ حيث

يبدأ البرنامج التدريبي في التدرج لتحقيق أهدافه وذلك في وجود مدربين قائمين على عملية التدريب.

- **الخطوة الخامسة:** التقويم وهي مرحلة المتابعة لكل مراحل البرنامج التدريبي، وتشخيص جوانب القوة والضعف في عملية التدريب وما تم وما لم يتم تحقيقه. وينصح (آخر بإتباع المراحل التالية):

• إجراء دراسة ميدانية للتعرف على مشكلات الأداء، والتي يمكن علاجها بالتدريب، ودراسة وتقييم أنظمة العمل وهذه المرحلة تمثل تحليل التنظيم؛ مما قد يتولد عنه إجراء تعديلات تحتاج إلى تدريب.

• إجراء دراسة عن تخطيط القوي العاملة.

- **مستويات الاحتياجات التدريبية:**

- **علي مسنوي التنظيم:** عقبات أو مشكلات تقف في سبيل تحقيق أهداف التنظيم ويمكن التغلب عليها بالتدريب وفي هذه الحالة يتبين وجود قصور في معلومات ومهارات الأفراد وبالتالي الحاجة إلى تدريبهم، من خلال النظر إلى أسباب القصور على مستوى المنظمة.

- **علي مسنوي الوظيفة:** تمثل المعلومات والمهارات المطلوبة لأداء وظيفة معينة في هذه الحالة يتبين وجود قصور في معلومات ومهارات الأفراد وحاجتهم للتدريب من خلال معرفة أسباب القصور على مستوى الوظيفة.

- **علي المسنوي الشخصي:** يتم تسميتها بالحاجة التدريبية الشخصية عندما يسعى الفرد لتحقيق هدف ما في حياته سواء داخل أو خارج المؤسسة لكن ليس له علاقة مباشرة بأهداف المؤسسة ويرى أن التدريب سيساعده على تحقيق هدفه.

- **علي مسنوي الفرد:** تتعلق بحاجة ناتجة من مشكلة أو هدف يخص الفرد في حدود المنصب الذي يشغله في الوقت الحالي أو للحصول عليه في المستقبل،

مع موافقة الرؤساء المباشرين وإدارة المؤسسة أو المنظمة، وتمثل نوع أو كم المعلومات، المهارات أو الاتجاهات التي تنقص الشخص أو العامل الذي يقوم بأداء عمل معين وترجع إلي:

- **الترقية:** تؤدي لوجود فجوة بين القدرات الحالية ومتطلبات الوظيفة الجديدة المرشح لشغلها.
 - **النقل:** يؤدي النقل لفجوة متشابهة للفجوة الموجودة في العنصر السابق.
 - **تقييم الأداء:** يكشف فروق الأداء الفعلي والمتوقع وفق معايير التقييم.
 - **برامج تخطيط المستقبل الوظيفي:** عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج علي الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن معرفة إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.
 - **الحوادث:** إذا كانت الحوادث راجعة إلي قصور في معلومات الأفراد عن أساليب العمل والأجهزة وغيرها يجب تدريبهم.
 - **الشكاوى:** إذا كانت من أفراد معينين وأسبابها ترجع إلي نقص في معرفتهم بالعمل استلزم ذلك القيام بتدريبهم.
 - **القيام بمهام خاصة:** إذا طلب من الموظف أداء مهام خاصة وقدراته الحالية لا تسمح بأدائها، استلزم ذلك تدريبه.
- **الاحتياجات التدريبية علي مسنوي الجماعة:** تتعلق بالجماعات وفرق العمل وتخص كل الموارد البشرية للمؤسسة.