

ورقة عمل : ٢

الاحتياجات التدريبية ، مفهومها ، اهميتها ، اساليب تحديدها

إعداد :

أ . د / جمال علي خليل الدهشان
أستاذ أصول التربية
عميد كلية التربية جامعة المنوفية

الاحتياجات التدريبية ، مفهومها ، أهميتها ، أساليب تحديدها

أ.د / جمال علي خليل الدهشان

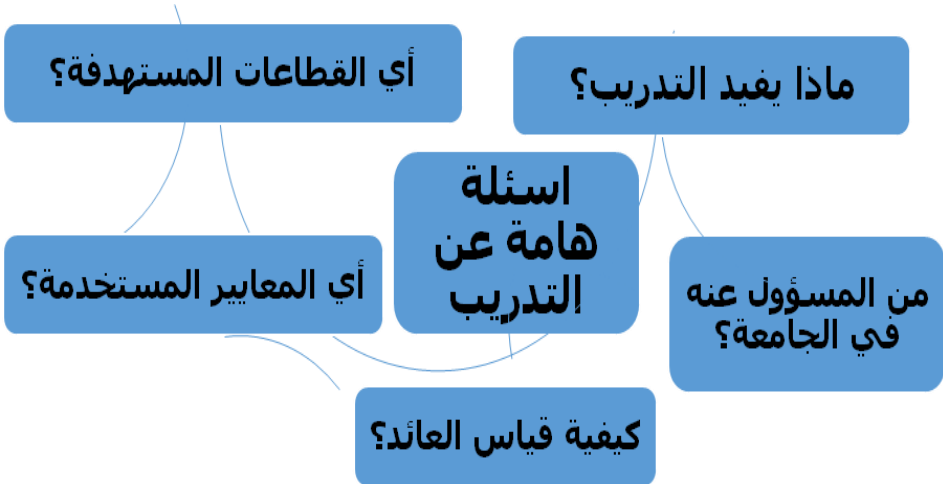
أستاذ أصول التربية وعميد كلية التربية جامعة المنوفية

يعرف التدريب بأنه نشاط منظم يهدف إلى تنمية معلومات ومهارات واتجاهات الأفراد وتغيير السلوكيات ورفع كفاءات وقدرات تنفيذ الأعمال وتطوير أساليب العمل في منظمة معينة وبما يشبع حاجات الأفراد ويسهم في تطوير الذات.

او انه عملية إكساب الأفراد معارف أو مهارات أو اتجاهات لتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية بغية رفع كفاءة وفاعلية أدائهم للأدوار المنوطين بها.

إن مفهوم التدريب لم يعد مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبح خياراً إستراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية.

رغم أن التدريب أصبح يحمل مفهوماً واضحاً في الدول المتقدمة، فإنه في دولنا يحتاج إلى كثير من الإيضاح والتحديد. فكلنا نتفق على أن التدريب مهم، لكن لم نقل، ما هو التدريب الذي نريده والذي نقصده! هذا الكلام يرتبط بعدد من الأسئلة المهمة:



ويعد التدريب منظومة تتكون وتتم من خلال مجموعة من العناصر او دورة اتفق على انها تشمل العناصر الى يوضحها الشكل التالي :



• **ماذا تمثل الاحتياجات بالنسبة لمنظومة التدريب ؟:**

تمثل الاحتياجات التدريبية الحلقة الأولى والأساسية من سلسلة حلقات مترابطة تكون العملية التدريبية.

لذلك فإهمال تحديدها وقيامها بأسلوب علمي ومهارة يهدد الأساس الأول الذي يبني عليه أي برنامج تدريبي.

لهذا يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي في النشاط التدريبي، حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية، ويمكننا أن نخلص بهذا الهيكل أن يطرح بجميع الجهود التي تبذلها المؤسسة للارتقاء بمستوى مهارة وكفاءة العاملين.

فمن أكثر المسلمات قبولاً في الأوساط التدريبية المقولة التي تقر بأن التدريب يجب أن يصمم ليقابل الاحتياجات التدريبية، وأن النشاط التدريبي يهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية.

فالاحتياجات وحصرها تمثل محور الارتكاز الذي تبني حوله الخطط والبرامج التدريبية من منظور أن التدريب يهدف في الدرجة الأولى إلى إشباع احتياجات معينة.

وهكذا فإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر أساسية في التدريب ،بمقدار الدقة والكفاءة في تحديد هذه الاحتياجات تكون فعالية وكفاءة البرنامج التدريبي الذي يتم تصميمه لتلبية تلك الاحتياجات.

وعلى ضوء نتائج البحث عن الاحتياجات التدريبية تتحد أمور كثيرة تتعلق بالبرنامج التدريبي من حيث أهدافه، ومحتواه والأساليب والطرق والتقنيات اللازمة لتنفيذه، ومستوى المدربين ونوعية المتدربين والخدمات الإدارية المساندة، إلى ما هناك من متطلبات للقيام بعمليات التدريب على نحو فعال.

• ماذا يقصد بالاحتياجات التدريبية ؟

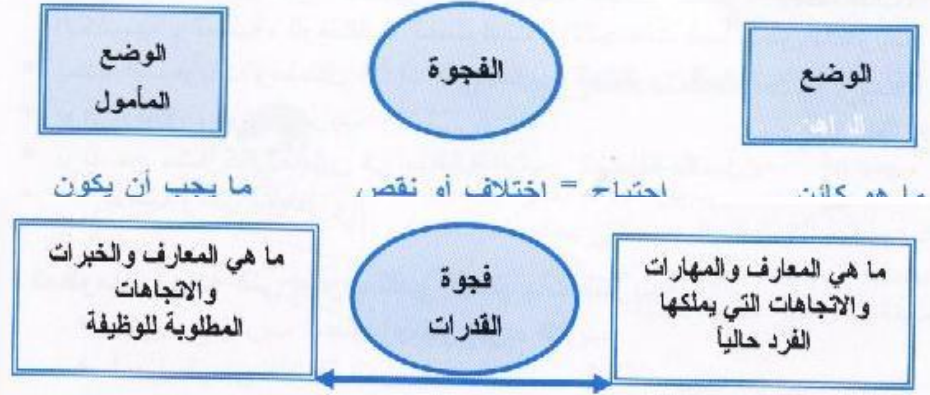
يعرف الاحتياج لغة بأنه الافتقار والنقص، والحاجة تعني القصور عن المبلغ المطلوب، والاحتياج هو ما يتطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه.

مجموعة التغيرات المطلوبة إحداثها في الفرد ، و المتعلقة بمعلوماته ، خبراته ، أدائه ، سلوكه و اتجاهاته لجعله مناسباً لشغل وظيفة محددة و القيام بمهامها بشكل فعال .

مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي و الأداء المرغوب فيه للأفراد العاملين ، إذا تساوى الأداء الحالي مع الأداء المنشود فليس هناك حاجة تدريبية، الفرق بين الاداء المنشود والاداء الفعلى يبرز الحاجة الى التدريب، أنها معلومات و مهارات و اتجاهات و قدرات فنية و سلوكية يراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها أو تنميتها لدى المتدرب لتواكب تغيرات معاصرة ، أو نواحي تطويرية .

في ضوء ذلك يعرف الاحتياج التدريبي على انه هو مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، ويحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلى للفرد أو المؤسسة، والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية .

هي مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد و المتعلقة بمعلوماته و خبراته و أدائه، و سلوكه و اتجاهاته، لجعله مناسباً لشغل وظيفة و أداء اختصاصات، وواجبات وظيفته الحالية والمستقبلية بكفاءة عالية، و هي مجموع المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي و المرغوب فيه للأفراد بسبب نقص معارفهم، و قدراتهم و مهاراتهم ، و ما يشوب سلوكهم و اتجاهاتهم من قصور.



• خصائص الاحتياجات التدريبية :

- ◀ إنها معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات معينه - فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها.
 - ◀ إنها تمثل نواحي ضعف أو نقص 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 الترقيات أو التنقلات، التوسعات، عمليات التطوير، أو بسبب بعض المشكلات غير المتوقعة وغيرها من الظروف التي تتطلب إعداداً وتدريباً ملائماً ومستمرًا لمواجهتها.
 - ◀ 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.
 - ◀ إن التدريب المنظم والقائم على احتياجات تدريبية دقيقة يمكن أن يسد أو يلبي هذه الفجوة.
 - ◀ الاحتياجات التدريبية لا تقتصر فقط على جوانب الخلل والقصور ولكنها تمتد أيضا إلى جوانب تطويرية معينة
- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية ضرورة تحديدها قبل البدء في أي برنامج تدريبي:

اتضح مما سبق ان تحديد الاحتياجات الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية، ولقد برزت الحاجة إلى تحديد الاحتياجات

التدريبية بشكل دقيق نظراً لأن كثيراً من البرامج المقامة لا تلبي في كثير من الأحيان وبشكل كامل الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين ، فتحديد الاحتياجات التدريبية يساعد في التركيز على الأداء الحسن، والهدف الأساسي من التدريب .

وتكمن اهمية تحديد الاحتياجات فيما يلي :

- « إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها ، وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتقييم البرنامج التدريبي . فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشراً يوجه التدريب توجيهها صحيحاً في تلك العمليات الفرعية .
- « يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الأداء الحسن، والهدف الأساسي من التدريب .
- « يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم .
- « في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق، إضاعة الجهد والوقت والمال .

• الخطوات التي تسبق تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتطلب التعرف على الاحتياجات التدريبية إلى معرفة من هم المطلوب بتدريبهم و ما نوع التدريب الذي سيقدم لهم، و لكن قبل هذا لا بد من القيام بالتالي:

- « التعرف على مستويات الأداء الحالية للمتدربين .
- « وضع معايير و مقاييس واقعية لأداء أمثل للمتدربين .
- « توفير الأدوات و الوسائل و التي تساعد على كشف الاحتياجات التدريبية .
- « الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التعليمية للمتدربين .
- « اقتناع المتدربين بأهمية و فائدة التدريب، و حاجتهم له حتى يلتحقوا به ويتابعوا نشاطاته بجماعة .
- « إشراك المتدربين في عمليات تخطيط و تنفيذ و إدارة برامج التدريب و تقويم نتائجها .
- « تدريب جميع المعنيين، مع سهولة الوصول لمكان التدريب .

• مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

توجد مصادر متعددة يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية تتمثل فيما يلي :

- ◀ المتدرب لأنه الشخص الوحيد الذي يشعر بجوانب القصور لديه أكثر من غيره.
- ◀ الرئيس المباشر الذي يشرف على المتدرب المراد تحديد احتياجاته التدريبية .
- ◀ اختصاصي التدريب وهو الشخص المتفرغ لشؤون التدريب الفنية والذي تقع على عاتقه مسؤوليات تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ◀ الخبير المتخصص والمستشار وهو الشخص الذي ينتمي إلى هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة متخصصة في التدريب وتحديد احتياجاته .
- ◀ الإدارة العليا (المحلية أو المركزية) وذلك بحكم إشرافها العام على المتدرب، ووجود التقارير الدورية لديها عنه طول فترة عمله في موقعه التابع لها.
- ◀ مراكز التدريب المختصة وهي التي تعتبر بمثابة بيوت الخبرة المتخصصة، والتي تمتلك من الخبرات الطويلة والتقنيات والطرق المسحية ما يؤهلها للعب دور بارز ومؤثر في شؤون التدريب.

ويوضح الشكل التالي اساليب ومداخل تحديد الاحتياجات التدريبية



طرق لتحديد الاحتياجات التدريبية

1- تحليل النظم :

وهي تجيب على سؤال هام هو : أين تقع الحاجة للتدريب (في أي إدارة أو فرع أو قسم) .
يهدف إلى تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف ومتطلبات العمل وتقويم فعالية التنظيم ، وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليتها

2- تحليل العمل :

وذلك للإجابة على سؤال هام آخر هو: ما نوع التدريب المطلوب (مهارات ، معلومات ، اتجاهات) وما هو العمل أو الجزء من الوظيفة الذي يلزم له التدريب ،
يهدف إلى تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لأنماط العمل والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات

3- تحليل الفرد:

والتي تجيب بدورها عن سؤال هام هو : ما الذي يحتاج إلى التدريب؟
ويهدف إلى التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم بشاغل الوظيفة لكي يتطور أداءه ويرفع إنتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية

• لماذا لا يتم في كثير من المؤسسات تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي ؟:

على الرغم من أهمية وضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية إلا أن كثيرا من مؤسسات التدريب لا تبني برامجها على التحديد العلمي والواقعي لاحتياجات المتدربين ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية :

- ◀ عدم وعي إدارات التدريب بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية .
- ◀ تعجل تنفيذ البرامج التدريبية، فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات الفعلية .
- ◀ الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية ، أي عدد المتدربين الذين يجتازون الدورات التدريبية ، وليس نوع المهارات أو السلوك الذي يكتسبونه من هذه الدورات .
- ◀ إسناد عملية التدريب لغير المتخصصين أو غير المهتمين .
- ◀ عنصر التكاليف .
- ◀ عدم النظر إلى التدريب على أنه نشاط تعاوني بمعنى أنه لكي ينجح ينبغي تعاون كل من الإدارة والمدرسين والمتدربين المسؤولين عن تخطيط ومتابعة النشاط التدريبي .

• **الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات :**

تتعدد مجالات وانواع الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتشمل المجالات التالية :

« المجال الأول: التدريس الفعال.

« المجال الثاني: التقييم

« المجال الثالث: استخدام الوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم

« المجال الرابع: الاتصال الفعال

« المجال الخامس: أنشطة البحث العلمي

« المجال السادس: الممارسات الإدارية والقيادية

• **مجال أنشطة البحث العلمي**

« التمكن من الطرائق الحديثة في انجاز البحوث والرسائل الجامعية.

« التمكن من مهارات البحث التطبيقي

« التمكن من المهارات الحديثة في عرض و مناقشة البحوث والرسائل

« الجامعية.

« القدرة علي تنمية المهارات البحثية.

« القدرة على ربط البحوث بقضايا المجتمع.

« التمكن من عمليات التحليل الإحصائي باستعمال الحاسوب.

« التمكن من فنيات كتابة التقارير والمقالات البحثية .

« المعرفة ببنوك المعطيات والشبكات الإقليمية والعالمية البحثية

• **مجال التدريس الفعال:**

« امتلاك مهارات عرض المادة العلمية بطرق مرنة ومشوقة

« القدرة على تخطيط وتصميم المادة العلمية.

« التحكم في طرائق التدريس الحديثة.

« المعرفة الواسعة بسيكولوجيا التعليم.

« المعرفة الواسعة بسيكولوجيات المتعلم

« القدرة على إنجاز الدرس في الوقت المحدد (إدارة الوقت).

« التمكن من مهارات فنون طرح الأسئلة في الدرس.

« القدرة على ضبط النظام في القسم.

• **مجال الاتصال الفعال**

« إتقان أساليب التأثير والإقناع.

« امتلاك مهارات الاتصال الجيد . .

« الإلمام بمهارات التعامل مع الطلبة ذوي الحاجات الخاصة.

- ◀◀ إتقان أساليب إدارة الحوار أثناء الحلقات الدراسية.
- ◀◀ القدرة على تفهم احتياجات الطلبة التعليمية .
- ◀◀ القدرة على تفهم المشكلات الدراسية للطلبة
- ◀◀ القدرة على تفهم احتياجات الطلبة النفسية
- ◀◀ الإلمام بمهارات التعامل مع الطلبة ذوي الخلفيات المتباينة.
- **مجال استخدام الوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم**
 - ◀◀ إتقان برامج الحزم الإحصائية لتحليل البحوث
 - ◀◀ القدرة على استغلال المكتبات الرقمية -
 - ◀◀ التمكن من مهارات التعلم الإلكتروني باستخدام الحاسوب -
 - ◀◀ القدرة على استخدام الحاسوب في تدريس البرامج الدراسية. -
 - ◀◀ القدرة على استخدام الانترنت كوسيط في البحث. -
 - ◀◀ القدرة على تصميم المقررات الدراسية الإلكترونية. -
 - ◀◀ القدرة علي استخدام- Data show في التدريس والبحوث
 - ◀◀ القدرة على استخدام الانترنت كوسيط للاتصال.
 - ◀◀ التمكن من تقنيات الباوربونت في إنجاز و عرض الدروس والبحوث.
- **الممارسات الإدارية والقيادية:**
 - ◀◀ القدرة على تحديد المشكلات
 - ◀◀ القدرة على التحليل والتفسير.
 - ◀◀ القدرة على تحديد الأهداف
 - ◀◀ القدرة على إدارة الأزمات واتخاذ القرارات
 - ◀◀ القدرة على اتخاذ القرارات بشكل موضوعي .
 - ◀◀ الالتزام بأخلاقيات المهنة
 - ◀◀ القدرة على إدارة المعلومات وأساليبها .
 - ◀◀ قبول و تشجيع الرأي الآخر
 - ◀◀ امتلاك أساليب التسيير العقلاني.
 - ◀◀ القدرة على إقامة علاقات إنسانية.
 - ◀◀ الاطلاع المستمر علي اللوائح والأنظمة والقوانين الخاصة بالجامعة والتعليم العالي المحلية والوطنية
 - ◀◀ القدرة على إدارة وتنظيم الاجتماعات
 - ◀◀ امتلاك مهارات كتابة المحاضر والتقارير
 - ◀◀ الاتجاه نحو المشاركة بفعالية في اللجان والمجالس العلمية.
 - ◀◀ المعرفة بمفهوم القيادة الحديثة.

« المعرفة بنماذج القيادة الحديثة.

• **مجال التقويم وامتحانات الطلاب**

« الإلمام بمفهوم التقويم وما يتعلق به من مجالات ومعايير.

« الإلمام بكيفيات بناء الاختبارات ذات المواصفات الموضوعية.

« المعرفة بالطرق العلمية الحديثة في تقويم الأستاذ

« الدراية بأنواع الاختبارات التحصيلية

« القدرة على إثراء دافعية الطلبة نحو التقييم الذاتي.

« المعرفة بأسس تقويم البرامج الأكاديمية

« معرفة طرق إدارة مشروعات الأبحاث العلمية

