

تحديد الاحتياجات التدريبية

■ يعد القياس الدقيق للاحتياجات التدريبية في المنظمة أحد عوامل نجاح عملية التدريب، فهي التي تحدد المتطلبات التي يتوقع من برامج التدريب تغطيتها سواء للأفراد الذين يدخلون سوق العمل للمرة الأولى أو ممن يتحولون إلى وظائف أخرى بالمنظمة، لذا فإن تحليل الاحتياجات التدريبية للمنظمة أو لقطاع جغرافي أو اقتصادي يهدف إلى تحديد نوعية وكمية التدريب اللازم للعاملين بمنظمة العمل وهو الموجه الأساسي للعملية التدريبية نحو الاتجاه الصحيح لتنمية قوة العمل وتحقيق عائد واضح بما يفيد المنظمة.



■ ولعملية تحديد الاحتياجات التدريبية أسس عملية للوصول إلى مستوى عال من الكفاءة في التخطيط لبرامج التدريب، تراعي فيها العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية والتشريعية وطبيعة أنشطة المنظمة، مع مسح دقيق للموارد البشرية المتاحة وللإحتياجات الوظيفية والتدريبية الحقيقية.

■ ويمكن أن تتحقق عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة بواسطة الخطوات الآتية:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد واستكشافهم من خلال الحكم على ما يلي:

- إن من لا يعرف من الموظفين إنما يعني أن لديه قصورا في المعرفة Knowledge .
 - إن من لا يستطيع أن يفعل إنما يعني أن لديه قصورا في المهارة Skill .
 - إن من لا يعبا إنما يعني أن لديه اتجاهها غير سليم يتطلب تغييره Attitude .
- ومن ثم يتم تعرف القصور المرتبط بكل موظف وتحديد احتياجاته التدريبية التي تقابل ذلك القصور .

2. تحديد الأهداف التدريبية: حيث أن الحاجة التدريبية قد تكون في صورة مهارة مرغوبة أو مطلوبة أو معرفة أو تغيير اتجاه، وذلك بشكل موجه لتطوير القدرات الفردية وتنميتها على نحو يساهم في تعزيز فعالية القوى العاملة.

■ كذلك يتم تحديد الأهداف التدريبية الفرعية المنبثقة من الأهداف الرئيسية والمتعلقة بالبرامج التدريبية، ومعنى آخر تجزئة الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية، مع مراعاة درجة الأهمية والتسلسل المنطقي.

■ والغرض الأساسي من تلك المرحلة هو مساعدة القائمين على تنفيذ البرامج في توجيه ذهنه وتركيزه على أهداف معينة يمكن من خلالها تصميم تلك الأنشطة وإعدادها وتنفيذها وتقييمها، أو الأساليب التدريبية المراد استخدامها في عملية التدريب. ونظرا لأهمية بناء الأهداف التدريبية للبرنامج سيتم تناولها بشئ من التفصيل.

إعداد الأهداف السلوكية:

- الأهداف السلوكية هي الأفعال السلوكية التي يتوقع من المتدربين القيام بها كدليل على نتائج تعلمهم لما استهدف لهم ان يتعلموه في البرنامج التدريبي أو في أية مرحلة من مراحله.
- ويستند تحديد الأهداف التدريبية في شكل سلوكي إلى تعريف السلوكيين للتعليم بأنه "تغير في السلوك" فإذا تعلم الدارس مفهوماً أو نظرية أو مهارة، فإن ذلك ينعكس سلوكياً في استطاعته القيام بأفعال كان لا يستطيع القيام بها قبل أن تتم عملية التعلم بالنسبة له.

■ إن صياغة الأهداف التدريبية في شكل سلوكي ليس مجرد أمر شكلي أو مظهر من مظاهر التحديث في مجال التدريب، فالأهداف السلوكية لها أهميتها التي تتضح فيما يلي:

أ- أن وجود أهداف واضحة ومحددة في شكل سلوكي يساعد المدرب (ومصمم البرنامج) على اختيار الأنشطة التدريبية التي تتناسب مع طبيعة السلوك الذي تتضمنه الأهداف.

ب- تساعد الأهداف السلوكية المدرب (ومصمم البرنامج) في اختيار وإعداد وسائل التقويم المناسبة مع طبيعة السلوك الموضح بالأهداف.

ج- يساعد وجود أهداف سلوكية للبرنامج في وضع شروط القبول للبرنامج في شكل قدرات ابتدائية.

د- تساعد الأهداف السلوكية في ضبط جودة العملية التدريبية.

هـ- تعتبر الأهداف السلوكية وسيلة اتصال فعالة حيث توضح بشكل دقيق للمتدرب والمدرّب وجميع المهتمين بالتدريب نواتج التعلم المتوقعة من البرامج التدريبية.

1. يبدأ كل هدف بفعل يمكن ملاحظته وقياسه (السلوك المتوقع)، أي أن يبدأ كل هدف بفعل سلوكي، فأفعال مثل: استوعب، يفهم، يفكر، يعرف، يقدر... الخ، لا تعتبر أفعالاً سلوكية يمكن ملاحظتها وقياسها، ويكون المطلوب هو التفكير فيما يستطيع المدرب القيام به سلوكية كدليل على أنه استوعب مثلاً مفهوماً معيناً. فإنه يجب استخدام الأفعال التي تعكس النتائج السلوكية للاستيعاب مثل: يلخص: يشرح، يقارن،... الخ، ويمكن أيضاً استخدام مصادر هذه الأفعال مثل: شرح، مقارنة... الخ.

2. أن تتضمن الهدف إشارة إلى مستوى أو معيار الكفاءة المطلوب في تحقيق الهدف كلما كان ذلك مهما ومفيدا، ويكون تحديد معيار الكفاءة بشكل كمي في المجالات التي تسمح بذلك مثل الطباعة باستخدام الجهاز، حيث يمكن تحديد معيار الأداء في شكل عدد الكلمات في الدقيقة وبمستوى دقة معين من التنسيق. أما بالنسبة للمجالات التي يصعب فيها ذلك، فإنه يمكن تحديد المعيار بشكل وصفي. فمثلا، إذا كان الهدف السلوكي هو إعداد تحليل عمل، فإنه يمكن تحديد المعيار بشكل وصفي كالآتي:

- أن تكون وسيلة جمع البيانات مناسبة لطبيعة العمل .
- أن تكون المهام شاملة لكل ما تتطلبه الوظيفة .
- ألا يكون هناك تداخل في المهام .
- أن تكون المهارات الخاصة لكل مهمة مناسبة لها .
- أن تكون المعارف مناسبة للمهارات .

3. أن يتضمن الهدف إشارة إلى الظروف التي سيتم الأداء المطلوب خلالها. أن العنصر الرئيسي الذي يجب أن يحتوي عليه أي هدف سلوكي هو العنصر (1) المتمثل في السلوك المتوقع من المدرب، أما العنصر (2) المتمثل في معيار الكفاءة، والعنصر (3) المتمثل في الظروف التي سيتم الأداء خلالها، فيجب إضافتها فقط في حالة ما إذا كان ذلك مهما ومفيدا، ويكون ذلك مهما ومفيدا على وجه الخصوص في حالة الأهداف المتعلقة بالمهارات.

السلوك : إعداد تحليل عمل .

الظروف : إذا أعطى المتدرب نماذج لجمع البيانات
عن تحليل العمل، وحدد له الجهاز أو
الوظائف التي سيقوم بتحليلها، وصلاحيه
الحصول على البيانات المطلوبة .

المعيار : في ضوء المعايير التالية:

أن تكون وسيلة جميع البيانات مناسبة
لطبيعة العمل . . الخ المعايير السابق الإشارة
إليها .

هدف سلوكي
بأجزائه الثلاثة

هذا ويكن صياغة الهدف السابق كما يلي:

■ قدرة المدرب على إعداد تحليل عمل إذا أعطى... الخ الشروط.
وذلك طبقا للمعايير الآتية...

• التأكد من أن الهدف السلوكي يتعلق بأداء المدرب (وليس المدرب).
فعبارات مثل تنمية مهارات المدرب على كذا، أو تدريبه على كذا، هي عبارات تتعلق بأداء المدرب.

• التأكد من أن الهدف السلوكي يتعلق بالغايات وليس بالوسائل،
بالنتاج وليس بالعملية التي ستؤدي إلى هذا النتاج، فالعملية التي
ستؤدي إلى النتاج مكانها هو النشاط التدريبي.

3. تصميم البرنامج: ويتقرر من خلال المواد التدريبية التي تستهدف معالجة أوجه القصور أو النقص في المعرفة Knowledge أو المهارة Skill أو الاتجاهات غير السليمة أو غير المرغوبة Attitudes .

4. تحديد مدى كل برنامج: والذي يمكن النظر إليه من ناحيتين: الأولى تلك الفترة التي سوف يستغرقها البرنامج التدريبي، والثانية تلك الفترة التي سوف يعقد فيها البرنامج .

5. تحديد مكان تنفيذ البرنامج: ويمكن النظر إلى ذلك من ناحيتين: الأولى فيما إذا كان تنفيذ البرنامج سيتم داخليا بمعنى أن يتم داخل المنظمة ذاتها، والثانية عما إذا كان تنفيذ البرنامج يوق يتم خارج المنظمة.

6. تحديد الجدول الزمني للبرنامج: ويقصد به الجدول الذي يستعرض الإطار العام لبرنامج تدريبي معين، من حيث عرض الموضوعات التي سوف يتم التطرق إليها مع بيان الأنشطة التدريبية المصاحبة والفترات الزمنية وأسماء المتدربين.

7. تحديد معايير الترشيح: تتم هذه الخطوة من خلال تحديد معايير واضحة لترشيح واختيار المتدربين الملتحقين بالبرنامج، وتجانس مؤهلاتهم العلمية والوظيفية والذي يحقق عائداً واثراً من البرنامج التدريبي.

8. التهيئة لتنفيذ البرامج التدريبية: لضمان المشاركة الفاعلة من قبل جميع الأطراف المنظمة للعملية التدريبية، ويقصد بذلك إعلام المتدربين المرشحين للمشاركة في البرنامج، بالإضافة إلى رؤسائهم المباشرين بالأهداف الرئيسية والمرحلية والفترات الزمنية التي سوف يعقد فيها البرنامج.

عملية التعلم

■ عملية التدريب تتم في صورة تعلم الفرد للخبرات، فإن من الأهمية توضيح أن التعلم هو تغير ثابت نسبيا في السلوك يحدث نتيجة الخبرة، ويستمر هذا التغير لفترة تقصر أو تطول بحسب طبيعة الفعل وأثره في نفس الفرد ومدى تكراره في حياته ومستوى ذكائه وحدة ذاكرته، بمعنى أن التغير الذي يحدث هو بمثابة تغير نسبي أكثر من كونه تغيرا مطلقا .

■ وثمة شروط تساعد على عملية التعلم Learning أثناء الخدمة أو انتقال التعلم Learning Transfer بدلا من مفهوم انتقال أثر التدريب، وذلك لأن ما ينتقل ويستفيد منه الفرد في الموقف الجديد هو ما تعلمه في الموقف الأصلي، لذا فإن هناك شروطا تساعد على إتمام هذه العملية وتحقيق أثرها، ومن أهم هذه الشروط:

- ❖ **الانتقال والمكونات المشتركة:** حيث أنه كلما كانت هناك عناصر مشتركة بين مادة وأخرى، فإن التمرين أو التدريب في إحداها يؤثر على سرعة تعلم الأخرى.
- ❖ **الانتقال بالتشابه:** حيث يتعلم الإنسان باستجابة معينة بالنسبة لمثير مشابه.
- ❖ **الانتقال بالتعميم:** حيث أن تعلم الخبرة في وضع ما يمكن أن يطبقه ويعممه المتعلم في أوضاع أخرى، التي هي نفس نوع الموقف الذي تعلمه الفرد.
- ❖ **الانتقال وطريقة التعلم:** حيث أن الطريقة التي يتم بها تعلم أمر معين يسهم في سهولة انتقال أثر التدريب، فالتعلم الذي تم عن طريق الإدراك الواضح والفهم لموقف المتعلم، يسهل انتقال آثاره إلى المواقف الأخرى الجديدة والطارئة، كما أن التدريب الكافي ضروري للحصول على القدر الأكبر من الانتقال الإيجابي Transfer.

هام:

- المتعلم هو الذي يتحكم في التعلم.
- يحضر المدرب إلى برنامج التدريب ولديه أهدافه وأولوياته الخاصة.
- يمتلك المدرب هيكل إدراكي خاص يفهم من خلاله البيئة المحطة بالتدريب والموضوعات التي يرغب في تعلمها.

تيسير عملية التعلم في التدريب:

■ الترتيب الملائم لعرض المواد التدريبية يُيسّر عملية التعلم.

خطوات إحداث التعلم في التدريب

أحداث التدريب	إذا تم القيام بها تجعل المتدرب..
1. كسب انتباه المتدرب	.. يركز على المدرب
2. إبلاغ المتدرب بالهدف	.. يركز على الهدف
3. تحفيز المتدرب على تذكر المعرفة السابقة	.. استدعاء التعلم السابق من الذاكرة
4. عرض المواد التدريبية	.. يختار الأجزاء المهمة له من التدريب
5. إمداد المتدرب بإرشادات التعلم	.. يفكر في مدى انطباق المعلومات الجديدة لعمله ويحدد مكان تخزينها في ذاكرته ليسهل عليه استرجاعها

إذا تم القيام بها تجعل المتدرب..	أحداث التدريب
.. تجربة الأداء	6. إظهار كيفية الأداء وتدعيم محاولاته وتصحيح أخطأه
.. يزيد من كفاءته في أداء عمله .. تدعيم محاولاته السليمة .. تقديم المساعدة عند الخطأ	7. إعطاء معلومات مرتدة
.. يحاول حل المشاكل المتشابهة لمعرفة مدى إلمامه بالمفاهيم الجديدة	8. تقييم الأداء
.. يقوم بأداء مهام متعددة أكثر صعوبة في مجال عمله	9. تدعيم الاحتفاظ بالتعلم ونقل التدريب لمكان العمل

لماذا يقاوم المدربون التعلم؟

- رغم أن التعلم – أحد العمليات الأساسية للبقاء على قيد الحياة يشكو الكثير من المدربين عدم اهتمام المدربين أو مقاومتهم للتدريب.

بصفة عامة:

- تصدر هذه المقاومة من المدربين الأكبر سنا والأكثر تعليما .

أسباب مقاومة التعلم

1. غياب التحفيز
 - عدم تحفيز المدربين للتعلم
2. مقاومة التغيير
 - يهدف التدريب إلى إحداث تغيير في الهيكل الإدراكي وسلوكيات كل متدرب

أسباب شعور المتدربون بالقلق من التغيير

أ- الخوف من المجهول:

■ «أعرف حاليا كيف تسير الأمور... ولكنني لا أعرف تأثير هذا التجريب على عملي في المستقبل»

ب- الخوف من قلة الكفاءة

■ إحساس الفرد بالشك من إمكانية تطبيق المفاهيم الجديدة

ج- الخوف من فقدان الوضع الحالي

• المركز الوظيفي

• السلطات

• الأجر والمزايا

■ ثمة مجال كبير للفروق الفردية في مدى انتقال أثر التدريب على نشاط معين عند أفراد مختلفين من نفس السن، فهناك مجموعة من المتغيرات الفردية التي يمكن أن تؤثر على انتقال أثر التدريب، ومن هذه المتغيرات درجة ميل الفرد واتجاهاته ودرجة ذكائه، إضافة إلى هذه الاعتبارات الشخصية فإن بيئة المنظمة التي يتلقى بها المتعلم المعارف والمهارات المكتسبة وفقا لنظمها التعليمية غير النظامية تأثيرا فعالا حيث تعدد أشكال هذه المنظمات وأنواعها .



- Barmley Peter, Evaluation Training Effectiveness, Translating Theory into Practice, The McGraw – Hill training Series, Serial Editor: Roger Bennett, 1991.
- Dixon, Nancy M., Evaluation: A Tool for Improving HRD Quality, San Diego, California, 1995.
- Goldstein Irwin L., Training Organizations: Needs Assessment, Development Evaluation, Second Edition, Brooks/Cole Publishing Company, California, 1986.