

استراتيجية تنمية الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية

Human Resources Development Strategy Of The Algerian University

AMEUR DEHIKEL

DJERADI HAFSA

University Of Laghouat Algeria

أ. عامر دهيكل

أ.د. جرادي حفصة

جامعة عمار تليجي_الأغواط - الجزائر

البريد الإلكتروني : ameur1973sos@gmail.com

ملخص:

لقد أصبح لزاما على المنظمات أن تضاعف جهودها وتسعى إلى بناء علاقات استراتيجية أكثر عمقا مع المحيط الذي تؤثر فيه وتتأثر به، لكي تتمكن من مواجهة التحديات وخاصة تلك المتعلقة بمتطلبات تنمية الموارد البشرية التي أخرجت المنظمة من عزلتها الداخلية كنظام مغلق إلى نسق مفتوح وبمنظرة حديثة وبيئة خارجية أكثر تشابكا وتعقيدا. لذلك أصبح مفهوم تنمية الموارد البشرية يكتسب اهماما لدى المنظمات، مما جعل هذا المفهوم يخرج من كونه عبارة عن ممارسات طوعية واختيارية إلى ممارسات جبرية تمثل مصدرا لتحقيق بقاء المنظمة وتضمن بقاء استمراريتها ضمن بناء مقاربة سليمة وفق إصلاحات حديثة تتواكب وواقع التنظيم ومتطلباته، مبني على التخطيط المسبق ورسم استراتيجية توافقية والمتطلبات الاقتصادية سواء المادية منها أو بما يعرف بالاقتصاد البشري. الكلمات المفتاحية : تنمية الموارد البشرية ، المنظمات، الاستراتيجية..

Abstract:

It has become imperative for the organizations to redouble their efforts and seek to build deeper strategic relationships with the ocean in which they affect and are affected, so that be able to meet the challenges, particularly those related to human resource development requirements, which have brought the organization out of its internal isolation as a closed system to An open, modern look and a more complex and complicated external environment .The concept of human resource development has therefore become an important one for the organizations, making this concept come out of being voluntary practices and optional to algebraic practices that are a source of survival for the organization and ensure its viability within the building of a sound approach in accordance with modern reforms in tandem with the reality of regulation Its requirements are based on advance planning and the formulation of a consensual strategy and economic requirements, both physical and known as the human economy.

Keywords: human resource development. Organizations, strategy...

1- مقدمة:

نحاول في هذه الدراسة النظرية التطرق إلى موضوع التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي في الجزائر و الخوض في واقع هذه التنمية كأحد أهم الرهانات التي تحاول الجامعة الجزائرية النهوض بها بغية تطوير الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين عبر مجموعة من الأساليب والبرامج الخاصة بالتنمية البشرية وربطها بمتطلبات الأداء المهني بكل أبعاده، من خلال مدخل مفاهيمي.

2- الإشكالية:

تعتبر تنمية الموارد البشرية في المنظمات من المواضيع الهامة التي أثارت ولا تزال تثير جدلا كبيرا في الأوساط العلمية و الأكاديمية، وقد تشعبت البحوث في إطار الموارد البشرية خصوصا في ظل وضع خطط متباينة الأبعاد، ومتعددة الاتجاهات بهدف الاستثمار في الفرد كمورد ورأس مال بشري، وتعددت وجهات النظر في مختلف التوجهات الفكرية التي عالجت هذه المقاربة. وفي دراستنا هاذة سنحاول أن نقوم بتوضيح والوقوف على مفهوم تنمية الموارد البشرية في ظل تبنى الجهات الوصية لإصلاحات ممنهجة تهدف للأحسن من خلال سن قوانين وأطر تنظيمية وتكوينية، تصب في صالح مصلحة الفرد من جهة، ومصصلحة المنظمة بتنمية قدرات هذا المورد. ولما كان وضع النظم وتسيير المؤسسات يتم وفق استراتيجيات معينة، ظهرت صيغ تجديدية في بنية النظام التربوي القائم بالجزائر، تتوافق مع التطورات الحاصلة في ميدان التنمية الوطنية، وبالتحديد تنمية الموارد البشرية، فإنه في ظل الإصلاحات التربوية القائمة والمتجددة يطرح التساؤل الرئيس التالي : ما هو واقع استراتيجيات

التعليم العالي في تنمية الموارد في المؤسسات الجامعية ؟

ومنه تنفرع الأسئلة التالية : - ما المعايير المعتمدة بالمؤسسة الجامعية لتحديد استراتيجية تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي؟ - كيف يتم توظيف استراتيجيات التعليم العالي لخدمة التنمية البشرية بالمؤسسات الجامعية؟.

3- تحديد مفاهيم الدراسة :

✓ تنمية الموارد البشرية:

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه زيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده، يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة." يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا في إدارة الأفراد، حيث يعتبر الأفراد كمورد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم ، كما يمكن أن يحققوا فوائد كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء، يهتم هذا المدخل بتعظيم الإنسان والنواحي المتعددة التي تحقق منفعة، فيدرس حاجات المورد البشري ويعتني بتنميته وتطويره بصورة مستمرة، إن جوهر هذا المدخل هو العنصر البشري حاجاته، تصرفاته، وممارساته وكيفية تنمية ورفع كفاءته وفعاليتة.

✓ المؤسسة الجامعية:

1) التعليم العالي أو التعليم الجامعي هو مرحلة عليا من التعليم تدرس في الجامعات، أو في الجامعات الحرفية (كليات أهلية، كليات الفنون العقلية، وكليات تقنية... إلخ) أو في أي مؤسسة جامعية أخرى تمنح شهادة جامعية، يختلف التعليم العالي عن التعليم المدرسي، حيث يدرس الطالب في التعليم العالي مجالاً متخصصاً يؤهله للعمل في أحد ميادين العمل بعد أن ينال إحدى الشهادات في تخصص معين أثناء دراسته الجامعية.

2) مفهوم التعليم والتعليم العالي

التعليم العام هو كل ما يسبق التعليم الجامعي ويشمل الابتدائي والمتوسط والثانوي، وتقدمه مدارس التعليم المختلفة الابتدائية والمتوسطة والثانوية، ويبدأ الطالب في هذه المرحلة من سن السابعة وينتهي في سن الثامنة عشرة، وفي كثير من الدول يلزم الطلاب وأولياء الأمور بالدراسة في مراحل التعليم العام حتى سن معينة تختلف من دولة إلى أخرى. أما التعليم العالي فهو كل أنواع التعليم الذي يلي مرحلة التعليم الثانوي أو ما يعادلها، وتقدمه المؤسسات التعليمية والمعاهد العليا والكليات الجامعية ومعاهد إعداد الفنيين التي تلي مرحلة التعليم الثانوي، وقد يزيد عمر الطالب عن ثمانية عشر عاماً وقد يتجاوز الأربعين أو يزيد، وهو اختياري ويخضع للمنافسة بين المتقدمين.

✓ التعليم الجامعي العالي (University education)

تم تعريف التعليم العالي: وهو الامتداد المتخصص للتعليم العام، بأنه "مرحلة التخصص العلمي في كافة أنواعه ومستوياته رعاية لذوي الكفاية والنبوغ وتنمية لمواهبهم وسدا لحاجات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله بما يساير التطور المفيد الذي يحقق أهداف الأمة وغاياتها النبيلة." ونقدم تعريفا إجرائيا للتعليم الجامعي: بأنه هو مرحلة دراسية يمكن خلالها الحصول علي درجة علمية (ليسانس- ماستر- دكتوراه) في إحدى التخصصات المطلوبة، ويكتسب فيها الطالب جملة من المعارف يستطيع توظيفها بعدها التخرج، وتتيح له العمل بكفاءة في مجال تخصصه.

4- مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية

يحثل موضوع تنمية الموارد البشرية أو ما يطلق عليه البعض بالاستثمار في الموارد البشرية، خطوط الصدارة في خطط وبرامج الدول والمنظمات التي تنشأ التنمية والتقدم، ونظراً لأهمية هذا الموضوع سواء على مستوى المجتمع عموماً والمنظمات خصوصاً فقد قيل: "إذا كنت تخطط لفترة عام ازرع الرز، ولفترة عشرة أعوام ازرع الأشجار، ولفترة مئة عام علم الناس." (الفارس سليمان خليل وآخرون، 2003: 187) ويمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها: "مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم." (الفارس سليمان خليل وآخرون، 2003: 187) وإذا كانت تنمية الموارد البشرية هي الهدف، فإن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الهدف. ويمكن تعريف التدريب بأنه "جهد تنظيبي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات

المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة". (النجار محمد عدنان، 1998: 348) نلاحظ مما سبق أن التعريفان يشتركان بالكثير من النقاط، وهذا ليس بالأمر المستغرب، طالما أن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق تنمية الموارد البشرية، وليس هذا فقط، بل إنه عند النظر لتنمية الموارد البشرية كنظام يتكون من نشاطات مترابطة فإننا نجد أن التدريب المستمر للأفراد العاملين، هو أهم أنشطة أو عناصر هذا النظام. إلا أننا نجد أيضاً أنه وعند تحديد مفهوم التدريب يميز بعض الكتاب بين مفهوم (الإعداد) الذي يهدف لتهيئة العامل لدخول الوظيفة الجديدة أو ما يسمى بـ (Pre-service Training) وبين مفهوم (التدريب خلال الخدمة) (In- Service Training) ويميز بعضهم أيضاً بين (التدريب) الذي يختص بالأعمال والوظائف الفنية وبين (التنمية الإدارية) (Management Development) التي تهدف إلى تنمية المهارات الإدارية للمديرين وتحسين قدراتهم على أداء مسؤولياتهم الإدارية. (الفارس سليمان خليل، 2003: 180)

4- أهمية التدريب في المنظمات:

تبطل مهارات الأفراد العاملين مثلما تبطل الأزياء في الملابس، ولا يمكن توقع أن يظل العاملون ماهرين إلى الأبد، فالتقدم التقني في كل أوجه الحياة يجعل المهارات باطلة كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة ولذلك ليس من العجيب أن تنفق المنظمات الأموال الطائلة بغية تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم، ويقدر ما ينفق في الولايات المتحدة فقط على برامج تدريب العاملين فيها نحو 30 مليون دولار في العام الواحد. (النجار محمد عدنان، 1998: 348) ويمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب وفوائده للمنظمات في النقاط التالية: (الفارس سليمان خليل وآخرون، 2003). 1- زيادة الإنتاجية: ذلك أن تطوير مهارات العاملين ينعكس إيجاباً على الإنتاج كماً ونوعاً، ويؤدي مع توافر الظروف المناسبة الأخرى إلى تخفيض التكاليف. 2- زيادة الرضى الوظيفي للعاملين: يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته، ويحسن من اتجاهاته تجاه عمله والمنظمة بشكل عام. 3- تخفيض حوادث العمل: إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وهذا بدوره يقدم للمنظمة وفورات كبيرة في النفقات. 4- ضمان استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة: أما استمرارية التنظيم فيقصد بها عدم اعتمادية المنظمة على أشخاص معينين، بحيث أنها تبقى مستقرة وفاعلة رغم فقدان أحد مدراءها الرئيسيين. وهذا يتحقق من خلال إعداد وتدريب ما نسهمهم بكوادر النسق الثاني. أما المرونة: فهي قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات الأعمال والوظائف وهذا من خلال تدريب الأفراد لشغل الوظائف الجديدة. 5- يؤدي التدريب إلى تحسين سمعة المنظمة: ولعل هذه الفائدة لا توتي أكلها أو ثمارها إلا بعد أن تثبت الفوائد الأنفة الذكر، فجودة الإنتاج وتخفيض التكاليف ورضى العاملين ومرونة المنظمة واستمراريتها، جميعها مزايا ونتائج تترك بصمتها النهائية على الصورة الذهنية لأي منظمة ضمن محيطها الذي تتحرك فيه.

5- المبادئ الأساسية للتدريب الفعال: (حسين عبد الفتاح دياب، 1997)

تمكنت الدراسات من تطوير مجموعة مبادئ أساسية للتدريب يمكن التأسيس عليها والاستعانة بها لإدارة التدريبية وجعلها فعالة وهي:

1- مبدأ الاستمرارية: فالتدريب طبقاً لهذا المبدأ لا يكون حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة ولا هو حل بديل، يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى. وإنما هو نشاط ووظيفة أساسية في أي منظمة خاصة كانت أم حكومية، وهو لا يتعلق بالأفراد دوماً، فقد لا تكون المشكلة أو الفجوة في عمل الفرد، وإنما في المنظمة نفسها، أو في السوق أو في سوق جديدة نريد أن نسبق بها المنافسين، كما أن التدريب ليس متعلقاً بفرد بذاته ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة كلها وخططها المستقبلية لذلك يجب أن تكون النظرة إلى التدريب: من قبل الإدارة: على أنه وظيفة أساسية ومستمرة طول حياة المنظمة. ومن قبل الأفراد في المنظمة: على أنه جزء من عملهم، يُنتظر أن يتكرر معهم كثيراً ولأكثر من سبب. ولا يجب أبداً أن ينظر للتدريب على أنه نشاط فجائي، ننتظر منه أن يحقق لنا معجزات المصباح السحري خلال أشهر مثلاً، لأننا بذلك نكون تماماً مثل المريض بمرض مزمن، يطلب من الطبيب بصفة طبية يشفى بها خلال يوم أو يومين.

2- مبدأ الشمولية: - فلا يقتصر التدريب على العاملين الجدد، بل يشمل أيضاً الموظفين الحاليين أو القدامى، وذلك نظراً للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال ومتطلباتها. كما أن التدريب يشمل جميع العاملين بمختلف الاختصاصات فنية كانت أم إدارية، ويشمل المستويات الوظيفية كافة العليا والوسطى والتنفيذية.

3- التدريب نظام متكامل: ويقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها من ثلة من العناصر المتكاملة والمترابطة كما يلي: أ- مدخلات نظام التدريب: وتشمل ما يلي: - الأفراد المتدربين. - المدربين. - المسؤولين عن التدريب. - الوظائف التي يشغلها المتدربون. - المهارات والمعارف وأنماط السلوك المطلوب إكسابها للعاملين. ب- النشاطات التدريبية وتشتمل على ما يلي: - تصميم برامج التدريب وتنفيذها. - تقويم نتائج التدريب. ج- مخرجات نظام التدريب: وتكون مخرجات نظام التدريب على شكل: 1- نتائج اقتصادية: تتمثل في ما يلي: - تحسين الإنتاجية. - زيادة المبيعات. - تخفيض التكاليف. 2- نتائج سلوكية: يمكن أن تورد فيها الجوانب التالية: - تحسين الرضا الوظيفي وعلاقات العمل. - تخفيض دوران العمل وحالات التأخر والغياب وحوادث العمل. - زيادة الولاء الوظيفي. 3- نتائج بشرية: تتجسد في توفير أعداد كافية من العاملين أصحاب المعارف والخبرات اللازمة لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية.

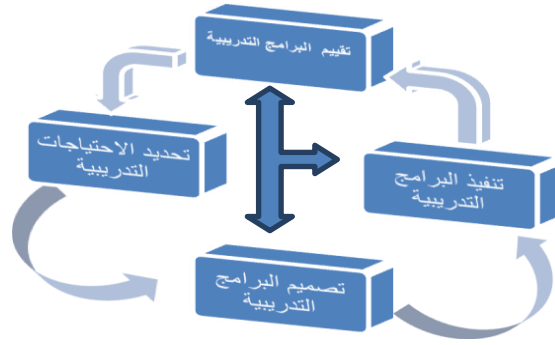
4- مبدأ ديناميكية ومرونة التدريب (الحركية): ولعل هذا المبدأ هو من أهم ما يجب تعزيزه في أذهان القائمين على عملية التدريب في المنظمات، وعليه نبي بأن التدريب نشاط متجدد وليس نشاطاً جامداً، بل يجب تطويره وتغييره ليتواءم مع التغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها، وهذا لا يتأتى بمجرد الكلام، وإنما ينبغي أخذه على عاتق درب من السعي والجد في طلبه، ومما يتطلبه هذا المبدأ على سبيل المثال لا الحصر: 1- تطوير مستمر لموضوعات البرامج التدريبية وأساليب التدريب وطرق تقويم النتائج. 2- أن يتلائم موضوع البرامج التدريبية مع محتوياتها، فعادة يتغير اسم البرنامج إلا أن محتوياته تظل نفسها، فمثلاً: برنامج تدريبي تحت اسم (الطرق المحاسبية للمبتدئين)، يحتوي على

نفس المواد التي يحويها برنامج آخر تحت اسم (الطرق المحاسبية الحديثة المتخصصة واتخاذ القرارات). وعليه وعند حضور العاملين للبرنامجين في فترات متباعدة، سوف نفاجاً بمغادرة ثلاثة أرباع المتدربين لقاعة التدريب، بسبب حضورهم لنفس الدورة التدريبية من قبل، لذلك يجب وقبل ترشيح الموظف لأي دورة تدريبية التأكد من أنه لم يحضرها من قبل ولو تحت مسمى آخر. 3- أن يتسع أفق المسؤول عن التدريب كي لا يتجمد في قوالب محددة (غرفة- حضور- غياب - محاضرة- شاشة... الخ). بل يجب أن يشعر المسؤول عن التدريب أنه أمام تحدّي حقيقي، لأن المسألة لا تنتهي بمحاضرة في قاعة، بل إن لها مفهوماً متغيراً واسعاً مرناً، يمكن أن يشمل أشياء كثيرة وتفصيل صغيرة، وعلى صغرهما تصنع قيمته وتعطي نفعه، كأن يتم مثلاً: - إعطاء الموظف كتيبات يقرأها في المنزل، ثم تتم مناقشته في فحواها من قبل رؤسائه (تدريب موظفي الائتمان في البنوك، بإعطائهم دليل السياسات والإجراءات المتعلقة بآليات ودورة العمل، وفلسفة المنح، ليتم دراسته من قبلهم خلال ستة أيام ثم امتحانهم ومناقشتهم فيه بعد ذلك، لضمان فهم الموظف لدورة وأسس العمل). - الخروج في رحلة مع الزملاء لتدوين الثلوج بينهم وتوعيمهم على التعاون والعمل الجماعي، ويعتبر هذا نوعاً من التدريب السلوكي (حسين عبد الفتاح دياب، 1997)

5- مبدأ التدرج والتفرّد في التدريب: - يقصد بتدرج التدريب: تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق، فليس من المجدي إقامة دورة في (الإدارة الاستراتيجية) لعاملين في الإدارة التنفيذية، حيث أنهم ليس من المتوقع لهم ممارستها في الأجل القريب على الأجل. -ويقصد بالتفرّد في التدريب: تصميم برامج تدريبية تتلاءم مع الاختلافات الشخصية بين الأفراد في قدراتهم، مهاراتهم، مستوى ثقافتهم، سماتهم الشخصية. وعلى الرغم من التكاليف العالية لهذه البرامج إلا أنها أكثر موضوعية، بالمقارنة مع التدريب الجماعي في بعض موضوعات التدريب. ومثالنا: أن يتم وضع معايير لقبول المتقدمين لبرامج إعداد كوادر النسق الثاني في البنوك، فليس كل العاملين لديهم ما يؤهلهم لهذا النوع من المناصب ليتم إعدادهم لها.

6- مبدأ العائد والتكلفة: ويتضمن هذا المبدأ، وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية، تضع معالم طريقاً للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها. وذلك ليكون التدريب مجدي من الناحية الاقتصادية فلا يكون عليه من النفقات ما هو أكبر مما له من المنافع المتوقعة.

7- إدارة العملية التدريبية: لضمان كفاءة وفاعلية التدريب من المهم أن يكون التدريب جزءاً من عملية إدارة الموارد البشرية الشاملة، كما لا بد أن ينظر إلى التدريب كعملية متكاملة بحد ذاتها لها مدخلات ومخرجات ونشاطات. فالتدريب عملية متكاملة تبدأ من التخطيط وتنتهي بتقييم النتائج مروراً بعدد من النشاطات اللازمة لوصول الغاية المنشودة منه. والشكل التالي يوضح الإطار المنظم للعملية التدريبية (عساف معتز عبد القادر، 2008: 13)



المصدر: من اجتهاد الطالب الباحث

وتعد أول محطات إدارة العملية التدريبية لتعبيد هذه المحطة أو المرحلة، حجر الزاوية في نجاح التدريب، من خلال:

أولاً- تحديد الاحتياجات التدريبية: (حسين عبد الفتاح دياب، 1997)

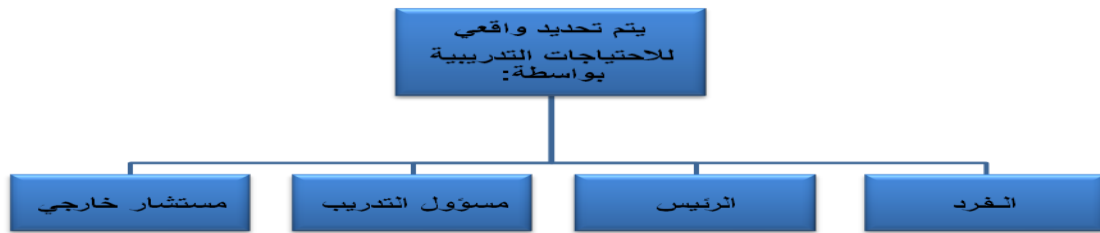
وضمن هذا الباب لا بد من أن نقف عند عدد من النقاط التي تساعد في الوصول إلى فهم أفضل ماهية هذه المرحلة من مراحل إدارة العملية التدريبية وتتمثل هذه النقاط فيما يلي: 1- لماذا نحدد الاحتياجات التدريبية؟ 2- مفهوم الاحتياجات التدريبية؟ 3- من الذي يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية؟ 4- كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية؟ 5- 1- لماذا نحدد الاحتياجات التدريبية؟ لعل أبسط جواب على هذا السؤال هو المقولة الرائجة (إذا لم يكن لديك خطة، فأنت جزء من مخططات الآخرين). فأى نشاط في المؤسسة لا بد أن يكون مدروساً ومخططاً على أساس علمي وعملي ليحقق الغايات المرجوة منه. والتدريب باعتباره نشاطاً هاماً لإدارة الموارد البشرية، تخصص له ميزانيات كبيرة، وجهود ضخمة، فهو يستدعي إذن أن تقوم الإدارة بالتخطيط الجيد له، وأول خطوات هذا التخطيط هي التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي توجد لدى أفراد معينين يشغلون وظائف محددة في المؤسسة حتى تتمكن هذه المؤسسة من تحقيق أهدافها.

2- مفهوم الاحتياجات التدريبية: تتعلق الاحتياجات التدريبية من حيث المفهوم ببعدين زمنيين الحاضر والمستقبل، وبعبارة أخرى، تتعلق هذه الاحتياجات بما يسمى الفجوة التدريبية Training gap. (حسين عبد الفتاح دياب، 1997) أي بالوضع الحالي وما يجب أن يكون في المستقبل العاجل أو الأجل، وتشير الأبحاث إلى المساهمة الكبيرة للتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في تضيق الفجوة التدريبية، طالما أن الجميع متفق على أن تعريف وتحديد المشكلة يشكل الجزء الأكبر من حلها وعليه تظهر الاحتياجات التدريبية ضمن الإطار المفاهيمي لهذا المصطلح بأشكال ومظاهر عدة خلال حياة المنظم وعاملها، وتصب هذه المظاهر في المفهومين التاليين: الأول: ينظر للاحتياجات التدريبية على أنها الفرق بين المستوى المعرفي والمهاري الواجب توافره لدى الفرد لأداء عمل معين وبين المستوى الموجود لديه فعلاً. (حسين عبد الفتاح دياب، 1997) الثاني: إن هذا المفهوم ينأى بالاحتياجات التدريبية عن التحجيم والاقتصار على جوانب الخلل والقصور في المعارف والمهارات للعاملين، ولكنه يذهب بها لتغطي الحاجة إلى النواحي والجوانب التطويرية أو التحركات التطويرية في المنظمة، والمنحى الذي نعرف به الاحتياجات التدريبية

هنا هو (أنها جملة من المعلومات أو المهارات أو السلوكيات والاتجاهات التي يراد صقلها وتمييزها لدى الأفراد العاملين استعداد لتغييرات تنظيمية أو تكنولوجية متوقعة في بيئة العمل) (حسين عبد الفتاح دياب، 1997)

3- من الذي يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية؟

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ، نتيجة تعاون عدد من الأفراد كما يلي: 1- الموظف الذي يؤدي العمل، فهو أدرى الناس بجزئيات عمله وبالتالي يمكن أن ينقل لرئيسه المباشر حاجته التدريبية. 2- المدير أو الرئيس المباشر، بحكم إشرافه على العاملين وطبيعة عملهم وعلاقتهم بالأعمال الأخرى كل هذا يخوله معرفة ما يلزم مرؤوسيه من معلومات ومهارات لأداء العمل على الوجه المطلوب. 3- اختصاصي التدريب في المنظمة وهو شخص متفرغ تقع هذه العملية ضمن مسؤولياته، يتصل بالعاملين للحصول على البيانات اللازمة لتحليلها وتقدير الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية. 4- مستشار أو خبير تدريب خارجي: ينتمي إلى هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة، ويقوم بنفس دور اختصاصي التدريب. والجدير بالذكر أن جهود هؤلاء الأفراد لا تكتمل وتؤتي أكلها إلا بتأييد من جانب الإدارة العليا وتسهيل مهامهم واقتناع بأهمية دورهم، وبأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية خصوصاً وبالتدريب عموماً.



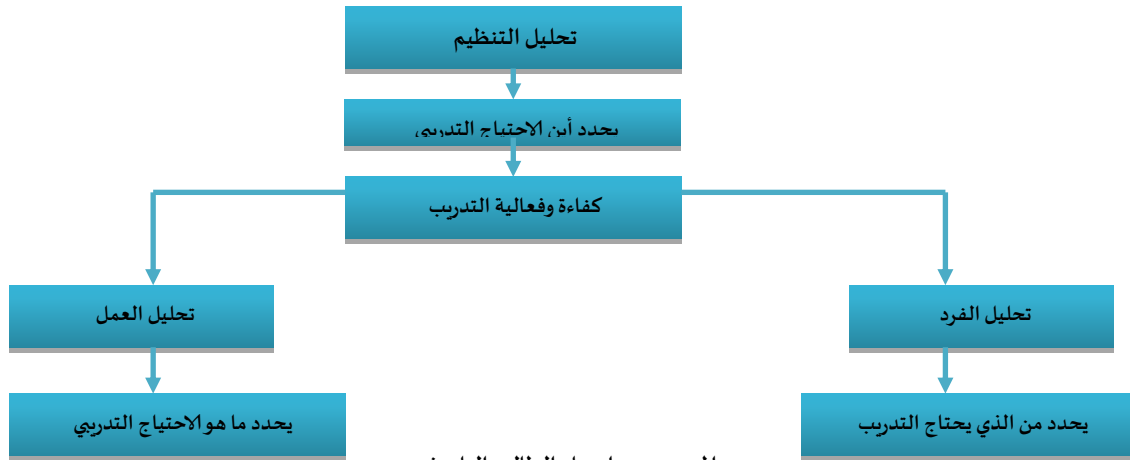
المصدر: حسني عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، 1997م، ص. 226.

4- كيف نحدد الاحتياجات التدريبية ؟

بصفة عامة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالتحليل على ثلاثة مستويات :

- تحليل التنظيم (المنظمة) - تحليل العمل (المهام) - تحليل الفرد (الرشيد مازن فارس، 2001: 689)

وتوضح هذه الطرق الثلاث في الشكل التالي (حسين عبد الفتاح دياب، 1997: 230) :



المصدر: من اجتهاد الطالب الباحث

أولاً- تحليل المنظمة (التنظيم):

يعنى تحليل المنظمة بدراسة شاملة لكافة الجوانب التنظيمية والإدارية الحالية والمستقبلية بشكل عام، ويتم ذلك من خلال فحص الجوانب التالية: (الرشيد مازن فارس، 2001: 690)

1- أهداف المنظمة. 2- عمليات المنظمة. 3- الموارد والإمكانات المادية المتاحة لها. 4- السياسات المعمول بها والأنظمة والإجراءات. 5- البيئة المحيطة بالمنظمة. 6- الهيكل التنظيمي للمنظمة. 7- الأهداف والتغيرات المتوقعة. ويهدف هذا الفحص إلى التعرف على المشكلات التي يمكن أن تتواجد في الجوانب الأربعة الذكر، وبذلك نكون قد عرفنا أين يكمن الاحتياج التدريبي على مستوى الجوانب الخاصة بالمنظمة ككل، وهل يمكن إجراء التدريب الفعال (توافر الموارد والإمكانات). والجدير بالذكر هنا أنه ليس من الحكمة رد كل المشكلات التنظيمية إلى نقص المهارات، فقد تكمن تلك المشكلات وحلولها في عوامل أخرى غير التدريب مثل: - سوء الأدوات والمعدات المستخدمة في العمل. - الأجور المتدنية. - الإجراءات المعقدة للعمل. (الرشيد مازن فارس، 2001: 690)

ثانياً- تحليل العمل (تحليل المهام): (الرشيد مازن فارس، 2001: 690)

عند تحليل المهام تحاول المنظمة أو الإدارة الإجابة عن السؤال التالي (ما هو نوع التدريب المطلوب ؟) أو (ما الذي ينبغي أن يتعلمه الموظف ليؤدي عمله بالكفاءة المطلوبة ؟) وبناءً على ما سلف يمكن القول أن (تحليل المهام يقصد به دراسة دقيقة للوظائف في المنظمة، ومتطلبات الوظيفة وموقعها ومحتواها)). وهذا بالتالي يساعد على تحديد محتويات برامج التدريب المناسبة. - وهنا لابد من الإشارة إلى أن هذا التحليل يعتمد

بشكل كبير على المعلومات المستفادة من تحليل وتصميم العمل. حيث تشكل المعلومات التي تنتج عن تحليل وتصميم العمل مدخلات هامة لتحليل المهام لأنها تعطي أخصائي التدريب معلومات كاملة عن: - الوصف الوظيفي المتعلق بفحوى الوظيفة. - المواصفات المتعلقة بمتطلبات شاغل الوظيفة. ويمكن القول أن تحليل المهام يتشابه مع تحليل الوظائف، إلا أن تحليل المهام يركز بشكل أكبر على (ما الذي يحتاج إليه المتدرب لأداء العمل على النحو المطلوب). ويتم تحديد أو تحليل المهام من خلال: 1- عن طريق الملاحظة الشخصية. 2- دراسة السجلات والوثائق الرسمية. 3- المقابلات الشخصية أو الاستبيانات التي توزع على عينات من الموظفين يجيبون فيها على أهمية كل عنصر من عناصر العمل والوقت الذي يستغرقه.

ثالثاً- تحليل الفرد: (الرشيد مازن فارس، 2001)

من خلال إجراء هذا التحليل يمكن الإجابة على السؤال التالي: (من الذي يحتاج التدريب؟) ويتجه هذا النوع من التحليل إلى شاغلي الوظائف أنفسهم، لمعرفة مستوى المهارات التي يمتلكونها، بما يساعد على معرفة الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لديهم لملاءمة متطلبات أداء الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية. الخطوة الأولى هنا هي- تحديد كيفية أداء كل موظف لعمله وذلك من خلال: - دراسة تقارير تقييم الأداء الوظيفي. - أو امتحانات القدرات والمهارات. - وسجلات الإنتاج للمنظمة. ومن تقدير تقييم الأداء، مثلاً نجد أننا يمكن أن نواجه حالتين:

- إذا أظهرت نتائج تقويم الأداء، بعض نواحي القصور في الأداء، فيمكن تحديد التدريب المناسب لتلافيها، ويصمم التدريب ليكون علاجياً أو تصحيحياً. - أيضاً الموظفين الذين يحصلون على تقديرات أداء عالية يمكن أن يصمم لهم تدريب تطوري لإعدادهم لأدواء مستقبلية في المنظمة.

6- الخلاصة:

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبياً في إدارة الأفراد، فقد بدأ استعماله في مجال العلوم الإجتماعية على اعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم يمكن أن يحققوا فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء. إذ يهتم هذا المدخل بتعظيم الإنسان والنواحي المتعددة التي تحقق منفعة، فيدرس حاجات المورد البشري ويعتني بتنميته وتطويره بصورة مستمرة، لذلك فإن جوهر هذا المدخل هو العنصر البشري من خلال "حاجاته، تصرفاته وممارساته، وكيفية تنمية ورفع كفاءته وفعاليتها." ولا يمكن توقع أن يظل العاملون ماهرين إلى الأبد، ولذلك ليس من العجيب أن تنفق المنظمات الأموال الطائلة بغية تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم. لهذا نحتاج إلى تدريب الأستاذ التعود على البحث، وعلى اعتباره أمراً ضرورياً له باعتباره مورداً بشرياً. ضف إلى ذلك العمل بنظام الحوافز طويلة الأجل لهذا الرأس مال البشري، بما في ذلك تهيئة دعم وظيفي مضمون له. بالإضافة إلى أهمية الدور الذي يمكن للجامعة أن تلعبه في تحقيق التنمية الشاملة التي يطمح إليها، و بالتالي العمل على الاستفادة من هذا الدور و يقتضي تنمية مهارات التواصل و تنمية البيئة الداخلية للنسق لدى أساتذة الجامعات من أجل تطوير أدائهم الوظيفي في شقه المتعلق بخدمة المنظمة (المؤسسة الجامعية).

المراجع المعتمدة :

- 1) الرشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية، 2001م، مكتبة العبيكان، ص 689.
- 2) الرشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية، 2001م، مكتبة العبيكان، ص 690.
- 3) الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص 180.
- 4) الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص 187.
- 5) الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، 2003.
- 6) النجار محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1998، ص 348.
- 7) النجار، محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1998، ص 348.
- 8) حسني عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، شركة البراء، 1997.
- 9) حسني، عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، 1997، بتصرف.
- 10) حسين عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل، شركة البراء، 1997.
- 11) حسين، عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، 1997، ص 230.
- 12) عساف، معتر عبد القادر، التميز في إدارة الموارد البشرية، موسوعة التميز الإداري، الجزء السابع، منشورات اتحاد المصارف العربية، 2008، ص 13.
- 13) نفس المرجع السابق.
- 14) نفس المرجع السابق، بتصرف.
- 15) نفس المرجع السابق، بتصرف.
- 16) نفس المرجع السابق، بتصرف.
- 17) نفس المرجع السابق، بتصرف.
- 18) نفس المرجع السابق.
- 19) الفارس سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، 2003.
- 20) نفس المرجع السابق- بتصرف.

21) <http://www.abegs.org/Aportal/Post/Show?id=17989&forumid=23>

22) <http://swmsa.net/articles.php?action=show&id=805>