

الاحتياجات التدريبية للمورد البشري بالمنظمة

د. شتوح فاطمة
جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة

ملخص

إن تحديد الاحتياجات التدريبية من أهم الخطوات المحددة لنجاح البرامج التدريبية ، وهي أول خطوة في العملية التدريبية وتهدف إلى زيادة المعارف و تنمية المهارات بما يتوافق مع قدرات ومؤهلات المتدربين ، وهي عملية تؤثر بشكل مباشر في تخطيط وتصميم البرامج التدريبية ، وهذا ما يترتب عنه معالجة جوانب النقص أو العجز المرتبطة بالأداء ومن ثم فإن فعالية تخطيط، وتصميم، وتنفيذ التدريب يعتمد أساساً على فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يترتب عنها تقديم النوع المطلوب من التدريب، ومن يحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب، ويترتب عليه أيضاً تقرير أهداف التدريب بدقة.

الكلمات المفتاحية: تحديد الاحتياجات التدريبية ، البرامج التدريبية .

Résumé

L'identification des besoins est une phase cruciale pour le succès d'élaboration et de la réalisation des programmes de formation. C'est la première étape du processus de formation, car elle vise à développer les connaissances et les compétences actuelles et attendues chez les stagiaires en fonction leurs possibilités d'apprentissage et en rapport avec les objectifs de formation.

Mots-clés: L'identification des besoins de formation, Programmes de formation .

مقدمة

أصبحت عملية التدريب أمراً ضروريا بالنسبة لأي تنظيم وهذا استجابة للتحديات الناتجة عن التغير المستمر وحتى تحافظ هذه المنظمات على بقائها أولا ونجاحها ثانيا فتوفر صورة واضحة لموظفيها عن أعمالهم وما تتطلبه من مهارات، وقدرات، ومعلومات، فكلما كان الفرد على دراية بهذه المتغيرات أتم

عمله بكفاءة وأمكنه تحديد نقاط الضعف الذي يعاني منها مما يجنب التنظيم كلفة، ووقت، وجهدا وهذا ما يعرف بتحديد الاحتياجات التدريبية، وقبل ذلك يجب تعريف عملية التدريب.

1- تعريف التدريب

يرجع الأصل اللغوي لكلمة تدريب إلى الفعل درب ويعني: درب به أي اعتاده وأولع به ودرب على الشيء : أي من حذق على الشيء، ويقال: درب فلان البعير أي علمه على الدروب (1) ، وقد تعددت استخدامات هذا المصطلح فتعددت التعاريف وقد عرفته سهيلة محمد عباس وعلي حسين بأنه: "عملية تعلم معارف وطرائق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم (2) ويعرف كذلك بأنه العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم (3)، ويرى بعض الباحثين أنه عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة مهارات ومعرفة جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر والمستقبل وبما يصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة (4) وفي نفس السياق يعرف بأنه: نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدات الأداء وطرق العمل والاتجاهات مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة اللاتقة للقيام بأعمالها (5). ويعرف أيضا بأنه: تزويد الأفراد بالمعلومات والحقائق الأساسية عن الأعمال المسندة إليهم وأساليب تنفيذها وإعطائهم الفرص لاختيار معلوماتهم وذلك لاكتساب المهارات والخبرات التطبيقية اللازمة (6)، ونستخلص من وجهات النظر السابقة أن التدريب هو عملية مخطط لها تتم بغية تحقيق جملة من الأهداف تتعلق بالفرد والمنظمة من خلال إكساب الفرد مهارات وقدرات وتطوير خبراته وتزويده بالمعارف التي تنقصه لتحسين أدائه وفعاليته.

2- الاحتياجات التدريبية:

تختلف الاحتياجات التدريبية باختلاف المنظمات والنشاط الذي تمارسه هذه المنظمات لذا فتعريف هذا المصطلح يختلف تبعاً لذلك ومن هنا نجد أن الاحتياجات التدريبية تعرف بأنها: عملية تحليلية تهدف للتأكد من الحاجة العملية للتدريب ومعرفة طبيعة ومحتوى هذه العملية التدريبية بكل أبعادها والآفاق التي يتمحور بها النشاط التدريبي (7) وهي أيضا مجموع التغيرات كما ونوعا والتي يتطلب حضورها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب وتحقيقه والأداء الفعلي المتحقق من قبل العاملين

(8). في حين يعرفها البعض الآخر من الباحثين بأنها: تحليل مجالات عدم التوازن في الطلب على التدريب من ناحية والفرص من ناحية أخرى، وترجع عملية التحديد إلى الحاجة لمعالجة المشكلات في العمل من خلال التدريب (9)، وباختصار تعرف بأنها نقطة البداية في أي عملية تدريبية منظمة ويعبر عنها بأنها نواحي القصور أو الضعف في الأداء الحالي والمتوقع (10). ومما تم ذكره نستخلص أن الاحتياجات التدريبية: هي التغيرات المطلوب إدخالها أو إضافتها وإكسابها للفرد على مستوى المعلومات، أو المهارات أو السلوك أو الاتجاهات،... الخ لمعالجة المشكلات المتعلقة بالأداء وتغطية جوانب النقص أو القصور وكذا تعزيز جوانب القوة من أجل الوصول إلى الفعالية في أداء الفرد وتحقيق أهداف المنظمة.

3- تحديد الاحتياجات التدريبية:

وتتمثل تحديد الاحتياجات التدريبية في معرفة الفجوة بين مستوى أداء الفرد الحالي ومستوى أدائه المطلوب أي الفرق بين ما يقدمه الفرد من معلومات ومهارات، وسلوكيات وبين ما هو متوقع منه في ظل جملة من الظروف الملائمة، ويعرفها بأنها عملية إجرائية محددة ومستمرة تتم باستخدام أساليب عملية لتوليد معلومات عن الاحتياجات المختلفة للأفراد والجماعات ضمن مستويات جغرافية وبعد ذلك يتم ترتيبها وتخطيط وتنفيذ البرامج والمشروعات الموجهة لتلبية تلك الاحتياجات (11). وهي الأداة الأساسية التي من خلالها يتم التطوير والتنمية للأفراد (12).

4- فوائد تحديد الاحتياجات التدريبية:

عند التحديد السليم والموفق للاحتياجات التدريبية يتم تحقيق عدد من الفوائد بالنسبة للفرد والمنظمة ومن أهمها بناء أو تخطيط برنامج تدريبي مناسب يتوافق من جوانب النقص أو العجز ويقلص الفجوة بين مستوى الأداء الفعلي وبالتالي يخدم هذا البرنامج أهداف الفرد من خلال إكسابه المهارات والمعلومات والسلوكيات التي يحتاج إليها للقيام بعمله على أكمل صورة وكذا تحقيق أهداف المنظمة من خلال الوصول إلى الأداء المطلوب، وقدم باسم حميري جملة من الفوائد تمثلت في (13):

- ✓ تساعد بشكل حيوي على رسم إطار للتدريب المطلوب ومحتوياته، فتحدد الأولويات التدريبية التي تستحق التركيز عليها بتسيير العملية التدريبية.
- ✓ حسم الأمر بخصوص وجود أو عدم وجود حاجة لصياغة أو إعداد برنامج تكويني للعاملين ونوعه وكمه.

✓ تسليط الضوء على مكان ضعف الأداء بالنسبة للأفراد العاملين أو المنظمة.

✓ تساهم بشكل مباشر في رسم صورة التدريب المرغوب فيه فعلا.

5- مصادر التعرف على الاحتياجات:

أي أن الاحتياجات التدريبية تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي تتعرض لها المنظمة وتحدد هذه الاحتياجات بالتعاون مع مسؤول التدريب، الرئيس المباشر، والفرد المطلوب تدريبه لذا تتمحور الاحتياجات في ثلاث محاور وهي (14):

✓ احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين.

✓ احتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض العاملين.

✓ احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين وطريقة تعاملهم مع

مرؤوسيههم.

✓ تساعد على كسب دعم الإدارة للتدريب فتوفر مؤشرات أو بيانات واضحة عن حاجات التدريب هو أكثر إقناعا وتأثيرا في الإدارة.

5- مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية:

يتم التعرف على الاحتياجات التدريبية من عدد من المصادر المختلفة المتعلقة بطبيعة العمل وكيفية القيام به والأدوات المساعدة على انجازه ويقدم بلال خلف السكارنة عدة مصادر تتمثل في (15):

أ- مهام الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها ومتطلباتها.

ب- معدلات الأداء المطلوب للوظائف ومقارنتها بأداء العاملين الذين يشغلونها.

ت- المستجدات والتطورات التي طرأت على الوظيفة.

ث- آراء الرؤساء المباشرين.

ج- أهداف المؤسسة.

ح- العاملون في الحقل نفسه فهم الأقدر على تحديد جوانب النقص ومدى حاجاتهم التدريبية.

خ- الدراسات العلمية التي طبقت بهدف تحديد احتياجات التدريبية.

أي أن الوظيفة في حد ذاتها من خلال ما تتطلبه من نشاطات ومهام ومسؤولية تحدد احتياجات تدريبية وكذلك معدلات الأداء المطلوبة إذا لم تتوافق مع الأداء الفعلي وظهرت فجوة فهذا يحدد احتياجات تدريبية وأيضا في حالة استخدام آلات جديدة ذات تكنولوجيا عالية لم يسبق التعامل معها فهذا يحدد احتياجات تدريبية والمشرف المباشر يقيم باستمرار الأداء ويلاحظ جوانب القصور وهو يلعب دورا هاما في تحديد الاحتياجات التدريبية وفي حالة اعتماد المنظمة أهدافا جديدة تحتاج

إلى مستوى معين من الأداء يفوق ما هو موجود يحتاج إلى تحديد احتياجات تدريبية والعامل الذي يمارس المهام بشكل مباشر فهو الأكثر دقة في تحديد احتياجاته التدريبية.

6- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال ثلاث طرق: تحليل التنظيم، تحليل العمل، تحليل العامل وفيما يلي سنفصل ذلك:

6-1- تحليل التنظيم:

ويهدف إلى تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف المحددة ومتطلبات العمل وتقويم فعالية التنظيم وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته أي تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي من خلال دراسته أهداف المنظمة، بناءها التنظيمي سياساتها، لوائحها، هيكلها الوظيفي، خصائص القوى العاملة بها، درجات الكفاءة الفعالية، المناخ التنظيمي. (16)

6-2- تحليل العمل:

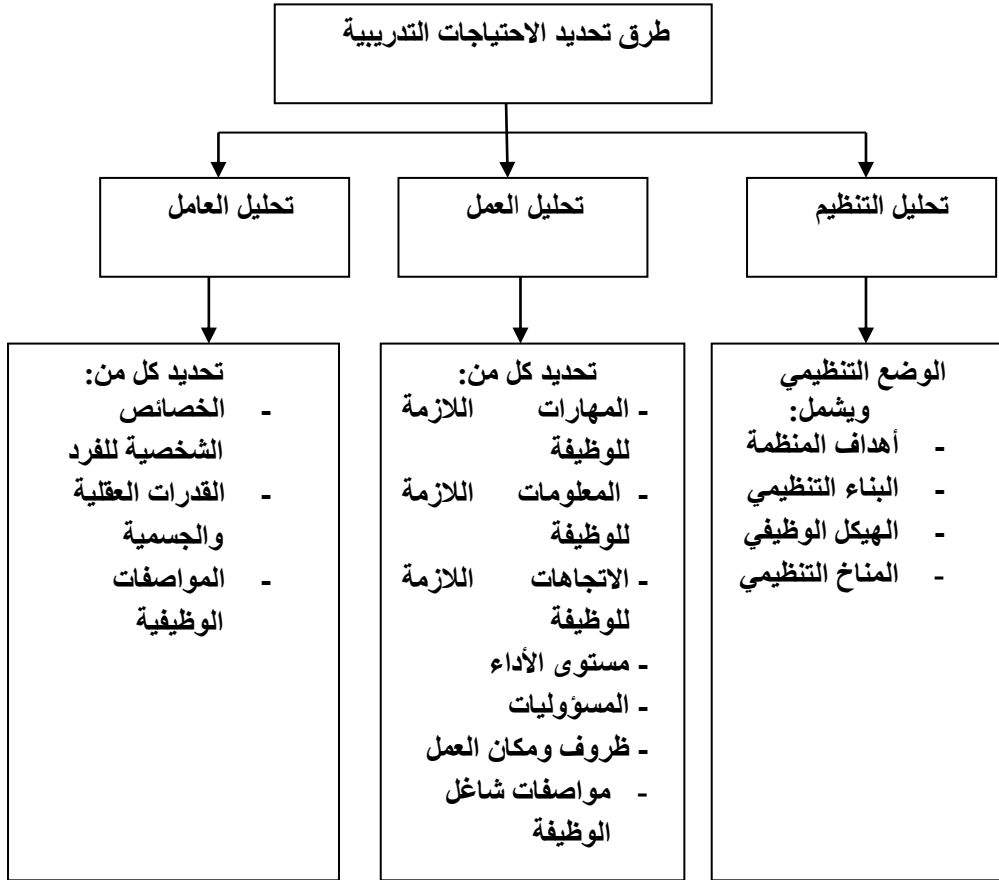
يهدف إلى تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات، ويتم ذلك بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر هي: التوصيف الوظيفي المعمول به، ومواصفات شاغل الوظيفة، وأهداف الوظيفة، ومجالات النتائج ومعدلات الأداء، والتغيرات أو التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر (17)، وتحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط الأداء، ومتغيرات البيئة من خلال النقاط التالية (18):

- ✓ مستوى الأداء (المستوى الفعلي شاغل الوظيفة).
- ✓ المستوى التدريبي (مقدار المهارة التي يمتلكها شاغل الوظيفة).
- ✓ المسؤوليات.
- ✓ - الجهد المطلوب بذله.
- ✓ - ظروف ومكان العمل (بيئة أو محيط العمل).

6-3- تحليل الفرد (تحليل العامل):

يهدف هذا التحليل إلى التعرف على نوع المعلومات والمهارات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أدائه ويرفع إنتاجيته، ويشبع حاجاته الوظيفية والشخصية، لذا تتم دراسته المواصفات الوظيفية للفرد، والخصائص الشخصية التي يتمتع بها اتجاهاته ودوافعه واستعداده للتعلم وحاجته التي يطمح إلى إشباعها، إضافة إلى كل المتغيرات مثل السن أو الجنس أو الحالة

الصحية، انفعالاته، قدرته على التعامل مع الآخرين، وانسجابه داخل الجماعة قدرته على الاتصال والتواصل. (19)



7- مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية:

شكل رقم 01 يمثل طرق تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن حصرها في مداخلين حسب الطعاني هما (20):

7-1- المداخل التقليدية:

وتشمل أسلوبين معتمدين في تحديد الاحتياجات التدريبية ويتمثلان في:

✓ أسلوب التحديد المسحي الشامل وبموجبه يتم التعرف على مختلف المقومات الأساسية والفرعية التي تتكون منها المنظمة حيث يتم التحليل من الناحية البنائية والوظيفية وكذا تحديد الأهداف والسياسات والبرامج والمخططات

التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها، وأيضاً تحليل القوى البشرية ضمنها ومدى كفاءتها وفعاليتها.

✓ - أما الأسلوب الثاني فهو التحديد المسحي الجزئي وبموجبه يتم تحليل المجال المطلوب أو بعض جوانبه من فروع أو وحدات أو وظائف المنظمة لغرض التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة.

2-7- المداخل الحديثة:

تهتم هذه المداخل الحديثة بالقوة العاملة أو البشرية بصفقتها الأهم والاستثمار الناجح وتعرف بالنماذج الفكرية وتتمثل في:

✓ نموذج روبرت ميجر: الذي يعتمد على عملية تحليل الأداء من قبل الخير الإداري للأداء الواقعي وتحديد جوانب القصور.

✓ - نموذج دوجان ليرد: يركز هذا النموذج على الفجوة بين مستويات الأداء والمعايير المحددة فتشمل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على الخطوات المتعلقة بجمع المعلومات عن المشكلة ومقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير التي يضعها المدير.

✓ - نموذج ميلان كوبر وجوزيف بروكوبنكو: حيث يركز في تحديده للاحتياجات التدريبية على حاجات العاملين ومتطلبات المنظمة. (21)

✓ - المدخل المتكامل في تحديد الاحتياجات التدريبية: يهدف إلى عدم فصل الاحتياجات عن فلسفة المنظمة والأهداف الأساسية، ويهدف إلى تشجيع الإبداع والارتقاء في حياة المنظمة وتحديد المشكلة يتم في إطار المنظمة بدلاً من الأداء. (22)

✓ وبين كل هذه المداخل يتفق الباحثون على أن تحديد الاحتياجات التدريبية تشمل تحليل النظم وتحليل العمل وتحليل العامل حتى يتم إلقاء الضوء على كل العناصر المتداخلة لتحقيق الأهداف وتحديد المستوى الذي يعاني من القصور ومن ثم وضع الخطة الأنجع لعلاج من خلال تصميم برنامج تدريبي.

8- تحديد الاحتياجات التدريبية (طرق جمع البيانات):

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال عدة مصادر منها:

العاملين، الرؤساء، جماعات العمل، التنظيم. وهي:

الاستقصاء، قوائم الاحتياجات التدريبية، المفكرة اليومية للعمل، الاختبارات، تحليل المشكلات، بطاقات وصف الوظائف، التقارير، البحوث والدراسات السابقة، الإنتاجية، دوران العمل، حوادث العمل، الغياب.

1-8- المقابلات الشخصية: تعتبر المقابلات الشخصية من أنجح وأنجح الوسائل في جمع المادة العلمية حيث يتم خلالها طرح الأسئلة والتفاعل بشكل مباشر وجها لوجه. (23)

2-8- الملاحظة: وهي أيضا بذات الأهمية حيث تساعد على مراقبة وملاحظة الوضع ووصفه بطريقة واضحة ودقيقة ومن ثم تقديم المعلومات بالدقة نفسها. (24)

3-8- الاختبارات: وهي من الأدوات التي تستخدم لملاحظة وشرح أداء الفرد في ظل ظروف مراقبة ومضبوطة وذلك بهدف قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية والتي عن طريقها يتم تحديد جوانب القصور التي يجب معالجتها.

وقد تكون الاختبارات تحريرية أو شفوية مباشرة أو غير مباشرة ومن هذه الاختبارات، اختبارات التعيين والترقية، اختبارات تقييم أداء العاملين. (25)

4-8- الاستبيان: وهو عبارة عن جملة من الأسئلة يتم بنائها بشكل مدروس لجمع المعلومات عن الموضوع المراد دراسته. ويطلق عليها أيضا قوائم الاستقصاء تتضمن عددا من الأسئلة قد تكون مفتوحة أو محددة الإجابة (مغلقة) بهدف الحصول على بيانات ميدانية وهي أنواع مثل قوائم الاحتياجات التدريبية، قوائم الانتقاء. (26)

5-8- تحليل المشكلات: إن هذه العملية أي تحليل مشكلات العمل ومعرفة السبب الحقيقي للمشكلة يسمح بإيجاد الحل المناسب للمشكلة بفعالية (27)، كما يعرف أيضا بمسح الأحداث الحرجة أي الواقعة أو الموقف الذي من المحتمل أن يكون له آثار على أداء الفرد وتتطلب هذه الطريقة من المشاركين أن يصفوا حادثة أو تصرفاتهم بشكل خاطئ وتحديد سبب أو أسباب ذلك. (28)

6-8- دراسة السجلات والتقارير: تظهر دراسة السجلات والتقارير نقاط الضعف التي تحتاج إلى علاج، كما أنها تظهر مشاكل الأداء بوضوح تام، وتقدم معلومات دقيقة للرؤساء ومسؤولي التدريب. (29)

ومن أهم هذه السجلات والوثائق: دليل القوى العاملة، دليل وصف الوظائف، سجل الملاك، التقارير الدورية، الخطط المتوسطة والطويلة الأجل. (30)

7-8- آراء العاملين: إن أخذ رأي العاملين في أنواع التدريب التي ستقدم لهم تسمح لهم بتحديد نقاط ضعفهم بدقة وكذا الإقبال على البرنامج التدريبي بمعنويات مرتفعة ورضا باعتبارهم جزءا منه وليس برنامج مطبقا عليهم فقط. (31)

8-8- الاستشاريون: وهم الذين تلجأ إليهم المنظمة لأخذ استشارة ويعتبرون جهات خارجية متخصصة تساعد في الكشف عن الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها الفرد (32). وبصيغة أخرى هي طريقة لمعرفة آراء المتخصصين أو الممارسين وذوي الخبرة في مجالات عمل معينة أو في منظمة ما لتحديد احتياجاتها التدريبية ومن أهم هذه الاستشارات الخارجية: اللجان، المؤتمرات، اختصاصي التدريب. (33)

9-8- تقويم الأداء: تعطي عملية تقويم الأداء فكرة عن مستويات الأداء في الحالة التي تكون مقبولة وفي الحالات التي تكون أقل من المقبولة مما يجعل الأفراد الذي سجل لديهم أداء أقل من المقبول بحاجة إلى دعم وهذا يعبر عن احتياجات تدريبية. (34)

10-8- دراسة الحالة: تستخدم هذه الدراسة في حالات كثيرة من أجل تحفيز الاستجابات وذلك بطرح سؤال عام في موضوع متخصص على مجموعة متجانسة في العمل حيث تسجيل إجاباتهم مباشرة ودون تعديل وبعد انتهاء الوقت المحدد للإجابات تتم دراسة الآراء والأفكار وترتيبها حسب تكرارها لتحديد جوانب النقص في معلومات ومهارات واتجاهات الأفراد ومدى حاجتهم للتدريب. (35)

11-8- أسلوب المؤشرات العامة: حيث يركز هذا الأسلوب على حصر عدد من المؤشرات العامة سواء كانت فردية أو اجتماعية للكشف عن الفرق بين المستوى المطلوب للأداء والمستوى الفعلي له فيقدم لنا مؤشرات عامة عن المجالات التي تعاني من انخفاض في أداء الأفراد وكفاءة العمل ومن أهم هذه المؤشرات: مؤشرات الإنتاج، مؤشرات أداء الأفراد، مؤشرات التكلفة، مؤشرات الأنشطة الرئيسية. (36)

9- المشكلات التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية:

رغم الأهمية التي يلعبها تحديد الاحتياجات التدريبية وأثر الفعال في بناء البرامج التدريبية المناسبة لمعالجة القصور المسجل إلا أننا نجد العديد من المشكلات التي تواجه هذه العملية ومن أهمها (37):

- لا يتم تحديد الاحتياجات بشكل علمي وهذا راجع لعدم وعي الإدارة بأهمية هذه العملية، أو السرعة في تنفيذ البرامج التدريبية، وفي أحيان أخرى يكون الاهتمام بالكَم أكثر من الكيف كذلك يتم إسناد التدريب لغير المؤهلين.
- تكرار نفس البرنامج التدريبي.

- قصور البيانات التي يسند إليها التدريب في بعض المؤسسات ويكون تحديدا في نظم المعلومات لعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها وعدم الوعي بأهمية المعلومات لنجاح البرنامج التدريبي.
- حدوث أخطاء في تحديد الاحتياجات التدريبية فهناك مشكلات يتم معالجتها من خلال البرامج التدريبية، وهناك مشكلات لا يتم حلها من خلال طرق أخرى وفي هذه الحالة قد يكون التدريب خسارة (وقت + مال + جهد).
- عدم اهتمام الأفراد بالبرامج التدريبية رغم أن هدفها هو صقل وتنمية قدرات الموظفين وإثراء معلوماتهم، ويكون ذلك ربما لعدم مشاركة المتدربين في تحديد الأهداف والإنفاق عليها، ولم يتناقشوا في تحديد احتياجاتهم التدريبية ولم يسمح لمقترحاتهم وآراءهم على المهارات والمهارات والمعلومات التي تساعد على الأداء الأفضل في وظائفهم.
- استعمال استبيان لقياس الحاجات تلائم نظاما وقد لا تلائم نظام آخر إذ لابد من تكييف وتقنين الأداة إذا أريد إعادة استعمالها.
- كما قدم هلال جملة من المعوقات نلخصها في (38):
 - عدم توفر الوقت الكافي.
 - عدم وجود نظام ومصادر بيانات كافية.
 - رفض الإدارة السماح للخبراء بالنظر في عملياتها الداخلية وتفضيل النظرة السطحية للاحتياجات التدريبية.
 - عدم معرفة العاملين بكيفية إجراء التحليلات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية.
 - عدم قناعة العاملين المستهدفين بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وعدم استيفاء البيانات الحقيقية منهم.
- من المشكلات التي تم عرضها نصل إلى أن هناك مشكلات تتعلق بالأفراد ومشكلات أخرى تتعلق بالمنظمة.

الخاتمة

نستخلص من محاور هذا المقال أن الاحتياجات التدريبية من أهم المواضيع التي تطرق لها الباحثون بالدراسة لما لها من أهمية فهي التي تساهم بالدرجة الأولى في نجاح العملية التدريبية لأن نجاح البرنامج التدريبي يقاس من خلال الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها بدقة وهذا ما يجعل جوانب النقص والقصور التي كانت موجودة تنقلص إلى أن تتلاشى بعد تطبيق البرنامج التدريبي مما يحقق للفرد الوصول إلى أداء فعال وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة في حين أن التحديد غير الدقيق لهذه الاحتياجات يؤدي إلى خسارة للفرد والمنظمة معا على مستوى

الوقت والجهد والتكلفة كما تبقى هذه الحاجات متغيرة حسب التنظيم، ونشاطه، وحسب الأفراد العاملين به، وخصائصهم، ومن الهدف من التدريب.

الهوامش

1. سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: كفاية التدريس، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص21.
2. سهيلة محمد عباس علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الثالثة، 2007، ص107.
3. سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2004، ص189.
4. إبراهيم عباس الحلبي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها وتحدياتها في الشركات مع إطلالة على التجربة اليابانية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر 2013، ص52.
5. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص224.
6. رافد الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص107.
7. خضير كاظم وياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن 2011، ص131.
8. ماهر محمود الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2011، ص102.
9. أحمد الخطيب: التدريب الفعال، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2006، ص322.
10. بشلر يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2008، ص176.
11. حسن أحسن الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2007، ص163.
12. بلال خلف السكارنة: اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن 2011، ص94.
13. باسم حميري: التدريب الفعال منهجي وتطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص ص 31، 32.
14. بلال خلف السكارنة: تحليل الاحتياجات التدريبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص ص 93، 94.
15. أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي القاهرة، 1998، ص94.
16. بلال خلف السكارنة، تحليل الاحتياجات التدريبية، مرجع سابق، ص ص 95، 97.

17. بلال خلف السكارنة، نفس المرجع ، ص ص 97، 98.
18. أمين ساعاتي: مرجع سابق: ص 95.
19. بلال خلف السكارنة: تحليل الاحتياجات التدريبية: مرجع سابق، ص ص 98، 99.
20. الطعاني حسن أحمد: التدريب مفهومه وفعالياته، دار الشروق ، الإصدار 3، ط1، عمان 2009، ص 183.
21. العزاوي نجم عبد الله: التدريب الإداري الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 94، 97.
22. الطعاني حسن احمد: مرجع سابق. ص 185.
23. بلال خلف السكارنة: تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، مرجع سابق ص 101.
24. بلال خلف السكارنة: نفس المرجع، ص 102.
25. تنمية العاملين بجوازات منطقة القصيم ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ،قسم العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،الرياض، 2010، ص 34.
26. نفس المرجع ، ص 34.
27. بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية ،مرجع سابق ص 102.
28. عبد المجيد بن سلمان الجربوع : مرجع سابق ص 35.
29. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ص 103.
30. ياغي محمد عبد الفتاح: التدريب الإداري بين النظرية والتدريب، دار الخرجي للنشر و التوزيع ،الرياض، 1996، ص 90.
31. بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 103.
32. بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 103.
33. عبد الوهاب علي وآخرون : طرق تحديد الاحتياجات التدريبية، دراسة ميدانية، مركز البحوث الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ،القاهرة، 1997، ص 93.
34. بلال خلف السكارنة: مرجع سابق ص 103.
35. عبد الوهاب علي وآخرون، مرجع سابق ص 74.
36. عبد المجيد بن سلمان الجربوع : مرجع سابق ص 35.
37. حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص ص 168، 169.
38. هلال محمد الغني حسن: دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، موسوعة التدريب، مصدر الجديدة، مركز تطوير الأداء والتنمية ،ط1، 2003، ص ص 58، 37.