

تحديد الاحتياجات التدريبية
كأساس لعملية التخطيط لتدريب القيادات بالجامعات المصرية

إعداد

د. أحمد عبد العظيم أحمد سالم
مدرس الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية بالعريش - جامعة قناة السويس

تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط لتدريب القيادات بالجامعات المصرية

د. أحمد عبد العظيم أحمد سالم

مقدمة:

لا تتغير المؤسسات من أجل التغير ذاته، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة وعليها أن تتفاعل طبقاً للتغيرات، والقيود، والمتطلبات، والفرص المتاحة في البيئة التي تعمل فيها. وهي ملزمة دائماً وباستمرار بالتكيف مع البيئة التي توجد فيها. وليس ذلك فقط، ولكنها تحدث تغيرات في البيئة بتطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة وتطبيق تكنولوجيات جديدة والتي ستصبح ذات صفة غالبية واستعمال واسع. وبناء على ذلك فالمؤسسات تعدل وتغير في نفسها وفي البيئة المحيطة.

ويعتبر العنصر البشري في أية مؤسسة هو أساس النشاط المعرفي والإنتاجي والاقتصادي ومنه تبدأ مسيرة التغير والتطوير، ومن هنا كان لإدارة الموارد البشرية دورها البارز في تسيير أعمال المؤسسات بصفة عامة، وبالتالي تعتبر ركناً رئيساً في عملية التحديث والتطوير في ظل مجتمع المعلومات والتقنية الحديثة والنقلة النوعية المحدثة باستمرار في كافة المجالات.

وتعتبر قضية التدريب وإعادة التدريب من أهم قضايا التنمية البشرية في العصر الحديث ، حتى بات واضحاً كما تؤكد الشواهد أن التدريب قد خرج عن طوع علم الإدارة وهو في سبيله أن يصبح علماً اجتماعياً جديداً ، له أبنيته الفكرية المؤسسة على الحقائق والمفاهيم والنظريات، وله هدفه المتمثل في تنمية قدرات

الأفراد والمنظمات والمجتمع، ومن ثم استثمارها وفق معايير الكفاية والفعالية والاستثمارية(١).

وفي المؤسسات التعليمية- والجامعية منها علي سبيل الخصوص-،تعد القيادات الجامعية من أبرز أعضاء المنظومة الإدارية الجامعية ومن أهم عناصرها حيث تتسم القيادات الإدارية والأكاديمية في المؤسسة الجامعية -مثلة بمختلف كلياتها وأقسامها ومراكزها البحثية ووحداتها الإدارية السائدة-بخصائص وسمات تجعلها تختلف كلياً عن القيادات لمؤسسات إنتاجية أو خدمية الأمر الذي يظهر تأثيره على معايير وآليات تعيين واختيار تلك القيادات(٢).

وفي ظل التحديات والتغيرات العالمية المعاصرة يحتاج هؤلاء القادة إلى تنمية قدراتهم على تشخيص المشكلات وتحليلها واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الإدارية،فضلاً عن تنمية قدراتهم على الإدراك الشامل لمنظمتهم وللبيئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المحيطة، إضافة إلى تطوير وتنمية سلوكيات واتجاهات وقيم هؤلاء القادة(٣).

وإذا ما أريد لبرامج التدريب أن تلبي مطالب عصرها الآن وفي المستقبل فإنه ينبغي إعادة تخطيطها وتطوير مضامينها وتقنياتها باستمرار، وهذا يتطلب صياغة استراتيجيات شاملة للتدريب تأخذ في حسابها إحداث تكامل تنظيمي مستمر وشامل(٤)، ومن هنا فلا بد وأن تصمم البرامج بحيث تقابل الاحتياجات

(١) صلاح الدين إبراهيم معوض وحنان عبد الحليم رزق: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ، المكتبة العلمية الحديثة، المنصورة، ٢٠٠١، ص ٢٠٨.

(٢) بسمان فيصل محجوب : إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٣.

(٣) راشد الغافري: تنمية القيادات التربوية في سلطنة عمان ، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي ، المنعقد في الفترة من ٢٧ - ٢٨ يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مركز تطوير التعليم الجامعي، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٦١١.

(٤) ضياء الدين زاهر: تدريب الكوادر الإدارية والتدريبية لتعليم الكبار: إطار تخطيطي مقترح ، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس ، مج ١٦ ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٩٠ ، ص ٤٥٨.

التدريبية للمدرسين، وأن أي نشاط ينبغي أن يهدف إلى تلبية تلك الاحتياجات وإشباعها، ويقدر الدقة والموضوعية في تحديد تلك الاحتياجات تتحدد فعالية وكفاءة البرنامج التدريبي الذي يصمم لتلبيتها(٥)، كما يقاس نجاح البرنامج التدريبي بمدى التعرف الدقيق على الاحتياجات التدريبية التي هي عنصر مهم من عناصر التخطيط للتدريب، كما تساعد هذه العملية على التعرف على مدخلات ومخرجات العملية التدريبية.

إن تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الجامعية بالجامعات المصرية ينبغي أن يمثل محور الارتكاز الذي تبني حوله خطط وبرامج التدريب المعدة لتحسين وتطوير أداء هذه القيادات داخل العملية التعليمية ، وإذا كانت عملية التخطيط في أساسها هي مجموعة التدابير المعتمدة و الموجهة بالقرارات والإجراءات العلمية لاستشراف المستقبل، فإن عملية التخطيط لتدريب القيادات الجامعية يجب أن تبني في الأساس على تحديد علمي ودقيق للاحتياجات التدريبية لهذه القيادات حتى يتوافق ذلك مع الأسس العلمية والمرتكزات المنهجية لتطوير التعليم الجامعي.

وعلى هذا الأساس يتكون هذا البحث من ثلاثة أجزاء رئيسية؛ يتناول الباحث في الجزء الأول الإطار العام للبحث ويعرض فيه لمشكلة البحث وأهدافه وأهميته والمنهجية المتبعة فيه ومصطلحاته الأساسية، وفي الجزء الثاني يعرض لأهم الأدبيات التي تناولت موضوع البحث من خلال إطاره النظري ويتناول النقاط الآتية:

- مفهوم الاحتياجات التدريبية.
- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.

(٣) صلاح الدين إبراهيم معوض: الموجه التربوي وتحديد الحاجات المدرسية والتعليمية والتدريبية ،دائرة إعداد وتوجيه المعلمين، وزارة التربية والتعليم، مسقط، عمان، نوفمبر ١٩٩٢ ، ص ١.

- مستويات الاحتياجات التدريبية وتصنيفاتها.
- من يحدد الاحتياجات التدريبية؟ .
- مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية.
- أساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية.
- معوقات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية .
- تحديد الاحتياجات التدريبية ونجاح القيادة الجامعية.
- عملية التخطيط لتدريب القيادات الجامعية.
- عناصر التخطيط لتدريب القادة الجامعيين وتنميتهم إدارياً بناءً على تحديد احتياجاتهم التدريبية.

.. ، وفي الجزء الثالث يعرض لخلاصة النتائج وأهم التوصيات المقترحة.

أولاً : الإطار العام للبحث

مشكلة البحث:

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية وتؤثر في جميع المراحل اللاحقة حيث تبين أهداف التدريب والفئة المستهدفة منه وتساعد على التخطيط الجيد للبرامج التدريبية، وتحدد الاحتياجات التدريبية الفرق بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، ويتطلب نجاح هذه المرحلة تحديد هذه الاحتياجات بشكل دقيق بحيث تكون ملبية للغرض منها على ضوء أسس ومؤشرات موضوعية تساهم بشكل فاعل في تنمية مهارات وقدرات المتدربين.

وتعتبر القيادات الجامعية من رؤساء مجالس الأقسام والوكلاء والعمداء بالكليات هم حجر الزاوية في أي إصلاح أو تطوير إداري منشود للمؤسسة الجامعية وبذلك تتزايد الحاجة إلى وجود تنمية إدارية من خلال تدريب مستمر لهؤلاء القادة؛ باعتبار أن التنمية الإدارية هي عملية واعية وهادفة لتطوير القدرات الإدارية لهؤلاء القادة بالقدر الذي يمكنهم من القيام بالعملية الإدارية وتحقيق

أهدافها بقدر عالٍ من الكفاءة والفعالية، وهي بمثابة خطة هدفها تكوين قيادات إدارية تستطيع أن تدير المؤسسة الجامعية بنجاح(٦).

وبالرغم من أهمية عملية التدريب والتنمية المهنية والإدارية للقيادات الجامعية إلا أن المستقرى لقانون تنظيم الجامعات المصري يلاحظ إغفاله لجانب تدريب القيادات على كيفية ممارسة وظائفهم الجديدة، ورغم قيام الجامعة بمحاولات لتقديم برامج لتدريب القيادات الجامعية ، ويظهر ذلك في إطار الدورات التي يقدمها مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، نجد أن المجلس الأعلى للجامعات لم يجعل إجبارياً أو أساسياً منها سوى ما يتعلق بجدارة التدريس والبحث العلمي أما باقي برامج المصفوفة فكلها اختيارية، والملاحظ أن جدارات التدريس والبحث العلمي ليست بالشيء الجديد على من يصل إلى درجة الترشيح للترقية للأستاذية (٧).

وإذا كانت البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية تقوم على أسس علمية ومنهجية رصينة وتتفق - في معظمها - مع أحدث البرامج العالمية في مجال التدريب، إلا أن تلك البرامج تفتقد إلى مصفوفات خاصة بمن يتولى منصباً إدارياً جامعياً بدءاً من منصب رئيس القسم وانتهاءً بمنصب رئيس الجامعة ، ومن ثم تفتقد تلك البرامج إلى جزئية غاية في الأهمية وهي تحديد الاحتياجات التدريبية لهؤلاء القادة الجامعيين كأساس أول ورصين لعملية التخطيط لتدريب هؤلاء القادة.

ومن ثم يمكن تحديد مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس الآتي:

(٦) أيمن حسن ديوب: التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي على قطاع الدواء في مصر (بتصرف)، رسالة

ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢، ص ٧٢.

(٧) سامح جميل عبد الرحيم : تأهيل القيادات الجامعية الأكاديمية ، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر

والعالم العربي ، مرجع سابق ، ص١٣٨.

كيف يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الجامعية لتكون العنصر الأساس في عملية التخطيط لتدريب هؤلاء القادة؟

ومن السؤال الرئيس تتفرع عدة أسئلة وهي:

- ما المقصود بتحديد الاحتياجات التدريبية ، وما أهميتها في المجال التعليمي؟
- ما أهم وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية ، وكيف تصنف تلك الاحتياجات؟
- ما طبيعة العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية ونجاح القيادة الجامعية؟
- ما أهم أسس التخطيط لتدريب القيادات الجامعية وتمييزهم إدارياً ؟
- أهداف البحث:
- تتمثل أهداف البحث الحالي فيما يلي:
- بيان المقصود بالاحتياجات التدريبية وأهميتها وتصنيفاتها.
- توضيح عناصر الكيفية التي تحدد بها الاحتياجات التدريبية بصورة علمية سليمة.
- الوقوف على طبيعة العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية ونجاح القادة الجامعيين في أداء مهامهم الإدارية والتربوية.
- تحديد عناصر رؤية مقترحة لتدريب القادة الجامعيين وتمييزهم إدارياً بناءً على تحديد احتياجاتهم التدريبية.

أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث الحالي في محاولته لتوضيح أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية كعنصر مهم وفاعل في عملية التخطيط العلمي لتدريب القيادات الجامعية بالجامعات المصرية، وتبصير مخططي السياسات التعليمية والمسؤولين عن تطوير التعليم الجامعي بنقاط الضعف في عملية التخطيط لتدريب القيادات الجامعية.

المنهجية المتبعة:

يستخدم الباحث المنهج الوصفي والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة - موضوع الدراسة- اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث.

مصطلحات البحث:

١- الاحتياجات التدريبية:

يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها "مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد (المتدرب) والمتعلقة بمعرفته وقدراته وسلوكه واتجاهاته؛ لجعله لائقاً لشغل وظيفته بكفاءة عالية^(٨).

وتعد الاحتياجات التدريبية تعبيراً عن احتياجات الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي من المواقف المحتمل حدوثها أثناء العمل، "وتمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس في صناعة التدريب ، وتقوم عليها جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية^(٩).

٢- التخطيط للتدريب:

يعرف التخطيط بأنه "مجموعة العمليات الذهنية التمهيديّة القائمة على اتباع المنهج العلمي وأدواته والتي تستهدف تحقيق أهداف معينة ومحددة وموضوعة بقصد رفع المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي أو هذه المستويات جميعاً بما يحقق سعادة الفرد ونمو المجتمع^(١٠).

(١) عادل رمضان الزيايدي: تدريب الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٩ ، ص ١٨٠.

(٢) رداح الخطيب وأحمد الخطيب: التدريب الفعال ، عالم الكتب الحديثة ، إربد ، الأردن ، ٢٠٠٦ ، ص ٣١٩.

(٣) محمد سيف الدين فهمي: التخطيط التعليمي ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٠.

وبذلك يكون "التخطيط للتدريب" هو رسم صورة مستقبلية لما سيكون عليه العمل التدريبي ، ووضع السياسات والإجراءات المناسبة للوصول إلى الأهداف والغايات التدريبية المرجوة.

٣- القيادة الجامعية:

تُعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير على الآخرين أفراداً وجماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد ولحداث تغيير في الأهداف والأساليب والإجراءات في العمل والقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل^(١١).

وبذلك تكون "القيادة الجامعية" هي تلك العملية التي يؤثر فيها القائد الجامعي على أفراد العملية التعليمية داخل مؤسسته ، ويحثهم على الإبداع والابتكار في إنجاز العمل ، حتى يمكن مواجهة تحديات الحاضر ومتطلبات المستقبل.

ثانياً: الإطار النظري للبحث

١- مفهوم الاحتياجات التدريبية:

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية معنية بالدرجة الأولى بتحديد التغيرات المطلوب إحداثها في معرفة ومهارات واتجاهات الأفراد؛ وذلك بغرض تعديل أو تطوير سلوكهم بما يحقق أهداف المؤسسة، ولذلك يصمم التدريب لمقابلة الاحتياجات التدريبية، ونجاح أي برنامج تدريبي يقاس بمدى التعرف على الاحتياجات التدريبية الفعلية للعنصر البشري الموجود في المؤسسة، والافتقار البرنامج التدريبي أثره على الأفراد، وما استطاع تحقيق الهدف منه على الإطلاق؛ لأنه يفترض أن تكون الحاجة التدريبية عملية مستمرة؛ لأن الاحتياجات

(١١) على أحمد عبد الرحمن عياصرة : القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ،

التدريبية تتغير بتغير وتتوع الظروف المحيطة بتلك المؤسسة، علاوة على تنوع المشكلات التي تواجهها.

وعن تعريف الاحتياجات التدريبية: فيعرف الاحتياج "لغة" بأنه الافتقار والنقص، والحاجة تعني القصور عن المبلغ المطلوب^(١٢)، والاحتياج هو ما يتطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه ، وبناء على ذلك يمكننا أن نفهم أنه عندما نحتاج لشيء ما (أثناء العمل)، فإنه يعني أن لدينا قصوراً أو تناقضات معينة ، ونقوم بالتدريب لضمان إمكانية استكمال هذا النقص أو القصور بواسطة إجراءات منظمة معينة.

أما عن "الاحتياجات التدريبية" فلقد استخدم الباحثون هذا المصطلح للتعبير عن معاني مختلفة ، ففي بعض الأحيان للدلالة على من يحتاج التدريب من الأفراد وعددهم ، وأحياناً أخرى للدلالة على وجود مشكلات في التدريب يراد حلها عن طريق التدريب^(١٣).

وتعرف "الاحتياجات التدريبية" بأنها: مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه، ومهاراته، وخبراته، وسلوكه، واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية^(١٤). وهناك من يرى أنها التفاوت بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. وللوصول إلى تحديد الاحتياجات التدريبية فإنه يجب أن نحدد السلوك أو الأداء المراد تغييره أو تطويره، والسلوك أو الأداء المستهدف بعد التدريب، ويلاحظ أن الاختلاف أو

(١) محب الدين الواسطي الزبيدي: شرح القاموس المسمى تاج العروس (من جواهر القاموس)، الجزء الأول، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٦٥، ص ٢٥.

(٢) علي ماهر جمال الدين: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة الفكر الشرطي، مج ٤ ، ع ٤٤، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ١٩٩٦، ص ٧٣.

(٣) عبد الكريم درويش وليلى تكلأ: أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٠، ص ٦٠٣

الفرق بين السلوك الحالي أو الأداء المستهدف هو الأساس لمعرفة درجة الاحتياج التدريبي الذي نسعى للوصول إليه^(١٥).

ويمكننا استنتاج مجموعة من الحقائق حول "الاحتياجات التدريبية" بناءً على التعريفات السابقة - وغيرها - كما يلي:

- أنها تعبر في بعض الأحيان عن العاملين الذين يحتاجون للتدريب.
- أنها عبارة عن مجموعة من المهارات والمعلومات والاتجاهات والقدرات والجدارات والتي يراد تميمتها أو تغييرها أو تقويمها وفق أهداف محددة.
- أنها لا بد وأن تعبر عن الأهداف الخاصة بالمؤسسة وكيفية تحقيقها.
- أنها أساس العملية التدريبية التي لا يمكن للتدريب النجاح من دون تحديدها وبصورة علمية وواضحة.
- أنها عملية مستمرة ومتجددة.

كما يتضح من خلال تعريفات "الاحتياجات التدريبية" أنها تتمثل في ثلاثة عناصر رئيسة، يتعين على مسؤولي التدريب معرفة خصائص كل منها، لأن معرفة خصائص ما يراد تغييره يمثل نقطة البداية في إحداث أي تغيير وفيما يلي توضيح هذه العناصر^(١٦):

أ. المعارف (المعلومات):

أي الحصول على معارف وأفكار جديدة مع فهمها واستيعابها عملياً، مثل: معرفة اللوائح المنظمة للعمل ، ومهام وواجبات المؤسسة التي يعمل بها، والوصف الوظيفي المتعلق بالوظيفة التي يعمل بها ، ودليل الإجراءات

(٤) رداح الخطيب: تحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، العدد (٢٦) يونيه ١٩٩٥، ص ٦٦٠

(١) هدى أحمد صادق: تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي، المجلة العربية للتدريب، مج ٥، ع ١٠، القاهرة،

ب.المهارات:

كاكتساب الفرد القدرة على استخدام التقنيات والوسائل الحديثة بفعالية وكفاءة ؛ لذلك يتطلب هذا الأمر الممارسة والتفاعل السليم في الموقف التدريبي.

ج.الاتجاهات (السلوك):

اكتساب أساليب جديدة نحو الأمور أو الأشخاص أو المواقف بطريقة مستحدثة ؛ كتكوين مسلك أو عادة جديدة أو اتجاه مما يتطلب عادات واتجاهات قديمة، وإذا ماتم التدريب السليم، ومن ثم التطبيق الفعلي يعتبر هذا الأمر انفصلاً بين مايتحدث به الفرد ومايفعله.

٢- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

ترتبط العملية التدريبية بفكرة ما هو كائن في المؤسسة حالياً وما يجب أن تكون عليه الحالة المثالية للأداء الوظيفي ؛ حيث تتحدد تلك الاحتياجات بتنسيق العملية ما بين المراد تدريبهم والجهة القائمة على التدريب، حيث يتم طرح استبيان مقنن يظهر فيه ماهية الاحتياج إلى التدريب والتي تتحدد من خلال نقاط الضعف التي يعاني منها المتدربون بحسب طبيعة عملهم. ويهدف الاستبيان إلى إبراز نوعية المعلومات والمهارات والمعارف الواجب اكتسابها للعمل المراد القيام به والمتدرب المراد تدريبه عبر إجراء عملية تحليلية لتوصيف الوظيفة واحتياجاتها وتوصيف كفاءة القائم بالعمل الواجب توافرها لإدارة هذه الوظيفة.

والمتوقع من العملية التدريبية إجراء الربط الحقيقي بين واقع العمل الحالي والواقع المأمول عبر تقديم برامج نوعية تبتعد عن العنصر الكمي المجرد إلى البعد النوعي عبر برامج تستهدف نقاط الضعف في عمل المؤسسة^(١٧).

(٢) الجمهورية العربية السورية : المؤسسة العامة للاتصالات ،مديرية التدريب والتطوير بإدارة الموارد البشرية ، خطة

التدريب العامة لعام ٢٠١٠، ص٣.

ومرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية مرحلة مهمة من مراحل العملية التدريبية؛ حيث تمثل مرحلة التشخيص، فالطبيب لا يمكنه وصف العلاج للمريض قبل فحصه، ومن ثم تحديد نوع المرض، وتوضح العلاقة العضوية بين التخطيط للتدريب وبين أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحقيق التوازن الحركي بين أجزاء نظام التدريب من ناحية وبين نظام التدريب والبيئة المحيطة به من ناحية أخرى.

وتظهر أهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي:

- اعتبار عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس الذي يقوم عليه التدريب وبالتالي تصبح هذه العملية مدخلاً مناسباً، ونقطة انطلاق موضوعية لتخطيط وتصميم البرامج التدريبية.
- يساعد التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في التعرف على نقطة البدء في التدريب أو ما يمكن أن نسميه نقطة الانطلاق وذلك على اعتبار أن الاحتياجات التدريبية تمثل الفرق أو الفجوة بين ما لدى المتدربين من كفايات وما ينبغي أن تكون عليه كفاياتهم بعد التدريب.
- تخطيط البرامج التدريبية من منطلق التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يمكن المخطط وصانع القرار من الاختيار الرشيد للاحتياجات التدريبية التي تتطلب أسبقية في التدريب عن غيرها، وبالتالي تحديد الوسائل والأساليب والطرق الملائمة لتلبية تلك الاحتياجات والمفاضلة بين البدائل المتاحة والممكنة واختيار أفضلها.
- تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم والصحيح، كما أنها المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات المناسبة.
- عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقاً يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب.

- تعتمد هذه العملية على الدقة المتناهية في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لأسس ومعايير موضوعية، تستند إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والعاملين.
- تساعد هذه العملية في الكشف عن مشكلات ومعوقات العمل ، والتي تعاني منه المؤسسة أو أحد أنشطتها الرئيسية والتي تحول دون تحقيق الأهداف المبتغاة، ومن ثم وضع هذه المعوقات في الحسبان أثناء التخطيط للتدريب حتى لا يصطدم بها أثناء التنفيذ.
- يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم.
- إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ليست عملاً يسيراً كما يظن البعض، فهو عمل مسحي منظم يكون في العادة عبارة عن جهد تعاوني جماعي تضطلع به كافة أجهزة المؤسسة وبالتعاون مع الجهة القائمة على التدريب، بغية معاينة وفحص الفجوة ما بين أهداف محددة ووضع قائم فعلاً ، ويكون هذا الجهد في صورة برنامج منظم أساسه وغرضه تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين ، والتي تتبع من احتياجاتهم الفعلي في الجوانب التي يشعرون بنقص في معرفتهم أو إتقانهم لها ، ولعل من الواضح أن هذه العملية لها دورها المهم والفاعل في نجاح العمل الإداري بصفة خاصة ولذا فهي مهمة في التخطيط لتدريب القيادات الجامعية للقيام بعملهم على الوجه المنشود.
- ٣- مستويات الاحتياجات التدريبية وتصنيفاتها:
- ويمكن النظر إلى مستويات الاحتياجات التدريبية وفقاً لما يلي^(١٨):

(18) Milam Jubr and Joseph Prokopenko: Diagnosing Management Training and Development Needs, Concepts and Techniques, International Labour Office. Geneva, 1989, pp. 30-31.

- **مستوى الأفراد:** وهذه هي نقطة البداية في عملية تحديد الاحتياجات ، فلكل متدرب حاجات فريدة ترتبط بنوع وظيفته وطبيعتها، وخلفيته العلمية والثقافية ، وخبراته العملية وشخصيته. إن التركيز على الاحتياجات التدريبية للأفراد يجعل من الممكن وضع برنامج تدريبي يلبي تلك الحاجات، كما يسهل تحقيق نتائج يأملها ويدركها الأفراد أصحاب العلاقة.
- **مستوى الجماعات:** وهنا تتعلق الحاجات بمجموعة من مديرين ومسؤولين أو مشرفين لهم حاجات تدريبية مشتركة.
- **مستوى التنظيم:** إن الأفراد والجماعات يعملون في تنظيم، ومن هنا فإن المنظمات قد تجمع الحاجات الفردية وحاجات الجماعات وتصمم برامج تدريبية وفق الموارد المتاحة للتوفيق بين حاجات الأفراد والجماعات من جهة وحاجات التنظيم ككل من جهة أخرى. وكذلك فإن المسؤولين في المنظمات قد يحددون الحاجات التدريبية لمعالجة مشكلات تتعلق بالتنظيم مثل ثقافة المنظمة، وقيم العاملين فيها، وعلاقاتهم الإنسانية، وأساليب الاتصالات واتخاذ القرار بها، وبالتالي يصممون برامج تدريبية تعالج تلك المشكلات وينضم إليها عاملون في المنظمة ومن مستوى إداري أو عدة مستويات.
- **مستوى الوطن (القطر):** وهنا تجري مسوحاً عامة على مستوى الوطن فتحدد الاحتياجات التدريبية في جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية؛ تمهيداً لوضع برامج تدريبية عامة للعاملين في تلك القطاعات. وقد يأخذ تحديد الاحتياجات التدريبية هنا شكل المديرين في القطر أو مديري التسويق في جميع الوزارات العامة.
- **مستوى الأقاليم:** وهنا يجري تحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع إنتاجي أو مديرين من عدة أقطار يضمهم إقليم جغرافي واحد يجمع بين أقطاره خصائص ثقافية أو سياسية أو اقتصادية مشتركة.

- مستوى العالم (المستوى الدولي): نتيجة لتشابك العالم وتربط أجزائه بسبب ثورة التقنية والاتصالات، ونشوء أسواق عالمية، فإنه قد تحدد الاحتياجات لفئة معينة من المديرين أو القطاعات الإنتاجية، أو لمعالجة مشكلات ذات طابع دولي مثل الفقر أو الإسكان أو تلوث البيئة. وقد تسهم المنظمات الدولية إسهاماً واضحاً في مثل تلك العملية.

ومن ناحية التصنيفات المختلفة للاحتياجات التدريبية، فهناك عدة طرق لتصنيف الاحتياجات التدريبية منها^(١٩):

أ- تصنيفها حسب الهدف ، أي تصنيفها إلى:

- احتياجات عادية لتحسين أداء الأفراد.
- احتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العمل.
- احتياجات تطويرية لزيادة فعالية المنظمة.

ب- تصنيفها حسب الفترة الزمنية ، أي تصنيفها إلى:

- احتياجات عاجلة (أنية- غير مخططة).
- احتياجات قريبة المدى (مخططة).
- احتياجات مستقبلية (تطويرية - خطة بعيدة المدى).

ج- تصنيفها حسب حجم التدريب أو كثافته ، أي تصنيفها إلى:

- احتياجات فردية.
- احتياجات جماعية.

د- تصنيفها حسب طريقة التدريب أو أسلوبه ، أي تصنيفها إلى:

- احتياجات لتدريب عملي في الموقع (تطبيقي).
- احتياجات لتدريب معرفي في قاعات (نظري).

(١) محمد حربي حسن وآخرون: المدخل النظمي كأسلوب شامل ومن لتحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية

هـ- تصنيفها حسب مكان التدريب أو جهته ، أي تصنيفها إلى:

- احتياجات تدريبية أثناء العمل اعتماداً على الخبرات الداخلية.
- احتياجات تدريبية خارج العمل اعتماداً على مراكز وهيئات تدريبية أو مؤسسات مماثلة.

٤- من يحدد الاحتياجات التدريبية؟ :

ولعله سؤال مهم ذلك الذي يسأل عن يحدد الاحتياجات التدريبية، ولعل أهم من يحدد تلك الاحتياجات هم:

- المتدرب ذاته: لأنه هو أقدر الناس على تحديد جوانب النقص التي يشعر بها دون غيره، والمقصود به في هذا البحث القيادي الجامعي.
- رئيس العمل: وذلك بسبب إشرافه على العاملين بالمؤسسة وأدرى الناس بالمشاكل والمعوقات التي تصادف العمل ، مما يجعله قادراً على تحديد نوع التدريب الذي يلتم حل تلك المشكلات، ويقصد به في هذا البحث عميد الكلية أو نائب رئيس الجامعة أو رئيس الجامعة.
- الإدارة العليا للمؤسسة: بحكم الإشراف على سير العمل داخل المؤسسة والتقارير الخاصة بالعمل والأفراد يمكن للإدارة العليا للمؤسسة أن تحدد الاحتياجات التدريبية اللازمة لأفرادها لتحقيق الأهداف العامة والخاصة لتلك المؤسسة ، ويمكن أن يمثلها هنا مجالس الكليات أو الجامعات.
- اختصاصي التدريب: وهو الشخص المتفرغ لعملية التدريب، وتقع عليه مسئولية مهام تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة التي يعمل بها، وقد يناط لذلك العمل بالكليات وحدة الاعتماد وضمان الجودة.
- مراكز التدريب المتخصصة: والتي لديها الخبرات الكافية لأداء مثل هذه المهمة، إضافة لما لديها من تقنيات وطرق مسحية وخبراء ومستشارين،ويمكن أن يمثلها هنا مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس

والقيادات أو مراكز التدريب التابعة لهيئة ضمان الجودة والاعتماد
المصرية.

٥- مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية:

وتكاد تجمع أدبيات التدريب على أن مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية
ثلاثة هي (٢٠):

١- مدخل تحليل المنظمة :

ويتضمن دراسة المنظمة ككل من حيث الجوانب التالية:

- أهداف المنظمة و مواردها وأساليب العمل فيها.
- تحليل الهيكل التنظيمي وسياسات المنظمة والقوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة المتعلقة بالتدريب من حيث وضع التدريب الحالي في كل قسم من أقسام المنظمة، وهنا تجري دراسة فعاليات التدريب وأنواعه، والمشكلات التدريبية، والمواد المتاحة، والاحتياجات التدريبية المستقبلية، وما يتصل بذلك من قضايا.
- دراسة وتحليل القوى العاملة.
- تحليل مؤشرات العمل.
- تحليل المناخ التنظيمي.

٢- مدخل تحليل الوظيفة:

ويجري تحليل الوظيفة من دراسة وصف الوظيفة ومواصفات الوظيفة. وهنا تجري مقارنة وصف الوظيفة بمواصفات شاغل الوظيفة واستنباط أهم المعارف والمهارات والكفايات والقدرات والصفات التي تنقص شاغلي الوظائف، كما قد تجري مقارنة مواصفات الوظيفة المطلوبة بمواصفات الوظيفة الواقعية الحالية المتوفرة لدى شاغل وظائف معينة؛ وهنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات

(١) عبد الهادي درة: التدريب مفهومه ومدخل نظمي له، رسالة المعلم، مج ٣٢ ، العددان الأول والثاني، ١٩٩١، ص ٢٨.

عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها، والغرض من ذلك تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة أو المهمة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، وبالإضافة إلى ذلك، يقوم المخطط للتدريب بتحليل مسؤوليات الوظيفة أو العملية المتضمنة في كل مهمة، وغالباً ما يأخذ التوصيف الوظيفي كأساس للحصول على مثل تلك المعلومات. ويمكن استخدام المعلومات المجمعة عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرّب عليه الموظف المتدرب، وهذا يتطلب تحديد كل معايير الأداء والواجبات والمهام التي تتضمنها الوظيفة وطريقة أدائها بالإضافة إلى المعارف والكفايات اللازمة لأدائها. وبهذا، فإن برنامج التدريب يمكن أن يقدم عائداً واستثماراً مناسباً إذا ارتبط مباشرة مع العمل لا مع شاغل الوظيفة.

٣- مدخل تحليل الفرد:

ونحاول هنا أن نقيس أداء الفرد في وظيفته، وتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتطوير أدائه، وينصب التحليل هنا على العامل وليس على الوظيفة. ونستخدم في هذا المدخل أسلوب الملاحظة أو المقابلة أو تقارير تقييم الأداء، أو توزيع قوائم رصد الاحتياجات التدريبية على عدد الأفراد.

٦- أساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية:

يتفق معظم المختصين في مجال التدريب الإداري الحديث على أن تخطيط وتصميم وتنفيذ ومتابعة وتقويم البرامج التدريبية لابد وأن يساندها ويدعمها نظام حديث للمعلومات، وأن يتصف هذا النظام بالمرونة والتنوع والحدثة والدقة والموضوعية. والمعروف أنه بالمعلومات الدقيقة الصادقة الكافية المدققة والمتجددة يتم ترشيد القرارات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية، وبالتالي رسم السياسات ووضع الخطط وتصميم البرامج واختيار البدائل وإجراء عمليات التنفيذ والإشراف والمتابعة والتقييم.

ومما يجدر ذكره أن عملية جمع المعلومات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية في مؤسسة ما يجب أن يتم وفق منهجية علمية دقيقة، وأن يستخدم فيها طرق وأساليب متنوعة ومناسبة، وأن تتوفر لهذه الطرق والأساليب خصائص وميزات محددة، وأن يتولى عملية جمع المعلومات اختصاصيون يمتلكون الكفايات العلمية والفنية والخبرات التي تؤهلهم لجمه معلومات دقيقة وموضوعية.

وهناك عدد من الطرق والأساليب التي يمكن توظيفها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وهي^(٢١):

- المقابلة: (Interview)

وهي عبارة عن مواجهة شخصية بين مسئول التدريب وبين المتدربين، بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية، وعند إجراء المقابلة يجب مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تلي الهدف من المقابلة، وأن يستمع القائم عن المقابلة بعناية للأفراد، ولا يستنتج الإجابات، وألا يملئ أفكاره على الحاضرين أو ينحاز لبعض الآراء.

- الاستبانة: (Questionnaire)

وهي عبارة عن استمارة فيها عدة أسئلة مطلوب الإجابة ويقوم بوضعها مسئول التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية، وهناك عدة نقاط يجب مراعاتها عند وضع الاستبانة أهمها: أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيه، ويفضل أن تكون الإجابات المطلوبة على هيئة علامات أو إشارات يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص لها حتى يسهل حصرها وتبويب بياناتها ويجب أن تكون الأسئلة بعيدة عن التعقيد ولا ترهق المتدرب عند الإجابة عليها وأن تكون موضوعة بحيث تلي الغرض الذي وضعت من أجله الاستمارة.

- الاختبارات: (Tests)

(١) رداح الخطيب: تحديد الاحتياجات التدريبية ، مرجع سابق ، ص ٦٧٢-٦٧٥ .

وهي إما أن تكون شفوية أو تحريرية يلجأ إليها الرؤساء أو المسؤولون عن التدريب بهدف الوصول إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين، ويجب ألا تستخدم نتائج هذه الاختبارات في أي غرض آخر خلاف الهدف الذي حدد لها. وتستخدم الاختبارات كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء، وتساعد في تخطيط العمليات التدريبية مستقبلاً ، كما أن نتائجها سهلة المقارنة والتسجيل.

- تحليل المشكلات: (Problem Analysis)

من أهم وسائل نجاح التدريب تحليل مشكلات العمل أو الإنتاج، ومعرفة السبب الحقيقي للمشكلة، وغالباً ما يساهم التدريب في علاج هذه المشكلات بكفاءة، وعند إجراء عملية تحليل المشكلات يجب أن يتم تتبع خطوات العمل التي نشأت فيه المشكلة، والتعرف على المراحل التي قد تكون سبباً فيها ، كما يجب دراسة المشكلة مع الأفراد المعنيين بها، ودراسة آرائهم في أسبابها وكيفية علاجها، مع تحديد الإجراءات اللازمة لحلها.

- تقويم الأداء: (Performance Evaluation)

يعطي تقويم أو مراجعة الأداء في الواجبات الوظيفية مؤشراً واضحاً عن الأعمال التي لم تنجز وأسباب عدم إنجازها، كما يبين فيما إذا كان العاملون بحاجة إلى المزيد من التدريب، وعندما يتم استخدام هذه الطريقة، فإنه يجب أن تكون المراجعة مع الشخص المختص بهدف كشف أية معوقات قد يكون للتدريب أثر فعال في علاجها. كما يجب التأكد من أن المراجعة تتم للأعمال العادية وللأداء الطبيعي، ويمكن أن يقسم العمل إلى خطوات ليسهل التقويم والاحتياجات التدريبية. يضاف إلى ذلك أن المقوم يجب أن يكون على اطلاع ودراية بالطرق العملية لتحليل واجبات الوظائف ومراجعة الأداء واستنباط الطريقة أو الطرق التي تساعد في كشف الاحتياجات التدريبية.

- دراسة تقويمية للتقارير والسجلات: (Evaluation Study of Reports and Records)

تبين الدراسة التقييمية للتقارير والسجلات نقاط الضعف التي من الممكن علاجها بالتدريب. لكن يجب أن تستخدم هذه الوسيلة بالإضافة إلى إحدى الوسائل السابق ذكرها، بحيث يكون الهدف من الدراسة كشف الاحتياجات التدريبية وليس أي غرض آخر، ويجب أيضاً الاستناد إلى تقارير المتخصصين ومراجعتها على البيانات المتوفرة في السجلات ، والتعرف على أوجه الضعف في الأداء الممكن علاجها بالتدريب.

٧- معوقات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:

على الرغم من أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وفائدتها التي تعود على أية مؤسسة -خاصة التعليمية منها- والأفراد الموجودين فيها، إلا أن هناك بعض المعوقات والمشكلات التي تحول دون دقتها، وبالتالي لها تأثيرها السلبي في فعالية وكفاءة وإنجاح البرنامج التدريبي، ومنها^(٢٢):

أولاً: لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي ويكون ذلك للأسباب التالية:

- عدم وعي الإدارة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - تعجل تنفيذ البرامج التدريبية فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات الفعلية.
 - الاهتمام بالكم وليس بالكيف و أعداد المدربين ليس بمهارتهم أو سلوكهم الذي اكتسبوه.
 - إسناد التدريب إلى غير مدربين وغير مهتمين.
- ثانياً:** عدم مقابلة التدريب للاحتياجات التدريبية الفعلية؛ فعند التقويم نجد أن التدريب لم يف بالاحتياجات وذلك لأن الاحتياجات التي تم تحديدها لم

(١) حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، عمان ، ٢٠٠٦، ص١٦٨-١٦٩.

توضع على شكل أهداف تدريبية محددة بزمان وكم، وتصميم برنامج محدد ومدربين وتنفيذ وتمويل وتقويم ناجح.

ثالثاً: تكرار نفس البرامج التدريبية بأكثر من الخطط التدريبية؛ فتكرار الاحتياجات التدريبية بنفس الخطط يناقض أساس التنوع والتغير في الظروف وطرق الأعمال وإدخال تعديلات تنظيمية وفنية وقدم أشخاص جدد وترقية آخرين وتزايد أعداد ذوي المؤهلات العالية.

رابعاً: هنالك قصور واضح في البيانات التي يستند إليها التدريب في بعض المؤسسات، ويكون ذلك القصور في نظم المعلومات لعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها ونقص وعي المدير المختص أو مسئول التدريب بأهمية المعلومات لنجاح التدريب.

خامساً: حدوث أخطاء في تحديد الاحتياجات التدريبية وأن الاحتياج التدريبي يخالف ما هو موجود في الواقع، ويكون ذلك لعدم القدرة على الفصل بين المشكلة التدريبية والمشكلات الأخرى، فالمشكلات التدريبية تحل بالتدريب وهناك مشاكل تحل بغير التدريب، وهنا قد يضرها التدريب أكثر مما ينفعها. فماذا يجدي التدريب في موظف لا تتناسب مؤهلاته وتخصصه وطموحه ودوافعه؟ وقد يكون السبب ضعف نظام الحوافز.

سادساً: ضعف انتقال الأثر بحيث يكون إضافة معلومات و ليس تنمية قدرات ومهارات وسلوك وأداء الموظف، وعلى ذلك نظراً لأن التدريب له مدخلات وعمليات ومخرجات، وأن التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في سلوك الفرد وذهنيته واتجاهاته لمقابلة الاحتياجات ، فهنا يكون السبب عائداً لإحدى المدخلات من مدربين أو الأسلوب أو محتوى البرنامج وغيرها .

سابعاً: عدم اهتمام الأفراد بالبرامج التدريبية رغم أن هدفها هو صقل وتنمية قدرات الموظفين وإثراء معلوماتهم ،ويكون ذلك ربما لعدم مشاركة المدربين في تحديد الأهداف والاتفاق عليها، ولم يتناقشوا في تحديد احتياجاتهم

التدريبية ولم يسمع لمقترحاتهم وآرائهم عن المهارات والمعلومات والطرق التي تساعد على الأداء الأفضل في وظائفهم .

إن أولى الخطوات في مواجهة تلك المعوقات مهما كانت صغيرة أو كبيرة تتمثل في المهارة التي تُحدّد بها هذه المعوقات، ومعرفة عواملها المتشابكة، ثم التصدي لها باستخدام الأسلوب العلمي للحل، ولعل النظرة السلبية للإدارة تجاه التدريب وعدم التحرك الفاعل نحو التغلب على معوقات العمل بالتأكيد سيؤدي إلى صعوبات بالغة في تحديد الاحتياجات التدريبية، مما يؤثر على فعالية البرامج التدريبية، كما سيؤدي لتقديم برامج تدريبية نمطية متكررة بعيدة كل البعد عن الحاجة التدريبية الفعلية.

ومن خلال العرض السابق للجزئيات التفصيلية لعملية الاحتياجات التدريبية يتضح الدور المهم والفاعل لتلك العملية في نجاح العمل المؤسسي بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، وفي المؤسسات الجامعية في مصر تقوم القيادات الإدارية -من رئيس القسم وحتى رئيس الجامعة- بدور ريان السفينة الذي يخطط ويدير وينفذ ويقوم كل مجريات العمل في إطار وظيفته بالمؤسسة الجامعية، ومن هنا كان ضرورياً وبشدة التركيز على عملية التخطيط الجيد لتدريب هؤلاء القادة وتميئهم إدارياً حتى يقوموا بهذا الدور على الوجه الأكمل وتأتي عملية "تحديد الاحتياجات التدريبية" كأساس أولي لمعرفة ما يحتاجه هؤلاء القادة من مهارات وقدرات وجدارات تؤهلهم بعد ذلك لتولى مناصب أعلى والقيام بأدوارهم الوظيفية بكفاءة واقتدار. فكيف تكون العلاقة بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ونجاح هؤلاء القادة في القيام بمهام وظائفهم؟

٨- تحديد الاحتياجات التدريبية ونجاح القيادة الجامعية:

الحديث عن موضوع القيادة الجامعية في أدبيات الإدارة التعليمية كالحديث عن فرع مهم من أصل أهم، وذلك نظراً للدور البارز الذي تقوم به القيادات الجامعية في نجاح العمل الجامعي ككل، وفي حقيقة الأمر وجد أن "القيادة

الجامعية لا تختلف عن القيادة في أي موقع آخر من حيث المضمون والموصفات^(٢٣) والأبعاد والمتطلبات، والتي تجعلها قادرة على التعامل مع الأوضاع المختلفة داخل الجامعة وخارجها.

ويرى البعض أن أبعاد القيادة الجامعية تتمثل في أبعاد أربعة وهي: البعد العقلي والذي يتطلب من القائد الجامعي أن يكون لديه القدرة على التفكير بطريقة مختلفة، والبعد الروحي والذي يتطلب منه الشعور بالقيم والمبادئ التي تحكم مجريات العمل، والبعد الانفعالي الذي يتطلب الذكاء الوجداني وفهم الذات والآخرين، والبعد السلوكي الذي يتطلب منه مهارات سلوكية معينة تجعله يتواصل مع مرؤوسيه بطريقة منتجة^(٢٤).

وتضطلع الجامعات في العصر الحالي بمسئوليات متعددة ومهمة للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة، وتستمد الجامعة قوتها من قوة كلياتها، وتتمثل قوة الكلية في استقلالها القائم على المقدره الفردية والجماعية لأعضائها، ومدى مساهمتهم للحركات العلمية، ففي آفاقها المتسعة والمتجددة دعماً للفكر الجامعي وتلبية لمطالب المجتمع ومواجهة مشكلاته^(٢٥) وعلى مستوى الكليات، تكون الإدارة هي المسئولة عن جميع الأعمال التي تتعلق بالعمل التربوي والتعليمي والثقافي، سواء كانت هذه الأعمال إدارية أم فنية، ولهذا يعد

(٢٣) محمد رجاني جودة الطحلاوي ويحيى عبد الحميد إبراهيم : رؤية في الإدارة الجامعية وقيادتها ، مركز دراسات المستقبل ، أسبوط ، ١٩٩٥ ، ص ٢٠ .

(24) Roger Gill: Change Management or Change Leadership, Journal of Change Management, Vol. 3, No. 4, 2003, p. 311.

(٢٥) عبد العزيز الغريب صقر : الجامعة والسلطة "دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة"، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٢٩ .

عميد الكلية والوكلاء ورؤساء الأقسام مسئولين عن جميع الممارسات الإدارية والفنية والإشرافية داخل الكلية^(٢٦).

ويحتاج القائد الجامعي للعديد من المهارات القيادية والإدارية التي تساعده في القيام بدوره الوظيفي في مؤسسته الجامعية، فلقد أصبحت الكفاءة الإدارية في الجامعات ضرورة ملحة، وتحتاج القيادات الإدارية -تبعاً لذلك- أن تتمتع بمهارات إدارية، فنية وسلوكية رفيعة المستوى^(٢٧) حتى تستطيع أن تواكب تلك المتغيرات المتلاحقة في كل مجالات الحياة.

وبناءً عليه؛ فتعتبر "عملية التدريب" الدعامة الأساسية التي يمكن من خلالها إكساب القيادات الجامعية العديد من المهارات الإدارية والقيادية التي تؤهلهم للدخول في عصر المتغيرات، واستكمال مقومات التميز ، فلقد أصبح التدريب ضرورة ملحة لإصلاح وتجويد الإدارة الجامعية خاصة إزاء التغيرات التي حدثت في البنية المعرفية بأشكالها المختلفة.

وبما أن المهمة الأساسية للتدريب هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية ولضمان تقديم هذه البرامج في الوقت المناسب لذا يجب أن يتم تخطيط وتنفيذ العديد من الأنشطة المهمة ضمن عمليات التدريب والتطوير، ومن أهم هذه الأنشطة "تحديد الاحتياجات"، وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لنجاح البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الجامعية، وهي -على هذا الأساس- العنصر الفاعل في تخطيط تلك البرامج.

(٢٦) بيومي محمد ضحاوي ويوسف محمود قطامي: مهام رؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقعها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والعلوم الإسلامية في جامعة السلطان قابوس 'دراسة ميدانية' ، مجلة الإداري ، ع ٦٨ ، س ١٩ ، مارس ١٩٩٧ ، ص ١٣ .

(٢٧) بسام حجازي: تأهيل القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات وتنمية الموارد البشرية ، من بحوث الملتقى العربي المواصفات العالمية للجامعات المنعقد في الفترة من ٢٢ - ٢٤ سبتمبر ، عدن ، الجمهورية اليمنية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣ ، ص ٣٠٧ .

ولعله من المهم توضيح أهم المهارات الواجب توافرها في القائد الجامعي والتي يبني على أساسها التخطيط لتدريب القيادات الجامعية، وأهم هذه المهارات مايلي:

المهارات الإنسانية :

تعنى المهارة الإنسانية قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات وتنسيق جهودهم، كما تتمثل في "خلق مناخ صحي للعمل والذي يحقق الرضا العام لدى المرؤوسين ويحقق المشاركة الإيجابية في صنع القرار، بما يؤدي إلى خلق الشعور بالانتماء والولاء للقسم العلمي والكلية والجامعة بشكل عام"^(٢٨) وهذه المهارة ينبغي توافرها في جميع المستويات الإدارية حتى يمكن تحقيق أهداف الجامعة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

المهارات الفنية^(٢٩) :

إن المهارة الفنية للقيادات الإدارية، لا تعنى التخصص الفني الضيق، بل تتعدى ذلك حيث تحمل هذه المهارة في جوهرها قدرة القائد على التعمق المبني على المعرفة، والقدرة على توظيف المعارف والتجارب ومعطيات التقدم التقني لإثراء النظم والأساليب التي ترفع كفاءة الأداء وتزيد فعاليته.

(٢٨) عوض محمد باشراحيل : اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الأكاديمية بالتركيز على رؤساء الأقسام ، من

بحوث الملتقى العربي المواصفات العالمية للجامعات ، مرجع سابق ، ص ٣٢٤ .

(٢٩) حسن أبشر الطيب : "فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعالياته ، المجلة العربية للإدارة ،

مج ١٩ ، ع ١٤ ، يونيو ١٩٩٩ ، ص ص ٩-١١ .

مهارات التصور الكلى :

إن هذه المهارة تتمثل في رؤية واستيعاب مجمل نشاطات العمل كمنظومة واحدة، وهذه المهارة تعصم القيادة الإدارية من الانحسار والاهتمام الضيق بجزئية واحدة من جزئيات العمل دون غيرها، وتتحقق للقيادة الإدارية مهارة التصور الكلى، إذا وضعت اهتمامها الأول في التوصل إلى الأهداف الكلية للمنظمة ، وبناء وتنمية أساليب الاتصال المؤسسي التي تمثل الجهاز العصبي للتنظيم وابتداع الطرق والأساليب لحل أوجه الصراع وإثراء ذلك بالدراسة والتأمل في التجارب المماثلة والعمل على الاستفادة منها.

المهارة الإدارية :

إن القدرة الإدارية لم تعد ضرباً من ضروب الصفات التي يكتسبها المرء بالفطرة وإنما أصبحت علماً له نظرياته وقواعده وأصوله التي تتعمق بالمعرفة وتثري بالتجربة، والقائد الإداري في عالمنا المعاصر لا غنى له عن التعليم والتدريب وزيادة التأهيل في علم الإدارة وما يتصل به من معارف إنسانية تثري قدرات القائد الفنية وتنمي فيه المهارات والاتجاهات الإيجابية.

ويشير علماء الإدارة إلى مهارات أخرى تعتبر ضرورية وأساسية للقيادات الجامعية بجانب المهارات السابقة، ومن أهم هذه المهارات ما يلي^(٣٠) :

(أ) مهارات التواصل :

فالقائد الناجح يجب أن يكون قادراً على التواصل الفعال سواء كان ذلك شفويّاً ، كتابياً ، وكذلك بالإشارات والإيماءات.

(ب) مهارات تنمية الموارد البشرية :

وتعتبر تنمية الموارد البشرية جزءاً أساسياً من القيادة الفعالة ، حيث يجب أن يتمتع القائد بهذه المهارة والتي تتضح من خلال قدرته على تصميم وتنفيذ البرامج

(30) Fred Luthans : Organizational Behavior, 8th Ed, Mc Graw-Hill, New York, 1998, p. 429..

التدريبية وتوفير بيئة مناسبة للتعلم، وتحديد أساليب نقل المعلومات والخبرات في هذه البرامج، ومتابعة التغذية الراجعة والنتائج، حتى يكون قادراً على تطوير منظمته.

(ج) الإبداع :

ويظهر إبداع القائد من خلال قدرته على حل المشكلات، ومحاولة التجديد المستمر في العمل، كما أن القائد الجيد لا يتمتع بالقدرة على الإبداع فقط، بل أيضاً بالقدرة على خلق مناخ جيد يشجع على هذا الإبداع.

(د) الوعي الثقافي :

وتشير هذه المهارة إلى الحاجة المستمرة لتعلم المعلومات والمهارات الحديثة في هذا العصر الذي يتسم بالتطور السريع والتغيرات الجذرية والتنافسية العالمية، ولذلك فالقائد الناجح هو الذي يملك القدرة على التعلم الذاتي لمواجهة التغيرات والتواصل مع الثقافات المتنوعة المحيطة به.

ومما سبق يتضح أنه إذا توافرت هذه المهارات وأحسن القائد توظيفها، فإن ذلك سيؤدي للوصول إلى الهدف المنشود بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية في حدود الإمكانيات والعناصر المتاحة^(٣١).

وإذا كانت هذه هي أهم المهارات الواجب توافرها في القائد الجامعي حتى يقوم بأداء مهامه على الأوجه الأصح، فمن الطبيعي أن كل قائد جامعي عندما يتعرف على هذه المهارات ويقرأ ويطلع حولها، سيدرك مدى توافر تلك المهارات لديه من عدمه، وبالتالي تكون عملية "تحديد الاحتياجات التدريبية" عملية مهمة بالنسبة له حتى تمكنه من اختيار المهارة أو المهارات التي يحتاج إليها وبصفة شخصية ليضعها في قائمة أولوياته عند البدء في التدريب.

(٣١) ثامر بن ملوح المطيري : القيادة العليا والأداء "دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية - الأمريكية في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره: نموذج تطبيقي ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، ٢٠٠٣، ص ١٧.

ويأتي بعد ذلك دور "عملية التخطيط للتدريب" والقائمين عليها ليضعوا مصفوفات تدريبية تناسب هؤلاء القادة بناءً على احتياجاتهم الفعلية ، وبذلك تكون عملية التدريب ذات جدوى وعائد مثمرين.

وتأسيساً على ماسبق يمكن القول بأن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لها صلتها الوثيقة بنجاح البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الجامعية، وبالتالي بنجاح هؤلاء القادة في القيام بمهام وظائفهم على أسس علمية وعملية رصينة وبناءً على ذلك يرى البحث الحالي أنه يجب أن يتوفر في البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الجامعية مايلي:

- أن يكون الهدف من هذه البرامج واضحاً ومحددأً وواقعياً ومبنياً على الاحتياجات الفعلية للقيادات الجامعية.
- أن تساعد هذه البرامج القيادات الجامعية في تنمية مهاراتهم وقدراتهم المختلفة وألا تكون مجرد لقاءات روتينية تهدف إلى الحصول على شهادة موثقة.
- أن تبتعد هذه البرامج عن التلقين والمحاضرات وتعتمد في أساسها على التدريب العملي والتطبيق على مشكلات الواقع التعليمي الجامعي.
- أن تواكب هذه البرامج المستحدثات العلمية والتقنية الحديثة حتى لا تكون درياً من دروب الماضي.
- أن تؤسس عملية جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية على تقنية حديثة وملائمة للقيادات الجامعية.
- أن تكون هذه البرامج دائمة ومستمرة ومتطورة مادام القائد الجامعي على رأس العمل.

وإذا كانت هذه هي بعض الصفات الواجب توافرها في البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الجامعية، فيجب أن تتطرق منها عملية التخطيط لتدريب هؤلاء القادة، فما هي أسس التخطيط لتدريب القيادات الجامعية وتنميتهم إدارياً؟، أو

بمعنى آخر: ما عناصر الرؤية المقترحة للتخطيط لتدريب القيادات الجامعية بناءً على التحديد المسبق لاحتياجاتهم التدريبية؟؟.

٩- عملية التخطيط لتدريب القيادات الجامعية:

تعد عملية التخطيط للتدريب الخطوة الأولى والأهم من خطوات العملية التدريبية؛ فإذا أحسنت صناعته وأحكمت أجزاءه في الاتجاه الصحيح، كان للتدريب نتائج إيجابية نحو تحقيق الأهداف المرجوة والمتوقعة منه، أما إذا اتسم التخطيط التدريبي بالعشوائية ولم يعره مسئولو التدريب الاهتمام الكافي والمطلوب، كانت نتائجه سلبية والخطوات التالية والمترتبة عليه محكوم عليها بعدم الجدية والمصادقية في النتائج التي يتوصل إليها وبناءً عليه لا يجد الدعم والمساندة المطلوبة من المسؤولين ومتخذي القرار بالمؤسسات المختلفة.

والتخطيط للتدريب يعني في مجمله بإيجاد الخطط الاستراتيجية والاحتياجات والأهداف التدريبية الحقيقية الآنية والمستقبلية للمؤسسة، والعمل على تحديد البرامج التدريبية التي تغطي هذه الخطط والاحتياجات، بالإضافة إلى وضع التصورات العلمية التي تمكن من تنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها وفقاً للأهداف المرسومة للعملية التدريبية، ويهدف التخطيط السليم للتدريب إلى الإسهام في تحسين أداء المؤسسة ورفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها الذي يسهم بدوره في رفع كفاءة العنصر البشري بصفة عامة^(٣٢).

إن التخطيط كوظيفة من وظائف الإدارة بصفة عامة يعد عنصراً مهماً وأساسياً لأي وظيفة من وظائف المؤسسات عامة كانت أو خاصة، والتخطيط للتدريب يمثل مدخلات العملية التدريبية؛ فمن خلاله يتم تحديد الأهداف والاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج من حيث إعداد المادة العلمية وتقرير

الوسائل التدريبية وتحديد الوقت التدريبي ومواصفات المدرب والمتدرب، بعد ذلك تجري مجموعة من العمليات على هذه المدخلات في شكل تنفيذ التدريب لتتحول بعد ذلك إلى مجموعة من المخرجات النهائية متمثلة في مهارات ومعارف وسلوك واتجاهات جديدة مطلوبة لتعود هذه العناصر مرة أخرى إلى التخطيط في صورة معلومات مرتدة .. وهكذا(٣٣).

أنواع التخطيط للتدريب:

تتعدد أنواع التخطيط وأساليبه وأهدافه وفقاً لطبيعة النشاط الممارس، والذي يهمننا في هذا البحث تلك الأنواع التي تتلاءم مع طبيعة العمل الجامعي وقياداته الإدارية، وهي بناءً عليه تتمثل في الأنواع الآتية(٣٤):

- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

وبموجبه تحدد الأهداف العامة والخطط الشاملة، وتقوم به الإدارة العليا، وقد يغطي هذا النوع من التخطيط مساحة ضيقة أو واسعة لنشاط ما، بالإضافة إلى أنه قد تكون الفترة الزمنية التي يغطيها هذا النشاط طويلة أو قصيرة.

- التخطيط التكتيكي Tactical Planning

ويهتم بالكيفية التي يتم بموجبها تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، وهو يتميز بالوسطية من حيث المدى والفترة الزمنية التي يغطيها، ويتحمل مسئوليته أفراد الإدارة الوسطى.

- التخطيط التشغيلي Operational Planning

وهو أقل في المدى والفترة الزمنية من النوعين السابقين، ويأخذ هذا النوع من التخطيط شكلين من الخطط:

(١) المرجع السابق: نفس الصفحة

(٢) على شريف: مبادئ الإدارة (مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ١٩٩٤.

الخطط الدائمة: وهي تلك الخطط التي تتعامل مع مواقف متكررة وشبه روتينية وتنقسم إلى:

سياسات: وهي إرشادات عامة تحكم بعض التصرفات ذات الأهمية النسبية للمؤسسة.

إجراءات: وهي عبارة إرشادات أكثر تحديداً للتعامل مع أحداث متكررة.
قواعد: وهي عبارة عن قوائم تحدد بطريقة قاطعة كيفية أداء بعض الأنشطة.

الخطط ذات الاستخدام الواحد: وهي تتعامل مع أحداث لا تتكرر. ومن خلال ماسبق فإنه يجب ألا يقتصر نشاط التخطيط للتدريب على التركيز على أحد هذه الأنواع الثلاثة، بل يجب أن يجد كل نوع من الأنواع من العناية والاهتمام مايجده الآخر، كما يجب أن يكتمل التخطيط الجيد بتحديد أهداف عامة واضحة وقابلة للتطبيق والقياس وشاملة لسنوات قادمة ومحددة بفترة زمنية معينة.

عناصر فعالية التخطيط للتدريب:

يتوقف نجاح "عملية التدريب" في أية مؤسسة أو فشله -إلى حد كبير- على مدى كفاءة التخطيط الجيد لهذا التدريب، وإذا ما فشل مسئولو التدريب في إيجاد الخطط الاستراتيجية والاحتياجات والأهداف التدريبية الحقيقية للمؤسسة المقصودة فإن الإنفاق على البرامج التدريبية بهذه المؤسسة لا يمثل سوى مضيعة للوقت والجهد والمال، ولا فائدة تذكر من وراء تلك البرامج. ولضمان المساهمة في إنجاح التخطيط للتدريب وتحقيق أكبر قدر من كفاءة البرامج التدريبية وفعاليتها المترتبة على هذا التخطيط، فإنه يجب توافر العناصر الآتية^(٣٥):

(١) أحمد على بالمر: كيف يتم التخطيط للتدريب، مرجع سابق، ص ٣.

- ربط الأهداف العامة للمؤسسة بالأهداف التدريبية من جهة وأهداف الأفراد العاملين من جهة أخرى.
- إيجاد الخطط الاستراتيجية الفعالة لمنظومة التدريب، وربطها بالخططة الاستراتيجية للمؤسسة أو القطاع التي تعمل فيه.
- العمل على التحديد الحقيقي للاحتياجات التدريبية الفعلية للمؤسسة والعمل والأفراد، وذلك من خلال التحليل العلمي الدقيق لتلك الاحتياجات الفعلية المطلوبة.
- معرفة الاتجاهات والمهارات والمعارف والسلوكيات المتوفرة والمطلوب تزويد المؤسسات والأفراد بها، ووضع البرامج التدريبية الكفيلة برفع كفاءتهم في مجالاتهم وتخصصاتهم المختلفة.
- دراسة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ البرامج التدريبية بأعلى كفاءة ممكنة وبأقل تكلفة وجهد ووقت.
- تصميم البرامج التدريبية التي تعبر عن احتياجات فعلية للمؤسسة ، وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية القادرة على تنفيذ تلك البرامج بكفاءة وفعالية.
- بناء على ما تحدده الخطط الاستراتيجية من أهداف وما تضعه من معايير ومقاييس فإنه يجب مراقبة تنفيذ العملية التدريبية ومتابعتها، وتقييم البرامج التدريبية ومكوناتها وفقاً للأهداف المرسومة وتصحيح مسارها أو انحرافاتهما في الوقت المناسب.
- دراسة الصعوبات وتمحيصها والانحرافات التي مرت بها العملية التدريبية في السابق ومحاولة مجابتهها، أو القضاء عليها مستقبلاً بأكثر كفاءة وفعالية.
- إن انعدام التخطيط الجيد والفعال للتدريب في ظل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية يؤدي بالمؤسسة إلى مزيد من الإنفاق في مجال التدريب دون الحصول على عائد يذكر في مجال الاستثمار البشري، ومن هنا تظهر أهمية التخطيط للتدريب في مجال التدريب بصفة عامة، وبالتحديد في

مجال التدريب التعليمي في مؤسسات التعليم المختلفة، ومنها تدريب القيادات الإدارية بالجامعات، حيث يجب الاهتمام بتحديد جدي ومنظم لأسس التدريب القائمة على احتياجات فعلية وحقيقية لتلك القيادات؛ حتى يوّتي التدريب بثماره التي تعود عليهم بالنفع والإجادة؛ ما يعود بدوره على المؤسسة الجامعية بتحقيق أهدافها المنشودة.

التخطيط للتدريب في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعد التدريب أحد أهم الوسائل التي تتخذها أي منظمة تطوعية لزيادة الكفاءة والقدرة، الإنتاجية، وهو التزام متواصل من أي منظمة نحو أعضائها لتحقيق أهداف هذه المنظمة وتحسين قدرتها على المنافسة وتجويد الأداء وتلبية الاحتياجات المتغيرة للأعضاء وللمجتمع على السواء.

ولكي تتمكن أي منظمة من التخطيط المنظم لعملية التدريب فهناك مجموعة من الخطوات والإجراءات الواجب اتخاذها لتحقيق ذلك ومن أهم هذه الخطوات⁽³⁶⁾:

أولاً: تحديد الاحتياجات والأولويات التدريبية :

- أي المهام التي تحتاج للتدريب ؟
- هل التدريب لنواحي مطلوب تحسينها أم من أجل تنمية مستقبلية ؟
- كم عدد الأفراد الذين يحتاجون هذا التدريب ؟
- تحديد الأولويات وأي المجالات تستحق أن نبدأ التدريب فيها ؟
- ما أهم المعوقات التي يمكن تؤثر على قراراتنا ؟

ثانياً: دراسة المهام التي تم اختيارها كأولوية :

حيث يجب التعرف على الفوائد والمكاسب من اختيار مهام معينة دون غيرها وانعكاس ذلك على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المطلوبة .

ثالثاً: تحليل المهمة والذي يشمل إعداد الآتي :

- توصيف المهمة.
- تحديد الصفات المثالية.
- تحليل المهارات والمعارف لتحديد مواطن الصعوبة التي قد تؤثر على اختيار مجالات التدريب والتعلم المطلوبة وتحديد طرق التدريب اللازمة.

رابعاً: وضع مواصفات واختيار وتقويم المتدربين:

- تحديد الجمهور المستهدف ومن سنقوم بتدريبهم.
- تحديد الاستعداد والسمات الشخصية المطلوبة.
- هل سنكلف أو نعيد تدريب القائمين بالمهام حالياً ؟
- ما هي المهارات والمعارف والاتجاهات التي يمتلكها المتدربين ؟ فعن طرق مقارنتها بمواصفات المهمة فان ذلك سيقفل من الفجوة بين تخطيطنا للتدريب والنتائج المطلوب التوصل إليها.

خامساً: وضع الأغراض التدريبية:

- ما الذي يجب على المتدربين إتقانه ؟ وأي مستوى سيصلون إليه بعد التدريب ؟

سادساً: وضع خطة التدريب:

- وضع المحتوى المطلوب لسد الفجوة ولتحقيق الأغراض التعليمية المطلوبة.

سابعاً: تخطيط برنامج التدريب: وذلك يشمل تفاصيل لتنفيذ التدريب بشكل يضمن إنجاز الأغراض الموضوعية على سبيل المثال:

- أي النتائج سيحققها التدريب ؟
- في أي سياق وتسلسل سوف يتم التدريب ؟
- أين سيتم التدريب ؟
- من الذي سيتولى التدريب ؟
- ما الاحتياجات والموارد المطلوبة؟

ثامناً : تنفيذ البرنامج التدريبي:

تاسعاً: التحقق من نتائج التدريب:

- هل حقق التدريب أغراضه الموضوعية ؟
- هل كانت هذه الأغراض مناسبة للهدف النهائي من التدريب ؟
- هل النتائج المحققة تتجاوز التكاليف المنصرفة ؟
- هل يمكننا تحقيق نفس النتائج في المستقبل بشكل اقتصادي وأكثر فعالية ؟

عاشراً: متابعة وتقييم التدريب:

- التأكد من تطبيق المتدربين لما تم التدريب عليه ، وإذا لم يطبق المتدربون ما تدربوا عليه فحينئذ نحتاج لتحديد احتياجات جديدة والرجوع إلى الخطوة الأولى من هذه الخطوات.

١٠- عناصر التخطيط لتدريب القادة الجامعيين وتنميتهم إدارياً بناءً على

تحديد احتياجاتهم التدريبية:

تناول البحث الحالي في الإطار النظري السابق نقاطاً محددة لتوضيح أهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس أولي ومهم في عملية التخطيط لتدريب القيادات الجامعية بالجامعات المصرية ، وبناءً على ما تم عرضه في النقاط النظرية السابقة، يمكن تلخيص مجموعة من العناصر المسلسلة لعملية

التخطيط لتدريب القادة الجامعيين وكيفية تمتيتهم إدارياً ، بناءً على عنصر تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بهؤلاء القادة.

ومن المعروف أن أدبيات علم الإدارة الحديث أكدت على أن عملية التدريب ليست بالعملية السهلة أو البسيطة، بل إن لها عناصرها وترتيباتها المعينة والمحددة والمخطط لها سلفاً، والتي تكفل لها سبل النجاح والإفادة، وتعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بمثابة القواعد أو الأسس التي يبنى عليها النظام التدريبي، وبالتالي فإنه إذا ما حدث خلل أو عدم دقة في مجال التقدير السليم لتلك الاحتياجات ، فسينعكس ذلك بالضرورة على فاعلية النظام التدريبي وعدم تحقيق الأهداف الموضوعية له بالصورة المرجوة.

وكما أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مهمة في نجاح العمل التدريبي فإن عملية التخطيط للتدريب (والتي تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية نقطة انطلاق لها) لا تقل أهمية عن التدريب نفسه، ولسنا نبالغ إذا ما قلنا أن التدريب يتوقف نجاحه بصورة أساسية على عملية التخطيط له.

وبناءً على ما سبق تناوله في الدراسة النظرية لهذا البحث، يمكن وضع مجموعة من العناصر المحددة لعملية التخطيط لتدريب القادة الجامعيين وتمتيتهم إدارياً بناءً على تحديد احتياجاتهم التدريبية، وتتلخص هذه العناصر فيما يلي:

- مرحلة الإعداد :

يفضل أن تبدأ عملية التخطيط للتدريب من خلال حملة تعريفية وتوضيحية شاملة لكل المستويات ولجميع المسؤولين التنفيذيين بمفهوم التدريب والخطط المعدة له، ويمكن أن يتم ذلك من خلال المحاضرات الجماعية أو الاتصالات الفردية مع القيادات الجامعية.

- مرحلة الاتصال وتبادل المعلومات :

حين تصبح فكرة التخطيط للتدريب، راجعة ومعروفة ومقبولة ، وتصبح الحاجة إليها واضحة ومتزايدة تبدأ مرحلة إجراء الاتصالات الأولية مع الجهات المسؤولة والقيادات، والإدارات المستفيدة من الخطط التدريبية، والمشاركة في تنفيذها، وهكذا تكرر هذه المرحلة للوقوف على الأبعاد النظرية والعملية لخطة التدريب.

- مرحلة اتخاذ القرار :

وفي هذه المرحلة ينبغي تخصيص الاعتمادات واعداد التجهيزات اللازمة للنهوض بهذه المهمة واتخاذ القرار بشأنها ، على أن يوضح هذا القرار الفترة الزمنية التي ينبغي أن تقدم خلالها خطة التدريب المقترحة.

- مرحلة التحضير الفني :

في هذه المرحلة يتم تنظيم اللقاءات مع المختصين والفنيين ومن يستعان بهم من مدربين أو خبراء أو استشاريين لوضع خطة العمل المؤدية لتنفيذ خطة التدريب المقترحة، كما يتم تجهيز فرق العمل لتقوم بوضع النماذج والاستبانات المطلوب من خلالها جمع المعلومات وإجراء المسح الإداري الشامل.

- مرحلة جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها :

وهي الخطوة العملية التي تستلزم تدريب المشاركين في استطلاعات رأي المتدربين على كيفية إجراء المقابلات، وتدوين الآراء، ثم تحليل هذه المعلومات وتصنيفها، ويجب التأكد من حداثة المعلومات ومطابقتها للواقع الفعلي.

- مرحلة وضع البرامج التدريبية :

ما إن تتضح نتائج المسح الميداني وتعلن الإحصائيات والمؤشرات التي تعبر عن حجم الاحتياجات التدريبية حتى يتم تصميم برامج التدريب التي تتلاءم مع الواقع القائم.

مرحلة الصياغة المبدئية والمناقشة :

ويتم في هذه المرحلة وضع المسودة المبدئية لخطة التدريب، ولا بد من صياغة الخطة بلغة واضحة وعملية وقابلة للتنفيذ، وتلبي الاحتياجات التدريبية التي تم الكشف عنها.

مرحلة الصياغة النهائية للخطة التدريبية :

وفي هذه المرحلة يتم وضع الخطة بصورتها النهائية، وأخذ الموافقات الإدارية عليها، وإصدار القرارات الملزمة بتنفيذها، مع متابعة الخطة باستمرار من خلال تقارير المتابعة.

دور القيادات الجامعية في عملية التخطيط للتدريب والتنمية الإدارية:

تقوم القيادة الإدارية بأدوار عديدة في عملية التدريب والتنمية الإدارية سواء في المرحلة التمهيدية لصنع برامج التدريب والتنمية الإدارية أو المرحلة التخطيطية وكذلك في المرحلة التنفيذية ومرحلة التقييم والمتابعة وهذه الأدوار تعتبر ضرورية للوصول إلى الأهداف المرجوة من التدريب^(٣٧).

وإذا كانت مرحلة التخطيط للتدريب من أهم هذه المراحل؛ حيث تعتبر الركيزة الأساسية التي تبنى عليها، فإن القيادات يمكنها أن تقوم في هذه المرحلة بالمشاركة بأدوار عدة من أهمها^(٣٨) :

- ١- تحديد الأهداف العامة للتدريب والتنمية الإدارية والتي تضمن الرغبات والطموحات المرجوة ، والسعي إلى تحقيقها من خلال استراتيجية محددة.
- ٢- تحديد المعوقات والعقبات التي قد تؤدي إلى القصور في توفير الاحتياجات المطلوبة.

(٣٧) عبد الكريم على محمد الخطيب : دور القيادة في التنمية الإدارية في الجمهورية العربية اليمنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة

، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، ١٩٩٦ ، ص ٦٢ .

(٣٨) المرجع السابق: ص ٣١ - ٣٢ .

- ٣- تحديد الموارد والإمكانات المتاحة والتي يمكن أن تساهم في حل المشكلات الإدارية.
- ٤- دراسة الجدوى لكل برنامج من برامج التدريب والتي تشمل نوع البرنامج وتكلفته ومردوده الفعلي.
- ٥- وضع التصور النهائي لخطة تدريب القيادات وتمييزهم إدارياً والتي تتضمن البرامج التي تمت دراستها ومعرفة جدواها الإيجابية.

ثالثاً: النتائج والتوصيات المقترحة:

تناول البحث الحالي في إطاره النظري النقاط الآتية:

- مفهوم الاحتياجات التدريبية.
- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- مستويات الاحتياجات التدريبية وتصنيفاتها.
- من يحدد الاحتياجات التدريبية؟ .
- مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية.
- أساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية.
- معوقات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية .
- تحديد الاحتياجات التدريبية ونجاح القيادة الجامعية.
- عملية التخطيط لتدريب القيادات الجامعية.
- عناصر التخطيط لتدريب القادة الجامعيين وتنميتهم إدارياً بناءً على تحديد احتياجاتهم التدريبية.

وبناءً على ذلك يمكن للبحث أن يستخلص النتائج الآتية:

- الاحتياجات التدريبية هي الفرق أو الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون وبالتالي فهي لا تعد شيئاً في حد ذاتها، وإنما استدلال مأخوذ من فحص الحالة الحاضرة، ومقارنتها بتصور الحالة في المستقبل.
- يسير تقدير الاحتياجات التدريبية وفق أسلوب منظم من خلال سلسلة محددة من المراحل، بدءاً بمرحلة الإعداد وجمع البيانات وانتهاءً بالتقويم ورصد سلبيات التنفيذ وإيجابياته.
- عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي عملية قصدية لتحديد مجموعة من المهارات والمعلومات والاتجاهات والقدرات والجدارات والتي يراد تنميتها أو تغييرها أو تقويمها وفق أهداف محددة.

- هناك علاقة وطيدة بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وعملية التخطيط للتدريب في كل صورته، خاصة تدريب القيادات الجامعية ؛ فتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الفاعل والمهم من عناصر التخطيط للتدريب.
- تعاني البرامج التدريبية في الجامعات المصرية من بعض المعوقات التي تحد من تحقيق أهدافها، ترجع في معظمها إلى القصور في التحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية للمتدربين، واعتمادها على بعض الأهداف والخطط المستوردة من الجامعات العالمية.
- توجد علاقة وطيدة بين مشاركة القيادات الجامعية في تحديد احتياجاتهم التدريبية وبين فعالية هذه البرامج، وبالتالي ظهور نتائجها في نجاح هذه القيادات في القيام بأعمالها الإدارية علي الوجه المطلوب.
- عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة علمية مقننة تساهم -إلى حد بعيد- في تحديد مشكلات العمل الجامعي، خاصة ما يتعلق بعمليات الإدارة الجامعية وفعاليتها ومدى كفاياتها.
- يتوقف نجاح البرامج التدريبية للقيادات الجامعية -إلى حد كبير- علي نجاح عملية التخطيط للتدريب بكل مكوناتها وعناصرها.
- وجود ضعف في عمليات التقويم والمتابعة للبرامج التدريبية المقدمة للقيادات الجامعية ، ودراسات تحقيق العائد من التدريب.
- تساهم القيادات الجامعية بطرق مختلفة في نجاح البرامج التدريبية من خلال المشاركة في عملية التخطيط للتدريب، ولا تقتصر مشاركتهم فقط في عمليات التنفيذ.

- ومن خلال النتائج السابقة يمكن للبحث عرض مجموعة من التوصيات التي تساهم في نجاح عملية التخطيط لتدريب القيادات بالجامعات المصرية على أساس تحديد فاعل لاحتياجاتهم التدريبية ، فيوصي البحث بما يأتي:
- ضرورة الاهتمام بأسس إدارة التنمية البشرية عند وضع خطط التدريب في الجامعات المصرية.
 - ضرورة اتباع المنهجية العلمية الحديثة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الجامعية.
 - لابد من وجود سياسة موحدة للتدريب في كل الجامعات المصرية تشرف عليها وزارة التعليم العالي ، وتشارك الجامعات والكليات والمراكز البحثية في وضع وصياغة تلك السياسة ، وبما يتلاءم مع طبيعة الحياة الجامعية المصرية.
 - ضرورة أن تتكامل عمليات التخطيط للتدريب في الجامعات مع عمليات إعداد الأستاذ الجامعي لتحقيق أهداف جامعية واحدة.
 - ضرورة توجيه عناية كبيرة بالبرامج التدريبية للقيادات الجامعية والتي تقوم علي التدريبات العملية والورش التعليمية التي تحاكي المشكلات الجامعية الواقعية.
 - الاهتمام بعمليات التقويم والمتابعة للبرامج التدريبية المقدمة للقيادات الجامعية، وقياس أثرها على المتدربين والإدارة الجامعية بوجه عام.

المراجع

اولاً: المراجع العربية

- ١- أيمن حسن ديوب: التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي على قطاع الدواء في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢.
- ٢- بسام حجازي: تأهيل القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات وتنمية الموارد البشرية ، من بحوث الملتقى العربي المواصفات العالمية للجامعات المنعقد في الفترة من ٢٢ - ٢٤ سبتمبر ، عدن ، الجمهورية اليمنية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣.
- ٣- بسمان فيصل محجوب : إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ .
- ٤- بيومي محمد ضحاوي ويوسف محمود قطامي: مهام رؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقعها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والعلوم الإسلامية في جامعة السلطان قابوس "دراسة ميدانية" ، مجلة الإداري ، ع ٦٨ ، س ١٩ ، مارس ١٩٩٧.
- ٥- ثامر بن ملوح المطيري : القيادة العليا والأداء "دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية - الأمريكية في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره: نموذج تطبيقي ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، ٢٠٠٣.
- ٦- حسن أبشر الطيب : "فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعالياته ، المجلة العربية للإدارة ، مج ١٩ ، ع ١٤ ، يونيو ١٩٩٩.
- ٧- حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، عمان ، ٢٠٠٦.

- ٨- راشد الغافري: **تنمية القيادات التربوية في سلطنة عمان** ، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي ، المنعقد في الفترة من ٢٧ - ٢٨ يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مركز تطوير التعليم الجامعي، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٧.
- ٩- رداح الخطيب وأحمد الخطيب: **التدريب الفعال** ، عالم الكتب الحديثة ، إريد ، الأردن ، ٢٠٠٦.
- ١٠- رداح الخطيب: **تحديد الاحتياجات التدريبية**، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، العدد (٢٦) يونيه ١٩٩٥.
- ١١- سامح جميل عبد الرحيم : **تأهيل القيادات الجامعية الأكاديمية** ، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي ، المنعقد في الفترة من ٢٧ - ٢٨ يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مركز تطوير التعليم الجامعي، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٧.
- ١٢- صلاح الدين إبراهيم معوض وحنان عبد الحليم رزق: **الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق** ، المكتبة العلمية الحديثة، المنصورة، ٢٠٠١.
- ١٣- صلاح الدين إبراهيم معوض: **الموجه التربوي وتحديد الحاجات المدرسية والتعليمية والتدريبية**، دائرة إعداد وتوجيه المعلمين، وزارة التربية والتعليم، مسقط، عمان، نوفمبر ١٩٩٢ .
- ١٤- ضياء الدين زاهر: **تدريب الكوادر الإدارية والتدريبية لتعليم الكبار: إطار تخطيطي مقترح** ، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس ، مج ١٦ ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٩٠ .
- ١٥- عادل رمضان الزيايدي: **تدريب الموارد البشرية**، مكتبة عين شمس، القاهرة ، ١٩٩٩ .
- ١٦- عبد العزيز الغريب صقر : **الجامعة والسلطة دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة**، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة ، ٢٠٠٥ .

- ١٧- عبد الكريم درويش وليلى تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٠.
- ١٨- عبد الكريم على محمد الخطيب: دور القيادة في التنمية الإدارية في الجمهورية العربية اليمنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، ١٩٩٦.
- ١٩- عبد الهادي درة: التدريب مفهومه ومدخل نظمي له، رسالة المعلم، مج ٣٢ ، العددان الأول والثاني، ١٩٩١.
- ٢٠- على أحمد عبد الرحمن عياصرة : القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٦.
- ٢١- على شريف: مبادئ الإدارة (مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية) ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ١٩٩٤.
- ٢٢- علي ماهر جمال الدين: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة الفكر الشرطي، مج ٤ ، ع ٤٤، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ١٩٩٦.
- ٢٣- عوض محمد باشراحيل : اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الأكاديمية بالتركيز على رؤساء الأقسام ، من بحوث الملتقى العربي المواصفات العالمية للجامعات المنعقد في الفترة من ٢٢ - ٢٤ سبتمبر ، عدن ، الجمهورية اليمنية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣.
- ٢٤- محب الدين الواسطي الزبيدي: شرح القاموس المسمى تاج العروس(من جواهر القاموس)، الجزء الأول، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٦٥.
- ٢٥- محمد حربي حسن وآخرون: المدخل النظمي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للإدارة، مج ١٠، ع ١، ١٩٩٠.
- ٢٦- محمد رجائي جودة الطحلاوي ويحيى عبد الحميد إبراهيم : رؤية في الإدارة الجامعية وقيادتها ، مركز دراسات المستقبل ، أسيوط ، ١٩٩٥.

تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط لتدريب القيادات بالجامعات المصرية د. أحمد عبد العظيم سالم

٢٧- محمد سيف الدين فهمي: **التخطيط التعليمي** ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٠.

٢٨- مديرية التدريب والتطوير بإدارة الموارد البشرية: المؤسسة العامة للاتصالات ، الجمهورية العربية السورية ، خطة التدريب العامة لعام ٢٠١٠.

٢٩- هدى أحمد صادق: **تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي**، المجلة العربية للتدريب، مج٥، ع١٠، القاهرة، ١٩٩٢.

ثانياً : المراجع الأجنبية

30-Fred Luthans : Organizational Behavior, 8th Ed, Mc Graw-Hill, New York, 1998.

31- Milam Jubr and Joseph Prokopenko: Diagnosing Management Training and Development Needs, Concepts and Techniques, International Labour Office. Geneva, 1989.

32- Roger Gill: Change Management or Change Leadership, Journal of Change Management, Vol. 3, No. 4, 2003.

32- <http://www.scoutsarena.com/muntada/showthread.php?688133->

٣٤- أحمد على بالتمر: كيف يتم التخطيط للتدريب ،

http://www.beltamer.com/?page_id=36