

الفصل السابع

مراحل التدريب

تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية

- ❖ مراحل التدريب.
- ❖ تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.
- ❖ تعريف مصطلح تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.
- ❖ منحى فجوة الأداء.
- ❖ أسباب المشكلة.
- ❖ تحديد العلاج.
- ❖ الاستعداد النفسي والمهارة العملية.
- ❖ أنواع الاحتياجات التدريبية.
- ❖ مصادر تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.

مراحل التدريب

تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية

مراحل التدريب :

التدريب عملية تتم على مراحل، تماماً مثل التسويق أو الإنتاج، وأنها الوحيدة التي تشمل كل أفراد المنظمة.

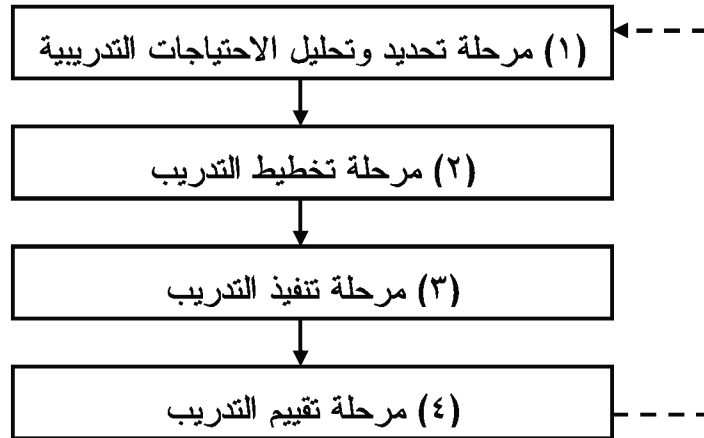
ويمكن تحديد مراحل التدريب في أربعة كالتالي :

١- مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.

٢- مرحلة تخطيط التدريب.

٣- مرحلة تنفيذ التدريب.

٤- مرحلة تقييم التدريب.



شكل رقم (١٩)

مراحل التدريب

كذلك يرى ديفيد أوسبورن David Osborne أن مراحل التدريب أربع هي كالتالي :

١- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

٢- مرحلة إعداد أهداف التدريب.

٣- مرحلة تنفيذ التدريب.

٤- مرحلة تطبيق نتائج التدريب.

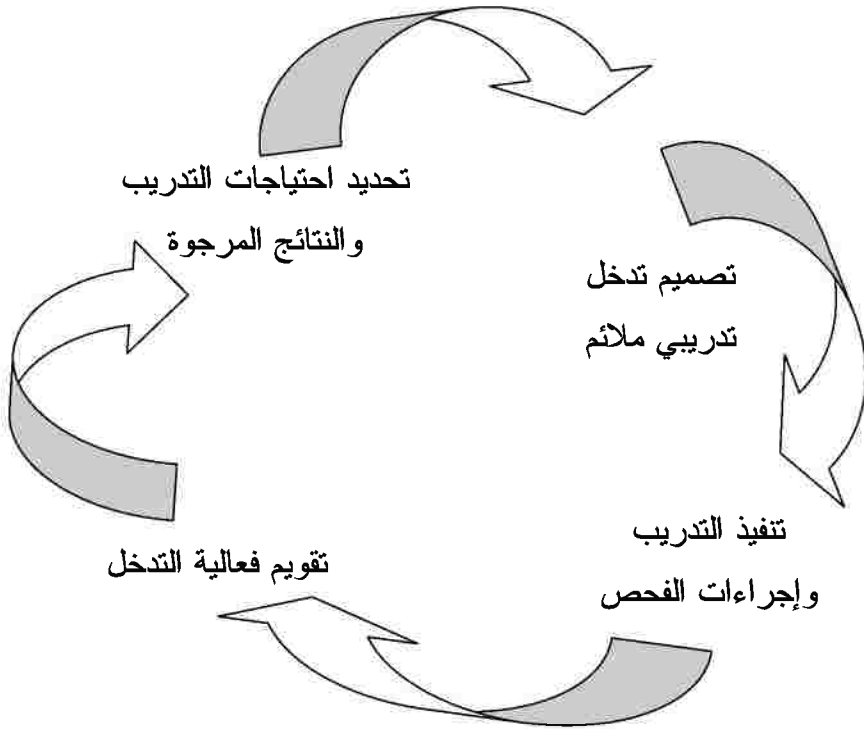
ويقدم ديفيد أوسبورن الشكل التالي والذي يوضح هذه المراحل، وأدوار مدير التدريب في كل مرحلة:

في المرحلتين ١ و ٢ أنت تتعامل مع المشكلات	المرحلة الثانية إعداد أهداف التدريب	المرحلة الأولى تحديد الاحتياجات التدريبية
	دور الشخص	دور الملاحظ
في المرحلتين ٣ و ٤ أنت تتعامل مع الحلول	المرحلة الثالثة تنفيذ التدريب	المرحلة الرابعة تطبيق نتائج التدريب
	دور المخطط	دور التطبيقي
	أنت تتعامل مع المعلومات	أنت تتعامل مع احتياجات العمل

شكل رقم (٢٠)

مراحل التدريب وأدوار مدير التدريب

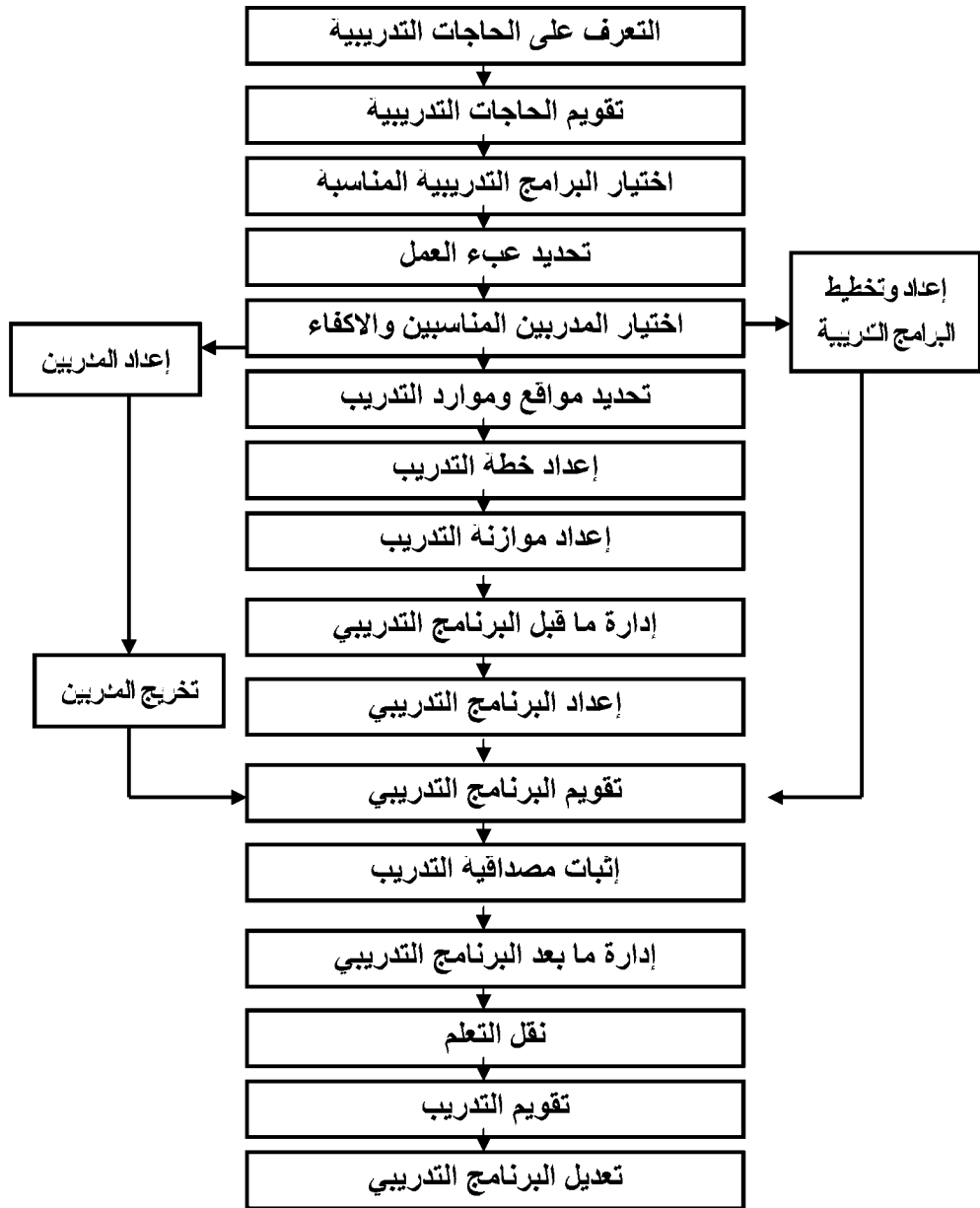
ويعرف جل بروكس Jill Brookes في كتابه "قدرات التدريب والتطوير" والمنشور عام ١٩٩٥ مراحل التدريب في أربع كما هو موضح في الشكل التالي :



شكل رقم (٢١)

دورة التدريب

بينما مايك ويلز Mike Wills في كتابه إدارة عملية التدريب والمنشور عام ١٩٩٨ عرض مراحل التدريب بشكل تفصيلي في شكل ١٩ خطوة هي كالتالي :



شكل رقم (٢٢)

خطوات التدريب

فيما يرى جاري ديسلر Gary Dessler أن مراحل التدريب خمس هي كالتالي:

- ١- مرحلة تحليل الاحتياجات التدريبية.
- ٢- مرحلة تصميم معينات التدريب.
- ٣- مرحلة اختبار مدى صحة محتوى البرنامج التدريبي.
- ٤- مرحلة تنفيذ البرنامج.
- ٥- مرحلة متابعة وتقييم وتقويم البرنامج.

ويقدم جاري ديسلر القائمة التالية التي تساعدك في إنجاز مراحل التدريب بنجاح :

١- تحليل الاحتياجات التدريبية :

- حدد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين الأداء والإنتاجية.
- حلل من هم في حاجة للتدريب للتأكد من ملائمة البرنامج لمستوى تعليمهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، وتوجهاتهم.
- استعن بالبحث العلمي لتطوير المعرفة القابلة للقياس وأهداف الأداء.

٢- تصميم المعينات التدريبية:

- اجمع الأهداف الإرشادية والوسائل والوسائط ووصف وتسلسل المسحتوى والأمثلة والتمارين والأنشطة ونظمه في منهج يدعم نظرية تعليم الكبار.

- تأكد من أن جميع الأدوات مثل صور الفيديو والكتيبات تكمل بعضها ومكتوبة بوضوح.
- عالج جميع عناصر البرنامج بحرفية وحرص، سواء كانت على ورق أو مصورة أو مسجلة لضمان الجودة والفعالية.

٣- اختبار مدى صحة البرنامج التدريبي :

- ادخل وصحح البرنامج قبل أو أمام أحد الحضور، صمم مراجعات نهائية على أساس نتائج محددة لضمان فعالية البرنامج.

٤- التنفيذ

- عند التطبيق امدح النجاح في ورشة عمل المتدربين التي تركز على المعرفة والمهارات ومحتوى التدريب.

٥- التقييم والمتابعة :

قيم نجاح البرنامج وفقاً لـ :

- (١) التفاعل (تفاعل المتعلمين المباشر بالتدريب).
- (٢) التعليم (استخدم أساليب الاسترجاع لقياس مع تعلمه المتعلمون بالفعل).
- (٣) السلوك (لاحظ ردود أفعال المشرفين نحو أداء المتعلمين بالفعل).

(٤) النتائج (حدد مستوى التحسن الطارئ على الأداء الوظيفي وقيم الحفاظ المطلوب عليه).

وسوف يعرض الجزء التالي من الفصل الحالي للمرحلة الأولى من مراحل التدريب بشئ من التفصيل. بينما الفصل السابع يلقي الضوء على مرحلة تخطيط التدريب، والفصل الثامن يتحدث عن تنفيذ التدريب، ثم أخيراً يتناول الفصل التاسع مرحلة تقييم التدريب.

تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية :

تعريف مصطلح تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية :

يرتكز النشاط التدريبي بصفة أساسية على مدى الدقة والموضوعية في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية Training Needs Analysis المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والاتجاهات والمهارات المختلفة للأفراد، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سياسات وبرامج تدريبية تحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط.

وهناك عدة تعريفات للاحتياجات التدريبية نذكر منها :

- ١- الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات الواجب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعارفه ومهاراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لكي يتمكن من أداء وظيفته الحالية بكفاءة أكبر، أو لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى.
- ٢- الاحتياجات التدريبية هي جملة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف واتجاهات ومهارات الأفراد بقصد تطوير أدائهم، ولمواجهة المشكلات

التي تعترض الأداء والإنتاج.

٣- الحاجة التدريبية هي المعرفة أو المهارة التي يجب أن يتعلمها أو يكتسبها الفرد للنجاح في أداء الأعمال المطلوبة منه.

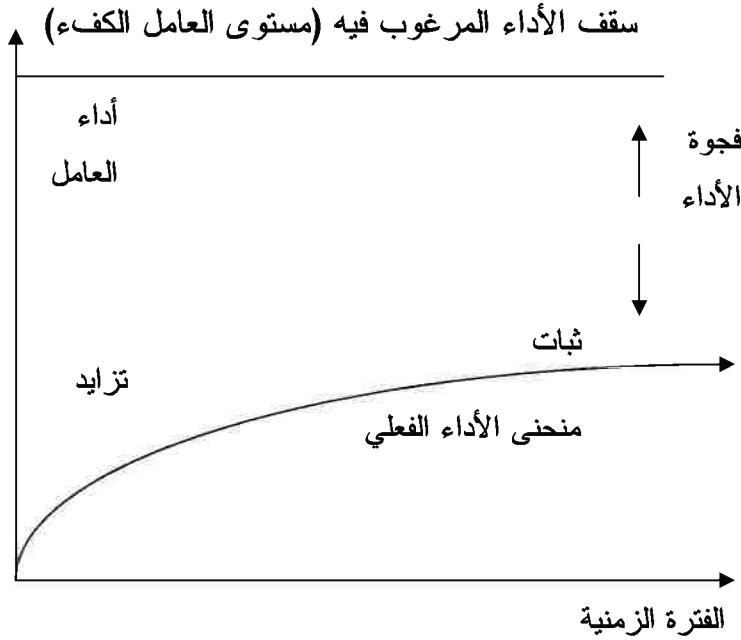
٤- تحليل الاحتياجات التدريبية هي عملية مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة بالأداء المرغوب فيه؛ لتحديد حجم الفجوة التي يمكن معالجتها أو سدها بالتدريب.

٥- تحليل الاحتياجات التدريبية هو عملية فحص العمليات الحالية والمتوقعة وكذلك القوى العاملة اللازمة لتنفيذها وذلك لتحديد العدد وحاجة هذه القوى العاملة من التدريب أو إعادة التدريب. كما تعني الاحتياجات التدريبية للفرد والتي تمكنها من أداء دوره الحالي حسب المعايير المطلوبة للوظيفة الحالية أو المستقبلية.

ويؤكد ديفيد أوسبورن David Osborne أنه طالما بقيت هناك فجوة قائمة بين الأداء الفعلي للمنظمة والأداء المرغوب فيه، تبقى هناك حاجة تدريبية قائمة، وهي تعادل الفجوة الموجودة في الأداء.

منحنى فجوة الأداء :

عندما نقول أن شخصاً ما يحتاج للتدريب، فذلك يعني أن هناك فجوة بين أدائه الحالي والأداء المطلوب منه. وبتجميع فجوات الأداء لدى الفرد من قطاع واحد أو داخل شركة واحدة يمكنك أن تحدد فجوة الأداء.



شكل رقم (٢٣)

نموذج الفجوة التدريبية

لا بد على المستوى الفردي من وضع مفهومي الأداء الفعلي والأداء المرغوب في صورة أرقام كمية يمكن قياسها والمقارنة بينها، وهو ما يسمى بعملية "التكمية" Quantifying وفي هذا الصدد يقاس حجم المهام التي يؤديها الفرد خلال فترة محددة، وتتم مقارنتها بالحجم الأمثل المرغوب في إنجازه، اعتماداً على الأرقام القياسية لغيره من الموظفين الأكثر مهارة.

ويمكن تمثيل النتيجة في الشكل رقم (). وبذلك تكون التكمية ذات أهمية استراتيجية في تحديد فجوة الأداء (= التدريب)، لأن الفشل في قياس الأداء الفعلي وتقدير الأداء المرغوب للعامل أو المجموعة لا يؤدي إلا إلى مزيد من الغموض ويهدم الموضوع من أساسه باعتباره محض خلاف في وجهات النظر.

أسباب المشكلة :

عند مناقشة فجوات الأداء، يجب طرح السؤال التالي : "هل التدريب هو الوسيلة الوحيدة لسد فجوة الأداء؟ من الناحية العملية، هناك أربعة أسباب لفجوة الأداء، وبالمقابل أربع وسائل لعلاجها. هذه الوسائل الأربع رصدها ديفيد أوسبورن David Osborne كالتالي :

- ١- قلة الحافز : إذن حفز العاملين.
- ٢- قلة الموارد : إذن وفر الموارد اللازمة.
- ٣- عدم ملائمة العامل للوظيفة : إذن أعد تصميم الوظيفة لتناسب مهارات العامل / أو استبدال العامل بآخر يناسب الوظيفة.
- ٤- ضعف التدريب : إذن وفر فرص التدريب المناسبة.

تحديد العلاج :

فجوة الأداء الناتجة عن غياب الحافز لا يمكن علاجها بالتدريب، كما أن فجوة الأداء الناتجة عن ضعف التدريب لا يصح علاجها بتوفير مزيد من

الموارد، وإلا زاد الهدر وهكذا، لابد من تحديد العلاج الناجح طبقاً للحالة. وفي كثير من الحالات المعقدة يتطلب العلاج مزيجاً سليماً من وسائل العلاج الأربع، وهنا تكون المسألة أكثر تعقيداً، لأنها تتطلب من المدير تحديد المزيج الأمثل من هذه الوسائل الأربع مجتمعة.

الاستعداد النفسي والمهارة العملية:

يؤكد ديفيد أوسبون أن الاستعداد النفسي للعامل أو للموظف، والمهارة العملية يعملان كمحورين لتقرير نوع العلاج المطلوب لسد فجوة الأداء (وهذا كما هو موضح في الشكل رقم (٢٤)).

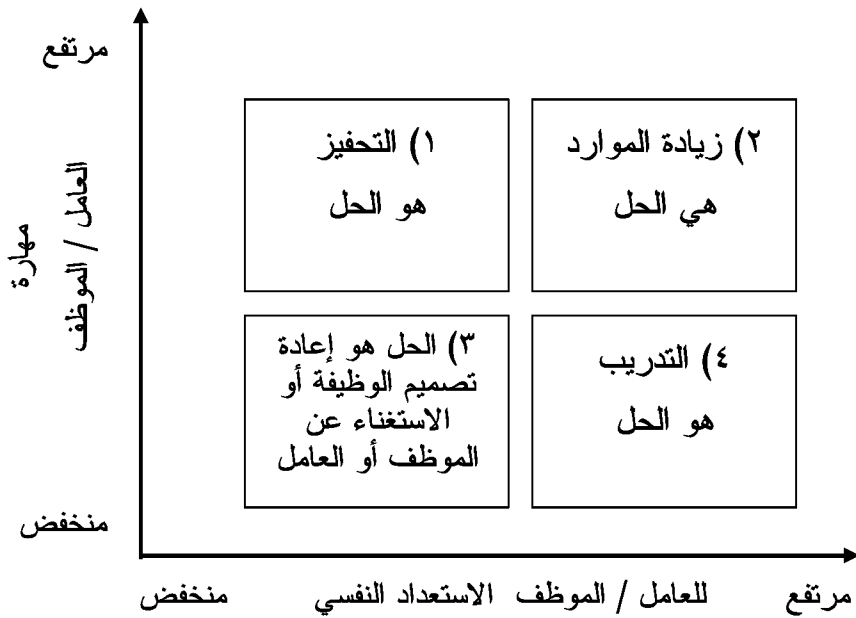
نستنتج من الشكل البياني الحالات التالية :

المربع الأول : إذا كان الاستعداد النفسي للعامل أو للموظف منخفضاً ومهارات مرتفعة، فإن فجوة الأداء تكون ناجمة عن ضعف الحافز.

المربع الثاني : إذا كان الاستعداد النفسي للعامل أو للموظف مرتفع ومهاراته مرتفعة أيضاً، فإن فجوة الأداء تكون ناجمة عن قلة الموارد.

المربع الثالث : إذا كان الاستعداد النفسي للعامل أو للموظف منخفضاً ومهارته منخفضة، فإن فجوة الأداء تكون ناجمة عن عدم ملائمة الوظيفة للعامل أو للموظف، أو عدم ملائمة العامل أو الموظف للوظيفة. هنا يكون الحل هو إعادة تصميم الوظيفة لتناسب العامل أو الموظف، أو تغيير العامل أو الموظف بآخر.

المربع الرابع : إذا كان الاستعداد النفسي للعامل أو للموظف مرتفع ومهارته منخفضة، فإن فجوة الأداء ناتجة عن ضعف التدريب.
يمكن الآن أن تحدد موقع منظمتك على هذا الرسم البياني ثم تقرر العلاج الأمثل لحالتك.



شكل رقم (٢٤)

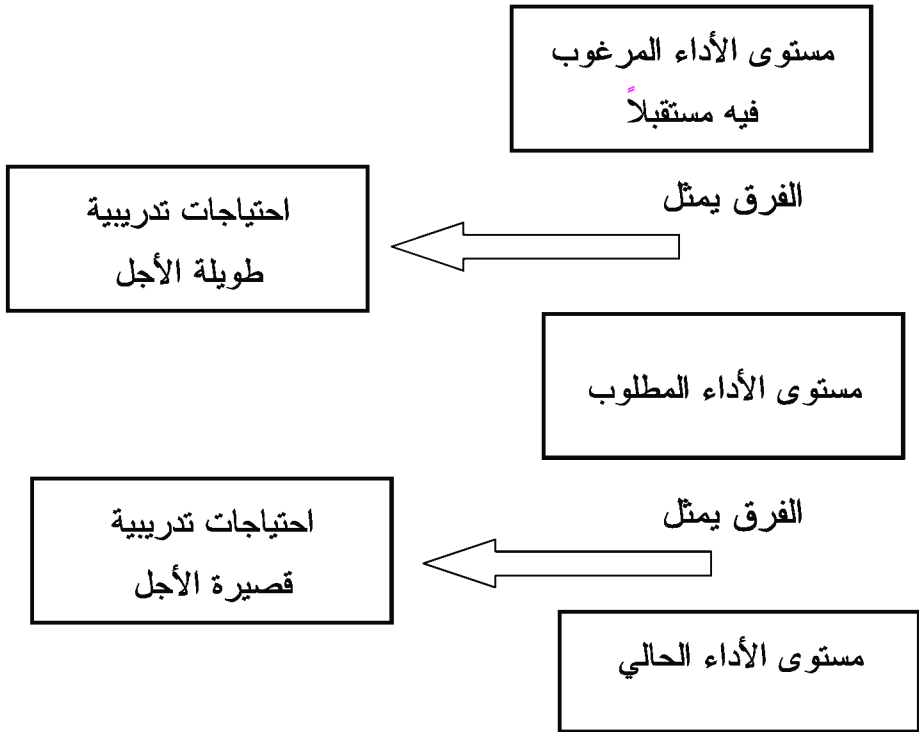
نموذج وسائل رفع الإنتاجية

أنواع الاحتياجات التدريبية :

من أنواع الاحتياجات التدريبية نذكر :

أولاً : احتياجات تدريبية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل

وتمثل الاحتياجات التدريبية طويلة الأجل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى المرغوب في المستقبل.
أما الاحتياجات التدريبية قصيرة الأجل تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الحالي.



شكل رقم (٢٥)

من أنواع الاحتياجات التدريبية

ثانياً : احتياجات تدريبية حالية وأخرى مستقبلية :

الاحتياجات التدريبية الحالية هي التي يحتاج العاملين التدريب عليها في الوقت الحاضر أما الاحتياجات التدريبية المستقبلية هي التي سيحتاج العاملين التدريب عليها في المستقبل نظراً للتغيرات المخطط إجراؤها في المستقبل سواء في خطوط الإنتاج أو الخدمات أو في وسائل وأدوات العمل أو في التكنولوجيا المستخدمة

مصادر تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية :

يمكن تحديد أربعة مصادر لتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، هي كالتالي :

١- تحليل المنظمة Organization Analysis

٢- تحليل العمل أو تحليل المهام Job Analysis / Task Analysis

٣- تحليل الفرد (الموظف / العامل) Worker Analysis

٤- تحليل الأداء Performance Analysis

وبواسطة نواتج هذه التحاليل يمكن الإجابة عن الأسئلة التالية :

١- أين يقع التدريب ؟

٢- من يجب تدريبه ؟

٣- ما هو المحتوى التدريبي ؟

٤- ما هي فئة التدريب ؟

٥- ما هو مستوى التدريب ؟

٦- ما هي بؤرة التدريب ؟

٧- ما هي النتائج المتوقعة من وراء التدريب ؟

٨- متى ستعكس نتائج التدريب بصورة ملموسة ؟

هنا يجب التأكيد على أن الاحتياجات التدريبية لا تقتصر فقط على جوانب الخلل أو القصور، ولكنها تمتد أيضاً إلى جوانب تطويرية معينة. فهي بذلك تعني المعلومات والاتجاهات والمهارات المراد تنميتها لدى الفرد، أو المطلوبة لمواجهة تغييرات متوقعة سواء كانت تنظيمية أو تكنولوجية، وذلك لإعداد العدة لاستقبالها وسلامة تنفيذها.

طرق تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية :

هناك العديد من الطرق المستخدمة في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية نذكر أشهرها كالتالي :

١- نموذج التحليل الرباعي SWOT :

فهو هذا النموذج يتم جمع البيانات عن أربعة عناصر هي كالتالي:

Strengths	أ - مناطق القوة في المنظمة
Weaknesses	ب - مناطق الضعف في المنظمة
Opportunities	ج - تحديد الفرص
Threats	د - تحديد التهديدات

جدول رقم (١)

عناصر نموذج التحليل الرباعي

م	العناصر Elements	الأبعاد Dimensions
١-	مناطق القوة	مناطق القوة الداخلية والخارجية في الأفراد والموارد والتي يجب المحافظة عليها وتدعيمها
٢-	مناطق الضعف	مناطق الضعف الداخلية والخارجية في الأفراد والموارد والتي تحتاج المنظمة إلى تقليلها أو إلغاؤها
٣-	الفرص	الفرص المتاحة والممكنة الداخلية والخارجية والتي يجب على المنظمة اقتناصها والاستفادة منها.
٤-	التحديات	التحديات الداخلية والخارجية من المنافسين ومن الحكومة ومن الظروف المجتمعية المحيطة والتي يجب عمل حسابها وتجنبها والاستعداد لها والتعامل معها بشكل مناسب وسليم.

وفي ضوء المعلومات التي تم جمعها عن هذه العناصر يمكن تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة :

- ١- للتدريب على كيفية تدعيم مناطق القوة.
- ٢- للتدريب على كيفية تقليل أو إلغاء مناطق الضعف.
- ٣- للتدريب على كيفية الاستفادة من الفرص المتاحة والممكنة للمنظمة.
- ٤- للتدريب على كيفية التعامل مع التحديات الحالية التي تواجه المنظمة، وكيفية تجنبها في المستقبل.

٢ - نموذج تحليل البيانات الداخلي IDA :

تضم مصادر المعلومات هنا — كما يشير إلى ذلك جل بروكس Jill Brooks في كتابه "قدرات التدريب والتطوير" ، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتيبي ومراجعة عبد اللطيف بن صالح العبد اللطيف ما يلي :

- خطة العمل فيها مهمة ورسالة وأهداف المنظمة.
- مخزون القوى البشرية بما فيها المعلومات السكانية مثل: العمر والجنس ومدة الخدمة.
- مخزون المهارات بما فيها تفصيل للمهارات المتوفرة في مواقع العمل المحددة. كم عدد الحاملين لمهارة مطلوبة وما هي مستوياتهم ؟
- مؤشرات بيئة المنظمة مثل : الغياب ، الحوادث ، الإنتاجية ، الانضباط، الشكاوى ، تفاعل المستفيد، المرض طويل وقصير المدى، التدوير، حلقات الجودة ، مسح الاتجاهات ...
- استشارة المديرين والمشرفين في أي تغييرات حاصلة أو متوقعة في النظم أو الممارسة.
- المعلومات المالية مثل ما هي الموارد المتاحة ؟ كيف تستخدم هذه الموارد؟ هل هناك نظام متحكم في التكلفة أم أن هناك مراكز تكلفة ؟ كم من هذه الموارد متاح للتدريب والتطوير ؟
- معلومات التسويق على المدى القصير والطويل وأي شكاوى من المستفيدين حول المنتج والأسعار والخدمات.

— معلومات الإنتاج هل هناك تغيرات تحدث أو متوقعة وهل مستويات الإنتاج محققة ؟ هل يستفاد من جميع العاملين والتجهيزات ؟

— هل هناك اختناقات أو مشكلات في الجودة ؟

هذه القائمة غير نهائية إذ يمكن الاستفاضة في كل عنصر من عناصرها وتفصيلها إلى عناصر أكثر دقة ..

والآتي نموذج لاستمارة قام المؤلف بتصميمها للمنظمة الدولية للأسرة وتنمية المجتمع "PLAN" بناء على طلبها، يمكن أن تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في أي منظمة :

بسم الله الرحمن الرحيم

قسم التدريب

استمارة تحديد الاحتياجات التدريبية

بيانات هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا بشكل جماعي

في وضع برامج تدريبية مناسبة للعاملين بالمنظمة

الهدف من الاستمارة :

تهدف إدارة الموارد البشرية من هذه الاستمارة استطلاع الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة بناء على إحساسهم وإدراكهم لهذه الاحتياجات من خلال عملهم اليومي، وذلك بهدف وضع البرامج التدريبية لهؤلاء العاملين بحيث تكون نابعة منهم ومناسبة لهم، وترفع من مستوى أدائهم.

أولاً : بيانات أولية :

١- الاسم :

٢- السن : سنة بالتقريب

٣- النوع : ذكر () .

أنثى () .

- ٤- الحالة الاجتماعية : متزوج: () .
أعزب: () .
أخرى: () .

ثانياً : بيانات عن الوظيفة الحالية:

- ٥- اسم الوظيفة التي تقوم بها :
٦- مدة العمل في هذه الوظيفة : شهر سنة
٧- من هو رئيسك المباشر ؟
(لا يقصد هنا ذكر الاسم وإنما اللقب الوظيفي لرئيسك المباشر).
٨- اسم القسم الذي تعمل فيه :

رأي المشرف

- ٩- ما هي المسئوليات الفعلية التي تقوم بها في عملك؟
أ -
ب -
ج -
د -
هـ -

رأي المشرف

١٠- ما هي أهم المعوقات التي تعوقك في عملك

المهني وتقلل من كفاءتك وفاعليتك ؟

أ -

ب -

ج -

د -

هـ -

ثالثاً : بيانات عن الخبرات التدريبية السابقة :

رأي المشرف

١١- هل حصلت من قبل على دورات تدريبية في

عملك الحالي ؟

نعم () لا ()

رابعاً : بيانات عن الاحتياجات التدريبية

١٢- ما هي المسئوليات/ الواجبات التي ضمن

التوصيف الوظيفي لك ولكن لا تتاح لك الفرصة

رأي المشرف

والوقت والمعوقات بالقيام بها ؟

أ —

ب —

ج —

د —

هـ —

و —

رأي المشرف

١٣ — ما هي المسؤوليات / الواجبات التي ضمن

التوصيف الوظيفي لك ولكنك لست قادراً على

القيام بها لنقص التدريب عليها ؟

أ —

ب —

ج —

د —

هـ —

و —

رأي المشرف

١٤- ما هي المعلومات المهنية التي ترى أنك في حاجة إلى معرفتها ؟

أ -

ب -

ج -

د -

هـ -

رأي المشرف

١٥- ما هي المهارات المهنية التي ترى أنك في حاجة إلى اكتسابها ؟

أ -

ب -

ج -

د -

هـ -

رأي المشرف

١٥- ما هي الخبرات المهنية التي ترى أنك في حاجة إلى معرفتها ؟

أ -

	ب —
	ج —
	د —
	هـ —
رأي المشرف	١٧— هل أنت في حاجة إلى مزيد من المعرفة والخبرة والمهارة بالأنشطة التالية ؟
()	١— صنع القرارات ()
()	٢— إقامة العلاقات ()
()	٣— القيادة المهنية ()
()	٤— إدارة المناقشات ()
()	٥— العمل بشكل جماعي ()
()	٦— التأثير في الآخرين ()
()	٧— تنظيم العمل ()
()	٨— تسجيل العمل ()
()	٩— استخدام الموارد ()
()	١٠— اللغة الإنجليزية ()

()	()	١١- أخرى
		تذكر :
.....		
.....		
رأي المشرف		١٨- هل ترى أنك في حاجة إلى برنامج تدريبي يساعدك على الحصول على المعلومات والخبرات واكتساب المهارات التي تحتاجها؟
		نعم () لا ()
رأي المشرف		١٩- من فضلك اقترح أهداف البرنامج التدريبي الذي تحتاجه :
		أ -
		ب -
		ج -
		د -
		هـ -
		و -

رأي المشرف

٢٠- من فضلك اذكر أي مقترحات أخرى ترى أنها
تفيد إدارة تنمية الموارد البشرية بالمنظمة في
عمل برامج تدريبية للعاملين في المنظمة:

أ -

ب -

ج -

د -

هـ -

و -

رأي وتعليقات المشرف :

.....

.....

.....

.....

مراحل التدريب : تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية

رأي وتعليقات إدارة الموارد البشرية :

.....

.....

.....

.....

رأي وتعليقات قسم التدريب :

.....

.....

.....

.....

مع تمنيات قسم التدريب بالتوفيق ،،