

## الفصل الخامس

---

### مراحل التدريب

### تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية

---

أشتمل هذا الفصل على:

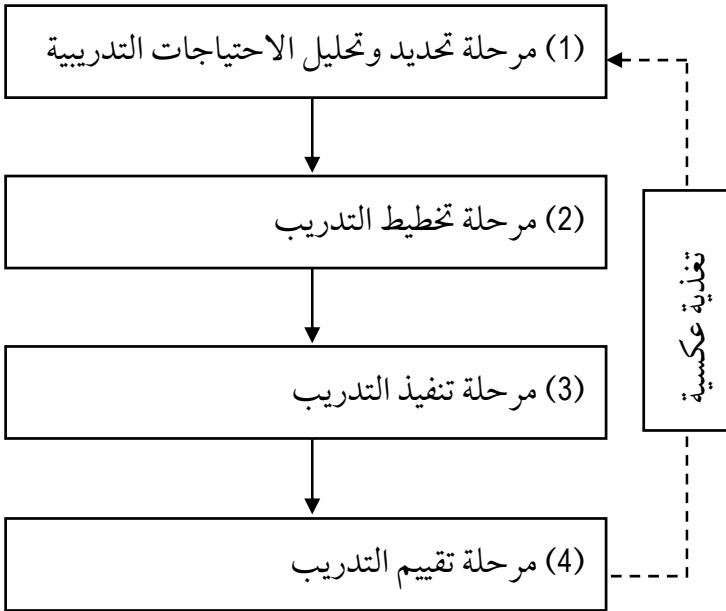
- مراحل التدريب. 
- تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية. 
- تعريف مصطلح تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية. 
- منحنى فجوة الأداء. 
- أسباب المشكلة. 
- تحديد العلاج. 
- الاستعداد النفسي والمهارة العملية. 
- أنواع الاحتياجات التدريبية. 
- مصادر تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية. 
- طرق تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية. 
- أساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية. 
- استمارات تحديد الاحتياجات التدريبية. 
- معوقات تحديد 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:

- 1- مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.
- 2- مرحلة تخطيط التدريب.
- 3- مرحلة تنفيذ التدريب.
- 4- مرحلة تقييم التدريب.



شكل رقم (8)  
مراحل التدريب

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

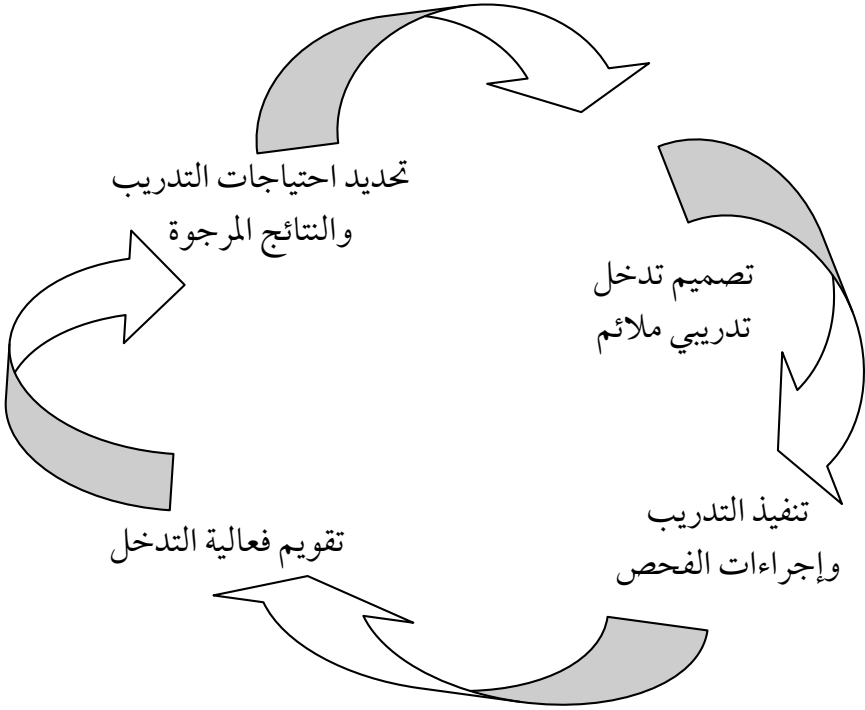
- 1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 2- مرحلة إعداد أهداف التدريب.
- 3- مرحلة تنفيذ التدريب.
- 4- مرحلة تطبيق نتائج التدريب.

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

|                                              |                                               |                                                     |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| في المرحلتين 1 و 2<br>أنت تتعامل مع المشكلات | <b>المرحلة الثانية</b><br>إعداد أهداف التدريب | <b>المرحلة الأولى</b><br>تحديد الاحتياجات التدريبية |
|                                              | دور المشخص                                    | دور الملاحظ                                         |
| في المرحلتين 3 و 4<br>أنت تتعامل مع الحلول   | <b>المرحلة الثالثة</b><br>تنفيذ التدريب       | <b>المرحلة الرابعة</b><br>تطبيق نتائج التدريب       |
|                                              | دور المخطط                                    | دور التطبيقي                                        |
|                                              | أنت تتعامل مع المعلومات                       | أنت تتعامل مع احتياجات العمل                        |

شكل رقم (9)  
مراحل التدريب وأدوار مدير التدريب

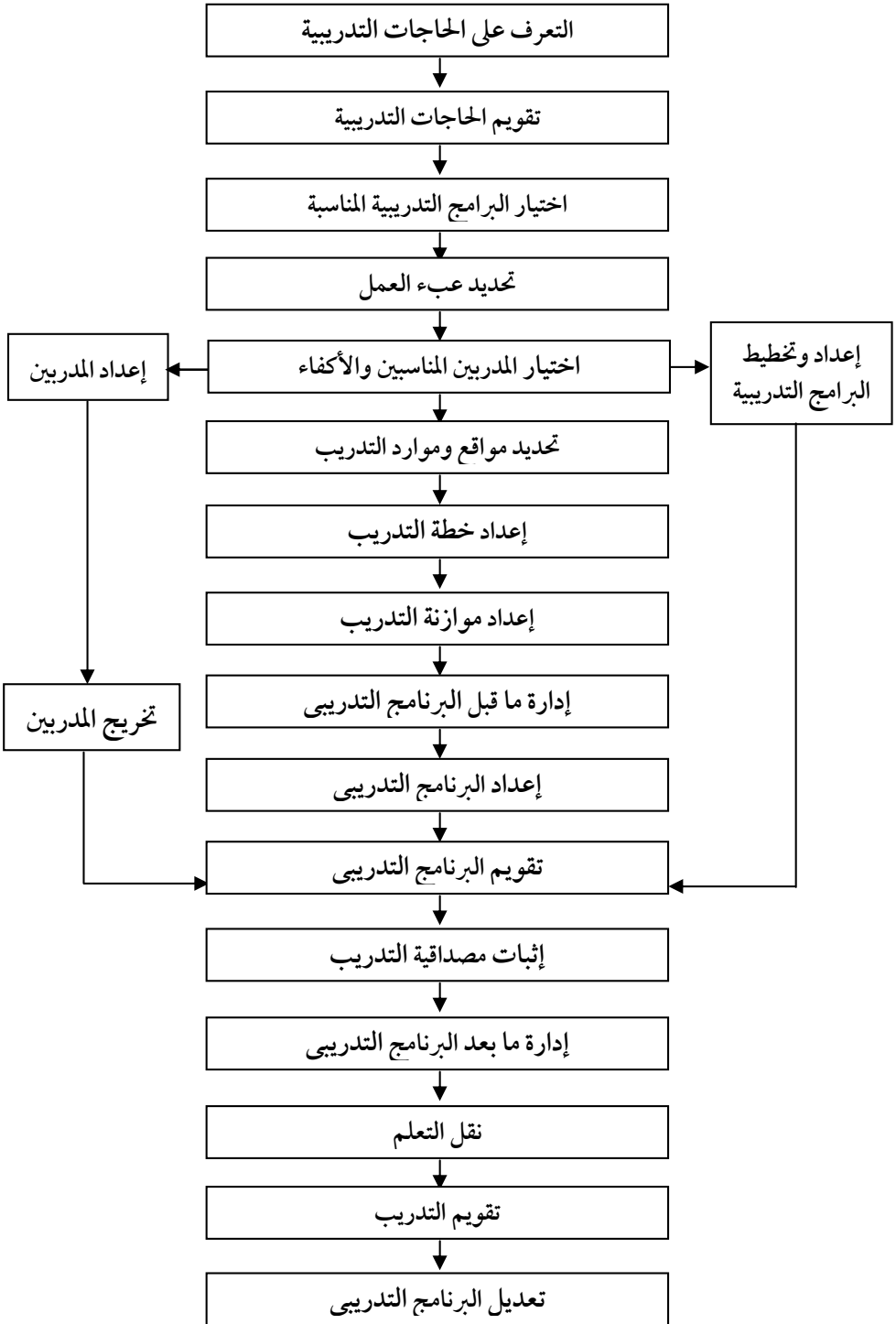
ويعرف جل بروكس Jill Brookes في كتابه «قدرات التدريب والتطوير» والمنشور عام 1995 مراحل التدريب في أربع كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (10)  
دورة التدريب

بينما مايك ويلز Mike Wills في كتابه إدارة عملية التدريب والمنشور عام 1998  
عرض مراحل التدريب بشكل تفصيلي في شكل 19 خطوة هي كالتالي:

تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية



شكل رقم (11) خطوات التدريب

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

- 1- مرحلة تحليل الاحتياجات التدريبية.
- 2- مرحلة تصميم معينات التدريب.
- 3- مرحلة اختبار مدى صحة محتوى البرنامج التدريبي.
- 4- مرحلة تنفيذ البرنامج.
- 5- مرحلة متابعة وتقييم وتقويم البرنامج.

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

### 1- 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.

### 2- تصميم المعينات التدريبية:

- اجمع الأهداف الإرشادية والوسائل والوسائط ووصف وتسلسل المحتوى 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.

### 3- اختبار مدى صحة البرنامج التدريبي:

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

#### 4- التنفيذ:

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

#### 5- التقييم والمتابعة:

قيم نجاح البرنامج وفقاً لـ:

- أ - التفاعل (تفاعل المتعلمين المباشر بالتدريب).
- ب - التعليم (استخدم أساليب الاسترجاع لقياس مع تعلمه المتعلمون بالفعل).
- ج - السلوك (لاحظ ردود أفعال المشرفين نحو أداء المتعلمين بالفعل).
- د - النتائج (حدد مستوى التحسن الطارئ على الأداء الوظيفي وقيم الحفاظ المطلوب عليه).

وسوف يعرض الجزء التالي من الفصل الحالي للمرحلة الأولى من مراحل التدريب بشيء من التفصيل. بينما الفصل السادس 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:

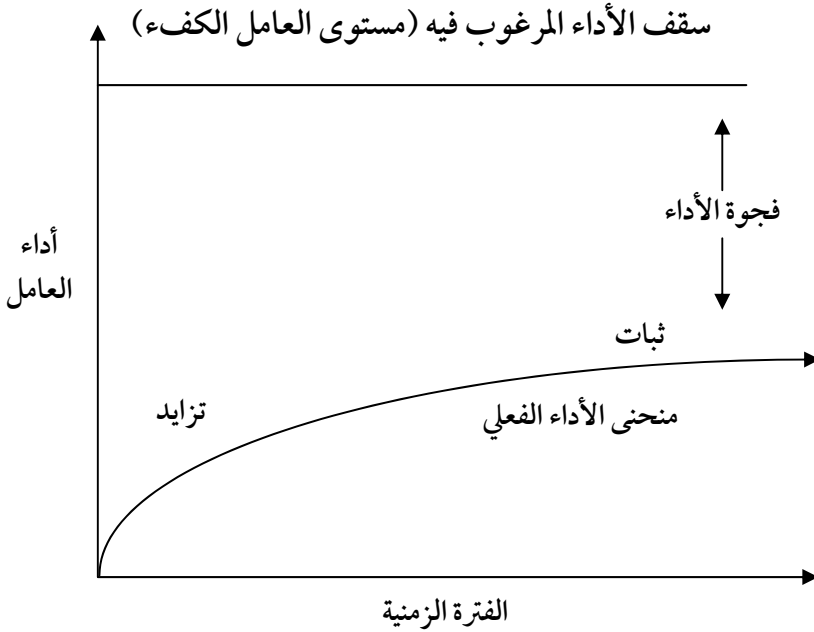
يرتكز النشاط التدريبي بصفة أساسية على مدى الدقة والموضوعية في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية Training Needs Analysis المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والاتجاهات والمهارات المختلفة للأفراد، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سياسات وبرامج تدريبية تحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط.

وهناك عدة تعريفات للاحتياجات التدريبية نذكر منها:

- 1- 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.
  - 2- الاحتياجات التدريبية هي جملة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف واتجاهات ومهارات الأفراد بقصد تطوير أدائهم، ولمواجهة المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج.
  - 3- الحاجة التدريبية هي المعرفة أو المهارة التي يجب أن يتعلمها أو يكتسبها الفرد للنجاح في أداء الأعمال المطلوبة منه.
  - 4- تحليل الاحتياجات التدريبية هي عملية مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة بالأداء المرغوب فيه؛ لتحديد حجم الفجوة التي يمكن معالجتها أو سدها بالتدريب.
  - 5- 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 (12)  
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 يُقاس 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 (12). وبذلك تكون التكمية ذات أهمية إستراتيجية في تحديد فجوة الأداء، 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:

- 1- قلة الحافز: إذن حفز العاملين.
- 2- قلة الموارد: إذن وفر الموارد اللازمة.
- 3- عدم ملائمة العامل للوظيفة: إذن أعد تصميم الوظيفة لتناسب مهارات العامل / أو استبدال العامل بآخر يناسب الوظيفة.
- 4- 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، لا بد 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 أوسبورن أن الاستعداد النفسي للعامل أو للموظف، والمهارة العملية يعملان كمحورين لتقرير نوع العلاج المطلوب لسد فجوة الأداء (وهذا كما هو موضح في الشكل رقم (1)).

نستنتج من الشكل البياني الحالات التالية:

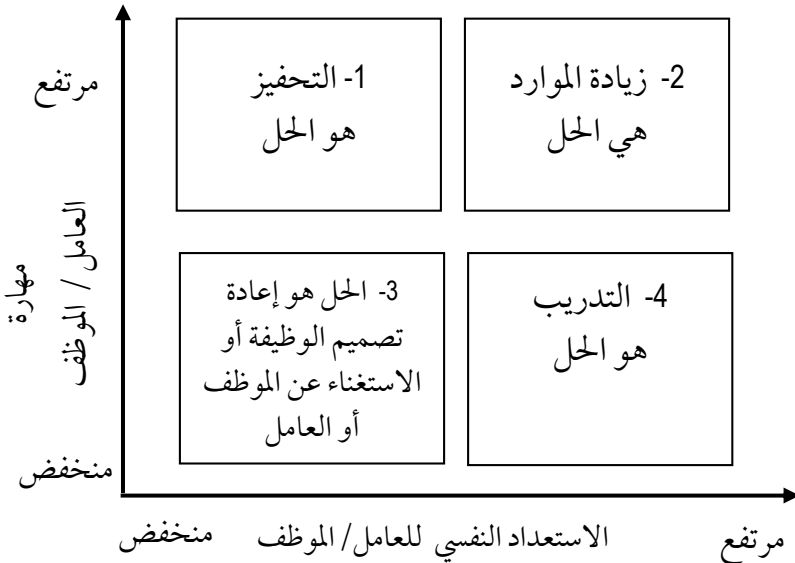
المربع الأول: إذا كان الاستعداد النفسي للعامل أو للموظف منخفضاً ومهارات مرتفعة، فإن فجوة الأداء تكون ناجمة عن ضعف الحافز.

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.



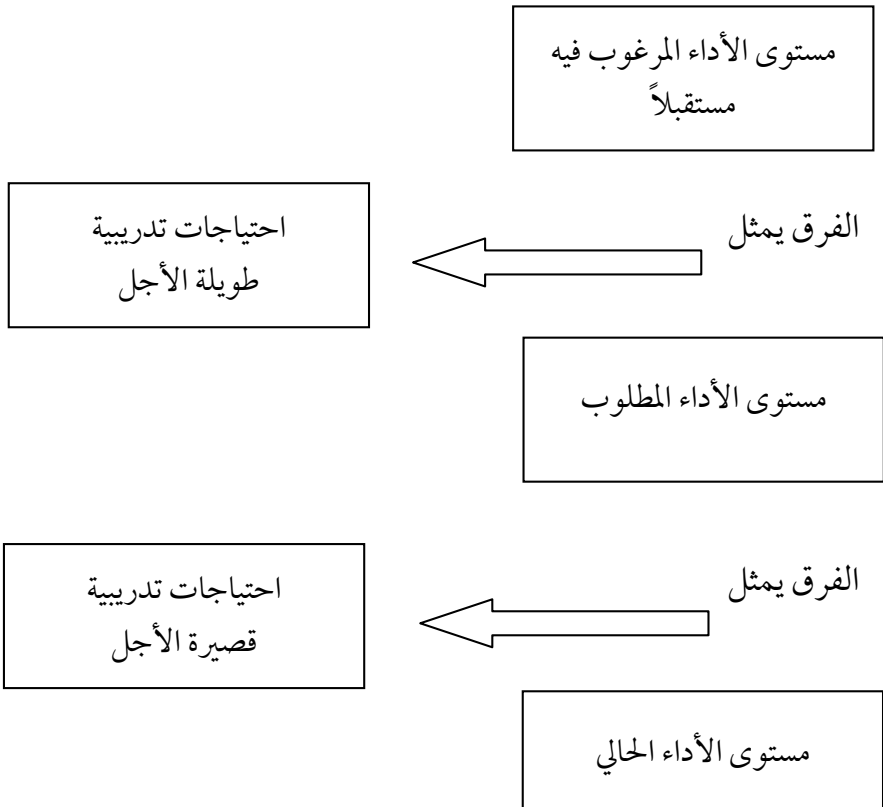
شكل رقم (13): نموذج وسائل رفع الإنتاجية

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



شكل رقم (14)  
من أنواع الاحتياجات التدريبية

## ثانياً: احتياجات تدريبية حالية وأخرى مستقبلية:

الاحتياجات التدريبية الحالية هي التي يحتاج العاملون التدريب عليها في الوقت الحاضر أما الاحتياجات التدريبية المستقبلية هي التي سيحتاج العاملون 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:

- 1- تحليل المنظمة Organization Analysis
- 2- تحليل العمل أو تحليل المهام Job Analysis / Task Analysis
- 3- تحليل الفرد (الموظف / العامل) Worker Analysis
- 4- تحليل الأداء Performance Analysis

وبواسطة نواتج هذه التحاليل يمكن الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- أين يقع التدريب ؟
- 2- من يجب تدريبه ؟
- 3- ما هو المحتوى التدريبي ؟
- 4- ما هي فئة التدريب ؟
- 5- ما هو مستوى التدريب ؟
- 6- ما هي بؤرة التدريب ؟
- 7- ما هي النتائج المتوقعة من وراء التدريب ؟
- 8- متى ستعكس نتائج التدريب بصورة ملموسة ؟

هنا يجب التأكيد على أن الاحتياجات التدريبية لا تقتصر فقط على جوانب الحلل أو القصور، ولكنها تمتد أيضاً إلى جوانب تطويرية معينة. فهي بذلك تعني المعلومات والاتجاهات والمهارات المراد تنميتها لدى الفرد، أو المطلوبة لمواجهة تغيرات 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:

#### 1- نموذج التحليل الرباعي SWOT:

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

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

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

- 1- للتدريب على كيفية تدعيم مناطق القوة.
- 2- للتدريب على كيفية تقليل أو إلغاء مناطق الضعف.
- 3- للتدريب على كيفية الاستفادة من الفرص المتاحة والممكنة للمنظمة.
- 4- للتدريب على كيفية التعامل مع التهديدات الحالية التي تواجه المنظمة، وكيفية تجنبها في المستقبل.

## جدول رقم (1) عناصر نموذج التحليل الرباعي

| م  | العناصر Elements | الأبعاد Dimensions                                                                                                                                                                                         |
|----|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- | مناطق القوة      | مناطق القوة الداخلية والخارجية في الأفراد والموارد والتي يجب المحافظة عليها وتدعيمها                                                                                                                       |
| 2- | مناطق الضعف      | مناطق الضعف الداخلية والخارجية في الأفراد والموارد والتي تحتاج المنظمة إلى تقليلها أو إلغاؤها                                                                                                              |
| 3- | الفرص            | الفرص المتاحة والممكنة الداخلية والخارجية والتي يجب على المنظمة اقتناصها والاستفادة منها.                                                                                                                  |
| 4- | التهديدات        | التهديدات الداخلية من العاملين وظروف العمل والإنتاج، والتهديدات الخارجية من المنافسين ومن الحكومة ومن الظروف المجتمعية المحيطة والتي يجب عمل حسابها وتجنبها والاستعداد لها والتعامل معها بشكل مناسب وسليم. |

## 2- 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؟
- استشارة المديرين والمشرفين في أي تغييرات حاصلة أو متوقعة في النظم أو الممارسة.

- مؤشرات بيئة المنظمة مثل: الغياب، الحوادث، الإنتاجية، الانضباط، الشكاوى، تفاعل المستفيد، المرض طويل وقصير المدى، التدوير، حلقات الجودة، مسح الاتجاهات.
  - 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 وتجزئتها إلى عناصر أكثر دقة..
- أساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية:
- وهناك أساليب عديدة لجمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية يمكن لإدارة التدريب استخدامها.
- هذا ولقد رصد أحمد السيسي أهم هذه الأساليب كالتالي:

جدول رقم (2)  
أساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية

| الطريقة   | مزاياها                                                                                                                                                                                        | عيوبها                                                                                                                                                                                                                                   | ملاحظات                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المقابلة  | <ul style="list-style-type: none"> <li>تظهر شعور الأفراد نحو أسباب المشكلات والحقائق المتعلقة وبها طرق حلها.</li> <li>تعطي فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم الاقتراحات في حرية تامة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>تتطلب وقتاً طويلاً ولا يمكن تطبيقها إلى على عدد محدود من الناس.</li> <li>قد تتمخض عن نتائج يصعب تحديدها.</li> <li>يمكن أن تثير لدى الفرد الإحساس بالحرج وأنه مأزق سيتوقف عليه مستقبله.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>راجع الأمثلة وتأكد من أنها تلبي الهدف من المقابلة.</li> <li>تأكد أن القائم بالمقابلة يستمع بعناية للأفراد ولا يستتج إجابات.</li> <li>لا يملئ القائم بالمقابلة أفكاره على الحاضرين أو يروج لبعض الآراء.</li> </ul> |
| الاستقصاء | <ul style="list-style-type: none"> <li>تصل إلى أكبر عدد من الناس في أقص وقت.</li> <li>تعطي فرصة للتعبير دون ضغط أو خوف.</li> <li>تعطي بيانات مركزة وملخصة.</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>لا تعطي دليلاً كافياً للتعبير الحر عن الإجابات غير المنتظرة</li> <li>صعبة في إعدادها.</li> <li>لها فاعلية محدودة في الوصول إلى أسباب المشاكل والحلول الممكنة.</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>تأكد من أن الأسئلة تلبي الغرض الذي وضعت من أجله.</li> <li>استنر بها عندما تريد الوصول إلى النتائج الإيجابية أو السلبية وعندما تريد اتخاذ إجراء معين نحوها.</li> </ul>                                             |

| الطريقة              | مزاياها                                                                                                                                                                                                                                                                  | عيوبها                                                                                                                                                                                                                                                                        | ملاحظات                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الاختبارات           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تستخدم كوسائل لتشخيص وتحديد أوجه القصور في الأداء.</li> <li>• تساعد في اختبار أفضل المرشحين للتدريب قابلية له.</li> <li>• نتائجها سهلة المقارنة والتسجيل.</li> </ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يحدث غالباً أن لا تتوفر الاختبارات المناسبة لمواقف معينة كما أن الاختبارات التي يثبت صلاحيتها في فترات معينة قد لا تصلح في فترات أخرى.</li> <li>• تعطى الاختبارات مؤشرات عامة ولا تعتبر نهائية في تقييم أداء الفرد للعمل.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• اعرف الهدف من هذه الاختبارات.</li> <li>• تأكد من إمكانية قياسها لهذه المشكلات.</li> <li>• استخدم نتائج الاختبارات في المشكلات المناسبة لها.</li> <li>• لا تستخدم نتائج الاختبارات وتجعلها سبباً في اتخاذ بعض القرارات الإدارية غير العادية.</li> </ul> |
| تحليل مشاكل الجماعات | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعطي نفس النتائج التي تعطيها المقابلة بالإضافة إلى الربط بين وجهات النظر المختلفة.</li> <li>• تزيد من التفاهم والاتفاق التام</li> <li>• تعتبر وسيلة جيدة لتدريب الجماعات</li> <li>• تساعد في عمليات التدريب المطلوبة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تستنفذ وقتاً طويلاً وباهظة التكاليف.</li> <li>• يشعر المشرفون والمنفذون أن وقتهم لا يسمح بالاشتراك في ذلك ويحتاجون إلى غيرهم لإعداد العمل وتجهيزه لهم.</li> <li>• يصعب حصر نتائجها.</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• لا تتوقع منها نتائج عاجلة.</li> <li>• تعرف على المشكلات التي يهتم بها أفراد الجماعة وابدأ بها.</li> <li>• اجعل الجماعة تحدد بنفسها الأسبقية لحل المشكلات.</li> </ul>                                                                                   |

| الطريقة                      | مزاياها                                                                                                                                                                                                                            | عيوبها                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ملاحظات                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تحليل الوظيفة ومراجعة الأداء | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقدم معلومات معينة ودقيقة عن الوظائف والأداء</li> <li>• ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوظائف المعنية والأداء الوظيفي</li> <li>• تقسم العمل إلى خطوات لتسهيل عمليات التدريب والتقييم.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تستنفذ وقتاً طويلاً.</li> <li>• يصعب على من لم يتدرب على الوسائل المعنية لتحليل الوظائف القيام بها.</li> <li>• يكره المشرفون مناقشة الأفراد في نقاط قصور أدائهم.</li> <li>• تكشف عن احتياجات التدريب للأفراد ولكنها لا تكشف عن الاحتياجات العامة للمنظمة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• اطلع على الطرق الفنية لتحليل الوظائف وأعد تدريباً فنياً للقائمين بها.</li> <li>• تأكد من أن التحليل يتم للأعمال العادية وللأداء الطبيعي.</li> <li>• راجع مع العامل تحليل الوظيفة وتقييم أدائها.</li> </ul> |
| دراسة السجلات والتقارير      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقدم أحسن الحلول لنقط الضعف</li> <li>• تظهر مشكلات الأداء بوضوح تام</li> <li>• مفهومة بوضوح للقائمين بإعدادها.</li> </ul>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• لا تكشف عن أسباب المشكلات أو الحلول الممكنة</li> <li>• لا تتمخض عن حالات كافية (مثل حالات عدم الموضوعية) حتى تؤخذ في الاعتبار.</li> </ul>                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدمها كوسيلة مساعدة بالإضافة إلى الوسائل الأخرى.</li> </ul>                                                                                                                                             |

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:

## 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:

1- الاسم: .....

2- السن: ..... سنة بالتقريب

3- النوع: ☐ ذكر ☐ أنثى

4- الحالة الاجتماعية: ☐ متزوج ☐ أعزب ☐ أخرى

## ثانيا: بيانات عن الوظيفة الحالية:

- 5- اسم الوظيفة التي تقوم بها: .....
- 6- مدة العمل في هذه الوظيفة: ..... شهر ..... سنة
- 7- من هو رئيسك المباشر؟  
(لا يقصد هنا ذكر الاسم وإنما اللقب الوظيفي لرئيسك المباشر).
- 8- اسم القسم الذي تعمل فيه: .....
- 9- ما هي المسؤوليات الفعلية التي تقوم بها في عملك؟
- |      |            |
|------|------------|
| أ -  | رأي المشرف |
| ب -  |            |
| ج -  |            |
| د -  |            |
| هـ - |            |
- 10- ما هي أهم المعوقات التي تعوقك في عملك المهني وتقلل من كفاءتك وفاعليتك؟
- |      |            |
|------|------------|
| أ -  | رأي المشرف |
| ب -  |            |
| ج -  |            |
| د -  |            |
| هـ - |            |

## ثالثا: بيانات عن الخبرات التدريبية السابقة:

- 11- هل حصلت من قبل على دورات تدريبية في عملك الحالي؟
- نعم ☐ لا ☐

ربعا: بيانات عن الاحتياجات التدريبية:

12- ما هي المسؤوليات / الواجبات التي ضمن التوصيف  
الوظيفي لك ولكن لا تتاح لك الفرصة والوقت والمعوقات  
بألم القيام بها ؟

رأي المشرف

- أ - .....
- ب - .....
- ج - .....
- د - .....
- هـ - .....

13- ما هي المسؤوليات / الواجبات التي ضمن التوصيف الوظيفي  
لك ولكنك لست قادراً على القيام بها لنقص التدريب عليها ؟

رأي المشرف

- أ - .....
- ب - .....
- ج - .....
- د - .....
- هـ - .....

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

رأي المشرف

- أ - .....
- ب - .....
- ج - .....
- د - .....
- هـ - .....

15- ما هي المهارات المهنية التي ترى أنك في حاجة إلى اكتسابها ؟ رأي المشرف

- أ - .....  
 ب - .....  
 ج - .....  
 د - .....  
 هـ - .....

16- ما هي الخبرات المهنية التي ترى أنك في حاجة إلى معرفتها ؟ رأي المشرف

- أ - .....  
 ب - .....  
 ج - .....  
 د - .....  
 هـ - .....

17- هل أنت في حاجة إلى مزيد من المعرفة والخبرة والمهارة  
 بالأنشطة التالية ؟ رأي المشرف

- 1- صنع القرارات ☐  
 2- إقامة العلاقات ☐  
 3- القيادة المهنية ☐  
 4- إدارة المناقشات ☐  
 5- العمل بشكل جماعي ☐  
 6- التأثير في الآخرين ☐  
 7- تنظيم العمل ☐  
 8- تسجيل العمل ☐  
 9- استخدام الموارد ☐  
 10- اللغة الإنجليزية ☐  
 11- أخرى ☐

تذكر:

- 18- هل ترى أنك في حاجة إلى برنامج تدريبي يساعدك على الحصول على المعلومات والخبرات واكتساب المهارات التي تحتاجها؟
- رأي المشرف ☐ نعم ☐ لا
- 19- من فضلك اقترح أهداف البرنامج التدريبي الذي تحتاجه:
- رأي المشرف أ- .....  
ب- .....  
ج- .....  
د- .....
- 20- من فضلك اذكر أي مقترحات أخرى ترى أنها تفيد إدارة تنمية الموارد البشرية بالمنظمة في عمل برامج تدريبية للعاملين في المنظمة:
- رأي المشرف أ- .....  
ب- .....  
ج- .....  
د- .....

رأي وتعليقات المشرف:

.....

.....

.....

رأي وتعليقات إدارة الموارد البشرية:

.....

.....

.....

## رأي وتعليقات قسم التدريب:

### مع تمنيات قسم التدريب بالتوفيق

### سجل الاحتياجات التدريبية:

نصت المادة رقم (3) من قرار السيد/ رئيس الوزراء رقم 188 لسنة 1974 في شأن إنشاء وحدات للتدريب بمختلف الجهات في جمهورية مصر العربية، على عدد من السجلات التي يجب إعدادها بكل وحدة تدريب، منها سجل الاحتياجات التدريبية.

إن التعرف على الاحتياجات التدريبية هو الأساس السليم الذي يتوقف عليه نجاح التدريب، ويتم حصر هذه الاحتياجات بأكثر من أسلوب تنتهي جميعها إلى تحديد حجم ونوعية القوى العاملة ومدى احتياجها للتدريب التأهيلي والتنشيطي والتمويلي. ويمكن تلخيص أساليب التعرف على الاحتياجات التدريبية فيما يلي:

- 1- حصر الوظائف والأعمال التي تتوقع الإدارة ضرورة وجودها أثناء الفترة التي تغطيها الخطة التدريبية سواء وظائف جديدة أو قائمة فعلاً.
- 2- دراسة التغيرات في نظم وأساليب العمل أو تغيير العلاقات الوظيفية.
- 3- استخدام المؤشرات الدالة على وجود احتياجات تدريبية مثل انخفاض مستوى الإنتاجية ومعدلات الأداء - ارتفاع نسبة الإصابات وحوادث العمل - ارتفاع نسبة الأخطاء أو الاختناقات في تدفق سير الأعمال وغيرها من مؤشرات.

## بيان الاحتياجات التدريبية خلال عام.....

المرشحون لحضور برنامج .....

| م   | رقم العامل / الموظف | الاسم | الوظيفة الحالية | المستوى الوظيفي | الإدارة التابع لها | المؤهلات العلمية | مدة الخبرة | البرامج التدريبية السابقة وتاريخها | رقم الدورة المقترحة | تاريخ عقد الدورة |
|-----|---------------------|-------|-----------------|-----------------|--------------------|------------------|------------|------------------------------------|---------------------|------------------|
| -1  |                     |       |                 |                 |                    |                  |            |                                    |                     |                  |
| -2  |                     |       |                 |                 |                    |                  |            |                                    |                     |                  |
| -3  |                     |       |                 |                 |                    |                  |            |                                    |                     |                  |
| -4  |                     |       |                 |                 |                    |                  |            |                                    |                     |                  |
| -5  |                     |       |                 |                 |                    |                  |            |                                    |                     |                  |
| -6  |                     |       |                 |                 |                    |                  |            |                                    |                     |                  |
| -7  |                     |       |                 |                 |                    |                  |            |                                    |                     |                  |
| -8  |                     |       |                 |                 |                    |                  |            |                                    |                     |                  |
| -9  |                     |       |                 |                 |                    |                  |            |                                    |                     |                  |
| -10 |                     |       |                 |                 |                    |                  |            |                                    |                     |                  |

نموذج آخر قدمه السيد عليوة (محرر) في كتابه «تحديد الاحتياجات التدريبية» في هذا الشأن موضح كالاتي:

### قائمة الاحتياجات التدريبية

| م  | الاسم     | الوظيفة     | الموقع<br>التنظيمي | ملخص وواجبات<br>الوظيفة      | موضوع التدريب                                               | ملاحظات                                       |
|----|-----------|-------------|--------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1- | أحمد حسن  | محاسب       | الإدارة<br>المالية | إعداد الموازنات<br>التخطيطية | التدريب على أسلوب إعداد<br>موازنات البرنامج                 | يجب التركيز في التدريب<br>على الجانب التطبيقي |
| 2- | محمد خليل | محاسب       | إدارة<br>المخزون   | رصد حركة المخزون             | التدريب على نظم تحليل حركة<br>المخزون وتحديد المخزون الراكد | تدريب نظري وعملي                              |
| 3- | حسن السيد | باحث قانوني | إدارة<br>المشتريات | تدقيق عقود الشراء            | نظم الاستيراد والنقد الأجنبي                                |                                               |

وبعد إعداد السجل على النحو المبين، يتم تسجيل جميع الترشيحات لخطة العام المقبل في هذا السجل، كذلك يتم استبعاد غير المستوفين لشروط حضور البرنامج، ثم يتم توزيع المرشحين على عدد مناسب من الدورات في حدود الإمكانيات التدريبية المتاحة.

كما يعد لكل عامل بطاقة - تسمى بالبطاقة التدريبية - موضحاً بها بياناته والدورات التدريبية التي حصل عليها وتاريخ كل منها لتكون مرجعاً دائماً بالنسبة لموقف كل عامل على حده.

والشكل التالي عبارة عن نموذج مبسط من بطاقة تدريبية يمكن الاستفادة بها.

### معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية:

تواجه عملية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية في أي منظمة بعدد من المعوقات، رصد محمود عبد اللطيف موسى أهمها كالتالي:

#### أولاً: معوقات لها علاقة بالأفراد:

يمكن تلخيص هذه المعوقات في الآتي:

- 1- عدم وعي إدارة التدريب بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 2- الاهتمام بالكم دون الكيف في محصلة التدريب، أي كم اجتيازهم الدورات التدريبية وليس الاهتمام بنوعية السلوك أو المهارات المكتسبة من هذه الدورات.
- 3- نقص روح التعاون بين إدارة التدريب وبعض الإدارات الأخرى في تحديد وحصر الاحتياجات التدريبية.

## بطاقة تدريبية

إعداد: أ.د. مدحت محمد أبو النصر

اسم العامل / الموظف: .....

تاريخ الميلاد: .....

أعلى شهادة تعليمية: .....

التخصص: .....

تاريخ الحصول عليها: .....

الوظيفة السابقة: .....

الوظيفة الحالية: .....

بتاريخ: .....

الدورات التدريبية التي حصل عليها العامل / الموظف «إن وجدت»:

| م  | اسم الدورة | مدتها | من ..... إلى ..... | مكان انعقادها |
|----|------------|-------|--------------------|---------------|
| 1- |            |       |                    |               |
| 2- |            |       |                    |               |
| 3- |            |       |                    |               |

الدورات التدريبية التي يحتاج إليها العامل / الموظف:

أ- من وجهة نظر العامل / الموظف:

- 1- .....
- 2- .....
- 3- .....

ب- من وجهة نظر الرئيس المباشر:

- 1- .....
- 2- .....
- 3- .....

## ثانيا: معوقات لها علاقة بالمؤسسة:

إن اتباع الأسلوب القديم في العمل وفي اختيار العمالة غير المؤهلة للقيادة والإشراف على بعض من إدارات مؤسسات الدولة يقضي على طموحات المؤسسة في التقدم والازدهار وتحقيق أهدافها على أكمل وجه، ومن المعوقات التي تقع على عاتق المؤسسة ما يلي:

- 1- عدم وعي إدارة التدريب بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
  - 2- سرعة تنفيذ البرامج دون تحديد الاحتياجات الفعلية.
  - 3- عدم النظر إلى التدريب على أنه نشاط جماعي تعاوني يشارك فيه كل من الإداريين والمدرسين والمتدربين والمسؤولين عن تخطيط ومتابعة النشاط التدريبي لتحديد الاحتياجات التدريبية.
  - 4- عدم توافر العدالة في توزيع التدريب.
  - 5- عدم التنسيق بين إدارة التدريب والإدارات الفرعية الأخرى.
- وقد يرى توجيه عناية الإدارة العليا «السلطة» إلى اختيار وتدريب مديري الإدارات «المسئولة» عن حسن سير العمل وباقي أفراد المؤسسة على اتباع الأسلوب العلمي في تحديد الاحتياجات التدريبية، واختيار المسؤولين أنفسهم للبرامج التي تؤهلهم بنجاح على تحقيق أهداف المؤسسة، وكيفية تحديد الاحتياجات التدريبية واختيار العمالة التي تحتاج إلى تدريب في محيط العمل وفي مجال تخصصها، ثم إتباع العدالة في توزيع التدريب دون التحيز.