

المحاضرة الثالثة

نماذج وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية

1 - نماذج في تحديد الاحتياجات التدريبية:

سوف يتم التطرق في هذا العنصر لبعض النماذج الهامة في تحديد الاحتياجات التدريبية ومنها:

● **نموذج الفجوة بين أداءين (نموذج دوبان ليدو):** حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في هذا النموذج وفق المراحل التالية:

- جمع معلومات من المنظمة التي تواجه مشكلات معينة.
- مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير الموجودة.
- اكتشاف وجود فجوة أو عدم وجود فجوة بين الأداء و بين المعايير.
- تحديد مستوى أو حجم الفجوة المكتشفة.
- تحديد مدى معرفة الأفراد العاملين بأداء أعمالهم
- وضع برنامج تدريبي لحل المشكلات.

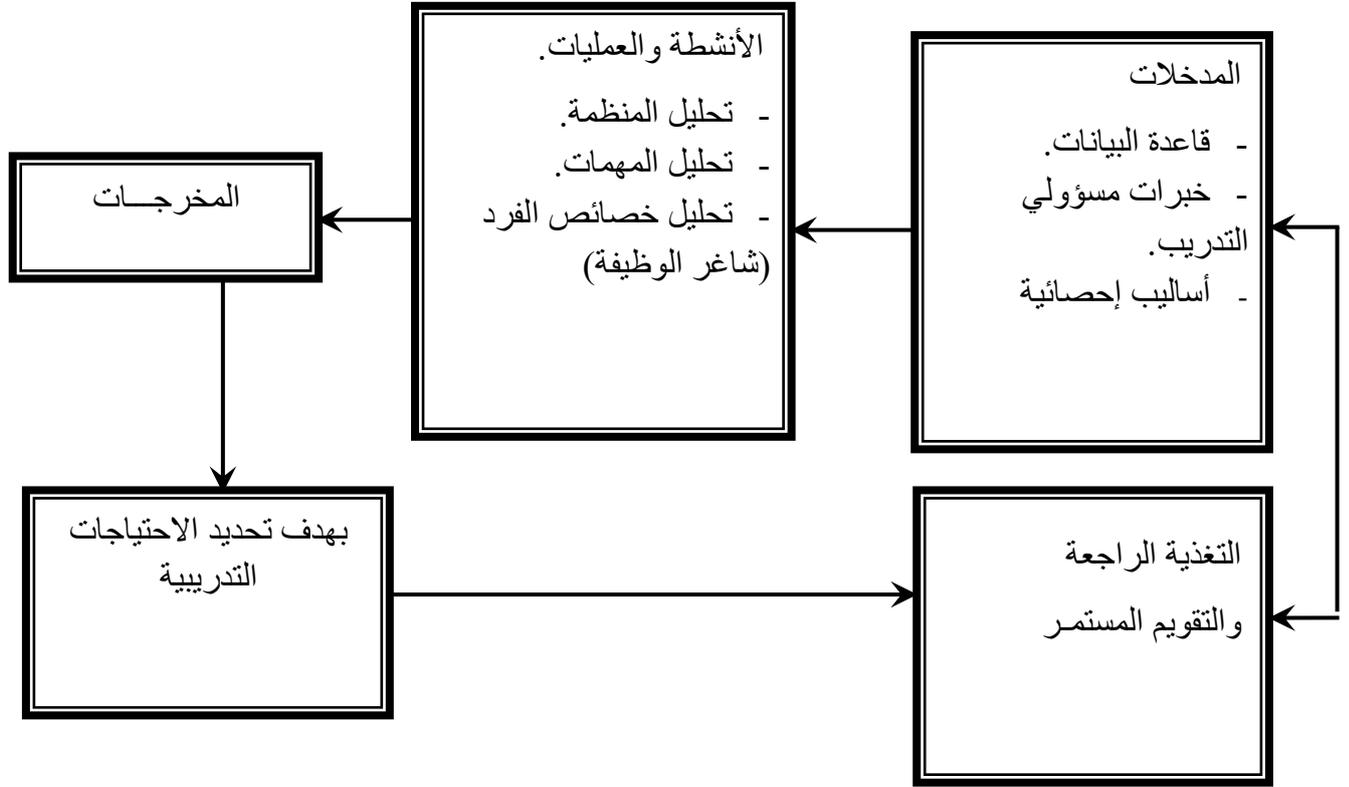
● **نموذج بيزنستين:** حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في هذا النموذج وفق المراحل التالية:

- اختيار إستراتيجية تتصل بالحاجات المرتبطة بالكفاءات و تتعلق بتحليل الأداء.
- تحديد الاحتياجات التدريبية و المتمثلة في الأداء المرغوب فيه –الأداء الفعلي-
- التمييز بين الحاجات المتعلقة بالتدريب و الحاجات المتصلة بالعوامل الأخرى.
- تحديد الأهداف التدريبية.

● **منهج النظم:** وهو ينظر إلى تحديد الاحتياجات التدريبية نظرة متكاملة تشمل المدخلات (معلومات متوافرة، خبرات، مستوى التدريب، الأساليب الإحصائية)، الأنشطة و العمليات (تحليل المؤسسة و تحليل المهمات، وتحليل خصائص الأفراد) و المخرجات التي تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن ثم

التغذية الراجعة كما يبين النموذج التالي: (الهوري سيد، 1992، ص 123-124)

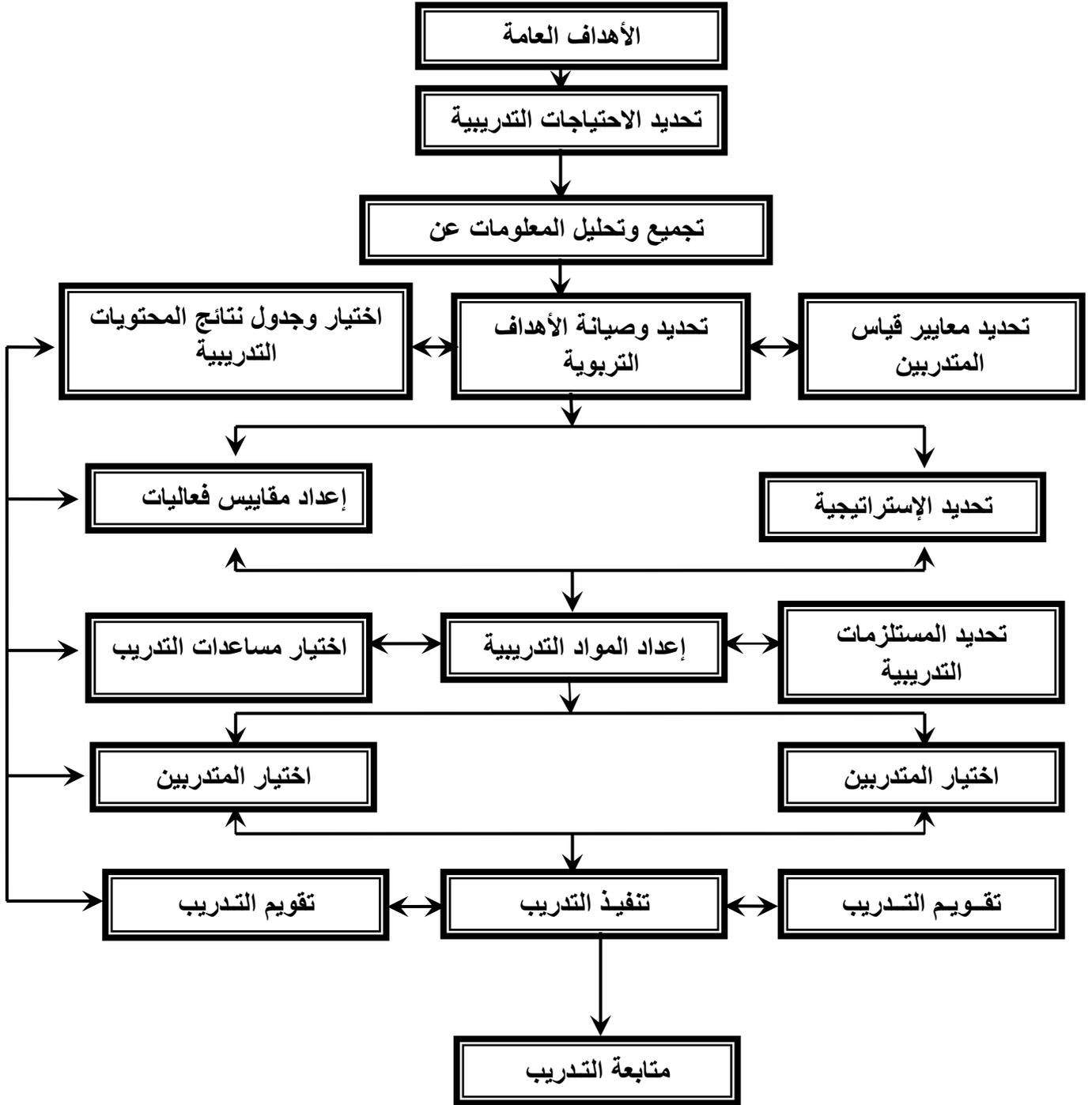
شكل رقم (01): نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية وفق منحنى النظم.



المصدر: (محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2009، ص:27)

- المنهج الشمولي: يقوم هذا المنهج على النظرة الشاملة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك على النحو الموضح في الشكل التالي:

شكل رقم (02): نموذج المنهج الشمولي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: (احمد الخطيب، رداح الخطيب، 2006، ص: 93)

2 - طرق أو مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

يساهم التحديد الواضح والدقيق للاحتياجات التدريبية في ضمان فعالية تحقيق أهداف عملية التدريب باعتبار أن تلك الاحتياجات تمثل مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في مهارات وخبرات وأداء وسلوك الأفراد العاملين، ويتعين على إدارة المنظمة الكشف عن الاحتياجات من المصادر التالية:

● **بطاقات توصيف الوظائف:** تحدد تلك البطاقات بالتفصيل، نوع الواجبات والتخصصات التي تتضمنها كل وظيفة، وكذلك سلطتها ومسؤوليتها وموقعها في الهيكل التنظيمي وعلاقتها مع الوظائف الأخرى والآلات والمعدات التي تستعمل في أدائها وكذلك ظروف العمل والمهارات والقدرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وبذلك فهي ستكون المقياس الذي تقاس وتُقارن به مستويات أداء الأفراد الحالية وأي فروقات سلبية تظهر ستكون مؤشرا لدرجة الحاجة للتدريب.

● **الأفراد العاملون:** حيث يجب على إدارة الأفراد عند تحديد الاحتياجات التدريبية أن تطلب من الأفراد العاملين أن يقدموا اقتراحاتهم بخصوص المهارات الإضافية التي يرغبون في اكتسابها، وينبغي على الإدارة في هذا الصدد أن تشجع القوى العاملة على التعبير بصراحة ووضوح على احتياجاتهم التدريبية، وعليها أن لا تعتبر ذلك نقطة ضعف في أداء وسلوك الأفراد العاملين وإنما ممارسة إيجابية ومساهمة فعالة في تطوير المنظمة، فليس هناك أدق من رأي صاحب الحاجة حين يصرح بها.

(Bernard Martory, Daniel Crozet, 2005, p55)

● **تقارير المتابعة التي يعدها المشرفون والرؤساء المباشرين:** تعتبر تقارير المتابعة التي يعدها المشرفون والرؤساء المباشرين للأفراد العاملين من المصادر المهمة لتحديد الاحتياجات التدريبية، حيث توضح تلك التقارير كفاءة العاملين ومستويات أدائهم ومدى احتياجهم لمهارات ومعلومات جديدة، وكذلك التعرف على المقترحات المتعلقة بنوعية برامج التدريب.

● **توصيات الإدارة العليا:** بحيث يمكن الاستفادة من الآراء التي تقدمها الإدارة العليا في المنظمة باعتبارها من تملك المعلومات الكاملة عن مستقبل المنظمة، وعن التوسعات والتغيرات المتوقعة، والتي تنوي الإدارة العليا إدخالها في عمليات الإنتاج لتحديد نوعية البرامج التدريبية اللازمة لمواجهة التطورات المستقبلية. (عصام عبد الوهاب الدباغ، 2008، ص: 97-98).

● **مراجعة أهداف وسياسات المنشأة السابقة واللاحقة:** إن هذه المراجعة يمكن أن تتيح لمن يقوم بها اكتساب نظرة شاملة لما ينبغي أن يكون عليه التدريب من حيث التوجهات الأساسية والأهداف والأولويات.

● **الالتقاء بالمدرء والمشرفين:** يحتاج أخصائيي التدريب إلى الاجتماع مع مختلف المستويات الإدارية للنشأة للتعرف منهم على رؤاهم للحاجات التدريبية الآنية والمستقبلية. فالإدارة العليا يمكن أن تشير إلى الاتجاهات العامة وإلى الاتجاهات العامة وإلى ضعف الأداء في بعض أنشطة المنشأة كما تتضح لها من

● تحليل الميزانية والحسابات الختامية وكذلك تقارير الأداء المرفوعة إليها، ويستطيع مدرء الأقسام والمشرفون تحديد تفاصيل الحاجات التدريبية بشكل أكثر وضوحاً وتفصيلاً من الإدارة العليا لكونهم أقرب إلى تفاصيل ومفردات العمل اليومي.

● **المسح:** عندما يكون عدد العاملين أكبر من يستطاع اللقاء بهم شخصياً وفرداً فرداً لتسجيل وتوثيق مجالات التدريب التي يحتاجونها يلجأ المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية إلى إعداد استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة التي من خلالها يمكن تحديد نوع التدريب لكل شخص، ويوزع هذا الاستبيان على جميع العاملين. (أحمد ماهر، 2007، ص75)، كما اتفق معظم الباحثين على أنه يمكن حصر مصادر أو طرق تحديد الاحتياجات التدريبية لأي منظمة إدارية بشكل عام في: تحليل التنظيم، وتحليل الوظيفة، وتحليل الفرد .

● **تحليل التنظيم:** يقصد بها دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل التنظيم والتي يكون فيها التدريب ضرورياً، والغرض من تحليل التنظيم هو :

- تحديد مدى توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل
- وقياس مدى فاعليته من خلال تقويم النتائج والانجازات المحققة ومقارنتها بالنفقات والموارد المستخدمة (محمد عبد الفتاح ياغي، 2005، ص: 80)،
- كما يهدف تحليل التنظيم إلى تحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعالية التنظيم عن طريق تشخيص الوضع التنظيمي الفعلي وذلك بدراسة وتحليل العناصر التالية: أهداف المنظمة، بناؤها التنظيمي، سياستها ولوائحها، هيكلها الوظيفي، خصائص القوى العاملة بها، درجات الكفاءة، استغلال الموارد المتاحة، الفاعلية، المناخ التنظيمي (والذي يتضمن عوامل مثل: الحوافز الأجور الاتصالات علاقات الرؤساء والزملاء والثقة والمسؤولية)، ثم نوع التغيرات التي حدثت لكل من العناصر السابقة. (أمين ساعتي، 1998، ص: 94)

و عند تحليل التنظيم بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية فإن التركيز ينصب على معرفة المكان (لقسم أو الإدارة أو الفرع) الذي يحتاج إلي تدريب، وماهية هذا التدريب لمعالجة المشاكل التي يعاني منها، كما أنه عند تحليل التنظيم يجب التفرقة بين جانبين رئيسيين هما:

■ تحليل الهيكل التنظيمي

■ تحليل المناخ التنظيمي

وفيما يلي بعض المؤشرات التدريبية لكل منهما

■ تحليل الهيكل التنظيمي:

- استحداث وظائف جديدة.
- إلغاء وظائف قائمة.
- تعديل واجبات ومسئوليات بعض الوظائف، وبالتالي وصف هذه الوظائف ومواصفات شاغليها.
- استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة أو إلغاء تقسيمات قائمة، أو إدماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض.
- تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف.
- تفويض صلاحيات بعض الوظائف العليا إلى وظائف أدنى منها.
- تركيز بعض الوظائف بدلا من لامركزيتها.
- استحداث أنشطة جديدة أو توقف بعض الأنشطة القائمة.
- اختلال الهيكل الوظيفي إما بزيادة الأفراد عن الوظائف أو نقص الأفراد عن الوظائف.
- عدم فاعلية اللجان وطول الوقت المستغرق في بحث الموضوعات.
- استمرار شعور بعض الوظائف التخصصية.
- إصدار قرارات دون وجود أساس من السلطة المفوضة.
- قصور المعلومات المتبادلة بين التقسيمات الإدارية.
- نتائج ومعلومات تخطيط القوى العاملة. (خبراء مركز الخبرات المهنية، 2006، ص:22)

■ تحليل المناخ التنظيمي:

- ارتفاع شكاوى العاملين
- ارتفاع معدل دوران العاملين.
- ارتفاع معدلات الغياب والتأخر عن مواعيد العمل.
- ارتفاع معدل الحوادث وإصابات العمل.
- ارتفاع معدل شكاوى العملاء.
- انخفاض المعنويات كما تظهره استقصاءات اتجاهات العاملين.

- ضعف الانتماء والولاء للمنظمة كما تظهره استقصاءات اتجاهات العاملين. (خبراء مركز الخبرات المهنية، 2006، ص: 23)

● **تحليل الوظيفة (العمل):** يركز هذا الأسلوب على دراسة وتحليل الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث واجباتها ومسؤولياتها، وظروف أدائها، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والمهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأدائها، ومعايير الأداء المطلوب تحقيقها من شاغلها، وذلك بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية التي يتطلبها إشغال وظيفة محددة. (نادر أبو شيخه، 2001، ص: 273).

ويهدف تحليل الوظيفة إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها أفراد التنظيم، ويركز على معالجة الإجراءات التفصيلية لكيفية أداء المهام أو تنفيذ الواجبات المحددة للأدوار الوظيفية وللظروف المحيطة بأدائها، والمؤهلات المطلوبة لأدائها، والمعايير المقبولة في أدائها.

لذلك فإن تحليل العمل يعتمد على عدة عوامل يمكن استعراض أهمها في التالي:

- **تحديد العمل:** تحديد الواجبات على مستوى المهمة أو الدور الوظيفي.
- **وصفا لأداء:** تحديد كيفية وطرق أداء الواجبات والتقنيات المستخدمة.
- **ظروف العمل:** تحديد البيئة المادية والاجتماعية المحيطة بإنجاز العمل.
- **المؤهلات المطلوبة:** تحديد المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء العمل وكذلك اتجاهات السلوك المطلوب للأداء.

■ **معايير الأداء:** تحديد نوعية ناتج العمل وكميته لفترة زمنية معينة، وبذلك يساعد تحليل الوظيفة على الوصول إلى تصور متكامل وشامل عن جوانب القصور في انجاز المهام أو الأدوار الوظيفية من خلال المقارنة بين المعايير المحددة للأداء (بين مستوى الإنجاز المعياري و الإنجاز الفعلي الحقيقي) ، حتى تكشف المقارنة أسباب الانحرافات في مستوى الإنجاز وبالتالي تقرير سبل معالجتها (سد النقص في المؤهلات، تغيير تقنيات الأداء، تحسين ظروفه أو تغيير العمل وتغيير معايير الأداء ذاتها) ، وكل ذلك يعني تحديداً دقيقاً للاحتياجات التدريبية المطلوبة لتحسين كفاءة الأداء (محمد عبد الفتاح ياغي، 2005، ص: 87) ،

ويمكن استخدام تحليل العمل لتحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف بالمنظمة، والتي تشمل مهام كل وظيفة من الوظائف، والمواصفات اللازم توافرها في شاغلي هذه الوظائف، وعن طريق هذه الدراسة فإنه من الممكن الخروج ببعض المؤشرات التدريبية مثل:

- اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف.
- عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العملية لبعض الأفراد مع متطلبات أداء وظائفهم.
- اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المرغوب فيها كما تحددها قوائم توصيفها لوظائف.

- ضعف الأداء الفعلي للعاملين مقارنةً بمعايير الأداء.

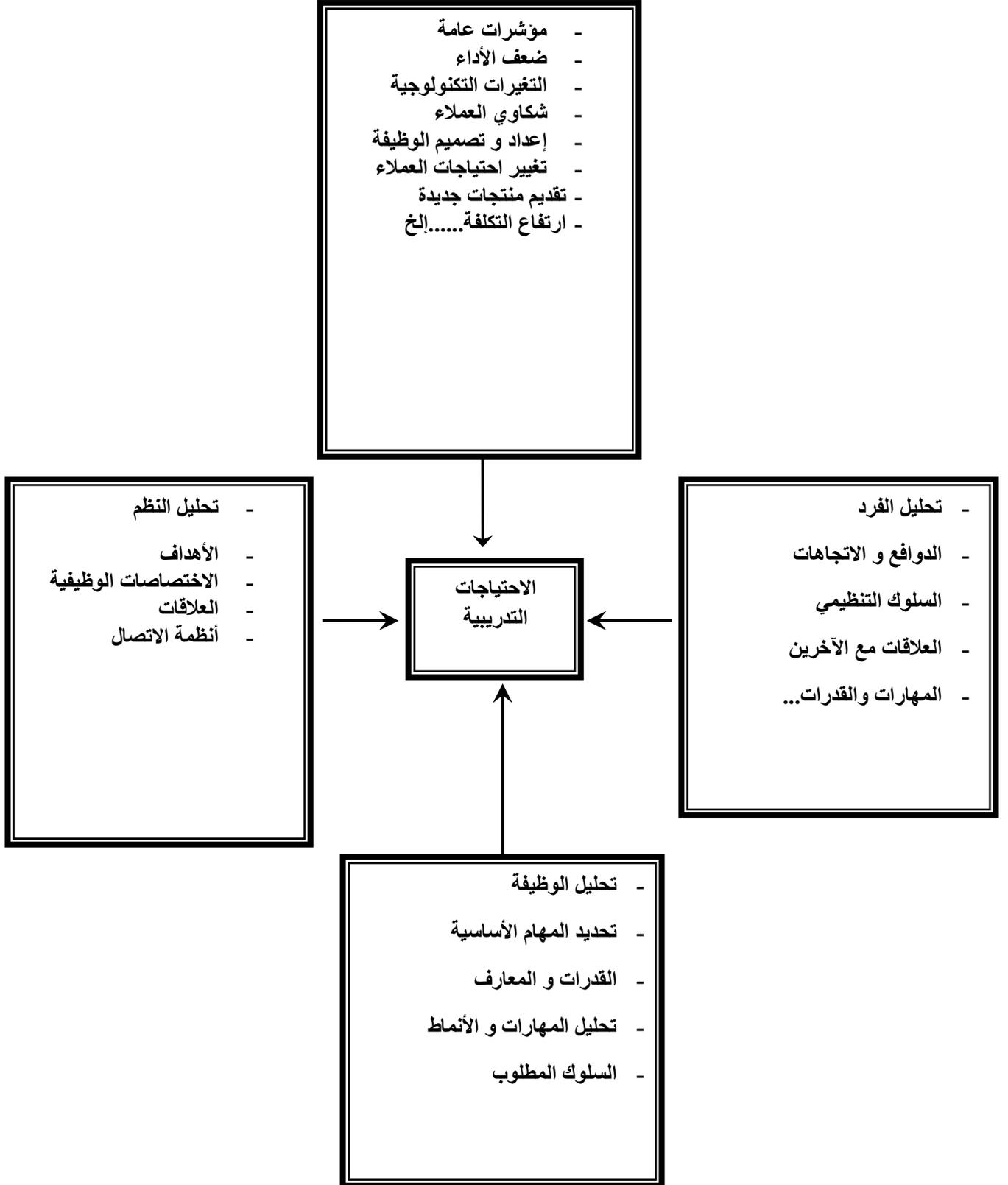
● **تحليل الفرد:** يركز هذا الأسلوب على مدى قيام الموظف بأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، في محاولة لتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات وسلوكيات العمل اللازمة لتطوير أدائه، وبناء عليه، فإن عملية التحليل هنا تنصب على الموظف نفسه لا على الوظيفة. كما أن التحليل لا ينصب على أداء الموظف لوظيفته الحالية، بل يمتد للوظائف الأخرى المستقبلية المتوقع أن يشغلها الفرد (نادر أبو شيخه، 2001، ص: 273).

ويؤدي القصور في معلومات الفرد إلى تحديد حاجة هذا الفرد للتدريب، وقد يرجع هذا القصور إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية:

- **الترقية:** تؤدي الترقية إلى تشكيل فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.
- **النقل:** يؤدي إلى نفس الفجوة المذكورة في النقطة السابقة.
- **تقييم الأداء:** حيث يؤدي إلى اكتشاف الفرق الموجود بين الأداء الفعلي (كما هو موجود في الواقع)، وبين الأداء المطلوب وفقاً لمعايير التقييم.
- **برامج تخطيط المستقبل الوظيفي:** حيث أنه عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد، فإنه يصبح بالإمكان التعرف على ما إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.
- **الإدارة والأهداف:** يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على القصور في المعلومات بين النتائج الفعلية والنتائج المستهدفة.
- **الحوادث:** حيث أنه إذا كانت هذه الحوادث راجعة إلى قصور في معلومات الأفراد عن الأمن والوقاية والأجهزة، هنا يجب تدريب هؤلاء الأفراد.
- **الرقابة على الجودة:** حيث أنه إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء، وانخفاض الجودة يرجع إلى أن الأفراد يجهلون أسلوب العمل الصحيح، يجب تدريبهم.
- **الشكاوي:** إذا كانت أسباب الشكاوي من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل وجب تدريبهم.
- **القيام بمهام خاصة:** إذا كانت نية الإدارة هي إسناد مهام لأحد الأفراد، في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة وجب تدريبه.
- **التناوب الوظيفي:** إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي وجب تدريبهم على هذه الأعمال. (أحمد ماهر، 2007، ص332).

وعموما يمكن تلخيص مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية كما يوضحها المخطط التالي:

الشكل رقم (03): مخطط يوضح مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: (خرموش منى، 2009، ص: 38)

وبما أن تحليل الأفراد يركز على مدى قيام الموظف بأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته في محاولة لتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات وسلوكيات العمل اللازمة لتطوير أدائه، وهو هدف دراستنا الحالية والمتمثل في معرفة كيفية أداء الأساتذة الجامعيين لمهامهم واقعياً أو ميدانياً، من أجل تحديد النقائص في ظل النظام المنتهج من طرف منظماتهم (الجامعة) أي نظام ل م د، فإن تحليل الأفراد هو الأسلوب الأمثل في هذه الدراسة.