

## طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

تكاد تجمع أدبيات التدريب على أن مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية تشمل ثلاث مستويات أساسية (بلال خلف السكارنة، 2010: 102-104) (منير أحمد دريدي، 2013: 125-130) وهي:

### أ. مدخل تحليل المؤسسة (المنظمة):

يتطلب تشخيص وفحص كامل لكل المتغيرات التنظيمية كرسالة المؤسسة وهيكلها التنظيمي، لأن كل عامل من هذه العوامل يساهم في تحديد الحاجات التدريبية، أي يحدد الحاجة إلى التدريب في كل مجال من مجالات المؤسسة. ونقطة البدء في تقدير احتياجات التدريب تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، والتي يمكن حصرها في كفاءة الإنجاز، ومن ذلك معدلات الإنتاجية، الربح، تكلفة المواد، استغلال الأدوات والآلات، تكلفة التوزيع...إلخ.

ومن خلال دراسة هذه المؤشرات من حيث علاقتها ببعضها، وعلاقتها بأهداف المؤسسة يمكن استنباط مدى احتياج المؤسسة لتنمية أدائها، وحتى يكون هذا التحليل علمي ومؤسس لابد من مراعاة النقاط التالية:

- **دراسة الأهداف الحالية للمؤسسة:** تعد الأهداف الحالية أساس وسبب وجود واستمرار المؤسسة، طالما بقيت ملبية لبعض حاجات البيئة والمجتمع، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن تحديد الأهداف وفهمها من قبل العاملين يساعد أكثر على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة، وهذه الأهداف التي توجد من أجلها المؤسسة توضع في إطار رسمي يسمى "رسالة المؤسسة".

- **دراسة تطور المؤسسة:** تقوم في الأساس على الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج، وعلى دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدفة تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، وأساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة لعمل المنظمة، فالغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية، وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية.

- **تحليل الهيكل التنظيمي:** يعتمد على تحديد ومعرفة كل أقسام وهيكل المنظمة الرئيسية والفرعية التي تتكون منها المنظمة وفق اختصاصاتها وحجمها، من حيث النشاط الممارس وأساليب الاتصال المعتمدة والصلاحيات الممنوحة لإنجاز الأعمال. فتحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة وأهدافها الحالية يستدعي دراسة سياساتها المعتمدة في جميع المجالات، ومدى تفهم العمال لها ومساهماتهم في وضعها وصياغتها.

## ب. مدخل تحليل المهام (الوظيفة) :

يقوم على أساس دراسة الوظائف المتواجدة في المؤسسة من حيث المسؤوليات والأعباء، حتى يتم تحديد

التدريب المطلوب لإنجاز كل وظيفة بفعالية من خلال تحديد المعارف والمهارات.

ويتم معرفة حاجات التدريب من خلال تحليل المهام، عن طريق المقارنة بين نتائج الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفؤ، وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها، فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لأدائها، معنى ذلك وجود فجوة وحاجة للتدريب.

ففي حالة حدوث فجوة بين الطرفين لابد من تعديل مواصفات الوظيفة لسد الفجوة أو التقليل من حجمها حتى يتسنى لشاغلها أداء مهامه على أحسن وجه، أو محاولة التقريب بين مواصفات الوظيفة و شاغلها، أما إذا كان شاغل هذه الوظيفة لا يتحلى بالمواصفات المطلوبة، فلا بد من تدريبه حتى يستطيع التأقلم مع الوظيفة.

فتحليل المهام هنا يساهم في الوصول إلى تصور متكامل عن جوانب القصور في إنجاز المهام أو الأدوار الوظيفية، من خلال المقارنة بين المعايير المحددة للأداء وبين الأداء الفعلي.

ومن المعايير التي يعتمد عليها في تحليل المهام ما يلي:

- **وصف الوظائف:** يتطلب تحليلا كاملا لطبيعة كل واجب من واجباتها، وهذا يفترض إعداد وثيقة مكتوبة تتضمن وصفا دقيقا لابد أن يشتمل على اسم الوظيفة، الغرض منها، الواجبات الأساسية لها، وحدود السلطة في الهيكل التنظيمي. وفي أغلب الأحيان يكون وصف الوظيفة مصاحبا للمواصفات التي يجب أن تتوافر في شاغل الوظيفة كالسلوك والمهارات. والأهمية من هذا الوصف والتحديد هو التغلب على نقاط الضعف في شاغل الوظيفة، وتأهيله للقيام بأعبائها على أكمل وجه.

- **تحديد الأهداف:** بعد أن يتم وصف الوظيفة تأتي مرحلة تحديد أهداف العمل على المستوى الفردي، حيث يطلب من كل فرد أن يقوم بتحديد أهداف الوظيفة التي يشغلها والتي يطمح إلى تحقيقها في المستقبل، بشرط ألا تعدد هذه الأهداف حتى يستطيع العامل التوفيق بين مهامه والأهداف المرجو تحقيقها. ومن يقوم هذا العامل بالتعاون مع مسؤوله المباشر بتحليل الاختلافات بين الإنجازات والأهداف مع تحديد الفجوات الواجب تغطيتها عن طريق التدريب.

## ج. مدخل تحليل الفرد (الموظف):

يعد هذا المستوى هاما وأساسيا، لكونه يزودنا بمعلومات واضحة ودقيقة حول من يحتاج من الموارد البشرية بالمؤسسة إلى تدريب، سواء لعلاج نقاط ضعفه أو تدعيم جوانب القوة لديه، لتطوير أدائه الحالي وتحسينه مستقبلا، والشيء الذي يميز هذا المستوى هو أنه يعتمد على تحليل أداء الأفراد من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أداء مهامهم، وهذا يساعد كثيرا في معرفة وتحديد طبيعة الحاجات التدريبية، ولهذا النوع من التحليل مجموعة من المعايير نذكرها فيما يلي:

• **تحليل وتقييم ناتج الوظائف والأعمال:** ويتم هنا الحصول على المخرجات النهائية للوظائف والأعمال التي سيتم تحديد احتياجاتها التدريبية، فعلى سبيل المثال يتم أخذ نسخ من التقارير التي أعدها الموظف، أو نماذج قام بملئها، أو مراسلات قام بكتابتها، أو قطع قام بإجراء عمليات تصنيعية عليها، حيث يتم تقييم هذه المخرجات على أساس مجموعة من المعايير الموضوعية مسبقا، فإن كانت نتيجة التقييم لا توافق المعايير الموضوعية يتم ترجمتها هذه النتائج إلى احتياجات تدريبية.

• **تحليل التقارير السنوية أو الدورية لكفاءة وأداء العمال:** عن طريق الرجوع إلى الرؤساء المباشرين لإعداد تقارير سنوية لتقييم أداء العمال، وذلك لتغطية مجموعة من البنود الفنية والإدارية والسلوكية فتتمس الجوانب التالية

- كم وجود العمل الذي يقوم به العامل.
- الأخطاء التي يقوم بها أثناء العمل، ومدى تأثيرها على سير باقي الأعمال.
- مدى تقدمه في العمل الذي يقوم به ومدى قدرته على الابتكار.
- الانضباط واحترام القواعد، وعدم التسبب.
- التعاون مع الزملاء والرؤساء.

وعلى هذه الأسس يتم إعطاؤهم تقديرا معيناً وفقاً لما هو منصوص عليه في المؤسسة، وبالتالي يكون للعمال الذين تتخفف درجات تقارير أدائهم مجالاً مناسباً للبحث عن احتياجات تدريبية لهم.

• **مقابلة الأفراد:** يقوم مسؤول التدريب أو أحد الخبراء بمقابلة الفرد المطلوب تحديد احتياجاته التدريبية، حيث يتناول خلال هذه المقابلة ما يلي:

- مشكلات العمل والجوانب الدافعة والمعوقة في المناخ التنظيمي.
- المعارف والمهارات المتعلقة بهذا العمل.

- المهارات والمعارف اللازمة لتحسين وتطوير الأداء في هذا العمل.
- مدى تكيف ورضا العامل عن العمل الذي يقوم به.

وبالتالي تساعد هذه الموضوعات بشكل مباشر على تقييم الفرد والتعرف على احتياجاته التدريبية بشكل دقيق.

- **الملاحظة غير المعلنة للسلوك أو الأداء:** يتم هنا تكليف أحد الخبراء أو الأخصائيين من داخل المؤسسة أو خارجها بملاحظة كيفية تأدية الأفراد لأعمالهم، وهذا الملاحظة ستركز على:
  - مراقبة العمال وتلقي جوانب الضعف والقوة في أدائهم من خلال سلوكهم وانضباطهم في عملهم.
  - كيفية اتخاذ القرارات، ومواجهة المشاكل والمواقف التي قد تصادف العامل أثناء تأدية مهامه.
  - المهارات والاتجاهات في الوظائف المتصلة بالتعامل مع الجمهور.