



اليوم الثالث

الجلسة الثانية

**مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية
الموظف - العمل - المنظمة**



مستويات تحليل الاحتياجات التدريبية

■ إن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لأي منظمة هو العامل الحاسم لنجاحها وتطويرها وتنميتها، ويتم ذلك وفقا لثلاثة مستويات لتحليل الاحتياجات التدريبية، وهي:

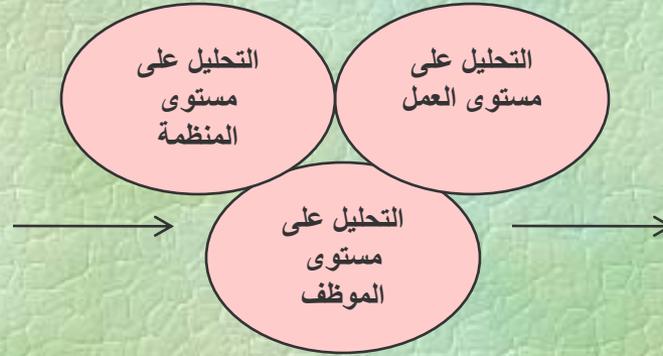
مستويات تحليل الاحتياجات التدريبية

الاحتياجات التدريبية

المحتوى التدريبي

المدخلات

- تدني المهارات الأساسية
- تشريعات عمل جديدة
- قصور مستوى الأداء
- تحديات تكنولوجية
- متطلبات العملاء
- منتجات جديدة
- معايير أداء عالية
- وظائف جديدة



- موضوعات التعلم
- أساليب التدريب
- مجالات التدريب
- تدريب نوعي متخصص

المشاركون بالتدريب

التحليل على مستوى المنظمة :Analysis at the Organization Level

■ وهو يستخدم لتحديد في أي موقع تنظيمي (إدارة أو قسم) يكون التدريب، وفيه يكون التدريب، وماذا ينبغي للتدريب أن يستخدم، ويتم من خلال تحليل الأهداف المؤسسية للمنظمة، وتشمل مجموعة المهارات المتاحة حاليا مؤشرات الكفاءة والفعالية والمناخ المؤسسي المتاح فيها .

■ إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة تتطلب دراسة ومراجعة مستمرة للتغيرات المتوقعة في البيئة الداخلية للمنظمة، وما قد ينتج عن ذلك من تأثير في طبيعة ونشاط عمل المنظمة المستقبلي أو في طبيعة العملية الإنتاجية أو في الأهداف والسياسات حيث تشكل تلك الجوانب مصادر للبيانات والمعلومات لتدعيم وتحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسة على النحو الآتي:

✓ الأهداف والغايات المؤسسية.

✓ مجموعة المهارات المتاحة في المنظمة والمستقبلية.

✓ الظواهر السلبية في المنظمة.

✓ معدلات الكفاءة ومؤشراتها.

■ كل ذلك يدل على قصور في العمل والأداء، والذي يمكن أن يتحسن بالتدريب، ومن ثم يدل على احتياجات تدريبية حقيقية تعكس ضرورة التدريب للمنظمة وأهميته.

مظاهر كفاءة مؤسسة العمل

■ ونظرا لارتباطات التحليل على مستوى المنظمة بأداء العمل المؤسسي وكفاءته، فإنه من الضروري التعرف على مظاهر كفاءة مؤسسة العمل:

• تحقيق الأهداف:

وتتمثل في: زيادة الإنتاج/ جودة الخدمة/ زيادة المخرجات/ زيادة الإنتاجية.

• زيادة المصادر:

وتتمثل في: تلبية طلبات الجمهور/ تعرف احتياجات السوق/ زيادة معارف ومهارات الموظفين/ تقديم خدمات وأسواق جديدة.

• رضا وثقة العملاء:

ويتمثل في: تحسين صورة المنظمة ووظيفتها / تقليل الشكاوي / المواد المرتجعة / أداء العمل في الوقت المحدد .

• تحسين العمليات الداخلية:

وتتمثل في: زيادة علاقات التنسيق والتكامل بين مجموعات العمل / المساعدة في حل مشكلات العمل / زيادة قدرة المديرين على وضع أهداف حقيقية لإداراتهم .



التحليل على مستوى العمل :Analysis at the Job Level

■ وهو ما يعني تجميع البيانات عن عمل معين أو مجموعة من الأعمال،
ويحدد التحليل ما المستويات المطلوبة، وما المعلومات والمعارف
والمهارات والاتجاهات اللازمة لبلوغ تلك المستويات؟

■ وتهدف عملية تحليل الوظائف أساساً إلى تحليل العمل أو الهيكل العام لمهام الوظيفة، وفي هذا المستوى من تحليل بيانات العمل فإنه من الضروري أن تظهر المهام المطلوب إنجازها بغرض إتمام العمل وكيفية تقديمها، ومن ثم ما الاحتياجات التدريبية المطلوب معرفتها في سبيل إنجاز جيد. وهناك عدد من الأساليب الفنية لإجراء مثل هذا التحليل تمثل في:

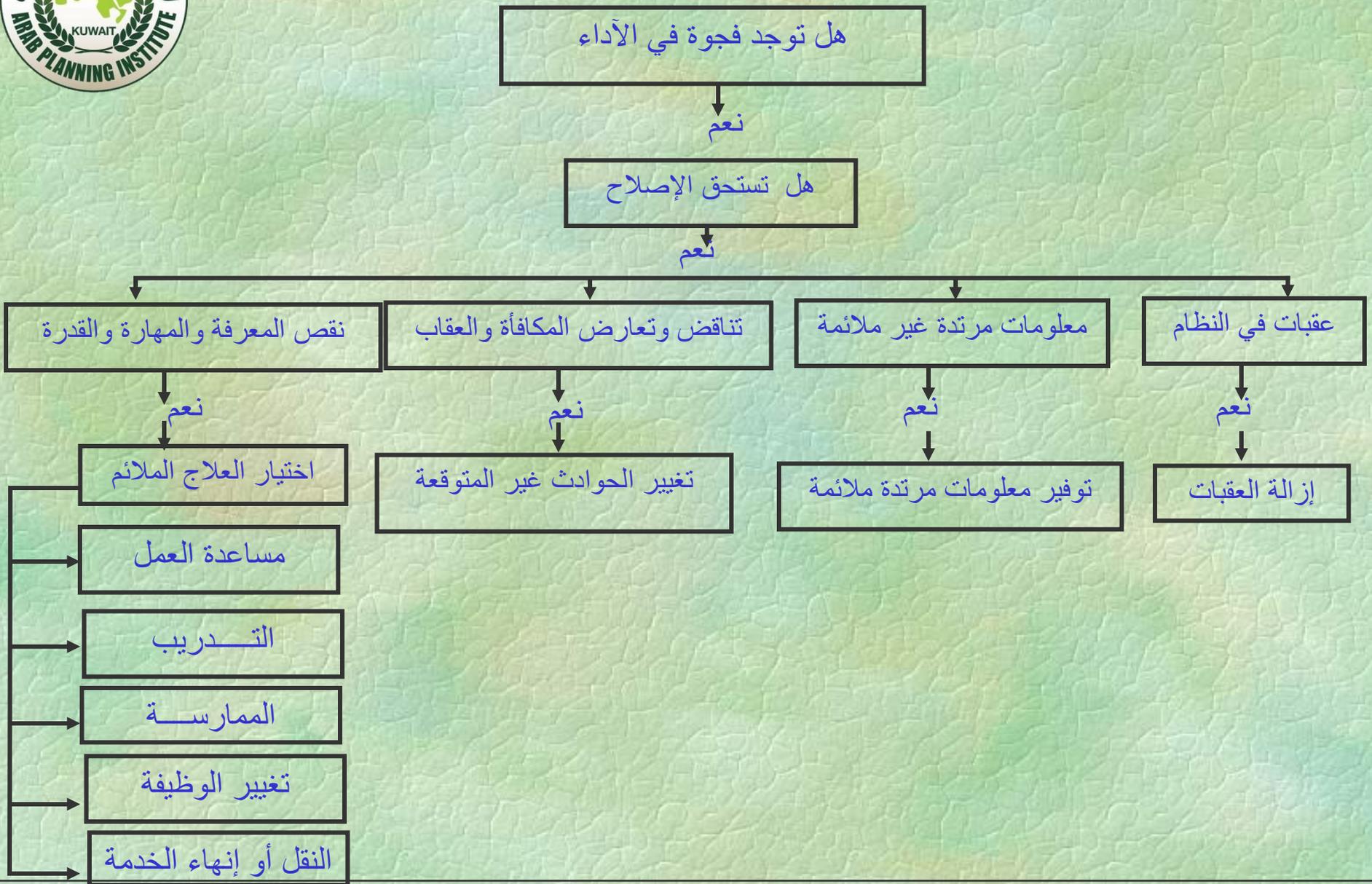
- ✓ وصف العمل: يقدم إطار للعمل/الواجبات/المسؤوليات
- ✓ تصنيف العمل: يوفر قائمة للمهام/ مستويات الحكم على الأداء والإنجاز
- ✓ مستويات الأداء ومعدلاته: تحديد أهداف العمل/المعايير/المستويات المطلوبة
- ✓ إنجاز العمل: حيث يمكن ملاحظة الفجوات بين الأداء والعاقد منه
- ✓ ملاحظة العمل: حيث تم اختيار عينات من العمل/ النظرة إلى جزئيات العمل

التحليل على مستوى الموظف Analysis at the Employee Level:

- وتعني أنه كيف يمكن للفرد في المنظمة أن يتحمل أعباء مهام مختلفة تكون ضرورية ولازمة لأداء ناجح.
- حيث يتركز الاهتمام بتقدير مستويات الأداء الحالية في مقابل المستويات المطلوبة من حيث النوع والكم في العمل (تحديد حجم الفجوة GAP) لذا فإن برامج التدريب يمكن -حينئذ- أن يتم تصميمها لكل فرد ملء الفراغ أو الفجوة بين المستوى الحالي والمستوى المطلوب للأداء وفقا للمعايير والمقاييس والأهداف والخطط المعتمدة بالمنظمة.



نموذج تحديد فجوات الأداء



- وهناك عدد من الأساليب الفنية لتحليل الاحتياجات التدريبية على المستوى الفردي، ومن هذه الأساليب:
 - تقييم الأداء الذي يحدد مناطق الضعف.
 - الملاحظة أو تحليل عينة من العمل أو اختبار المهارات والمهارات المطلوبة في العمل.
 - المقابلات الشخصية والاستبانات والاختبارات السلوكية والمهنية.
 - تقييم المواقف مثل لعب الأدوار ودراسات الحالة.



■ ومن الجدير بالملاحظة أن نقص أداء الفرد لا يعني في جميع الأحوال الحاجة إلى التدريب، إنما هنالك جوانب أخرى ذات تأثير بارز على تحسن الأداء الوظيفي للفرد مثل تحقيق الاستقرار والالتزام الوظيفي وتشجيع طاقة الإبداع.

■ أن التكامل بين المستويات الثلاثة (المنظمة والعمل والموظف) ينبثق من وجود علاقة تكاملية بين أهداف ومتطلبات كل منهما، الأمر الذي يستلزم وجود نوع من التنسيق، ومن الخطأ التركيز على تغطية الاحتياجات التدريبية لطرف معزل عن بقية الأطراف الأخرى والطريقة المثلى لضمان الربط بين العناصر الثلاثة أن يتم البدء باختبار الأداء في المنظمة، وإذا ترتب على هذا العمل ظهور ما يستلزم تلبية احتياجات تدريبية محددة، فإنه من الضروري إجراء تحليل لاحتياجات الأفراد والبحث عن نوع أو شكل التدريب المناسب واللازم لبلوغ الأداء الأمثل، وفي هذه الحالة تتضح العلاقة التكاملية بين المستويات الثلاثة المنظمة، العمل والموظف، فالموظف يكتسب المهارات والمعرفة والاتجاهات المواتية، وينعكس ذلك على الوظيفة بإتقان الأداء، الأمر الذي ينعكس بدوره على كفاءة المنظمة ككل.