

# الأساليب الحديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية



**دكتور**  
**سعد الدين خليل عبدالله**  
**خبير تنمية إدارية**

# المحتويات

الوحدة التدريبية الأولى

مفاهيم أساسية في التدريب الإداري

الوحدة التدريبية الثانية

مقومات نجاح التدريب (البيئة الصحية للتدريب)

الوحدة التدريبية الثالثة

- مكونات العملية التدريبية (دورة حياة التدريب) .
- تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.

الوحدة التدريبية الرابعة

- إعداد خطط التدريب وتصميم البرامج.
- إدارة العملية التدريبية.
- تقييم النشاط التدريبي.

الوحدة التدريبية الخامسة

تطبيقات

**الوحدة التدريبية الأولى**  
**مفاهيم أساسية فى التدريب الإدارى**



## مقدمة:

يعتبر التدريب من المحاور الأساسية لتنمية الموارد البشرية وإعداد الكوادر القادرة على تحقيق الأهداف والإسهام بفاعلية في نجاح عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومع أن التدريب أثناء الخدمة من الوسائل الرئيسية لتنمية الموارد البشرية إلا أن هناك تأكيدا على أهميته كاستراتيجية محورية مستقبلية تساعد العاملين على التكيف ومواجهة المتغيرات التي تحدث من حولنا في إطار سياسات ونظم وأنشطة إدارة الموارد البشرية.

## مفهوم الإدارة:

الإدارة عملية اجتماعية مستمرة تتكون من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لاستغلال الموارد المتاحة للوصول إلى هدف محدد.

## موارد المنظمة:

العناصر والأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمة في الوصول الى أهدافها.

الموارد البشرية	الموارد المادية	الموارد المعنوية
-----------------	-----------------	------------------

## الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

الوظيفة (العمل)		الفرد
	- تحليل وتصميم العمل.	
	- تخطيط الموارد البشرية.	
	- الاختيار والتعيين.	
	- تصميم هيكل الأجور.	
	- تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات.	
	- تقييم الأداء.	
	- التدريب .	
	- تخطيط المسار الوظيفي.	

## تحليل العمل:

التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ، وتوصيف هذه الوظيفة ، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها ، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب ، وتحديد مواصفات من يشغلها.

## تخطيط القوى العاملة (تخطيط الموارد البشرية):

تحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ، ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين ، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها ، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.

## الاختيار والتعيين:

البحث عن العاملين في سوق العمل ، وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف ، والاختبارات ، والمقابلات الشخصية ، وغيرها من الأساليب ، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

## تصميم هيكل الأجور:

تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة ، وتحديد أجرها ، وتحديد درجات أجرية للوظائف . كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.

## تصميم أنظمة الحوافز:

منح مقابل عادل للأداء المتميز . ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي ، أو أدائهم الجماعي ، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.

## تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:

منح العاملين مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، واجتماعية ، ورياضية، وقانونية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

## تقييم الأداء:

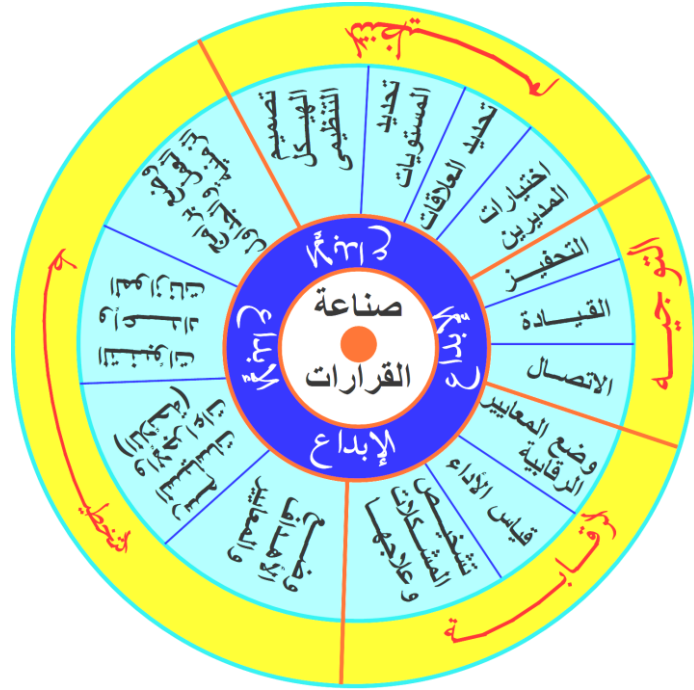
تقييم أداء الموظفين، من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

## التدريب (تنمية الموارد البشرية):

تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وعلى المنظمة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

## تخطيط المسار الوظيفي:

عبارة عن رؤية مستقبلية ويعتمد بصورة أساسية على الفرد وإدارة المنظمة فمن ناحية الفرد فإنه يقوم بتحديد أماله الوظيفية واختيار مساره الوظيفي أما من ناحية إدارة المنظمة ممثلة في إدارة الموارد البشرية فإن دورها في عملية تخطيط المسارات الوظيفية لكافة العاملين تتمثل في توفير الفرص الوظيفية المناسبة والاهتمام بتوصيف الوظائف وتخطيط القوى العاملة والاختيار والتعيين والتدريب خلال دورة الحياة الوظيفية وتوفير فرص الترقى والنقل إلى الوظائف المناسبة وتقديم النصح والمشورة لمختلف المسارات الوظيفية ورسم المسارات الوظيفية للعاملين وتوفير كافة المعلومات عن تلك المسارات المتخلفة بالمنظمة



## مفهوم التدريب:

اختلف الكتاب والباحثون حول تعريف التدريب عموماً والتدريب الإداري بوجه خاص، ولكن تعريفاتهم تتفق جميعاً في أنها تشير إلى التغيير أو التحسين أو التطوير، فالتدريب عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة – سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة – حالية أو مستقبلية - يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.

التعريف المجرد للتدريب هو أن أصل الكلمة من درب بالشئ أى اعتاده ودرب عليه ورجل مدرب ويدرب كمجرب ويجرب وقد دربته الشدائد حتى قوى عليها.

يعرف التدريب بصفته " تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية ويعدده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية " ويمكن تعريفه أيضاً بأنه تلك الأنشطة المصممة لأجل تطوير أداء العمل الذي يقوم به الموظف في الوقت الحالى .

وثمة تعريف قريب من هذا التعريف تقدمه الدراسة المستفيضة التي قامت بها الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية، يقول ذلك التعريف (التدريب والتنمية تخصص فرعى من تخصصات حقل الموارد البشرية فى التنظيمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية "أى المعارف والمهارات والاتجاهات) من خلال التعليم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية .

ويرى على محمد عبدالوهاب أن التدريب هو " عملية منظمة ومستمرة تسعى المنظمة من خلالها إلى إكساب الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل بها معارف أو مهارات

أو قدرات أو أفكاراً أو آراء لازمة لأداء أعمال محددة وذلك بقصد تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال " .

وتركز هذه التعاريف على كون التدريب عملية منظمة ومخططاً لها ومستمرة نظراً للحاجة الدائمة والمستمرة لها بغرض إكساب الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل بها معارف أو مهارات أو آراء أو غير ذلك تلزم لأداء أعمال محددة بغرض تحقيق أهداف المنظمة ، ونرى هنا أن هذه التعاريف قد أهملت مرتكز تحقيق التدريب لأهداف العاملين أنفسهم .

وهنا نرى أن التركيز يتم على أن التدريب هو جهود هادفة أى أنه عبارة عن مجهودات لها أهداف محددة تبذلها المنظمة بغرض تزويد الموظف بمعلومات أو معارف والتي بدورها تكسبه مهارة فى أداء العمل بما يعود بالنفع عليها من خلال رفع كفاءة أدائه وبما يعود على المتدرب نفسه من جانب وظيفى حيث يكون سلماً لبلوغ وظائف أعلى فى المستقبل وبذلك يقر هذا التعريف هدفين من أهداف العملية التدريبية فى المنظمة التدريبية وهى:

- 1- التدريب بغرض الرفع من مستوى كفاءة أداء الأفراد فى نفس وظائفهم الحالية .
- 2- التدريب بغرض إعداد الأفراد لشغل وظائف أعلى من وظائفهم الحالية ويحقق الشق الثانى جانباً من دوافع الأفراد فى تحقيقهم لأهدافهم لكننا نلاحظ أن هذا التعريف قد أهمل جانب السلوك والاتجاهات .

ويعرفه محمد عبدالفتاح بأن "التدريب الإدارى هو ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد أفراد التنظيم بمعارف معينة ومحاولة إحداث تغيير فى مهارات وقدرات الأفراد من جهة وتطوير أنماط سلوكهم فى أداء أعمالهم من جهة أخرى" .

وقد حدد هذا التعريف إضافة إلى كون التدريب عبارة عن مجهودات منظمة أن هدفها – يعنى وجود أهداف واضحة محددة تتمثل فى تحسين أداء الأفراد لأعمالهم أو تحسينهم لأدوارهم التنظيمية ، وهذه الأخيرة تشتمل على إشارة ضمنية إلى أهمية التدريب فى التأثير على اتجاهات وسلوك الأفراد ومن خلال مسح لبعض التعاريف التى وردت فى أدبيات الإدارة حول مفهوم التدريب نستطيع أن نصل إلى التعريف الآتى ، والذى نتوقع منه أن يشمل كافة العناصر الأساسية التى تتناولها التعاريف الأخرى .

حيث يعرف التدريب بأنه عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين فى المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتحسين سلوكهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة والعاملين بها ، ويشتمل هذا التعريف على:

- 1- بعد نظرى : ويهدف إلى إكساب الفرد معلومات وخبرات جديدة أو تنمية لمعلومات وخبرات موجودة وتطويرها .



2- بعد عملى : ويرمى إلى تعليم الفرد مهارات جديدة أو طرق عمل حديثة أكثر فعالية وإنتاجية ، مثل تدريب العاملين على الميكنة الحديثة عند إدخالها فى العملية الإنتاجية وكذلك تدريبهم على الارتقاء بمعدلات أدائهم فى أعمالهم.

3- بعد نفسانى وسلوكى : ويرمى إلى تطوير سلوك الفرد وتحريره من عادات العمل غير المرغوبة ، وبلورة اتجاهاته الفكرية بما يجعله متمشياً مع الاتجاهات المرغوبة فى المنظمة .

ويرى د/سعد الدين خليل أن " التدريب فى جوهره نشاط إدارى مخطط متكامل مستمر هادف يسعى إلى اكتساب المعرفة وتغيير السلوك والاتجاهات وتنمية وصقل المهارات للفرد والجماعة لجعلهم أكثر معرفة وقدرة على أداء المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية وإبداع".

**الوحدة التدريبية الثانية**  
**مقومات نجاح التدريب**



## مقومات نجاح العملية التدريبية : (البيئة الصحية للتدريب)

يعتبر خلق البيئة الصحية للعمل التدريبي من أهم واجبات مدراء التدريب والعاملين في إدارتها بالإضافة إلي ما تقوم به القيادات الإدارية في هذا المجال وذلك حتى يؤتى التدريب ثمرته وتنطلق عجلة العمل التدريبي في إحداث التنمية المنشودة وتتمثل أبعاد التدريب في إطارات رئيسية ، وسوف أتناول عرضا موجزا للقواعد الحاكمة لكل إطار منها حتى يضعها أخصائي التدريب نصب عينيه ، ويعمل من خلالها على توفير البيئة الصحية للتدريب ،

### ولكى يحقق التدريب أهدافه لابد من توافر المقومات التالية :

#### 1 - الاطار السلوكي لبيئة التدريب:

أ- تستمد العملية التدريبية قوتها من اقتناع الإدارة العليا للمنظمة وإيمانها بدور التدريب كاستثمار بشري له عائده الملموس ، ورجال التدريب يجب أن يؤكدوا بكل الإخلاص والتعاون دائما للإدارة العليا صدق نظرتها للتدريب ويعملوا دائما على التنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى .

ب- الإيمان بالتدريب وبرسالته وأنه نشاط بناء سواء كان هذا الإيمان في يقين القادة أو العاملين ، اذ يتعين على الجميع أن يؤمنوا بالتدريب وأهدافه والدور الذي يلعبه في حياة الفرد والمنظمة ويدفع هذا الإيمان القيادات إلى مساندة العمل التدريبي والارتقاء به ، كما يدفع العاملين إلى أخذ التدريب بالجدية الواجبة من خلال اقتناعهم بأهمية التدريب في مساعدتهم على التنمية وزيادة الكفاءة .

ج- النظر إلي التدريب على أنه استثمار له عائده السريع ، وعائده الطويل ، إذ يتمثل العائد السريع في سد أوجه القصور الحالية التي توجد في أداء الموظفين في مواقعهم الحالية وفي مهاراتهم الفنية والسلوكية وفي اتجاهاتهم نحو المنظمة ، كما يتمثل العائد الطويل في إعداد القوى العاملة لشغل الوظائف الأعلى وفي تهيئة الكادر اللازم للمنظمة لاستعواض النقص الذي ينتج في القوى العاملة نتيجة الاستقالة أو النقل أو التقاعد ، كما يمكن اعتبار هذا الاستثمار التدريبي أداة لرفع كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها كما وكيفا ، كما يمكن اعتبار نقص الإصابات بين العاملين وقلة الحوادث ، وإنقاص الفاقد في الخامات ، وفي ساعات العمل ، وقلة غياب الموظفين ونقص دوران العمالة ، وزيادة أرباح المنظمة كلها من المؤشرات التي يقاس بها نجاح التدريب كاستثمار طويل المدى للمنظمة.

## 2 - الإطار الفنى لبيئة التدريب:

تتمثل الأركان الرئيسية للبيئة الفنية للتدريب فى تحقيق الآتى:

### أ - وحدات تدريب سليمة:

إذ ينبغى تكوين وحدة التدريب تكويننا سليما وإمدادها بالأخصائيين والمتمرسين فى إدارة العمل التدريبي إدارة سليمة وتوضيح أساليب العمل بها وتوصيف وظائفها توصيفا سليما .

### ب- التنظيم السليم لعملية كشف وحصر وتصنيف الاحتياجات التدريبية:

حيث تعتبر الاحتياجات التدريبية أساس التدريب ومنطلقه الرئيسى ، فمن الضرورى ان تضع كل منظمة نظاما سليما لجمع الاحتياجات التدريبية وحصرها .

### ج - المدربون الأكفاء ( توافر مدربين متخصصين ):

يعتبر المدرب الصالح من أهم مقومات الإطار الفنى لبيئة التدريب وينبغى أن نركز الجهود على إعداد كوادر سليمة وذات كفاءة عالية من المدربين فى مختلف التخصصات ومختلف المستويات وفى هذا المجال ينبغى أن يستوعب المدربون الحقيقة الهامة التى تتمثل فى الفرق بين التدريب والتعليم لأن التعليم يتعامل مع النظرية بينما يتعامل التدريب مع النظرية والتطبيق ومشاكله.

### د - الإعداد الجيد للبرامج التدريبية:

- (1) يتطلب إعداد برنامج تدريبي جيد توافر مهارات وخبرات وبيانات ومعلومات معينة لدى القائمين على إعداده ، وكلما كانت البيانات والمعلومات المتوفرة كافية ودقيقة ، كان ذلك أفضل ، كما يجب أن يعهد إلى أفراد ذوى كفاءة معينة وخبرة كبيرة فى هذا المجال بمهمة إعداد البرامج التدريبية، مع الأخذ فى الاعتبار أن تكون البرامج التدريبية ملبية للاحتياجات التدريبية للمنظمات .
- (2) كما يجب الأخذ فى الاعتبار أيضا توقيتات البرامج بحيث تتلاءم مع ظروف وطبيعة عمل المنظمات والأفراد ، هذا فضلا عن أن ارتفاع رسوم الاشتراك فى البرامج التدريبية عن الحد المقبول قد يؤدي إلى قلة عدد المشتركين.

### هـ - ملائمة مؤهلات وطبيعة عمل المتدربين للبرامج التى يرشحون لها:

لكى تحقق البرامج التدريبية أهدافها يجب أن تكون مؤهلات المتدربين مناسبة لطبيعة هذه البرامج ، لأن عدم مراعاة الدقة عند ترشيح أحد الأفراد لحضور البرامج التدريبية يحمل المنظمة تكاليف لا داعى لها ، وفى نفس الوقت يشعر الموظف بضيق ويحس بأن هذا التدريب ما هو إلا مجرد مضيعة للوقت والجهد

والمال دون أن يكون الهدف هو سد لاحتياجات تدريبية حقيقية ، وهذه الانعكاسات تأتي له نتيجة عدم اندماجه في موضوعات التدريب في البرنامج التدريبي المرشح له.

## و- توافر الوسائل التدريبية وملاءمتها لطبيعة البرامج التدريبية (وسائل الإيضاح):

ينبغي عدم إغفال استخدام وسائل الإيضاح ومساعدات التدريب الحديثة لما لها من أهمية في خدمة العمل التدريبي وجودة توصيل المعلومات للمتدربين ، ويحتاج تنفيذ بعض البرامج التدريبية إلى توافر وسيلة أو أكثر من الوسائل التدريبية وتستخدم هذه الوسائل بغرض التوضيح للمتدربين ومساعدتهم في فهم واستيعاب المادة التدريبية اللازمة للبرامج التدريبية المزمع عقدها خلال الفترة المقبلة ، كما يجب مراعاة أن تتناسب هذه الوسائل مع طبيعة البرامج التي تستخدم فيها ، هذا بالإضافة إلى كفاية هذه الوسائل.

## ز - نظام سليم لمتابعة وتقييم النشاط التدريبي:

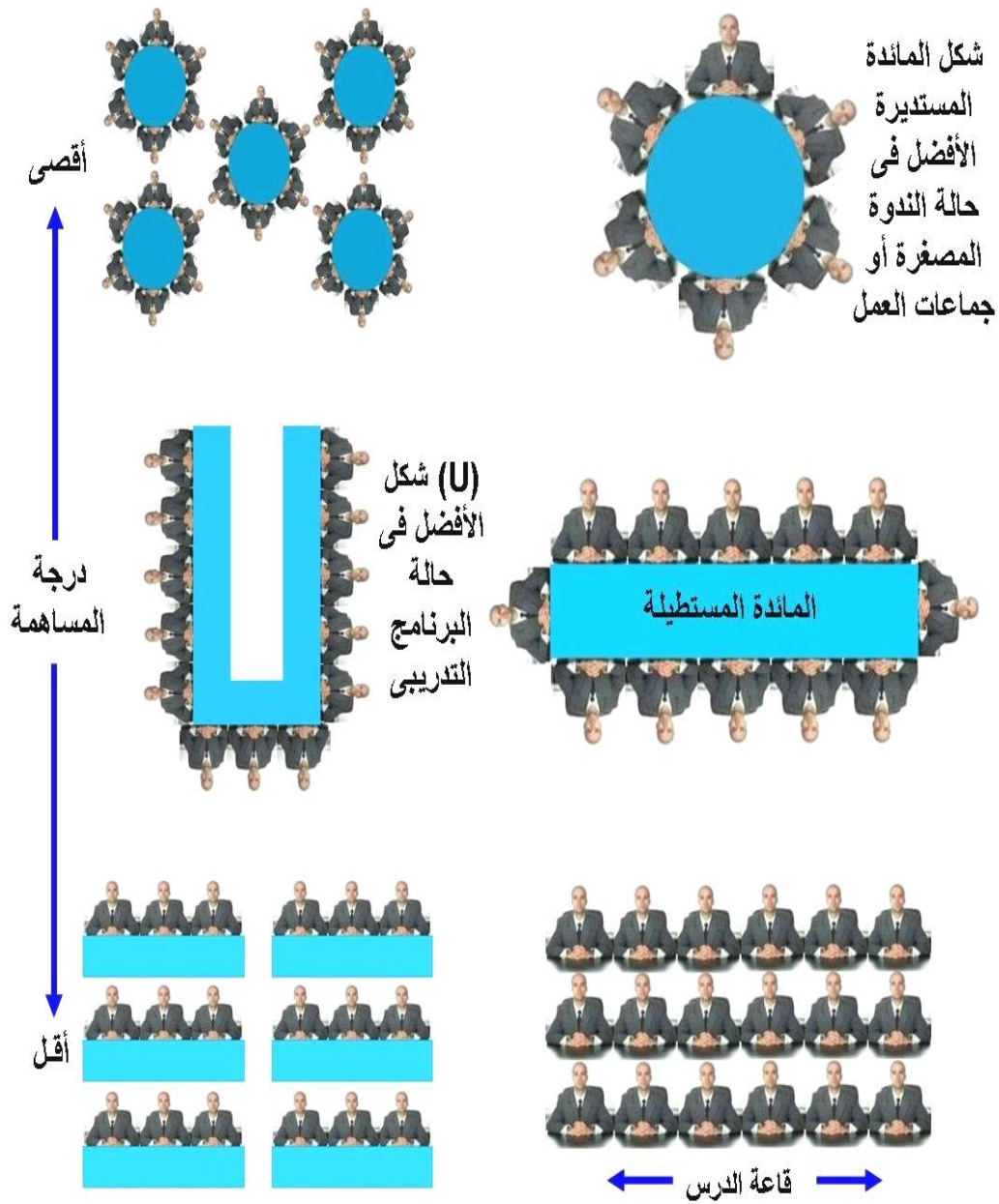
للتأكد من أن التدريب ينفذ بطريقة سليمة ويسير قدما نحو تحقيق أهدافه وفي هذا المجال يجب وضع نظم لمتابعة وتقييم كل من : البرامج التدريبية - المتدربين - المدربين ، على أن يكون هدف عمليات المتابعة والتقييم هو كشف الأخطاء وإصلاحها فوراً أو تلافيها مستقبلاً إضافة إلى التطوير والتحسين لزيادة فاعلية التدريب وتأثيره باستمرار.

## 3 - الإطار الإداري لبيئة التدريب:

تعتبر البيئة الإدارية السليمة التي ينفذ فيها التدريب من أهم مقومات نجاحه وفاعليته ويتطلب الأمر الاهتمام بالآتي:

### أ - أماكن التدريب:

يجب أن يخصص للتدريب أماكن صحية ومصممة على أسس علمية وفنية وأن يراعى في اختيارها الهدوء وأن تكون جيدة التهوية والإضاءة وحسنة التجهيز ، مزودة بمقاعد مناسبة للجلوس وأن يكون جلوس المتدربين متفقا مع مستوياتهم الوظيفية مع الابتعاد ما أمكن عن نظام الجلوس كالفصل الدراسي ، كما ينبغي الاهتمام بتجهيز أماكن التدريب بالمعينات السمعية والبصرية ووسائل الإيضاح ومساعدات التدريب الحديثة .



## ب- الخدمات الإدارية والترفيهية:

تمثل الخدمات الإدارية والترفيهية عنصرا أساسيا لجذب المتدربين وتحفيزهم على الاستمرار في التدريب ، فان المتدرب موظف له مكانته ، لذلك فهو يحتاج أن يشعر باستمرار بأنه يوجد من يهتم به ويقدم له المشروبات والمأكولات الخفيفة ، ويقوم نيابة عنه بتنفيذ بعض المهام مثل الحجز إذا كان مغتربا .. الخ ، فمن الضروري أن يخصص إدارى لمتابعة تسليم المواد التدريبية للمتدربين وتسجيل حضورهم وانصرافهم وإزالة أسباب أى شكوى تتعلق بمكان التدريب ، كما إنه من شأن وجود مثل هذه الخدمات الإدارية والترفيهية أن يجعل كلاً من المدرب والمتدربين يتفرغون للبرنامج على الوجه الأكمل.

## ج - نظام جيد للطباعة والنسخ:

يتطلب الأمر تزويد المتدربين بالمراجع العلمية التي تساعد على الاستيعاب والتعرف على كل ما هو جديد ، وينبغي الاهتمام بالمطبوعات حتى تكون واضحة وسهلة القراءة مع حسن تقديمها للمتدربين والتعليق عليها.

## د - الاهتمام بالمكتبات والمراجع:

تلعب المراجع العلمية والنشرات والكتب الحديثة دورا هاما في تنمية المتدربين وتزويدهم بكل ما هو جديد في مجالات تخصصاتهم إذ ينعكس أثر الاهتمام بالمكتبات وتزويدها بالحديث من المراجع والكتب على التدريب والمتدربين بفائدة عظيمة.

## 4 - الاطار القانونى لبيئة التدريب:

من المعروف أن الإدارة تبدأ من حيث ينتهى التشريع والقانون وللأسف لا يوجد فى مجتمعات العالم الثالث إلى الآن قانون للتدريب على المستوى القطرى أو القومى. ولما كان وجود مثل هذا القانون سيعطى دفعة قوية ويمثل عاملا حيويا فى تحديد المسئوليات التى تعتبر أساسا فى دفع القيادات والمتخصصين والأفراد للاهتمام بالتدريب والارتقاء به تجنباً للمساءلة بالنسبة للقيادة والمحاسبة بالنسبة للأفراد والمتدربين فى حالة تقصيرهم فى البرامج التدريبية لذلك فان الأمر يتطلب الآتى:

- وضع قانون مركزى للتدريب على مستوى الدولة يوضح أبعاد وأهداف التدريب والمسئولين عنه .
- وضع لوائح تنفيذية بكل منظمة للرجوع إليها والاستناد عليها فى إدارة العمل التدريبى
- أن يتضمن كل من القانون ولائحة التدريب نظاما للحوافز لدفع العمل التدريبى والارتقاء به ، وإلى أن يتم وضع هذا القانون العام على مستوى الدولة فان المنظمات مطالبة بوضع لائحة داخلية للتدريب تعدها إدارة التدريب بحيث تشمل جميع القواعد والإجراءات والأساليب الحاكمة لعملية التدريب وتشمل أيضا نظم الحوافز للمدربين والمتدربين والمسئولين عن التدريب ، ويصدر بها أمر إدارى من رئيس المنظمة حتى يلتزم بها الجميع وعندما يصدر القانون الشامل تعدل هذه اللائحة طبقا لأحكامه.

**الوحدة التدريبية الثالثة**  
**مكونات العملية التدريبية (دورة حياة التدريب)**





## التدريب كنظام:

إن التدريب هو إحداث التغيير فى سلوك الفرد المتدرب أو مجموعة المتدربين فى اتجاه معين يساعد على تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة ، والتدريب بهذا المعنى ما هو إلا نشاط مكون من وظيفة إدارة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمة،

ومن ثم فإن التدريب هو جزء من العملية التدريبية الإدارية ووظيفة من وظائف المنظمة، الأمر الذى يمكن القول معه أن التدريب فى حقيقته يمثل عملية ووظيفة مستمرة وضرورية لبقاء المنظمة وتدعيمها وتطويرها فى ظل تعدد وتشابك المتغيرات البيئية التى تؤثر على أداء المنظمات المعاصرة.

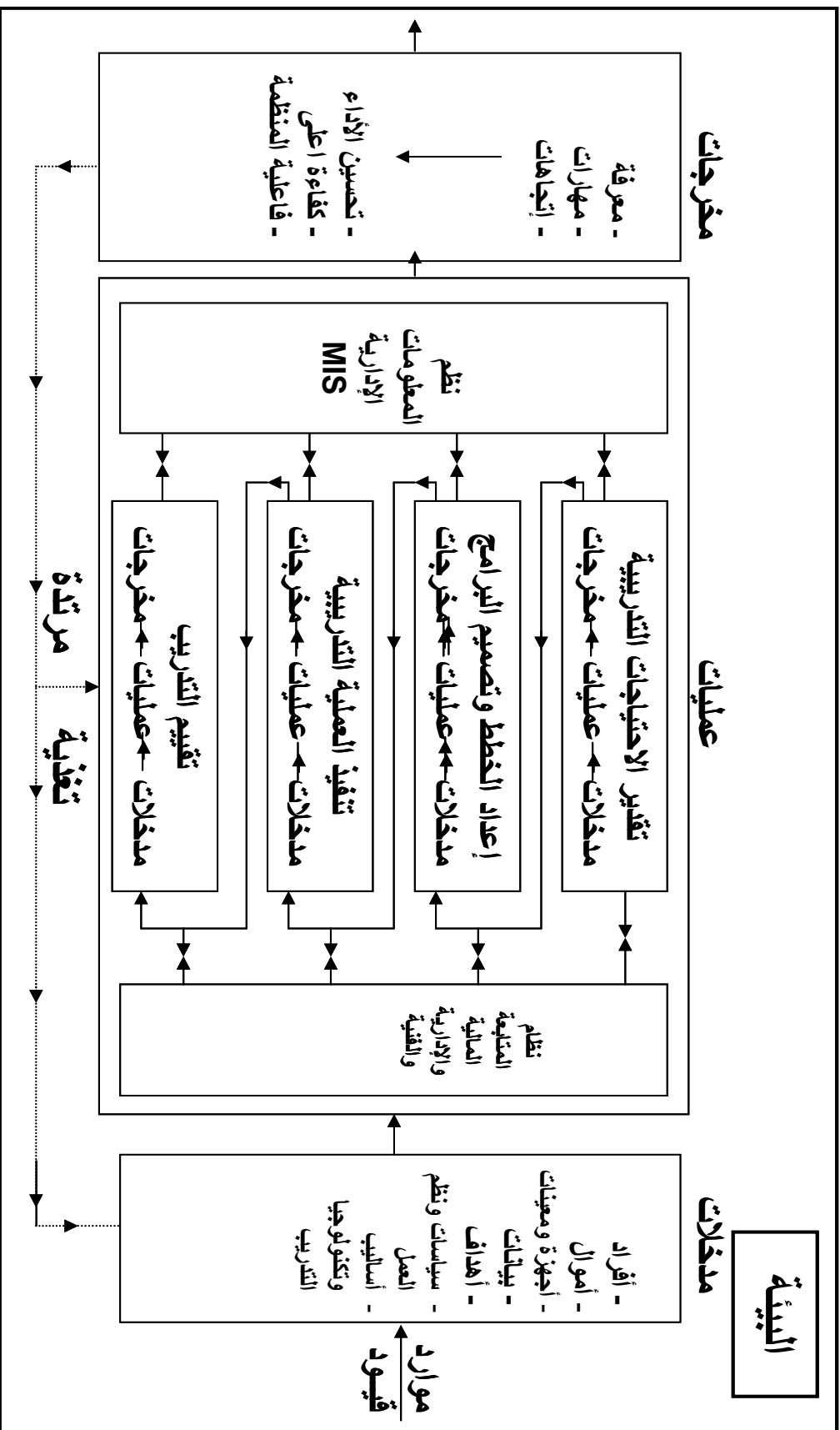
والتدريب باعتباره مجموعة من العناصر أو المكونات التى لا توجد بصورة منفردة ولكن من خلال علاقات تفاعل مشترك واعتماد متبادل مكونة نسقاً عضوياً مفتوحاً يتأثر ويؤثر فى بعضه البعض بالإضافة إلى أنه يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به ، سواء بين البيئة الداخلية بالمنظمة أو البيئة الإجتماعية الخارجية بمتغيراتها الكثيرة والسريعة بصفة عامة.

وإذا نظرنا إلى المكونات الرئيسية للتدريب فيمكن اعتبار كل منها نظاماً فرعياً له كيانه المستقل وفى نفس الوقت فهو جزء من النظام الكلى للتدريب ، وكأى نظام ، فإن العملية التدريبية تتكون من ثلاثة عناصر هى :

المدخلات والعمليات والمخرجات ، ويتم التفاعل بين هذه العناصر فى ظل بعض القيود والضوابط التى تحكم العلاقة بين مكونات النظام من ناحية وبينه وبين عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية من ناحية أخرى،

ويوضح الشكل التالى مدخلات نظام التدريب التى يتم إخضاعها لمجموعة من العمليات التحويلية بهدف الحصول على مخرجات محددة ، ويمكن تصور أن مخرجات كل نظام فرعى أيضاً تعتبر بمثابة مدخلات للنظام الفرعى الذى يليه وهكذا.

# التدريب كنظام



## الاحتياجات التدريبية:

### 1 - مفهوم الاحتياجات التدريبية:

ظاهرة تعكس وجود قصور فى أداء الفرد الحالى أو المتوقع نتيجة نقص فى المعارف والمهارات والاتجاهات، والحاجة إلى التدريب قد تنشأ نتيجة أسباب من أهمها:

- إدخال تكنولوجيا حديثة.
- نتائج تقييم برامج التدريب السابق تنفيذها.
- تنقلات وترقيات العاملين.
- تعيين عمالة جديدة.
- استحداث وظائف جديدة.
- تغيير فى تبعية المنظمة.
- إضافة وحدات تنظيمية جديدة.

ويجب التأكيد على أن الإحتياج التدريبى يتمثل فى نواحى القصور فى الأداء البشرى التى يمكن معالجتها بالتدريب ، ولا يدخل ضمن نطاق الإحتياجات التدريبية ، تلك المشاكل الناتجة عن قصور فى الإمكانيات المتاحة ، انخفاض مستويات الأجور الحالية ، الهيكل التنظيمى ، تقادم الآلات والمعدات والتى لا يمكن معالجتها بالتدريب.

وتعرف الاحتياجات التدريبية: بيان نواحي الضعف والمشكلات التى يراد علاجها عن طريق التدريب وكذلك بيان ماهي المعلومات والقدرات والسلوك والاتجاهات التى ينبغى تنميتها وتطويرها فى عدد من العاملين وذلك بسبب التغييرات التنظيمية والتكنولوجية أو لمقابلة التوسعات لحل مشكلات معينة.

أى أن الاحتياجات التدريبية تشمل مشكلة موجودة فعلا أو متوقعة الحدوث ويراد حلها عن طريق التدريب. كما تتضمن احتياجات أخرى ترى الإدارة ضرورة توفيقها: مثل تدريب الأفراد الجيدين بقصد تعميق خبراتهم وتنويع مهاراتهم وإعدادهم لشغل مناصب أعلى.

لابد أن يحدد أيضاً ما إذا كانت هذه المشكلة يمكن علاجها عن طريق التدريب. لأن من المشكلات ما قد يبدو احتياجاً تدريبياً، ولكن علاجه يكون عن طريق أخرى غير التدريب. وذلك حتى نضمن فعالية التدريب ونتحقق أن - الجهود التى تبذل فيه لن تضيع دون فائدة.

### 2- مناهج تستخدمها الإدارة فى تحديد الاحتياجات التدريبية:

يرى ميجنسون أن هناك ثلاثة مناهج تستخدمها الإدارة فى تحديد الاحتياجات التدريبية.  
(1) المنهج العاطفي أو الذاتي والذي تغير فيه الإدارة إجراء التدريب أسوة بما تفعله

المنظمات الأخرى، أو لأنها ترى أن من واجبها أن تدرب العاملين.

(ب) المنهج الرشيد أو الموضوعي وهو الذي تعتمد فيه الإدارة على تحليل الحقائق والأرقام التي تدلها على مستويات الإنجاز المطلوبة بالنسبة كل فرد في كل وظيفة من وظائف المنظمة.

(ج) المنهج العلمي أو المتكامل وهو المنهج الذي يقوم على البحث العلمي عن الاحتياجات التدريبية. فتستخدم فيه الإدارة تقييم الأداء، والاستقصاءات، وتحليل العمل، والاختبارات، وغيرها من الطرق والمقاييس التي تحدد لها الاحتياجات التدريبية الفعلية.

وواضح أن المنهج الأول يمكن أن يجعل مجهودات الإدارة في عملية التدريب تذهب هباءً، وتجعل أموالاً كثيرة تضيع دون عائد حقيقي. أما المنهجان الآخران فهما اللذان يمكنان الإدارة من توجيه أموالها ومجهودها في عملية التدريب الوجهة الصحيحة. ذلك لأنهما يعتمدان على الأسلوب العلمي الذي ينظر إلى الحقائق الموضوعية ويتفادى - بقدر الإمكان - التحيز أو الرغبات الشخصية. وكذلك على الأسلوب العلمي الذي يريد أن يكتشف الاحتياجات التدريبية كما توجد فعلاً، على الطبيعة، مستخدماً في ذلك بضعة مقاييس موضوعية. ويؤكد (ما لم) أن التدريب لكي يكون فعالاً فلا بد من تحليل احتياجات التدريب والنتائج المراد الحصول عليها منه. ولن يتاح إلا باستعمال المنهجين العلمي والعملية.

وقد يمكن من الصعب أحياناً تلافي العوامل الشخصية في عملية التدريب. مثال ذلك وجهة نظر الإدارة تجاه التدريب، سواء أكانت هذه الوجهة إيجابية أو سلبية، مفرطة في الثقة بالتدريب أو مجحفة لحقه. فقد تقبل الإدارة على التدريب إقبالاً غير محدود وتصرف عليه الأموال عن طيب خاطر، معتقدة أن في التدريب علاجاً لكل المشكلات. ومن جهة أخرى قد تعرض الإدارة عن التدريب أو تقتر في الصرف عليه، معتقدة أنه لا طائل منه أو وجود الفرد في عمله واحتكاكه بزملائه ورؤسائه هو التدريب الفعلي اللازم له. ولكن العوامل الشخصية يمكن التقليل من تدخلها أو تأثيرها في عملية التدريب، إذا اقتنعت الإدارة أن التدريب لا بد أن يوجه لإشباع احتياج تدريبي محدد أو تكملة نقص أو علاج مشكلة معينة يكون حلها الفعال عن طريق تدريب محدد. عندئذ تستطيع الإدارة أن تنتقى الطرق المناسبة لتحديد هذا الاحتياج والتعرف على هذا النقص والمشكلة.

والاحتياجات التدريبية هي مجموع المتغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في: معلومات ومهارات وسلوك العاملين، أو أنها تجيب على عدة أسئلة منها: من هم الأفراد المطلوب تدريبهم وما هو نوع التدريب المطلوب لهم، وما هي الأساليب الملائمة للتدريب، وما هو التوقيت المناسب لتنفيذ العملية التدريبية ومن هم المتدربون، وكذلك الأسس والمعايير التي ستستخدم في عملية المتابعة والتقييم.

تعتبر الاحتياجات التدريبية عاملا أساسيا من عوامل نجاح التدريب الذى يؤدي الى رفع مستوى الإنتاج والخدمات في جميع المنظمات فهي التي توجه التدريب الى الإتجاه الصحيح لتنمية القوى البشرية وهي التي تحقق للتدريب عائدا واضحا تستفيد منه المنظمة.

والتعرف على الاحتياجات التدريبية من أهم المبادئ التي يقوم عليها أى نشاط تدريبي ناجح. وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها:

"مجموع المتغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات وإتجاهات ومهارات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل ، وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة"

### مزايا تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تحقيق أهداف الدورات التدريبية:

1. إتاحة الفرصة لتنمية قدرات العاملين ورفع كفاءتهم.
2. زيادة المعلومات والمعارف والمهارات لدى الأفراد الذين هم بالفعل في حاجة لذلك.
3. تحسين أداء الأفراد وبالتالي زيادة فعالية المؤسسات.
4. إتاحة الفرصة للترقى للموظفين وبالتالي رفع روحهم المعنوية.
5. انفاق الجهد والمال في الإتجاه الصحيح نحو مجالات التنمية الإيجابية الحقيقية.
6. متابعة الأفراد أولا بأول لتنمية من يحتاج منهم وتشجيع الآخرين للإستمرار في التقدم والرقى.
7. متابعة الاحتياجات الفردية والجماعية بشكل متكامل.
8. متابعة الاحتياجات الداخلية والخارجية.

### دور الاحتياجات التدريبية في تحقيق أهداف الدورات التدريبية:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة يعمل على المساعدة في تحقيق أهداف الدورات والتدريبية ويتضح ذلك من خلال النقاط المبينة فيما يلي:

- زيادة الطاقة الإستيعابية للنشاط التدريبي في مؤسسات التدريب والتوسع في التدريب الخارجى كما وكيفا ، وهذه التوجيهات تحدها اعتبارات تتعلق بالطاقات البشرية والامكانيات الفنية والمادية للمؤسسات.
- ترشيد وتعميق وتنمية العلاقة التدريبية بين وحدات الجهاز الإدارى وبين الجهات المسؤولة عن التدريب.
- العناية بسجلات المتدربين لأنها توفر نظاما للمعلومات يساعد في بناء اطار سليم للإحتياجات التدريبية.
- ترشيد عمليات الترشيح للدورات والبرامج التدريبية من قبل الجهات بحيث تتم في ظل احتياج تدريبي موضوعى وملموس.

- تعتبر الاحتياجات التدريبية هي الأساس الذي يمكن مسئولى التدريب من تصميم البرامج التدريبية.
- تساعد على حسن اختيار المدرب والمادة التدريبية والأسلوب التدريبي الملائم لقدرات ومستوى الأفراد من حيث المهارة والمستوى التنظيمي.
- تساعد في تطوير البرامج التدريبية القائمة وزيادة فعاليتها.
- تحقق التجانس بين المشاركين في البرنامج التدريبي من خلال تقليل الفروق بين الأفراد خاصة في البرامج التدريبية الداخلية.
- تمكن إدارة التدريب من المشاركة في حل المشكلات التي قد تعاني منها المنظمات مثال: تقليل معدل دوران العمالة.

وتوجد مصادر أخرى للتعرف على الاحتياجات التدريبية منها الملاحظة أثناء العمل وفيها يمكن الاعتماد على الملاحظة المباشرة للموظف أثناء تأدية عمله، وتحديد احتياجاته التدريبي في ضوء هذه الملاحظة، وأيضا الحوادث قد تكون مصدرا للتعرف على الاحتياجات التدريبية.

### مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية.

من الضروري أن تقوم المنظمة بمسح أولى لاحتياجات التدريب وأن تكون هذه الاحتياجات شاملة لكل مستويات الإدارة بقدر الإمكان وذلك للأسباب التالية:

#### أولا : احتياجات التدريب على مستوى المنظمة:

والمقصود بتقييم احتياجات التدريب على مستوى المنظمة أن يتم عن طريق تحديد مراكز الضعف في أقسام الإدارات المختلفة في المنظمة الى جانب تحديد أولويات الإدارات من حيث احتياجات التدريب.

#### أسلوب تحليل التنظيم:

يتناول تحليل التنظيم دراسة للأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل التنظيم ، والتي يكون فيها التدريب ضروريا والهدف الرئيسي من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة الى التدريب في منظمة ما أو جزء من أجزاء المنظمة وتحديد نوع التدريب الذى يلزمها، وذلك تحقيقا للأغراض التالية:

- توصيف الأعمال والإجراءات والتقسيمات التنظيمية وبيان ما يترتب عليها من انجازات وما تتطلبه من موارد وامكانيات.
- تشخيص الأوضاع التنظيمية وتحديد مواطن القوة أو الضعف.

- تعميم التعديلات والتغييرات الواجب ادخالها على التنظيم القائم تمكينا لمزيد من الكفاءة والاقتصاد في الأداء.

ويشتمل تحليل التنظيم عدة جوانب هي:

### 1 - تحليل الأهداف:

لكي تواجه احتياجات المنظمة لابد من تحديد أهدافها بدقة ودراسة مدى استعداد الأفراد لتقبل هذه الأهداف.

### 2 - تحليل الخريطة التنظيمية:

تعتبر الخريطة التنظيمية صورة للهيكل التنظيمي يبين فيها خطوط السلطة والمسئولية، والوحدات الإدارية، والوظائف التي يشملها التنظيم، وللخرائط التنظيمية أغراض وفوائد عديدة منها:

- تحديد الوظائف وتقسيم العمل.
- توضيح خطوط السلطة / المسئولية ومسار العلاقات التنظيمية.
- توضيح عدد المستويات الإدارية وخطوط الإشراف.

وتعتبر الخرائط التنظيمية من الوسائل المساعدة عند التخطيط للتدريب فيمكن عن طريقها معرفة مدى تناسب نطاق الإشراف وثرغرات توزيع السلطة / المسئولية في الهيكل التنظيمي كذلك طبيعة العلاقات الرأسية والأفقية ومشكلات الإتصال وهذه كلها تشكل معلومات ذات قيمة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

### 3 - تحليل السياسات:

يعنى تحليل السياسات دراسة مجموعة القوانين واللوائح والقواعد والتعليمات التي تضعها الإدارة لتنظيم سير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة، والغرض من ذلك معرفة ملائمة هذه القواعد والسياسات ومدى وضوحها وشمولها ومدى فهم الأفراد لها والتزامهم بالرجوع اليها وقد يظهر التحليل أن هناك مشكلات بالنسبة لها مما يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية.

**ثانيا : تحليل الأعمال: احتياجات التدريب على المستوى الوظيفي:**

ونعنى به تقييم الاحتياجات الوظيفية أو المهنية من حيث المهارات والمعرفة لانجاز الأعمال المختلفة والخاصة بمهنة ما أو وظيفة معينة.

أى أنه من الضروري تحليل الوظيفة أو المهنة الى عناصرها الأولية وتحديد المهارات والمعرفة اللازمة لانجاز العناصر المختلفة التى تتكون منها هذه الوظيفة أو المهنة بغرض إعطائنا صورة واضحة عن مستوى المهارة أو المعرفة اللازمة لأداء تلك المهنة أو الوظيفة.

ويقصد بها تحليل محتويات الوظائف المختلفة لجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها والظروف المحيطة بها والمهارات والمعلومات والقدرات المطلوبة لادائها والمستويات المقبولة للأداء ويهدف هذا التحليل الى تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف حتى يؤدي وظيفته بالشكل المطلوب.

### ثالثا : تحليل الفرد: ( احتياجات التدريب على مستوى الأفراد):

ويقصد بتحليل الفرد قياس أداء الموظف في وظيفته وتحديد مدى نجاحه في أدائها وتحديد المهارات، والمعلومات والأفكار التي تلزمه لتحسين أدائه في هذه الوظيفة ، ولأداء وظائف أخرى، وتقوم عملية التحليل هذه على أساس دراسة الأفراد من عدة جوانب هي:

أ - المواصفات الوظيفية وفيها يتم تصنيف وتقسيم الموظفين حسب المؤهلات والتخصصات والخبرات والوظائف التي يشغلونها والأعباء التي يؤديونها والإدارات التي يتبعونها.

ب - الخصائص الشخصية وبمقتضاها يتم تصنيف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الخصائص الشخصية مثل القدرة على التعليم والتدريب والجوانب المتعلقة بالدوافع والإتجاهات والأفكار.

ج - الجوانب السلوكية وتشتمل على سلوك الموظف في وظيفته ومدى تفاعله مع الآخرين ونوع علاقاته بالرئيس والزملاء والمرؤوسين.

وهو عبارة عن البحث في الاحتياجات الخاصة الى تدريب الأفراد الذين تظهر فيهم مواطن الضعف من حيث المهارة والمعرفة في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم لادائها أو الأعمال المطلوب منهم أداؤها في المستقبل بعد الانتهاء من التدريب.

مما سبق يتضح أن الاحتياجات التدريبية تختلف باختلاف الوظيفة التي يشغلها الفرد، وذلك من حيث كونها وظيفة اشرافية أو غير اشرافية، ففي الوظائف الإشرافية يجب توفر خصائص معينة - شخصية أو ذهنية أو فنية - مثل القدرة على القيادة والمبادأة وحل المشكلات ، والقدرة على تقويم اعمال المرؤوسين، الى غير ذلك من المواصفات اللازمة للقيام بالأعباء القيادية للوظيفة، هذا بالإضافة الى التوقعات المختلفة للدور، والتي يحملها الأطراف المتعاملون مع الشخص، وما تستلزمه هذه التوقعات من مواصفات ومهارات كالقدرة على فهم الناس والتوافق مع الآخرين والاهتمام بمشكلاتهم وغيرها. هذا بينما يركز



الموظف الذي يعمل في وظيفة غير اشرافية على اجادة عمله من الناحية التطبيقية، الى جانب علاقاته مع الرؤساء والزملاء.

### أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية ومميزاتها:

إن نجاح التدريب تخطيطاً وتنفيذاً، ومتابعة، يعتمد في المقام الأول على الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين المطلوب تدريبهم لأنها المؤشر الذي يوجه التدريب في الاتجاه الصحيح، والذي يؤدي الى تحقيق الكفاءة وحسن الأداء، وهناك اعتبارات كثيرة تؤكد أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية منها:

1. إن تخطيط التدريب على أساس واقعي للاحتياجات التدريبية الفعلية يتيح الفرص العادلة للتقدم أمام العاملين ، كما يعمل على زيادة الكفاءة وتحسين الأداء .
2. أن قيام التدريب على احتياجات تدريبية غير دقيقة أو صحيحة يعتبر مضيعة للوقت والجهد والمال .
3. أن الاحتياجات التدريبية الحقيقية تعطي ضوءاً كاشفاً عن مستوى وعدد ونوعية الأفراد المطلوب تدريبهم وكذا مجال التدريب .
4. إن عملية التدريب عملية ديناميكية ومستمرة ولذلك تتطلب العناية الفائقة باستمرار

### طرق (أساليب) تحديد الاحتياجات التدريبية:

وهناك عدة طرق للكشف عن الاحتياجات التدريبية، وهي كما يلي:

1- تخطيط القوى العاملة: لا شك أن هناك علاقة وثيقة بين تخطيط القوى العاملة والتدريب: ذلك لأن تخطيط العمالة يراد به الحصول على العاملين اللازمين بالأعداد المطلوبة والتخصصات المحددة في الوقت المناسب، ووضعهم في الوظائف التي تتناسب مع قدراتهم وتنشعب دوافعهم. أما التدريب فيهدف إلي الحفاظ على العاملين واستمرار صلاحيتهم وتنمية مهاراتهم وتقديمهم في الفرص المفتوحة أمامهم. وعلى هذا يمكن القول إن التدريب يمارس وظيفته من خلال الإطار الذي يضعه تخطيط القوى العاملة فإذا كان مزماً ترقية عدد من الأفراد في موعد معين، فإن التدريب يستخدم تأهيل هؤلاء الأفراد للترقية. وإذا كان مخططاً أن يعين عدد من الأفراد الجدد، فإن التدريب يقدم هؤلاء الأفراد لوظائفهم ويعددهم لأدائها. وهكذا في بقية الأمور، من تنقلات وانتدابات وإعارات، لأن التدريب يكمل مهمة تخطيط العمالة ويساعد على إنجاحه لذلك فإن تخطيط العمالة يعتبر واتحداً من الطرق التي يمكن استخدامها لتحديد الاحتياجات التدريبية.

2- تحليل العمل: يستخدم تحليل العمل أو الأنشطة كطريقة لتحديد الاحتياجات التدريبية، نظراً لما يوفره من معلومات هامة تستطيع الإدارة أن تقرر على ضوءها

– بالنسبة لكل وظيفة – نقاط الضعف والقوة والنواحي التي تحتاج إلي تدريب ويتضمن تحليل العمل وضع قائمة تفصيلية بخطوات الوظيفة ومراحلها، ودراسة كل خطوة ومرحلة من حيث أهميتها وإمكان تبسيطها أو إدماجها في خطوة أو مرحلة أخرى. والأدوات والخامات المستخدمة منها وإمكانية إدخال أدوات وخامات مستحدثة. والمهارات والمعلومات اللازمة لأداء الوظيفة. ونوع التعديل أو التغيير المطلوب في هذه المهارات والمعلومات.

3- تحليل التنظيم: وهنا تستطلع الإدارة بضعة مشكلات تنظيمية، فتتناول الأهداف والاختصاصات والسلطة والعلاقات. فتبحث مثلا في مدى وضوح الأهداف أو غموضها. ومدى فعالية الموارد البشرية والمادية لبلوغ هذه الأهداف. وعدالة توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد. ومدى تناسب الهيكل التنظيمي بإدارته وأقسامه ومستوياته مع الأهداف المحددة والاختصاصات الموزعة. وطرق ممارسة الرؤساء لسلطاتهم وتفويضها لمرءوسيههم ونتائج التفويض. ونطاق الإشراف وتناسبه مع قدرات الرؤساء والمرءوسين وطبيعة الأعمال المؤداة. ومدى وضوح خطوط الاتصال وانسياب المعلومات خلالها أو تعطيلها أو اختناقها. ومدى ملاءمة التنظيم ككل- بوضعه الحالي – لخطط المستقبل أو الأنشطة الجديدة أو التوسعات المزمع إدخالها.

4- تحليل الفرد: ويقصد بهذا التحليل دراسة الشخص الذي يراد تحديد احتياجاته التدريبية من ثلاث زوايا رئيسية. تشمل الأولى تخصصه وقدراته ومؤهلاته ومستواه الوظيفي ومدة خدمته. وتنصب الثانية على دوافعه واتجاهاته والحاجات التي يريد إشباعها في وظيفته. وأما الزاوية الثالثة فتشمل سلوكه الوظيفي من حيث درجة التعاون وحب العمل والإخلاص في أدائه، وحرصه على الأدوات التي يستخدمها، وولائه للمنظمة، وتطلعه لتعلم مهارات جديدة، ودرجة تقبله أو مقاومته للتوجيه والإرشاد، وقدرته على الاتصال والتفاهم مع رؤسائه وزملائه ومرءوسيه، ومدى انسجامه مع العاملين، بالإضافة إلي نواحي سلوك أخرى كالغياب والتأخر والشكاوى وغيرها ويركز تحليل الفرد بقصد تحديد احتياجاته التدريبية على دعامة رئيسية هي أن للفرد أهدافاً معينة، قد تتفق وقد تختلف مع أهداف المنظمة. ومن الضروري التعرف على هذه الأهداف وتحديد درجة اتفاقها وتعارضها مع أهداف العمل، والسلوك الذي يسلكه الفرد تبعاً للاتفاق أو التعارض. ذلك لأن التدريب يمكن أن يكون فعالاً كلما اتفقت أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة، كما يمكن أن يحدث أثراً عكسياً إذا كان هناك تناقض بين النوعين من الأهداف. ومن هنا كانت أهمية دوافع الفرد لعملية التدريب.

## توصيف الوظائف والأعمال ومقارنتها بمؤهلات وخبرات شاغليها:

توجد علاقة قوية بين وصف الوظيفة ومؤهلات وخبرات شاغليها حيث أن تصنيف الوظائف من الأهمية بمكان لمعرفة حاجات التدريب، فينبغي إذا أردنا التعرف على هذه الاحتياجات أن تبدأ بتصنيف الوظائف وأن نضع لكل صنف منها المؤهلات والخبرات اللازمة لأدائه على الوجه الصحيح وبعد ذلك يمكن أن يتجه التدريب نحو القيام بما يأتي:

أ - تدريب ذوى المؤهلات الأقل بقصد الوصول بهم الى مستوى المؤهلات اللازم توافرها.

ب - تدريب ذوى المؤهلات اللازمة للوظائف التي يشغلونها بقصد اكسابهم الخبرة العملية اللازمة لحسن أداء العمل.

ج - تدريب الجميع على الإلمام بأهداف المنظمة ككل حتى يمكن أن يتم العمل في صورة تعاونية.

وخلاصة القول أنه بعد دراسة واجبات ومسئوليات الوظيفة تبدأ دراسة المؤهلات والخبرات والصفات الشخصية والنواحي السلوكية اللازم ة لشاغل الوظيفة، وبمقارنة مدى توافر تلك الشروط السابقة فيمن يشغل الوظيفة يمكن التعرف على النقص أو القصور الذي جب مواجهته بالتدريب وتحديد نوع التدريب اللازم ليكون الفرد صالحا لشغل الوظيفة أو القيام بالعمل.

5 - تقييم الأداء (تقارير الكفاءة): تستمد الإدارة من تقييم الأداء – إذا أقيم على أسس موضوعية صحيحة – معلومات عن إنجازات الفرد، أي الأهداف التي حققها والنتائج التي حصلها، من حيث الكم والجودة والتكاليف والوقت، بالإضافة إلي معلومات أخرى عن تعاون الفرد وجديته وإخلاصه ومجهوداته الابتكارية وغيرها. لذلك يمكن للإدارة أن تستدل من تقييم الأداء على احتياجات تدريبية محددة.

تعتبر تقارير الكفاءة مصدرا هاما من مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية، فتقارير الكفاءة خلاصة رأى الرئيس في مرؤوسيه خلال فترة زمنية محددة وهى تبين مواضع القوة والضعف في أعمالهم.

### علاقة التقارير بالاحتياجات التدريبية:

أ - تعتبر التقارير وسيلة لتقدير الاحتياجات التدريبية السنوية للمنظمة، لأنها تظهر النقص في خبرات وسلوك واتجاهات العاملين أثناء ممارسة أعمالهم ووظائفهم.

ب - تبين التقارير نوع التدريب الإضافي المطلوب لرفع مستوى الأداء.

ج- توضح التقارير فئات العاملين المطلوب ترقية لهم لوظائف أعلى ونوع التدريب اللازم لهم قبل شغلهم للوظائف.

د - تبين التقارير مدى الحاجة الى تدريب العاملين الجدد أثناء العمل ومدى استعدادهم لشغل وظائف أكبر.

هـ - تبين التقارير مدى الحاجة الى تجديد معلومات وخبرات بعض العاملين الذين أمضوا مددا كبيرة ولم يحصلوا خلالها على التدريب المطلوب.

6- مؤشرات: تستطيع الإدارة أن تستخرج من سجلاتها عدداً وافراً من المؤشرات. مثل معدلات الإنتاجية، والتكلفة، والعدم، والعطل في الآلات والأدوات، والغياب، والتأخير، ودوران العمل، والحوادث والإصابات، والتأديب والجزاءات والتذمر والشكاوى والمنازعات. ولو أن فرض الإدارة من هذه المؤشرات ليس فقط تحديد الاحتياجات التدريبية، إذ أن هذه المؤشرات يمكن أن تدل على مشكلات كثيرة تنظيمية وفنية وإجرائية وإنسانية. إلا أن هذه المؤشرات من جهة أخرى تساعد الإدارة في تحديد مواطن الضعف التي يمكن علاجها عن طريق التدريب

7- استشارة جهة خارجية متخصصة: وقد تلجأ الإدارة إلي استشارة جهات خارجية متخصصة، مثل الجامعات، والمراكز التدريبية، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، لمعاونتها في الكشف عن الاحتياجات التدريبية، وفي خطوات أخرى أيضاً، مثل تصميم البرامج وتنفيذها وطرق تقييمها.

8- نتائج التدريب السابق: إذا كانت الإدارة تحفظ بيانات منظمة عن نتائج برامج التدريب التي تقدمها لعاملها، وذلك من واقع تقييمها لهذه البرامج، سواء عن طريق استقصاء آراء المتدربين أو رؤسائهم أو زملائهم أو مرءوسيتهم، أو عن طريق الاختبارات التي تجريها للمتدربين بعد انتهاء تدريبهم، أو المشاهدة الفعلية عمل المتدرب - فإنها تستطيع أن تشتق احتياجات تدريبية جديدة من هذه النتائج. مثل حاجة المتدرب برامج تدريبية متقدمة أو مكملة لما تدرب عليه، أو برامج متابعة وتجديد أو حاجة مستقبلية عند الترقية، أو غير ذلك من احتياجات.

9 - آراء الرؤساء في رفع كفاءة وفعالية العمل بوحداتهم:

تعتبر آراء الرؤساء بالنسبة لرفع كفاءة وفعالية العمل من أهم مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية نظراً لأن الرؤساء يمكنهم تحديد المشكلات القائمة لديهم والتي يمكن علاجها عن طريق التدريب ، فالرئيس عادة يكون ملم بعمل مرؤوسيه ودرجة اتقان كل منهم لعمله وما ينبغي أن يكون عليه مستوى أداء العمل وبالتالي يمكنه بسهولة تحديد نقاط الضعف في المرؤوسين ونوع التدريب المطلوب لهم.

## 10 - آراء العاملين أنفسهم في مدى كفاءتهم وفعاليتهم في العمل:

يعتبر العامل نفسه هو أقدر فرد على تحديد التدريب اللازم له لتأدية عمله على الوجه الأكمل ويمكن معرفة ذلك بسهولة عن طريق الإجماعات التي يعقدها مسئول التدريب مع العاملين أنفسهم للتعرف على نواحي الضعف في الأداء والتي يمكن علاجها بالتدريب ، وتساهم استمارات الإستقصاء التي ترسل للعاملين في التعرف على نوع البرامج التي يحتاجون إليها لرفع مستوى الأداء.

## 11 - تقارير التفتيش وأجهزة الرقابة:

يسهل على رئيس العمل في المنظمات الصغيرة أن يلم بظروف العمل في المنظمة التي يشرف عليها ، وأن يحدد مستوى الأداء فيها وأن يستعين بخبرته وخبرة مرؤوسيه في التعرف على حاجات التدريب في هذه المنظمة.

أما في المنظمات الكبيرة فإن الأمر يحتاج الى استخدام وسائل أخرى لمعرفة هذه الحاجات ، ولعل التقارير الفنية لهيئات التفتيش وأجهزة الرقابة من الوسائل التي يمكن الإعتماد عليها في هذه الناحية بشرط أن تكون تحليلية بمعنى أن تتناول العمل في جملته وتفصيله أيضا ، والواقع أن جهاز التفتيش مسئول الى درجة كبيرة عن تحديد الاحتياجات التدريبية ونوع التدريب لكل وحدة من الوحدات بل ولكل موظف من الموظفين.

## 12- تغيير نظام العمل وظروفه:

يتلخص نظام العمل في المنظمة في أحد الإحتمالات التالية أو بعضها:

- أ - إعادة تنظيم المنظمة كل أو جزء منها.
- ب - استخدام أساليب جديدة في العمل.
- ج - صدور قوانين أو لوائح جديدة تؤثر على شئون العاملين.
- د - إجراء تعديلات في نظم العمل أو في طرق الأداء أو في الاتصالات الداخلية أو الخارجية، وجميع هذه العوامل تشير الى احتياج تدريبي واضح للعاملين لتعريفهم بكيفية مقابلة التغيير المطلوب بالكفاءة اللازمة.

ومن الأهمية أن نشير إلي أن الطرق التي ناقشناها لتحديد الاحتياجات التدريبية لا يقتصر استعمالها على هذا الغرض فقط. فيمكن للإدارة أن تستخدمها في الكشف عن كثير من المشكلات، ونسترشد بها في رسم كثير من السياسات، الإنتاجية والتكنولوجية والتمويلية والتنظيمية، ولكننا عرضناها هنا لنبين مساهمتها في كشف احتياجات الأفراد للتدريب.

## طرق تحديد الاحتياجات التدريبية هي:

أي عملية تشخيص لوضع المنظمة الفعلي، وتحديد درجة ملاءمة المنظمة القائمة للأهداف المحددة، وهذه الاحتياجات تستمد عادة من أهداف المنظمة وأولوياتها وخططها المستقبلية وهو دراسة جميع الجوانب المتعلقة بالتنظيم والأنشطة التي تدور في نطاقه وعلاقتها بأداء الفرد لغرض تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في المنظمة وتحديد نوع التدريب الذي يلزمها.

### أولا: ومن أهم النقاط المكونة للتحليل التنظيمي ما يأتي:

#### 1 - تحليل أهداف المنظمة:

وهي الحالة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها والتي يمكن وصفها كمياً عن طريق وحدات للتأثير المرغوب انجازه في وقت زمني محدد وباستخدام المصادر المتاحة.

تشكل أهداف المنظمة أساس وسبب وجود المنظمة واستمرارها، وخاصة إذا كانت واضحة ودقيقة لجميع الموظفين، وبالتالي يكون لهم الدور الكبير في تحقيقها.

#### 2 - تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة:

يتضمن هذا التحليل التعرف على الإدارات العليا والأقسام الإدارية والوحدات الفرعية الموجودة في المنظمة، اختصاصات كل إدارة، الفعاليات التي تمارسها، حجم الوحدات ونطاق الإشراف، حجم الأنشطة الممارسة من قبل كل وحدة، طريقة اتصال الإدارات والوحدات، الصلاحيات الممنوحة لكل إدارة ووحدة لإنجاز الأعمال، دراسة سياسات المنظمة والنظم واللوائح والتعليمات، مدى تفهم الموظفين ومساهماتهم في وضعها وإيمانهم بها.

والخريطة التنظيمية هي صورة لهيكل المنظمة، تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها، والوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها، ويقوم المخطط للتدريب بالتعرف على مدى ملاءمة الخريطة التنظيمية للأهداف المحددة للمنظمة، ودراسة الإدارات والأقسام والوحدات التي تتكون منها الخريطة شاملة عددها وأهدافها واختصاصاتها. ثم يقوم المخطط للتدريب بفحص العلاقة بين الإدارات والأقسام والأفراد وتوزيع السلطة والمسؤولية، ودرجة التركيز أو التفويض في الصلاحيات، ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات الأشخاص وطبيعة الأعمال التي يؤديونها، وقنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة، وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستلامها ومناطق اختناقها وأسباب تعطيلها.

### 3 - تحليل المقومات النظامية:

وتتضمن عملية تحليل المقومات النظامية دراسة مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تسنها إدارة المنظمة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهودات التي يبذلها الأفراد. والغرض من هذه الخطوة هو الوقوف على درجة وضوح وشمول ومعرفة أفراد التنظيم بهذه السياسات والتزامهم بها .

### 4 - دراسة وتحليل تركيب القوى العاملة للمنظمة:

يقوم المخطط للتدريب هنا بفحص المعلومات المتعلقة بالتركيب القائم للقوة العاملة في المنظمة من حيث العدد والنوع والجنس والعمر والتعليم والتدريب والخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها ومستويات المهارة والكفاءة. وكل ذلك يتم من أجل تحديد ملائمة أفراد التنظيم للمنظمة، ونوع التدريب المطلوب وما إذا كان هذا التدريب يشمل أفراد التنظيم الذين يعملون في المنظمة لتحسين أدائهم أم يشمل أفرادًا جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم.

دراسة وتحليل طبيعة القوى العاملة في المنظمة وطريقة توزيعهم داخل الإدارات والوحدات والأقسام في المنظمة والتعرف على احتياجاتهم من ترقيات - نقل - تقاعد - إصابات - وفيات - ماهية الاحتياجات المستقبلية منهم. كل ذلك يساعد في عملية تحديد الاحتياجات وإعادة توزيع القوى العاملة الحالية من (العدد - والتخصص - والمستوى الوظيفي - والفئة العمرية - ومدة الخدمة والخبرة السابقة وغيرها).

أي الموظفين كافية لتشغيل هذه المنظمة - أداء للموظفين - البيئة التنظيمية - البحث في الفجوة التي تحتاج إلى تدريب، وماهية هذا التدريب لمعالجة المشاكل التي تعاني منها المنظمة.

### 5 - تحليل معدلات "مؤشرات" الكفاءة:

#### أسلوب المؤشرات العامة:

يقوم هذا الأسلوب على استخدام عدد من المؤشرات العامة الفردية أو الجماعية تؤدي إلى التوصل إلى كم من المعلومات يساعد في كشف الاحتياجات التدريبية، وكل مؤشر من هذه المؤشرات العامة يمكن تحليله إلى عدة مؤشرات أو عناصر جزئية أو فرعية يمكن توضيحها فيما يلي:

**مؤشرات الأداء :** معدلات أداء الأفراد - معدلات دوران العمل - معدلات الغياب - معدلات إصابات العمل - معدلات الشكاوى - معدلات التمارض - تقارير الكفاءة.

**مؤشرات الإنتاج :** معدلات الأداء الفعلى مقارنة بالمستهدف - معدل الزيادة فى الإنتاج - معدل الفاقد - معدلات الأعطال والصيانة - الجودة - معدلات استخدام الطاقة.

**مؤشر التكاليف :** معدل تكلفة الوحدة - متوسط التكاليف الإدارية - التكاليف الثابتة - التكاليف المتغيرة.

**المؤشرات الإقتصادية :** أنشطة التسويق والمشتريات - الشؤون المالية والإدارية وغيرها.

وهذه المجموعة من المؤشرات تفصح عن وجود تخلف عن المستوى المطلوب للأداء فى بعض الحالات بحيث إذا تبين أن هناك اتجاه لانخفاض المستوى الفعلى فان اسلوب المؤشرات العامة يحدد أهدافا تدريبية لحل المشكلات الموجودة.

### **معدلات الأداء:**

معدل الأداء مصدر يقاس به مدى قيام الفرد بعمله ، وهو يحدد كمية العمل المفروض أن يؤديها شاغل الوظيفة فى زمن معين وهو وسيلة فعالة لايجاد علاقة بين الانتاج والوقت اللازم لانتاج كم معين من الوحدات ذات المواصفات الخاصة.

وتوجد علاقة قوية بين معدلات الأداء والاحتياجات التدريبية تتلخص فى النقاط التالية:

- أ - ان انخفاض معدلات أداء العامل قد يكون مؤشرا يدل على حاجة العامل الى التدريب على أساليب جديدة فى الانتاج تؤدي الى رفع كفاءته وفعاليتة.
- ب- ان معدلات الأداء تساعد على تقسيم الأفراد الى مجموعات متقاربة من ناحية تنظيم التدريب لكل مجموعة على حده.
- ج- معدلات الأداء تساعد على وضع البرامج التدريبية والمادة العلمية التطبيقية اللازمة للوصول بالأفراد الى المستوى المطلوب للعمل.
- د - ان معدلات الأداء تعتبر مقياسا يمكن أن تقاس به كفاءة وفاعلية العامل فى العمل مما يساعد على كتابة التقارير المختلفة عنه والتي تحدد طرق تنميته فنيا وإداريا.

### **وينبغي مراعاة المبادئ التالية عند وضع معدلات الأداء:**

- أ - أن تكون معدلات الأداء موضوعية عند المستوى الذى يكون مقبولا لدى القائمين بالعمل وليس عند مستوى الكمال كما يجب أن يتمكن الفرد العادى من الوصول الى هذا المستوى.



ب - أن توضع معدلات الأداء للواجبات الدائمة للوظيفة وليس للأعمال المؤقتة.

ج - أن تكون المعدلات مرنة بحيث تتناسب مع ظروف وطبيعة العمل.

يقوم المخطط للتدريب في هذه الخطوة بدراسة مجموعة من المؤشرات مثل مؤشرات الإنتاج ومؤشرات الأداء للأفراد ومؤشرات التكاليف مثل تكلفة العمل والمواد، وجودة السلعة أو الخدمة، ومعدلات تشغيل الآلات والمعدات، وخسائر الآلات واختناقات الإنتاج، وأسباب البطء، ودوران العمل، والإجازات المرضية المتزايدة، وعدم الرضا عن الأداء، وتكلفة توزيع السلطة أو الخدمة. والمرفوض أو المعاد من الإنتاج، ومعدل العائد، وشكاوي المستفيدين من الخدمة، وما إلى ذلك من المؤشرات التي تدل على كفاءة التشغيل ونواحي الإسراف أو زيادة التكاليف ومواطن ضعف الإنتاجية.

ويستهدف تحديد مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها المختلفة بدقة، وذلك عن طريق تكاليف العمالة لإنتاج البضائع أو تقديم الخدمات وتكاليف العمل - تكاليف المواد لإنتاج البضائع - نسبة النالف والفاقد من الوحدات المنتجة - معدل الانتفاع من الآلات والمعدات في إنتاج البضائع والخدمات ولا يقوم المحدد بعمل تحليل لأي منظمة إلا إذا تم الطلب منه بذلك لأن هذا العمل كبير ويحتاج إلى جهود بشرية ومالية وغيرها.

## 6 - تحليل المناخ التنظيمي:

أن الروح المعنوية واتجاهات الأفراد تلعبان دورًا مهمًا في تحديد الاحتياجات التدريبية. والمناخ التنظيمي هو ناتج الروح المعنوية للأفراد ووجهات نظرهم. فإذا رأى الأفراد أن أهداف التنظيم وطرقه وسياساته متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم، فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة وتقبل المسؤولية، الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمنظمة. وتوجد عدة طرق يمكن أن تتبع لتحليل المناخ التنظيمي منها: الملاحظة الفعلية لسلوك العاملين، إجراء المقابلات معهم، تحليل معدلات الغياب، اقتراحات العاملين والشكاوى والتظلمات. والمناخ التنظيمي الذي يتضمن بدوره عوامل كثيرة أخرى: (كالحوافز، الأجور، الاتصالات، علاقات الرؤساء والزملاء، الثقة، المسؤولية).

## 7 - تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة:

حيث يقوم المخطط للتدريب بدراسة الأوضاع والظروف المستقبلية للأنشطة بالمنظمة. والتدريب يهدف إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات المتوقعة من ناحية، والإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة والدائبة التطور والتغيير من ناحية أخرى. ومن ثم تحديد التدريب الذي يلزم لمواجهة هذا التطور والتغيير.

## ثانياً: تحليل الوظيفة (المهنة).

العمل : هو النشاط الذي يبذل فيه الانسان قواه العقلية والجسمية لينجز شيئاً ما يعود عليه بالنفع. وهو نشاط عام يميز حياة إنسان عن آخر ويشمل طبيعة ما يؤديه الانسان في التنظيم، ومستواه القيادي وأهمية المهارات والمعارف والتدريب والتحصيل العلمي اللازم لأداء العمل.

الوظيفة: أدوار وواجبات ومسؤوليات ومهام محددة يقوم بها الانسان في التنظيم وتتبع نوعاً من المكافأة أو التعويض المادي .

### تقسيمات الوظيفة:

تحليل الوظيفة: عملية لتحقيق وفحص ودراسة دقيقة متأنية منتظمة للوظائف و ذلك عن طريق جمع المعلومات عنها لمعرفة طبيعتها و خصائصها و تحديد وصف لها ووضع مواصفات لها ومتطلباتها و ذلك بالاجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي الأعمال التي يقوم بها الفرد؟
- كيف يقوم بأدائها؟
- ماهي الأدوات والوسائل المستخدمة لأدائها؟
- ما هي النتائج المتوقعة؟
- ما هي المؤهلات ولقدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال بفعالية؟

### ثالثاً: أسلوب تحليل الفرد (السلوك):

سلوك الفرد يتكون من الأنشطة التي يؤديها في حياته اليومية منفرداً أو مع الآخرين، أو من الأفعال ومردود الأفعال التي تتضمنها علاقته مع غيره من الأفراد، وهو مزيج من تكوين داخلي وصفات شخصية وطبيعة الموقف ومتطلباته.

يُقصد بأسلوب تحليل الفرد قياس أداءه عند قيامة بعمل معين وتحديد مدى نجاحه في الوصول إلى المستوى المطلوب وكذلك المعارف والمهارات التي تلزمه لتحسين أداءه الحالي والمستقبلي.

التحليل هنا ينصب على القدرات والدوافع الفردية والذاتية التي يتمتع بها الفرد مقارنة بما تتطلبه الوظيفة من مواصفات محده.

### مداخل دراسة تحليل الفرد:

- **المواصفات الوظيفية:** يصنف الأفراد من حيث المؤهلات، التخصصات، الخبرات، المعارف المهارات التي يتمتع بها.
- **الخصائص الشخصية:** يصنف الأفراد من حيث الجنس، السن، القدرات، الاستعداد للتعلم، التدريب، الطموح، الدوافع.
- **الجوانب السلوكية:** دراسة سلوك الفرد من الوظيفة من حيث معدلات الأداء، مستوى التحصيل، الإنجاز، التفاعل مع الآخرين، علاقته بالزملاء والآخرين ومدى توافق أهدافه الشخصية مع أهداف المنظمة.

### أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد:

- الملاحظة أو المشاهدة.
- دراسة سجلات الأداء.
- قياس اتجاه العاملين والروح المعنوية.
- سجلات العاملين (الملفات الشخصية الوظيفية).
- قوائم الانتقاء (يُجزئ العمل إلى عدة إجراءات ويُطلب من الموظف تحديد حاجته التدريبية عند كل منها).

3 - تحليل الفرد: ويهدف إلي التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أداءه ويرفع إنتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية ويقوم مسؤول التدريب لذلك بدراسة الآتي:

- المواصفات الوظيفية للفرد.
- مؤهلاته.
- خبراته.
- مهاراته.
- الخصائص الشخصية التي يتمتع بها.
- اتجاهاته ودوافعه.
- استعداده للتعلم.
- حاجته التي يطمح في إشباعها.
- ذكائه.
- بالإضافة إلي العمر والجنس والصحة العامة.
- الجانب السلوكي للموظف باعتباره عضوا في جماعة أي علاقته مع الآخرين ودرجة انسجامه وتفاعله واستعداده للتعاون.

### أساليب وطرق جمع البيانات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتنوع الأساليب والطرق الخاصة بجمع البيانات بهدف استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية. ويأتي هذا التنوع والتباين ليتناسب مع درجة تعقد الاحتياجات أو بساطتها، أو المرحلة التي تمر بها المنظمة أو حجمها وعدد العاملين فيها.

وفيما يلي حصر للطرق الأكثر شيوعاً واستخداماً كأساليب لجمع البيانات يعقبها نماذج لاستمارات جمع بيانات عمل المرؤوسين والرؤساء.

## أساليب تحديد الاحتياج التدريبي.

الأساليب هي: الطرق والأدوات التي يستخدمها الباحث أو منسق التدريب في حصر ودراسة وتحديد الاحتياج التدريبي، وأشهر الأساليب التي يذكرها الباحثون هي:

### 1 - الملاحظة المباشرة:

تعني الملاحظة: انتباه الباحث الموجّه والمقصود نحو سلوك فردي أو جماعي معيّن بقصد متابعة ورصد تغيراته ليتمكن الباحث من وصف السلوك وتحليله وصولاً إلى تحديد الاحتياجات التدريبية، وتتميز الملاحظة بكونها تفيد بجمع معلومات لا يمكن اكتشافها بالوسائل الأخرى كالمقابلات والاستبانات، لكونها استنتجت من سلوك طبيعي غير متكلف، كما تتميز الملاحظة بكمية المعلومات التي يحصل عليها الباحث، بخلاف الاستبانة مثلاً لأن المحيبي يورد المعلومات التي طلبها الباحث فقط، تعتمد طريقة الملاحظة، أو كما تسمى أحياناً الملاحظة المباشرة، على تواجد شخص متخصص في - المشاهدة - مع الموظف أو العامل في مكان عمله - سواء بعلم الموظف أو دون علمه - وملاحظته على الطبيعة وفحص سلوكه، من حيث أداءه لواجباته، ومدى حماسة في أدائها، واستمراره فيها أو انقطاعه عنها، وترتيبه لأدواته، ومدى طلبه للإرشادات والتوجيهات أو المساعدة من رؤسائه وزملائه ودرجة تفاهمه وانسجامه معهم، إلي غير ذلك من ملاحظات تدل على نقاط القوة والضعف في سلوك الشخص الوظيفي ونوع الاحتياج التدريبي اللازم له. وقد لا تكون الملاحظة بهذه الدرجة من الرسمية، فقد يمارسها الرئيس بطريقة غير رسمية أو كجزء من أعبائه اليومية في الإشراف على مرءوسيه، ويشتق منها الاحتياجات التدريبية التي يجب علاجها.

ويشترط للملاحظة الشروط التالية:

- أن يكون لها هدف بحثي مسبق.
- أن يكون لها خطة منظمة.
- أن تسجل الملاحظة بدقة.
- أن تخضع لمراجعة وضوابط تكفل الثقة بنتائجها.

يمكن أن تأخذ طابعاً فنياً مثل دراسات الحركة والزمن أو تأخذ طابعاً نفسياً ووظيفياً محدداً مثل ملاحظة درجة تفاعل عضو جديد يحضر الاجتماع لأول مرة.

يمكن أن تكون غير محددة وذلك مثل التجول خلال مكاتب الموظفين في إحدى المصالح للوقوف على عيوب وعوائق الاتصالات.

يمكن أن تستخدم – بشكل معياري – للتمييز بين ما هو فعال وغير فعال من سلوكيات / أو هياكل تنظيمية و / أو عمليات.

وعيب هذا الأسلوب: صعوبة تقنيه وضبطه، إذ غالباً ما تخضع الملاحظة لرؤية واتجاهات من يقوم بها "منسق التدريب"، كما أن من عيوب أسلوب الملاحظة أنها تحتاج إلى وقت طويل.

## 2- قوائم الاستقصاء (الاستبانة):

تعتبر الاستبانة أكثر الأساليب استخداماً، استخدام الاستبانة: كوسيلة من الوسائل الجمعية لجمع المعلومات من العاملين فهو يتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة بصورة واضحة حول جوانب الأداء وظروفه ومتطلباته وكفائاته وقد تكون الأسئلة مفتوحة أو أسئلة تتطلب إجاباتها الاختيار من بين عدة بدائل بحيث تغطي الأسئلة كافة جوانب العمل.

ويشترط لاستخدامها عدد من الشروط، منها:

- المحافظة على سرية البيانات.
- إعطاء ضمانات لمن يجيب عليها أنها لن تستخدم إلا للهدف العلمي فقط.
- وضوح أسئلتها وترتيبها المنطقي، ومراعاة الاختصار في فقراتها.
- توضيح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبانة.
- مراعاة الأصول العلمية من حيث: اللغة، والصدق والثبات، وطريقة تبويب وتفريغ المعلومات، وطريقة تحليل المعلومات، وطريقة توزيع الاستبانة.

يمكن أن تأخذ شكل بحوث مسحية أو استطلاعات رأي عينة عشوائية أو طبقة من الأفراد أو تعداد لمجتمع كامل.

يمكن استخدام العديد من أشكال الأسئلة مفتوحة ومغلقة ومتعددة الاختيارات وغيرها.

يمكن أن تأخذ أشكالاً بديلة.

يمكن أن يتولى أجابتها المستقصي منه وحده ( عند إرسالها بالبريد مثلاً ) أو قد تتطلب وجود مساعد لكي يتولى تفسيرها.

وتتميز الاستبانة بقلة تكلفتها، وتغطيتها لأكثر عدد ممكن من مجتمع البحث، ومع هذا فلها عدد من العيوب من أهمها: عدم جدية الفرد أحياناً في الإجابة على الأسئلة مما سيؤدي إلى نتائج خاطئة.

وهنا تريد أن تتعرف الإدارة على الاحتياجات التدريبية عن طريق استقصاء الآراء سواء من الرؤساء أو الزملاء، وأحياناً المرءوسين. وربما كان استقصاء آراء الرؤساء على درجة كبيرة من الأهمية لسببين، أولهما أن الرؤساء يستطيعون بخبراتهم أن يحددوا نقاط الضعف أو المشكلات التي مكن أن تعالج عن طريق التدريب، وثانيهما أن درجة تعاون الرؤساء في تنفيذ التدريب وإنجاحه سوف تزيد إذا اشتركوا في التخطيط له عن طريق تحديد الاحتياجات التي تستلزم التدريب.

### 3- عملية استشارية:

تضمن الحصول على المعلومات من الأشخاص الذين تؤهلهم مناصبهم وأوضاعهم- رسمية وغير رسمية - من معرفة الاحتياجات التدريبية لمجموعة معينة وهم

- رئيس مجلس الإدارة.
- مقدمو الخدمات الضرورية.
- أعضاء النقابات والاتحادات المهنية.
- أشخاص من مجتمع الخدمة.

مسح أحكام الخبراء: مثل عقد الندوات والمؤتمرات عن جوانب العمل ومتطلباته وظروفه ومشكلاته معوقاته وواقع العاملين.

وبمجرد تحديد تلك اللجنة فإنه يمكن جمع البيانات من هؤلاء المستشارين باستخدام أساليب معينة مثل المقابلات والمناقشات وقوائم الاستقصاء.

### 4- الوسائل المطبوعة :

وتتضمن المجالات المهنية والأخبار والنشرات القانونية ومنشورات الصناعة والمجلات التجارية والمنشورات الداخلية.

### 5 - المقابلات الشخصية: المقابلات:

- المقابلة طريقة لجمع المعلومات تتميز بقدرتها على جمع معلومات لا يمكن الحصول عليها إلا بهذا الأسلوب، إما لأن الناس يتخرجون من كتابة بعض الأشياء لكنهم لا يمانعون في الحديث عنها، وإما لأن المقابل يستشف من اللغة التعبيرية لمن يقابله

أموراً لا يتعرف عليها من خلال الاستبانة، كما أن المقابلة تمنح مرونة أكبر لمنسق التدريب في طرح أسئلة قد تستجد أثناء إجراء هذا الأسلوب.

- وتعني التقاء شخص مؤهل لإجراء اتصال شفوي هادف يهدف إلى جمع المعلومات اللفظية من المتدرب حول جوانب عمله في ضوء كفايات أو متطلبات ومعوقات العمل من وجهة نظر المتدرب.
- وعيب المقابلة الرئيس أنها تأخذ الكثير من الوقت والجهد، وبالتالي فإن تكلفتها عالية جداً مقارنة بالاستبانة، كما أن من عيوبها: صعوبة التنسيق لها خاصة إذا كان منسق التدريب أو الباحث يرغب في مقابلة موظفي الإدارات العليا.
- ولكي تكون المقابلة أسلوباً علمياً مقبولاً فلا بد أن يستعد لها الباحث استعداداً جيداً ويخطط لها قبل إجراءها، ومن ذلك: تحديد أهداف المقابلة، وخطة لتسلسل الحديث، ومسودة للأسئلة المقترحة، وعرض ذلك كله على عدد من المتخصصين.
- يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية، محددة أو غير محددة أو خليطاً منهما معاً.
- يمكن أن تتم من عينة من مجتمع أو تتم مع كل شخص.
- يمكن إن تتم شخصياً ( وجهاً لوجه ) أو بالتليفون في موقع العمل أو بعيداً عنه.

## 6- المناقشات الجماعية: مجموعات المناقشات:

لقاء يضم مجموعة من العاملين في المنظمة يقودهم أحد الخبراء، لمناقشة الاحتياج التدريبي للمنظمة ككل أو بعض إداراتها. ويساعد هذا الأسلوب على اكتشاف بعض الجوانب التي ربما يغفل عنها منسق التدريب، أو لا يتعرض لها من خلال الأساليب الأخرى.

تعتبر المناقشة في مجموعات صغيرة إحدى وسائل تحديد الحاجات التدريبية، وتعني المناقشة حصول حوار بين أكثر من شخص بشكل مقصود وهادف يهدف إلى تحديد كفايات العمل ومتطلباته ومعوقاته من وجهة نظر المتدربين.

- تشبه أسلوب المقابلة الشخصية وجهاً لوجه.
- يمكن أن تكون مركزة علي تحليل للوظيفة (الدور) أو تحليل مشكلة المجموعة أو وضع هدف المجموعة أو أي عدد من مهام المجموعة أو أي موضوع مثل الاحتياجات التدريبية لمجلس الإدارة .
- تستخدم واحداً أو أكثر من الأساليب الشائعة في ذلك الصدد مثل توليد الأفكار ومجالات القوة والإجماع والتماثل أو المحاكاة.

## 7- الإختبارات:

وقد ترى الإدارة أن تجرى اختبارات معينة، سواء اختبارات القدرة أو الاستعداد أو المهارة، وغيرها من الاختبارات التي تعقد لعاملين بشأن قياس أدائهم في وظائفهم الحالية، أو بقصد كشف الاحتياجات اللازمة لترقيتهم وتستفيد الإدارة من هذه الاختبارات – إذا صح استعمالها - بأن تتعرف على نواحي القصور التي يمكن علاجها عن طريق التدريب.

تحريرية وعملية وشفوية لمعرفة المعارف والمهارات والاتجاهات المتوفرة.

- وهي طريقة مستنبطة من قائمة الاستقصاء.
- يمكن أن تكون ذات اتجاه وظيفي ( مثل الملاحظات).
- يمكن إن تتم في وجود أو عدم وجود مساعد.

## 8- السجلات والتقارير:

- تحليل تقارير الرؤساء والمشرفين: بأسلوب منهجي علمي.
- يمكن أن تشتمل علي الخرائط التنظيمية ومستندات التخطيط وأدلة السياسة وتقارير المراجعة والموازنات.
- سجلات العاملين ( الحوادث والإصابات، الغياب ومعدل الدوران.. وغير ذلك).
- تتضمن دقائق الاجتماعات وتقارير البرنامج ( شهرية أو أسبوعية ) وتقارير تقييم البرنامج وغير ذلك.

## 9- عينات عمل:

- تشبه الملاحظة إلا أنها تكون في شكل مكتوب.
- يمكن أن تمثل منتجات معينة نتجت أثناء عمل المنظمة مثل مقترحات البرامج وتحليلات السوق والخطابات والتصميمات التدريبية. (الخ)
- استجابات مكتوبة عن حالة افتراضية ولكنها ملائمة.
- دراسة قدمها أحد المستشارين.

## الجدول التالي يوضح المزايا والعيوب لما سبق:

العيوب	المزايا	الأسلوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتطلب ملاحظاً علي درجة عالية من المهارة والمعرفة بكل من العملية والموضوع ( بعكس المقابل الذي لا يحتاج في الأغلب الأعم إلا إلي مهارة العملية فقط).</li> <li>• يصحبها القيود المرتبطة بقدرة الفرد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقلل إلي أدنى حد ممكن من تعطيل انسياب العمل أو نشاط المجموعة.</li> <li>• تولد بيانات في غاية الدقة والملاءمة للموقف وبما يؤثر علي الاستجابة</li> </ul>	<p>1 - الملاحظة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن أن تأخذ طابعاً فنياً مثل دراسات الحركة والزمن أو تأخذ طابعاً نفسياً ووظيفياً محدد مثل ملاحظة درجة تفاعل عضو جديد يحضر الاجتماع لأول مرة.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• علي جمع البيانات اللازمة من موقع العمل فقط (الوجه الآخر للميزة الأولى في العمود المجاورة)</li> <li>• من المحتمل أن ينظر الآخرون إلي الملاحظة علي أنها تجسس.</li> <li>• لا تحنط كثيراً للاستجابات غير المتوقعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• للحاجات والاهتمامات التدريبية المحددة</li> <li>• في حالة وجودها مع إرجاع الأثر تفيد في عمل المقارنات بين استنتاجات كل من الملاحظ والمستجيب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن أن تكون غير محددة وذلك مثل التجول خلال مكاتب الموظفين في إحدى المصالح للوقوف علي عيوب وعوائق الاتصالات.</li> <li>• يمكن أن تستخدم -بشكل معياري للتمييز بين ما هو فعال وغير فعال من سلوكيات / أو هياكل تنظيمية / أو عمليات.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتطلب وقتاً كبيراً (ومهارات فنية خاصة في حالة بحوث المسح) للأعداد الفعال.</li> <li>• ذات فائدة محددة في التعرف علي أسباب المشاكل أو الحلول الممكنة.</li> <li>• قد تكون الإجابات سطحية أو غير ملائمة أو ذات فائدة محددة (بالبريد).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن الوصول إلي عدد كبير من الناس في وقت قصير.</li> <li>• غير مكلفة نسبياً.</li> <li>• تتيح فرصة التعبير دون خوف أو ارتباك.</li> <li>• تنتج بيانات يمكن تلخيصها وإعداد تقرير عنها بسهولة ويسر.</li> </ul>	<p>2 - قوائم الاستقصاء</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن أن تأخذ شكل بحوث مسحية أو استطلاعات رأي عشوائية أو طبقية من الأفراد أو تعداد لمجتمع كامل.</li> <li>• يمكن استخدام العديد من أشكال الأسئلة: مفتوحة ومغلقة ومتعددة الاختيارات وغيرها.</li> <li>• يمكن إن تأخذ أشكالاً بديلة.</li> <li>• يمكن أن يتولى إجابتها المستقصي منه وحده (عند إرسالها بالبريد مثلاً) أو قد تتطلب وجود مساعد لكي يتولى تفسيرها.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنطوي علي نوع من التحيز لأنه يعتمد علي آراء هؤلاء المستشارين من وجهة نظرهم الفردية أو التنظيمية.</li> <li>• قد ينتج عنها ظهور جزء واحد فقط من صورة الاحتياجات التدريبية نظراً لأن اللجنة قد لا تكون ممثلة تماماً للمجتمع ( من وجهة النظر الإحصائية).</li> <li>• يمكن أن تمثل مشكلة عند تحليل البيانات بسبب شكلها الحالي (يمكن للجنة الاستشارية الاستفادة بها بشكل كبير).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بسيطة نسبياً وغير مكلفة.</li> <li>• تتيح المدخلات والتفاعل بين عدد من الأفراد لكل منهم وجهة نظره في تلك الاحتياجات.</li> <li>• تقوي خطوط الاتصالات بين المشاركين في العملية.</li> <li>• مصدر ممتاز للمعلومات الخاصة والاحتياجات التدريبية المثالية.</li> <li>• توفر المعلومات الحديثة بل والمستقبلية أيضاً.</li> </ul>	<p>3- عملية استشارية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تتضمن الحصول علي المعلومات من الأشخاص الذين تؤهلهم مناصبهم وأوضاعهم - رسمية وغير رسمية - من معرفة الاحتياجات التدريبية لمجموعة معينة وهم:</li> <li>- رئيس مجلس الإدارة.</li> <li>- مقدمو الخدمات الضرورية.</li> <li>- أعضاء النقابات والاتحادات المهنية.</li> <li>- أشخاص من مجتمع الخدمة.</li> <li>• وبمجرد تحديد تلك اللجنة فإنه يمكن جمع البيانات من هؤلاء المستشارين باستخدام أساليب معينة مثل المقابلات والمناقشات وقوائم الاستقصاء.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن أن تمثل مشكلة عند تحليل البيانات بسبب شكلها الحالي (يمكن للجنة الاستشارية الاستفادة بها بشكل كبير).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر المعلومات الحديثة بل والمستقبلية أيضاً.</li> <li>• متاحة فعلاً ولا تتطلب</li> </ul>	<p>4 - الوسائل المطبوعة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• وتتضمن المجالات المهنية والأخبار والنشرات القانونية</li> </ul>

<p>كبير). مراجعة.</p>	<p>ومنشورات الصناعة والمجلات التجارية والمنشورات الداخلية.</p>	<p>5 - المقابلات الشخصية • يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية، محددة أو غير محددة أو خليطاً منهما معاً. • يمكن أن تتم من عينة من مجتمع معين أو تتم مع كل شخص. • يمكن أن تتم شخصياً (وجهاً لوجه) أو بالتليفون في موقع العمل أو بعيداً عنه.</p>
<p>تستهلك الكثير من الوقت عادة. • قد يكون من الصعب تحليل النتائج وتحويلها إلي صورة كمية. • قد لا تنفيذ كثيراً إذا كان الشخص الذي يتولى المقابلة غير ماهر.</p>	<p>• يمكنها الكشف عن المشاعر وأسباب المشاكل التي يواجهها (أو يتوقع مواجهتها العميل) والحلول الممكنة لها. كما أنها تتيح للعميل فرصة كبيرة ليمثل نفسه وبشروطه الخاصة.</p>	<p>6- المناقشات الجماعية • تشبه أسلوب المقابلة الشخصية وجهاً لوجه. • يمكن أن تكون مركزة علي تحليل للوظيفة (الدور) أو تحليل مشكلة المجموعة أو وضع هدف المجموعة أو أي عدد من مهام المجموعة أو أي موضوع مثل الاحتياجات التدريبية لمجلس الإدارة . • تستخدم واحداً أو أكثر من الأساليب الشائعة في ذلك الصدد مثل توليد الأفكار ومجالات القوة والإجماع والتماثل أو المحاكاه.</p>
<p>تستهلك الوقت (ومن ثم فهي مكلفة). • يمكن أن تنتج بيانات من الصعب تجميعها أو تحويلها إلي صورة كمية.</p>	<p>• تسمح بتجميع وجهات نظر مختلفة في نفس الوقت. • تضمن تدعيم الخدمة التي تم الاتفاق عليها في النهاية . • تقلل من استجابة العميل المستقلة تجاه مقدم الخدمة لأن وظيفة تحليل البيانات ما هي إلا وظيفة مشتركة. • تساعد المشاركين علي أن يصبحوا محللين أفضل للمشاكل أو أكثر قدرة علي الاستماع وغير ذلك.</p>	<p>7- الاختبارات • وهي طريقة مستنبطة من قائمة الاستقصاء. • يمكن أن تكون ذات اتجاه وظيفي (مثل الملاحظات). • يمكن أن تتم في وجود أو عدم وجود مساعد.</p>
<p>توافر عدد ضئيل نسبياً من الاختبارات التي تصلح لموقف محدد. • لا تشير إلي ما إذا كان ما تم قياسه من مهارات أو معارف تستخدم فعلاً في موقع العمل أو في الموقف المعين.</p>	<p>• تكون مفيدة بصفة خاصة في تحديد ما إذا كان سبب مشكلة معروفة هو نقص في المعرفة أو المهارة أو أنها ترجع إلي الاتجاهات.</p>	<p>8- السجلات والتقارير • يمكن أن تشمل علي الخرائط التنظيمية ومستندات التخطيط وأدلة السياسة وتقارير المراجعة والموازنات. • سجلات العاملين ( الحوادث والإصابات، الغياب ومعدل الدوران.. وغير ذلك). • تتضمن دقائق الاجتماعات وتقارير البرنامج ( شهرية أو أسبوعية ) وتقارير تقييم البرنامج وغير ذلك.</p>
<p>تظهر غالباً أسباب المشاكل أو الحلول الممكنة. • تعبر بشكل عام عن الماضي. • تحتاج إلي محلل بيانات ماهر إذا أردنا الخروج باتجاهات واضحة من مثل تلك البيانات الخام ذات الطبيعة الفنية.</p>	<p>• من السهل تحويل النتائج إلي صورة كمية ومن ثم خضوعها للمقارنة. • تشير بشكل ممتاز إلي مواضع المشاكل. • توفر دليلاً موضوعياً علي نتائج المشاكل الحادثة في موقع معين. • من السهل تجميعها بأقل جهد ممكن ودون أي تعويق للعمل وذلك لأنها موجودة</p>	<p>من السهل تحويل النتائج إلي صورة كمية ومن ثم خضوعها للمقارنة. • تشير بشكل ممتاز إلي مواضع المشاكل. • توفر دليلاً موضوعياً علي نتائج المشاكل الحادثة في موقع معين. • من السهل تجميعها بأقل جهد ممكن ودون أي تعويق للعمل وذلك لأنها موجودة</p>

	بالفعل.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تستقطع طريقة دراسة الحالات جزءاً من وقت العمل الفعلي بالمنظمة.</li> <li>• يمكن النظر إلى تقديرات المحلل عن نقاط الضعف والقوة التي تكشف عنها العينات على أنها تقديرات شخصية إلى حد بعيد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معظم مزايا السجلات والتقارير.</li> <li>• تمثل بيانات المنظمة (مخرجها الذاتي).</li> </ul>	<p>9- عينات عمل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تشبه الملاحظة إلا أنها تكون في شكل مكتوب.</li> <li>• يمكن أن تمثل منتجات معينة نتجت أثناء عمل المنظمة مثل مقترحات البرامج وتحليلات السوق والخطابات والتصميمات التدريبية.. الخ.</li> <li>• استجابات مكتوبة عن حالة افتراضية ولكنها ملائمة.</li> <li>• دراسة قدمها أحد المستشارين.</li> </ul>

### أ - تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد:

- يؤدي القصور في معلومات الفرد إلى تحديد حاجة هذا الفرد للتدريب، ويرجع هذا القصور إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية:

التأثير	السبب
تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.	الترقية
يؤدي إلى نفس الفجوة الموجودة في النقطة السابقة.	النقل
يؤدي هذا إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي، وبين الأداء المطلوب وفقاً لمعايير التقييم.	تقييم الأداء
عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.	برامج تخطيط المستقبل الوظيفي
يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية وبين النتائج المستهدفة.	الإدارة والإهداف
إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى الأفراد لا يعلمون أسلوب العمل وجب تدريبهم.	الرقابة على الجودة
إذا كانت أسباب الشكوى من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل وجب تدريبهم.	الشكاوى
إذا كانت نية الإدارة هي إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد، في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة وجب تدريبه.	القيام بمهام خاصة
إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي وجب تدريبهم على هذه الأعمال.	التناوب الوظيفي

- هذه بعض الأمور التي تحدد احتياجات الفرد للتدريب، فهذه الأسباب تعتبر على مستوى الفرد.

## ب - تحديد الحاجة للتدريب على مستوى المنظمة:

- يقوم أخصائيو التدريب على مستوى المشروع باستخدام قوائم الأسئلة أو المقابلات الشخصية مع المديرين في الأقسام المختلفة لتحديد الحاجة للتدريب، وتدور الأسئلة المطروحة في كل من القوائم أو المقابلات حول تأثير إنشاء وحدات إنتاج جديدة، إضافة منتجات جديدة، استخدام آلات ومعدات جديدة، الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة، الأخذ بسياسات تسويق أو تسعير أو إعلان جديدة على الأداء الواجب أو المطلوب في المستقبل، وما إذا كان هذا الأداء يختلف عن الأداء الفعلي، وتؤدي مثل هذه الأسئلة إلى التعرف على الحاجة للتدريب وأيضاً إلى التعرف على محتوى برنامج التدريب.

## • مصادر المعلومات:

نوع المعلومات	الملاحظة	المقابلات	التوثيق
العاملون	الملاحظة في بيئة العمل	مقابلة العاملين	مراجعة ملفات الموظفين أو سجلاتهم
المهام	مراقبة الأداء	مقابلة الخبير أو مؤدبين آخرين	مراجعة الوصف الوظيفي بيانات السياسة وتقارير المشاكل
المحتوى/المضمون	ملاحظة المخرجات	مقابلة صانعي القرار أو المديرين	مراجعة خطط العمل

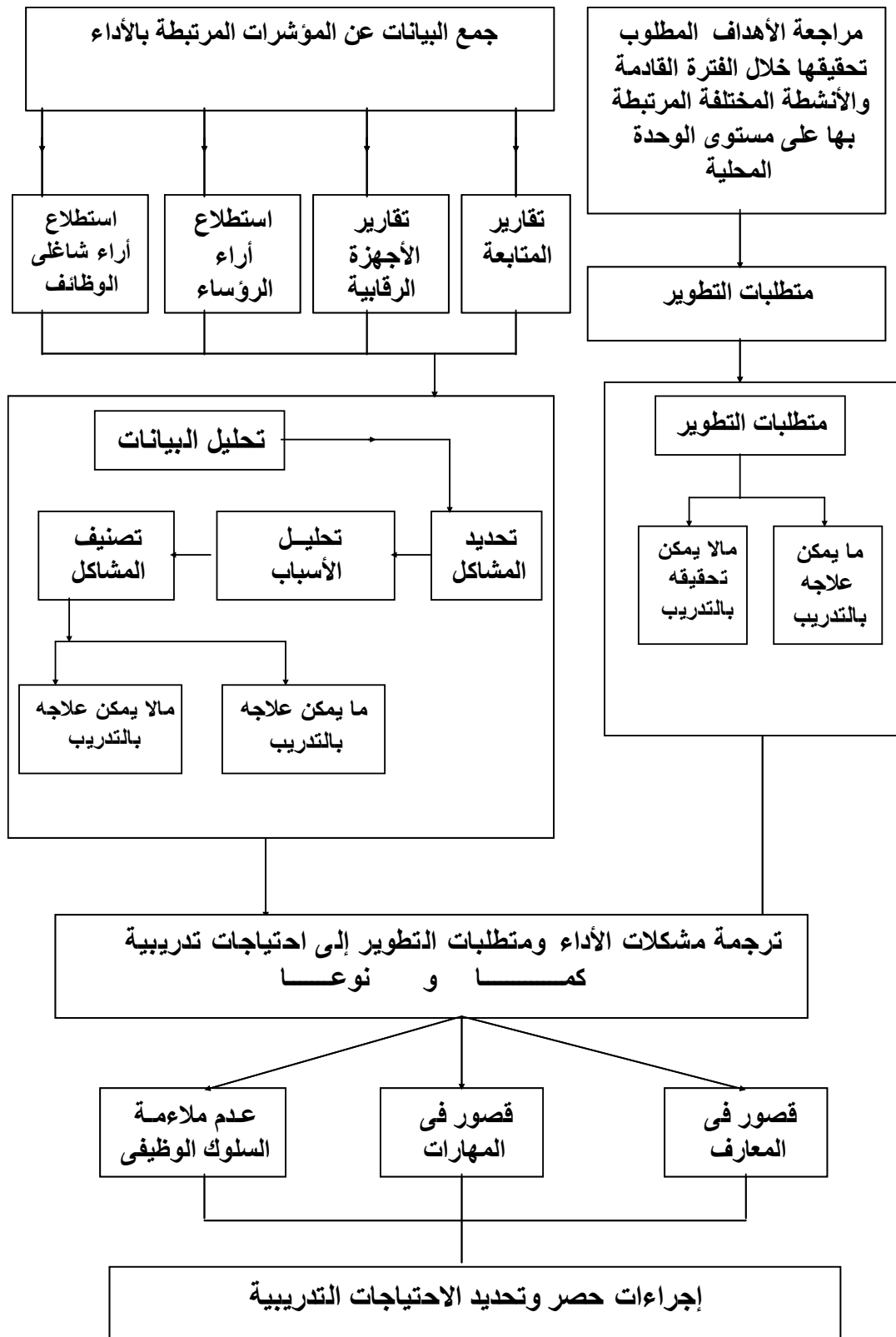
## أساليب حصر الاحتياجات التدريبية:

هناك عدة أساليب لحصر وتحديد الاحتياجات التدريبية منها :

- استطلاع رأى شاغلي الوظائف .
- استطلاع رأى الرؤساء والمديرين .
- تقييم الأداء ( تقارير الكفاية ) .
- تقارير متابعة الإنجازات على مستوى المنظمة .
- الزيارات الميدانية .
- تقارير الأجهزة الرقابية .
- دراسة توصيف الوظائف . الملاحظة الشخصية .
- التنبؤ .

## - إجراءات حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية :

يوضح الشكل التالي الخطوات المنطقية لحصر وتحديد الاحتياجات التدريبية .



وسبق أن أوضحنا أن الإحتياج التدريبي يمكن أن يكون قصوراً في مستويات الأداء الحالية أو المتوقعة نتيجة نقص المعارف والمهارات والإتجاهات، ومن ثم فإن التحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية يجب أن يتضمن العمل على مستويين وهما:

#### أ - الإحتياجات التدريبية المستقبلية :

مراجعة الأهداف المطلوب تحقيقها خلال الفترة القادمة والأنشطة المحلية المرتبطة بها على مستوى المحافظة ، وهذه أولى الخطوات المنطقية التي يتم على أساسها تقدير الإحتياجات التدريبية ، حيث أن التدريب هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية من خلال تنمية الموارد البشرية ، وبالتالي فإن نقطة البدء في حصر وتحديد الإحتياجات التدريبية هي التعرف على الأهداف المطلوب إنجازها وكذلك متطلبات التطوير المستقبلي خلال فترة زمنية معينة على مستوى المنظمة ووحدها المختلفة .

بعد التعرف على أهداف المنظمة المستقبلية يتم تحديد متطلبات التطوير التي تنبع من خارج الوحدة التنظيمية مثال التغيير في السياسات العامة أو الجوانب التكنولوجية ، ثم تحليل هذه المتطلبات واختيار ما يمكن تحقيقه منها بالتدريب ثم ترجمته إلى إحتياجات تدريبية كماً ونوعاً.

#### ب - الإحتياجات التدريبية المتعلقة بمستويات الأداء الحالي :

جمع بيانات عن المؤشرات المرتبطة بالأداء الحالي : وتتمثل هذه الخطوة في جمع بيانات عن مؤشرات الأداء الحالي في الوحدات المختلفة التي تساعد في حصر وتحديد الإحتياجات التدريبية مثال ذلك :

- مستويات الخدمة المقدمة.
- تكاليف أداء الخدمات.
- مشكلات الأداء المرتبطة بكل قطاع.
- مشكلات التعامل مع الوحدات المحلية.

#### 4 - طرق تحديد الإحتياجات التدريبية :

يمكن تلخيص أهم الطرق العلمية لتحديد الإحتياجات التدريبية في ثلاث طرق رئيسية:

#### أ - تحليل التنظيم:

عند تحليل التنظيم بهدف تحديد الإحتياجات التدريبية فإن التركيز ينصب على معرفة المكان ( القسم أو الإدارة أو الفرع ) الذي يحتاج إلى تدريب (وماهية هذا التدريب) لمعالجة المشاكل التي يعاني منها ، وعند تحليل التنظيم فإنه يلزم التفرقة بين جانبين رئيسيين هما:

تحليل الهيكل التنظيمي وتحليل المناخ التنظيمي ، وفيما يلي بعض المؤشرات التدريبية لكل منهما.

## (1) تحليل الهيكل التنظيمي:

- استحداث وظائف جديدة أو 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.
- مركزة بعض الوظائف بدلاً من لا مركزيتها.
- استحداث أنشطة جديدة أو توقف بعض الأنشطة القائمة.
- إختلال الهيكل الوظيفي إما بزيادة الأفراد عن الوظائف أو نقص الأفراد عن الوظائف.
- عدم فاعلية اللجان وطول الوقت المستغرق في بحث الموضوعات.
- إصدار قرارات دون وجود أساس من السلطة المفوضة.
- قصور المعلومات المتبادلة بين التقسيمات الإدارية.
- نتائج ومعلومات تخطيط القوى العاملة.

## (2) 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 تظهرها استقصاءات اتجاهات العاملين.
- ضعف الإلتزام والولاء للمنظمة كما تظهره استقصاءات اتجاهات العاملين.

## ب - تحليل العمل:

ويمكن استخدام تحليل العمل لتحديد الإحتياجات 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.
- إختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المرغوب فيها كما تحددتها قوائم توصيف الوظائف.
- ضعف الأداء الفعلي للعاملين مقارنةً بمعايير الأداء كما تبرزها إحصاءات المنظمات المماثلة والدراسات العلمية.

### ج - تحليل الفرد:

وينصب الإهتمام هنا على مستوى أداء الفرد الفعلي ومدى إمكانية الإرتقاء به من خلال التدريب ، ويمكن اللجوء إلى المصادر التالية للخروج ببعض المؤشرات التدريبية:

- نتائج تقييم الأداء والتي من المفروض أن تتم بشكل دوري بالمنظمة (تقييم رسمي).
- ملاحظة الرؤساء والمشرفين لأداء مرؤوسيهـم ( تقييم غير رسمي ).
- نتائج استقصاءات الرأي والتي يمكن إجراؤها من أن لآخر بهدف معرفة رأى الأفراد فى أدائهم الحالى ومدى حاجتهم للتدريب.
- أيضاً فإن تخطيط المسار الوظيفى وما يرتبط به من فتح آفاق للترقية أمام الأفراد يعد مصدراً هاماً لتحديد الإحتياجات التدريبية.

### مستويات تحديد الإحتياجات التدريبية:

#### أولاً : على مستوى المنظمة.

#### 1) تحليل الخطط والتنبؤ بالمستقبل :

لإجراء مسح شامل للاحتياجات التدريبية المستقبلية على مستوى المنظمة يجب :

- استخلاص المتغيرات التى ستطرأ فى الأنشطة والمهام.
- تحديد العوامل البيئية الداخلية والخارجية الدافعة أو المعوقة فى تنفيذ خطط وبرامج العمل المستقبلية.
- تحديد المعارف والاتجاهات والمهارات الجديدة المطلوب تزويد العاملين بها.
- صياغة هذه المتغيرات وتحويلها إلى احتياجات تدريبية فعلية.



## (2) مسح المناخ التنظيمي :

من خلال تصميم استبيانات أو إجراء مقابلات مع العاملين.

تتضمن الاستبيانات حزمة من الأسئلة موجهة لعينة مختلفة من العاملين تتناول كل ما يتعلق بالمناخ التنظيمي مثال:

- مدى المعرفة والإلمام برسالة ورؤية واستراتيجية المنظمة.
- مدى وضوح الأهداف والسياسات.
- اتجاه العاملين نحو الإدارة العليا والرؤساء.
- مدى انتماء وولاء العاملين للمنظمة.
- معوقات نمو وتطور العاملين في أعمالهم.
- علاقات العمل.
- مدى الرضا عن العمل.
- المشكلات الفنية والإدارية الشائعة والمتكررة.
- رؤية العاملين عن معوقات تطوير المنظمة.
- مجالات التطوير المتاحة.
- مدى مصداقية الإدارة في قراراتها.

## ثانياً : على مستوى المجموعات الوظيفية:

### (1) الاجتماعات:

تنظم هذه الاجتماعات لعينة مختارة من العاملين في مجموعة وظيفية واحدة وبغرض تحديد مشكلات هذه المجموعة أو أسباب انخفاض أدائها والعمل على تحليل أسباب هذه المشكلات.

### (2) مسح اتجاهات المجموعة:

يتولى مسئولى التدريب بالمنظمة إعداد استبيان لاستطلاع آراء واتجاهات أفراد المجموعة أو عينة ممثلة لها حول نقاط معينة.

### (3) مسح اتجاهات وآراء الرؤساء:

يستطلع رأى مجموعة الرؤساء أو المدراء ليكون استكمالاً لمسح اتجاهات المجموعة من خلال استبيان.

#### 4) مسح اتجاهات العملاء:

تعد استبيانات للتعرف على اتجاهات وآراء العملاء المتعاملين مع المنظمة والذي يتمثل في الجمهور ، الموردين.

ويركز الاستبيان على مجموعة نقاط تبين أوجه القصور التي قد يلاحظها المتعامل أو متلقى الخدمة.

#### ثالثاً : على مستوى الفرد.

##### 1) تحليل تقارير الكفاءة:

تتضمن هذه التقارير مجموعة من البنود الفنية والإدارية والسلوكية التي تتناول عمل الأفراد.

##### 2) المقارنة بين التوظيف ومتطلبات ومهام الوظيفة:

هذا الأسلوب متعلق بالاحتياجات التدريبية للمعينين الجدد من خلال ثلاثة معايير أساسية:

- مهام الوظيفة المحددة في توصيف الوظيفة.
- شروط التعيين المحددة لشغل الوظيفة.
- متطلبات شغل الوظيفة من معارف ومهارات.

##### 3) نماذج قياس المعرفة:

يتولى مسئولو التدريب إعداد نموذج يتضمن مجموعة من الأسئلة تدور حول المعارف والمهارات اللازمة لوظيفة معينة يقوم الموظف بتعبئته.

##### 4) اختبارات المهارات:

تعد اختبارات تمثل العمل الذي يؤديه الموظف أو جزء منه (مواقف حقيقية ، مواقف تحاكي الحقيقة) ليجتازها الموظف ، ويجب أن يكون هذا الاختبار مرتبطاً مباشرة بعمل الموظف.

ومن خلال أوجه القصور الواردة به تحدد الاحتياجات التدريبية.

## (5) استبيان اتجاهات الفرد:

يتم تصميم استبيان يوجه إلى الفرد الذي تم اكتشافه أن مشكلته لا تتعلق بقصوره في المعارف أو المهارات وإنما تعود إلى خلل في الاتجاهات.

## (6) مركز التقييم:

وهو يوجد في المنظمات الحديثة ويضم مجموعة من المقيّمون المؤهلين ، تكون ضمن مهامهم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة خاصة في الجانب السلوكي منها.

## معايير اختبارات أنسب الطرق لتحديد الاحتياجات التدريبية:

- معيار التكلفة.
- معيار الوقت.
- معيار البيانات والمعلومات.
- النتائج الكمية.
- مشاركة المتدربين.

## بناء قاعدة بيانات ومعلومات التدريب:

تمثل المعلومات عنصراً هاماً وحيوياً لتنفيذ النشاط التدريبي بفعالية، حيث تساعد هذه المعلومات إدارة التدريب في:

- استشعار ما يطرأ على البيئة الداخلية للعمل من متغيرات لها علاقة بالتدريب.
- بيان احتياجات العاملين التدريبية.
- اكتشاف الفرص والإمكانات التدريبية.
- تبين المردود في البيئة الداخلية للعمل من النشاط التدريبي ومدى فعاليته ، كما تساهم هذه المعلومات في بيان:
- مدى فعالية النظام التدريبي.
- تحديد مشكلات التدريب.
- القدرة على توصيف المشكلات.
- القدرة على تحليل المشكلات.
- تقييم البدائل.
- القدرة على اختيار البديل المناسب.

## المقارنة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليل الاحتياجات التدريبية.

### أ - مفهوم الاحتياجات التدريبية

إن لفظ احتياج يتضمن وجود نقص في مجال معين، ولفظ "تدريب" يتضمن إمكانية استكمال هذا النقص عن طريق إجراءات منظمة. ومن هنا فنحن نستخدم مفهوم الاحتياجات التدريبية حينما نسعى لتطبيق أسلوب منظم لمواجهة نقص أو قصور في مجال معين. وإذا اتفقنا على وجود نقص أو قصور مطلوب مواجهته بواسطة التدريب فيبرز إلى الذهن المجالات التي يبدو فيها الاحتياج إلى تدريب محدد.

### المفاهيم المستخدمة في هذه المقارنة :

**الاحتياجات التدريبية:** هي نوع من الحاجة إلى التحسين في الأداء الإنساني الذي يمكن تلبيته بواسطة التدريب المنظم. أو هي الفجوة في الأداء بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب

تحديد الاحتياجات التدريبية: هو العملية المطلوبة لتحديد أى المجالات التدريبية المطلوب التعامل معها مثل : الاحتياجات المرتبطة بالنواحي التنظيمية / الاحتياجات الوظيفية/ الاحتياجات الفردية .  
ويقوم بهذا الدور المدراء المباشرون وفريق التدريب في المنظمات.

### ب - تحليل الاحتياجات التدريبية :

وهي عملية فحص الاحتياجات التدريبية لـ:

- مطابقة مدى صحة هذه الاحتياجات

- تحديد أفضل الطرق لتلبية هذه الاحتياجات .

وتبرز أهمية فهم وفحص الاحتياجات التدريبية في تحديد أى قصور أو تناقضات تمارس حالياً في العمل، مع تحديد ما الذى يجب عمله، وما الذى يجب تطويره في المستقبل وأفضل السبل اللازمة للتنفيذ وفقاً لظروف المنظمة واحتياجات العاملين ومستواهم بصفة عامة.

سيحدد تحليل احتياجات التدريب الناجح أولئك الذين يحتاجون إلى التدريب ونوع التدريب المطلوب. فمن غير المفيد تقديم التدريب للأفراد الذين لا يحتاجون إليه أو تقديم نوع خاطئ من التدريب. لذا، فإن تحليل احتياجات التدريب يساعد على وضع موارد التدريب على نحو جيد.

ويقوم بهذا الدور فريق التدريب بالمنظمات:

## 1 - أنواع تحليل الاحتياجات.

تتوفر العديد من تقييمات الاحتياجات لاستخدامها في سياقات التوظيف المختلفة. وإليك المصادر التي يمكن أن تساعدك على تحديد نوع تحليل الاحتياجات الذي يتناسب مع الموقف الخاص بك:

- التحليل التنظيمي: تحليل احتياجات العمل أو الأسباب الأخرى للتدريب المطلوب. تحليل استراتيجيات المنظمة وأهدافها، وغايتها. ما الذي تحاول المنظمة بأكملها تحقيقه؟ والأسئلة الهامة التي يجيب عليها هذا التحليل هي من هو الشخص الذي قرر أن هذا التدريب يجب أن يتم عقده، ولماذا يعتبر برنامج التدريب هو الحل الموصى به لمشكلة الأعمال التجارية، وما هو تاريخ المنظمة فيما يتعلق بتدريب الموظفين وغيرها من التدخلات الإدارية.
- تحليل الشخص: تحليل التعامل مع المشاركين المحتملين والمدربين المشاركين في العملية. والأسئلة المهمة التي يجيب عليها هذا التحليل هي من هو الشخص الذي سيتلقى التدريب ومستوى معرفته الحالية حول الموضوع، ما هو أسلوب تعلمه، ومن الذي سيقوم بتدريبه. هل يمتلك الموظفون المهارات المطلوبة واللازمة؟ هل هناك تغييرات في السياسات أو الإجراءات أو البرامج أو المعدات المطلوبة أو اللازمة للتدريب؟
- تحليل العمل / تحليل المهام. تحليل المهام التي يتم تنفيذها. هذا هو تحليل الوظيفة ومتطلبات أداء العمل. ويعرف هذا التحليل أيضًا بتحليل المهام أو تحليل الوظائف، ويسعى إلى تحديد الواجبات الرئيسية ومستوى المهارات المطلوبة. مما يساعد على ضمان أن التدريب الذي يتم تطويره سوف يشمل روابط ذات صلة بمحتوى الوظيفة.
- تحليل الأداء. هل يقوم العاملون بعمل ما يصل إلى المستوى المحدد؟ إذا كان الأداء أقل من التوقعات، هل يمكن أن يساعد التدريب على تحسين هذا الأداء؟ هل هناك فجوة في الأداء؟
- تحليل المحتوى: تحليل الوثائق والقوانين والإجراءات المستخدمة في العمل. وهذا التحليل يجيب على أسئلة حول ما هي المعرفة أو المعلومات المستخدمة في هذه الوظيفة. تأتي هذه المعلومات من الكتيبات أو المستندات أو الواجبات. ومن الهام ألا يتعارض محتوى التدريب مع متطلبات العمل. ويمكن للعامل ذو الخبرة المساعدة (كخبير في الموضوع) في تحديد المحتوى المناسب.
- تحليل ملائمة التدريب. تحليل ما إذا كان التدريب هو الحل المطلوب. فالتدريب هو واحد من عدة حلول لمشاكل العمالة. ومع ذلك، فإنه قد لا يكون دائمًا الحل الأفضل. لذا، من المهم تحديد ما إذا كان التدريب سيكون فعالاً في استخدامه أم لا.

- تحليل المنافع والتكاليف: تحليل العائد على الاستثمار من التدريب، ويؤدي التدريب الفعال إلى عودة القيمة إلى المنظمة أكبر من الاستثمار الأولي لإنتاج التدريب أو إدارته.

## 2 - المعرفة، المهارات، القدرات:

غالبًا ما يتطلب مكان العمل اليوم من الموظفين أن يكونوا مفكرين مستقلين مسؤولين عن اتخاذ قرارات جيدة استنادًا إلى معلومات محدودة. وقد يتطلب هذا النوع من العمل إلى التدريب إذا لم يكن لدى الموظف هذه المهارات. وفيما يلي قائمة بالكفاءات المختلفة التي قد يتطلب من الموظفين أن يمتلكوها من أجل أداء عملهم بشكل جيد.

- القدرة على التكيف. -المهارات التحليلية. --توجيه العمل. --المعرفة بالأعمال التجارية / الفطنة. --التدريب/ تنمية الموظفين. --الاتصالات. --التركيز على العملاء. --اتخاذ القرار. --الإدارة المالية. --المنظور العالمي.
- التعاون. --المهارات الشخصية. --القيادة. --وضع الأهداف. --إدارة المخاطر. --الإقناع والتأثير. --التخطيط. --حل المشكلات. --إدارة المشاريع.
- توجيه النتائج والتركيز عليها. --الإدارة الذاتية. --العمل بروح الفريق الواحد. التكنولوجيا.

هل المعرفة والمهارات والقدرات لازمة قبل تعيين الموظف؟ هل يتم تضمين هذه المعرفة والمهارات والقدرات في تعيين أي وظيفة شاغرة أو إعلانات؟ هل هم بحاجة لذلك؟

## 3 - التقنيات وتشمل العديد من التقنيات الأساسية لتقييم الأداء ما يلي:

- الملاحظة المباشرة.
- الاستبيان.
- التشاور مع الأشخاص في المناصب الرئيسية، أو مع المعرفة المحددة.
- مراجعة المواد المطبوعة ذات الصلة.
- المقابلات.
- مجموعات التركيز.
- التقييمات/ الاستطلاعات.
- سجلات وتقارير الدراسة.
- عينات ونماذج العمل.

## إجراء التحليلات التنظيمية:

تحديد الموارد المتاحة للتدريب. ما هي مهمة وأهداف المنظمة فيما يتعلق بتطوير الموظفين؟ وما هو الدعم الذي ستقدمه الإدارة العليا والمديرون نحو التدريب؟ هل تدعم المنظمة هذه العملية؟ هل هناك موارد كافية (مالية وموظفين)؟

## إجراء تحليل العمل/ المهمة:

مقابلة خبراء الموضوع (الشركات الصغيرة والمتوسطة) والعاملين ذوي الأداء المرتفع. ومقابلة المشرفين والمديرين المسؤولين. ومراجعة توصيف الوظائف والمعلومات المهنية. وتطوير فهم ما يحتاج الموظفين لمعرفة من أجل أداء وظائفهم.

## الأسئلة المهمة التي يجب طرحها عند إجراء تحليل المهام:

- ما هي المهام التي يتم تنفيذها؟
- كم عدد المرات التي يقوم فيها الموظفون بأداء المهام؟
- ما مدى أهمية كل مهمة؟
- ما هي المعرفة اللازمة لأداء المهمة؟
- ما مدى صعوبة كل مهمة؟
- ما هي أنواع التدريب المتاحة؟

راقب الموظف الذي يؤدي الوظيفة. وقم بتوثيق المهام التي يتم تنفيذها. وعند توثيق المهام، تأكد من بدا كل مهمة بفعل عملي. كيف يقارن تحليل المهام هذا بالوصف الوظيفي الحالي؟ هل تحليل المهمة يفقد أي أجزاء هامة من الوصف الوظيفي؟ هل تم تنفيذ المهام التي تم حذفها من الوصف الوظيفي؟

قم بتنظيم المهام المحددة. وتطوير سلسلة المهام، أو قائمة المهام حسب الأهمية.

هل هناك اختلافات بين الموظفين ذوي الأداء المرتفع والمنخفض في مهام العمل المحددة؟ هل هناك اختلافات بين الخبراء والمبتدئين؟ هل من شأن توفير التدريب على تلك المهام أن يحسن أداء الموظف الوظيفي؟

ويطلب من معظم الموظفين اتخاذ قرارات بناء على المعلومات. كيف يتم جمع المعلومات من قبل الموظف؟ ماذا يفعل الموظف بالمعلومات؟ هل يمكن تدريب هذه العملية؟ أو هل يمكن للتدريب تحسين هذه العملية؟

## تحليل المهام المعرفية أو الإدراكية:

تطوير نموذج المهمة. عرض أين توجد نقاط القرار وما هي المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات والإجراءات التي تتخذ بناء على تلك المعلومات. يجب أن يكون هذا النموذج تمثيل تخطيطي أو تصويري للمهمة. ويتم تطوير هذا النموذج من خلال مراقبة ومقابلة الموظفين. والهدف من ذلك هو تطوير النموذج الذي يمكن استخدامه لتوجيه تطوير برامج التدريب والمناهج الدراسية.

وبما أن التدريب يقوم على مهام وظيفية محددة، فقد يشعر الموظفون بمزيد من الراحة في بذل الجهود للمشاركة في التدريب وقم بجمع المعلومات حول كيفية تنفيذ المهمة بحيث يمكن استخدامها لتشكيل نموذج للمهمة. راجع المسميات والأوصاف الوظيفية للحصول على فكرة عن الهام المنجزة. راقب الموظف الذي يؤدي الوظيفة. راجع التدريب الحالي المتعلق بالوظيفة. تأكد من مراقبة كل من الخبراء والمبتدئين للمقارنة.

- تحليل الأحداث الهامة.
- دليل مقابلة الأحداث الهامة.
- إجراء تحليل الأداء.

تستخدم هذه التقنية لتحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى التدريب. ومراجعة تقييمات الأداء. ومقابلة المديرين والمشرفين. والبحث عن مقاييس الأداء مثل المعايير والأهداف .

## مصادر بيانات الأداء:

- تقييم الأداء.
- الالتزام بالحصة النسبية/ الكوتا (غير متفق عليه).
- تدابير ومقاييس الأداء.
- معدل الدوران.
- الانكماش. - التسريب.
- الإفساد والتلف. - الخسائر.
- الحوادث. - حوادث السلامة.
- التظلمات والشكاوى. - الغياب.
- المجموعة المتكاملة في اليوم. - المجموعة المتكاملة في الاسبوع.
- شكاوى العملاء.

هل هناك اختلافات بين الموظفين ذوي الأداء المرتفع والمنخفض في الكفاءات المحددة؟ هل من شأن توفير التدريب على تلك الكفاءات أن يحسن أداء الموظف الوظيفي؟



#### 4 - القائمة المرجعية لتحليل احتياجات التدريب.

ومن المفيد أن يكون لديك طريقة منظمة لاختيار التقييم المناسب لاحتياجاتك. ويمكن للقائمة المرجعية أن تساعدك في هذه العملية. يجب أن تلخص قائمتك المرجعية أنواع المعلومات التي تمت مناقشتها أعلاه. على سبيل المثال، هل التقييم صالح للغرض المقصود؟ هل يعتبر موثوق وعادل؟ هل هو فعال من حيث التكلفة؟ هل من المرجح أن ينظر المشاركون إلى هذه الأداة على أنها عادلة وصالحة؟ فكر أيضاً في سهولة أو صعوبة الإدارة، والأهداف، والتفسير الذي يعطى الموارد المتاحة. للحصول على قائمة التحقق من العينات التي قد تجدها مفيدة. إن استكمال قائمة مرجعية لكل اختبار تفكر فيه سيساعدك في مقارنتها بسهولة أكبر.

#### تحليل احتياجات التدريب.

#### قائمة تدقيق لاختيار طرق التحليل.

لتجميع بيانات تحليل الاحتياجات التدريبية سنستعمل ستة أنواع من طرق التحليل، وهذا سيعطي الثقة بأن عملية تحليل احتياجات التدريب ساهمت في تقديم أفضل القيم لعملية صنع القرار. لماذا نقيّد أنفسنا بدراسات الكفاءة. عندما يكون بإمكاننا تجميع البيانات حول لماذا؟ وماذا؟ ومن؟ بالإضافة للبحث في مدى ملائمة التدريب للبرنامج التعليمي المقترح؟

تزود قوائم التدقيق التالية بالإرشادات لاستخدام طرق تحليل احتياجات التدريب الستة التالية:

- قائمة تدقيق -تحليل احتياجات التدريب السياقية.
- قائمة تدقيق -تحليل احتياجات التدريب الخاصة بالمستخدم.
- قائمة تدقيق -تحليل الاحتياجات الخاصة بالعمل.
- قائمة تدقيق -تحليل احتياجات التدريب الخاصة بالمحتوى.
- تحليل احتياجات تدريب ملائم.
- تحليل احتياجات التدريب الخاص بالأرباح – التكاليف.
- أي أنواع تحليل الاحتياجات ينبغي أن نستخدم؟
- قائمة تدقيق - اختيار طريقة تحليل احتياجات التدريب.

## 1 - قائمة تدقيق - تحليل احتياجات التدريب السياقية:

في إكمال تحليل احتياجات التدريب السياقية تحتاج تجميع بيانات للإجابة على أسئلة كالتالية:

- من هم صانعو القرارات؟
- كيف يمكننا الوصول إليهم؟
- هل يلتزم المدراء بمبادرة التعلم المقترح؟
- ما الذي يمكن تعلمه من تمارين تحليل احتياجات التدريب أو من مقررات تدريبية تم تدريبها في السابق؟
- ما هي طرق التعلم المفضلة لدى المنظمة؟
- ما هي المعايير الذي ستستخدمها المنظمة للحكم على مدى نجاح البرنامج؟
- ما هي المعلومات الأخرى التي ينبغي أن تدركها عند إجراء تحليل احتياجات التدريب؟

## 2 - قائمة تدقيق - تحليل احتياجات التدريب الخاصة بالمستخدم:

لإكمال احتياجات التدريب الخاصة بالمستخدم يحتاج المرء تجميع البيانات للإجابة على أسئلة كالتالية:

- أي مستوى من المعارف الخاصة بالموضوع (مادة البحث) يمتلك كل من المتدربين والمدربين؟
- ما هي الخبرات (سلبية أو إيجابية) التي حصل عليها كل من المتدربين والمدربين من طرائق تعليمية مختلفة؟
- ما هي أعمار، أجناس، مهارات وخبرات كل من المتدربين والمدربين؟
- بأية طريقة يفضل المشاركون التعلم؟
- بأية طريقة يفضل المدربين التدريب؟
- ما هي التوقعات الموجودة لدى كل من المشاركين والمدربين عن البرنامج التدريبي؟
- ما هي إمكانية تواجد كل من المدربين والمشاركين المحتملين؟

## 3 - قائمة تدقيق - تحليل الاحتياجات الخاصة بالعمل:

يحتاج المرء لتجميع بيانات للإجابة عن أسئلة كالتالية:

- في أي الأعمال يُنصح بالتدريب؟
- ما هي العناصر المكونة الأساسية للعمل المنجز؟
- ما هي المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل المطلوب؟

- ما هي المستويات المهارية والمعرفية المختلفة المطلوبة؟
- ما هي معايير الأداء الناجح للعمل المنجز؟
- هل يتم مقارنة الأداء الفردي بمعايير الأداء الناجح؟
- هل يؤدي الناس أعمالهم ضمن المستويات القياسية (المتعارف عليها)؟

#### 4 - قائمة تدقيق - تحليل احتياجات التدريب الخاصة بالمحتوى:

يحتاج المرء لتجميع بيانات للإجابة عن أسئلة كالتالية:

- ما هي وثائق العمل المستخدمة في المساعدة على تطبيق التعلّم؟
- هل تتوفر المادة التدريبية التعليمية بصيغة الكترونية، كيف يمكن تحويلها إلى مواد تدريبية؟
- كيف يتم تعليم هذا المحتوى عادةً؟
- ما هو الترتيب المنطقي لتعليم المادة؟
- ما هي التجارب المستخلصة حتى الآن نتيجة استخدام الطرق الحالية في تدريب المادة؟
- ما الذي يمكن فعله لضمان ملاءمة الموضوع للمتعلمين؟

#### 5 - تحليل احتياجات تدريب ملائم:

يحتاج المرء لتجميع بيانات للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي أعراض الأداء الناقص؟
- أين يكمن الأداء الناقص ضمن مجموعة الموظفين؟
- ما هي أسباب الأداء الناقص ضمن جماعة معينة؟
- أهو بسبب نقص المعارف والمهارات أو الممارسة؟
- ما هو التدريب اللازم لسد الفجوة بين معايير الأداء المطلوبة والأداء الحالي؟
- ما هو الأداء الناقص الذي نشأ بسبب أشياء أخرى إضافة للنقص في المعارف والمهارات؟
- ما هي الحلول الممكن استخدامها لمعالجة الأداء الناقص الذي نشأ بسبب أشياء أخرى إضافة للنقص في المعارف والمهارات؟

#### 6 - تحليل احتياجات التدريب الخاص بالأرباح - التكاليف:

يحتاج المرء لتجميع بيانات للإجابة عن أسئلة كالتالية:

- ما هي الخطوات التي سيتم تضمينها في كل مراحل التصميم والتقديم؟

- من سيشترك في كل مراحل التصميم والتقديم؟
- لكم من الوقت سيتم تضمين كل مصدر على حدة في كل المراحل؟
- ما هي التكلفة المباشرة لكل شخص مشترك في كل مراحل التصميم والتقديم؟
- ما هي التكاليف غير المباشرة مثل السفر والإقامة المتضمنة في كل مراحل التصميم والتقديم؟
- ما هي الفوائد الدنيا المكتسبة من برامج مشابهة؟
- ما هي الفوائد المتوقعة من البرنامج التدريبي الذي يتم تطويره حالياً؟

## أي أنواع تحليل الاحتياجات ينبغي أن نستخدم؟

لتجميع البيانات سنستعمل في العالم المثالي ستة أنواع من تحليل احتياجات التدريب، وهذا سيعطي الثقة بأن عملية تحليل احتياجات التدريب ساهمت في تقديم أفضل القيم لعملية صنع القرار. لماذا نقيّد أنفسنا بدراسات الكفاءة. عندما يكون بإمكاننا تجميع البيانات حول لماذا (تحليل احتياجات تدريب سياقية)، ماذا (تحليل احتياجات تدريب خاص بالمحتوى)، ومن (تحليل احتياجات تدريب خاص بالمستخدم)، بالإضافة لمدى ملاءمة التدريب للبرنامج التعليمي المقترح؟ وعندما تكون التكلفة مصدر قلق رئيسي يمكن للمرء ببساطة خفض عدد المصادر اللازمة لدراسة الكفاءة وإعادة توجيهها باتجاه أنواع تحليل احتياجات التدريب الخمسة الأخرى والتي ينبغي لها عدم تعريض نتائج تحليل احتياجات التدريب للخطر.

ولكن بينما يمكن البحث عن التوازن فيما بين طرق التعلم ذات التكاليف المختلفة بالمقارنة مع الفوائد والفعالية، ينبغي الحذر من عدم تجريد التجربة من التصميم التدريبي ومن التقديم والتدريب لأسباب تخص التكلفة، وإلا قد لا تتحقق الفوائد المرجوة، فالنقطة الأهم في تحليل احتياجات التدريب هي ضمان الحصول على أفضل النتائج من الموارد المتوفرة.

عندما يُعطى تفويض لإجراء دراسة للكفاءة، يمكن للمصمم إشراك عناصر من عمليات تحليل احتياجات تدريبية إضافية، فمثلاً عند القيام بتجميع بيانات حول مهمة ما من مجموعة معينة مثل الكفاءات والأداء، يمكن للمرء أيضاً أن يقوم بتجميع معلومات حول السياق والمستخدمين ومجالات أخرى في تحليل احتياجات تدريبية. ويتذكر طرائق تحليل احتياجات التدريب الستة، سيحصل المرء على فرصة لحبكها ضمن طريقة تحليل احتياجات تدريبية كلية تحقق التوازن داخل منظمتك. سيساعدك الجدول التالي في فرز أنواع التحليل التي يمكنك استخدامها في تحليل احتياجات التدريب.

## 1 - قائمة تدقيق لاختيار طريقة تحليل احتياجات التدريب:

للاختيار لابد لشخص ما أن يجيب على أسئلة مشابهة لـ:

- ما هي طبيعة المشكلة التي يتم معالجتها في عملية تحليل احتياجات التدريب؟
- كيف كان يتم تحديد تحليل احتياجات التدريب في الماضي، وما هي النتائج؟
- ما هو حجم الميزانية المخصصة لعملية تحليل حاجات التدريب؟
- كيف يتم فهم عملية تحليل احتياجات التدريب داخل المنظمة؟
- من هو الشخص المتوقع أن يقدم المساعدة في تحليل احتياجات التدريب؟
- ما هو الوقت اللازم لإكمال تحليل احتياجات التدريب؟
- ماذا سيكون مقياس تقرير تحليل احتياجات التدريب الناجح؟

إن تحليل احتياجات التدريب الخاص بالكفاءة جزء مهم من استراتيجيات تحليل احتياجات التدريب الكلية، ولكنه تبيين وجود أوجه أخرى لعملية تحليل احتياجات التدريب، فعندما يستخدم المرء مصادر أخرى لمعلومات تحليل احتياجات التدريب تكون النتيجة أكثر دقة وتقدم صورة أكثر وضوحا عن احتياجات التدريب، والتي يمكن أن تؤدي إلى برنامج تدريبي موجه لتحسين الأداء وبالتالي الوصول لنتائج أفضل.

### أسلوب تحليل مجالات التدريب:

ويقصد به تصنيف الموضوعات التي يجب أن يغطيها العمل التدريبي وتحليلها تحليلًا دقيقًا بحيث توفر المادة التدريبية المناسبة للمتدرب وتقدم بالأسلوب وفي التتابع الذين يحققان أقصى درجة من الفعالية ومجالات التدريب التي يتم تحليلها هي:

- مجالات المعرفة.
- مجالات السلوك.
- مجالات المهارة.

وتتعلق مجالات المعرفة بأنواع المعلومات والحقائق والمفاهيم والنظريات والمعارف عموما التي يجب أن يحصل عليها المتدرب ، كما تتعلق مجالات السلوك بأساليب التعرف على الأنماط التي يجب أن يلتزم بها الفرد في ممارسته لعمله ، كما تشير المهارات الى انواع القدرات ومستوياتها التي يجب أن يتمتع بها الفرد لكي يستطيع أن يؤدي عمله بدرجة معينة من الكفاءة.

والمجالات الثلاثة مرتبطة ارتباطا وثيقا في أن معارف الفرد ومهاراته تؤثر تأثيرا واضحا في سلوكه ولذلك يجب تحليل المجالات الثلاثة والتعرف على مدى التداخل والتشابك بينها.

وحتى يمكن تحقيق أهداف الدورات التدريبية لابد من مراعاة بعض الأسس التي يقوم عليها تحديد الاحتياجات التدريبية والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

1. تحليل الوظائف بتحديد الواجبات ومراحل وطريقة وأوضاع الأداء والمواد والأدوات أو الأجهزة المستخدمة .
2. تحليل الأفراد ، بدراسة القدرات والمؤهلات والدوافع والإتجاهات ومعدلات الغياب ودوران العمل وغيرها من المعدلات .
3. تخطيط القوى العاملة من حيث تقدير المعينين الجدد والمنقولين والمنتدبين والمرقنين وغيرهم .
4. تحليل التنظيم بدراسة مدى وضوح الأهداف والاختصاصات ودرجة فعالية الأداء البشرى بمختلف تخصصاته ومستويات الأداء الآلى وما يتعلق بذلك .
5. تقييم الأداء للتعرف على مستواه كما وكيف .
6. الملاحظة الميدانية للعاملين من حيث أسلوب الأداء وأنماط التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين .
7. استطلاع آراء الرؤساء والمرؤوسين لتحديد طبيعة المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التدريب .
8. استخدام اختبارات القدرات العقلية والجسمانية والمهارات القيادية والسلوكية وغيرها في قياس الأداء وكشف ما يلزم لتقويمه .
9. استخدام مؤشرات مثل معدلات الانتاجية والأعطال والحوادث والغياب ودوران العمل والجزاءات والشكاوى .
10. تقييم نتائج برامج التدريب السابقو من خلال استقصاء المتدربين والمدربين والرؤساء والمرؤوسين ومراجعة نتائج الاختبارات السابقة للمدربين ونواحي الضعف فيها .
11. دراسة طبيعة وأساليب المنافسة التي تتعرض لها المنظمة في السوق ومجالات ومستويات تدريب الموظفين .

**الوحدة التدريبية الرابعة**  
**نظام تخطيط التدريب**



## أولاً : نظام تخطيط التدريب:

التخطيط هو أحد الوظائف الإدارية ويمكن القول بأنه أول وأهم هذه الوظائف حيث أن الوظائف والأنشطة اللاحقة تتم على أساس التخطيط ولا يتصور إنجاز الأعمال بطريقة فعالة في غيبة خطط العمل ، والتخطيط يعنى عمل تصورات لأحداث مرغوب في وقوعها في المستقبل أى تصور لإنجازات مطلوب تحقيقها في فترة قادمة في ضوء الواقع والموارد المتاحة والقيود السائدة والتوقعات عن المستقبل.

أى أن التخطيط : هو مرحلة الدراسة والتفكير التى تسبق تنفيذ أى عمل من الأعمال بقصد تحديد الأهداف واقتراح أفضل البدائل التى تحقق هذه الأهداف فى فترة زمنية قادمة ، وبتطبيق هذا المفهوم على التدريب ، يمكن القول بأن كل الأنشطة التى تسبق تنفيذ البرامج التدريبية ، تدخل فى نطاق التخطيط للتدريب ، وبالتالي فإن مرحلة التخطيط للتدريب تشتمل على ثلاث حلقات مترابطة بحيث يصعب الفصل بينها نظرياً وهى تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد الخطة وتصميم البرامج التدريبية.

والخطة التدريبية هى بيان منظم لتصورات الجهة المدروسة عن الأهداف التدريبية ووسائل تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية قادمة ، أما البرنامج التدريبى فهو بيان لمجال معين يحدد تفاصيل العمل اللازم لتغطية حاجة تدريبية محددة.

## ثانياً : نظام إدارة وتنفيذ العملية التدريبية:

إن مرحلة تنفيذ التدريب هى ترجمة لأنشطة الخطة السابق إعدادها إلى واقع عملى وتعتبر من المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق أهداف الخطة حيث أن أى تخطيط مهما بلغ من دقة وإتقان لن يكون مؤثراً إلا إذا اقترن بأسلوب تنفيذ ناجح يؤدي إلى الوصول بالتدريب إلى أهدافه .

### 1 - نظام تنفيذ وإدارة التدريب:

نظام تنفيذ وإدارة التدريب هو أحد النظم الفرعية لنظام التدريب ويشتمل على مجموعة من المكونات أو الأجزاء التى تتفاعل مع بعضها تحت قيود وضوابط معينة بحيث يؤدي فى النهاية إلى تحقيق أهداف الخطة التدريبية . ويلزم لضمان هذا النظام وجود لائحة للتدريب توضح مجموعة الإجراءات التى تتخذ بمعرفة القائمين بالتدريب بالمنظمة للسير وفقاً للمخطط من أنشطة وميزانية سبق تقديرها بهدف الوصول إلى الأهداف التدريبية المحددة لكل برنامج ومن ثم الوصول إلى هدف الخطة التدريبية بصفة عامة.

تتضمن عمليات تنفيذ وإدارة البرامج التدريبية مجموعة متشابكة ومتداخلة من الإجراءات التى توضح كيفية تنفيذ مجموعة الأنشطة التى سبق وضعها أثناء إعداد خطة التدريب وتتم على ثلاث مراحل متكاملة:



- الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ.
- الإجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلى.
- التسجيل النهائى "إعداد التقرير النهائى".

## 2 - الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ:

- وتتضمن هذه المرحلة مجموعة الإجراءات الآتية:
- أ - ترشيح المتدربين.
  - ب - إختيار المدربين.
  - ج - تحديد واختيار أماكن ومراكز التدريب.
  - د - تجهيز نموذج برنامج تدريبي.
  - هـ - إتخاذ الإجراءات اللازمة لعقد البرنامج التدريبي.
  - و - تجهيز المواد العلمية اللازمة.
  - ز - تجهيز المكان المخصص للتدريب.
  - ح - إعداد وتجهيز المعينات التدريبية (المساعدات السمعية والبصرية).
  - ط - وضع الإطار العام للبرنامج وإعلان الجدول الزمنى لتنفيذ البرنامج التدريبي.
  - ى - تجهيز مقاييس وأدوات.
  - ك - ترتيبات النقل والإعاشة والإقامة.
  - ل - القواعد المنظمة للنواحى المالية والإدارية.

## 3 - الإجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلى:

ويمكن تقسيم هذه الإجراءات إلى ما يلى:

- إجراءات فنية وإدارية تتخذ لمرة واحدة.
- إجراءات فنية وإدارية تتسم بالتكرار اليومى.
- تطبيق أدوات وأساليب المتابعة والتقييم.

### أ - الإجراءات الفنية والإدارية التي تتخذ لمرة واحدة:

- (1) استقبال المتدربين وتسجيلهم.
- (2) إفتتاح البرنامج والتعارف.
- (3) تقديم المدربون.

### ب - الإجراءات الفنية والإدارية التي تتسم بالتكرار اليومى:

- (1) التأكد من أن حجات التدريب معدة الإعداد الجيد الذى يتناسب وكل جلسة تدريبية.
- (2) التأكد من النظافة اليومية لقاعات التدريب والتهوية اللازمة.

- (3) تشغيل وصيانة المعينات التدريبية المتاحة.
- (4) توزيع المواد العلمية على المتدربين.
- (5) متابعة الإنتظام اليومي للمحاضرين مع التأكد من إخطارهم عن كل جلسة تدريبية وتحديد البديل في حالة الإعتذار مع توفير ما يلزم من وسائل مواصلات وإقامة.
- (6) اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة انتقال المتدربين إلى العمل الميدانى أو زيارة أحد المواقع.
- (7) حل المشكلات الطارئة التى تعترض سير العملية التدريبية بقدر الإمكان.

### ج - تطبيق أدوات وأساليب المتابعة والتقييم :

ويلزم لضمان التحكم فى النظام أن يتم من خلال مجموعة من الضوابط والقيود التى تضمن التنفيذ الجيد ، وتتمثل فى نظام متابعة وتقييم التدريب أثناء التنفيذ وبعده مباشرة ويتم تطبيقه فى هذه المرحلة حيث يهدف إلى التأكد أن الإجراءات التى تتخذ أثناء التنفيذ تسير وفقاً للمخطط من أنشطة وأهداف عامة مطلوب الوصول إليها.

### 4 - إعداد التقرير النهائى للدورة:

فى نهاية كل دورة تدريبية يقوم مسئول التدريب بإعداد تقرير عن تنفيذ الدورة حيث يعتبر بمثابة توثيق لما تم فى الدورة التدريبية ويستخدم فى إعداد التقرير ربع السنوى الذى يتم عرضه على مجلس إدارة المركز لاعتماده.

### ثالثاً : متابعة وتقييم التدريب:

سبق أن أوضحنا أن نظام التدريب يعنى وجود دورة متكاملة تشتمل على تحديد الإحتياجات التدريبية ، ووضع الخطة وتصميم البرامج ثم تنفيذ ومتابعة التدريب وتكتمل الدورة بتقييم العملية التدريبية كنظام تحقيق نتائج مرغوبة ومحددة سلفاً.

### 1 - نظام متابعة وتقييم التدريب:

على ضوء مخرجات الأنظمة السابقة يتم جمع بيانات من خلال مجموعة من الأدوات التى تساعد الإدارة فى متابعة الأنشطة ورصد النتائج تمهيداً لتقييم هذه الأنشطة للتعرف على مدى إنجاز الأهداف أى قياس نتائج الأداء التدريبى الفعلى بالأهداف والأنشطة المخططة ومن خلال عملية التغذية العكسية يمكن إدخال التعديلات اللازمة للحصول على مستوى المخرجات المطلوبة ولتحقيق هذا يلزم وجود نظام لمتابعة وتقييم العملية التدريبية.

## أ - تعريف وأهداف المتابعة والتقييم:

### (1) متابعة العملية التدريبية:

هى مجموعة العمليات التى تتم أثناء تنفيذ مراحل الخطة التدريبية للتأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعية والوقت والميزانية المخصصين من أجلها بغرض:

- التدخل الفورى للمعاونة وإزالة أى معوقات قد تعترض سيرها.
- التدخل للتعديل أو التطوير وفقاً لمتطلبات الظروف الطارئة.

### (2) تقييم العملية التدريبية:

هى عملية قياس كفاءة وفعالية العمل التدريبى وما تم تحقيقه من أهداف مقارنة بما كان مخططاً بغرض:

- تحديد الثغرات التى حدثت فى الأداء والعمل على تفاديها مستقبلاً حتى يمكن للخطة أن تكون أكثر فعالية فى المرات القادمة.
- التعرف على مقدار ما تم إنجازه من أنشطة الخطة وما تم تحقيقه من أهدافها.
- قياس مدى صلاحية البرامج التدريبية من حيث محتواها والأساليب التدريبية التى استخدمت.
- قياس كفاءة الأفراد الذين تم تدريبهم (السلوك المرغوب).
- مقارنة تكلفة التدريب بالفوائد المترتبة عليه.

فإذا كان التقييم ينصب على مدى تحقيق الهدف من التدريب والمتابعة تنصب على مدى كفاءة تنفيذ الأنشطة التى وضعت لتحقيق هذا الهدف فنجد أن عملية المتابعة ترتبط بعملية التقييم حيث تستخدم نتائج المتابعة لتوجيه الأنشطة التدريبية بما يخدم تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية:

### (3) مستويات / مجالات المتابعة والتقييم:

- ردود الأفعال : ويعنى ذلك التعرف على انطباعات وآراء المتدربين حول البرنامج التدريبى وهذا أسهل مستوى فى القياس.
- التعلم : وذلك لقياس مدى ما حصل عليه الفرد من معارف ومهارات من التدريب.
- السلوك الوظيفى : وذلك بالتعرف على مدى انعكاس ما حصل عليه الفرد من معارف واتجاهات على أدائه وسلوكه الوظيفى.
- السلوك التنظيمى : وهذا مستوى متقدم يختص بقياس أثر التدريب على سلوك الجماعات والوحدات التنظيمية داخل الهيئة أو المؤسسة.

- النتائج : (معدلات أداء المنظمة / الهيئة) وهذا أرقى وأصعب مستوى فى التقييم ويهتم بأثر التدريب على الأداء التنظيمى من خلال قياس النتائج الملموسة مثل ارتفاع مستويات الأداء الكمية وانخفاض معدل دوران العمل وانخفاض معدلات الأعطال وقلة شكاوى الجمهور...إلخ.

#### (4) مراحل تطبيق المتابعة والتقييم:

يقتضى الأسلوب العلمى لمتابعة وتقييم نظام التدريب أن تؤخذ عملية المتابعة والتقييم فى الاعتبار عند تحديد الإحتياجات ووضع الخطة التدريبية حتى انتهاء مرحلة التنفيذ بهدف التعرف على ثغرات الأداء والعمل على تلافيتها أو تعديلها لضمان سير العملية التدريبية على الوجه الأكمل ثم إجراء التعديلات اللازمة مستقبلاً.

ولكن الحكم الحقيقى على مدى نجاح نظام التدريب يتضح من خلال قدرة المتدرب على أداء المهام والمسئوليات المكلف بها بعد انتهاء التدريب وعودته إلى ممارسة عمله ، ومن هنا تظهر الحاجة إلى وجود نظام لتقييم فعالية التدريب والأثر الذى تركه فى تغيير السلوك الوظيفى والتنظيمى للمتدرب من خلال متابعة المتدربين بعد عودتهم إلى أعمالهم ، وهو من أصعب مستويات التقييم ، وسوف يركز هذا المرجع على عملية متابعة وتقييم نظام التدريب قبل وأثناء وفى نهاية البرنامج التدريبي.

#### (5) عناصر المتابعة والتقييم:

يعتمد نظام التدريب أساساً على تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هى البرنامج التدريبي والمتدرب والمدرّب.

- البرامج التدريبية بما تحتويه من أهداف مخططة ومواد علمية مصممة فى شكل برنامج تدريبي يستخدم الأساليب والمعينات التدريبية المناسبة.
- المتدرب وما يتوافر فيه من شروط خاصة لإلتحاقه بالتدريب ، وخلفيته العلمية والعملية.
- المدرّب وما يتوافر فيه من كفاءة ومهارة وقدرة على تعليم الكبار.
- ويمكن تحديد المجالات الأساسية التى يتم متابعتها وتقييمها بجانب الطرق والأساليب المعدة لذلك مع ملاحظة أنه من الصعب الفصل التام بين هذه المجالات واعتبار كل منها مكوناً مستقلاً يتم متابعتها وتقييمه على حدة ولكن تتأثر كل جزئية بباقي الأجزاء وتتفاعل فيما بينها.

## 2 - الإجراءات:

### أ - إجراءات متابعة وتقييم البرنامج التدريبي:

#### (1) متابعة الأنشطة التدريبية قبل التنفيذ:

تهدف هذه المرحلة إلى متابعة وتقييم ما تم تنفيذه من أنشطة ثم مقارنتها بتلك الأنشطة المخططة بهدف إكتشاف أى ثغرات لتعديلها قبل التنفيذ مما يساعد على تحقيق العملية التدريبية لأهدافها ، ويتم متابعة وتقييم الأنشطة التدريبية الآتية :

- الإحتياجات التدريبية.
- البرامج التدريبية.

#### (أ) الإحتياجات التدريبية:

إن التحديد الدقيق والسليم للإحتياجات التدريبية يعتبر العنصر الرئيسى فى تحسين وزيادة فعالية العملية التدريبية وينبغى أن تحدد هذه الإحتياجات بكل وضوح ودقة كشرط لإجراء عملية التقييم والمتابعة ، حيث يتم تقييم نتائج التدريب على أساس مدى تلبيته وتغطيته لهذه الإحتياجات ومن ثم فإن متابعة وتقييم الإحتياجات التدريبية قبل بدء تنفيذ التدريب يعتبر ضرورة لا غنى عنها حتى يمكن إكتشاف أى ثغرات بها والعمل على تعديلها قبل البدء فى تنفيذ الخطوات التالية من إعداد المحتوى العلمى وتصميم المناهج ... إلخ ، لذا تتضمن متابعة وتقييم الإحتياجات التدريبية الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل تمت عملية حصر وتحديد الإحتياجات التدريبية طبقاً للمخطط لها من حيث الوقت والأسلوب؟
- هل تم استخدام الأساليب العلمية الملائمة لتحديد الإحتياجات وهل يتم تطبيق هذه الأساليب بطريقة صحيحة؟

#### وتستخدم الطرق والأساليب التالية لمتابعة وتقييم الإحتياجات التدريبية:

- تقارير إنجازات المنظمة للتعرف على توقيتات حصر الإحتياجات التدريبية والقائمين بها للتأكد من أن بيانات الإحتياجات تعكس الوضع الحالى.
- المقابلات الشخصية مع المسئولين عن تحديد الإحتياجات التدريبية للتعرف على الأساليب التى تم استخدامها ومدى جودة التنفيذ الفعلى لهذه الأساليب.
- البرامج التدريبية : تهدف هذه المرحلة إلى تحديد نواحي القصور فى تصميم المحتويات التدريبية والأساليب التدريبية قبل بدء التنفيذ بالشكل الذى يمكن من إجراء التعديل المطلوب والتطوير سواء فى المادة العلمية أو أساليب التدريب والمعينات التدريبية.

- هل تعكس الأهداف التدريبية إحتياجات المتدربين الفعلية التى سبق تحديدها؟
- مدى مناسبة المحتوى العلمى لأهداف البرنامج التدريبيى والتسلسل المنطقى لموضوعاته.
- مدى ملاءمة عدد الساعات المخصصة للبرنامج ككل ولكل جزء منه فى ضوء أهداف البرنامج وأهداف كل جلسة تدريبية.
- مدى ملاءمة الأساليب التدريبية للمحتوى العلمى ونوعية المتدربين وخلفيتهم العلمية.

## (ب) وتستخدم الطرق والأساليب التالية لمتابعة وتقييم البرامج التدريبية :

- إستطلاع آراء المتدربين حول المحتوى والأساليب التدريبية قبل التنفيذ مباشرة (إستمارات حصر توقعات المشاركين).
- دراسة تقارير التقييم المتعلقة بالمحتوى والأساليب التدريبية كما شملتها البرامج السابق تنفيذها بهدف دعم مؤشرات النجاح والتغلب على ثغرات الأداء ونقاط الضعف.

## (2) متابعة وتقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ:

تهدف مرحلة متابعة وتقييم البرنامج التدريبيى أثناء التنفيذ إلى التأكد من أن كل جلسة تدريبية تسير وفقاً للمخطط من أسلوب وتوقيتات محددة وأيضاً متابعة وتقييم كل جلسة تدريبية ومحتواها العلمى من حيث تصميمه وتنظيمه مع إجراء التعديلات الضرورية إذا لزم الأمر لضمان سير العملية التدريبية على الوجه الأكمل حيث يتم متابعة وتقييم ما يلى :

( أ ) **أهداف البرنامج :** للتأكد من أن جلسات التدريب تتم حسب الأهداف المقررة لكل فترة وأن الأساليب المستخدمة تساعد على تحقيق تلك الأهداف ، وإذا اتضح أن هناك خللاً يتم إجراء التعديلات بالسرعة المناسبة .

(ب) **تصميم وتنظيم البرنامج التدريبيى** وتتابع المحتوى والوقت المخصص لكل فترة تدريبية بهدف تقييم كل جلسة تدريبية من عدة جوانب تشمل ما يلى:

- مدى اتساق موضوع الجلسة مع الأهداف المحددة لها والإحتياجات التدريبية.
- تسلسل الموضوعات وتكامل محتوياتها ودرجة شمولها وتفصيلها.
- مدى ملاءمة الوقت المحدد لكل جلسة مع محتواها العلمى وأهدافها المحددة.

**(ج) الأساليب والمعينات التدريبية :** تهدف متابعة وتصميم الأساليب والمعينات التدريبية إلى التعرف على:

- مدى نجاح الأساليب المستخدمة فى جذب اهتمام وانتباه المتدربين ومدى تفاعلهم معها وملاءمتها لموضوعات الجلسة؟
- مدى ملاءمة المعينات التدريبية المستخدمة للمحتوى العلمى ومدى كفايتها لاحتياجات الفترة التدريبية؟
- درجة كفاءة المعينات التدريبية فى تحقيق أغراض استخدامها؟

**(د) وتستخدم الطرق والأساليب التالية لمتابعة وتقييم البرنامج التدريبي:**

- قوائم الملاحظة التى تستوفى بمعرفة المسئول عن الدورة.
- آراء المدربين الذين يقومون باستخدام الأساليب والمعينات.

**(هـ) ويتم استخدام بيانات المتابعة والتقييم أثناء التنفيذ لتحقيق الأهداف التالية:**

- إجراء التعديلات الممكنة أثناء التنفيذ لضمان سير العملية التدريبية فى الطريق الصحيح.
- التعرف على مؤشرات نجاح كل فترة تدريبية للبرنامج ونقاط الضعف التى من الصعب تعديلها أثناء التنفيذ والعمل على تطويرها لضمان نجاح البرنامج مستقبلاً.

**(3) متابعة وتقييم بعد التنفيذ مباشرة:**

تهدف هذه المرحلة إلى قياس ما حققه البرنامج التدريبى ككل من تلبية للإحتياجات التدريبية المصمم والمخطط من أجلها ومدى مساهمتها فى تحقيق أهداف خطة التدريب حيث يتم تقييم العناصر السابق ذكرها فى متابعة وتقييم البرنامج أثناء التنفيذ مرة أخرى والعمل على تطوير عمليات تنفيذ البرامج فى المستقبل وتشمل عمليات المتابعة والتقييم ما يلى :

**(أ) أهداف البرنامج وتصميم المحتوى العلمى والوقت المخصص له بهدف التعرف على:**

- مدى ملاءمة الأهداف المحددة للبرنامج لاحتياجات المتدربين الفعلية .
- اكتشاف نواحي التعديلات الجوهرية للمواد العلمية لتناسب مع الأهداف والإحتياجات التدريبية .
- تسلسل الموضوعات ومدى ملاءمتها لإمكانيات المتدرب والعمل على تحسين الترتيب فى المستقبل .

- الوقت المخصص للبرنامج وميعاد تنفيذه ومدى ملاءمته للمتدربين.

### (ب) الأساليب والمعينات التدريبية:

تهدف متابعة وتقييم الأساليب والمعينات التدريبية إلى التعرف على:

- تقييم الأساليب التدريبية ومدى ملاءمتها للمادة العلمية ومستوى الدارسين للعمل على تطويرها أو استحداث أساليب أخرى.
- مدى استخدام المعينات التدريبية ومساهمتها في توصيل المادة العلمية وأيضاً كفايتها.

### (ج) وتستخدم الطرق والأساليب التالية :

- استمارة رد فعل المتدرب إزاء البرنامج التدريبي ( تقييم نهائي ) للتعرف على آرائه وملاحظاته نحو تطويره مستقبلاً ، ويمكن ملاحظة أن رد فعل المتدرب يستخدم لتقييم البرنامج التدريبي والمدرّب الذي ساهم في توصيل المادة التدريبية ولكنها ليست وسيلة لتقييم المتدرب .
- جلسات المناقشة التي تتم بين مسئول البرنامج والمتدربين في نهاية البرنامج لتحديد نواحي الضعف والقوة .
- آراء المدرّبين الذين قاموا باستخدام المنهج التدريبي والأساليب والمعينات التدريبية نحو تطويره مستقبلاً .

### ب - إجراءات متابعة وتقييم المتدرب:

إنطلاقاً من أن التدريب يساهم في تطوير وتعديل السلوك المهني والوظيفي للموظف إلى الأفضل فإن المتدرب هو المحور الأساسي لنظام متابعة وتقييم التدريب ، حيث أن هذا النظام سيتضمن متابعة وتقييم المتدرب قبل وأثناء وبعد انتهاء تنفيذ البرنامج بهدف التعرف على مدى التقدم الذي يحرزه المتدرب أولاً بأول في معلوماته ومهاراته وسلوكياته .

### (1) متابعة وتقييم المتدرب قبل تنفيذ التدريب :

تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على نواحي القصور لدى المتدرب في المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوب تطويرها أو تعديلها حيث يتم تقييم ثلاثة جوانب :

- السلوك المهني للمتدرب ، من حيث ولائه لعمله وإيمانه بالمنظمة التي يعمل بها ، وتعاونيه مع زملائه ورؤسائه .

- المعلومات والخبرات الموجودة لديه قبل التدريب، من حيث إلمامه بلوائح ونظم وقوانين المنظمة التي يعمل بها، وتتم متابعة وتقييم هذه الجوانب على مرحلتين:



المرحلة الأولى : ( قبل تنفيذ التدريب بفترة وأثناء أداء المتدرب لعمله ) ويطلق على هذه المرحلة مرحلة حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية وهو جزء منفصل سبق معالجته خلال هذا الدليل.

المرحلة الثانية : قبل التدريب وتكون مباشرة فى اليوم الأول للتدريب حيث يتم تقييم للنواحى السلوكية للمتدرب بصفة عامة بجانب تقييم للجوانب السابق ذكرها . بهدف تحديد مستوى التعلم لدى المتدرب.

## ولمتابعة وتقييم المتدرب قبل التنفيذ مباشرة يمكن استخدام الطرق التالية:

إعطاء المتدرب مجموعة من التمارين والإختبارات التى تكشف عن المعلومات التى يحوزها ويمكن أيضاً تطبيق نفس الإختبارات والتمارين فى نهاية البرنامج ليحدد مدى التقدم أو التغيير الذى حدث فى المعلومات والمهارات لدى المتدرب.

## (2) متابعة وتقييم المتدرب أثناء تنفيذ البرنامج:

تهدف متابعة وتقييم المتدرب أثناء التنفيذ إلى التعرف على التغيير الذى يطرأ على سلوكياته بصفة عامة والمعلومات التى يحصل عليها أولاً بأول فى نهاية كل جلسة تدريبية ويتم متابعة وتقييم كل من :

### ( أ ) متابعة وتقييم سلوك واتجاهات المتدرب:

يتم من خلال متابعة وتقييم سلوك المتدرب التعرف على بعض نواحى القصور فى أداء وسلوكيات بعض المتدربين الأمر الذى يستوجب تدخل المدرب أو المسئول عن تنفيذ البرنامج بهدف تصحيح أدائهم أو تصرفاتهم وتلافى نواحى الضعف والقصور أولاً بأول حيث يتم متابعة وتقييم النواحى الآتية:

- مدى انتظامه فى البرنامج.
- مقدار الجهد المبذول والقدرة على التحصيل.
- مدى الإهتمام بالتدريب والإقبال عليه.
- مدى مشاركته خلال تنفيذ البرنامج وتعاونه مع زملائه.
- مدى انتباه وتفاعل المتدرب مع المدرب من ناحية ومع موضوع الدرس من ناحية أخرى ، ويتم استخدام قوائم الملاحظات التى تستوفى بمعرفة مسئول التقييم عن كل يوم تدريبى لمتابعة وتقييم المتدرب أثناء التنفيذ.

### (ب) متابعة وتقييم التعلم لدى المتدرب:

يهدف التعرف على التقدم الذى يحرزهُ المتدرب فى معلوماته فى نهاية كل يوم تدريبيى ، ويتم ذلك عن طريق إجراء إختبار يومى شفهي أو تحريري للتعرف على المعلومات والخبرة التى اكتسبها فى كل جلسة تدريبيية .

### (3) متابعة وتقييم المتدرب بعد التنفيذ مباشرة :

يهدف التعرف على التغيير الذى طرأ على سلوكياته والمعلومات التى حصل عليها نتيجة التحاقه بالبرنامج التدريبيى حيث أن متابعة وتقييم المتدرب على هذا المستوى يزودنا بمعلومات عن مدى فعالية العملية التدريبيية ، أى النتائج المباشرة للتدريب ويتم متابعة وتقييم كل من:

- سلوك واتجاهات المتدرب.
- التعلم.

### متابعة وتقييم سلوك واتجاهات المتدرب:

تهدف متابعة وتقييم سلوك واتجاهات المتدرب أثناء التنفيذ إلى التعرف على مقدار التغيير الذى حدث فى سلوكياته بصفة خاصة نتيجة التحاقه بالبرنامج التدريبيى وإلى تقييم سلوك المتدرب من خلال نفس النواحي السابق ذكرها فى تقييم المتدرب أثناء التدريب ، قائمة ملاحظات تعتمد على بيانات نتائج قوائم الملاحظات التى تستوفى بمعرفة مسئول التقييم يومياً.

### متابعة قياس مستوى المتدرب:

يهدف قياس مستوى المعلومات والمهارات التى اكتسبها نتيجة التحاقه بالبرنامج التدريبيى ، حيث يتم إعطاء المتدرب نفس سلسلة التمارين والإختبارات التى تم تطبيقها فى بداية البرنامج ثم قياس مدى التقدم والتغيير الذى حدث فى معلوماته ومهاراته.

### إجراءات متابعة وتقييم المدرب:

إذا لم يكن المدرب على مستوى عال من الكفاءة والخبرة والقدرة على توصيل المعلومات إلى المتدربين فإن ذلك سيؤثر على باقى عناصر العملية التدريبيية ، وأى قصور فى قدرات المدرب أو أدائه يمثل خطراً بالغاً على فعالية التدريب . وسيقتصر متابعة وتقييم المدربين على المرحلتين الثانية والثالثة من تنفيذ البرنامج فقط ( مرحلة أثناء وبعد انتهاء تنفيذ التدريب مباشرة ) حيث أن مرحلة قبل تنفيذ التدريب تتمثل فى إعداد المدربين إعداداً سليماً عن طريق تنمية القدرات التدريبيية لهم ، فى حالة إذا تركت عملية التدريب لإدارة

التدريب بداخل المحافظة أما فى حالة الإستعانة بمدربين خارجيين للقيام بالتدريب سوف يتم خلال مرحلة ما قبل التدريب إختيار أكفأ المدربين بناء على الخبرة السابقة فى التعامل معهم.

## **متابعة وتقييم المدربين خلال مرحلة التنفيذ ومرحلة بعد انتهاء البرنامج مباشرة:**

تهدف متابعة وتقييم المدربين خلال التنفيذ وبعده مباشرة إلى اكتشاف نقاط الضعف فى أداء المدربين وتشمل متابعة وتقييم المجالات التالية:

- مدى قيامهم بالتحضير الجيد للموضوع.
- مدى إلمامهم بالمادة العلمية لموضوع التدريب.
- مدى استخدامهم للأساليب التدريبية وفقاً لخطة الدرس واستحداث أساليب مناسبة إذا دعت حاجة المتدربين إلى ذلك.
- القدرة على استخدام المعينات التدريبية التى تخدم التدريب.
- المظهر الشخصى ومدى تقبل المتدربين لهم.
- أساليب الاتصال بالمتدربين ومدى مراعاتهم لقواعد العلاقات الإنسانية وفنون القيادة الناجحة.

## **وتستخدم الطرق والأساليب التالية لمتابعة وتقييم المدرب أثناء وبعد التنفيذ:**

- استمارة تقييم رد فعل المتدرب إزاء المدرب.
- قوائم الملاحظة التى تستوفى بمعرفة أخصائى التقييم أو مسئول التدريب لتقييم المدرب أثناء قيامه بعملية التدريب.

الوحدة التدريبية الخامسة  
تطبيقات



## إكتشف مهاراتك

ضع علامة ( √ ) فى الخانة المناسبة أمام كل جملة حسب درجة إنطباقها عليك:

م	الجملة	أوافق تماماً (5) درجات	أوافق إلى حد ما (4) درجات	أوافق أحياناً (3) درجات	غير موافق إلى حد ما (2) درجة	غير موافق تماماً (1) درجة
1	عندما يكون لدى عدة أعباء أضع لها أولويات وأنظمتها فى جدول زمنى .					
2	يصبنى الآخرين بأننى منصت جيد					
3	عندما أقرر أن أفعل شيئاً يخصنى (كالإشتراك فى مشروع مثلاً ، أو تعلم لغة أجنبية أو ممارسة هواية ما ..) فإننى عادة أضع فى اعتبارى النتائج بعيدة المدى لما سأفعل .					
4	اعتبر تفويض بعض بعض الصلاحيات للمرءوسين تدريباً لهم لتحمل مسؤولياتهم أكبر فى المستقبل .					
5	عندما أكون بصدد اتخاذ قرار أبحث دائماً عن أنسب البدائل.					
6	أفضل العلوم الفنية والرياضية (الكمية) عن الأدب وعلم النفس					
7	عندما يوجد خلاف شديد بينى وبين شخص آخر فإننى أناقشه حتى أسوى هذا الخلاف .					
8	عندما أكون بصدد أداء مهمة معينة ، فإننى أتناول التفاصيل والجزئيات بدلاً من المسائل الكلية					

م	الجملة	أوافق تماماً (5) درجات	أوافق إلى حد ما (4) درجات	أوافق أحياناً (3) درجات	غير موافق إلى حد ما (2) درجة	غير موافق تماماً (1) درجة
9	أضع معايير الأداء التي تؤكد جودة العمل وفي نفس الوقت حصول الموظف على المكافأة الملائمة للنتائج التي يحققها.					
10	عندما تواجهني مشكلة من مشكلات العمل أعتد عاديّاً على الحلول التي ثبت نجاحها فيما مضى .					
11	أفضل الجلوس أمام الكمبيوتر بدلاً من إنفاق الوقت مع الناس .					
12	أحاول أن أشرك الآخرين معي في المناقشات والأنشطة					
13	عندما أتعلم علماً جديداً فإنني أربطه بما تعلمت من قبل .					
14	أخطط لوقت العمل بمكتبي بحيث أتمكن من إنجاز كل ما أريد .					
15	أفضل أن يكون العاملون تحت إشرافي من النوع " المطيع " دائماً .					
16	عندما يرتكب شخص ما خطأ معيناً ، فإنني أقوِّم هذا الشخص وأعلمه بالمنهج الصحيح .					
17	عند الحديث مع شخص معين ، فإن من الأفضل التركيز على حسن استغلال الوقت بدلاً من الإنشغال بدوافع هذا الشخص ، حتى يمكن إنجاز المهمة المطلوبة					

م	الجملة	أوافق تماماً (5) درجات	أوافق إلى حد ما (4) درجات	أوافق أحياناً (3) درجات	غير موافق إلى حد ما (2) درجة	غير موافق تماماً (1) درجة
18	لدى رؤية طويلة نتيجة تفكير عميق فيما يتعلق بمهمتى ، وعائلتي والأنشطة التي أمارسها.					
19	عندما أكون بصدد حل مشكلة ما فإننى أفضل تحليل البيانات والإحصاء عن الاجتماع مع الآخرين .					
20	عندما أشارك فى مهمة جماعية ، وأجد أحد الأعضاء يقصر فى أداء دوره فإننى أشكو ذلك للأصدقاء بدلاً من مواجهة هذا العنصر .					
21	يثير شغفى وحماسى أن أناقش الأفكار والمفاهيم .					
22	دراسة الأشياء الفنية أهم من قراءة كتب الإدارة .					
23	الأفضل أن يكون الإنسان مجاملاً ، وألا يجرح شعور الآخرين .					
24	البيانات والحقائق ، تثير اهتمامى أكثر من الناس .					

المهارة السلوكية	
الدرجة	رقم
	2
	7
	12
	16
	20
	23
	مجموع

المهارة العقلية	
الدرجة	رقم
	1
	3
	8
	13
	18
	21
	مجموع

المهارة الفنية	
الدرجة	رقم
	6
	11
	17
	19
	22
	24
	مجموع

المهارة الإدارية	
الدرجة	رقم
	4
	5
	9
	10
	14
	15
	مجموع