

تحديد الاحتياجات التدريبية

الأهمية :

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل مرحلة التشخيص Diagnostic Phase بالنسبة للعملية التدريبية . فكما أن الطبيب لا يستطيع أن يصف العلاج قبل فحص المريض وتحديد نوع المرض ، فإنه من الصعب تحديد الأشخاص الذين يشملهم التدريب وأهداف التدريب ومحتوي البرنامج والأسلوب الذى يمكن أن يقدم به التدريب ، وأخيراً التقييم الموضوعى لنشاط التدريب بدون التحديد الدقيق والموضوعى للأحتياجات التدريبية .

طرق تحديد الأحتياجات التدريبية :

يمكن تلخيص أهم الطرق العلمية لتحديد الأحتياجات التدريبية فى ثلاث طرق رئيسية :

١- تحليل التنظيم Organizational Analysis

٢- تحليل العمل Operational Analysis

٣- تحليل الفرد Individual Analysis

أولاً : تحليل التنظيم :

عند تحليل التنظيم بهدف تحديد الأحتياجات التدريبية فإن التركيز ينصب على معرفة المكان (القسم أو الإدارة أو الفرع) الذى يحتاج إليه تدريب (وماهية هذا التدريب) لمعالجة المشاكل التى يعانى منها. وعند تحليل التنظيم فإنه يلزم التفرقة بين جانبين رئيسيين هما: تحليل الهيكل التنظيمى Organizational Structure ، وتحليل المناخ التنظيمى Organizational Climate ، وفيما يلى بعض المؤشرات التدريبية لكل منهما .

أ - تحليل الهيكل التنظيمى :

- إستحداث وظائف جديدة .

- إلغاء وظائف قائمة .

- تعديل واجبات ومسئوليات بعض الوظائف ، وبالتالي وصف هذه الوظائف ومواصفات شاغليها .
- إستحداث تقسيمات تنظيمية جديدة أو إلغاء تقسيمات قائمة، أو إدماج تقسيمات تنظيمية فى بعضها البعض .
- تغيير الموقع التنظيمى لبعض الوظائف .
- تفويض صلاحيات بعض الوظائف العليا إلي وظائف أدني منها.
- تركيز بعض الوظائف بدلاً من لامركزيتها .
- إستحداث أنشطة جديدة أو توقف بعض الأنشطة القائمة .
- إختلال الهيكل الوظيفى إما بزيادة الأفراد عن الوظائف أو نقص الأفراد عن الوظائف .
- عدم فاعلية اللجان وطول الوقت المستغرق فى بحث الموضوعات.
- إستمرار شعور بعض الوظائف التخصصية .
- إصدار قرارات دون وجود أساس من السلطة المفوضة .
- قصور المعلومات المتبادلة بين التقسيمات الإدارية .
- نتائج ومعلومات تخطيط القوي العاملة .

ب - تحليل المناخ التنظيمي :

- إرتفاع شكاوى العاملين .
- إرتفاع معدل دوران العاملين .
- إرتفاع معدلات الغياب والتأخر عن مواعيد العمل .
- إرتفاع معدل الحوادث وإصابات العمل .
- إرتفاع معدل شكاوى العملاء .
- إنخفاض المعنويات كما تظهره استقصاءات اتجاهات العاملين .
- ضعف الإلتناء والولاء للمنظمة كما تظهره إستقصاءات إتجاهات العاملين.

ثانياً : تحليل العمل :

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

- إختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف .
- عدم تناسب التأهيل العلمى أو الخبرة العملية لبعض الأفراد مع متطلبات أداء وظائفهم .
- إختلاف أنماط السلوك الفعلى للأفراد عن الأنماط المرغوب فيها كما تحدها قوائم توصيف الوظائف .
- ضعف الأداء الفعلى للعاملين مقارنة بمعايير الأداء كما تبرزها إحصاءات المنشآت المماثلة والدراسات العلمية .

ثالثاً : تحليل الفرد :

- وينصب الإهتمام هنا على مستوى أداء الفرد الفعلى ومدى إمكانية الإرتقاء بهذا الأداء من خلال التدريب ، ويمكن اللجوء إلى المصادر التالية للخروج ببعض المؤشرات التدريبية :
- نتائج تقييم الأداء والتي من المفروض أن تتم بشكل دورى بالمنظمة (تقييم رسمى) .
- ملاحظة الرؤساء والمشرفين لأداء مرؤوسيههم (تقييم غير رسمى) .
- نتائج الاختبارات التى تتم بالمنشأة من أن لآخر مثل اختبارات المهارة ومراكز التقييم .
- نتائج استقصاءات الرأى والتي يمكن إجراؤها من أن لآخر بهدف معرفة رأى الأفراد فى أدائهم الحالى ومدى حاجتهم للتدريب .
- أيضاً فإن تخطيط المسار المهنى وما يرتبط به من فتح آفاق للترقية أمام الأفراد يعد مصدراً هاماً لتحديد الاحتياجات التدريبية .