الجامعة السورية الخاصة
كلية إدارة الأعمال

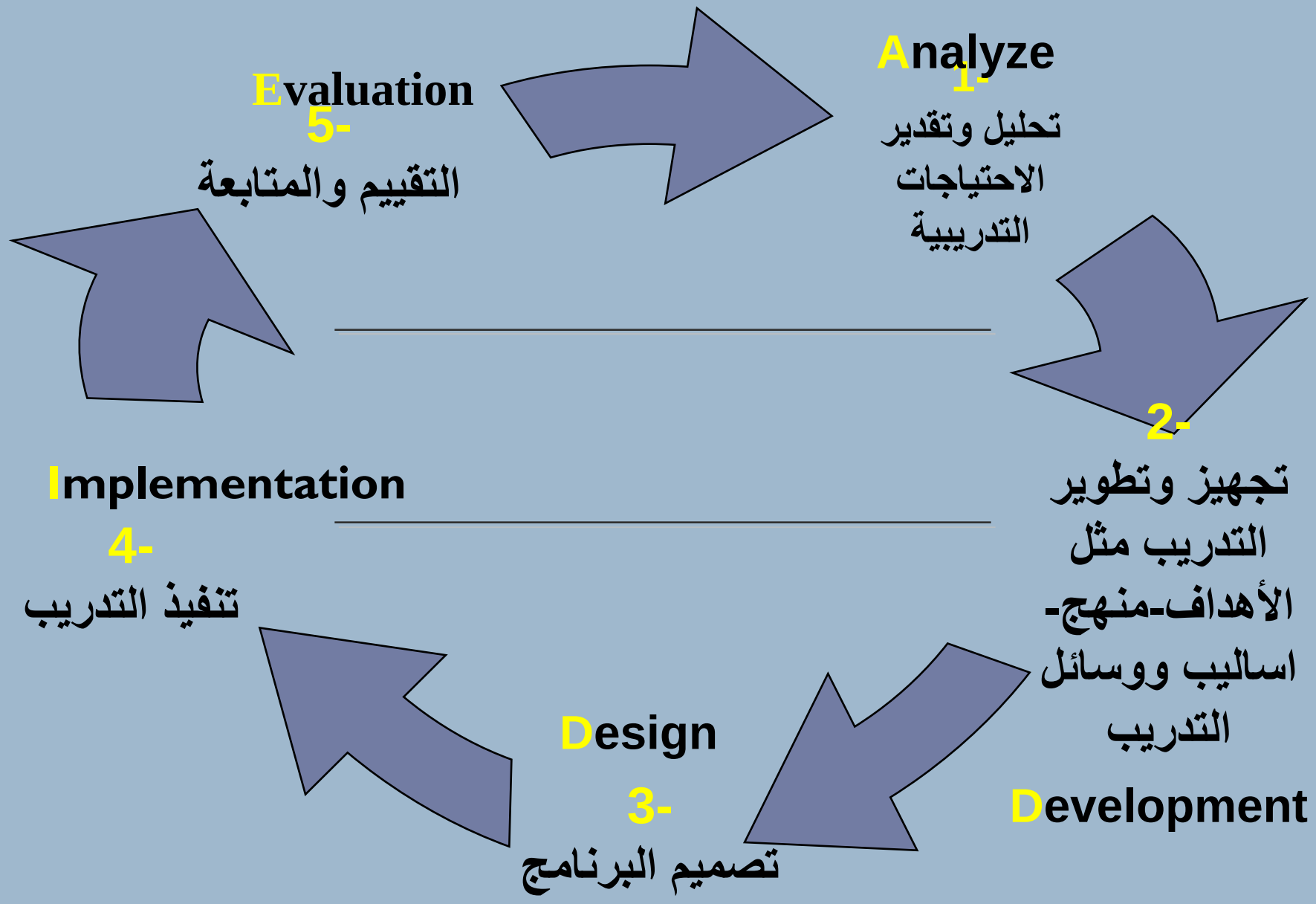
مقرر التدريب والتأهيل
الفصل الثالث : (دورة حياة التدريب (1))

الدكتور عصام حيدر

مقدمة

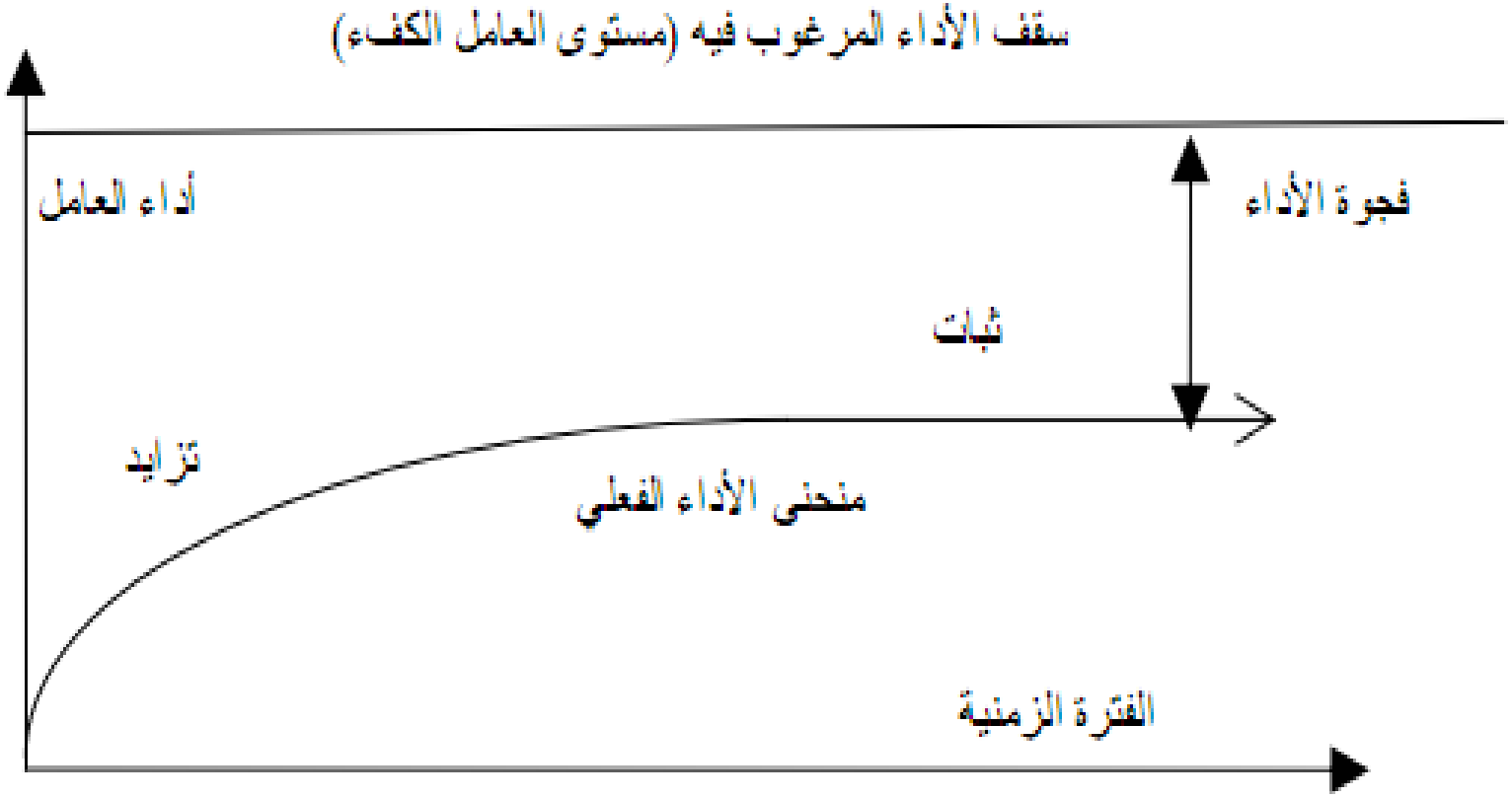
- بما أنه تم النظر للتدريب كمنظومة، يجدر بنا التحدث بالتفصيل عن مكونات هذه المنظمومة أو التعبير عن دورة حياة مستمرة للتأهيل والتدريب في منظمات الأعمال

مراحل دورة حياة التدريب



مراحل دورة حياة التدريب/1. تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية

الفجوة التدريبية



نموذج الفجوة التدريبية

أسباب الفجوة التدريبية

- قلة الحافز
- نقص الموارد
- عدم ملائمة العامل للوظيفة

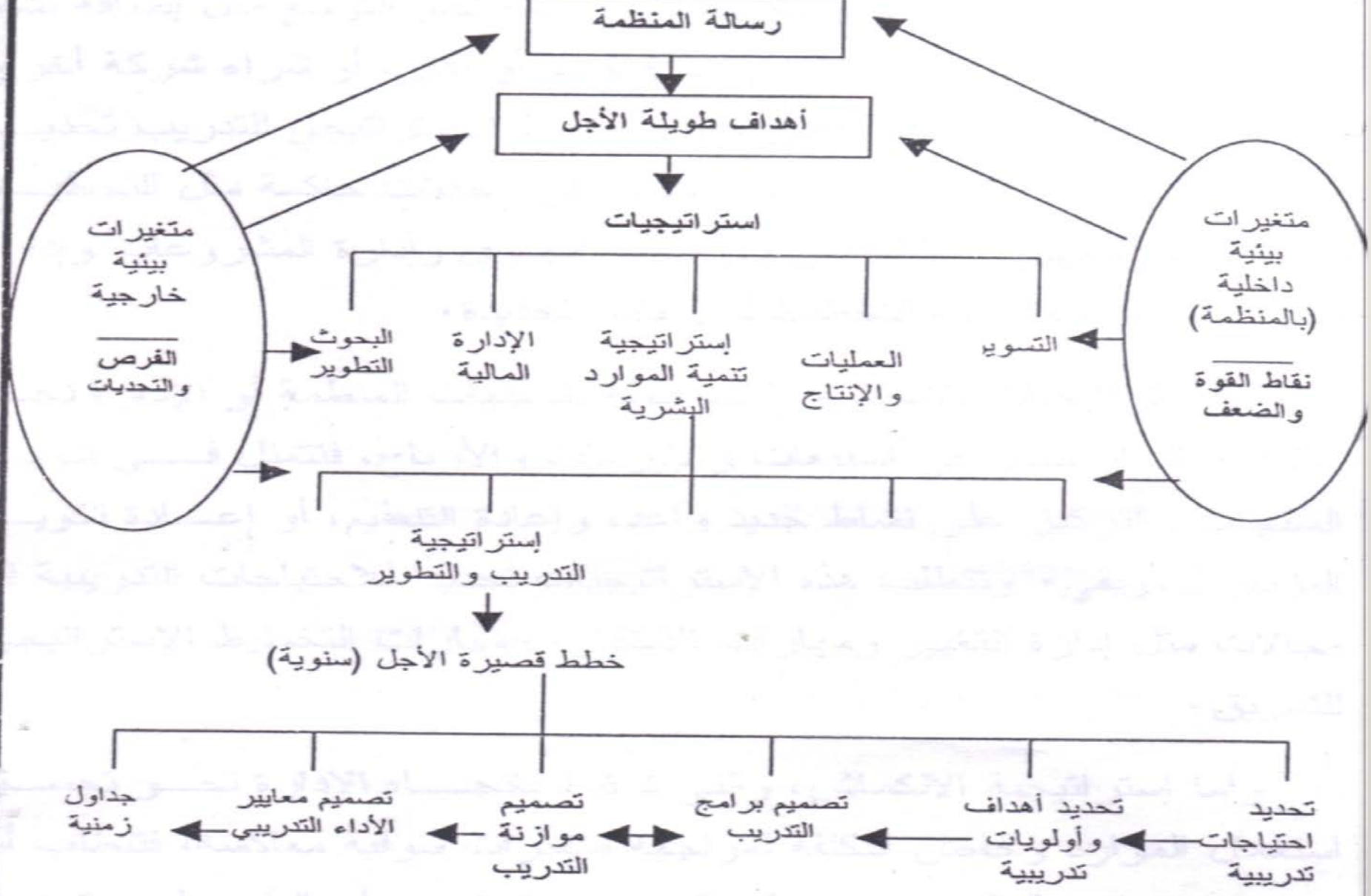
وسائل رفع الإنتاجية وعلاج الفجوة التدريبية

التخطيط للتدريب: منظور استراتيجي:

- تنبع استراتيجية التدريب من رسالة المنظمة. وهذه الرسالة التي تجسد غرض المنظمة الرئيسي. فإذا كانت منظمة حكومية فغرضها تقديم الخدمات المناطة بها -في مجالها- إلى جمهورها بالمستوى المناسب. وإن كانت منظمة أعمال فغرضها قد يتمثل في نشاط معين أو أكثر لتقديم منتج أو أكثر لقطاع معين من العملاء في سوق أو أسواق معينة.

تكييف استراتيجية التدريب مع دورة حياة المنظمة

- النمو : برامج مثل مهارات التفاوض ودراسات الجدوى الاستقرار برامج إدارة التغيير ومهارات الابتكار،
- الانكماش : برامج مثل دراسة التكلفة والعائد وترشيد التكاليف
- التميز : برامج تعزيز قدرات في الجودة ونظم الانتاج



نموذج (٦/ ١)

استراتيجية التدريب ضمن استراتيجيات المنظمة

مجالات التدريب

- **المعرفة Knowledge** : مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ.
- **المهارات Skills** : وهي عبارة عن أي تصرف أو عمل مادي يقوم به الشخص المتدرب مثل تشغيله للحاسب الآلي.
- **الأساليب Methods**: ويقصد بها التطبيق للمعرفة والمهارات في موقف ديناميكي بمعنى طريقة التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة أوالطائرة.

تابع مجالات التدريب

- **الاتجاهات Attitudes :** وهي الاتجاهات التي يمكن تعديلها أو تغييرها ومعنى هذا أن هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته وفي ذات الوقت لا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال، لذا يركز التدريب على السلوك الذي يمكن تعديله أو تقويمه.
- **الخبرة Experience :** وهى ناتجة عن الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة طويلة من الزمن، وبالتالي فإن هذا المجال لا يمكن للفرد أن يتعلمه من داخل قاعة التدريب.

مراحل دورة حياة التدريب/1. تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية

- **يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها :**
- مجموع التغييرات والتحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل، وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة من ناحية، ومسايرة متطلبات التقدم وتحقيق التنمية على المدى الاستراتيجي للمنظمات من ناحية أخرى.

- مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. ويحصل الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة، والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفية معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

مراحل دورة حياة التدريب/1. تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية

- يمكن تعريف تقدير الاحتياجات التدريبية بأنها :
- هي العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية هذه الاحتياجات على صعيد :
  - تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب.
  - تعريف وتحديد الاحتياجات.
  - قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء.
  - ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية.
  - تحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تقدير الاحتياجات.

مراحل دورة حياة التدريب/1. تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية
فوائد وأهمية تقدير الاحتياجات التدريبية

- يوفر معلومات أساسية يتم بناءً عليها وضع المخطط.
- يقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب.
- يساعد على تصميم برامج تدريب موجهة للنتائج.
- يؤدي إلى تحسين فعالية وكفاءة التدريب من خلال الاستهداف الأفضل.
- يحدد المستهدفين من التدريب (المتدربين).
- يحدد نوعية التدريب.

مراحل دورة حياة التدريب/1. تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية
فوائد وأهمية تقدير الاحتياجات التدريبية

- المعلومات الهامة التي يوفرها تقدير الاحتياجات التدريبية :
- تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب.
- الجدول الزمني للأنشطة التدريبية.
- الموارد المطلوبة للتدريب (مواد بشرية، مالية، ... الخ).
- اختيار وتصميم مواد وأساليب التدريب المناسبة.
- ييسر الاتصال بين المؤسسة والجهات التدريبية.
- الترويج للمجالات الجديدة في التدريب.

مراحل دورة حياة التدريب/1. تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية

- الحاجة للتدريب لا تنشأ فقط عند التوسع في الأعمال أو لمواجهة النقص في عدد الأفراد الناشئ عن ترك العمل.
- هناك مواقف متعددة تظهر فيها الحاجة للتدريب وهي ما تدل عليه هذه المرحلة (تحديد الاحتياجات التدريبية)
- الاحتياجات التدريبية تمثل التعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي من المواقف التالية:

- الموقف التي تقرر فيه الإدارة تغيير الظروف والإمكانيات التي يتم فيها أداء العمل أو يتم العمل بواسطتها.
- الموقف الذي يتضح فيه أن مستوى أداء بعض الأفراد لا يرقى للمستوى المطلوب لأسباب تعود إلى نقص في المهارات والقدرات.
- الموقف الذي تقرر فيه الإدارة تغيير أو تعديل في محتوى العمل.
- الموقف الذي تقرر فيه الإدارة إحداث وظائف جديدة تماماً أو البدء في أنشطة جديدة لم يسبق لأفراد المنظمة ممارستها.
- الموقف الذي تقرر فيه الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل وترقية أفراد حاليين.

مراحل دورة حياة التدريب/1. تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية
بعض مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية

1. تعجل تنفيذ البرامج التدريبية، فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات الفعلية.
2. الاهتمام بالكم دون النوع في البرامج التدريبية.
3. عدم اهتمام الإدارة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
4. تكرار نفس البرامج التدريبية في كثير من الخطط التدريبية.
5. الاحتياجات التدريبية التي يتم تحديدها لا توضع بشكل أهداف تدريبية محددة (في صيغة كمية وزمنية ونوعية)
6. اعتقاد مسؤولي التدريب بصعوبة جمع المعلومات وتحليلها.
7. عدم القدرة على التفرقة بين المشكلة التدريبية وغيرها من المشكلات فماذا يجدي التدريب مثلا عند موظف في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلة أو تخصصه.
8. عدم اهتمام بعض الموظفين بالبرامج التدريبية.

مراحل دورة حياة التدريب/1. تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية
التقدير الفعال الاحتياجات التدريبية

- هناك الكثير من الصعوبات التي قد تحول دون التنفيذ الفعال لتقدير الاحتياجات التدريبية على أرض الواقع فهناك مشاكل متعلقة بالموارد من حيث الوقت والتكاليف إضافة إلى العديد من الصعوبات المختلفة والمتعلقة بالمفاهيم والسمات المؤسسية. وإدراك هذه الأمور في المراحل الأولى يساعد بشكل عام في تصميم إجراءات عملية لتقدير الاحتياجات التدريبية بشكل ملائم. فالاحتياج يعبر عن الفجوة بين الوضع الراهن (ما هو كائن) والوضع المأمول أو المثالي (ما يجب أن يكون).

مراحل دورة حياة التدريب/1. تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية التقدير الفعال الاحتياجات التدريبية

- من أجل دقة وفعالية تحديد الاحتياجات التدريبية لا بد من القيام بما يلي:

- تحليل متطلبات المنظمة : تحليل الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي.
- تحليل العمل : الذي يشمل تحليل الأعمال والوظائف التي يتعلق التدريب بها أو ببعض جوانبها.
- تحليل الفرد : ينصب الاهتمام هنا على مستوى أداء الفرد الفعلي ومدى إمكانية الارتقاء بهذا الأداء من خلال التدريب.

مراحل دورة حياة التدريب/1. تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية التقدير الفعال الاحتياجات التدريبية/تحليل متطلبات المنظمة

- لتحديد الموقع المراد توجيه التدريب إليه في المنظمة لا بد من :
  - فهم أهداف المنظمة.
  - تحليل الهيكل التنظيمي.
  - تحليل سياسة المنظمة ولوائحها وأساليب العمل بها.
  - دراسة القوى العاملة.
  - تحليل معدلات الأداء التنظيمي.
  - تحليل المناخ التنظيمي.
  - دراسة التطور والتغيّر في نشاط المؤسسة.

مراحل دورة حياة التدريب/1. تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية التقدير الفعال الاحتياجات التدريبية/تحليل الوظيفة أو العمل

- لتحديد أهداف التدريب والمعايير اللازمة لقياس فاعليته وتقرير نوع المهارات والاتجاهات والصفات المطلوبة لأداء العمل , لا بد من :
- مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة.
- مراجعة أسلوب الأداء الوظيفي للوظيفة.
- الإطلاع على آراء الخبراء والدوريات والبحوث العلمية والميدانية عن العمل.
- ملاحظة الموظفين أثناء تأدية عملهم.
- مقابلة الموظفين والعمال ورؤسائهم المباشرين.
- الاستقصاءات.
- المفكرة اليومية الخاصة بالعمل.

مراحل دورة حياة التدريب/1. تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية التقدير الفعال الاحتياجات التدريبية/تحليل الوظيفة أو العمل

- تحليل وتقدير الاحتياج على المستوى الوظيفي يوجه لتحديد المعارف، المهارات والاتجاهات المحددة المطلوبة للأداء المناسب لوظيفة ما. ولإجراء ذلك فمن الضروري القيام بالآتي :

a. تحديد طبيعة ومحور المهام والعمليات التي تغطيها الوظيفة المحددة (تحليل الوظيفة): الوظيفة تشمل العديد من المهام التي يتطلب أن يقوم بتا شاغل الوظيفة والغرض من تحليل الوظيفة يكمن في :
   - تحديد المهام المدرجة تحت عنوان الوظيفة المعنية .
   - مساعدة الموظف على تحديد أهم هذه المهام .
   - وينتج عن هذه العملية قائمة من المهام التي من المطلوب أن يقوم بها شاغل الوظيفة بعد ذلك يتم تحديد مستوى أداءه لكل واحدة من هذه المهام حتى يتسنى وضع إطار البرنامج التدريبي المناسب .

b. تحديد المهام التي تُعطى الأولوية في البرنامج التدريبي: ويعتمد تقدير الاحتياج التدريبي لهذه المهام على ثلاثة اعتبارات :
   - الأهمية النسبية لكل مهمة .
   - معدل تكرار القيام بالمهمة .
   - مدى صعوبة أو سهولة تعلم المهمة .
   - ولذلك تتمثل أهمية تحليل الوظيفة في أنها تفيد المدرب في استبعاد بعض المهام غير الهامة نسبياً والتركيز على الأكثر أهمية والأكثر تكراراً والتي يمكن تعلمها .

مراحل دورة حياة التدريب/1. تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية
التقدير الفعال الاحتياجات التدريبية/تحليل الوظيفة أو العمل

استمارة تحليل الفجوة للوظيفة

اسم الموظف .....

مجموع النقاط	صعوبة تعلمها	أهميتها النسبية	معدل القيام بها	المهمة

مراحل دورة حياة التدريب/1. تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية
التقدير الفعال الاحتياجات التدريبية/تحليل الفرد

- تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد هو تعريف الاحتياج كفجوة قدرات بين مستوى المعارف والمهارات والاتجاهات الموجودة حالياً والمستوى المأمول للشخص المعني بمهام وظيفته .وبما أن الهدف النهائي للتدريب هو تزويد الأفراد المتدربين بالمستوى المطلوب من الكفاءة للقيام بوظائفهم فإن هذا المستوى من تقدير الاحتياجات يمثل القاسم المشترك بين كل مستويات تقدير الاحتياجات التي ذكرت في السابق .
- وتتمثل أهمية تقدير الاحتياجات على مستوى الفرد في أنها تساعد المدرب على تحديد :
  - من يحتاج إلى تدريب؟
  - ما الذي يحتاج إليه من تدريب؟
  - كيف يمكن تحقيق ذلك بالشكل الأفضل؟
- وهناك طريقتان لتقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد :
  - تقييم الأداء .
  - تحليل الفجوة .

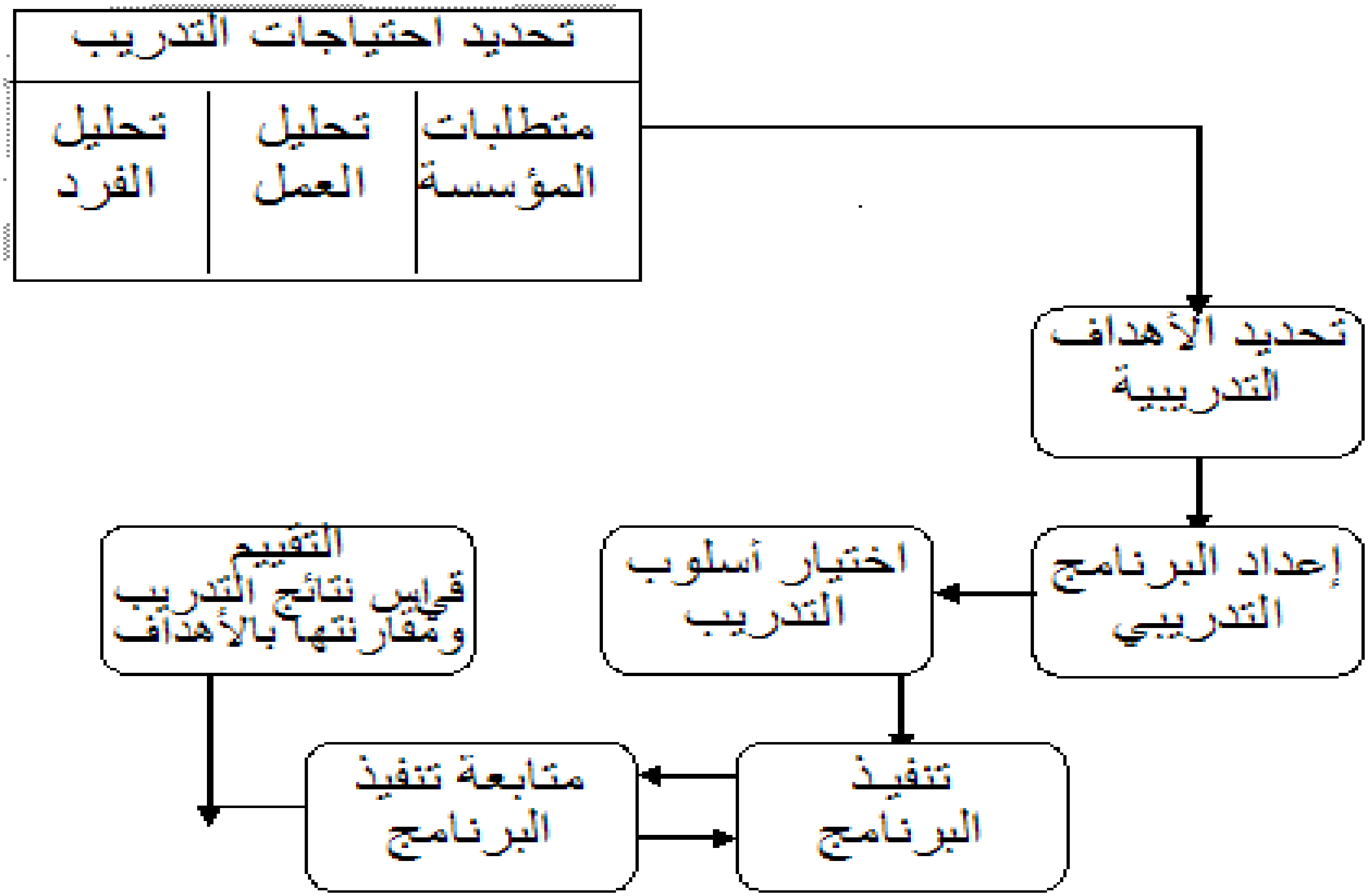
مراحل دورة حياة التدريب/1. تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية
التقدير الفعال الاحتياجات التدريبية/تحليل الفرد

استمارة تحليل الفجوة للفرد

الوظيفة .....

الفجوات التدريبية	الفجوات	المستوى الحالي	المستوى المطلوب	تحديد المهام بالتفصيل

موقع تحديد احتياجات التدريب في منظومة التدريب



مراحل دورة حياة التدريب/1. تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية
مداخل تحليل الاحتياجات التدريبية

1. **معدلات الأداء وتقارير الكفاءة :**
   a. معدلات أداء الموارد البشرية .
   b. معدل الزيادة في الإنتاج .
   c. معدلات التكاليف .
   d. معدلات التسويق والمبيعات .
2. **التحليل المتكامل للتنظيم :**
   a. تحليل الأهداف .
   b. تحليل الخريطة التنظيمية .
   c. تحليل السياسات .
   d. تحليل الأعمال والأنشطة
   e. تحليل الفرد .

مراحل دورة حياة التدريب/1. تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية
مداخل تحليل الاحتياجات التدريبية

3. **الاستقصاءات والآراء والمقترحات والتقارير :**

a. آراء الرؤساء في رفع كفاءة وفعالية العمل بوحداتهم .

b. آراء العاملين أنفسهم في مدى كفاءتهم وفعاليتهم .

c. تقارير أجهزة الرقابة .

d. الملاحظة أثناء العمل .

مراحل دورة حياة التدريب/1. تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية- جمع وتحليل البيانات

- أي توفير البيانات والمعلومات عن مختلف النظام التدريبي وكذلك عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنشأة أو خارجها وذلك لضمان الدقة في عملية تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية.

- لا يجب أن تتم هذه المرحلة بشكل متقطع أو غير منتظم حين الحاجة لاتخاذ قرار تدريبي ما بل يجب أن تكون جزءاً متكاملاً من نظام أشمل للمعلومات الإدارية يوفر للإدارة كافة المعلومات عن مختلف أوجه النشاط بطريقة منتظمة وفي توقيت مناسب يسمح بالاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات.

- يمكن النظر أيضاً إلى نظام المعلومات التدريبية بمثابة جزء متكامل من نظام معلومات إدارة الموارد البشرية.

مراحل دورة حياة التدريب/1. تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية
جمع وتحليل البيانات

- **تتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات:**
  - معلومات عن التنظيم الإداري للمنشأة.
  - معلومات عن الأهداف والسياسات.
  - معلومات عن تطور النشاط.
  - معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف والمهام.
  - معلومات عن الإمكانات المادية.
  - معلومات عن النظم والإجراءات.
  - معلومات عن الأفراد العاملين.
  - معلومات عن الظروف المحيطة.

خلاصة

تعتبر خطوة تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية نقطة الانطلاق في عملية التدريب وحجر الأساس الضامن لنجاح التدريب .

شكراً لحسن إصغائكم