

دورة تحديد الاحتياجات التدريبية

جمع وتصميم
عبدالرحمن السيارى

مقدمة

تحتاج المنظمات الى تدريب وتطوير منسوبيها بشكل دوري ومستمر من هذا المنطلق تخصص لذلك ميزانيات خاصة ومن اجل ان تحقق المنظمة أهدافها من عملية التدريب يتوجب ان تحدد احتياجات افرادها التدريبية على أسس علمية ومتطورة نستعرض من خلال هذه الدورة التعريف الشامل لتحديد الاحتياجات التدريبية و عناصرها ومراحلها والطرق العلمية لتنفيذها والمشكلات التي قد تؤثر في طريق تحقيقها

التدريب الأول : مفهوم واهداف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية

اولاً: العملية التدريبية

تهدف المنظمات من عملية التدريب الى تنمية مواردها البشرية من اجل رفع كفاءتها وتطوير منتجاتها والمحافظة على مكانتها التنافسية واستمرار نموها الاستراتيجي على ضوء ذلك دعونا نستعرض مراحل التدريب في المنظمات

مراحل التدريب في المنظمات تختلف حسب طبيعتها اما ان تكون منظمات بالاساس تدريبية مثل الجامعات والمعاهد او منظمات غير تدريبية شركات او قطاع حكومي

مراحل التدريب في المنظمات غير التدريبية تمر في ثلاث مراحل أساسية	مراحل التدريب في المنظمات التدريبية تمر في خمس مراحل أساسية
١. تحديد الاحتياجات التدريبية	١. تحديد الاحتياجات التدريبية
٢. وضع خطط التدريب	٢. تحديد أنواع التدريب
٣. تقييم الأثر العائد على التدريب	٣. تصميم البرامج التدريبية
ملاحظة : تتغير مراحل التدريب في المنظمات الغير تدريبية حسب حجم المنظمة وقدرتها على تصميم برامجها التدريبية ذاتياً عبر مراكز تدريب خاصة بها مثل شركات سابك و ارامكو و بعض القطاعات الحكومية التي تملك مراكز تدريب خاصة بها	٤. تحديد الأساليب التدريبية وتنفيذ التدريب
	٥. تقييم البرامج التدريبية

التدريب الأول : مفهوم واهداف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية

ثانياً : مفاهيم في تحديد الاحتياجات التدريبية

الاحتياجات التدريبية : هي الفجوة القائمة بين النتائج الحالية والنتائج المرجوة أي انها فجوة بين مهارات او معرفة الموظف وبين المهارات والمعارف اللازمة لأداء الدور الوظيفي بكل احترافية وبما يخدم اهداف المنظمة

اما تحديد الاحتياجات التدريبية : هي العملية التي يتم من خلالها تحديد احتياجات الفرد التدريبية لسد ثغرة الأداء او التدريب على أدوار جديدة او التطوير لغرض رفع الأداء على المدى البعيد والقريب لما يخدم اتجاهات و خطط المنظمة

لكي يكون تحديد الاحتياجات التدريبية واقعياً يستوجب علينا ان نأخذ في الحسبان التنبؤات المستقبلية من حيث الجوانب المالية والتنظيمية والخطط الاستراتيجية والمتغيرات المتوقعة في البيئة الخارجية وحجم العمل و تخطيط القوى العاملة



تظهر الحاجة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جوانب عدة من أهمها :

1. الاعداد والتمهيد للموظفين الجدد
2. النقل او الترقية او الإعارة
3. تغير المسار الوظيفي
4. ادخال تغيرات تكنولوجية او تقنية او فنية
5. استحداث خطط استراتيجية او تغير تنظيمي
6. ظهور مشكلات في الأداء العام او أداء الافراد

التدريب الأول : مفهوم واهداف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية

ثالثاً : اهداف تحديد الاحتياجات التدريبية

تهدف الى المحافظة على الأداء العام للمنظمة وتطويرها وزيادة فعاليتها عبر تحديد احتياجات الافراد من التدريب لخدمة تنفيذ خطتها التشغيلية والتنظيمية والاستراتيجية

اهداف عامة

تبحث عن الانحرافات في الأداء العام عن الأهداف التنظيمية والخطط التشغيلية والاستراتيجية وتحدد أسبابها وتبحث عن علاجها عبر تطوير الافراد بتدريبهم وتطويرهم بتحديد احتياجاتهم التدريبية بدقة

اهداف حل المشكلات

في هذا الهدف غالباً نبحث في رفع الطاقة الفكرية والتطوير الاستراتيجي للأفراد نقوم من خلاله بتطوير الافراد وتحفيزهم للأبداع والابتكار وتمكينهم من مهام اكبر من مهامهم الحالية

اهداف ابتكارية

التدريب الثاني : أنواع ومراحل تحديد الاحتياجات التدريبية

أولاً : أنواع تحديد الاحتياجات التدريبية

تنقسم أنواع تحديد الاحتياجات التدريبية الى اربع اقسام رئيسية

1. تحديد احتياجات المنظمة	في هذا النوع نستهدف البرامج التي تخدم المنظمة في : <ul style="list-style-type: none">• رفع الطاقة الإنتاجية• رفع التنافسية و تطوير بيئة العمل• تحسين المركز الثقافي للمنظمة
2. تحديد احتياجات الجماعات	في هذا النوع نستهدف الاحتياجات التدريبية التي تخدم <ul style="list-style-type: none">• العمل على تطوير روح الفريق• تنظيمات وادوار استراتيجية جديدة وإدارة التغيير• التدريب على القيادة• حل المشكلات وإدارة الازمات
3. تحديد احتياجات الافراد	في هذا النوع نستهدف تحديد حاجة الافراد الى : <ul style="list-style-type: none">• مهارات ومعارف خاصة بحل مشكلات الأداء• التطوير لتمكن الموظف وترقيته
4. تحديد احتياجات الوظيفة	ينقسم تحديد احتياجات الوظيفة الى قسمين : <ul style="list-style-type: none">• تحديد الاحتياجات التدريبية للوظائف التشغيلية يكون فيها العمل اقل تعقيدا حيث يتم وفقا لمهارات واضحة وسهل متابعتها• تحديد الاحتياجات التدريبية للوظائف الاشرافية وهي غالباً معقدة وتحتاج البحث والتحليل لصعوبة ملاحظة السلوك الاشرافي

التدريب الثاني : أنواع ومراحل تحديد الاحتياجات التدريبية

ثانياً : مراحل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية

تمر مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية مرحلتين

تكون غالباً بملاحظة المشرف المباشر لحدوث خلل في أداء الموظف لواجبات الوظيفة او دخول دور جديد او ان يرى ان الموظف لديه القدرة على تولي أدوار وظيفية يحتاج لتطوير مهاراته ليتمكن منها بشكل مثالي

في هذه المرحلة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع خطط التدريب الفردية من قبل مسؤول التدريب حيث يقوم بجمع المعلومات وتحليلها وتحديد الفجوات في الأداء

١. مرحلة أولية : التحديد المبدئي للاحتياجات التدريبية

٢. المرحلة الثانية : التحديد الموصل للاحتياجات التدريبية

الأطراف المشاركة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية

٢ . المشرف المباشر : عبر متابعة الموظف وتسجيل الخلل في العمل او ملاحظة تميز الموظف والمشاركة في تطويره

٤. المستشار الخارجي : تستعين به بعض المنظمات في حال وجدت صعوبة في حل مشكلات الأداء ليساعد مسؤول التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق

١ . الموظف : عندما يشعر بعدم قدرته على القيام بمهام وظيفته و المشاركة في عملية جمع المعلومات وجلسات المقابلة الشخصية مع مسؤولي التدريب

٣ . اخصائي التدريب : هو المسؤول عن جمع المعلومات من اراء المشرفين والموظفين وبطاقات الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي والخطط التشغيلية والاستراتيجية و تحليلها و تحديد الاحتياجات الفعلية للتدريب

الإدارة العليا : هي المشرع للتنظيم الإداري والخطط الاستراتيجية وتوفير الميزانيات اللازمة لدعم عمليات التدريب والتطوير

التدريب الثاني : أنواع ومراحل تحديد الاحتياجات التدريبية

ثالثاً: أساليب جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية

١ . اللجان الاستشارية مجموعة من الخبراء يطلب منها تشخيص مشكلة إدارية او فنية معينة لتحديد الفجوة والعمل على حلها
٢. تحليل الخطط الاستراتيجية والتنبؤات المستقبلية للمنظمات
٣ . مراكز التقويم مراكز متخصصة في دراسة أداء الافراد واتجاهاتهم ومهاراتهم نستفيد منها في عمليات توظيفهم وتطويرهم وقياس الانحرافات في أدائهم
٤ . تحليل الاحداث الحرجة والانحرافات في الأداء العام من خلال تحديد ابعادها والوقوف على أسبابها والعمل على علاجها بالتدريب والتطوير
٥. مقابلة الموظفين لمعرفة وجهة نظرهم حول مشكلات الأداء ومفهومهم لاحتياجاتهم التدريبية
٦ . مقابلات ترك الوظيفة والتعرف حول المشكلات داخل المنظمة التي أدت للتسرب الوظيفي
٧ . تحليل بطاقات الوصف الوظيفي
٨ . مجموعات الموظفين مجموعة من الافراد داخل المنظمة يقومون بدراسة المشكلات وتحديد أسبابها
٩ . المسح الخارجي لدراسة وضع وسمعة المنظمة في البيئة الخارجية
١٠ . تحليل استمارات تقييم الأداء
١١ . استبيانات ومقابلات جمع المعلومات من المدراء المباشرين
١٢ . اختبارات قياس المهارات والمعارف

التدريب الثالث : تحليل العناصر وتحديد خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية

أولاً: تحليل عناصر تحديد الاحتياجات التدريبية

نحلل عناصر تحديد الاحتياجات التدريبية التي تنقسم الى ثلاث عناصر رئيسة المنظمة , العمل (الوظيفة) , الموظف

تحليل المنظمة

يكون تحليل المنظمة عبر دراسة العناصر التالية :
١ . دراسة الخطط الاستراتيجية واهداف التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي
٢ . خصائص الموارد البشرية ودرجة فعاليتها والاستفادة منها والعجز فيها والمتاح منها للاستقطاب
٣ . المناخ العام وبيئة العمل والتغيرات الداخلية والخارجية في المؤثرة في المنظمة

تحليل العمل
(الوظيفة)

نقوم بتحليل المهارات والمعارف والاتجاهات السلوكية المطلوبة اللازمة لأداء الوظيفة والمعايير التي يحدد من خلالها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات ويتم ذلك عبر تحليل الوصف الوظيفي و مواصفات شاغل الوظيفة و اهداف الوظيفة ومعدلات الأداء

تحليل أداء الموظف

يهدف الى معرفة المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم الموظف لتطوير ادائه ورفع انتاجيته واشباع رغباته الشخصية حيث يقوم مسؤول التدريب بدراسة المواصفات للفرد والخصائص الشخصية والاتجاهات السلوكية

التدريب الثالث : تحليل العناصر وتحديد خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية

ثانياً : خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية

نحدد المشاركين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وطرق جمع البيانات منهم ومن ثم نحدد الفئة التي نقوم بدراسة تحديد احتياجاتهم التدريبية كأن نستهدف فئة المهندسين و نحدد طرق جمع البيانات من نتائج العمل اليومية ومن تقييم الأداء ومن مقابلات المدراء والمهندسين المعنيين

جمع البيانات

نحدد في هذه الخطوة نوع البيانات ونقوم بالتبويب بعزل كل فئة في ملف مستقل مثل

- ملف بيانات اراء المدراء
- ملف بيانات بطاقات الوصف الوظيفي
- ملف بيانات استبانات الموظفين

تبويب البيانات

تعتبر المرحلة الأهم التي من خلالها نحدد الفجوة وحجمها و نوع الفجوة ومدى أهميتها وتأثيرها على الأدوار الوظيفية

- ما يعتبر احتياج تدريبي هو المشكلات الناتجة عن نقص المهارة والمعرفة او الخلل في السلوك الإداري
- مالا يعتبر احتياج تدريبي هي المشكلات الناتجة عن سوء اشراف او نظام قيادي او طبيعة عمل

تحليل البيانات

يتم من خلالها اعداد التقارير النهائية بالفجوات والبدء في مراحل اعداد خطط التدريب الفردية

اعداد التقارير

التدريب الرابع : مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية

١ . عدم مطابقة التدريب للاحتياج الفعلي
٢ . تكرار الاحتياجات التدريبية
٤ . قصور المعلومات حول الاحتياجات التدريبية
٥ . حدوث أخطاء في اختيار البرامج التدريبية
٦ . ضعف المردود من التدريب
٧ . ضعف أخصائي الموارد البشرية في المنظمة
٨ . عدم اهتمام المشرفين والموظفين بالتدريب