

الفصل السادس



تحديد الاحتياجات التدريبية

أولاً : عوائق تحديد الاحتياجات التدريبية

تكاد تكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بوضعها الحالي في العديد من المؤسسات أشبه برجل أعمى يبحث في غرفة مظلمة عن قطة سوداء، والقطة ليست في الغرفة (تشارلز داروين) ، والدافع وراء هذا التشبيه هو ما يلّمسه المرء من تخبط وانعدام للمنهجية واتباع الأساليب العلمية فى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية فقد تجد مؤسسات كبرى تنفق الملايين هباء على برامج تدريبية دون أى عائد يذكر ولهذا أسباب كثيرة ومنها:

١. عدم وضوح الهدف.
٢. عدم توفر وصف وظيفي مناسب
٣. عدم فعالية منظومة قياس الأداء (شكل بلامضمون) .
٤. عدم كفاءة القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية .
٥. عدم سلامة النظم الإدارية الداعمة لعملية الأداء.
٦. عدم سلامة النظم الداعمة لعملية الانتاج .

ثانياً : لتحقيق الفعالية العملية للتدريبية لابد من الاخذ بالاعتبار الاتى :

١. التأكد من وصول الأهداف الاستراتيجية والفرعية من الادارة العليا مع جميع المستويات الوظيفية .
٢. توافر وصف وظيفى يتناسب مع حجم الأهداف بمهام ومسئوليات وخطوط سلطة واضحة .
٣. ربط قياس الأداء ببرامج التنمية والتحفيز والترقى الوظيفى .
٤. تدريب موظفى المستوى الإشرافى على قياس الأداء وكيفية التقييم .
٥. مراجعة كافة النظم الداعمة لعملية الأداء ومنها :
 - أ - معايير الاختيار (شروط شغل الوظيفة - مهارات - سمات خبرات - شهادات)
 - ب - الوصف الوظيفى (الهدف - مهام ومسئوليات - سلطات)
 - ت - برامج التحفيز (إيجابى : مالى وعينى وتدرج وظيفى - سلبى : جزاءات ..)
٦. مراجعة كافة النظم الداعمة لعملية الإنتاج (تسويق - مشتريات - خطوط إنتاج - نظم جودة) **Work Flow**
٧. تقييم طبيعة المشكلات التي تواجهها المنشأة في الوقت الراهن وتحديد طبيعة المجالات التي يمكن علاجها عن طريق التدريب .
٨. تجميع البيانات الدقيقة اللازمة سواء على مستوى الفرد أو المنشأة بما يضمن التقييم المناسب للبرنامج التدريبي علمياً ومنهجياً (الأسلوب والمحتوى).
٩. تصنيف البرامج التدريبية حسب درجات الفشل الممكن حدوثها في حالة تنفيذ هذه البرامج .

العناصر المؤثرة على فعالية الأداء وموقع التدريب منها



ثالثاً : مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية:

يفهم من تحديد الاحتياجات التدريبية هو تحليل دقيق لمجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من ناحية والفرص التدريبية المتاحة من ناحية أخرى وهو يشتمل على النقاط الأربع التالية:

١. تحليل الأداء **Performance Analysis**
٢. تحليل المهمة (مخرجات المهمة) **Task Analysis**
٣. دراسة البراعة والحرفية (قياس قدرات المؤدى) **Competency Study**
٤. مسح الاحتياجات التدريبية (قياس المعرفة والمهارة) **Training need Survey**

رابعاً : عناصر العملية التدريبية:

الهدف منها هو تحديد طبيعة الفجوة التي يغطيها التدريب والفوائد المرجو تحقيقها والإطار الزمني لمردود التدريب وبتناولها بالتفصيل فى الجدول التالى :

طريق تحديد الحاجة التدريبية	سبب التدريب
أ - تخطيط القوي العاملة (إعداد وزمن) . ب - تحليل الوظيفة والمهارات لتحديد محتوى التدريب.	١ - * التدريب الأولي لحديثي التعيين . * التدريب على رأس العمل
قياس أداء العامل (فنى / كتابي / إداري) .	٢ - تحسين الأداء.
أ - الأوجه الشخصية / تخطيط المسار الوظيفي والتقييم . ب - أوجه الوظيفة / التخطيط المتتابع وتحليل الوظيفة.	٣ - زيادة التنمية (التدرج الوظيفي / الترقية) .
معدل التغير والاستجابة البيئية يتطلب قدراً كبيراً من المرونة والتكيف الداخلي : أ - دراسة السوق والبيئة المحيطة لضبط ورصد التغيرات القانونية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية ب - أساليب التشخيص المستخدمة فى التطوير التنظيمي.	٤ - النمو والتغيير التنظيمي .
قرارات الإدارة : مثل العلاقات الصناعية والأمن الصناعي.	٥ - تنفيذ السياسة والمتطلبات القانونية.

خامساً : أبعاد تحديد الاحتياجات التدريبية

- البُعد الأول : النظم الإدارية المكملة لنظم تنمية الموارد البشرية
- البُعد الثاني : أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية علي مستوى الفرد
- البُعد الثالث : أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية علي مستوى المنشأة
- البُعد الرابع : مجال تطوير العمل الإداري
- البُعد الخامس : سياسات التطوير التنظيمي

