

الفصل الثالث

تحليل الاحتياجات التدريبية

3-0-1 تمهيد:

على عكس ما كان سائدا في الماضي القريب - من تركيز القائم بالتدريب جل اهتمامه على مادة التخصص وعناصر موضوعاتها وتفريعاتها وتطبيقاتها - يبادر خبراء التدريب في الوقت الراهن بالتركيز على الشخص المدرب وطبيعة مهامه وبيئة العمل التي تحيط به، حيث يبدأ التخطيط للعملية التدريبية بدراسة أهداف التنظيم (المؤسسة) وأعباء الفرد (الموظف) وانعكاس تطبيق آليات العمل على العلاقة بين مكونات الجماعة (الوظيفة) وبالتالي تأتي الإحاطة الشاملة والنفوذ المباشر إلى الأهداف التي يقام التدريب من أجل تحقيقها.

فإذا كان المقصود بذلك هو إعداد خارطة طريق للخروج بالمؤسسة من مشاكلها الحالية أو المتوقعة في المستقبل القريب في شتى المجالات والميادين التي تنشط فيها المؤسسة - الخيرية المعاصرة على سبيل المثال، هنالك تساؤل مشروع يثار حول ماهية الاحتياجات التدريبية عمن يأتي أولا؟ اختيار البرامج التطويرية المصممة خارجيا ثم البحث عمن يحتاجها من العاملين لينضم إلى قائمة المتدربين عليها. أم العكس هو الصحيح مثلما هو الحال في دراسة فجوة الأداء الحالي للأشخاص ثم محاولة سد تلك الفجوة عبر البرامج التدريبية الجاهزة أو المصممة داخليا.

3-1-1- أولاً: الأداء البشري والاحتياج التدريبي

3-1-1- لمحة عن الأداء البشري:

إذا كانت المشكلات التي تفاقمت وأصبحت تشكل عبأً على العمل، وبات من الضروري إجراء تحليل دقيق لها بهدف استخدام التدريب كحل ناجح وأسلوب ناجح، فهذا الإجراء يوجب دراسة شاملة تضع في الحسبان مشكلات العمل وفجوات الأداء الخاصة بكل جزء من جزئيات العمل، فرمما - كما ينصح ديفيد- لا يكون التدريب والتدريب فقط سبباً لعلاجها (David,1994:15).

فكثير من رواد العلوم الإدارية يؤكّدون بأن معظم مشكلات الأداء البشري في مؤسسات اليوم، ليس التدريب هو الحل الوحيد أو الأفضل في التعامل معها، أي ليس التدريب هو الوسيلة المثلى لمواجهة معظم مشكلات الأداء من حيث ارتباطها بنظام وبيئة العمل وآليات التعامل والتواصل وغيره الكثير، مما لا يجدي معه نفعاً إقامة البرامج التدريبية بين الغيبة والأخرى، فمشكلات الأداء البشري كالأعراض البشرية المتنوعة حيث يقوم الطبيب بإعطاء وصفات علاجية مختلفة لكل حالة تبعاً لتشخيص المرض، وهذا التفسير الشامل يناسب التعامل مع مشكلات الأداء التي تواجهها كثير من المؤسسات الناشئة أو حتى غير الناشئة (Robyn,1992: 23).

بيد أن هنالك مسائل تتعلق بالتناقضات التي تصاحب الأداء البشري أو ما يتصل به، ويتضح بعد الدراسة والتمحيص أن أنسب الطرق لمعالجتها وإزالة تناقضاتها هو التدريب الفعال، المبني على التحليل السليم للمعلومات الصحيحة والبيانات الدقيقة لرصد الاحتياجات الفعلية التي لا يمكن مواجهتها بوسيلة أخرى غير التدريب، لتأتي بعد ذلك مرحلة أخرى وهي مرحلة التحليل التي تتداخل فيها الإجابات المستهدفة

لأسئلة متعددة من قبيل: ما نوع البرنامج التدريبي المطلوب؟ وما مقداره ومستواه؟ ومتى وأين وكيف ينفذ؟ وهكذا..

فتحليل مشكلات الأداء البشري - بغرض تحليل الاحتياجات التدريبية - ينبغي أن يهدف إلى اقتراح حلول علمية مناسبة لوضع المؤسسة المعنية، وهذه الحلول تساعد متخذي القرار في قيادة التغيير المأمول، حيث يجب أن يتم التحليل بشكل منظم ويسترشد بخطوات عملية كالتالي:

وصف أعراض المشكلة: وذلك بالتركيز على المؤشرات التي يمكن ملاحظتها وقياسها دون الخلط بين المشكلة ذاتها وأعراضها المنظورة.

تقدير أهمية المشكلة: وهنا يجب التأكد من أن الانخفاض المرصود في الأداء يمثل مشكلة جديرة بالاهتمام، فقد تنفق أموال على التدريب تفوق قيمة التكاليف الناتجة عن المشكلة ذاتها.

تحليل الأسباب: أي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة وما إذا كان التدريب سوف يقضي على هذه الأسباب أم لا؟

التوصل إلى حلول: بعد التأكد من أن المشكلة تدريبية في المقام الأول، ينصب الاهتمام على التحليل لتقدير الاحتياجات التدريبية واختيار البرامج التدريبية المناسبة.

تحليل التكاليف: بعمل تقدير للتكاليف والعوائد المرتبطة بكل بديل مع بدائل التدريب، حتى يعتمد التدريب كأفضل البدائل وأكثرها عائدا مقابل التكلفة المتوقعة للبدائل الأخرى (عبد الباقي، 2006: 220).

أما "افتراض أن كل مشاكل الأداء هي مشاكل تدريبية سوف يكون له العديد من الآثار غير المرغوب

فيها مثل:

أ- أن المشكلات سوف تظل -بعد التدريب- كما هي بدون حل.

ب- أن الموارد التي استخدمت في التدريب سوف تكون مهدرة بلا فائدة .

ج- أن الاستثمار في التدريب سوف يكون بلا عائد حقيقي أو مشجع على الأقل.

د- سوف يتم تجاهل مشكلات أخرى كان من الممكن حلها عن طريق التدريب .

هـ- سوف يفقد التدريب مصداقيته في حل مشاكل الأداء" (عبد الباقي، 2006: 219).

ولاشك أن هنالك أسباب منطقية لتكوّن فجوة الأداء البشري وبروزها بشكل مؤثر في الإنتاج، ولكن المهم هو إيجاد وسائل علمية لقياس مدى الفجوة حيث أن "الفشل في قياس الأداء الفعلي وتقدير الأداء المرغوب للعامل أو المجموعة لا يؤدي إلا إلى مزيد من الغموض ويهدم الموضوع من أساسه باعتباره محض خلاف في وجهات النظر" (أبو النصر، 2008: 141).

وبالتالي يتطلب إيجاد وسائل أخرى مناسبة لملئها، ولابد من تحديد العلاج الناجع لكل حالة على حدة كما في الجدول (3-1-1-1) والشكل (3-1-1-2)، اللذين يسلطان الضوء على أربعة أسباب للفجوة، ووصف العلاج لكل منها مع مزج بعض عناصر العلاج طبقاً لتعدد أسباب بعض الحالات التي تحتاج إلى مهارات خاصة.

م	حالة الموظف	فجوة الأداء
1	استعداد نفسي منخفض ومهارات مرتفعة	ضعف الحافز
2	استعداد نفسي مرتفع ومهارات مرتفعة	قلة الموارد
3	استعداد نفسي منخفض ومهارات منخفضة	عدم ملاءمة الوظيفة أو الموظف
4	استعداد نفسي مرتفع ومهارات منخفضة	ضعف التدريب أو انعدامه

جدول رقم (3-1-1-1) يوضح أسباب فجوة الأداء نقلا عن (أبو النصر، 2008: 143)



شكل رقم (3-1-1-2) نموذج أوسبون المعروف لمحاور أسباب فجوة الأداء .

3-1-2- جوانب الاحتياج التدريبي:

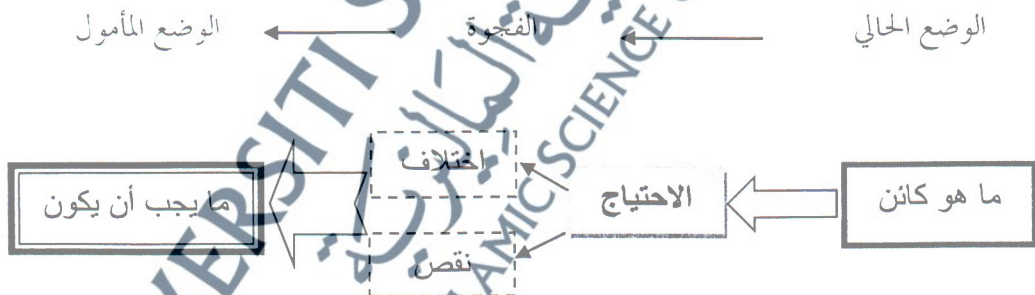
الاحتياج التدريبي "هو مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية" (برنامج تنمية المجتمعات المحلية، 2003: 16). أو هو مجموعة التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد العامل في بعض النواحي بهدف جعله صالحا لشغل الوظيفة المعينة والقيام بالعمل المطلوب منه، فلفظ "احتياج" يتضمن وجود نقص ما وربطه بلفظ "تدريب" يتضمن إمكانية تغطية هذا النقص عن طريق إجراءات معينة.

ومفهوم الاحتياجات التدريبية يطلق على جملة التغييرات المطلوب إحداثها في صفوف العاملين مهاريا ومعرفيا، بقصد تطوير الأداء والحد من المشكلات التي تعترض طريق الإنتاج، عبر السعي لتطبيق أسلوب منظم لمواجهة نقص أو قصور ما في مجال معين، وهذا النشاط نوع من الحاجة إلى التحسين في الأداء الإنساني الذي يمكن تلبيته بواسطة التدريب المنظم.

فالتعريف المبسط للحاجة التدريبية يقول: إنها "المعرفة أو المهارة التي يجب أن يتعلمها أو يكتسبها الفرد للنجاح في أداء الأعمال" وهذه الحاجة تأتي في سياق "مجموعة من التغييرات التي تتعلق بالعمل حاليا ومستقبليا مما يتطلب الأمر إحداث تغييرات متنوعة في المعارف والاتجاهات والمهارات بهدف التطوير وتقوية الاستعداد لمواجهة المشكلات التي تعترض الأداء بمستوياته المختلفة" (عبد الباقي، 2006: 218).

وكما يقال فإن العنصر الرئيس في صناعة التدريب هو تحديد الاحتياجات التدريسية رغم صعوبة العملية نوعاً ما واستغراقها وقتاً وجهداً، فقد بات البعض يفضل تجنب تكاليف الدراسة والتقصي للاحتياجات الفعلية ويلجأ إلى تقليد الآخرين، مثل قيام بعض المؤسسات بتقفي أثر مؤسسات أخرى لا تشبهها في شيء سوى في تنفيذ باقة جديدة من البرامج التدريبية معدة في قالب معين، سبق وأن جرى اعتماده على النظرة الفاحصة للمؤسسة الأولى وعلى مخطط نموها واضعاً في الحسبان البيئة المستقبلية والطموحات الواقعية.

"فالاحتياج يعبر عن الفجوة بين الوضع الراهن - ما هو كائن - والوضع المأمول أو المثالي أي ما يجب أن يكون" (برنامج تنمية المجتمعات المحلية، 2003: 18). على أن يصنف سبب تلك الفجوة بين ما هو ناتج عن ممارسة ما أو أسلوب خاطئ أم هو قائم على انعكاس لاختلاف التطبيق عما يجب أن يُتبع ويُسلك في التنفيذ.



شكل رقم (1-2-1-3) طوره الباحث لتبسيط مفهوم الاحتياج التدريسي المتمثل في فجوة الأداء

وهكذا يتضح أن العملية التدريبية تعتمد بشكل أساسي على مدى الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية والسعي لترجمتها إلى سياسات وبرامج تدريبية محددة، تضمن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة التي تقام من أجلها النشاطات التدريبية فإنه "طالما بقيت هنالك فجوة قائمة بين الأداء الفعلي للمنظمة والأداء المرغوب فيه، تبقى هنالك حاجة تدريبية قائمة وهي تعادل الفجوة الموجودة في الأداء" (أبو النصر، 2008: 139).

وتأخذ الاحتياجات التدريبية أشكالاً مختلفة حسب أنماط المؤسسات والموقف الإداري من التدريب كأن تكون مثلاً:

- أ- أهداف المؤسسة واضحة وإمكانية تحقيقها متاحة عبر الخطط التدريبية الحالية والمستقبلية مثل الاهتمام بالموارد البشرية جنباً إلى جنب مع إدخال وسائل تكنولوجية حديثة في العمل.
- ب- أهداف المؤسسة ورؤيتها للتدريب غير واضحة رغم أن إمكانية تحقيقها متاحة (المادية والبشرية) والعاملون لا يتطورون لعدم توفر البرامج التدريبية والوسائل التكنولوجية الحديثة.
- ج- أهداف المؤسسة من التدريب مكسوة بالضبابية مع وفرة الإمكانيات أو قلتها وما تقوم به المؤسسة من برامج تأتي بمخرجات ضعيفة ، لأن الإدارة العليا لا تؤمن بالتدريب وقيمه الفعلية.
- د- لا توجد أهداف واضحة للمؤسسة من التدريب رغم أنها تمارسه بقلّة وتحتاجه لإجراء التغييرات المطلوبة مثل دمج بعض المشاريع أو النشاطات إلى بعضها (Irwin, 2002: 42, 43).

فالاختياج التدريبي يحدث عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة، والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة، من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

أما التحليل فيقصد به تحديد المعرفة والمهارات والمواقف التي يحتاجها الناس لمواجهة متطلبات تطوير منظماتهم، كما يطلق المفهوم على عملية جمع المعلومات الدقيقة عن سير العمل والكفاءة المتوفرة حالياً لتحليل الحاجة الفردية والجماعية في الأقسام والمؤسسة ككل، حتى يتم تحديد الحاجة الفعلية كما وكيفا وتصميم البرنامج التدريبي للمهارة المطلوبة لإنجاز الأعمال، فتحليل وتحديد الاحتياجات الفردية هو استخلاص أفكار عن العوامل النفسية والمادية المكونة لشخصية المرشح للتدريب، والمقدرة على تشخيص الحاجات واستنباطها والإحاطة الشاملة بالبيئة التي تحيط بالمرشح للتدريب وبثقافة الإدارة وتجربتها في قيادة أعمال هذا النوع من التدريب.

إن تحليل احتياجات التدريب الخاص بالكفاءة جزء مهم من استراتيجية 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 وضوحاً عن احتياجات التدريب، والتي يمكن أن تؤدي إلى برنامج تدريبي موجه لتحسين الأداء وبالتالي الوصول لنتائج أفضل.

"وهناك مشكلة حقيقة تظهر عند قياس فجوة القدرات وذلك بسبب صعوبة تحديد المستوى الحالي

للمعارف والمهارات والاتجاهات لشخص ما كلياً أو جزئياً" (برنامج تنمية المجتمعات المحلية، 2003:

19). ولتسهيل هذا الأمر فإن هناك خمس مستويات يمكن استخدامها لوصف مستوى شخص ما، حيث

يمكن تناولها حسب الجدول (3-1-2-2) صعودا وهبوطا في طرفيه، فكلما ارتفع مستوى القدرات الحالي كلما ضاقت المفجرة وقل الاحتياج التدريبي والعكس بالعكس:

المستوى المطلوب	الدرجة	العنصر	المستوى الحالي
امتلاك معلومات كافية عن الموضوع	1	الانعدام	معرفة معلومة تماما عن الموضوع
قدر كاف من المعارف والمهارات والاتجاهات	2	النقص	توفر بعض المعلومات لكنها غير كافية
قدر من المعارف والمهارات يناسب القيام بالوظيفة المحددة	3	الكفاية	قدر مناسب من المعارف والمهارات لكن الأداء غير فعال
معارف ومهارات تساعد على الأداء الدقيق	4	الدقة	مستوى دون المطلوب لتحقيق الدقة والانتظام
قدر مثالي من المعارف والمهارات والاتجاهات	5	الانتقان	ضعف الجمع بين الدقة والسرعة في الأداء

جدول رقم (3-1-2-2) يوضح مستويات فجوة الأداء وتشخيصاتها

3-2-2- ثانيا: مستويات تحليل الاحتياجات التدريبية

3-2-1- مفهوم تحليل الاحتياجات التدريبية:

تحليل الاحتياجات التدريبية: تطلق على عملية فحص الاحتياجات التدريبية لتحديد أفضل الطرق لتلبية هذه الاحتياجات، وتبرز أهمية فهم وفحص الاحتياجات التدريبية في تحديد أي قصور أو تناقضات تمارس حاليا في العمل، مع تحديد ما الذي يجب عمله، وما الذي يجب تطويره في المستقبل وأفضل السبل اللازمة للتنفيذ وفقا لظروف المؤسسة واحتياجات الدارسين - العاملين.

أو هي العملية المطلوبة لتحديد أي المجالات التدريبية مطلوب التعامل معها مثل الاحتياجات المرتبطة بالنواحي التنظيمية أو الوظيفية أو الفردية، فهي "الخطوة الأساسية الأولى التي تسبق أي عمل تدريبي في سلسلة الحلقات التي تُكوّن في مجموعها العملية التدريبية" (الخاطر، 2010: 95).

ويرى روبن (Robyn) أن تحليل الاحتياجات التدريبية يشمل الاكتشاف وإجراءات التحديد وهذا بخلاف ما يراه الآخرون من أن التحليل يكون في الاحتياجات التي تم التعرف عليها وتحديد سلفا، حيث يُعرّف الاحتياج التدريبي بأنه: الحاجة إلى تطوير الأداء البشري من خلال نوع من التدريب، وأما تحديد الاحتياج التدريبي فليس إلا الإجراءات المطلوبة لتحديد تلك الحاجة الفردية والمؤسسية (Robyn, 1992: 14). وبالتالي فتحليل الاحتياجات التدريبية يشمل إجراء اختبارات على تلك الاحتياجات وتحديد طرق مواجهتها، بدقة تضع في الاعتبار أولويات المؤسسة وطبيعة الأشخاص ومصادر التدريب والتكاليف وغيرها من لوازم تمام العملية.

فإنه ليس من الحكمة والمنطق إن يحكم مسبقا على المسائل وأن تحور كل المشكلات بحيث تكون محافية للحقيقة وضارة بمصداقية القائم بعملية التحليل. بما يدمر العمل نفسه ويخلق مشكلات جديدة للمؤسسة بدلا من حل المشكلات القائمة وتأكيدا لما ذهب إليه في هذه المسألة يورد ديفيد (David) ثماني خطوات يسرد فيها طرق اكتشاف الاحتياجات التدريجية وتحديدها بدقة، يمكن تلخيصها مرتبة تنازليا على النحو التالي:

- أ- التعرف الجيد على المستفيد (العامل أو الموظف) تجنباً للتحديد الخاطئ منذ البداية.
- ب- توضيح التوقعات عبر البحث عن إجابة للتساؤلات المطروحة من قبل الإدارة والعاملين، فالتوقعات القابلة للتحقق أو الواقعية إن جاز التعبير هي من صميم ما يدلي به المستهدفون من العملية خاصة أصحاب الخبرة.
- ج- تصميم برنامج التحليل الذي يعتمد جدولة زمنية معقولة والأسلوب المستخدم والموارد التي ستم الاستعانة بها.
- د- ترتيب طرق وقنوات الولوج إلى البيانات المطلوبة عبر صياغة الأسئلة المناسبة في الأوقات المناسبة.
- هـ- تجميع البيانات المطلوبة استرشادا بالخطة الموضوعية لذلك تجنباً لتهديد الجهد والوقت فيما لا جدوى منه في إطار العملية.
- و- تصنيف البيانات المتوفرة حسب الحاجة الموضوعية ومعلقاتها والاستغناء عما لا حاجة إليه.
- ز- إعداد مسودة تقرير تستصحب رؤية وثقافة المؤسسة وتشتمل على هيكلية للمحتوى والتوصيات.

ك- إخراج وتوزيع التقرير الختامي الذي يقدم الحلول والتوصيات التي على أساسها ستتخذ القرارات (David, 1994:15).

ف سؤال مثل: من هم الأفراد المطلوب تدريبهم؟ تأتي إجابته عن طريق تحليل وظيفة وأداء العاملين، فإذا ما تم تحديد الأفراد المحتاجين إلى التدريب يصبح من الميسور الإجابة على السؤال التالي: ما هو نوع ومستوى التدريب المطلوب لهم؟ سواءً كان معرفيا أم مهاريا أم سلوكيا وغيره مما يساعدهم في سد فجوات الأداء أو يرفع من معدلات العمل.

وهنالك أحوال تكون الاحتياجات التدريبية فيها واضحة وشاملة لجميع العاملين في المؤسسة مثل:

أ- اعتماد تغييرات جذرية في العمل واتصالها بالتكنولوجيا أو استحداث برامج وتقنيات يرجى منها التقدم والمواكبة الإلكترونية لعمل المؤسسة كليا أو جزئيا.

ب- وإعادة تصميم نشاط العمل أو المنتج، وفي بعض الأحوال ظهور منتجات جديدة منافسة أو بديلة لما هو قائم من نشاط المؤسسة.

ج- إعداد وتمهيد المستجدين في العمل أو من سوف يتدربون للعمل في فرع جديد للمؤسسة بما في ذلك المرشحون للولوج بهم إلى مجالات جديدة وآفاق أوسع لعمل المؤسسة.

د- وربما في هئية بعض العاملين الذين سيتم أو تم نقلهم أو ترفيعهم أو ندمهم أو إعارتهم ، بما في ذلك العاملين الذين تم تغيير مسارههم الوظيفي لأسباب ما.

هـ- واستخدام أجهزة ومعدات جديدة تبعا لتطورات فنية وتسويقية في مجال المنتج ، مما يفرض متطلبات جديدة تبعا للحاجة إلى البقاء والمنافسة في ميدان العمل.

و- وأيضا عند استحداث آليات العمل وتعديل لوائحه في محاولة التأقلم مع التوجهات الحديثة ، أو الاستجابة للتغيرات الطارئة في البيئة والقوانين ذات الصلة بعمل المؤسسة (Robyn,1992:14).

إذا العملية في محلها تدور حول تلك الإجراءات التي يتم بها تعريف وتحديد الاحتياجات التدريبية وترتيبها حسب الأولوية - تحديد أهداف التدريب - بناءً على نتائج تقدير تلك الاحتياجات وتحديد الفئة المستهدفة بالتدريب، بحيث يتم تحديد نوع ومستوى التدريب المطلوب بعد تعيين الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب.

فالشرائح المستهدف دراستها لتحليل الاحتياجات التدريبية في المؤسسة تشمل:

أ- المستهدفون هنا كالزبائن بالنسبة للقائم بعملية تحليل الاحتياجات حيث يتوجب عليه معرفتهم حسب مستويات مسؤولياتهم وأعمالهم

ب- أعضاء مجلس الإدارة ومديري الإدارة الوسطى أو الأقسام والوحدات

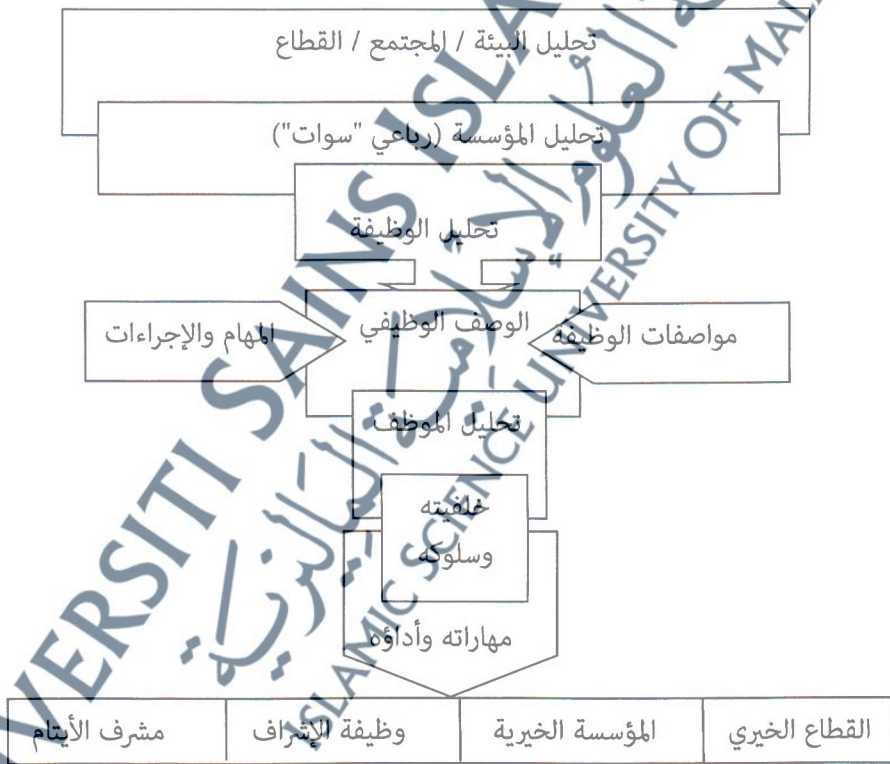
ج- العاملين في شتى المواقع (أكبر شريحة مستهدفة من التدريب)

د- معرفة شريحة من المستفيدين من خدمات المؤسسة حيث ينعكس عليهم مستوى جودة الخدمة ويتأثرون

بكفاءة العامل سلبا وإيجابا (David,1994:17).

العناصر التي يمكن قياسها وملاحظة تطورها عند انتهاء التدريب وهذا التعريف الأخير نابع من المسلمة التي تقول: إن السلوك ما هو إلا ما يظهر من أفعال الشخص لا غير (McConnell,2003:279,280) .

إن عملية تحليل الاحتياجات التدريبية ماهي إلا مجموعة من التغيرات التي يراد إحداثها في المؤسسة أو الفرد أو مجموعة العمل من حيث المعارف والمهارات والسلوكيات أو متطلبات الوظيفة نفسها والاتجاهات باستخدام الأساليب المميزة والأدوات العملية وهو ما يمكن أن يدار على مستويات ثلاث ستكون هي مدار التناول بشيء من التفصيل على النحو التالي:



شكل رقم (3-2-2-1) طوره الباحث لتوضيح تداخل مستويات تحليل الاحتياجات التدريبية

من عدة مصادر أهمها (حسنين،2006: 46و47)

أولاً: تحليل المنظمة:

بغرض التعرف على مظاهر القصور ومواطن الضعف في عمل المؤسسة ومدى احتياج تلك المواطن إلى التدريب، وفي سبيل ذلك ينبغي تسليط الضوء على رسالة المؤسسة واستعراض أهدافها الاستراتيجية وسبل تحقيقها، ومن ثم تحليل الأداء العام بشكل أكثر عمقا وتفصيلا.

وذلك من خلال دراسة رؤية المؤسسة والاتجاهات العامة في مجال عملها وأيضاً الأهداف العامة التي تريد أن تحققها خلال فترة محددة، وأيضاً تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بما في ذلك تحليل الهيكل التنظيمي للعمل وسياسات وتحديد المشكلات والمعوقات التي قد تواجه تحقيق استراتيجيات وأهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية.

"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" (برنامج تنمية المجتمعات المحلية، 2003: 18)

ويعتبر نموذج التحليل الرباعي المعروف بسوات (SWOT) من أشهر وأهم طرق تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة عبر جمع البيانات التفصيلية عن العناصر الأربع التي يسلط الجدول (3-2)- (2-2) عليها الضوء بأبعاد مختلفة حتى تتضح الخارطة التدريبية التي يمكن الخروج بها من هذا التحليل.

قوة داخلية + فرص خارجية (OS)	ضعف داخلي + فرص ضائعة (OW)
فرصة داخلية + تهديدات خارجية (ST)	ضعف داخلي + تهديد خارجي (WT)

العناصر	البعد	التأثير	الحاجات التدريبية
مناطق القوة	داخلي	الأفراد والموارد	طرق المحافظة عليها وتقويتها أو تدعيمها
مناطق الضعف	داخلي	الأفراد والموارد	كيفية التقليل منها ومحاولة إلغائها
الفرص المتاحة	خارجي	المستفيدون	تحديدها بدقة لاستغلالها بالطريقة المثلى
التهديدات والتحديات	خارجي	كثرة المنافسين والبيئة المحيطة	كيفية التعامل معها حاليا وتجنب تأثيراتها والتغلب عليها في المستقبل

جدول رقم (3-2-2) طوره الباحث ليعرض عناصر التحليل الرباعي وتأثيراته

ويقدم التحليل الداخلي للموارد البشرية في المنظمة تحديداً:

أ- مستويات المهارات الحالية (مخزون المهارات السابقة)

ب- مجالات إعادة هندسة سياسات التدريب

ج- الاحتياجات اللازمة لتحسين المهارات والقدرات

د- أهم مشكلات العمل حالياً ومستقبلاً

ثانيا: تحليل الوظيفة:

ويشمل رصد مجموعة المعارف والمهارات اللازمة لإنجاز مهام الوظيفة المعينة، وربطها بتحليل الأداء التنظيمي والمتطلبات المستقاة من أهداف المؤسسة وواجبات الأفراد المرتبطين بتلك الوظيفة، والوظائف الجديدة التي تم إنشاؤها والوظائف المتقدمة التي تمت الترقية إليها.

حيث يتم تحديد جوانب العمل (مهام وواجبات وظيفية) تحديدا دقيقا والتعرف على مستويات الأداء المطلوبة والمستويات الحالية لكل وظيفة، ومدى تحقق ذلك وتحديد مدى جدواها مع استخدام نظم الجدارات المرتبطة بكل وظيفة للتعرف على الاحتياجات التدريبية "وينتج عن هذه العملية قائمة من المهام التي من المطلوب أن يقوم بها شاغل الوظيفة بعد ذلك يتم تحديد مستوى أدائه لكل واحدة من هذه المهام حتى يتسنى وضع إطار البرنامج التدريبي المناسب" (برنامج تنمية المجتمعات المحلية، 2003: 21).

ولابد لتحليل الوظيفة أن تسجل الوظيفة وتدوّن كما هي فعلا وقت التحليل في الوجود والمحتوى وليس كما كانت عليه في الماضي، أو كما يجب أن تكون قريبا أو في المستقبل حيث أن القياس المطلوب لقدرات ومهارات شاغل الوظيفة لن يكون ناجحا ودقيقا، ما لم تكن خصائص الوظيفة محل التحليل متطابقة مع واقع خصائص الموظف شخصيا وتعلّما وأدائيا وسلوكيا.

ونجد أن بعض المتخصصين يطلقون على تحليل الوظيفة عملية "تحليل العمل" حيث أن: من الطبيعي أن تختلف قدرات الأفراد وتختلف الأعمال الموكلة إليهم، حيث يجب أن يتم تحليل خاص بكل عمل سواء كان حركيا عضليا أم عقليا ذهنيا وتجري على العمل دراسة علمية تفصيلية تهدف إلى "تحديد ووصف

واجباته ومسئوليته وظروف أدائه ومخاطره وعلاقته بالأعمال الأخرى " (الصيرفي، 2006: 185). وعادة ما تكون نتائج تحليل الوظيفة في صورة توصيف وظيفي أو تخصيص وظيفي كما في هذا الجدول.

التخصيص الوظيفي

التوصيف الوظيفي

يصف المؤهلات المطلوبة لأداء الوظيفة

يصف الوظيفة وموقعها ومتطلباتها

توضيح القدرات الذهنية والجسمانية

ماهية الواجبات والعلاقات التنظيمية

المسؤوليات والتقديرية والقرارات

شروط العمل والآلات والأدوات

جدول رقم (3-2-2-3) يوضح عناصر تحليل الأداء الوظيفي - منقول من الصيرفي

ويمكن للمعادلات التالية أن تقدم مظاهر تحليل العمل والفروق بين درجات الأعمال:

عدة مهمات = واجب، وعدة واجبات = مهنة،

وعدة مهن = عمل، ومجموعة من الأعمال = وظيفة

وهناك عدة أساليب وخطوات متباينة لإجراء تحليل العمل، كما أن هناك أدوات علمية وطرق

تستخدم في التحليل وكلها تساعد في التحليل الجيد للاحتياجات التدريبية وبالغالي وضع برامج تدريبية

مناسبة بعيدا عن الارتجالية أو التعميمات والتداخلات التي تطرأ بين الحين والآخر، فيما يخص احتياجات

فرد أو فئة بعينها وإسقاطها على فرد أو فئة أخرى، مما يضر بعملية تحليل الاحتياجات التدريبية ويجعلها

عديمة الجدوى (Aswathappa, 2002: 178, 179).

ثالثاً: تحليل الموظف:

بهدف قياس الأداء على مستوى الفرد أو مجموعة الأفراد الذين يمارسون نفس الوظيفة لتحديد أوجه ودرجة النقص لديهم في المعارف والمهارات المطلوبة، وذلك بتحليل الوصف والمسار الوظيفيين لكل منهم تحليلاً منطقياً، وما يتبعه من مهام وواجبات وخطوات إجرائية بهدف التدقيق لاحتياجات الأفراد وتحليل نقاط الضعف التي تؤثر على أداء الفرد والمؤسسة، ومدى تأثير ذلك على مستوى الأداء العام وتحقيق أهداف المؤسسة ككل.

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 سلف ذكرها، ولكن قبل أي عمل لتحليل الموظف أو الوظيفة لابد من شرح غرض وسبب التحليل لشاغل الوظيفة نفسه، وذلك تحسباً للطبيعة البشرية التي تخشى من أي جديد وتتوجس من أي شيء لا يكون واضحاً لها، ولهذا السبب يجب الحرص على ألا يواكب عملية التحليل أي تشويه للصورة بطريقة مباشرة وغير مباشرة من كلا الطرفين.

ولأنه قد تطرأ بعض التغييرات السريعة في طبيعة الوظيفة أو مستوى مهارات وخبرات شاغلها، فمن الضروري الربط المستمر بين طرق أداء الموظف والأدوات والأجهزة التي يستخدمها، دون أن يكون هنالك أي تباعد بين فترات التحليل سواء للوظيفية أو الموظف.

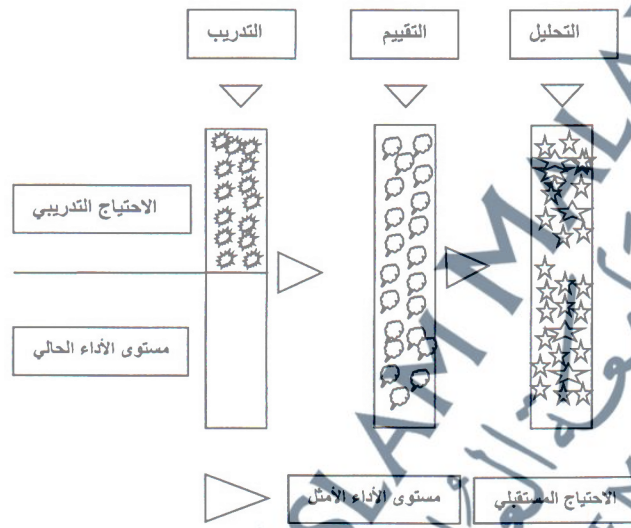
ولإدراك فروق التحليل للوظيفة أو الموظف نورد التساؤل التالي:

تحليل الوظيفة: ماذا تفعل؟ عبر دراسة القصور وفجوة الأداء الحالي في الوظيفة المعنية، بغية اكتشاف الاحتياج التدريبي للمؤسسة فاعله ومستوى جودته وشموله.

تحليل المخرجات: ماذا أنجزت؟ وما الذي يراد إنجازه؟ عبر دراسة الأهداف وما يجب أن يفعل لتحقيقها وبعبارة أخرى السعي لاكتشاف الاحتياج التدريبي من تحقيق المخرجات المطلوبة.

وغالبا ما يكون تحليل الوظيفة متطابقا نوعا ما مع نتيجة تحليل المخرجات لكن بدرجة وأخرى يختلف عند بعض المؤسسات حسبيما يرى ديفيد (David,1994:41). لأن العاملين في بعض المؤسسات لا يفعلون ما يجب عليهم فعله، وما يشعرون أنهم بحاجة إليه ليس هو الاحتياج الحقيقي.

بعض الأسباب والظواهر الداعية إلى تحليل الاحتياجات التدريبية تترابط فيما بينها بصورة أو بأخرى فمثلا: ظاهرة ارتفاع دوران العمل وسط الموظفين القدماء (أصحاب الخبرة) لابد وأن يكون له انعكاس واضح على وضع المؤسسة، يتمثل في فقد بعض العملاء كما يتأثر بذلك انتظام العمل حيث أن ترك أصحاب الخبرة لمواقعهم سيتطلب تدريب من هو أقل منهم أو بعض الجدد، وهذا ربما يأخذ وقتا وبالتالي يشكل ضغطا على مسؤوليهم ورؤساء وحدات الإنتاج، ففي حالة واحدة كما سلف تداخلت عدة عوامل وتتابعت التأثيرات بحيث تتكامل المشاكل مما يتوجب التعامل معها بكل مظاهرها المرصودة (Bartram & Gibson,2000:4).



شكل (4-2-2-3) طوره الباحث لتوضيح دور التدريب في سد الاحتياج الآني والمستقبلي

3-2-3- خصائص تحديد الاحتياجات التدريبية:

لقد أضحى "من المسلمات الأكثر قبولا في الأوساط التدريبية أن التدريب يجب أن يصمم لمواجهة الاحتياجات التدريبية" (الطعاني، 2002: 29). فالمعلومات والمهارات والسلوكيات التي يراد إحداث تغييرات فيها أو تعديلها وتنميتها لدى الموظف المستهدف، إنما تمثل المدخلات الأساسية ومحور الارتكاز للخطط التدريبية حتى يكتسب التدريب الفاعلية المنشودة ويلبي تلك الاحتياجات بأسلوب علمي دقيق.

وبالقياس على أهمية تحليل الاحتياجات التدريبية باعتبارها الحلقة الأولى من مجموعة حلقات مترابطة تشكل العملية العربية للتدريب ولذلك لا بد من تحديد بعض خصائصها كما يلي:

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية نشاط لا ينفذ مرة أو عدة مرات فقط في حياة المؤسسة ما دامت قائمة والفرد العامل فيها موجود، لذلك تتم العملية بشكل مستمر ومنتظم حتى تستطيع أن تفي بحاجات المؤسسة التدريبية والتطويرية (الخاطر، 2010: 95).

ب- اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من مؤسسة إلى أخرى، فقد تكون مخططة وتبنى على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المؤسسة وقد تكون عكس ذلك أو بينهما، وقد تأخذ سمة الشمول أو الجزئية في التخصصات والمستويات.

ج- اختلاف الاحتياجات التدريبية عن الاحتياجات التطويرية في المؤسسة نفسها، فإذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية المتعلقة بدور الأفراد في المؤسسة، فإن الثانية تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المؤسسة.

د- صعوبة حصر الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي، في ظل سرعة التغييرات في داخل المؤسسة واحتمال بروز مشكلات جديدة، مما يتطلب أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بقدر من المرونة لاستيعاب التعديلات المرتقبة.

هـ- صياغة الاحتياجات بشكل أهداف تسعى المؤسسة للوصول إليها (أبو شيحة، 2000: 90).

- أهداف عادية أو تقليدية كتدريب الجدد وعقد البرامج التنشيطية

- أهداف حل المشاكل كتدريب أفراد قادرين على التعامل مع المشكلات الفنية

- أهداف ابتكارية لغرض مسايرة المتطلبات المتجددة والتميز في المنافسة.

و- "الاحتياجات التدريبية غالبا ما تكون نتيجة لعملية مقارنة بين الأداء الحالي للمؤسسة والأهداف التنظيمية والمتفق عليها. والفشل في تحقيق الأهداف التنظيمية هو في الحقيقة محصلة للفشل في تحقيق الأهداف على مستوى الفرد والجماعات داخل المؤسسة في كثير من الحالات" (عبد الباقي، 2006: 217). حيث يعتبر مؤشرا واضحا لوجود احتياجات تدريبية.

ز- عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعبر عملية ديناميكية مستمرة لأنها تعطي ضوءا كاشفا لمستوى الأفراد المطلوب تدريبهم كما وكيفا حتى يصلوا إلى درجة الأداء المطلوبة لتمكين المؤسسة من الصمود في حلبة المنافسة حاضرا ومستقبلا (الطعاني، 2002: 31).

وليس هنالك بُدٌّ من وضع التحليل بمعطياته المختلفة في قالب عملي يصلح للتنفيذ ويكون على شكل

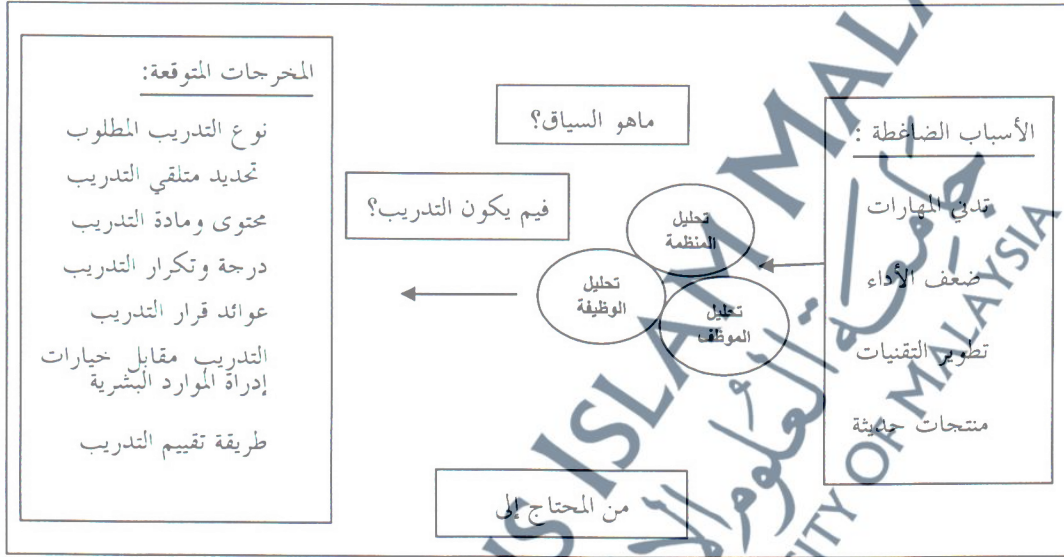
تقرير يبسط الاحتياجات ويلخص تقسيماتها وتوابعها، وذلك التحليل إنما هو استخلاص للنائج وتدوير علمي للمعلومات التي تم جمعها من المجموعات والأفراد المستهدفين والمنتشرين في مختلف المستويات الإدارية

والمواقع الإنتاجية

وفي هذا السياق يقول ماك كونييل (McConnell,2003:247,248) بضرورة وضع أوزان للمعلومات المستقاة من عدة مصادر وذلك قبل إعداد التقرير الذي يقدم الاحتياجات التدريبية المرصودة، فالمعلومات التي يعتمد عليها في التحليل والتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يجب أن تعطى لها قيم وأوزان حسب الاعتبارات التالية:

- العلاقة بين المجموعة أو الفرد ومن يستهدفهم بالتدريب أي معلومات المشرفين عن الموظفين التابعين لهم.
 - علاقات الأفراد والمجموعات مع القائم بالتدريب وما إذا كان الذي يُدلي بالمعلومات ذو علاقة بالمسؤول عن التدريب أو الجهة المنفذة وغير ذلك.
 - المعرفة والخبرة التي يمتلكها الأفراد أو المجموعة المستهدفة بالنسبة لموضوع التدريب وآلية تنفيذه وتطبيقه.
 - الإجراءات المستخدمة في تجميع المعلومات وعلاقتها بالدقة المتوخاة ومدى التأكد من قابلية الأسئلة المطروحة للمنطق والقياس وأيضا كون الإجابات تتسم بالموضوعية والحياد.
- فقبل البدء في أي تحليل للاحتياجات التدريبية يجب طرح الأسئلة التالية:
- ما هو دور القائم بالتحليل .. أين يضع نفسه؟
- ما الذي يُتوقع منه .. أو ماذا ينتظر منه الآخرون؟
- هل المؤسسة قيد الفحص تعرف كل ما يلي تحليل الاحتياجات التدريبية؟
- أي نوع من التحليل سبق القيام به لصالح المؤسسة؟

ماهي الثقافة السائدة لإدارة الأفراد في المؤسسة؟ (Bartram & Gibson,2000:3).



شكل (3-2-2-5) ترجمه الباحث من مصدره: (Raymond,2005:75)

لتوضيح مسببات ومخرجات تحليل الاحتياجات التدريبية

3-3-3 ثالثاً: فوائد ومشكلات تحليل الاحتياجات التدريبية

3-3-3-1 فوائد تحليل الاحتياجات على المؤسسة:

يعتبر تحليل الاحتياجات التدريبية - عند أغلب رواد التدريب - الآلية الفعالة لتشخيص أسباب العلل والمشاكل الحالية والتحديات المستقبلية للمؤسسة، والتي يمكن مواجهتها عبر التدريب وبرامج التطوير (Aswathappa,2002:181). التي تستهدف الموظفين بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم، وبعيدا عن التعميمات التي تطلق في هذا المجال فإن الفوائد التي تجنيها المؤسسة من تحليل الاحتياجات التدريبية تتمثل في كونه:

أ- يساهم في تكوين رؤية استراتيجية للتدريب وربط أهداف التدريب بأهداف المؤسسة واتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بالتدريب، وأيضا ربط الاحتياجات التدريبية بخطة القوى العاملة للمؤسسة وبناء عليه يتم تحديد المهام المطلوب أدائها لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية مما يقود إلى التحديد الدقيق لأهداف ونوعية التدريب.

ب- يسمح للمؤسسة ولفرق العمل باختيار فاعليتها بنفسها وبطريقة متفردة مستقاة من الرؤية الخاصة بالمؤسسة، لما يوفره تحليل الاحتياجات التدريبية من معلومات أساسية يتم بناءً عليها تحديد أفضل محتوى التدريب وتصميم برامج تدريب موجهة للنتائج.

ج- يؤدي إلى تحسين فعالية وكفاءة التدريب وتنفيذ العملية التدريبية بالتفاعل المطلوب بين عناصرها، من خلال ما يُوفر من وثائق ومواد للتدريب والاستهداف الأفضل عبر تحديد مستوى القدرات المطلوبة لتنفيذ المهام سواءً كانت معرفية أم مهارية.

د- يساعد على إجراء تقييم سليم لبرامج التدريب المنفذة كونها بنيت على أسس صحيحة في مرحلة تحديدها وتصميمها، ومعنى آخر تحديد معايير تقييم التدريب حيث يعمل على زيادة معدلات الاستفادة والاستخدام لمواد وبرامج التدريب كونها تلامس الحاجة الفعلية للمتدربين (Robyn,1992: 20).

هـ- يزود الإدارة بإنذار مبكر لحماية المؤسسة ووقاية صحتها من أي اعتلال يصيب جسمها، كونه قائما على عملية اتصالية فاعلة مع العاملين، وأيضا ما يقدمه من معلومات عن العاملين ويزيد من مشاركتهم في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.

ز- يُمكن المؤسسة من أن تعرف عن نفسها الكثير من العوار غير الظاهر للعيان حتى تتعدى الفائدة متطلبات إدارة التدريب، فضلا عن تحديد المستهدفين من التدريب عبر تحديد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون بالمؤسسة.

ك- يساعد على تصميم برامج تلبي احتياجات المتدربين بدقة مع القدرة على تجنب الأخطاء الشائعة في التدريب، وهي إضاعة الكثير من الوقت في تناول بعض الموضوعات المعقدة وغير الهامة نسبياً بدلاً عن الموضوعات كبيرة الأهمية (برنامج تنمية المجتمعات المحلية، 2003: 17).

ل- يزود الإدارة بإمكانية توجيه التركيز نحو الأولويات في استثمارها بتدريب الموارد البشرية وأيضا التحديات التي تواجه ذلك الاستثمار. الأمر الذي يتطلب لوائح إدارية ومالية تساعد في دقة التحليل بما يتماشى مع أهميته وجدواه (Bartram & Gibson,2000:3).

م- يوجه المدربين للمزاوجة بين طموحات الإدارة العليا ورغبات المتدربين، أو ما يقال عنه الموازنة بين العام والخاص، وفي هذا السياق يجب التوازن المنطقي بين توقعات المشاركين وطلبات مسئوليتهم من قيام البرنامج

التدريبي (Aswathappa,2002:182).

ن- كما يساعد المدربين على ردم الهوة بين رؤية المؤسسة الجديدة - التي تُظهر فجوة واسعة في الأداء- وبين وجهة نظر الموظفين الذين يبدون امتعاضاً من بعض مدخلات التدريب أو بالأحرى تقريب وجهات نظر الأطراف الثلاثة (الممول والمنظم والمستفيد) من قيام البرنامج التدريبي .

أما العائد من مشاركة العاملين في التحليل فيضمن التفاعل الإيجابي الذي يبدو من العاملين مع البرامج التدريبية والدافعية العالية التي تظهر خلال الدورة التدريبية لهما أسباب منطقية وعلاقة طردية تتعلق بدور الموظف المستهدف نفسه خلال عملية تحليل الاحتياجات، بدءاً من جمع البيانات الأولية والآراء الشخصية والمساحة التي أتاحت له ليبدل فيها بدلوه مع الآخرين، وبالتالي يحس بأن التحليل يُمثله وأن البرامج التدريبية نابعة من تحديده وبناءً على طلبه، فيحصل التفاعل المطلوب وترتفع نسبة الاستفادة ومن ثم التطبيق أثناء العمل.

فإيجابية المشاركة الواسعة في الاستبيان من قبل العاملين هي إحساسهم بأن تحديد الاحتياجات التدريبية جاء من خلال مدخلاتهم وتصميم البرنامج التدريبي نبع من أحوالهم، أما السلبية فهي صعوبة وخلافية عملية تحليل معلومات متعددة المصادر وكثرة التشعبات التي تكثفها.

فلا مناص من إشراك العاملين في مجريات العملية كلياً أو جزئياً فضلاً عن إسناد مسألة اختيار المشاركة في التدريب من عدمها إلى المعنيين أنفسهم على اختلاف طائفتهم ووجهاتهم "وبما أن الآراء بين الأفراد تتباين، فإن الرأي الأول والأخير يعود إلى الفرد نفسه الذي يستطيع في النهاية أن يختار البرنامج التدريبي الذي يرغب في الالتحاق به" (الخاطر، 2010: 94).

3-3-2- مشكلات تحليل الاحتياجات التدريبية:

هنالك العديد من الأسباب التي تسهم في عدم دقة وموضوعية تحليل الاحتياجات التدريبية للمؤسسة، بعضها يصنف على أنه داخلي أو ذاتي والبعض الآخر يتعلق بالبيئة والنتائج والآثار اللاحقة مثل:

أ- التعامل المشوب بعلاقة غير واضحة المعالم بين القائم بالتحليل وممثل الإدارة المعنية، حيث إن كثيرا من الجهود تبذل في إطار عملية جمع وتحليل البيانات للتوصل إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة، ولكنها لا تجتهد من وضعها على القاطرة حتى تسير إلى مرحلة التنفيذ بسبب تلك العلاقة أو صلاحيات ممثل الإدارة، ولاسيما فيما يتعلق باحتياجات المستويات الإدارية العليا نفسها حيث تتعالى أو تتغاضى عن العلاج المقترح لاحتياجات أشخاصها إلى نوع أو مستوى محدد من التدريب (David,1994: 19).

ب- مباشرة الأقسام للتحليل بمغزل عن القسم المختص مما يقلل من الفاعلية والموضوعية التي يجب أن يتسم بها التحليل العلمي بعيدا عن الأفق الضيق ووجود التحيز المعيق في حالات، وفي حالات أخرى عدم مبادرة الأقسام أو الفروع إلى تحديد احتياجاتها التدريبية أو التجاوب مع متطلبات التحليل لعدم إدراك أهميته، كما أن هنالك حالة التنافس المذموم بين الوحدات والأقسام داخل المؤسسة فيما بينها أو مع الإدارة المعنية بالتدريب والمكلفة بتحليل الاحتياجات التدريبية.

ج- انفراد قسم التدريب بالعملية من أولها إلى آخرها في عمل روتيني يفتقد إلى المعلومة الدقيقة والشمولية المرجوة لجوانب الوظيفة أو الشخصية المفحوصة، ومن ذلك اعتماد المعنيين بتحليل الاحتياجات أو إدارة التدريب نفسها على معلومات حديثي التعيين وقليلي الخبرة، نتيجة لمقاومة العاملين القداماء لفكرة التدريب

التي تجعلهم ربما على قدم المساواة مع من هم أقل منهم كفاءة وخبرة مما يهز ثقتهم بأنفسهم وبالبرامج التدريبية المزمعة.

د- تفضيل المؤسسة لخير خارجي عن الكادر الداخلي وفقا للانطباع السائد بأن المدرب الخارجي متمرس بالخبرة ويشبع حاجات المدربين بينما الداخليون لا يفعلون (ديكسون، 1994: 29). حيث لا تتوفر بيانات كافية عن التدريب في الجهات المقدمة لهذه البرامج وقصور نظام معلومات التدريب، وبالمقابل هنالك مؤسسات تقوم بإسناد عملية تحليل الاحتياجات التدريبية لغير المتخصصين مثلما يحدث مع التدريب نفسه سعيا لخفض تكاليف التدريب.

هـ- الانشغال بالمقارنة مع المنافسين أفرادا ومجموعات يتمتعون بقدرات ممتازة أو مؤسسات لديها إمكانيات عالية، حيث تختلف الإجراءات وبالتالي تختلف النتائج ولو كانت الأهداف متقاربة أو ترمي من قوس واحدة كما يقال، وتكون النتيجة حتمية بتكرار نفس البرامج في كثير من خطط التدريب رغم تنوع وتغير الاحتياجات هنا وهناك.

و- رفض التغيير عموما من قبل العاملين في المستويات المتعددة وبالتالي ضعف التعاطي مع القائم بالتحليل منذ الوهلة الأولى، ومعنى آخر رفض بعض العاملين في مواقع العمل للتوجهات الحديثة للمؤسسة، وبالتالي تمنعهم أو احجامهم عن إعطاء المعلومات الصحيحة التي تساعد في التحليل، وهكذا يقفون في طريق نجاح العملية التدريبية برمتها اعتقادا منهم بأن الطرق الجديدة للعمل والأساليب الحديثة المبتغاة، هي دليل فشلهم الأكيد وعدم الرضى عن أدائهم السابق والحالي من وجهة نظرهم الخاصة.

ز- ويزيد الأمر صعوبة مقاومة رؤساء الوحدات والأقسام الميدانية لعمليات إدارة التدريب، واختلافهم الأعدار تلو الأعدار أمام مساعدة القائمين بعملية تحليل الاحتياجات، خوفا من زعزعة ثقة الإدارة العليا بهم

وبإنجازاتهم التي يتباهون بها ، وهذا في حد ذاته يشكل خسارة جانب مهم في عملية جمع بيانات العاملين، لما للمدير التنفيذي والميداني من احتكاك مباشر مع مرؤوسيه ومعرفة مشكلاتهم ونقاط الضعف والقصور في أدائهم، وربما يكون السبب وجود حساسيات شخصية بين الموظف ورئيسه المباشر مما يؤثر في مصداقية المعلومات التي يدلي بها أحدهما أو كلاهما.

ك- عدم وضوح صورة التغيير الذي سيحدثه التحليل المزمع أو الجهل بحقيقته، فتتم معارضته لمجرد توجس أصحاب النفوذ منه الذين يتوهمون بأن أي تغيير سيكون سببا في فقد بعض الامتيازات أو المكاسب، وآخرون يتوهمون عدم قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير الذي سيحدثه تحليل الاحتياجات لوظائفهم وفحص مستوى إمكانياتهم وقدراتهم حيث لا تتوافر عند بعض الأفراد بالمستوى المطلوب (فتحي، 2008: 77).

ل- عدم تلبية برامج التدريب للاحتياجات الفعلية بسبب عدم وضع أهداف البرامج في شكل أهداف محددة من التحليل، ربما بسبب التعجل في تنفيذ البرامج دون تحديد للاحتياجات التدريبية والاهتمام بالكم دون الجودة والنوعية في البرامج التدريبية، أو تركيز اتجاه التدريب إلى تلبية الاحتياجات المعرفية على حساب الاحتياجات المهنية والسلوكية.

وقد رصدت دراسة (Paul, & John: Training Needs Analysis- 2004) بعض الأخطاء في هذا المجال من

المدرين غير ذوي الخبرة مثل:

- عدم وجود رابط كاف بين تصميم التدريب ومهمة المؤسسة، فبسبب عدم وضوح الرسالة يخطئ

التصميم هدفه وبالتالي البرنامج التدريبي.

- ضعف التركيز على الأهداف الرئيسة للمؤسسة التي من المفترض أن يعمل البرنامج التدريبي على دعمها.
- مقاومة الثقافة الموجودة في المؤسسة لحصول التغيير المنشود من التدريب، مثل مكافأة العاملين على سرعة الإنجاز بينما تمار البرنامج التدريبي تأتي بطيئة جدا في تحسين النوعية.
- عدم دعم رسالة التدريب - بسبب طبقات الهيكل الإداري والنظم السائدة- وما يؤكد عليه التدريب من مشاركة وتقوية دور العاملين.
- عدم وجود التقنية التي تحتاج إلى مهارات جديدة في بيئة العمل.
- عدم ملاءمة نظام المؤسسة الذي يكافأ الأفراد بينما يركز التدريب على دور فريق العمل.

3-4-4 رابعاً: مصادر ومبادئ تحليل الاحتياجات التدريبية

3-4-1-1 مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية:

يستخدم القائم بعملية التحليل عدة أدوات علمية لاكتشاف وتشخيص الحالة القائمة وتأثيرات تواجها مثلما نجد في فيلم الأشعة المقطعية تماماً حسب توصيف (Irwin,2002:24) الذي يشبه القائم بالتحليل كالتبيب يشخص كل حالة على حدة رغم أن الحالات التي تمر عليه كلها تتعلق بجسم الكائن البشري وتحتاج إلى وصفة علاجية معينة ليس بمعنى عن نوع من العلاقة بالحالة السابقة أو اللاحقة، ولكن بنوع من الخصوصية لكل حالة قائمة بذاتها وهو ما ينطبق على الوظيفة المعينة - أو الموظف - تطابقاً في المعنى والمبنى.

فمن أهم المصادر التي يمكن عبرها التعرف على الاحتياجات التدريبية ما يلي:

أ- توصيف الوظائف والأعمال ومقارنتها بمؤهلات وخبرات شاغليها، ابتداءً من وصف الوظائف والمواصفات المطلوبة لها مروراً بدليل النتائج ومن ثم تحديد أهداف العمل على مستوى الفرد والمجموعة .

ب- دراسة معدلات الأداء سواءً كانت كمية أو نوعية أو زمنية أو خاصة بظروف معينة، حيث تعتبر معدلات الأداء مقياساً لدرجة كفاءة وإنتاجية العامل وبالتالي تحديد نوع وكمية حاجته التدريبية .

ج- دراسة تقارير الكفاءة التي يقدمها رؤساء العمل عن نقاط القوة والضعف لمؤسسيهم، وتبين مدى الحاجة الملحة وغير الملحة لتدريب العاملين على مهارة أو سلوك معين وما نوع التدريب الإضافي المطلوب.

د- آراء رؤساء العمل في رفع كفاءة العاملين بوحدهم وتحت إشرافهم، لإمامهم بما ينبغي أن يكون عليه مستوى أداء الفرد ومعرفتهم الناتجة عن الاحتكاك المباشر بالعاملين فرداً فرداً.

هـ- آراء العاملين أنفسهم عن طريق عقد الاجتماعات وتوزيع الاستمارات، حيث يكون الشخص المستهدف هو الأقر على تحديد التدريب اللازم له ومعرفة بنوع البرامج التي يحتاجها لمساعدته على رفع مستوى الأداء.

و- تقارير التفتيش وأجهزة الرقابة التي يمكن الاعتماد عليها في التحليل، بشرط أن تكون تحليلية للعمل ومستوى الأداء جملة وتفصيلاً بما يساعد على تحديد الحاجة التدريبية من وجهة نظر المفتش.

ز- تغيير نظام العمل وظروفه مثل إعادة هيكلة الإدارات وتنظيم العمل واستحداث الأساليب أو تعديل اللوائح والآليات (الخاطر، 2010: 97-101). فعند إعادة تقييمها يتبين مدى التزام العاملين بتلك اللوائح والنظم.

ك- حلقات الجودة المشهورة في اليابان من عدة عقود حيث تعتبر من سمات المؤسسة المتعلمة لما تقدمه من معلومات حقيقية وأفكار واقعية من العاملين أنفسهم فيما يخص احتياجاتهم الفعلية.

ل- التقييمات السابقة للعاملين من خلال استقاء المعلومات الأكثر أهمية واحتواءً للاحتياجات الحالية والمستقبلية في ضوء التوصيات التي يُذيل بها التقييم.

م- التدريب السابق: تدرج عملية تحليل الاحتياجات التدريبية ضمن مساعي "أخصائي تنمية الموارد البشرية في ابتكار طرق جديدة لتوفير مناسبات التعلم داخل المنظمات" (ديكسون، 1994: 16). أو التدريب المنظم المبني على تحليل علمي للاحتياجات الحالية والمستقبلية، الأمر الذي يفرض جمع مزيد من البيانات حتى من الدورات التدريبية السابقة ومدى تطبيق مقرراتها في أرض الواقع.

وعادة ما يتم قياس التدريب السابق حتى يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وذلك عبر:

- إجراء اختبارات موضوعية على ما تم التدرّب عليه سابقاً بالتحديد

- طلب توضيحات علمية لما يمارس حالياً على ضوء ما سبق
- أداء تظاهري (محاكات) أو القيام بأدوار مزدوجة لوصف الحال
- استخدام مقاييس الأداء قبل وأثناء وبعد التدريب.

وهناك خصائص لتحليل الاحتياج التدريبي ترتبط مع التدريب السابق مثل:

المدة التي قضها الموظف في الوظيفة الحالية - طبيعة الوظيفة الحالية ومتطلباتها - المعرفة والخبرة السابقة وتعمقها.

ن- التغذية الراجعة : ولأن التغذية المرتدة هي عنصر أساسي لتقييم مفعول أي عملية، فإن جميع مراحل عملية تحليل الاحتياجات التدريبية يجب أن تظل مفتوحة ومرنة في انتظار أن يتم استصحاب ما تسفر عنه الأيام القادمة من ردود وأثار لم تكن في الحسبان وهي بلا شك ستكون إضافة جيدة، وهذا المقصود بمقولة " حلول اليوم قد تصبح مشكلات الغد " (Robyn, 1992: 18). ويتلاءم هذا الطرح مع المفهوم الإداري الياباني المعروف بكايزن (Cyson) والذي يعتمد التطوير المستمر في المؤسسة وعملية تحليل الاحتياجات التدريبية تعزز مفهوم التطوير المستمر للمنتج الذي يعني الخدمة أو النشاط الإنمائي مثلاً في عمل المؤسسة الخيرية.

فإذا كان عدم استقبال العاملين للتغذية الراجعة حول أدائهم يعد أحد عناصر مشاكل الأداء في العمل، فإنه بالأحرى مطلوب في إنجاز تحليل الاحتياجات التدريبية من ناحية تفعيل دور الإدارة في تزويد العاملين "بالتغذية العكسية وبشكل محدد ومفصل ومتكرر وليس فقط تقديمها أثناء تقييم أدائهم في نهاية السنة" (الخاطر، 2010: 97-101). كالمعتاد في أغلب المؤسسات التي تمارس الإدارة التقليدية.

3-4-2 مبادئ تحليل الاحتياجات التدريبية:

لا شك أن نجاح أي عمل يتوقف على قوة التخطيط وسلامة التنفيذ ودقة المتابعة، وهو الأمر نفسه الذي يتطلبه تحليل الاحتياجات التدريبية، باعتباره المؤشر الذي يوجه التدريب بالأهداف الصحيحة والمعتمد أصلاً على نظريات علمية مجربة ونماذج هامة يسير عليها خبراء التحليل، ومن بينها هذه النماذج التي نقلها من (الطعاني، 2002: 31 و33) وهي بإيجاز كالتالي:

أ- نموذج الفجوة بين أدائين لـ (دوجان ليرو) ويتمثل في:

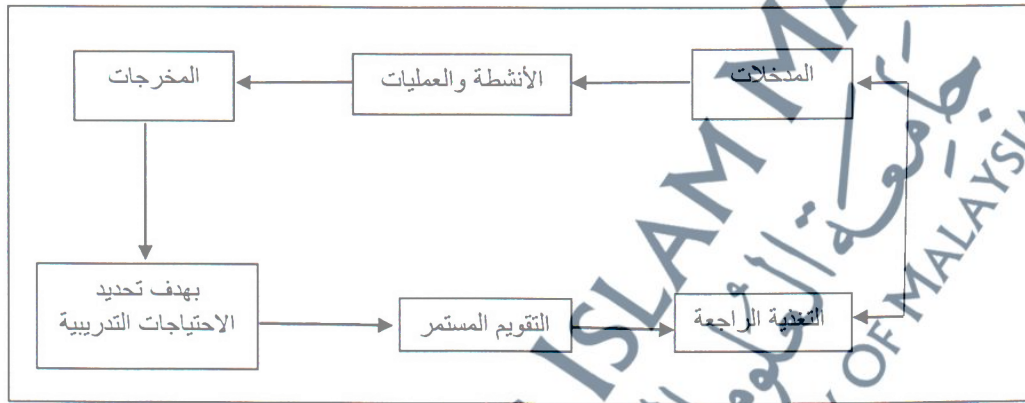
- جمع معلومات من المنظمة التي تواجه مشكلات معينة.
- مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير الموجودة.
- اكتشاف وجود فجوة أو عدمها بين الأداء والمعايير.
- تحديد مستوى أو حجم الفجوة المكتشفة.
- وضع برنامج تدريبي لحل تلك المشكلات.

ب- نموذج إجراء التقدير المنظم لـ (الين بيرنستين) ويتمثل في:

- اختيار استراتيجية تتصل بالاحتياجات المرتبطة بالكفاءات وتعلق بتحليل الأداء.
- تحديد الاحتياجات التدريبية والمتمثلة في الأداء المرغوب فيه - الأداء الفعلي.
- التمييز بين الحاجات المتعلقة بالتدريب والحاجات المتصلة بالعوامل الأخرى.
- تحديد الأهداف التدريبية الشاملة.

ج- نموذج منحى النظم:

تتميز منظومة تحديد الاحتياجات التدريبية وفق منحى النظم في التدريب بالتكامل حيث تشمل المدخلات (معلومات متوافرة، خبرات مسؤولي التدريب، الأساليب الإحصائية) والأنشطة والعمليات (تحليل المؤسسة وتحليل العمل والمهام وتحليل خصائص الأفراد) والمخرجات التي تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية ومن ثم التغذية الراجعة كما يبين النموذج التالي في الشكل رقم (3-4-2):



شكل رقم (3-4-2) لنموذج منحى النظم في تحديد الاحتياجات التدريبية

وتختلف طبيعة القائم بإجراء تحليل الاحتياجات التدريبية من مؤسسة لأخرى كأن يكون:

- فريق داخلي أو من القسم المعني بالتدريب حيث يكون قد ألف الوضع ومن السهل عليه أن يتعرف على الاحتياجات بسرعة، والإيجابية التي تحسب لهذا الفريق هي كمية المعلومات الوافرة والخبرات السابقة للعاملين المستهدفين من التدريب.
- فريق خارجي أو مستقدم من خارج المؤسسة كالوكالات والمراكز المتخصصة التي ربما تمتلك خبرات ومؤهلات كبيرة، لكن مثل هذا الفريق يواجه صعوبة وشحا في المعلومات أو اكتشاف معينات خاصة بيئة المؤسسة تعينه على دقة وموضوعية التحليل.

- فريق مختلط بين هذا وذاك، حيث تفضل بعض المؤسسات أن تمسك العصا من النصف فتبني خطوات التدريب بمقدراتها الداخلية وفي نفس الوقت لا تتردد في الاستعانة بالخبرات الخارجية المشهورة (Robyn, 1992: 18).

أما عناصر نجاح القائم بعملية التحليل فيمكن سردها باختصار كالتالي:

- التخطيط الجيد قبل البدء بالتحليل مع التحلي بالمرونة اللازمة وقابلية تعديل الخطة متى ما لزم الأمر ومتى ما توفرت المعلومات وتغيرت الأحوال.
- العلاقة الإيجابية والتفاعلية مع صانعي القرار في المؤسسة، فالفاعلية الكاملة لتحليل الاحتياجات التدريبية تتطلب تعاوناً كبيراً من الإدارة العليا ودوائر صناعة القرار في المؤسسة حتى لا تمنع المعلومات المطلوبة والبيانات الدقيقة عن القيام العملية.
- البحث عن مستوى أداء محدد تتطلبه ظروف المؤسسة من العامل فيها بناءً على تحديد الوظيفة ومتطلباتها العامة والخاصة.
- إيجاد مستوى الأداء الحالي للعامل المعني أو مجموعة العاملين مع التأكيد على ألا تكون المعلومات عبارة عن آراء شخصية.
- إيجاد فرص محددة وممكنة لمواجهة تحديات الأداء الحالية ومتطلبات الأداء المستقبلي على مستوى الفرد والمؤسسة.
- التحديث المستمر للبيانات والإحصائيات ذات الصلة بالعملية وإطلاع صانعي القرار عليها من وقت لآخر.

- البحث عن بيانات موضوعية تدعم المعلومات المتوفرة عن الأشخاص بما يهيئ فرص التحديد الدقيق للاحتياجات الفعلية.

- عدم التقليل من أهمية العلاقة والتعاون مع المستهدفين خلال عملية جمع البيانات المطلوبة لإجراء التحليل، فالدعم الذي يبدو من تعاون العاملين له قيمة مهمة في تحليل الاحتياجات التدريبية إذا كان يبني على التشجيع المتبادل والتعاطف الصادق (Robyn, 1992: 21).

أما بالنسبة لأداة التحليل: فإن الاهتمام بالتغيير وتقدير الاحتياجات المستقبلية جيد ومهم، ولكن الأهم منه هو ما يسبقه من دراسة الأداء الحالي وتحليل الاحتياجات الحالية الفعلية باعتبار أن التقدير للمستقبل يعتمد عليه، لذلك اختيار الأداة الأمثل لجمع البيانات الصحيحة مهم جدا في عملية تحليل الاحتياجات التدريبية وتقديرها بدقة، حتى يتجنب القائم بالعملية كثيرا من الصعوبات وما يقدر في حيادية وموضوعية نتيجة التحليل، فاختيار منهجية متعددة الأدوات يفيد في تغطية نقاط ضعف كل أداة من خلال نقاط قوة الأخرى، تمشيا مع المستويات والمصادر المختلفة للمعلومات والمفحوصين على حد سواء، مما يسهل اكتشاف التناقضات وإيجاد الروابط بينها بغض النظر عن الصعوبات التي يواجهها المحلل، في نفس الوقت الذي تعدد فيه المصادر وتشعب المعلومات إضافة إلى زيادة التكلفة والجهد والوقت (Irwin, 2002: 52).

فتحليل المصادر: في بعض الحالات تقرر المؤسسة بأن تدخل تقنية معينة في عملها أو تعتمد نظاما جديدا يُدار تكنولوجيا، عبر أجهزة حديثة جُلبت خصيصا لإنجاز المهام المطلوبة حيث يبدو الأمر هنا بسيطا لتحليله وتحديد الاحتياج، ومن ثم تصميم برنامج تدريبي مناسب لطبيعة العمل وبيئة المؤسسة وآلياتها الحالية، ولكن في واقع الأمر هكذا قرار يتطلب عملا مركبا يبدأ بجمع البيانات التفصيلية والدقيقة عن الموارد البشرية

المتوفرة والأخرى المطلوب تعيينها وتحليل جميع المعلومات (وتقسيمات وتصنيفات). بمعنى إحصائيات وتوصيفات حسب نوع العمل أو مجموعة العاملين الحالية والمتوقعة للعمل المستقبلي، ومن ثم محاولة تكيف البرنامج التدريبي المصمم أصلاً حتى يناسب المهمة المطلوبة والأشخاص المختارين، لتلقي تدريب معين مع وضع الاعتبار لكل تكوينات وتقسيمات الكوادر البشرية في المؤسسة بمجالاتها المختلفة (Irwin,2002: 49).

3-0-2- خلاصة:

إن فصل تحليل الاحتياجات التدريبية يعتبر لب الجانب النظري للدراسة، أو الخلفية النظرية لموضوع الدراسة الذي يهدف للجانب التطبيقي لكون الدراسة ميدانية، فقد بدأ بإعطاء لمحة عن الأداء البشري وتوضيح جوانب ومكونات الأداء البشري الوظيفي، ثم عرض توصيفات أو حالات الاحتياج التدريبي التي تصنف على أنها نقاط الفجوة التي لا يمكن سدها إلا بالتدريب.

كما تم فيه تناول مفهوم تحليل الاحتياجات التدريبية ومستويات تحليل الاحتياج التدريبي، ابتداءً من خلفية المؤسسة وطبيعة نشاطها وخططها وثقافتها وسياساتها، مروراً بتحليل الوظائف ومكونات أدائها ومتطلباتها أو مواصفات شاغلها، وانتهاءً بتحليل الفرد المستهدف - أي الموظف - من حيث صفاته ومهاراته وإمكاناته الأدائية أو الوظيفية، كما تم في نفس المبحث التطرق إلى خصائص تحديد الاحتياجات التدريبية.

أما المبحثين الآخرين فقد تطرقا إلى فوائد ومشكلات تحليل الاحتياجات التدريبية، وأيضاً العوائق التي تعترض قيام التحليل أصلاً أو دقة نتائجه فعلاً، بتحديد الاحتياجات الفعلية للعاملين بمختلف مستوياتهم، وأيضاً تم سرد العديد من المصادر والمبادئ المنهجية التي يجب أن تراعى في عملية الاحتياجات التدريبية.