

## دليل آلية تحديد الاحتياجات التدريبية

### تعريف

تحديد الفجوة الظاهرة وغير الظاهرة في مهارات أو معارف أو معلومات أو اتجاهات المتدربين والتي قد تؤثر على أداء المتدرب على المستوى المهني أو المستوى الشخصي والتي قد تحتاج إلى تغيير أو تعديل حتى تتناسب مع المتطلبات الحالية أو المستقبلية للمتدرب، ويكون ذلك بدرجة من الجودة والإتقان لتحقيق الأهداف المرجوة

### مفاهيم:







الأهداف:

تحديد فجوات المعرفة والمهارات، على المستوى التنظيمي والتشغيلي والفردي.

القيام بتبسيط عملية التدريب، من خلال الإجابة عن الأسئلة المعقدة، حول من يجب تدريبه، وكيفية التدريب، وما الذي يجب تدريبه.

وضع التدريب في سياق تنظيمي، من خلال موازنة أهداف التدريب مع الأهداف التنظيمية.

اكتشاف الاحتياجات التدريبية الدقيقة، لتصميم وحدات تدريبية جذابة، تلبى الاحتياجات الدقيقة للمتدربين ومركز التدريب.

إعداد المتدربين وتسلحهم بمهارات العمل، والاستعداد للتغييرات المستقبلية.

ينتج عنه تأثير وعائد استثمار أفضل، من خلال الاعتماد على البيانات والأرقام، الناتجة من التحليل.

القيام بتعزيز ثقافة التعلم الشفافة، ومبدأ تكافؤ الفرص، من خلال التعامل بنفس المعايير، لقياس مستويات الكفاءة في الوظائف المماثلة.

تساعدك على تحديد أولويات جهود التدريب والتخطيط له.





من يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية؟

تقع مسؤولية تحديد الاحتياج التدريبي على إدارة التدريب بالمركز تحت اشراف اللجنة العلمية ويمكن أيضا الاستعانة بخبير في التدريب، أو متخصص في تحليل الاحتياجات التدريبية لبعض التخصصات المتخصصة.



منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية

تحديد الأهداف المرجوة من التدريب بشكل عام.

العمل على ربط هذه الأهداف بالمتدرب وسلوكه.

اختيار العناصر المؤهلة لعملية التدريب.

القيام بتقييم هذه العناصر وتحديد مشكلات الأداء لديهم.

يتم تحديد أولويات التدريب بناء على هذا التقييم.

اختيار الطريقة المناسبة لعمل التدريب.

تقدير التكلفة الخاصة بالتدريب والفوائد الناتجة عنه.

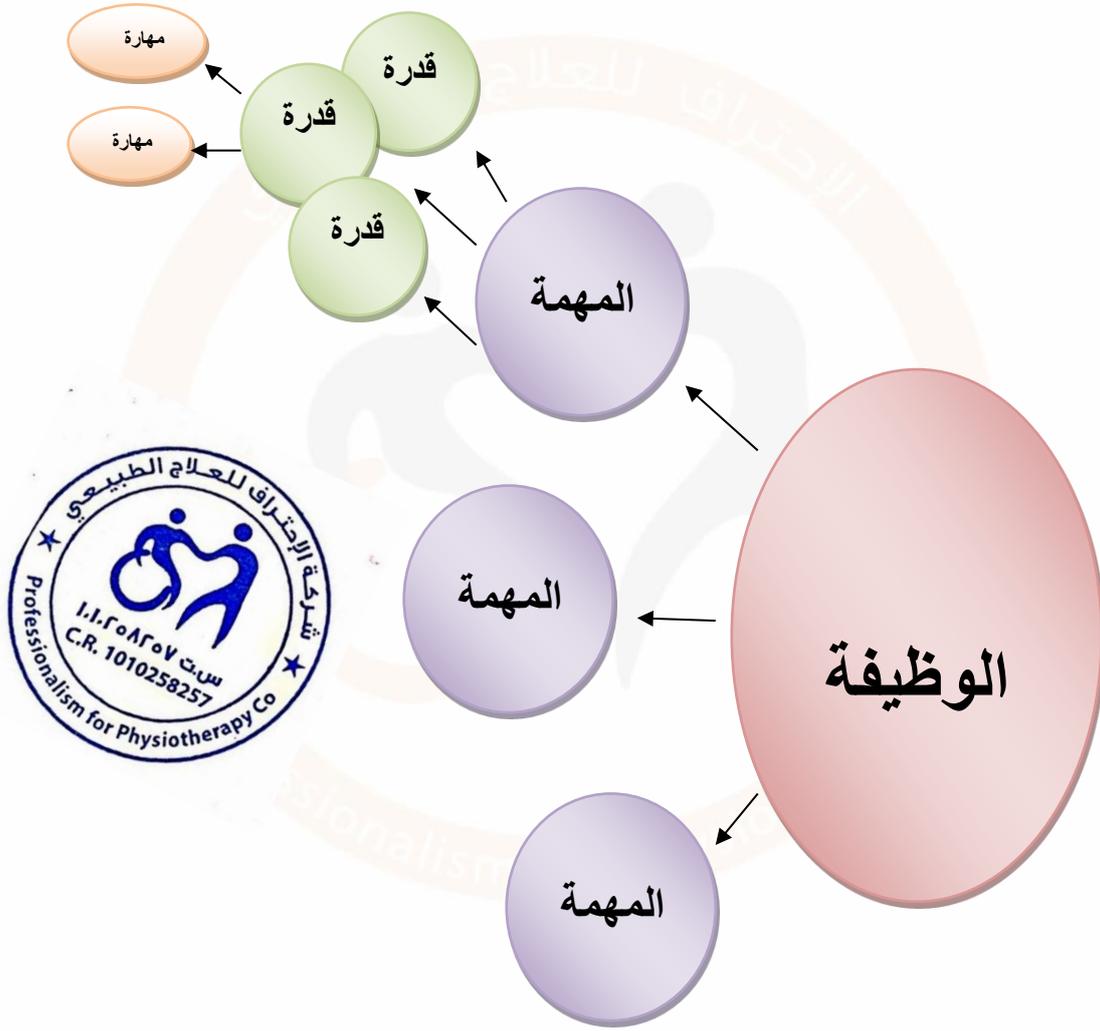
العمل على تقييم التدريب والنتائج التي تم تحصيلها منه

### تحديد الأهداف

من الأهمية بمكان التحديد الدقيق لأهداف وغايات المتدربين، مع وصف النتائج المطلوب تحقيقها بشكل يمكن قياسه (SMART).

### تحديد المهارات المطلوبة

عمل توصيف دقيق للمهارات، والمستوى المطلوب تحقيقه في كل مهارة، بالنسبة للمتدربين



### تحديد المستوى الحالي للمهارات

يجب تحديد واقع المهارات المتوفرة لدى الفئة المستهدفة من التدريب، على شكل قيم رقمية أو نسب



### تحديد فجوات المهارات والأداء

من خلال التحليل الناتج من الخطوة الثانية والثالثة أعلاه، يسهل أن نضع جدول تقييمي لفجوات المهارات، مما يعطينا مؤشرًا جيدًا لحجم ونوع وزمن التدريب المطلوب.

### تحديد أفضليات التدريب

بمعنى تحديد نوع التدريب المطلوب، ومن يجب تدريبه؟، وكيف يمكن أن يتدرب؟.

### تصميم التدريب

وبالاعتماد على الخطوات السابقة؛ يمكن تصميم حقائب تدريبية، أو اختيار برامج تدريبية قائمة لتغطية الفجوة بين المهارات الواقعية والمطلوبة، وبالإضافة الى الدورات التدريبية فهناك أساليب أخرى يمكن ان تساهم في عملية التدريب نذكر منها على سبيل المثال:

#### الدراسة الأكاديمية.

#### التدريب على رأس العمل.

#### القراءة التخصصية.

#### ورش العمل.

#### جلسات تبادل الخبرات.

### قياس فعالية التدريب

وحتى تكتمل دائرة التدريب ونتحقق من جدوى التدريب، يجب قياس فعالية التدريب، وتحرص الشركات المتمكنة على إعطاء قيمة مالية لذلك، ويسمى العائد على الاستثمار في التدريب، بينما تقوم بعض الشركات بقياس فعالية التدريب، ببيان تقييم مستوى المهارات قبل التدريب وبعده، وكلما كانت الفجوة بينهما كبيرة كان التدريب فعالاً.



## الأسس التي يقوم عليها تحديد الاحتياجات التدريبية

### استقصاء

- آراء العاملين بشأن رؤاهم في احتياجاتهم التدريبية.
- رأي الرؤساء بشأن نقاط الضعف لدى مرؤوسيههم.

### تحليل

- أهداف المنظمة وما يتطلبه تحقيقها من أنشطة وقدرات تنفيذية بشرية.
- الأفراد (دراسة المؤهلات- القدرات- المهارات- الدوافع- الاتجاهات- معدلات الإنتاجية - الغياب وغيرها) لتحديد من يحتاج للتدريب وعلى ماذا سوف يتدرب.
- التنظيم (مدى وضوح الأهداف والاختصاصات أو المهام) ومدى الاتجاه لاستخدام تقسيمات أو مستويات تنظيمية جديدة أو تعديل في اختصاصات وظيفية قائمة، لتحديد أين أو في أي الوحدات التنظيمية يتطلب الأمر تدريباً، وعلى ماذا؟
- المنافسة ودرجة حدتها في مجالات مثل الجودة والسعر وخدمات ما قبل أو بعد البيع في السوق أو الأسواق المستهدفة.
- الوظائف من حيث طبيعة الأعمال وظروف الأداء ومتطلباته من قدرات.
- تقارير تقييم التدريب السابقة، للتعرف على مدى اكتمال سد الحاجات التدريبية.
- تجهيزات الأداء وأوجه التطوير المخططة بها وما تتطلبه من قدرات جديدة.
- مؤشرات مثل الغياب والتمارض وحوادث وإصابات العمل ومسبباتها التي ترجع إلى قصور في الاتجاهات أو القدرات من جانب العاملين أو رؤسائهم أو زملائهم.
- التكاليف الفعلية ومدى اتفاقها مع معدلات التكلفة المعيارية.
- تقارير تقييم الأداء للتعرف على نواحي القصور التي تمثل احتياجات تدريبية.
- تقارير التفتيش بشأن نقاط القوة أو ضعف العاملين.
- الشكاوي المقدمة من عملاء المنظمة ضد موظفيها.

### تخطيط

- الموارد البشرية من حيث عدد الذين سوف يعينون أو ينتقلون أو ينتدبون أو يرقون، ثم الاحتياجات التدريبية لكل تقسيم.

### الملاحظة الميدانية

- للعاملين والعملاء من حيث أسلوب الأداء والتعامل مع الرؤساء والزملاء أو العملاء.

### التقدير

- الفردي.
- المناقشة الجماعية للتقدير.



## نموذج (١) تحويل المهام إلى قدرات تدريبية

الوظيفة :

المهام :-

القدرات التدريبية اللازمة لأدائها :-

- ١.
- ٢.
- ٣.
- ٤.
- ٥.
- ٦.
- ٧.
- ٨.



## نموذج (٢) تحويل القدرات التدريبية إلى معارف ومهارات

المهمة رقم ( ) القدرة رقم ( ) مسمى القدرة التدريبية : .....

م	المعارف والمهارات																								
	هل هي ؟					الأهمية					الصعوبة					التكرار					قرار التدريب				
	معرفة		مهارة			١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤
١																									
٢																									
٣																									
٤																									
٥																									
٦																									
٧																									
٨																									
٩																									

( ١ ) **المعارف والمهارات** : تسرد كافة المعارف والمهارات التي تتضمنها القدرة التدريبية بالتفصيل وبشكل شامل وتقييم من حيث الأهمية والصعوبة والتكرار ثم يتخذ بشأنها قرار التدريب المناسب .

( ٢ ) **التقييم** : تقييم كل معرفة ومهارة من خلال أبعاد الأهمية والصعوبة والتكرار حيث يعتبر رقم - ٥ - في التقييم الأعلى .

**ويبنى قرار التدريب على النتائج التالية :-**

( ٣ ) **قرارات التدريب :-**

١. تضمن المعرفة أو المهارة إلى البرنامج .
  ٢. تعتبر شرط أولي ويتم التدريب عليها في البرنامج .
  ٣. تضمن لشروط القبول في البرنامج ولا يتم التدريب عليها .
  ٤. تستبعد من التدريب لعدم أهميتها أو عدم جدوى التدريب عليها .
- عندما يكون إجمالي تقييم المهارة والمعرفة ٥ فأقل يكون القرار ( ٤ )
- عندما يكون إجمالي تقييم المهارة والمعرفة ٦ - ٧ يكون القرار ( ٣ )
- عندما يكون إجمالي تقييم المهارة والمعرفة ٨ - ١٠ يكون القرار ( ٢ )
- عندما يكون إجمالي تقييم المهارة والمعرفة ١١ - ١٥ يكون القرار ( ١ )



نموذج (٣) تحويل المعارف والمهارات إلى مواضيع تدريبية

م	محتويات الموضوع ( ١ )	
	المعارف	المهارات
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		
٧		
٨		
٩		
١٠		
١١		
١٢		



- (١) تنقل من نموذج رقم - ٢ - السابق المعارف والمهارات التي حصلت على قرار التدريب رقم ( ١ - ٢ ) .  
(٢) تنسق هذه المعارف والمهارات بحيث تكون كل مجموعة معارف ومهارات متجانسة موضوع تدريبي مستقل .



### نموذج ( ٥ ) الجدول التنفيذي للبرنامج

اليوم ( ٥ )	الجلسة ( ٤ )	الزمن ( ٣ )	الأنشطة التدريبية ( ٢ )	الموضوعات التدريبية ( ١ )
الأول				
الثاني				
الثالث				

(١) تؤخذ من النموذج رقم - ٤ - . ( ٢ ) تحدد الأنشطة التدريبية التي سوف تستخدم لتنفيذ كل موضوع تدريبي .

( ٣ ) يحدد الزمن التقريبي المطلوب لتنفيذ كل نشاط أو الموضوع بالدقائق . ( ٤ ) يحدد عدد الجلسات المطلوبة لتنفيذ كل نشاط أو موضوع

( ٥ ) تحدد ثلاث جلسات كيوم تدريبي . ( ١٠٠ دقيقة ) للجلسة .





## نموذج ( ٦ ) دليل البرنامج

الهدف العام :

الأهداف التفصيلية :-

في نهاية البرنامج يتوقع أن يكون المتدرب قادر على :-

- ١.
- ٢.
- ٣.
- ٤.

مدة البرنامج بالأيام :

الوظائف التي يستهدفها البرنامج :

شروط القبول في البرنامج :-

المواد التدريبية :-

