



# التدريب من تحليل الاحتياجات الي قياس الأثر

## From Needs Analysis to Impact Measurement

إعداد

د. عماد كساب  
Emad Kassab

**Doi: 10.21608/ejev.2025.436367**

استلام البحث: ٢٦ / ٣ / ٢٠٢٥

قبول النشر: ١٤ / ٥ / ٢٠٢٥

كساب، عماد (٢٠٢٥). التدريب من تحليل الاحتياجات الي قياس الأثر. *المجلة العربية للتربية النوعية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩ (٣٧)، ٨٢٣ - ٨٧٢.

<https://ejev.journals.ekb.eg>

## التدريب من تحليل الاحتياجات الي قياس الأثر

### المستخلص:

في ظل المتغيرات المتسارعة، تبرز أهمية تطوير الموارد البشرية لمواكبة هذه التحولات، حيث يساعد التدريب على إحداث تغييرات ذهنية وسلوكية وفنية للتفاعل بفاعلية والتكيف مع مستجدات الحياة. يمثل التدريب مدخلاً أساسياً لإثراء الشخصية وتطوير الأداء الفردي والجماعي، وقد استندت التطورات الكبيرة في تطبيقات الموارد البشرية إعادة النظر في الجوانب التنظيمية لضمان التطوير المستمر والاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات. ويُعدّ التدريب مدخلاً حيوياً لتنمية وتأهيل الموارد البشرية، ويقابل حاجات الأداء الفعال، مع ضرورة الربط بين المسارين الوظيفي والتدريب لت تحقيق الأثر الإيجابي المطلوب. ويظهر هنا الارتباط الوثيق بتحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أن أي قصور في تقديرها يؤثر سلبيًا على أهداف ومخرجات التدريب وجودته. وتُعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية جوهر العملية التدريبية وأساسها الذي تقوم عليه كافة دعائمها، إلا أن بعض المسؤولين قد يغفلون أهميتها بسبب تعقيدها وتكاليفها، أو خوفًا من عدم تحقيق التدريب لتغيير مستمر في كفاءة الموظفين والحفاظ على صحتهم النفسية. كما أن قياس أثر التدريب بالغ الأهمية لتقييم العائد على الاستثمار فيه. ويتناول البحث مفاهيم المنظمات والموارد البشرية، وأنواع وأساليب ومبادئ التدريب، وأسس وأبعاد العملية التدريبية، ومفهوم وأهمية ومصادر وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية، ونموذج تطبيقي لتحديد الاحتياجات في السعودية، وتقييم التدريب وأهدافه وطرق تقييمه، ونماذج قياس أثر الاستثمار في التدريب. نأمل أن يكون هذا العمل عونًا للعاملين في هذا المجال.

### Abstract:

In the face of rapid changes, the importance of developing human resources to keep pace with these transformations becomes prominent. Training helps bring about mental, behavioral, and technical changes to interact effectively and adapt to life's developments. Training represents a fundamental approach to enriching personality and improving individual and collective performance. The significant advancements in human resources applications have necessitated a re-evaluation of existing organizational aspects to ensure continuous development and the optimal use of information technology. Training is a vital approach for developing and qualifying human

resources, meeting the needs of effective performance, with the necessity of linking the career and training paths to achieve the desired positive impact. The close connection with identifying training needs becomes evident here, as any deficiency in their assessment negatively affects the objectives and outcomes of training and its quality. The stage of identifying training needs is considered the core of the training process and its foundation upon which all its pillars rest. However, some officials may overlook its importance due to its complexity and costs, or out of fear of training failing to bring about continuous change in employee efficiency and maintaining their psychological well-being. Furthermore, measuring the impact of training is crucial for evaluating the return on investment in it.

#### تمهيد:

تُعد تنمية الموارد البشرية حجر الزاوية في تحقيق التطوير المؤسسي وتحسين الأداء العام للمنظمات، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص أو غير الربحي. ومن أبرز أدوات هذا التطوير العملية التدريبية، التي تهدف إلى تعزيز المهارات وبناء القدرات الوظيفية بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتأتي خطوة تحديد الاحتياجات التدريبية كمرحلة محورية في تصميم البرامج التدريبية، فهي التي تضمن أن تكون التدريبات موجهة فعليًا لسد فجوات الأداء وتحقيق القيمة المضافة. كما أن متابعة وتقييم التدريب بعد تنفيذه يساهم في تعزيز جودة العملية التدريبية وتحسين عائد الاستثمار فيها. وفي هذا السياق، يتناول هذا البحث المفاهيم والمناهج والأدوات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية، إضافة إلى نموذج تطبيقي يساعد في إجراء هذه العملية باحترافية، ويستعرض أيضًا آليات تقييم العملية التدريبية لضمان فاعليتها وكفاءتها.

#### أهداف البحث:

1. توضيح المفهوم الشامل للاحتياجات التدريبية وأهميتها في تحسين أداء الأفراد والمنظمات.
2. التعرف على المصادر والمناهج المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية.
3. تقديم نموذج تطبيقي يوضح خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل عملي.

٤. تحليل طرق وأساليب تقييم العملية التدريبية بما يشمل المدرب والمحتوى والبيئة التدريبية.

٥. إبراز أهمية المتابعة والتقييم لضمان جودة التدريب وتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

### أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث في تقديم إطار متكامل لفهم الاحتياجات التدريبية من منظور علمي وتطبيقي، يساعد العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية على تصميم برامج تدريبية فعالة وموجهة. كما يسهم البحث في رفع كفاءة العمليات التدريبية وتحقيق أفضل استفادة ممكنة من الموارد المتاحة، مما يعكس بشكل مباشر على أداء الأفراد والمؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، يُمثل هذا البحث مرجعاً مهماً للباحثين والممارسين في مجال التدريب الإداري والمؤسسي.

### مشكلة البحث:

تعاني العديد من الجهات من ضعف أثر البرامج التدريبية، ويرجع ذلك في الغالب إلى عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، أو الاعتماد على انطباعات غير منهجية، أو غياب تقييم فعلي لنتائج التدريب. ومن هنا تنطلق مشكلة هذا البحث التي تتمثل في: "كيف يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل علمي منهجي يضمن توجيه العملية التدريبية نحو الأهداف المرجوة؟ وكيف يمكن تقييم التدريب لضمان فاعليته وتحقيق عائد ملموس منه؟"

### مفهوم الاحتياجات التدريبية

يعرف الاحتياج لغة بأنه الافتقار والنقص، والحاجة تعني القصور عن المبلغ المطلوب والاحتياج هو ما يطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه أما الاحتياجات التدريبية فيعرفها درويش وتكلا بأنها: مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه، ومهاراته، وخبراته، وسلوكه، واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية هذا ويعرف البعض الاحتياج التدريبي بأنه التفاوت بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. وللوصول إلى تحديد الاحتياجات التدريبية فإنه يجب أن نحدد السلوك أو الأداء المراد تغييره أو تطويره، والسلوك أو الأداء المستهدف بعد التدريب، ويلاحظ أن الاختلاف أو الفرق بين السلوك أو الأداء المستهدف هو الأساس لمعرفة درجة الاحتياج التدريبي الذي نسعى للوصول إليه

وهناك من يعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما - لأي سبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء ويمكن الخروج من المفاهيم المختلفة للاحتياجات التدريبية بالآتي:

- إنها معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات معينه فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها.
- إنها تمثل نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية، حالية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها
- إنها عملية مستمرة غير منتهية وذلك نتيجة للتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الإنسانية أو بسبب الترقيات أو التنقلات، التوسعات، عمليات التطوير، أو بسبب بعض المشكلات غير المتوقعة وغيرها من الظروف التي تتطلب إعداداً وتدريباً ملائماً ومستمرراً لمواجهةها.
- إنها توفر ما يمكن تسميته باستمرارية النضج والتفويم الذاتي، فتحدد الاحتياجات التدريبية يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع ودوره في الوصول إلى وضع أفضل.
- إنها بوجه عام أهداف للتدريب تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالتدريب لا يكون إلا إذا كانت هناك احتياجات تدريبية.
- وبما أن المهمة الأساسية للتدريب هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية. ولضمان تقديم هذه البرامج في الوقت المناسب لذا يجب أن يتم تخطيط وتنفيذ العديد من الأنشطة المهمة ضمن عمليات التدريب والتطوير. ومن أهم هذه الأنشطة تحديد الاحتياجات. وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لنجاح البرامج التدريبية، وذلك لأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب ما يلي
- تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب ومدة البرامج والنتائج المتوقعة منهم.
- يحدد للتدريب أهدافه بدقة، كما يتقرر في ضوءها تصميم محتوى البرامج التدريبية، والوسائل المستخدمة في التدريب واختيار المتدربين، وكذلك تقييم برامج التدريب.
- يساهم في تحديد المسافة بين المستوى الذي يكون عليه المتدرب قبل بدء التدريب، والمستوى الذي نأمل وصوله إليه عند نهايته، إذ إن تقدير الاحتياجات التدريبية وقياسها قياساً علمياً هو الوسيلة المثلى لتحديد القدر المطلوب تزويده للمتدربين كماً وكيفاً من المعلومات والاتجاهات والخبرات الهادفة إلى إحداث التطوير ورفع الكفاءة المهنية.
- يساعد في تشخيص مشكلة ما، ويساعد على عملية التخطيط لحلها، ويبين مدى استحقاقية برامج التدريب من عدمها.

• يسهم في تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، ورفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب. إضافة إلى ذلك فإن المعلومات التي يتم الحصول عليها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن أن تستخدم في عملية التنبؤ بالاحتياجات التدريبية المستقبلية. وعلى الرغم من كثرة الحديث عن الاحتياجات التدريبية، فإن ذلك لم يقابله - للأسف - القدر الذي تستحقه من الاهتمام والجدية في التنفيذ، فعندما سئل كل من "بلاك وموتن" Blake & Mouton عن أهم القضايا الخلاقية في مجال تنمية الموارد البشرية أجابا إلى أن الاستجابة إلى الاحتياجات على أساس مجرد الإحساس والشعور وليس على أساس الاحتياجات الفعلية هي المشكلة الأولى التي تواجه المتخصصين في مجال التدريب والتطوير. ولقد صاغ هوفمان Hoffman ذلك بشكل قاطع عندما ذكر أنه قد تم تصميم معظم البرامج التدريبية بدون تحديد للاحتياجات الفعلية

هذا وقد أشار كل من جون مارشال وساره كالدويل Marshall & Caldwell إلى أن مشاركة المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية إنما يؤدي إلى إقبالهم بحماس على حضور الدورات التدريبية وذلك لاتفاق احتياجاتهم التدريبية الحقيقية مع أهدافها ومضمونها ويرى إدجار دال Dale أن تبنى المتدربين لأهداف الدورات التدريبية التي سيحضرونها واشتراكهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية يسهم بالفعل في القضاء على السلبات التي قد تعترض عقدها. هذا فضلا عن أن المتدربين الذين يشاركون في تحديد احتياجاتهم التدريبية إنما يصبحون أكثر مقدرة على النقد الذاتي، ومعرفة لطاقتهم المهنية، ويستفسرون عن كل عمل يقومون به

**أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:**

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية وذلك للأسباب التالية

أ- إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتقييم البرنامج التدريبي. فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشرا يوجه التدريب توجيها صحيحا في تلك العمليات الفرعية.

ب- يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الأداء الحسن، والهدف الأساسي من التدريب.

ت- يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم.

ث- في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق، إضاعة الجهد والوقت والمال.

ونظرا لكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ليس عملا سهلا كما يظن البعض، فهو عمل مسحي منظم يكون في العادة عبارة عن جهد تعاوني جماعي تضطلع به كافة أجهزة المنظمة بغية معاينة وفحص الفجوة ما بين أهداف محددة ووضع قائم فعلا، ويكون هذا الجهد في صورة برنامج منظم أساسه وغرضه تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، والتي تتبع من احتياجاتهم الفعلي في الجوانب التي يشعرون بنقص في معرفتهم أو إتقانهم لها. فانه قد يشترك في تحديدها عدد من الجهات ذات العلاقة وفقا لمستوى وموقع المتدربين المستهدفين، وتبعا للهدف العام المراد تحقيقه.

### مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

فانه يمكن لجهة واحدة أو أكثر من الجهات التالية الإسهام في تحديد الاحتياجات التدريبية

- أ- المتدرب لأنه الشخص الوحيد الذي يشعر بجوانب القصور لديه أكثر من غيره.
- ب- الرئيس المباشر الذي يشرف على المتدرب المراد تحديد احتياجاته التدريبية.
- ت- اختصاصي التدريب وهو الشخص المتفرغ لشؤون التدريب الفنية والذي تقع على عاتقه مسؤوليات تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ث- الخبير المتخصص والمستشار وهو الشخص الذي ينتمي إلى هيئه تدريبية أو استشارية مستقلة متخصصة في التدريب وتحديد احتياجاته.
- ج- الإدارة العليا (المحلية أو المركزية) وذلك بحكم إشرافها العام على المتدرب، ووجود التقارير الدورية لديها عنه طول فترة عمله في موقعه التابع لها.
- ح- مراكز التدريب المختصة وهي التي تعتبر بمثابة بيوت الخبرة المتخصصة، والتي تمتلك من الخبرات الطويلة والتقنيات والطرق المسحية ما يؤهلها للعب دور بارز ومؤثر في شؤون التدريب.

ولكن لا يمكن لأي جهة من هذه الجهات تحديد الاحتياجات التدريبية دون وجود الطرف المباشر وهو المتدرب، وإلا أصبح هدف البرنامج التدريبي المبني على هذا التحديد غير مفهوم تماما عنده، وأصبح محتوى البرنامج لا يمس الحاجات الحقيقية له بالصورة الكافية مما يقلل إن لم يفقد قيمته، ولا يمكن للقائمين عليه التأكد فيما بعد من مدى تحقيق أهدافه.

### تصنيف الاحتياجات التدريبية:

هناك عدة طرق لتصنيف الاحتياجات التدريبية منها



- ١- تصنيفها حسب الهدف، أي تصنيفها إلى  
أ- احتياجات عادية لتحسين أداء الأفراد، مثل دورات المدرسين المعيّنين حديثاً في أصول التدريس أو في الأساليب التربوية.  
ب- احتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العمل مثل الدورات المتعلقة بكيفية استخدام نظام إداري جديد أو طريقة عمل جديدة.  
ت- احتياجات تطويرية لزيادة فعالية المنظمة، مثل دورات إعداد كوادر متكاملة لتشغيل وحدة فنية، أو تخصيص منح للراغبين في العمل مستقبلاً في المنظمة أو العاملين حالياً بهدف تأمين الحصول على كوادر ماهرة مستقبلاً حسب خطة الاحتياجات من الكوادر.  
٢- تصنيفها حسب الفترة الزمنية، أي تصنيفها إلى: -  
أ- احتياجات عاجلة (أنية- غير مخططة).  
ب- احتياجات قريبة المدى (مخططة).  
ت- احتياجات مستقبلية (تطويرية / خطة بعيدة المدى).  
٣- تصنيفها حسب حجم التدريب أو كثافته، أي تصنيفها إلى: -  
أ- احتياجات فردية.  
ب- احتياجات جماعية.  
٤- تصنيفها حسب طريقة التدريب أو أسلوبه، أي تصنيفها إلى: -  
أ- احتياجات لتدريب عملي في الموقع / تطبيقي.  
ب- احتياجات لتدريب معرفي في قاعات / نظري.  
٥- تصنيفها حسب مكان التدريب أو جهته، أي تصنيفها إلى: -  
أ- احتياجات تدريبية أثناء العمل اعتماداً على الخبرات الداخلية.  
ب- احتياجات تدريبية خارج العمل اعتماداً على مراكز وهيئات تدريبية أو مؤسسات مماثلة.

### مستويات الاحتياجات التدريبية

- ويمكن النظر إلى مستويات الاحتياجات التدريبية وأصنافها من حيث
- أ- مستوى الأفراد: وهذه هي نقطة البداية في عملية تحديد الاحتياجات. فلكل موظف حاجات فريدة ترتبط بنوع وظيفته وطبيعتها، وخلفيته العلمية والثقافية، وخبراته العملية وشخصيته. وان التركيز على الاحتياجات التدريبية للأفراد يجعل من الممكن وضع برنامج تدريبي يلبي تلك الحاجات، كما يسهل تحقيق نتائج يأملها ويدركها الأفراد أصحاب العلاقة.
  - ب- مستوى الجماعات: وهنا تتعلق الحاجات بمجموعة من مديريين ومسؤولين أو مشرفين لهم حاجات تدريبية مشتركة.

ت- مستوى التنظيم: إن الأفراد والجماعات يعملون في تنظيم، ومن هنا فان المنظمات قد تجمع الحاجات الفردية وحاجات الجماعات وتصمم برامج تدريبية وفق الموارد المتاحة للتوفيق بين حاجات الأفراد والجماعات من جهة، وحاجات التنظيم ككل من جهة أخرى. وكذلك فان المسؤولين في المنظمات قد يحددون الحاجات التدريبية لمعالجة مشكلات تتعلق بالتنظيم مثل ثقافة المنظمة، وقيم العاملين فيها، وعلاقتهم الإنسانية، وأساليب الاتصالات واتخاذ القرار بها، وبالتالي يصممون برامج تدريبية تعالج تلك المشكلات وينضم إليها عاملون في المنظمة ومن مستوى إداري أو عدة مستويات.

ث- مستوى الوطن (القطر): وهنا تجري مسوحا عامة على مستوى الوطن فتحدد الاحتياجات التدريبية في جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية. تمهيدا لوضع برامج تدريبية عامة للعاملين في تلك القطاعات. وقد يأخذ تحديد الاحتياجات التدريبية هنا شكل المديرين في القطر أو مديري التسويق في جميع الوزارات العامة.

ج- مستوى الأقاليم: وهنا يجري تحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع إنتاجي أو مديرين من عدة أقطار يضمهم إقليم جغرافي واحد يجمع بين أقطاره خصائص ثقافية أو سياسية أو اقتصادية مشتركة.

ح- مستوى العالم (المستوى الدولي): نتيجة لنتشابك العالم وترابط أجزائه بسبب ثورة المواصلات والاتصالات، ونشوء أسواق عالمية، فإنه قد تحدد الاحتياجات لفئة معينة من المديرين أو القطاعات الإنتاجية، أو لمعالجة مشكلات ذات طابع دولي مثل الفقر أو الإسكان أو تلوث البيئة. وقد تسهم المنظمات الدولية إسهاما واضحا في مثل تلك العملية.

إن تناول الاحتياجات التدريبية أيا كانت مداخلة، فانه ينصب على كيفية التوصل بصورة موضوعية ودقيقة إلى حجم الاحتياجات التدريبية المطلوبة ونوعها.

#### - طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

انطلاقا من المعارف النظرية التي تعمقت في دراسة التنظيمات والتي كان لها دور كبير في تطورها نذكر منها اسهامات ميشيل كروز التي ركزت علي دراسة التحليل الاستراتيجي في التنظيمات ودراستنا في هذا الكتاب تقوم علي تحليل مبادئ هذه النظرية وترجمتها الي بدائل تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للتنظيمات ومن بين هذه النقاط التي سنركز عليها هي منطقة الشك (مناطق الظل) حيث انه في كل التنظيمات لا تبالي في قياس مدة الإنجاز لمهام معينة أي انه في عملية الصيانة مثلا لا يتم تحديد فترة صيانة الأعطال للمعدات والأجهزة مع غياب الرقابة علي العمال من طرف المسؤول المشرف عليهم مما يؤدي الي زيادة حجم الفجوة وتذبذب

أداء التنظيم وهذا ما يسميه كرويه بمنطقة الظل او الارتياح والفاعل الاستراتيجي هو الذي يحاول الاستحواذ عليها او التحكم فيها ليمارس نوعا من الضغوط علي المرؤوسين فهي مورد هام يتخذها الفاعل ليمارس فيه التحرك ضمن هامش الحرية لذلك فان الكل يركز علي منطقة الظل المراقبة من طرف الفاعلين فمن يتحكم فيها بقوة مقابل الاخرين اذ يجعلها غير مرتقبة لديهم بواسطة كفاءاتهم ومع معارفهم لقواعد العمل كل واحد من الفاعلين يستغل منطقة الظل بغية تحقيق هامش من الاستقلالية والوصول الي أهدافه الاستراتيجية وبالتالي علينا معرفة واستهداف الفاعلين داخل التنظيم ومعرفة أهدافهم وحجم ما لديهم من سلطة داخل مجموعات العمل والفاعل الأكثر تحكما في مناطق الظل بواسطة كفاءاته وشبكة علاقاته الاتصالية يستطيع ان يتنبأ بحدوثها ومن ثم فانه يتوفر علي اكبر مصدر للسلطة ومن هنا تصبح سلوكياته غير مقدره إذن يتبين ان مناطق الشك موجودة في جميع المستويات وتتداول مع استقلالية الفاعل وتلازمها لحد بعيد الي جانب ذلك يمكن القول بان الاتصال جد مهم في العملية من خلال ابراز وظائفه والاتصال يكون وظيفة تحفيزية حسب وجهة نظر جارد لير *jardillier* بالمعني الذي تؤدي فيه الي تحسين العلاقات الاجتماعية من ناحية والي ما تنتجه من اقتراحات وحلول تقنية فيما يخص نشاط العاملين اما الوظيفة الثانية يمكن ان تكون فقط الي تجنيد الموارد البشرية حسب البعض والي الحفاظ علي العلاقات المباشرة في الأنشطة الإنتاجية والباحث كيسر يري بان فقر الاتصالات الاجتماعية نتيجة تصور بعض مراكز العمل بمعزل عن العمل في حد ذاته يؤدي الي نقص فاعلية النسق وتظهر الحاجة للتكوين من خلال ثلاث مستويات هامة من خلال القيام بتحليل المنظمة أولا والمهام ثانيا وأخيرا تحليل احتياجات العاملين.

#### أولا: تحليل المنظمة

لما كانت استراتيجية التدريب مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى في المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية كان لابد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فاعلية الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف وبإمكان الإدارة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية وتكلفة العمل والغياب والتأخير ودوران العمالة والحوادث والمناخ التنظيمي ومعنوية العاملين حيث تلقي هذه المؤشرات ضوء علي احتياجات التدريب كما ان هذا التحليل يساعد في تحديد الاطار العام لمحتوي واتجاهات واسبقيات ومواقع التدريب كما يتطلب التنظيم فحصا وتشخيصا لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة ورسالتها وهيكلها التنظيمي اذ ان كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية أي يحدد ويضمن

الحاجة الي التدريب في كل مجال من نشاطات المنظمة والتدريب ليس هدفا في حد ذاته بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي لذلك فان نقطة البدء في تقدير احتياجات التدريب تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي والتي يمكن حصرها في كفاءة الإنجاز أي معدلات الإنتاجية الربحية تكلفة المواد ودراسة هذه المؤشرات من حيث اتجاهها وعلاقتها ببعضها البعض وعلاقتها بأهداف المؤسسة يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج الي تنمية الأداء التنظيمي وتحليل المنظمة او التنظيم يتضمن النقاط الآتية:

أ- دراسة الأهداف الحالية للمنظمة

ب- تبرز أهمية الأهداف الحالية بالنسبة للمنظمة في انها تعد أساس وسبب وجود واستمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة والمجتمع هذا من ناحية ومن ناحية اخري فان تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين يساعد أكثر في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة وهذه الأهداف التي توجد من اجلها المنظمة توضع في إطار رسمي للمنظمة ويسمي هذا الإطار برسالة المنظمة

ت- دراسة تطور المنظمة

تنصب دراسة تطور المنظمة من حيث الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والأسواق في الماضي كذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدفة تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة لعمل المنظمة. ان الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية وطبيعتها ومواقعها وبالتالي فالمنظمة مجبرة حتي تبقي مسايرة للتوترات ان تركز اهتمامها علي هذه النقطة الهامة حيث من خلال هذه الأخيرة تستطيع المنظمة ان تعرف وضعها في الماضي وفي الوقت الحالي كما انها يتاح لها معرفة أوجه الاختلاف بين الوضعيتين فان تطور نظام عملها للأحسن هذا يدل علي انها ستواصل علي هذا الدرب حتي تبقي محافظة علي نموها ومكانتها في السوق اما اذا كانت لا تثبت اختلافا كبيرا بين الوضعيتين فأنها مجبرة علي التحرك والعمل علي معرفة سبب هذا الركود وان تعمل علي إعادة هيكلة مصالحها وهيكلها التنظيمية اما بالتدريب لصالح مواردها البشرية واما بمعرفة أسباب هذا الركود الذي يعيق نمو وتطور المنظمة في الاتجاه الصحيح مع الاخذ بعين الاعتبار اهداف وسبب وجود المنظمة حتي لا تضيق مكانتها الحالية في السوق.

### ث- تحليل الهيكل التنظيمي

يعتمد هذا التحليل على تحديد ومعرفة كل اقسام وهايكل المنظمة الرئيسية والفرعية التي تتكون منها المنظمة وفق اختصاصاتها وحجمها من حيث النشاط الممارس وأساليب الاتصال المعتمدة والصلاحيات الممنوحة لإنجاز الاعمال ومدى وملاءمتها لذلك ومدى ممارسة الصلاحيات الحالية، ان تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة وأهدافها الحالية تستدعي أيضا دراسة سياسات المنظمة المعتمدة في مختلف المجالات، وكذلك النظم واللوائح والتعليمات التي تحكم ذلك ومدى تفهم العاملين لها ومساهماتهم في وضعها وصياغتها والايامان بها كما بينت العديد من الدراسات علي ان الهيكل التنظيمي يتأثر بعدة عوامل لذلك يجدر تحليله للتحديد المناسب لاحتياجات التدريبية نذكر منها حجم المنظمة ودرجة التخصص والقدرات البشرية المطلوبة والتكنولوجيا ونطاق الاشراف والبيئة الخارجية والفلسفة الإدارية حيث هذه العوامل تساعد علي التصميم الجيد للهيكل او الخريطة التنظيمية المعتمدة يساعد علي تطور نشاط المنظمة ، هل يسهل مسارها هل الهيكل التنظيمي مبني علي أساس علمي هل متسلسل حسب الأولويات التنظيمية هل المناصب المدرجة في الهيكل التنظيمي مدروسة حسب الشهادات هل مهام الوظائف تتوافق مع نشاطات المنظمة كل هذه النقاط لا بد من التعرض لها خلال عملية التحليل حتي تستطيع المنظمة بناء هيكل تنظيمي متوازن وصلب قادر علي دعم النشاط الرئيسي للمنظمة .

### ثانيا: تحليل المهام

فيمثل دراسة الوظائف المتواجدة في المنظمة من حيث المسؤوليات والاعباء لتحديد التدريب المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفاعلية وبهدف تحليل المهام الي تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإنجاز العمل والمعايير التي تقاس بها تحصيل الفرد لهذه المتطلبات ويتم ذلك من خلال وضع مواصفات شاغل المنصب او الوظيفة واهداف الوظيفة ومعدلات الأداء وهكذا من خلال هذه الطريقة نستطيع الإجابة على السؤال التالي: ما نوع التدريب المطلوب من حيث المهارات والمعلومات والاتجاهات؟

كما يتم معرفة حاجات التدريب من خلال هذا المستوي عن طريق المقارنة بين نتائج الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفؤ وبين المواصفات المتوفرة لدي شاغليها فعنما تكون مواصفات الشاغلين اقل مما هو مطلوب لأدائها معني ذلك وجود فجوة وحجة للتدريب والتنمية في حالة حدوث فجوة بين الطرفين فهذا يتطلب تعديل في مواصفات الوظيفة قصد سد الفجوة او التقليل من حجمها حتي يتسنى لشاغلها أداء مهامه علي احسن وجه او محاولة التقريب بين مواصفات الوظيفة و شاغلها اما اذا كان شاغل هذه الوظيفة لا يتحلّى بالمواصفات المطلوبة فلا

بد من تكوينه لشغل هذه الوظيفة وفق المواصفات المطلوبة او تغييره بفرد اخر يملك المواصفات المطلوبة لأداء او شغل هذه الوظيفة والهدف من تحليل المهام تعريف العاملين لمهامهم المطلوبة ومسؤولياتهم اتجاه المنظمة بما يمكنهم من أداء أعمالهم علي نحو سليم ومن ثم تحديد نوع المعلومات والمهارات التي تلزمهم وبذلك يساعد تحليل المهام علي الحصول علي تصور متكامل عن جوانب القصور في انجاز المهام او الأدوار الوظيفية من خلال المقارنة بين المعايير المحددة للأداء وبين الإنجاز الفعلي

ومن بين المعايير التي يعتمد عليها في تحليل المهام:

أ- وصف الوظائف: ان اعداد وصف للوظيفة يتطلب تحليلا كاملا لطبيعة كل واجب وهذا يفترض اعداد وثيقة مكتوبة تتضمن وصفا دقيقا لكل من واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة حيث ان عدم الوضوح في الوصف يؤدي الي عدم الوضوح في الاحتياجات والوصف الوظيفي لابد ان يشمل علي اسم الوظيفة علي شرط ان يكون اسم الوظيفة مدرج ضمن الهيكل التنظيمي أي لا تكون عشوائية كذلك يوضع الغرض او الغاية من هذه الوظيفة والواجبات الأساسية لها وحدود السلطة واطرافها في الهيكل التنظيمي وعادة يكون وصف الوظيفة مصاحبا لمواصفاتها الذي يعني تحديد ومعرفة المعلومات والسلوك والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة والاهمية من هذا النوع من الوصف والتحديد عادة تكمن في التغلب علي نقاط الضعف في شاغل الوظيفة وتمهيدا لتأهيله للقيام بأعبائها علي اكمل وجه

ب- تحديد الأهداف: بعد ان يتم وصف الوظيفة وتحديد مواصفاتها تأتي الي مرحلة اخري تسمى اهداف العمل على المستوى الفردي بحيث يطلب من كل فرد ان يقوم بتحديد أهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها والتي يطمح الي تحقيقها على شرط ان لا تتعدد هذه الأهداف حتى يستطيع الفرد التوفيق بين مهامه والاهداف المرجو تحقيقها ومنه يقوم الفرد العامل بالتعاون مع مسؤوله المباشر بتحليل الفوارق والاختلافات بين الإنجازات والاهداف مع تحديد الفجوات الواجد تغطيتها عن طريق التدريب

### ثالثا: تحليل خصائص الفرد

فيحدد حاجة الافراد للتكوين عن طريق قياس أدائهم ومردودهم في العمل وعن طريق تحديد الانحرافات المحتملة بين أداء كل فرد وتوقعات المنظمة أي المحبذة ان تحليل الفرد يعد من اهم الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية اذ انه المدخل الاستراتيجي الذي لابد من الاعتناء به والاهتمام بخطورته لما له من ثقل في تحريك العملية الإنتاجية اما هذا التحليل يجب ان يستند الي أسس موضوعية داخل الفرد كالمستوي التعليمي ومدة الخبرة والمستوي الوظيفي ونوعية الاعمال التي

بمارسها ودوافعه وميوله يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي ولا بد ان تكون هذه الأهداف دقيقة وواضحة ومفهومة من قبل جميع الافراد العاملين إضافة الي إمكانية تنفيذها من قبلهم أي لا بد ان تكون هذه الأهداف قابلة للإنجاز.

يعد هذا المستوي هاما وغنيا لكونه يزودنا بمعلومات واضحة ودقيقة حيث ان هذا المستوي يبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية في المنظمة الي تكوين وتنمية سواء لعلاج نقاط ضعفة او تدعيم جوانب القوة لديه ولتطوير أدائه الحالي وتحسينه في المستقبل كما انه يمكن تحريك طاقة الفرد من معارف مكتسبة مسبقا الي زيادة معارف جديدة وهذا كله من خلال تحليل خصائص الفرد لمكونات كفاءته وهذا يتم من خلال برامج التدريب التي ستوضع لاحقا في اطار تنمية الموارد البشرية والشيء الذي يميز هذا المستوي هو انه يعتمد علي تحليل أداء الافراد من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أداء مهامه وهذا بحد ذاته يساعد كثيرا في معرفة وتحديد طبيعة الحاجات التدريبية والتنموية للأفراد.

وفي نفس السياق يمكن أيضا تحديد الافراد الذين هم بحاجة ماسة الي تنمية قدراتهم بالتدريب ومجالات تلك التنمية وفي هذه الخطوة يتم قياس استعداد الافراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل من خلال تحديد جوانب الأداء التي بها نقص لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها عندئذ لا تكون هناك حاجة الي تكوين وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد او بحث ظروف العمل والعوامل الخارجية المحددة للأداء جوانب الأداء التي بها نقص ولا يملك الفرد القدرات والمهارات والمعلومات اللازمة لها كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات في هذه الحالة لا يمكن سد العجز بتدريب الفرد لانه لا يملك الاستعدادات اللازمة لذلك.

جوانب الأداء التي بها نقص ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التدريب حيث تشير الاستعدادات الي إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوي الأداء ومنه يبقى التحقق من مدي رغبة الفرد في تحسين أدائه وفي تنمية قدراته فهذه الرغبة لا تتوفر في كل الافراد العاملين الذين ينمي التدريب من أدائهم.

ويهدف تحليل خصائص الفرد الي التعرف علي نوع المعلومات والمهارات ولاجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أدائه ويرفع إنتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية ويقوم مسؤول التدريب بدراسة الاتي:

- المواصفات الوظيفية للفرد كمؤهلاته وخبراته ومهاراته

- الخصائص الشخصية التي يتمتع بها الفرد كدوافعه واتجاهاته للتعلم وحاجاته التي يطمع في اشباعها
- كما ان هناك طرق اخري لتحديد الاحتياجات التدريبية بالنسبة للفرد ومن بينها
- الملاحظة وذلك بمراقبة العمال وتلقي جوانب الضعف والقوة في أداء الفرد من خلال سلوكه وانضباطه في مركز عمله
- الاستماع المستمر للأفراد العاملين واجراء مناقشات حول وضعية العمل والظروف المحيطة وتلقي اقتراحاتهم وشكاويهم لمعرفة ما يحتاجونه من دورات تكوينية تساعدهم علي القيام بمهامهم بطريقة افضل ومن مزايا الطرية انه يتاح فيها للفرد ان يظهر نواحي الضعف في مقدرته مما يمكن الإدارة من معالجة ذلك بالتدريب ومن عيوبها ان بعض الافراد العاملين يحاولون استغلال هذه الوضعية للحصول علي دورات تكوينية كما ان نتائج تقييم الأداء تمثل مصدر هاما وغنيا يزودنا بمعلومات واضحة تبين لنا من يحتاج من الافراد في المنظمة الي تدريب وتنمية سواء لعلاج نقاط ضعفة او تدعيم جوانب القوة لدية لتطوير ادائه الحالي

#### الفصل الثاني: نموذج تطبيقي لتحديد الاحتياجات التدريبية

- ابعاد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية
  - مناهج تحديد الاحتياجات التدريبية
  - أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية
  - نموذج عملي لتحديد الاحتياجات التدريبية
- مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية:**

- تتعدد أبعاد مفهوم الاحتياجات التدريبية فهي تتضمن ما يلي: -
- ١- المشكلات التي ترغب المنظمة في حلها عم طريق التدريب.
  - ٢- جملة التغيرات المطلوب احداثها من معارف ومهارات واتجاهات العاملين للتغلب على مشكلات العمل.
  - ٣- نواحي الضعف والقصور المحتملة في قدرات العاملين أو معارفهم أو اتجاهاتهم.
  - ٤- الأهداف التدريبية التي تسعى المنظمة لتحقيقها في سبيل تحقيق أهداف أكر للمنظمة.
  - ٥- المعارف أو الاتجاهات أو القدرات الفنية أو السلوكية المراد تغييرها أو تعديلها أو تنميتها إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية أو بسبب ترقيات أو تنقلات لمقابلة توسعات ونواحي تطوير معينة أو حل مشكلات متوقعة إلى غير ذلك من الظروف التي تتطلب إعداداً ملائماً لمواجهتها.

٦- مجموع التغيرات المطلوب احاؤها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه السلوكي واتجاهاته لجعله قادراً على القيام بمهام وظيفته بكفاءة أعلى.  
٧- وهكذا نرى أن مفهوم الاحتياجات لا تخرج عم كونه الفرق بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون عليه المستوى الوظيفي للفرد حتى يكون قادراً على المساهمة في حل مشكلات منظمته في الحاضر والمستقبل.  
**أبعاد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:**

تتضمن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مجموعة من الأبعاد تعطي صورة واقعية عن الاحتياج التدريبي وهي:  
**أولاً: البعد التنظيمي:**

يمثل هذا البعد تحديد الموقع التنظيمي (الإدارة أو القيم) الذي يبدو فيه الحاجة إلى التدريب، ويتضمن ذلك ما يلي:  
**(١) تحليل الهيكل التنظيمي:**

أي دراسة الهيكل التنظيمي الحالي والتعرف على أي تغييرات يحتمل حدوثها عليه من حيث:

- استحداث وظائف جديدة.
- تعديل واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف.
- خلق وحدات تنظيمية جديدة وانشاء فروع أخرى.
- استحداث أنشطة جديدة أو توقف بعض الأنشطة القائمة.

**(٢) تحليل المناخ التنظيمي:**

يتضمن هذا الجانب ما يلي:

- قياس معدلات شكاوى العاملين.
- قياس معدلات دوران العمل.
- قياس معدلات الغياب والتأخير.
- قياس معدلات الحوادث وإصابات العمل؟
- قياس الحالة المعنوية من خلال استقراءات الاتجاهات.

**ثانياً: البعد الوظيفي:**

يمثل هذا البعد تحديد الأعمال والوظائف التي تحتاج للتدريب وأنواع التدريب المطلوبة لها.

وعادة ما يتم الحصول على هذه المعلومات عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف، التي تشمل كل مهام وواجبات الوظيفة والمواصفات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة ... ومن خلال هذه الدراسة يمكن الخروج ببعض المؤشرات التدريبية وهي:

- اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف.
- عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العملية لبعض الأفراد عن متطلبات شغل الوظائف.
- اختلاف أنماط السلوك الفعلي عن الأنماط المرغوب فيها.
- ضعف الأداء الفعلي لبعض العاملين مقارناً بمعايير الأداء كما تحددتها معدلات الأداء المستهدفة.

#### ثالثاً: البعد البشري:

- يتعلق هذا البعد بتحديد الأفراد الذين تدو الحاجة إلى تدريبهم أو بمعنى آخر تحديد من الذي يحتاج إلى تدريب؟ ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال ما يلي:
- نتائج تقييم الأداء.
  - ملاحظات الرؤساء المباشرين.
  - آراء العاملين أنفسهم.
  - نواحي الضعف والقصور في أداء الفرد.

مناهج تحديد الاحتياجات التدريبية:

#### ١- المنهج العاطفي:

يتم فيه تحديد الاحتياجات على أساس التقليد والمسايرة لما تقوم به المنظمات الأخرى وتمشياً مع ما يحدث في المجتمع كهدف إعلامي لتحسين صورة المنظمة.

#### ٢- منهج الخبرة:

وتختص بتحديد الاحتياجات اعتماداً على الخبرة السابقة لمسئولي التدريب في ممارسة مهامهم التدريبية.

#### ٣- المنهج العلمي:

ويعتمد على الحث العلمي المبني على تحليل نتائج الأعمال وحصر نواحي الضعف والقصور في الأداء الحالي واقتراح أساليب التدريب الملائمة.

#### ٤- المنهج المتكامل:

وهو يجمع بين الأسلوب العلمي والعملية لتحديد الاحتياجات باستخدام أساليب الملاحظة والمقابلة والاستقصاء وتحليل العمل بغرض الوصول إلى الاحتياجات الحقيقية.

#### ادوات تحديد الاحتياجات التدريبية:

تستخدم مجموعة من أساليب لجميع المعلومات التي يتم في ضوءها تحديد الاحتياجات التدريبية، ويمكن استخدامها احداها فقط، كما يمكن أيضاً الجمع بينها في أحيان أخرى وهي:

أولاً: الملاحظة

ثانياً: المقابلة.

ثالثاً: الاستقصاء

رابعاً: دراسة التقارير والمستندات

أولاً: الملاحظة:

تعتمد هذه الطريقة على المشاهدة الطبيعية لشاغل الوظيفة من حيث طبيعة ومكان العمل - عدد العاملين - المحيط المادي للعمل (الألات - تنظيم مكان العمل - حجم المكان) - طبيعة النشاط. وتتنوع لملاحظة من الزيارات العادية غير الرسمية إلى زيارات يستعمل فيها أدوات ووسائل معقدة لإجراء وتوثيق الملاحظة. وتبرز أهمية الملاحظة في حالة بعض العاملين من غير أو ذي مستوى منخفض من التعليم، كما أنها وسيلة يمكن استخدامها لاستكمال المعلومات المستسقة من المقابلة والاستقصاء.

وللوصول إلى ملاحظة فعالة ننصح بالاقترحات التالية:

- ١- حدد مسبقاً العناصر أو الأشخاص المرغوب ملاحظتهم.
- ٢- أخطر مسبقاً ميعاد وعرض الزيادة على أن يكون مناسباً لظروف شاغل الوظيفة المراد ملاحظته.
- ٣- لا تشكل عائقاً لانسيا العمل في المكان الملاحظ عند إجراء الملاحظة.
- ٤- دون ملاحظتك المناسبة كلما كان ذلك ضرورياً دون أن تعطي انطباعاتاً بأنك تتجسس على الفرد أو أنك تبحث عن أخطاء.
- ٥- اطلع الشخص الملاحظ على نتائج ملاحظتك لتحظى بثقته.
- ٦- اختبر صحة المعلومات والنتائج التي توصلت إليها من الملاحظة بمقارنتها بما توصلت إليه من مصادر جمع البيانات الأخرى.

وتمتاز هذه الطريقة بما يلي:

- ١- يمكن تسجيل الظواهر والمشاهدات على الطبيعة.
- ٢- استبعاد المؤشرات الذاتية من جانب شاغل الوظيفة لأنها تعتمد على الواقع.
- ٣- وجود الشخص الملاحظ في مكان عمله قد ينشط ذاكرته وقد يقيدنا في الحصول على بيانات تعتمد على ذاكرته.

ولكن يعاب عليها:

- ١- ارتفاع تكلفتها بجانب الوقت والجهد.
- ٢- تحتاج إلى تدريب ومران القائم بها.
- ٣- إذا شعر الفرد أنه تحت الملاحظة قد يغير من تصرفه.

٤- الملاحظة قد لا تفيد عندما تكون العناصر الملاحظة والموجودة في مكان العمل عديدة.

#### ثانياً: المقابلة:

هي التي تكون بين مسئول تحديد الاحتياجات التدريبية (المحاور) والفرد شاغل الوظيفة، حيث يقدم المسئول نفسه للأخير ويتحدث معه ويطلب منه التعاون، ثم يحصل منه على البيانات والمعلومات المطلوبة.

أنواع المقابلات:

توجد أنواع مختلفة من المقابلات تتمثل فيما يلي:

#### ١- المقابلة الشخصية:

وهي التي تكون بين المسئول والموظف يتم إجراء المقابلة إما بشكل نمطي أو شكل غير نمطي (متعمق) وبالتالي يكون لدينا نوعين من المقابلة الشخصية هما:

#### أ- مقابلة نمطية:

وهي التي تتم باستخدام قائمة أسئلة نمطية توجه إلى كل الموظفين بنفس الطريقة، ويطلق عليها أيضاً مقابلة موجهة لالتزام المقابل أسئلة موحدة في كل مرة لتركيزه على استكشاف نقطة أو رأي معين محدد سلفاً.

#### ب- مقابلة متعمقة:

وهي لا تعتمد على قائمة أسئلة نمطية بل تعتمد على عناصر أساسية يراد إثارتها ومناقشتها مع المستفيد مثل: طبيعة العمل – الواجبات والاختصاصات – المسؤوليات – مشكلات واختناقات العمل التي تعوق الأداء.

ومن الممكن أن يوجه المقابل السؤال إلى الموظف بطريقة تختلف عن طريقة توجيه السؤال إلى موظف آخر ولذلك تسمى أيضاً بالمقابلة غير الموجهة وتحتاج إلى مقابلين على درجة عالية من المهارة تتوافر فيهم مهارات الاتصال الشخصي من تحدث وانصات.

#### ٢- المقابلة الجماعية:

وتتم بين مقابل واحد وعدد من الموظفين يتراوح عددهم غالباً ما بين خمسة موظفين إلى ثلاثين موظف ويتولى المقابلة إدارة المناقشة بين الموظفين، ويمكنه الاستعانة بجهاز تسجيل للمناقشة مع تعريف الموظفين بذلك حتى لا يظنوا السوء، ولا توجد قائمة أسئلة نمطية في هذا النوع من المقابلات.

وتستخدم هذه الطريقة في حالة الانطباعات والاتجاهات عن التدريب وفوائده ومخرجاته.

وعلى الرغم من أهمية هذا النوع إلا أن آراء المستفيدين قد تتحيز لآراء عدد محدود منهم، كما أن هناك احتمال السيطرة على المناقشات من جان عدد محدود من الموظفين مع اكتفاء البعض الآخر بالاستماع دون المشاركة في المناقشة.

### ٣- المقابلة بالتليفون:

تقتضي هذه الطريقة (استعمال التليفون) كوسيلة اتصال بين المسئول والموظف. وتحقق هذه الطريقة المزايا التالية:

- ١- أسرع الطرق في الحصول على البيانات المطلوبة.
- ٢- تكلفة المكالمات التليفونية أقل من تكلفة المقابلة الشخصية.
- ٣- تمكن من معرفة آراء الموظف فوراً.
- ٤- سهولة الاتصال بعدد كبير من الأفراد.
- ٥- تمكن من مراجعة صحة بعض البيانات التي جمعت عن طريق المقابلة الشخصية في وقت سابق.

ولكن تنطوي على بعض العيوب وهي:

- ١- لا تمكن من ملاحظة شعور رد فعل الموظف.
- ٢- فترة المكالمات قصيرة قد لا تسمح بالحصول على كافة المعلومات.

### الإعداد للمقابلة:

الإعداد الجيد للمقابلة يساعدك على الحصول على المعلومات المهمة التي ترغب فيها في سرعة ويسر موفراً وقتك وقت شاغل الوظيفة علاوة على ذلك إجراء المقابلة بطريقة منظمة تبعث إلى احترام شاغل الوظيفة لك وإلى ثقته فيك وعلى ذلك ننصح باتباع الآتي:

- ١- اجمع معلومات كافية قبل المقابلة عن شاغل الوظيفة والمراد إجراء المقابلة معه من حيث:

- طبيعة عمله.
  - مسئولياته.
  - مستواه الوظيفي.
  - طبيعة المشكلات التي تواجه عمله.
- ٢- حدد لنفسك خطة لإجراء المقابلة تحوي الهدف منها، ونوع المعلومات والبيانات التي ترغب في الحصول عليها، كيفية بدء المقابلة، طريقة إدارة المناقشة، ونوع الأسئلة التي ستوظفها في المناقشة، ونوع المقابلة الأكثر مناسبة للموقف.
  - ٣- حدد لنفسك إطار أو هيكل عام لسير المناقشة يحوي الأسئلة التي تزمع اثارها ويستحسن أن يكون ذلك الإطار مكتوباً.

- ٤- حدد ميعاد مسبق للمقابلة ويجب أن يكون الميعاد مناسباً لشاغل الوظيفة المرتقب حتى لا تعطل عمله وحتى يكون تعاونه كاملاً.
- ٥- من الجائز أن تخطر شاغل الوظيفة مسبقاً بالأسئلة التي سنتناولها في المقابلة حتى يمكنه إعداد نفسه للإجابة على اسئلتك إذا كان ذلك مناسباً لظروفه الشخصية.
- أنواع الأسئلة:**

للأسئلة دور أساسي في المقابلة وفي الحصول على المعلومات من المستفيدين، لذلك يجب معرفة كيف تسأل السؤال المناسب وكيف تحصل على الإجابة المناسبة وكيف توظف السؤال. وهناك عدة أنواع من الأسئلة:

- ١- الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة
- هي تلك الأسئلة العامة التي يقوم المسئول باستخدامها لإتاحة الفرصة للموظف للتعبير عن نفسه وعن آرائه وسماته الشخصية، التي يمكن منها كشف اتجاهاته. ويمكن لزيادة فائدة هذا النوع من الأسئلة على الأخص بتكلمته أو إثارة رغبته في الاستمرار في الإجابة بتوظيف فترة سكون قصيرة بعد إنهاء الموظف لإجابته الأولية على سؤالك، وقد يكون مفيداً أيضاً إضافة على فترة السكون هز الرأس بإيماء بسيط مع تعليق مسط مثل (جميل، عظيم، تمام. الخ).
- كذلك يمكن توظيف وسيلة أخرى من وسائل تشجيع الموظف على الكلام هي أن تنطق في عبارة بسيطة ملخصاً لما ذكره الموظف بالضبط حيث يؤدي ذلك إلى أن يرد عليك الموظف بالاستمرار في حديثه لتوضيح وجهة نظره. ولكن في هذه الحالة الأخيرة يجب ألا تتحدث أكثر من اللازم ويجب أن يكون الملخص الذي أوردته صغيراً مبسطاً مطابقاً في المعنى لما ذكره الموظف ولا يحتوي على معاني إضافية لم يوردها الشخص المقابل في رده.
- ٢- الأسئلة ذات النهاية المحددة:

- هي تلك الأسئلة التي لا يملك الموظف إلا الإجابة عليها بنعم أو لا فقط، ويساعد هذا النوع من الأسئلة على اختصار الوقت والجهد.
- ٣- أسئلة مراجعة وتحقيق:

هي تلك الأسئلة التي يستخدمها المسئول الذكي في حالة شكه في إحدى الإجابات أو لقياس درجة الصدق في سؤال ساق، فيلجأ إلى طرح السؤال بطريقة أخرى بعد مضي فترة من الوقت أو تجزئة السؤال إلى عنصر وطرحه مرة أخرى بأساليب متنوعة فمثلاً. قد تلاحظ من خلال المقابلة أن لديه مشكلات في التعامل مع رئيسه، فإذا سألته ما هي أسباب ذلك؟ قد يبادر بالإجابة أن رئيسه متعنت أو متسلط،

فيمكن في هذه الحالة صياغة السؤال بطريقة أخرى وطرحه في وقت لاحق مثل (ما الذي تقترحه لجعل رئيسك أكثر فعالية؟) .

٤- الأسئلة المباشرة:

هي التي توجه في المقابلة الجماعية لشخص معين لتحفيزه على المشاركة في المناقشة إذا كان لا يساهم فيها (يا أبو عبد الرحمن نود أن نسمع رأيك في هذا الموضوع).

٥- الأسئلة الموجهة للمجموعة ككل:

هي التي توجه في المقابلة الجماعية للجماعة ككل ويمكن استعمال هذا النوع בזكاء لمنع شخص معين من المجموعة من السيطرة على المناقشة أو لمنع البعد بالمناقشة عن موضوع المقابلة مثل أن يسأل المسئول (أسف لمقاطعتكم يا جماعة أو أسف لمقاطعتك يا فلان إحنا عاجزين نعرف رأي الجماعة في هذا الموضوع؟) .

كيفية إجراء المقابلة:

١- التزام بخطة وهيكال المقابلة السابق إعداده بصفة أساسية إلا إذا كان ذلك يؤدي إلى جمود وعدم فاعلية المناقشة.

٢- أن السؤال الأول أو الأسئلة الأولى يكون هدفها تحفيز المقابل على التحدث والاسترسال في الإجابة، ولذا من الأفضل أن تكون الأسئلة الأولى ذات إجابات واسعة ومن النوع ذي الإجابات المفتوحة، ولكن بمرور الوقت أثناء المقابلة تصبح الأسئلة أكثر تحديداً.

٣- كذلك يجب استعمال الأسئلة التي يكون الهدف منها الحصول على حقائق بالإضافة إلى الأسئلة التي يكون الهدف منها السؤال عن رأي الفرد في مواضيع مثل رأيه في ظروف العمل، الأساليب المستخدمة ... الخ.

٤- من الممكن لمسئول التدريب أن يؤيد المعلومات التي استقاها من الإجابات على الأسئلة ما يلاحظه في مكان العمل أثناء المقابلة.

٥- يجب على مسئول التدريب بعد توجيه السؤال أن ينصت كلية إلى إجابات الموظف ولا يشغل نفسه مثلاً باللعب في سلسلة المفاتيح أو ما شابه ذلك حتى يتفهم الإجابات جيداً. كذلك يجب عليه ألا يتكلم طوال أو معظم الوقت حيث أن المقابلة الناجحة هي التي يتكلم فيها الموظف كثيراً موضحاً معلوماته وآرائه.

٦- على المقابل أن يقوم بتسجيل كافة البيانات التي أدلى بها شاغل الوظيفة أثناء المقابلة، وقد يكون ذلك سهلاً في حالة المقابلة النمطية، بينما يبدو صعباً ويحتاج لمهارة من مسئول التدريب في حالات المقابلة المتعمقة والجماعية. ولكن يجب أن يلاحظ أن تدوين كل كلمة يذكرها الموظف تجعل المسئول لا يركز في مضمون الإجابات ويؤثر بالضرورة على مناسبة ودقة الأسئلة التالية، علاوة على ذلك فإن

التدوين التفصيلي لإجابات الموظف قد يسير شكوكه ومخاوفه وتجعله أقل تعاوناً. ولذا من الأفضل تدون النقاط والأفكار الرئيسية مما يتيح الفرصة لمسئول التدريب تتبع وفهم الأفكار الواردة بإجابات شاغل الوظيفة. وقد يستعان في تدوين المقابلة مثلاً ببعض الجداول، أو الرسوم التوضيحية لخطوات العمل ... إلخ.

٧- في نهاية المقابلة من المفيد جداً أن يلخص المسئول شفويّاً لشاغل الوظيفة النقاط والآراء المستخلصة من المقابلة، ويؤكد الاتفاقات بالنسبة للنقاط المهمة أو المواضيع التي كانت مثار خلاف.

٨- بعد إنهاء المقابلة يجب على المسئول أن يوثقها في شكل تقارير أو في شكل أسئلة وأجوبة ولكن ليس بالضرورة تدوين المقابلة حرفياً. فيكفي النقاط الهامة مع حذف الأحاديث والأسئلة ذات طابع المجاملة والتي لا يترتب عليها نتائج ويلاحظ أن هذا التدوين اللاحق للمقابلة يساعد المسئول على معرفة النقاط المهمة التي أغفلتها المقابلة والتي تحتاج إلى مقابلة أخرى أو الحصول عليها من مصدر آخر.

٩- حلل الإجابات للحصول على نتائج أو مؤشرات تفيدك في معرفة مشاكل عامة.  
١٠- بعد المقابلة قيم نفسك. هل كنت ناجحاً في المقابلة بالقياس إلى الغرض والأهداف التي وضعتها عند الإعداد للمقابلة؟ هل المعلومات التي حصلت عليها دقيقة موضوعية؟ هل أمكنك معرفة ما يدور في ذهن الموظف من أفكار وأهداف وإن لم يبديها لك صراحة؟

#### الأخطاء الشائعة في المقابلات:

- ١- عدم الإنصات الحقيقي للموظف.
- ٢- التحدث أكثر من اللازم أثناء المقابلة من قبل مسئول التدريب.
- ٣- استعمال أسئلة ايحائية تقود الموظف لإجابة معينة يرغبها المسئول.
- ٤- قد يفتتن المسئول بالمعلومات والحقائق السطحية دون إدراك أو فهم الأسباب الحقيقية والخفية.
- ٥- إثارة جو من القلق وعدم الاطمئنان لدي الموظف.

#### مزايا المقابلة الشخصية:

- ١- تمكن المقابل من شرح هدف المقابلة.
- ٢- ارتفاع نسبة الإجابات والبيانات حيث تتيح لمسئول التدريب تذليل الصعوبات لدي الموظف عند الإجابة على بعض الأسئلة.
- ٣- المقابلة وسيلة جمع بيانات تنمي الاتصال الشخصي مع الموظفين وتزيد من فرص تفاهم الطرفين وتقبلهما لبعضهما.

- ٤- تمكن المقابلة من ملاحظة الاتصالات غير اللفظية (حركات الجسم) أثناء الإجابة، ومكان العمل.
- ٥- تمكن من تسجيل الإجابات بشكل واضح منظم مما يسهل عملية تفرغ وتوي البيانات.
- ٦- طريقة فعالة لجمع البيانات ممن لا يعرفون القراءة أو الكتابة أو يجدون صعوبة في صياغة عباراتهم كتابة.

#### مشكلات المقابلة:

- ١- تتطلب تكلفة وجهد ووقت أكبر في حالة تعدد وتنوع الوظائف.
- ٢- قد يتم إجرائها في وقت لا يناسب الموظف مما يترتب عليه عدم الحصول على البيانات المطلوبة بالقدر الكافي من الدقة والتفاصيل.
- ٣- مخرجات المقابلة قد يصعب تبويبها وتحليلها.
- ٤- قلة خبرة المقابلة تؤثر تأثيراً سلبياً على النتائج المستخلصة من المقابلة.
- ٥- قد تؤدي المقابلة أن يصبح المقابل غير محايد ويندمج في مشاكل المقابلة.
- ٦- تتطلب من مسئول التدريب معرفة سابقة بطبيعة عمل الموظف حتى تكون الأسئلة موضوعية وذات مغزى.

#### ثالثاً: الاستقصاء:

وسيلة منخفضة التكاليف لمسح وجمع بيانات ومعلومات من مجموعة كبيرة من الأشخاص (شأغلو الوظائف). هي عبارة عن قائمة مكتوبة تحتوي على مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى المستقصي منهم بغرض الحصول على إجابات مكتوبة عليها.

#### أنواع الاستقصاء:

- ١- استقصاء الحقائق:  
حيث يتم سؤال الموظفين عن حقائق معينة مثل: وجات لوظيفة - مسؤولياتها - الأساليب المستخدمة في العمل - ويعتبر هذا النوع من الاستقصاءات أسهل الأنواع عند تسجيل المعلومات وتحليلها نظراً لاعتماده على حقائق ملموسة وليس وجهات نظر تختلف من موظف لآخر.
- ٢- استقصاء الرأي:  
ويتعلق بالتعرف على اتجاهات الموظفين وفهمها ووجهات نظرهم فيما يتعلق بمشكلات العمل التي تعوق الأداء - مقترحاتهم وآرائهم لتطوير العمل وحل المشكلات ... الخ.  
شكل وتصميم الاستقصاء:

- ١- من الممكن إرسال أو ارفاق خطاب أو مذكرة بالاستقصاء لتوضيح الغرض، والهدف منه، وضرورته لرفع الشكوك، وازاحة أي مفاهيم خاطئة تكون لدى المستقصي منهم (الموظفين).
- ٢- يجب أن يكون الشكل العام للاستقصاء جيداً. فمثلاً يستعمل خط واحد كبير في كتابته ومن الأفضل أن تكون تعليمات ملء الاستقصاء بخط معين والأسئلة من نوع آخر من الخط والمقاس، وكذلك يجب أن تكون الصفحة بها فراغات مناسبة بين الأسئلة وبعضها وبين التعليمات والأسئلة حتى يمكن للقارئ قراءتها وملئها بسهولة.
- ٣- يجب أن تجمع الأسئلة التي من نوع واحد أو متعلقة موضوع أو نقطة واحدة مع بعضها لتسهيل انسياب أفكار القارئ وعند الانتقال من نقطة إلى أخرى نفضل وضع عبارة انتقالية لتهيئة القارئ للفكرة الجديدة. كقاعدة عامة لا يقسم سؤال واحد في صفتين قدر الإمكان.
- ٤- تحديد طول الاستقصاء يعتمد بصفة أساسية على أهمية الموضوع ووضوحه للقارئ فمثلاً إذا كان موضوع الاستقصاء مهماً للشخص المستقصي منه فإنه قد لا يشعر بالملل إذا طال الاستقصاء وكان لعدة صفحات أما إذا كان غير واضح الغرض منه أو غير مهماً للمستقصي منه فإنه من الجائز أن يشعر بالملل إذا كان الاستقصاء طويلاً وسريعاً وقد يبدأ في الإجابة بطريقة غير متعاونة.
- ٥- من الجائز أن يوقع أو لا يوقع المستقصي منه على الاستقصاء، وعادة عدم التوقيع يدعو إلى ثقة أكبر في المعلومات المستخلصة عن المواضيع الخلاقية، ولكن من جهة أخرى التوقيع على الاستقصاء يساعد على تتبع المستقصي منهم بإيضاحات أو بوسيلة أخرى من وسائل جمع البيانات إذا كانت إجاباتهم غير واضحة أو تتم على عدم الاهتمام.
- ٦- يجب أن يكون شكل وتصميم الاستقصاء بطريقة تساعد على تحليل البيانات وتقييمها.

اختيار كلمات السؤال:

يجب أن يكون اختيار كلمات السؤال يؤدي على تحفيز وتشجيع ومساعدة المستقصي منه على إعطاء إجابة دقيقة والاختيار الجيد للكلمات يؤدي إلى منع المشاكل المتعلقة بالاتصالات غير الجيدة على الوجه التالي:

- ١- يجب عدم استعمال الاصطلاحات غير المعروفة للمستقصي منه.
- ٢- يجب عدم استعمال الكلمات غير الواضحة المعنى مثل (عموماً، عادة، غالباً ... الخ) حيث أن هذه الكلمات ليست محددة المعني وقد يختلط معناها مع بعضهما.
- ٣- يجب ألا يكون الغرض من سؤال واحد معرفة أكثر من موضوع أو فكرة واحدة.

- ٤- من الممكن تنشيط ذاكرة المستقصي منه وذلك بذكر المكونات الجزئية الخاصة بموضوع معين بدلاً من ذكر الموضوع الكلي فقط، ذلك أن المستقصي منه قد ينسى أحد أو كل جزئيات الموضوع الكلي ويعطي إجابة ناقصة.
- ٥- يجب ألا تستعمل الأسئلة الايحائية التي تقود المستقصي منه إلى الإجابة التي يريدها أو يفضلها معد الاستقصاء.
- اختبار الاستقصاء:**

قبل استعمال الاستقصاء مع المستقصي منهم يستحسن اختباره عن طريق إعطاؤه لعينة تمثلهم، وإذا لم يتيسر ذلك يمكن عرضه على زميل أو عدد من الزملاء لمواجهه واختباره بمعرفتهم.

**مزايا الاستقصاء:**

- ١- الاستقصاءات وسيلة غير مكلفة في إعدادها واستعمالها.
- ٢- البيانات المستخلصة يسهل تبويبها.
- ٣- يمكن المحافظة على سرية وخصوصية البيانات والحقائق المستقصي عنها.
- ٤- لا يحتاج إلى تدريب مكثف لمعد الاستقصاء.
- ٥- توافر نماذج استقراءات ووسائل تحليل نمطية لمعرفة الآراء والاتجاهات والاهتمامات.

#### **عيوب الاستقصاء:**

- ١- صعوبة تصميم الاستقصاء الجيد.
- ٢- يمكن لعدة أفراد قراءة وفهم كلمات السؤال الواحد بطريقة مختلفة.
- ٣- الاستقصاءات وسيلة غير شخصية لجمع البيانات بمعنى أنها تفتقد إلى الاتصالات الشخصي.
- ٤- الاستقصاءات في غالب الأحيان وسيلة اتصالات في اتجاه واحد.
- ٥- من الممكن لمستعمل الاستقصاء أن يفقد أو يصل الطريق عن أسباب المشكلة أو الموضوع الرئيسي نظراً لتباين الإجابات الناتجة عن اختلاف فهم المستقصي منهم للأسئلة.
- ٦- من الممكن أن يؤدي قلة نسبة الإجابة على الأسئلة باستمارة الاستقصاء إلى انعدام قيمة المعلومة المستسقاة منه.

#### **رابعاً دراسة التقارير والمستندات:**

تتوافر في المنظمات المختلفة الهديد من المستندات والوثائق التي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتمتاز هذه التقارير والمستندات بأنها توفر المعلومات بشكل سريع دون حاجة إلى جمعها بالأساليب الساق عرضها وتتمثل فيما يلي:

- بطاقات وصف الوظيفة.

- نموذج تحليل الوظيفة.
  - تقارير الكفاءة الدورية.
  - دليل الإجراءات.
- ونورد فيما يلي نماذج توضح استمارة جمع معلومات عن الوظائف وتحليل الوظيفة وتقدير تقييم الأداء وكيفية استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية.

### تمرين عملي

اجراء مقابلة مع أحد الموظفين لتحديد الاحتياجات التدريبية:  
يعمل أحمد عبد الرحمن اخصائي شئون موظفين بإدارة شئون الموظفين التابعة لإدارة الموارد البشرية في شركة ريموك لصناعة وتوزيع دهانات الحائط.

- صمم مقابلة شخصية معه تتضمن إطار عام يوضح ما يلي:
  - طبيعة العمل.
  - الواجبات والاختصاصات.
  - المسؤوليات.
  - علاقة الوظيفة الوظائف الأخرى.
  - الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.
  - التبعية التنظيمية للوظيفة.
  - مواصفات شغل الوظيفة.
- الاستفادة بالمعلومات التي تم الحصول عليها من المقابلة في تحديد الاحتياجات التدريبية.

### - نموذج عملي لتحديد الاحتياجات التدريبية

ونعرض في هذا النموذج أحد الدراسات التي قمنا بها لتحديد الاحتياجات التدريبية في إحدى المنظمات السعودية وسنعرض لكم تفاصيل العملية وكذلك نتائج العملية

### أولا خطة تحليل الاحتياجات التدريبية

من المهم واللازم ان يتم عمل خطة للمشروع لتوضيح كافة الإجراءات التي ستتم وذلك بنوع من التفصيل ويكون الهدف من الخطة ان يعلم الموظف والمدير وإدارة الموارد البشرية على الإجراءات والمخرجات المتوقعة من العملية والتي هي تطبيق عملي لكل ما عرضناه في الفصول السابقة واليك عزيزي القارئ نموذج لخطة تحديد الاحتياجات التدريبية :

أولاً: خطة المشروع

ثانياً: مراحل التنفيذ

ثالثاً: مخرجات المشروع



الفترة الزمنية لتحليل الاحتياجات التدريبية

| المرحلة          | الأهداف  | الوسائل  | الاجراءات   | الوقت    | سبتمبر | أكتوبر | نوفمبر |
|------------------|--|--|---|----------|--------|--------|--------|
| الاعداد          | اعداد نماذج التحليل وام تاملها   | نماذج التحليل لكل الراحل                                   | <input type="checkbox"/> اعداد نموذج التحليل من المدير                          | ١٥ ساعدا | مستقيم | مستقيم | مستقيم |
|                  |  |  | <input type="checkbox"/> اعداد نموذج التحليل من الاملوظف                        |          |        |        |        |
|                  |  |  | <input type="checkbox"/> اعداد نموذج تحليل الاملشكلات                           |          |        |        |        |
|                  |  |  | <input type="checkbox"/> اعداد نموذج الفائلوالنقلير                             |          |        |        |        |
|                  |  |  | <input type="checkbox"/> ترجمة الوصاف الوظيفية الاملجائزات                      |          |        |        |        |
|                  |  |  | <input type="checkbox"/> اجتماع مدير الاملإدارة لفرض الاملخطة وابلاد الاملنموذج |          |        |        |        |
| التنفيذ          | رفع الاملاحتياج القريب من خلال مدير الاملإدارة                             | تعينة نموذج الاملدبر لاملجميع الاملوظائف                   | تحديد الجدارات الاملطلوبه ووظيفة ووضعا الاملنموذج الاملرقم                      | جرمدي    |        |        |        |
|                  |  |  | اجتماع مع مدير الاملإدارة لتوضيح الرؤية من نموذج الاملوظائف مع مدير الاملنموذج  | جرمدي    |        |        |        |
|                  |  |  | مناقشة مدير الاملإدارة الاملتائج القياس   | جرمدي    |        |        |        |
|                  | رفع الاملاحتياج القريب من خلال الاملعاملين                                 | تعينة نموذج الاملوظف                                       | تحديد الجدارات الاملطلوبه ووظيفة ووضعا الاملنموذج الاملرقم                      | جرمدي    |        |        |        |
|                  |  |  | اجتماع مع موظفي الاملإدارة لشرح الاملية القياس                                  | جرمدي    |        |        |        |
|                  |  |  | توزيع الاملنموذج على موظفي الاملإدارة واملمساعدة الاملتعينه                     | جرمدي    |        |        |        |
|                  | رفع الاملاحتياج من خلال نقاط الاملتماس                                     | تعينة نموذج الاملطرف الثالث                                | تحديد العوض الثالث الذي يقوم بالقياس وشرح الاملية له                            | جرمدي    |        |        |        |
|                  |  |  | تعينة الاملنموذج من الاملطرف الثالث لاملوظف الاملإدارة                          | جرمدي    |        |        |        |
|                  |  |  | اجتماع مع صاحب الاملصلاحية لتحليل الاملشكلات                                    | جرمدي    |        |        |        |
|                  | رفع الاملاحتياج القريب من خلال ما تم رسده وتحليل الاملشكلات وبيئة الاملعمل | تعينة نموذج الاملشكلات وامللاحة                            | تعينة نموذج الامللاحة من خلال الاملقابلات الشخصية                               | جرمدي    |        |        |        |
|                  |  |  | تحليل بنية الاملعمل   | جرمدي    |        |        |        |
|                  |  |  | نموذج كامل موظف   | جرمدي    |        |        |        |
| التحليل والنتائج | تحليل الاملاحتياجات وتحديد أولوياتها                                       | تحليل الاستبيانات والاملنماذج والاملاستقصاء ورسد الأولويات | تحديد القريب الاملحرج واملطلوب واملتكاليف                                       | جرمدي    |        |        |        |
|                  |  |  | املجميع نتائج الاملبيانات كامل موظف   | جرمدي    |        |        |        |
|                  |  |  | تحديد الأولويات   | جرمدي    |        |        |        |
|                  |  |  | قسيم الاملج موعات وفقا لاملاحتياجات القريب                                      | جرمدي    |        |        |        |
|                  |  |  | قائمة باسماء الاملوظفين والاملاحتياجات الخاصة بهم الاملالشركه                   | جرمدي    |        |        |        |
|                  |  |  | اعداد وتنفيذ برنامج الاملاتمة   | جرمدي    |        |        |        |
| التقرير          | بيان نتائج الاملمشروع  |  | اعداد تقرير الاملشروع   | جرمدي    |        |        |        |
|                  |  |  | اعداد دليل الاملاحتياجات الاملشركه  | جرمدي    |        |        |        |
|                  |  |  |   | جرمدي    |        |        |        |

ملاحظات على الخطة

وتتكون الخطة من المراحل والاهداف والوسائل والإجراءات والجدول الزمني والمنفذ والملاحظات المرحلة الاولى: الاعداد

مرحلة الاعداد للمشروع وهي المرحلة التي يتم فيها تجميع البيانات والمعلومات وتحضير النماذج والاستبيانات الخاصة بالمشروع وبها مجموعة من الإجراءات وهي اعداد نموذج التحليل للموظف ونموذج التحليل للوظيفة ونموذج تحليل المشكلات وبيئة العمل ونموذج تحليل نقاط التماس مع الإدارات الأخرى  
**والمرحلة الثانية وهي مرحلة التنفيذ**

والتي يتم فيها تعبئة الاستبيانات من قبل المدير ومن الموظف ومن قبل زميل في نفس المستوي الإداري وكذلك القياس من طرف رابع وهو أحد المستفيدين سواء كان عميل او مدير إدارة اخري او مورد او غيره وهو ما يحدده مدير التدريب حتى يتم القياس بدرجة ٣٦٠ وفي هذه المرحلة يتم الاتي

- ١- التحليل للوظيفة من طرف مدير التدريب او مدير المورد البشرية ويقوم بترجمة المهام الوظيفية الي جدارات بحيث ان التطور في مستوي الجدارات ينعكس على مستوي الأداء للمهام الموجودة في الوصف الوظيفي وهذا ما يعرف بتحليل الوظيفة وكذلك يقوم بتحليل وتحديد بعض المهارات والسمات المتطلبة للوظيفة والتي ربما لا تكون موجودة في الوصف الوظيفي
- ٢- تحليل أداء الموظف وذلك بقياس مستوي الموظف في الجدارات المتطلبة للوظيفة وكذلك قياس مستوي السمات المتطلبة للوظيفة وهذا ما يعرف بتحليل الموظف
- ٣- تحليل المشكلات وبيئة العمل ويتم من خلاله بحث أسباب المشكلات المتعلقة بالبيئة وبالموظفين وعلاقات العاملين

### المرحلة الثالثة: التحليل

ويتم فيها تحليل البيانات المجمع والمقارنة وعمل الموائمة بين تحليل الموظف وتحليل الوظيفة وتحليل بيئة العمل ومن خلال هذه العملية تظهر لنا درجة الاحتياج في كل جدارة او سمة متطلبة للوظيفة ويكون النتائج اما الاحتياج بشكل حرج او مطلوب او يكون كافي والمعيار في ذلك هو درجة التفاوت بين المستوي المطلوب من الجدارة للوظيفة ومستوي الجدارة عند الموظف



شرح النموذج:

وهذا هو النموذج الأساسي في عملية تحليل الاحتياجات وفكرة النموذج هي تحديد الجدارات المتطلبه للوظيفة من واقع الوصف الوظيفي وتحديد المستوي المتطلب منها لكل وظيفة وكذلك تحديد مستوي تمكن الموظف من هذه الجدارات والسمات ويحتوي النموذج على ثلاث معايير أولها الإنجاز والفاعلية والتي تنقسم الي ثلاث مؤشرات هي المهارة المهنية وسرعة الإنجاز والفاعلية ويتم قياسها كما هو موضح بالشكل السابق.

المعيار الثاني هو القدرات الشخصية والتي تنقسم الي الترتيب والنظام وإدارة الاولويات وتحمل المسؤولية والتعاون مع الغير وجدير بالذكر انه تم تحديد ممارسات لكل مؤشر ووضع مقياس متدرج لكل ممارسة.

المعيار الثالث وهو الخاص بالانضباط والالتزام وينقسم الي تقبل التوجيه من الرؤساء والالتزام بالنظم واللوائح والانتظام في مواعيد العمل ودرجة الولاء للمنظمة والمظهر العام للموظف. ومما تجدر الإشارة اليه انه في تحليل الوظائف القيادية يتم إضافة معيار رابع خاص بالمهارات القيادية كما هو موضح في الجدول ادناه ويكون في هذا المعيار مؤشرات مثل تفويض السلطة واتخاذ القرار والتخطيط والتحفيز والمتابعة.

وبعد اجراء عملية التحليل من المستشار او من مدير التدريب تكون النتائج

كالتالي

- ١- كشف الدورات وبه البرامج المتطلبه لكل موظف على حده
- ٢- كشف الموظفين وفيه كل موظف وما هي الدورات والبرامج المتطلبه له وفي الحالتين يظهر درجة الاحتياج من كل مهارة بحالتها الثلاثة الحرج والمطلوب والكافي كما في النماذج التالية

| الوظيفة          | الادارة               | اولوية الاحتياج | البرامج اسم البرنامج               | كود البرنامج |
|------------------|-----------------------|-----------------|------------------------------------|--------------|
| محاسب            | الادارة المالية       | حرج             | ادارة الازمات                      | A001         |
| التخطيط والتطوير | وحدة التخطيط والتطوير | كاف             | ادارة الجودة الشاملة               | A002         |
| مسؤول الصندوق    | الادارة المالية       | كاف             | ادارة ما في الوقت وترتيب الاولويات | A003         |
| محاسب            | الادارة المالية       | كاف             | ادارة ما في الوقت وترتيب الاولويات | A003         |
| موظفة ادارية     | القسم النسائي         | كاف             | ادارة ما في الوقت وترتيب           | A003         |

| الوظيفة                        | الادارة                    | اولوية الاحتياج | البرامج اسم البرنامج                  | كود البرنامج |
|--------------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------------------------|--------------|
|                                | بجدة                       |                 | الاولويات                             |              |
| محاسب                          | الادارة المالية            | كاف             | ادارة ما في الوقت وترتيب<br>الاولويات | A003         |
| سكرتير                         | ادارة المكاتب<br>الخارجية  | حرج             | ادارة ما في الوقت وترتيب<br>الاولويات | A003         |
| سكرتير                         | مكاتب النواب               | مطلوب           | ادارة ما في الوقت وترتيب<br>الاولويات | A003         |
| محاسب                          | الادارة المالية            | مطلوب           | ادارة ما في الوقت وترتيب<br>الاولويات | A003         |
| سكرتير                         | ادارة البرامج<br>التعليمية | مطلوب           | ادارة ما في الوقت وترتيب<br>الاولويات | A003         |
| رئيس قسم<br>علاقات<br>المحسنين | ادارة الموارد<br>والعلاقات | مطلوب           | ادارة ما في الوقت وترتيب<br>الاولويات | A003         |
| سكرتير                         | ادارة المكاتب<br>الخارجية  | حرج             | ادارة ما في الوقت وترتيب<br>الاولويات | A003         |
| سكرتير                         | ادارة البرامج<br>الداخلية  | مطلوب           | ادارة ما في الوقت وترتيب<br>الاولويات | A003         |
| محاسب                          | الادارة المالية            | كاف             | ادارة ما في الوقت وترتيب<br>الاولويات | A003         |
| مندوب<br>مشتريات               | ادارة الشؤون<br>الادارية   | كاف             | ادارة ما في الوقت وترتيب<br>الاولويات | A003         |
| موظف<br>العلاقات<br>الحكومية   | ادارة الشؤون<br>الادارية   | مطلوب           | ادارة ما في الوقت وترتيب<br>الاولويات | A003         |

وكما تشاهد في الجداول السابقة فان النتائج تظهر اما باسم الموظف او تظهر بالبرنامج وفي كلا الحالتين تظهر معنا درجة الاحتياج للتدريب على المهارة وفي غالب الأحيان يقوم مدير التدريب بعمل خطة تدريب للمهارات الحرجة فقط ثم المهارات المطلوبة اما الكافي فلا يتم التدريب عليه لأنه بمثابة اهدار للوقت والمال.

**تقييم العملية التدريبية**  
**مفهوم المتابعة والتقييم:**

يجب أن يكون للتدريب أهداف ونتائج تبرر الجهود التي تبذل فيه والأموال التي تنفق عليه لذلك ينبغي متابعته وتقييمه، وتعرف المتابعة بأنها عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة دون انحراف لتحقيق الهدف النهائي مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي وقد يكون التدخل أحياناً للتعديل والتطوير في الإجراءات التنفيذية لتحقيق الهدف النهائي وعملية المتابعة تخدم عملية التقييم وتتم لصالحها.

يقصد بتقييم التدريب معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيتها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصفة مستمرة.

ويساعد تقييم برامج التدريب على الاجابة على الأسئلة الآتية:

- ١- هل الإنفاق على التدريب يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تروجها الإدارة؟
- ٢- ما هي التحسينات التي يمكن ادخالها على نشاط التدريب لزيادة فاعليته؟
- ٣- هل يفيد التدريب المستخدم فعلاً في علاج المشكلة أم أن هناك أنواعاً أخرى من العلاج تكون أكثر كفاءة؟

#### أهداف تقييم ومتابعة التدريب:

يمكن تحديد أهداف تقييم ومتابعة التدريب في الآتي

أولاً: التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ ، فقد يظهر أن جانباً كبيراً من نشاط التدريب مجرد اجراء شكلي ويتم التقليد للاتجاه العام المنادي بضرورة التدريب ، وبالتالي تحدد الميزانيات التدريبية على أساس تصميم عدة برامج خلال السنة ثم يتم تنفيذها بطريقة شكلية مكلفة بغض النظر عن الحاجة إليها ، كما قد يتم تدريب عدد معين من العاملين خلال السنة دون التركيز على البرامج التي يستفيدون منها ومن أسباب ذلك أيضاً أن بعض البرامج تصمم بواسطة أشخاص علميين ولكن تنقصهم الخبرة العملية كما أن بعض البرامج تصمم لتناول مشاكل معينة قد تعالج بطريقة سطحية بالإضافة إلى أن بعض البرامج قد تعتمد كلية على المواضيع الوصفية أكثر من اعتمادها على الحالات المأخوذة من الحياة العلمية ، كما أن بعض البرامج تقدم فيها موضوعات فنية لا يمكن تطبيقها في المستقبل القريب مما يؤدي إلى عدم اهتمام المتدرب ، وهذا يوضح ضرورة الحاجة إلى التقييم لإعادة النظر في برامج التدريب واستبعاد غير الصالح منها وإضافة ما تدعو الحاجة إليه .

ثانياً : كما أن من أهداف التقييم والمتابعة معرفة مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للمدربين ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمدربين وملاءمتها للهدف من التدريب وأن الجهات قد وافقت في ترشيحهم وأن الأجهزة التدريبية قد وفقت في اختيارهم ، كما أنها تقوم بمتابعة المدربين بعد عودتهم للتأكد من أنهم قد طبقوا ما تدربوا عليه في البرامج التدريبية وأن كان ذلك يصعب تنفيذه وخاصة فيما يتعلق بالتأكد من تنفيذ العاملين للأساليب التي دربوا عليها ، إما لأن الظروف والعوامل البيئية والاجتماعية غير مناسبة لتنفيذ ما تدربوا عليه ، أو أن رؤسائهم ما زالوا يتصرفون بالطريقة التقليدية ، وبذلك تقل الفائدة المرجوة من التدريب .

ثالثاً: التأكد باستمرار من أن المتدربين مازالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه، فقد يتضح بعد فترة من عودة المتدرب إلى عمله أنه يفقد الأمل في تطوير أساليب العمل، وذلك بعد أن يواجه الصعوبات سواء كانت مشاكل عملية في مجال العمل أو مشاكل من بعض الرؤساء لا يميلون إلى التطوير في العمل.

رابعاً: التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدرتهم على التدريب.

#### أبعاد عملية التقييم:

- تقييم الانطباعات.
- تقييم التعلم.
- تقييم التغير في الأداء.
- تقييم النتائج (بالنسبة للمنظمة).

#### أ. تقييم الانطباعات

• هو محاولة التعرف على مدى تقبل الدارسين للبرنامج التدريبي الذي حضره وبذلك لا يدخل في هذه المرحلة من التقييم قياس أي تعلم حادث لدى المتدربين ولكنه يتناول مشاعرهم قبل هذا البرنامج وما تم فيه فحسب.

• بالرغم من أن هذه المرحلة لا تقيم التعلم الحادث إلا أن لها أهميتها من حيث كونها الأرضية التي تمهد لحدوث التعلم فيه فإذا كانت انطباعات المتدربين واتجاهاتهم نحو البرنامج وما فيه إيجابية ففرصة حدوث التعلم كبيرة والعكس بالعكس.

• حتى يتسنى تقييم الانطباعات يجب مراعاة ما يلي:

١. تحديد المراد تقييمه فقد تكون المادة التدريبية أو الطريقة التي اتبعها المدرب أو وقت انعقاد البرنامج أو مكانه أو الإقامة أو التسهيلات المتوفرة أو بعض ذلك أو كله معاً.

٢. تصميم استمارة للتعرف على آراء الدارسين في النواحي السابقة بحيث ينصب كل سؤال على شيء واحد ويكون التصميم بحيث يسهل وضع النتائج في صورة كمية وجدولتها.

٣. ضماناً لصدق الاستجابات تجعل بدون أسماء إلا في حالات خاصة والتي لا تؤثر فيها ذلك إذا أريد فيها الرجوع إلى أصحاب تلك الإجابات وبمحض اختيارهم.

٤. تهيئة للمستجيب فرص ابداء رايه فيما يرد فيه من أسئلة وكذلك مقترحاته لتطوير البرنامج وزيادة فائدته في صورة سؤالين آخرين منفصلين مفتوحين.

٥. قد تصمم الاستمارة لتعطي بعد كل حلقة دراسية أو أسبوعية أو في نهاية البرنامج.

٦. يجب أن يراعي بجانب رأي الدارسين رأي المختصين كمدير التدريب أو مدير البرنامج أو غيرهما ممن يحضرون البرنامج مع الدارسين وذلك وفقاً لاستمارات خاصة.

٧. ليس من الضروري أن تكون الانطباعات جميعاً إيجابية أو سلبية وراجعة إلى البرنامج التدريبي فقط فكثيراً ما تتدخل في ذلك عوامل أخرى خارجية.

#### ب. تقييم التعلم:

إن الانطباع الجيد لدى المتدرب لا يعني حدوث التعلم من محاضر تحدث كثيراً وبأسلوب شيق ولكنه لم يقل شيئاً وإنما يقوله بطريقة جيدة.

● ويقصد بالتعلم المراد تقييمه في هذه المرحلة أن يكون المتدرب قد حصل على المعرفة أو اكتسب مهارة أو عدل اتجاهها معيناً من خلال الخبرة المخططة التي تعرض لها بحضوره ذلك البرنامج وليس بطريقة عفوية ولأسباب لم تكن في الحسبان.

● يتمني قياس التعلم الحادث على أساس قياس كمي موضوعي قبل البرنامج وبعده لكل متدرب في المجالات المنتظر حدوث التعلم فيها ومن الضروري أن يغطي الاختبار جميع النقاط التي يتناولها البرنامج حيث يكون نتائجه صادقة وتختار طرق القياس المناسبة لكل تعلم.

● يمكن أن يعاد الاختبار أو صورة منه على المتدرب بعد ستة أشهر من البرنامج وذلك لقياس مقدار التعلم المحتفظ به.

● يمكن أن تجري مقارنة المجموعة التدريبية التي حضرت البرنامج التدريبي وأجري عليها الاختبار بمجموعة أخرى ضابطة.

● في جميع الحالات تحلل نتائج الاختبارات تحليلاً إحصائياً يعتمد على معاملات الارتباط ودرجات مجموعات أخرى ضابطة.

- في جميع الحالات تحلل نتائج الاختبارات تحليلاً احصائياً يعتمد على معاملات الارتباط ودرجات الثقة مع مقارنة النتائج ومدى دلالتها.
- ليس من الضروري أن يكون التعلم الحادث كله راجع إلى البرنامج التدريبي فقط فكثيراً ما تتدخل عوامل أخرى خارجية.
- ج. تقييم التغيير في الأداء:**
  - هناك فرق دائماً بين تحصيل المعرفة واكتساب المهارة وتغيير الاتجاه وبين الممارسة الفعلية لذلك كله في الحياة العملية أي في السلوك التنظيمي للمتدرب نتيجة لحضوره برنامجاً تدريبياً.
  - لذلك وللتعرف على هذا التغيير الحادث ومقداره أن وجد لابد من قياس الأداء الفعلي للفرد قبل وبعد البرنامج التدريبي وذلك من وجهة نظر المتدرب نفسه، رئيسه ورؤسائه، مرؤوسيه، زملائه.
  - يقاس التغيير في الأداء بعد عودة الفرد من البرنامج التدريبي إلى عمله وانقضاء ثلاثة أشهر تقريباً حيث تعتبر هذه الفترة كافية لقيامه بالعمل الذي يظهر التغيير الحادث في أدائه إن وجد.
  - يمكن أيضاً في هذا التقييم استخدام مجموعة ضابطة حيث قد يرجع التغيير في الأداء على عوامل طرأت في الشركة وأثرت في أداء العاملين ككل وليس نتيجة للبرنامج التدريبي ذاته.
- د. تقييم النتائج (بالنسبة للمنظمة):**
  - هناك أمثلة كثيرة للنتائج التي يمكن أن تعود على المنظمة نتيجة التدريب والتي يمكن استخدامها في تقييم نتائج التدريب منها: -
    - ارتفاع الإنتاجية.
    - انخفاض التكلفة.
    - زيادة العائد.
    - انخفاض معدل الدوران.
    - نقص الشكاوى.
    - ارتفاع الروح المعنوية.
    - زيادة الربحية.
    - انخفاض الحوادث.
  - لذلك يجب أن تقاس هذه المؤشرات قبل وبعد البرنامج التدريبي بوقت كاف لحدوث انتقال أثر التدريب.

- ولكن السؤال كم من هذه النتائج يعود فعلاً الى التدريب وليس الى عوامل أخرى متداخلة سواء كانت تلد العوامل في الشركة أو السوق أو المجتمع المحلي أو الكبير وليس للمتدرب دخل فيها؟
- كم من هذه العوامل قد عادل أثر التدريب وربما حدثت نتائج أسوأ لو لم يحدث التدريب؟

### طرق تقييم التدريب:

توجد عدة طرق تستخدم في تقييم التدريب ومن أهمها ما يلي: -

- ١- الامتحانات.
  - ٢- نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي.
  - ٣- استقصاء الآراء.
  - ٤- تقييم التدريب بواسطة رؤساء عمل المتدربين.
  - ٥- تقارير تقييم الأداء.
  - ٦- التجربة.
  - ٧- المؤشرات.
  - ٨- إعداد البحوث.
- وفيما يلي شرح للطرق السابقة:

### ١- الامتحانات:

تعتبر الامتحانات وسيلة مألوفة لقياس التدريب ويطلق عليها أحياناً الاختبارات، والامتحانات هي مجموعة من الأمثلة قد تكون شفوية أو تحريرية تعطي للمتدربين، وعن طريق إجاباتهم يمكن معرفة مقدار ما حصلوه من المعارف، وتتحصر ميزة الاختبارات في أنها تكشف عن معرفة المتدرب وإلمامه بموضوع التدريب.

ولكن يعاب على هذه الطريقة أن المتدربين يظهرون استيعابهم وفهمهم للمعلومات التي حصلوا عليها، ولكن من الصعب تكشف الامتحانات عن استعداد المتدرب لتطبيق ما تدرب عليه في ميدان العمل فليس المهم في برنامج تدريبي أن تختبر المتدربين لمعرفة مقدار ما ألموا به من نظم العمل، بل المهم أن نعرف مقدار ما استطاعوا تطبيقه في عملهم بعد عودتهم من التدريب.

### ٢- نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي:

أن من أهم مبادئ التدريب الناجح أن يبني على أساس احتياجاتهم واهتمامهم فإذا لم تعمل على إثارة اهتمامهم بالتدريب إلى الدرجة التي تجعلهم يشاركون إيجابياً في النشاط التدريبي فإن المجهود في مثل هذه الحالة قد لا يكون مجدياً، ولذا فقد تتخذ

نسبة الحضور أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي دليلاً على زيادة الاهتمام بالتدريب من ناحية المتدربين وشعورهم بالحاجة إليه واستعدادهم لبذل الجهد في سبيل تحصيل الخبرة المطلوبة.

فإذا بدأ برنامج تدريبي الحضور فيه اختياري بنسبة حضور مقدارها ٥٠% ثم أخذت هذه النسبة تتزايد حتى وصلت إلى ٨٠% أو أكثر واستمرت هذه الزيادة حتى نهايته فقد يكون ذلك دليل على استمرار الرغبة لدى المتدربين، وشعورهم بالحاجة إليه والاستفادة منه، دليلاً على نجاحه، وقد تنقص هذه النسبة إلى ١٥% أو أقل وقد يكون هذا دليلاً على قلة المستفيدين منه.

ومع ذلك يجب أن نترقب في الحكم على هذا البرنامج، وأن نحلل العوامل التي أدت إلى عدم تحقيقه لأغراضه وربما وقعت المسؤولية على المدرب أو نظام العمل التنفيذي للبرنامج التدريبي، أو أن البرنامج نفسه غير مناسب سوى لهذه النسبة الضئيلة من الموظفين.

وعلى هذا يمكن اعتبار نسبة الحضور زيادة أو نقصاً طريقة من طرق التقييم على أن نحلل العوامل التي أدت إلى زيادة نسبة الحضور والعوامل الأخرى التي أدت إلى النقص في نسبته للتعرف على مواطن الضعف والقوة في البرنامج.

### ٣- استقصاء الآراء:

وتشمل هذه الطريقة تقييم المتدرب للبرنامج التدريبي أثناء البرنامج أو فور انتهائه مباشرة أو بعد فترة معينة من انتهائه.

وفي هذه الطريقة يتم توزيع استمارات الاستقصاء على المتدربين الذين التحقوا بالبرنامج لمعرفة آرائهم فيه للوقوف على مدى فاعلية برامج التدريب فيذكر المتدرب رايه في البرنامج من حيث موضوعاته وطريقة تنفيذه والمدربين فيه والفائدة التي عادت عليه وملاحظاته العامة.

ويجب ألا يكتفي عند إعداد أسئلة الاستقصاء بأخذ الرأي عن فائدة البرنامج التدريبي أو عدم جدواه بل لابد أن تؤدي على التعرف على نواحي الضعف والقوة في كل جزء من أجزاء البرنامج وأخذ رأي المتدربين في وسائل تحسين كل جزء من أجزائه وبهذا يمكن أن يحقق الاستقصاء أهدافه.

والعيب الرئيسي لهذه الطريقة هو تحيز المتدرب فيعطي تقديراً حسناً للبرنامج التدريبي، كما قد يكون صادقاً في تقديره وأنه استفاد بالبرنامج التدريبي. وأرى أن أسلوب الاستقصاء يعتبر أسرع وأسهل الطرق في تقييم برامج التدريب ويمكن الحصول على نتائج معقولة إلى حد ما بل أنه يمكن الحصول على نتائج طيبة إذا تم تصميم هذه القوائم بشكل جيد.

على أن تتضمن هذه الاستقصاءات أسئلة حول النواحي الآتية:

- ١- المادة العلمية المقدمة في البرنامج.
  - ٢- طرق التدريب ووسائل الايضاح.
  - ٣- الموضوعات التي استفاد منها المتدربون والتي لم يستفيدوا منها.
  - ٤- الموضوعات التي تتصل بطبيعة عمل المتدربين والموضوعات التي لا داعي لها.
  - ٥- عنصر الوقت ومدى كفايته لتغطية مواد البرنامج.
  - ٦- المدربون ومدى قدرتهم على التدريب.
  - ٧- العلاقات الإنسانية بين المتدربين، وبينهم وبين المدرب.
- وعلى المسؤولين عن التدريب جمع كل هذه البيانات وحليلها علمياً حتى يمكن الاستفادة منها في تخطيط وتنفيذ البرامج.

#### ٤- تقييم التدريب بواسطة رؤساء عمل المتدربين:

لا شك أن الرجوع إلى الرئيس المباشر بعد عودة المتدرب إلى عمله لمعرفة أثر التدريب على كفايته في العمل يعتبر من الطرق الواجبة لتقييم آثار التدريب ، وذلك لأن قيمة التدريب تتضح من أداء الموظف لعمله بعد تقبله التدريب كما أن الرؤساء في العمل أكثر حساسية وإدراكاً لنواحي الضعف في العمل ومعرفة أثر التدريب في رفع مستوى الأداء وقد يستطيع هؤلاء أيضاً أن يستعينوا بجانب إدراكهم لمستوى الأداء بملاحظة نقصان أو زيادة الإنتاج ومدى هذه الزيادة وأن يتابعوا الشكاوي التي تصلهم عن نتائج العمل من التدريب ودرجة اقلال الجزاء على المتدربين وغير ذلك من الوسائل التي تمكنهم من تقييم أثر التدريب .

#### ٥- تقرير تقييم الأداء:

تعتبر تقارير تقييم الأداء من الطرق الهامة لتقييم التدريب حيث يكتب الرؤساء المباشرون تقارير تقييم الأداء عن مرؤوسيهم عن فترة زمنية معينة وتعتبر هذه التقارير مصدراً لمعلومات لا باس بها عن سلوك الفرد وعلاقاته وأدائه بهذه التقارير قبل تنفيذ برنامج التدريب ، وبعد الانتهاء من البرنامج لمعرفة مدى تقدم المتدربين أو تغيرهم في العمل والأداء والعلاقات من وجهة نظر رؤسائهم ، إلا أنه يجب الحذر عند قراءة تقارير تقييم الأداء وعدم الاعتماد عليها وحدها ويفضل الاستعانة بطرق أخرى معها لأن تقييم الأداء يشوبه بعض المشكلات منها التحيز الشخصي وأخطاء الهالة .... الخ.

#### ٦- التجربة:

في هذه الطريق يمكن اختيار مجموعتين من العاملين متشابهتين في التعليم والمهارة والخبرة والأداء ومتشابهتين أيضاً في نوع العمل الذي يؤديه، وظروف

العمل والأدوات والمعدات المتاحة لهم ويتم تقييم العاملين في المجموعتين على أساس عوامل محددة كجودة الإنتاج مثلاً وتعطى المجموعة الأولى من العاملين (المجموعة التجريبية) برنامج تدريبي معين أما المجموعة الثانية من العاملين (المجموعة الرقابية) فلا تعطى أي تدريب.

وبعد انتهاء البرنامج التدريبي يتم تقييم العاملين في المجموعتين على أساس نفس العوامل التي قيمت عليها قبل إعطاء البرنامج التدريبي للمجموعة التجريبية، وتقارن نتائج التقييم بين المجموعتين، ليتم التعرف على الفروق التي أحدثها البرنامج التدريبي.

#### ٧- المؤشرات:

هناك العديد من المؤشرات لقياس أداء العاملين ويستطيع مسئول التدريب أن يجمع هذه المؤشرات قبل تنفيذ البرنامج التدريبي وبعده ويقارن اتجاهاتها من حيث الارتفاع أو الانخفاض أو التذبذب ومن هذه المؤشرات ما يلي:

##### أ. إنتاجية العاملين:

إنتاجية العامل الواحد = كمية الإنتاج السنوية ÷ عدد العاملين.

إنتاجية ساعة العمل = كمية الإنتاج ÷ عدد ساعات العمل.

وعدد ساعات العمل السنوية = (عدد العاملين × ساعات العمل اليومي × عدد أيام العمل الفعلية في السنة) + مجموع الساعات الإضافية إذا وجدت ساعات إضافية يعملها العاملون بالمنظمة.

ويمكن حساب الإنتاجية على أساس كمية الإنتاج أو قيمة الإنتاج ويقاس هذا المعدل مدى كفاءة العاملين، وكلما ارتفع هذا المعدل كلما دل ذلك على ارتفاع كفاءة العاملين.

##### ب. معدل دوران العمل.

عدد العاملين الذين تركوا العمل بإرادتهم

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين الذين تركوا العمل بإرادتهم}}{100} \times 100$$

متوسط عدد العاملين

عدد العاملين أول الفترة + عدد العاملين آخر الفترة

$$\text{متوسط عدد العاملين} = \frac{\text{عدد العاملين أول الفترة} + \text{عدد العاملين آخر الفترة}}{2}$$

٢

ويقيس هذا المعدل نسبة الأفراد الذين يتركون العمل سنوياً وانخفاض هذه المعدل يدل على مدى استقرار الأفراد في أعمالهم.

##### ج. معدل الغياب:

معدل الغياب = عدد الساعات المفقودة بسبب الغياب ÷ عدد ساعات العمل

$$\text{الفعلية} \times 100$$



وبقيس هذا المعدل الروح المعنوية للعاملين والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة وانخفاض هذه النسبة يدل على ارتفاع الروح المعنوية وحسن العلاقات داخل العمل.

**د. معدل الجزاء:**

عدد الجزاءات

$$\text{معدل الجزاءات} = \frac{\text{عدد الجزاءات}}{100} \times 100$$

عدد العاملين

كلما قل هذا المعدل كلما دل على ارتفاع وعي العاملين وكفاءة الرؤساء في علاج المشاكل التي تحدث داخل العمل.

**هـ. معدل تعدد وشدة الاصابات:**

عدد الاصابات

$$\text{معدل تعدد الإصابات} = \frac{\text{عدد ساعات التشغيل}}{\text{عدد ساعات التشغيل}} \times \text{مليون}$$

عدد ساعات التشغيل

عدد ساعات العمل المفقودة نتيجة الاصابات

$$\text{معدل شدة الإصابات} = \frac{\text{عدد ساعات التشغيل}}{\text{عدد ساعات التشغيل}} \times \text{مليون}$$

عدد ساعات التشغيل

يقيس هذا المعدل معدل حدون الإصابات ومعدل الخسائر الناتجة عنها وانخفاض هذا المعدل يدل على مدى الفائدة والنتائج المحققة من التدريب ويتطلب الأمر لحساب المؤشرات السابقة وجود نظام دقيق ليسجل البيانات المطلوبة ويمكن لمسئول التدريب مقارنة المؤشرات بين الأقسام والإدارات المختلفة، وبين مجموعات من العاملين الذين يتدربون في برنامج معين والذين لا يتدربون. ويمكن مقارنة المؤشرات السابقة لمجموعة من العاملين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي وبعده.

**٨- إعداد البحوث:**

تعتبر البحوث التي يتقدم بها المتدربون وسيلة من وسائل تقييمهم كما تعتبر وسيلة ناجحة في التقييم، إذ أنها تتميز بعدة صفات من أهمها:

أ. تترك الحرية للمتدرب في اختيار البحث أو الحالة أو الموضوع الذي يمثل اهتماماً حقيقياً له.

ب. لا يشعر المتدرب أثناء كتابته للبحث أو الحالة أو الموضوع بالحساسية التي يمكن أن يشعر بها في سائر الاختبارات الأخرى.

ج. تجعل المتدرب يقوم بدور إجابي أثناء التدريب.

د. تعتبر وسيلة للكشف عن قدرات المتدرب واستعداداته إلى جانب معلوماته وخبراته.

وينبغي مناقشة البحوث التي يتقدم بها المتدربون ومن خلال هذه المناقشة يمكن تقييم كل متدرب.

#### الفصل الرابع: قياس العائد على الاستثمار في التدريب

- قياس العائد على الاستثمار في التدريب نموذج كريك باتريك

- نماذج التقييم

- قياس العائد على الاستثمار في التدريب نموذج كريك باتريك

نماذج تقويم النشاط التدريبي

ظهرت نماذج عديدة لتقييم التدريب منذ خمسينيات القرن

الماضي، ولا يمكن الجزم بفعالية أي نموذج على غيره. ونماذج تقييم التدريب تنقسم في مجملها إلى قسمين رئيسيين:

• وضع دونالد كريك باتريك نموذج أولي لتقييم التدريب في خمسينيات القرن الماضي

ونشره في كتابه الذي يحمل العنوان ذاته، وبنى النموذج على

الشكل الهرمي، وحسب النماذج التي كانت سائدة في منتصف القرن الماضي مثل

هرم الحاجات الإنسانية لإبراهام ما سلو.

• وينلخص نموذج كريك باتريك في أنه قسم التدريب إلى أربعة مستويات

تفسر الحاجات التدريبية التي يبتغي من أجلها التدريب وهي: ردود الفعل التعلم،

السلوك، النتائج. وأضاف إلى تلك المستويات المعايير التي يتم تقديم تقييم البرنامج

التدريبي عليها. أما هذه المستويات الأربعة فهي:

#### ١- ردة الفعل Reaction

• المقصود به قياس مدى رضا المتدربين من خلال مشاركتهم في البرنامج التدريبي

ويكون في هيئة استبيان عام يقدّم للمتدرب في آخر البرنامج التدريبي مباشرة،

ويسميه بعضهم الصفحة ال سعيدة (Happy Sheet)) أو صفحة الابتسامة Smile

((Sheet)) لأنها تقيس مدى رضا المتدربين عن البرنامج ويقيس ردة الفعل

العامة للمتدربين نحو البرنامج التدريبي بصورة شاملة، ويسمى

هذا المستوى بـ "التفاعل Interaction))"، وأهم المعايير التي يتب ما لسؤال عنها

هي:

• الجو العام للتدريب من سعة القاعة والبيئة المحيطة ومدى توفر وجودة الوجبات

والمشروبات وما يماثلها.

• المدرب من حيث تمكنه من إيصال المعلومة وكيفية تعامله مع الأدوات التدريبية

والتكنولوجيا الحديثة في تقديم التدريب والأسلوب العام في التقديم وهكذا.

المادة العلمية المعروضة من حيث سهولة استيعابها ومدى توافقها مع الأهداف العامة لعقد البرنامج وما إذا كانت قد أكسبت المتدربين شيئاً جديداً أو ما إلى هنالك.

## ٢- التعلم Learning

والمقصود هو قياس ما تحصل عليه المتدرب خلال حضوره البرنامج من علم والذي يتمثل في أية معارف أو مهارات أو سلوكيات Knowledge، Attitudes-KSA، Skills))، هو قياس مقدار التعلم الذي حدث للمتدرب من أثر المشاركة في البرنامج التدريبي. ويرى باتريك أن هذا المستوى هو التالي للمستوى السابق لأنه أصعب من حيث القياس وإعداد الآليات الخاصة بالتقييم والطريقة المثلى لقياس مدى التعلم هو من خلال اختبارات مركزة ويراعى في تصميمها مناهج وأسس علمية، وتكون هذه الاختبارات بعد البرنامج مباشرة ويتم قياس الاستيعاب العام بعد رجوع المتدرب إلى مزاولة عمله.

## إرشادات لتقييم التعلم

- استخدام مجموعة المراقبة الضابطة (إذا كان ذلك ممكناً).
- تقييم المعارف والمهارات والمواقف (الاتجاهات) قبل وبعد البرنامج.
- استخدام قلم الرصاص وورق الاختبارات لقياس المعرفة.
- استخدام اختبارات الأداء لقياس المهارة.
- استخدام نتائج التقييم لاتخاذ إجراءات مناسبة للتطوير.

## ٣- السلوك Behavior

والمقصود هو سلوك المتدربين من حيث تقبلهم للتغيير وتبنيهم لتطبيق المفاهيم أو المهارات أو الاتجاهات الجديدة والتطويرية التي تم التدريب حولها ومدى قدرة المتدرب على نقل ما تعلمه إلى محيط عمله. لأنها الهدف من تعلم كيفية ترجمة تلك الاستفادة في واقع العمل.

ويرى باتريك أن هذا المستوى يمكن قياسه بأدوات وطرق عدة مثل استخدام المسوحات الاستبائية للسلوك والمقابلات الشخصية سواء مع المتدرب أو المتأثرين في التعامل معه في نطاق عمله (الرؤساء - العملاء - الزملاء).

وتتم هذه العملية بعد انتهاء البرنامج التدريبي حتى يتسنى للمتدرب استلهاً الكيفية الصحيحة لتطبيق ما تم تعلمه.

• ويقاس بعد ذلك إحصائيا للحصول على معلومات وإيجاد مقارنات قبل وبعد التدريب.

#### إرشادات تطبيق معايير السلوك

- استخدام مجموعة المراقبة) الضابطة (إذا كان ذلك ممكنا.
- إعطاء وقت كافي لإحداث التغيير في السلوك والتطبيقات لتأخذ مكانها.
- تقييم قبل وبعد البرامج إذا كانت ذلك عمليا.
- الدراسة الاستقصائية و/أو مقابلة واحدة أكثر مع كل مما يلي:
- المتدربين، المشرفين، أي شخص يمكن أن يلاحظ سلوك المتدربين.
- تكرار التقييم في الوقت المناسب.
- النظر في التكاليف مقابل الفوائد.
- مثال: على إجراء مسح لقياس السلوك:

الهدف من هذه الاستبانة هو معرفة إلى أي مدى يقوم المشاركون في برنامج القيادة بتطبيق المبادئ والأساليب التي تعلموها من البرنامج في موقع العمل. ضع دائرة على الإجابة التي تعتقد أنها تمثل الإجابة الصحيحة من وجهة نظرك.

#### ٤ - النتائج Results

- المقصود هو قياس النجاحات التي انعكست من خلال نجاح التقييم في المستويات الثلاث السابقة بالمنظمة وهل حققت المنظمة نتائج للمؤسسة من خلال إيفاد المتدربين للتدريب، ويعد هذا المستوى هو أساس التدريب.
- ويرى باتريك أن كيفية قياس النتائج المترتبة على التدريب يجب أن يعطى أهمية وبعد المحصلة النهائية لنجاح المستويات الثلاثة السابقة.
- لذا فالصعوبة فيه أكبر من المستويات السابقة من حيث كيفية التقييم وعمقه. وتتأثر هذه النتائج بنوع التدريب وطبيعة عمل المتدربين والمستويات الوظيفية لهم وغيرها من الخصائص، ويمكن فهم النتائج وكيفية قياسها من خلال طرح الأسئلة التالية:

- وتوجد مؤشرات تدل على أن البرنامج حقق أثر تدريبي للمشاركين على مستويين، الأول الأداء العام للمنظمة (KPIS) الأهداف الاستراتيجية للعمل بالمنظمة (، والثاني العائد على الاستثمار (ROI) الأفراد من خلال تطوير KSA.) ومثال ذلك:

مؤشرات أداء) نتائج غير ملموسة (مؤشرات أداء) نتائج ملموسة (إرشادات لتقييم نتائج الأعمال)

- مؤشرات تقييم النتائج
- الرضا الوظيفي

- العلاقات في العمل
  - فعالية الاتصال
  - معدل ضغط العمل
  - الجودة في اتخاذ القرار
  - مدة التوقف
  - قيمة المبيعات
  - عدد الوحدات المنتجة
  - مؤشر رضا العملاء
  - مدة الاستجابة لطلب العملاء
  - عدد الحوادث في العمل
  - استخدام المجموعات الضابطة
  - أعطي وقت لتحقيق النتائج
  - قياس قبل وبعد البرنامج
  - أعد التقييم خلال فترات
  - خذ بعين الاعتبار المنافع مقابل التكاليف.
  - الإنتاجية
  - الجودة
  - مدة الاستجابة لطلبات العملاء
  - رقابة الكلفة
  - رضا العاملين
  - رضا العملاء
- وقد أضافت لاحقا الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير

(American Society for training and Development ASTD)

مستوى خامسا وهو قياس العائد من الاستثمار في التدريب Training Return on Investment – TROI)) والذي يعنى بقياس المحصلة العامة لاستثمار المؤسسة في التدريب من حيث العوائد عليها بصيغة مالية.

مميزات وخصائص نموذج كيرك باتريك:

١. ارتفاع درجة الصعوبة في تطبيق التقييم كلما انتقلنا من مستوى إلى آخر لتعدد أشكال وطرق وأساليب التقييم المتاحة.
٢. درجة الاستخدامية من حيث القائمين على عملية التقييم تقل

كلما ارتفعنا من مستوى إلى آخر وذلك لعامل الجهد والتكلفة. وفي دراسة أصدرتها الجمعية الأمريكية للتدريب وال تطوير (ASTD)) مفادها أن ٤٥% من المؤسسة التي شاركت في الدراسة تكتفي بالتقييم المتمثل في المستوى الأول من نموذج كيرك باتريك.

### نموذج باركر Parker

■ قدم تي باركر في كتابه الذي أصدره في عام ١٩٧٣ بوضع نموذج يماثل نموذج كيرك باتريك إلى حد كبير ولكنه أضاف إليه البعد الخاص بالأداء الجماعي، والمستويات التي حددها بالآتي:

#### ١- رضا المشاركين Participants satisfaction

وفيه يتم تقييم ردود فعل من حيث مستوى رضا المشارك عن البرنامج التدريبي من خلال محتويات البرنامج وطرق وأساليب التدريب وغيرها. فهو يحاكي المستوى الأول في نموذج كيرك باتريك ويتم هنا استخدام أسلوب الاستبانة المعتادة أو المقابلة الشخصية لقياس هذا المستوى.

#### ٢- المعرفة المكتسبة Knowledge gainer

يكشف هذا المستوى المعارف والمهارات التي اكتسبها المشارك من خلال البرنامج التدريبي، حيث أن هذا التقييم يقرر نوعية الحقائق والأساليب أو المهارات التي استوعبها المشارك وذلك عن طريق إجراء اختبار للمعلومات قبل وبعد البرنامج لقياس الفارق في المعرفة المكتسبة.

وهذا المستوى الذي يماثل المستوى الثاني في نموذج كيرك باتريك.

#### ٣- الأداء الوظيفي Job performance

■ يتعلق هذا المستوى بتقييم تحسن الأداء الوظيفي للمشارك في البرنامج التدريبي من خلال عدد من المؤشرات الخاصة منها تاريخ العمل ونوعيته والتوقيت وتوفير النفقات والتغييرات الحاصلة في السلوك وغيرها. ■ ويبين باركر أن أسلوب الملاحظة والمعاينة الدقيقة للسلوك وللمؤشرات الأداء تمكن من تقييم التدريب في هذا المستوى بشكل كبير.

#### ٤- أداء المجموعة Group performance

■ يهتم هذا المستوى بتقييم أثر التدريب على المجموعة أي المجموعة الوظيفية وعلى المنظمة بصورة أشمل، وهذا المستوى يصعب تطبيقه لبعض العوامل التي تؤثر في المجموعة ذاتها شخصية كانت أم عملية.

### نموذج هامبلين

■ وضع هامبلين في عام ١٩٧٤ نموذجاً على غرار المستويات التي وضعها كيرك باتريك ولكنه جعلها في خمس مستويات وأليست أربعة وهي التالية:

## ١- ردود الفعل Reaction

• وفيه يتم تقييم ردود فعل المتدرب نحو التدريب الذي تلقاه، وهذا المستوى يحاكي مستوى التقييم الأول لدى كيرك باتريك ولكن الفرق أن هامبلين أشار إلى إجراء التقييم أثناء البرنامج وبعده مباشرة وفي وقت لاحق.

## ٢- التعلم Learning

• وفيه يتم تقييم للتطور الذي تحصل عليه المتدرب من حيث المعارف والمهارات والاتجاهات، وهذا المستوى كذلك يحاكي مستوى التقييم الثاني لدى كيرك باتريك ولكن هامبلين يبين أنه يمكن القيام بتقييم التعلم قبل وبعد البرنامج.

## ٣- السلوك الوظيفي Job Behavior

• وفيه يتم تقييم لدى تأثير التدريب على المتدرب من خلال أداءه الوظيفي ومدى تغييره نتيجة للتدريب المتحصل.  
• وبمعنى آخر، قياس مدى قدرة المتدربين على تطبيق ما تعلمه وترجمته إلى سلوك في بيئة أعمالهم.

• ويؤكد هامبلين على ضرورة إجراء تقييم السلوك الوظيفي قبل وبعد البرنامج.

## ٤- الأداء التنظيمي Organization performance

• وفيه يتم قياس مدى تأثير التدريب على الجهة التي يتبع لها المتدرب أو مجموعته وتحليل أية منافع متحصلة جراء ذلك وخصم التكاليف منها للتأكد من مدى المصداقية في جدواها.  
• وهو يعنى بقياس التغييرات التي أحدثها التدريب على الأداء التنظيمي بصورة شاملة.

## ٥- القيم النهائية End Results

• والمقصود هنا هو إلى أي مدى تأثرت الربحية أو استمرارية المنظمة أو المؤسسة جراء تفعيل التدريب. ويقصد به كذلك النتائج الأخرى التي لم يتم قياسها من خلال مستويات التقييم السابقة مثل القيمة الاجتماعية للتدريب أو مدى إسهام التدريب في إسعاد المتدربين وتحقيق أهدافهم الشخصية.  
• وهذا المستوى يصعب قياسه لوجود العديد من العوامل الأخرى التي تتداخل مع التدريب في تحديد هذا المستوى.

## نموذج وورد وبيرد وراكهام (CIRO)

• يعد النموذج الذي وضعه كل من War و Bird و Rackham في عام ١٩٧٩ من النماذج الشائعة التي تبنت الشمولية في التقييم



وذلك بالنظر على تقييم التدريب على أنها عملية متكاملة وأطلق عليها اسم CIRO.

### مستويات التقييم لدى Kirk Patrick:

- قياس مستوى ردة الفعل.
- قياس مستوى التعلم.
- قياس مستوى التطبيق أو التغيير في سلوكيات العمل.
- قياس الأثر النهائي (النتائج).
- الهدف الأساليب والأدوات المقترحة مستوى التقييم
- يعطينا تغذية راجعة تساعد على تقييم البرنامج ومضمونه وعلى تطوير اقتراحات لتطوير الوضع مستقبلا.
- تعطي للمتدربين معلومات ومؤشرا أن المدرب موجود لمساعدتهم على أداء عملهم بشكل أفضل، فإذا لم تقم إدارات التدريب بهذا التقييم وكأنها تقول للمتدربين نحن نعرف ما تريدون ولكن نحن فقط نقرر ما تريدونه.
- إن التقييم الأول يعطينا معلومات كمية يمكن استعمالها لتأسيس معايير لتطوير أداء الموظفين في المستقبل.
- إن هذا النوع من التقييم يسهل القيام به ومعظم المدربين وإدارات التدريب تكتفي به.
- مدخلات شفوية من المتدربين
- استمارات لقياس ردة فعل المتدربين توزع في نهاية البرنامج التدريبي ولا يتم ذكر أسماء المتدربين على الاستمارة
- مقابلات مع عينة من المتدربين خلال أيام التدريب
- تغذية راجعة من المشرفين على التدريب

### خاتمة:

في ضوء ما تم عرضه ومناقشته في فصول هذا البحث، يتبين أن تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل خطوة أساسية لضمان فعالية البرامج التدريبية، ويُعد المدخل الرئيس لبناء خطط تدريبية واقعية ومرتبطة فعليًا بالأداء المؤسسي. كما أن اتباع منهجية واضحة في عملية التحديد يضمن توجيه الموارد التدريبية نحو سد الفجوات الحقيقية في الكفاءات. ومن جهة أخرى، فإن تقييم العملية التدريبية لا يقل أهمية، إذ إنه يُساهم في قياس مدى تحقيق أهداف التدريب وفاعلية المدرب والمحتوى والبيئة التدريبية. وقد أظهر البحث أن التكامل بين مرحلتَي تحديد الاحتياجات والتقييم يمكن المؤسسات من بناء ثقافة تدريبية قائمة على التحسين المستمر. وعليه، توصي الدراسة بضرورة اعتماد نماذج تطبيقية في تحديد الاحتياجات، وتفعيل أدوات التقييم بعد التدريب لضمان الجودة والنتائج.

## المراجع

- ابراهيم القعيد أ.د سالم بن سعيد القحطاني. (١٤٢٧). معايير تقييم التدريب الاداري لدي الجمعية السعودية للإدارة. الرياض: الجمعية السعودية للإدارة.
- احمد ماهر. (٢٠٠٤). ادارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعة.
- اصدارات بمك. (٢٠٠٥). المدرب مبدعا. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- المعهد العربي للتخطيط. (بلا تاريخ). نماذج تقويم النشاط التدريبي. الكويت: [https://www.arab-api.org/images/training/programs/1/2019/622\\_P19006-9.pdf](https://www.arab-api.org/images/training/programs/1/2019/622_P19006-9.pdf)
- المنظمة العربية للتنمية الزراعية. (٢٠٠٧). اسس ومعايير تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم النشاط التدريبي. الخرطوم.
- بخوش الصديق. (٢٠١٥). تحديد الاحتياجات التدريبية وانعاسة علي تنمية الموارد البشرية. الجزائر: جامعة تبسة.
- جاري ديسلر. (٢٠١٢). ادارة الموارد البشرية . المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- عبدالبارئ درة، زهير نعيم الصباغ. (٢٠٠٨). ادارة الموارد البشرية في القرن ٢١ منحي نظمي. الاردن: دار وائل للنشر .
- كمال يونس. (بلا تاريخ). المؤتمر العربي الاول للتدريب وتنمية الموارد البشرية رؤية مستقبلية. تحديد الاحتياجات التدريبية.
- محمد زويل واخرون. (٢٠٠٠). موسوعة التدريب الشاملة. القاهرة.
- رداح الخطيب. (١٩٩٥). تحديد الاحتياجات التدريبية. اسبوط: مجلة كلية التربية جامعة اسبوط العدد ٢٦.
- عبدالحميد المغربي. (٢٠٠٩). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية.
- عبدالرحمن توفيق. (٢٠٠٧). مهارات اخصائي التدريب. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- فهد يوسف الفضالة. (٢٠٠٥). تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت دراسة ميدانية. الكويت: حوليات الاداب والعلوم الاجتماعية.
- محمد حامد حسنين. (١٩٨٧). تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الاردني ودور معهد الادارة العامة في تليبيتها. عمان: رسالة ماجستير كلية التربية الجامعة الاردنية.

- محمد حربي حسن واخرون. (١٩٩٠). المدخل النظمي كاسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية . المجلة العربية للإدارة المجلد العاشر العدد الاول.
- محمد حسن السباع. (بلا تاريخ). تجربة مملكة البحرين في تحليل الاحتياجات التدريبية من خلال تطبيق التميز الاوربي للجودة في المؤسسات. البحرين.
- محمود السيد. (٢٠٠٨). الاتجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية. مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- محمود محمد السيد واخرون. (٢٠٠٢). ادارة الافراد والعلاقات الانسانية. القاهرة: الدار الهندسية.
- هشام الطالب. (١٩٩٥). دليل التدريب القيادي. عمان: المعهد العالمي للفكر الانساني.
- هيام نجيب شريدة. (١٩٩٤). الاحتياجات التدريبية للعاملين في جامعة اليرموك- دراسات تربوية المجلد التاسع. القاهرة: رابطة التربية الحديثة.
- وليم تريس. (١٩٩٠). تصميم نظم التدريب والتطوير ترجمة سعد الجبالي مراجعة سعيد علي الشواف. المملكة العربية السعودية: معهد الادارة العامة.
- ياسر عبدالوهاب. (٢٠٠٨). اسس وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية. القاهرة: الملثقي الاستشاري(الاتجاهات الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي بالمنظمات .