

المرحلتين الأولى والثانية من مراحل عملية التدريب

أولاً: جمع المعلومات وتحليلها⁽¹⁾:

تتعلق هذه المرحلة بتوفير البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي، وهي لا تؤخذ بشكل متقطع حين الحاجة إلى اتخاذ إجراء تدريبي ولكنها ينبغي أن تكون جزءاً متكاملًا من نظام أشمل للمعلومات الإدارية، وتتضمن عملية جمع وتحليل البيانات من أجل تخطيط التدريب العناصر الآتية:

1. معلومات عن التنظيم الإداري.
2. معلومات عن الأهداف والسياسات.
3. معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.
4. معلومات عن الأفراد.
5. معلومات عن الإمكانية المادية.
6. معلومات عن النظم والإجراءات.
7. معلومات عن تطور النشاط.

هذا ويلاحظ أن جميع المعلومات السابقة تمثل مرحلة من مراحل متعددة تستهدف تصميم العمل التدريبي بشكل يجعله أكثر فاعلية، لذا فإن جمع المعلومات يجب أن يتبعه، عملية تحليل واستنتاج ترمي إلى استخلاص مؤشرات تكون هي الأساس في توجيه وتخطيط الجهود التدريبية، وفيما يلي نماذج لأهم المؤشرات التدريبية التي يمكن الكشف عنها بتحليل المعلومات السابقة عن المؤشرات التدريبية، فمثلاً يمكن الاستفادة من المعلومات السابقة في استخلاص مجموعة من المؤثرات التدريبية منها:

الظواهر الدالة على وجود احتياج تدريبي	تحليل المعلومات المتوفرة عن
وجود آلات غير مستخدمة لعدم توفر الأفراد المدربين	الإمكانات المادية
وجود معدات وأجهزة حديثة دون إعداد الأفراد اللازمين لتشغيلها	
ازدحام الأماكن بالموظفين مما يعوق الحركة وانسياب العمل	

(1) د. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). إدارة النفس البشرية، ج2، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص360 وما بعدها

بطء الإجراءات وتعقدها	النظم والإجراءات
انخفاض الأداء الفعلي عن المعدلات المستهدفة	
اشترك أكثر من فرد في أداء نفس العمل الذي يمكن لفرد واحد أن يؤديه	
استحداث وظائف جديدة	التنظيم الإداري
إلغاء وظائف قائمة	
تعديل واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف	
تغير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف	
استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة	الأهداف والسياسات
عدم وضوح الأهداف وعدم إقناع العاملين بها	
تناقض القرارات في موضوعات متشابهة	
الترجمة الخاطئة للسياسات العامة عند تحويلها إلى سياسات فرعية	
تناقض التعليمات التفصيلية للعمل مع السياسات العامة	تطور النشاط
زيادة أعباء العمل وتوقع الحاجة إلى مزيد من الجهد من قبل العاملين	
زيادة أنواع الخدمات والاحتياج إلى مهارات إضافية من العاملين	
انخفاض أهمية بعض الأنشطة وتوقع الاحتياج إلى نفس العدد من العاملين القائمين بالعمل	
التوسع في عدد الفروع وتوقع الاحتياج على أعداد متزايدة من العاملين	
توقع الالتجاء إلى إدخال وسائل تكنولوجية جيدة لمواجهة أعباء العمل	
عدم توافر المعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات	ممارسة الوظائف الإدارية
كثرة الأخطاء في المعلومات المستخدمة كأساس للتخطيط واتخاذ القرارات	
ارتفاع معدلات شكاوى العملاء	
اختلاف قدرات ومهارات العاملين عن متطلبات الوظائف	الأفراد
اختلاف العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	
عدم تناسب التأهيل العلمي لبعض الأفراد مع متطلبات الوظيفة	
ازدياد معدلات توقيع الجزاءات على الأفراد	

ثانياً: تحديد الاحتياجات التدريبية⁽²⁾:

وفي هذا الخصوص يجب أن تبني المنظمة آلية منتظمة لتحديد الاحتياجات التدريبية فيها. وبصفة عامة، يتم تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام ثلاثة أنواع من التحليلات، هي:

1. تحليل المنظمة.

2. تحليل المهام.

3. تحليل الأفراد.

وسنقوم بشرح كل من هذه الأنواع الثلاثة بشكل موجز:

1. تحليل المنظمة:

يعنى تحليل المنظمة بدراسة شاملة لكافة الجوانب التنظيمية والإدارية الحالية والمستقبلية، بشكل عام، للتعرف على المشكلات التنظيمية والإدارية فيها. ومن ثم تحديد أين تكمن الحاجة إلى التدريب، وهل يمكن إجراؤه. ويتطلب هذا التحليل دراسة الأهداف والتغيرات المتوقعة من مختلف الجوانب. كذلك يتطلب دراسة الهيكل التنظيمي، والعلاقات بين الوحدات الإدارية. كما يستدعي دراسة الوظائف التي تحتاج إليها المنظمة على المدى الطويل، وتلك الوظائف التي قد تستغني عنها. كذلك يتطلب هذا التحليل دراسة السياسات التنظيمية والإدارية بشكل عام، ودراسة الأنظمة واللوائح والإجراءات المتصلة بها.

2. تحليل المهام (تحليل العمل):

عند تحليل المهام تحاول المنظمة الإجابة عن السؤال التالي: "ما نوع التدريب المطلوب؟" أو "ما الذي ينبغي أن يتعلمه المتدرب ليؤدي عمله بالكفاءة المطلوبة؟"، فالمقصود بتحليل المهام دراسة دقيقة للوظائف نفسها، للتعرف على المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة

(2) د. رشيد، مازن. مرجع سابق، ص 687

لأدائها على وجه التحديد، وذلك بمساعدة مختصي التدريب على تحديد محتويات البرامج التدريبية المناسبة.

3. تحليل الفرد:

بعد الانتهاء من تحليل المنظمة والمهام، يتجه التحليل إلى شاغلي الوظائف أنفسهم، لمعرفة مستوى المهارات والمعارف التي يمتلكونها، بما يساعد على تحديد تلك التي تحتاج غلى تطوير لتلائم متطلبات العمل الحالية أو المستقبلية. فهذا التحليل يهدف إلى الإجابة عن السؤال التالي: "من الذي يحتاج إلى التدريب، وما نوع ذلك التدريب؟" والخطوة الأولى في هذا التحليل تعنى بتحديد كيفية أداء كل موظف لعمله، من خلال دراسة تقارير تقييم الأداء الوظيفي، أو امتحانات القدرات والاستعدادات والمهارات وسجلات وتقارير الإنتاج للمنظمة. فإذا أظهرت نتائج تقييم الأداء للموظفين بعض نواحي القصور في الأداء، يمكن تحديد التدريب المناسب للتغلب على نواحي القصور.

ومن خلال الأنواع الثلاثة للتحليل، يمكن تحديد احتياجات التدريب. ومن الواضح أن هذه التحليلات تحتاج إلى جهد ووقت كبيرين، لذا لا يمكن للفرد القيام بهذه المهمة. لذلك، حتى تكون هذه التحليلات فاعلة يجب أن تكون هذه العملية مستمرة وأن يكون هناك تعاون بين جميع الوحدات والأقسام في المنظمة.