

الإحتياجات التدريبية للعاملين ببرنامج

تكافل وكرامة كمتغير لتحسين الأداء المهني

The training needs of the employees of the Takaful and karama program as a variable to improve the professional performance

إعداد

على سيد أبوالعلا على

دارس بقسم التخطيط الإجتماعي
كلية الخدمة الإجتماعية - جامعة أسيوط

الإحتياجات التدريبية للعاملين ببرنامج تكافل وكرامة

كمتغير لتحسين الأداء المهني

The training needs of the employees of the Takaful and karama program as a variable to improve the professional performance

الباحث

على سيد أبوالعلا على

دارس بقسم التخطيط الإجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط

ملخص البحث

العنصر البشري يعبر عن الثروة الأساسية فى المؤسسات والمنظمات بأنواعها الإنتاجية والخدمية و الحكومية و الأهلية فى أى منظمة و يميز الموارد البشرية عن غيرها من أنواع الموارد الإنتاجية الأخرى بأنها موارد تفكر وتخطط و تنفذ ما يتاح لها من معلومات عن المشروعات فهى قادرة على الإختيار .
ومن أجل تحقيق الإزدهار المنشود للمؤسسات المختلفة لابد من تطوير وتنمية أداء الأفراد من خلال العملية التدريبية ونجاح أى برنامج تدريبي لا يرتبط بمدى تحقيق الفائدة للمشاركين من خلال إضافة معلومات جديدة أو إكسابهم مهارات خاصة وإنما يكمن نجاح البرنامج فى مدى تلبية الإحتياجات التدريبية التى تسعى المؤسسة إلى الوفاء به، وانطلاقاً من ضرورة النهوض بمستوي أداء الاخصائيين الاجتماعيين فى مختلف مجالات الممارسة .

كلمات مفتاحية :- الإحتياجات التدريبية ، المعرفيه ، المهاريه، القيمية

Abstract

The human element expresses the basic wealth in institutions and organizations of all kinds of production, service, government and civil in any organization and distinguishes multiple human resources from other types of productive resources as resources that think, plan and implement the information available to them on the projects are able to choose.

In order to achieve the desired prosperity of the different institutions must be developed and the development of the performance of individuals through the training process and the success of any training program is not related to the extent of benefit to the participants by adding new information or acquire special skills, but the success of the program lies in the extent to meet the training needs that the institution seeks to meet Based on the need to improve the level of performance of social workers in various areas of practice.

Key words :- Training needs, knowledge, skill, value

ثانياً: تحديد أسباب وأليات الإحتياجات

التدريبية

(المعاطة , داود محمود ٢٠٠٨ ، ص ص : ١٦٣ - ١٦٤)

أ- الأسباب وراء تحديد الإحتياجات التدريبية عند تعيين موظفين جدد أو نقل وترقية أو اعارة وأنتداب موظفين أو عند تحديث أنظمة العمل كالحوسبة أو صدور تعليمات و أنظمة و قوانين جديدة أو تعديلها أو استخدام و طائف جديدة أو التعديل فى خطة التدريب للمؤسسة و بالتالى اهدافها أو عند مواجهة حالات الطوارئ او نتيجة تدنى الإنتاجية فى العمل

ب- أليات تنفيذ تحديد الإحتياجات التدريبية يمكن أن تتمثل هذه الادوات فيما يلى : فأما أن تكون بالمقابلة أو بالبريد العادى أو الألكترونى أو من خلال الهاتف أو تنظيم لقاء لأصحاب العلاقة لتحديد الإحتياجات التدريبية أو المجموعة المتجانسة حيث يمكن تنظيم أو مرشدين أو مشرفين فى تخصص ما لمعرفة إحتياجاتهم التدريبية أو قد يكون تحديد الإحتياج من خلال دعوة مجموعة صغيرة و حثهم على أن يحددو إحتياجاتهم التدريبية بأنفسهم أو قد ينظم زيارات ميدانية لموقع العمل مثل ادارة التعليم أو إدارات المدارس و اعتماد على اسس محددة مسبقا يلاحظ إحتياجاتهم التدريبية أو قد يتواجد المخطط للأحتياجات فى موقع العمل لفترات معينة مع الفئات المستهدفة لتحديد الإحتياجات التدريبية أو قد يقيم المخطط ورشة عمل للمستهدفين ليوم أو أكثر وفق برنامج معد مسبقا بهدف لتحديد لإحتياجات التدريبية أو قد يلجاء المخطط لتحديد إدارة مدرسة أبتدائية على سبيل المثال أو أكثر ويعمل خطة لدراسة إحتياجاتهم التدريبية من حيث طبيعة المدرسة وطبيعة البرامج الدراسية و التعليمية فيها أو قد يلجاء المخطط إلى تحليل الواجبات و المهام الملقاة على عاتق الهيئات الأدارية و الفنية فى المؤسسات و مهمما

أولاً: مفهوم الإحتياجات التدريبية :-

يرى ماهر أبو المعاطى أن الإحتياجات التدريبية هى مجموعة التغيرات المطلوب احداثها لزيادة المعارف والخبرات و المهارات و القدرات و الاتجاهات الخاصة بالعاملين بناء على إحتياج ظاهر يتطلبه العمل لتحقيق هدف معين . (ابو المعاطى على , ماهر , ٢٠٠٠, ص ٢٦٤)

بينما يرى جابر عوض أن المقصود بالأحتياجات التدريبية يكمن فى وجود و توفر مجموعة من أفراد قوة العمل داخل احد الاقسام أو الأدارات فى حاجة الى جرعات تدريبية لاسباب نرجعها إما لقصور فى المستويات المهارية أو نقص فى القدرات أو عدم الامام بالمعلومات لدى هؤلاء الافراد .

(عوض سيد ، عبدالموجود ، ٢٠٠٣, ص ١٢٩) فى حين يعرفها أحمد إبراهيم حمزة بأنها هى إكساب العاملين المعارف النظرية و الخبرات العملية و الاتجاهات النفسية التى تساعدهم على القيام بوظائفه باعلى مستوى من الكفاءة و القدرة على ايجاد حلول لمشاكل العمل داخل المنظمة

(أحمد ابراهيم حمزة , ٢٠١٥, ص ١٣٧) كما عرفها مدحت أبو النصر هى جملة التغييرات المطلوب احداثها فى معارف واتجاهات و مهارات الافراد بقصد تطوير ادائهم و لمواجهة المشكلات التى تعترض الاداء و الإنتاج .

(أبو النصر , مدحت محمد ٢٠٠٧ ، ص ٨٠) كما يرى أن الحاجة التدريبية: هى المعرفة أو المهارة التى يجب أن يتعلمها أو يكتسبها الفرد الفرد للفرد للنجاح فى أداء الأعمال المطلوبة منه .

(أبو النصر , مدحت ٢٠٠٨ ، ص ١٣٨) يمكن أن تعتبر الإحتياجات التدريبية بناء على ذلك الفرق بين ما هو مطلوب من معرفة أو مهارة أو اتجاهات و بين ما هو موجود فعلاً منها.

(عبد الجليل, عبد الكريم أحمد ٢٠١٦ ، ص ١٢)

الأداء الحالى + الإحتياجات التدريبية = الأداء
المعيارى .

تتمثل الإحتياجات التدريبية فى إحدى الإحتياجات
التدريبية التالية أو أكثر وهذه النقاط هى :
رفع مستوى ومعدلات الأداء الحالية (لنفس الوظائف
).

رفع مستوى معدلات الأداء فى وظائف أعلى.

رفع مستوى معدلات الأداء للعاملين الجدد.

وتحدد الإحتياجات التدريبية من خلال التوصيف
الوظيفى لكافة الوظائف القائمة بالمنظمة من تحديد
واجبات و قدرات و خبرات.

**رابعاً : أهمية وأهداف تحديد الإحتياجات
التدريبية :**

أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية:

تتبع أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية فى تحديد:

(Barbazette , Jean : 2006 , P 106)

١- أهداف المنظمة ومدى فعاليتها فى تحقيق هذه
الأهداف.

٢- الفجوة بين مهارات العاملين والمهارات المطلوبة
لأداء الوظائف بفاعلية.

٣- بعض المشكلات التي لم تحل من قبل التدريب،
وفيما إذا تصويب كان السياسات، والممارسات
والإجراءات من قبل الإدارة العليا قد أدى إلى الحلول
المناسبة.

٤- تحت أية ظروف سوف يتم التدريب وتطوير
الأنشطة.

٥- إن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية عملية
مهمة و حاسمة لفعالية البرامج التدريبية وذلك
لأسباب التالية: (خبراء المجموعة العربية للتدريب و
النشر ٢٠١٣ ، ص ص : ٢٧ - ٢٩)

ان تحديد الإحتياجات التدريبية هو الأساس لكل
عناصر لعملية التدريب واهمها عملية تحديد
الإحتياجات التدريبية ، وتصميم محتوى البرنامج
التدريبى ، ونشاطاته وتقييم البرنامج التدريبى

كانت الاداة فلابد من مجموعة عناصر أساسية يجب
أن تتضمنها أية أداة وهى كالتالى (اسم الاداة ، هدف
استخدامها الفئة المستفيدة منها ، اعداد وتجهيز
البرنامج ومكان التنفيذ وزمانه والالتزام بتنفيذ المهام
التي صممت حسب الإحتياج و اعداد تقرير يتضمن
تاريخ الإحتياج ، اعداد قائمة بالإحتياجات التدريبية ،
مجالات استخدامها ، و نقاط الضعف و نقاط القوة).

ثالثاً : تحديد الإحتياجات التدريبية :-

و تحديد الإحتياجات التدريبية هى تعبير عن الأفراد
المطلوب تدريبهم لمواجهة المواقف التى تشيخ
المؤشرات السابقة إلى احتمال حدوثها أو أيضاً حدوثها
و قد تكون هذه الإحتياجات أحد الأنواع التالية :

أ) إحتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير
المعلومات والمعارف التى لدى بعض الأفراد أو
جميعهم :- و ذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل
أو أهداف أو سياسات المؤسسة أو الظروف الحيطية
بها. (برير ، كامل ١٩٩٧ ، ص ص : ١٦٣ -
١٦٤)

إحتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات و
القدرات لدى بعض الأفراد أو جميعهم، وذلك فيما
يتعلق بأساليب و طرق الأداء فى عدد محدد من
الوظائف.(عبدالفتاح محمد ، محمد ٢٠٠٨ ، ص
٢٦٤)

ب) إحتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض
الأفراد أو الجماعات.

يجب دراسة الإحتياجات التدريبية بدراسة ما يجب أن
يكون عليه الفرد من مهارات و خبرات و معلومات
يتم تحديدها و على أهداف المنظمة الحالية و
المستقبلية ومدى قدرة الأفراد الحالية على تحقيق هذه
الأهداف وما هذه التغيرات المطلوبة فى أداء الأفراد
للوصول إلى الأداء المرغوب الذى يحقق أهداف
المنظمة هذا ما نطلق عليه الإحتياجات و تتمثل هذه
الإحتياجات فى المعادلة الآتية:

(خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر ، ٢٠١٢ ،
ص ٥٣)

وتمثل الإحتياجات التدريبية طويلة الأجل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء المرغوب فى المستقبل .

أما الإحتياجات التدريبية قصيرة الأجل تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الحالى .

إحتياجات تدريبية حالية وأخرى مستقبلية :

الإحتياجات التدريبية الحالية هى التى يحتاج العاملين التدريب عليها فى الوقت الحاضر أما المستقبلية هى التى سيحتاج العاملين التدريب عليها فى المستقبل نظراً للتغيرات المخطط إجراؤها فى المستقبل سواء فى خطوط الإنتاج أو الخدمات أو فى وسائل و أدوات العمل أو فى التكنولوجيا المستخدمة.

(محمد محمود ابوالنصر , مدحت ٢٠٠٨ ، ص ٨٢ - ٨٣)

خامساً: الجهات التى تقوم بتحديد الإحتياجات التدريبية:

قد يتم تحديد الإحتياجات التدريبية على مرحلتين:
(دياب حسين , عبد الفتاح ، ١٩٩٧ ، ص ص : ٢٢٤ - ٢٢٥)

التحديد المبدئى للإحتياجات التدريبية:

وهنا يلمس المدير أو الرئيس المباشر حاجة أو مشكلة تدريبية تستلزم البحث والتحليل وربما لايمكن - بالأساليب والأدوات الموجودة أوفى حدود الوقت المتاح له- من التحديد الدقيق لهذه الإحتياجات التدريبية، كما قد يقوم بالمبادرة الفرد فينقل لرئيسه المباشر حاجته التدريبية.

التحديد المفصل للإحتياجات التدريبية :

وهنا يستلم المشكلة التدريبية إختصاصى أو مسئولى التدريب فى الشركة أو مستشار خارجى- إذا لم تتوفر الخبرة أو الوسائل اللازمة داخلا الشركة- فيقوم بدراسة الموقف وتجميع البيانات اللازمة وتحليلها والوصول الى تحقيق دقيق للإحتياج التدريبى الموجود.

الإحتياجات التدريبية يعد مؤشريوجه التدريب توجيهها صحيحا فى تلك العملية الفرعية .

يساعد تحديد الإحتياجات التدريبية فى التركيز على لأداء الحسن و الهدف الأساسى فى التدريب .

يوضح تحديد الإحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب والنتائج المتوقعة منهم .

فى غياب تحديد الإحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق ، إضاعة الجهد و الوقت والمال .

ب- أهداف الإحتياجات التدريبية: (محمد سيد على , اسامه ٢٠١٨ ، ص ٢٩٦)
الأهداف الروتينية:

تساعد التنظيم فى الأستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة وتعمل على دعم القدرات والمهارات المتاحة دون تحقيق الانطلاق بهذه الكفاءة أو المهارات إلى أفاق أعلى أو مجالات غير عادية تهدف إلى تمكين المنظمة من الأستمرار فى نشاطه بالأساليب المعتادة وفى حدود أنماط الأداء المقررة وبالتالي المحافظة على أستمرارها وبقائها.

أهداف حل المشكلات:

هدفها الكشف عن مشكلات محددة تعانى منها المنظمة ، ثم تحليل أسبابها ودوافعها ، مما يؤدي تخطيط وتصميم و تنفيذ التدريب بهدف توفير ظروف مناسبة للتغلب على تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها.

أهداف ابتكارية:

تستهدف تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترتفع بمستوى الأداء فى التنظيم نحو مجالات وأفاق لم يسبق التوصل إليها، وتحقق بذلك تميزا واضحا فى موقف التنظيم بالقياس للتنظيمات الأخرى المماثلة أو المنافسة .

خامساً : تصنيف الإحتياجات التدريبية :

ويرى مدحت أبوالنصر أن الإحتياجات التدريبية تنقسم إلى :

إحتياجات تدريبية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل:

سادساً: مداخل ومستويات تحديد الإحتياجات التدريبية:

(محمد هانى، محمد ، ٢٠١٤ ، ص ١١٤)

مداخل تحديد الإحتياجات التدريبية
مداخل تحديد الإحتياجات التدريبية تكاد تجمع أدبيات
التدريب على أن مداخل تحديد الإحتياجات التدريبية
ثلاثة وهى :

١- مدخل تحليل المنظمة :

يتضمن دراسة المنظمة ككل من حيث الجوانب التالية :

١- دراسة وتحليل القوى العاملة.

٢- أهداف المنظمة و مواردها واساليب العمل فيها.

٣- تحليل الهيكل التنظيمى و سياسات المنظمة و
القوانين والأنظمة و التعليما الخاصة المتعلقة
بالتدريب حيث وضع التدريب الحالى فى كل قسم من
اقسام المنظمة ، وهنا تجرى دراسة فعاليات التدريب
وأنواعه والمشكلات التدريبية مثل - تحليل مؤشرات
العمل - تحليل المناخ التنظيمى.

٢- مدخل تحليل الوظيفة:

ويتضمن ذلك دراسة الوظيفة وتوصيفها ومسئولياتها
وعلاقتها و ظروفها، والهدف منها والأعمال المتاحة
و المؤهلات التى يجب أن تتوفر فيها و معرفة معايير
الأداء النموذج للوظيفة لتحديد نوع التدريب المطلوب
لها.

٣- مدخل تحليل الفرد:-

ويتضمن دراسة الفرد شاغل الوظيفة لتحديد الأداء
الفعلى، و مدى درجة ارتباطه بالمعايير النموذجية
للوظيفة، و معرفة الصعوبات التى تعيق أدائه.

ب- مستويات تحديد الإحتياجات التدريبية

حتى يكون التدريب ناجحاً، لابد من توفر التحديد
الدقيق للإحتياجات التدريبية، والذي يعد الخطوة
الأولى فى نجاح البرامج التدريبية، حيث يعرف
الخطيب الإحتياجات التدريبية بأنها مجموع التغيرات
المطلوب إحداثها فى معارف ومعلومات ومهارات

ومن ثم تعتبر عملية تحديد الإحتياجات التدريبية نتيجة
لجهود مشتركة وتعاون عدد من الأفراد كما يلى :

١- الموظف الذى يؤدي العمل :

ويعتبر مصدراً أساسياً فى تحديد الإحتياجات التدريبية
حيث أنه الشخص الذى يعرف تفاصيل العمل وجزئياته
ويواجه مشكلاته اليومية.

٢- المدير أو الرئيس المباشر :-

الذى يشرف على العاملين ويعرف طبيعة عملهم
وعلاقتهم بالأعمال الأخرى وما يلزم المرءوسين من
معلومات ومهارات... الخ لأداء العمل على الوجه
المطلوب .

٣- اختصاصى التدريب بالمؤسسة :-

وهو شخص متفرغ تقع ضمن مسؤولياته عملية تحديد
الإحتياجات التدريبية لذلك هو دائم الأتصال بالعاملين
، يحصل منهم على البيانات الأزمة لتحليلها والخروج
منها بتحديد دقيق للإحتياجات التدريبية الحالية
والمستقبلية .

٤- مستشار خارجى أو خبير متخصص :-

ينتمى الى هيئة تدريبية مستقلة تتخصص فى هذا
النوع من الأنشطة ، ويقوم بنفس دور اختصاصى
التدريب ولا تكتمل جهود هؤلاء الأفراد إلا إذا كان
هناك من جانب الإدارة العليا وتسهيل المهام وأقتناع
بدورهم ولديهم وعى بأهمية تحديد الإحتياجات
التدريبية لإقامة التدريب على أساس سليم للوصول
للأهداف المرجوة منه

٥- الإدارة العليا بالمنظمة:- (محمد تيسير ، عطاالله
ص ٤٩).

بحكم الإشراف على الأفراد من خلال التقارير الدورية
التي تصل من قبل الرئيس المباشر، وهناك من الكتاب
من يقول إن الإدارة العليا هي الجهة الرئيسية التي
تحدد الإحتياجات التدريبية التي تستلزم البحث
والتحليل، أو عن طريق التحديد المفصل للإحتياجات
التدريبية والتي يتولى مستشار إداري تحليل تلك
الحاجة التدريبية، بغرض الوصول الدقيق لهذه
الإحتياجات

واتجاهات الأفراد العاملين في المنظمة لتعديل أو تطوير سلوكهم أو استحداث السلوك المرغوب صدوره عنهم والذي يمكن أن يحقق وصولهم إلى الكفاية الإنتاجية في أدائهم والقضاء على نواحي القصور أو العجز في هذا الأداء وبالتالي زيادة فاعليتهم بالعمل.

(الخطيب , أحمد ، ٢٠٠٦ ، ص ٦٨)

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتكون من ثلاث مستويات أساسية هي حاجة المنظمة و حاجات المهام و حاجات الأفراد .

(محمد جاد الرب، سيد ، ٢٠١٥ ، ص ص : ٤٠١ - ٤٠٣)

وهي كما يلي :-

المستوى الأول: التحليل التنظيمي :-

يمكن تحديد هذه الحاجات من خلال التحليل التنظيمي لعدد من العوامل و الجوانب الواسعة في المنظمة مثل الثقافة التنظيمية ورسالة المنظمة و مناخ العمل ولأهداف طويلة و قصيرة الأجل و أيضاً الهيكل التنظيمي . وذلك بهدف تحديد الحاجات التنظيمية من التدريب ، و يرتبط بذلك تحديد المستويات الداعمة للتدريب و المؤيدة له، فبعض المنظمات قد تنقصها الموارد المطلوبة لدعم برامج التدريب الرسمي ، و البعض الآخر قد تؤكد استراتيجيتها التنظيمية على الإبداع و الابتكار و بالتالي تهتم البرامج التي تؤكد على إبداع العاملين بها أو تهتم ببرامج الأجور و الحوافز ، و في جميع الأحوال فإن التحليل التنظيمي يظهر المعلومات التي تلعب دوراً كبيراً في أن التدريب يجب أن يتم أيضاً تحديد أي أنواع التدريب مناسبة للمنظمة، أو حتى تحدد هذه المعلومات البدائل الأخرى للتدريب، و إذا كان هناك قصور في الموارد التنظيمية يمنع التدريب الرسمي، فإن برامج المتابعة و تقديم النصح والإرشاد للعاملين يمكن استخدامها كبديل عن التدريب.

المستوى الثاني: تحليل المهمة:-

وفي هذا الصدد يتم التركيز على تحليل و فحص الوظائف التي تؤدي في المنظمة مع فحص واجبات

ومهام كل وظيفة ، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تحدد أي الوظائف تحتاج إلى لتدريب، ولذا فإن تحليل الوظيفة يجب أن يقدم المعلومات لمطلوبة لفهم متطلبات الوظيفة، حيث أن الواجبات و المهام تستخدم في تحديد المعارف و المهارات و القدرات المطلوبة لأداء الوظيفة على النحو الملائم، و في نفس الوقت تحديد نوع التدريب الملائم لكل وظيفة

المستوى الثالث: تحليل الفرد:

يجب فحص وتحليل الأفراد الملائمين لأداء الوظائف المحددة، وقد يكون التدريب ضرورياً حينما يكون هناك تعارض أو تناقض بين متطلبات العاملين والمتطلبات التنظيمية أو معايير الأداء المحددة من قبل المنظمة ، و يهتم تحليل الأفراد غالباً بالتعرف على معدلات أدائهم الوظيفية للتعرف عما إذا كان هناك ضعف أو قصور في بعض المهارات يحتاج إلى تدريب ، و يمكن القول بأن المشرفين هم المصدر الرئيسي للحصول على المعلومات التي تبين أداء العاملين ، بالإضافة إلى مصادر تنظيمية عديدة مثل زملاء العمل، و التقييم الذاتي من قبل كل عامل ومؤشرات الإنتاج و الأداء وغيرها.

سابعاً: طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية

طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

(عبدالعزيز المعشوق , منصور ، ٢٠١١ ، ص ص : ٢٧٤ - ٢٧٥)

هذه الطرق حددها منصور عبد العزيز في:

١- تحليل الوظائف.

٢- تحليل الموارد البشرية أي القوى العاملة.

٣- تحليل التنظيم.

ويمكن توضيح هذه الطرق من خلال:

أ- تحليل الوظائف:

١- ينبغي التأكد على أهمية تحليل الوظائف ، أما

الخطوات فهي كما يلي:

- ٢- تحليل مهام الوظائف وما تحتاج إليه من مهارة ومعرفة كل مهمة.
- ٣- المقابلات الشخصية مع بعض شاغلي الوظائف والتعرف على مرئياتهم حول المهارات اللازمة لتلك الوظائف.
- ٤- وضع معايير الأداء لكل وظيفة.
- ٥- إعادة تصميم الوظائف التي مهامها غير محددة.
- ٦- مقارنة مؤهلات وخبرات ومهارات الموظفين مع متطلبات الوظائف.
- ب- تحليل القوى العاملة:
التعرف على:

- ١- مؤهلات ومهارات الذين على رأس العمل.
- ٢- مقارنة ذلك بمتطلبات الوظائف الحالية أو التي من المتوقع إحداثها حسب خطة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، وهناك كثيراً ما تكون المؤهلات دون متطلبات الوظائف أو أعلى من متطلباتها، فهل تمت التغطية عن طريق التدريب أو الخبرة الموجهة؟
- ٣- طرق وعادات العمل العمل، وهل تساعد على الانجاز، ما رأى الموظفين في هذه الطرق وبعض الممارسة الإدارية التي تؤثر في أدائهم؟
- ٤- ما جوانب القصور في المهارات والمعارف والاتجاهات السلوكية حالياً والنسبة للمستقبل حسب حساب الإستراتيجية والخطة؟

- ٥- ما محاولات المنظمة في سد النقص؟ ما البرامج التي قدمت لكن أثرها كان ضعيفاً؟
- ج- تحليل التنظيم : (خليل ، سعد ، ٢٠٠٧ ، ص ص : ١٢٩ - ١٣٠)
يتم من خلال تحليل التنظيم (المنظمة) تفحص الحاجة للتدريب وتحت أي من الظروف سوف يتم ذلك، هنا يتم تحديد المعارف، والمهارات وقدرات العاملين التي تحتاجها المنظمة للمستقبل، وتطور الوظائف أو التغييرات المحتملة في الإنتاج أو في تقديم الخدمات، يحدد هذا التحليل تلك المجالات التي من الممكن أن يتحسن الأداء فيها من خلال التدريب. فعلى سبيل المثال: أن الإدارات/ الأقسام التي يكون فيها دوران العمل عالياً ومعدل غياب عال، مما يؤدي إلى ضعف الأداء أو إلى بروز المشكلات وعليه يمكن تحديد التدريب والأهداف التدريبية.

ثامناً: اساليب تحديد الإحتياجات التدريبية :-
يمكن تحديد الحاجة الى التدريب وذلك اذا كان هناك قصور في المعلومات أو في المهارات وذلك عن طريق اسلوبين هما:

- (عبد اللطيف ، عصام ، ٢٠١٦ ، ص ص : ١٠١ - ١٠٣)
١- تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد .
ويرجع هذا القصور إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية :

السبب	التأثير
الترقية	تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة
النقل	يؤدي إلى نفس الفجوة الموجودة في النقطة السابقة.
تقييم الأداء	يؤدي هذا إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي، وبين الأداء المطلوب وفقاً لمعايير التقييم.
برامج تخطيط المستقبل الوظيفي	عندما يتم التعرف بواسطة هذه لبرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن التعرف على ما إذا كان معلومات أم لا .
الإدارة والأهداف	يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على قصور في المعلومات

بين النتائج الفعلية وبين النتائج المستهدفة.	
إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء وأنخفاض الجودة يرجع الى أفراد لا يعلمون اسلوب العمل و جب تدريبهم .	الرقابة على الجودة
إذا كانت أسباب لشكاوى من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل و جب تدريبهم	الشكاوى
إذا كانت نية الإدارة هي اسناد مهام خاصة لأحد الأفراد ، في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة و جب تدريبهم .	القيام بمهام خاصة
إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي و جب تدريبهم على هذه الأعمال.	التناوب الوظيفي

الخطوة الرابعة: تحديد الإحتياجات التدريبية في ضوء ما سبق بهدف تحديد المعلومات والمهارات اللازمة للمتدربين ومدى أولويتها.
الخطوة الخامسة: دراسة دقيقة للمطلوب تدريبهم بهدف عدم إضاعة الوقت ، وذلك بمعرفة ما المتوقع إكسابه للمتدربين(معلومات- سلوك - مهارات) ومستواهم الحالي.
الخطوة السادسة: تحديد حجم الإحتياج كما ونوعاً.

هذه بعض الأمور التي تحدد إحتياجات الفرد للتدريب، فهذه الأسباب تعتبر على مستوى الفرد.

٢- تحديد الحاجة للتدريب على مستوى المنظمة: (ماهر , احمد ، ١٩٩٥ ، ص ٣٣٣)
يمكن تبين أن هناك أن هناك قصوراً في المعلومات أو في الأفراد أو في مهاراتهم وبالتالي الحاجة الى التدريب وذلك بالنظر إلى أسباب على مستوى المشروع أو المنظمة.

والآتي أمثلة لمثل هذه الأسباب :

- ١- انشاء وحدات انتاج جديدة.
- ٢- إضافة منتجات جديدة.
- ٣- استخدام آلات ومعدات جديدة .
- ٤- الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة.
- ٥- الأخذ بسياسات تسويق ، أو تسعير ، أو اعلانات جديدة.

تاسعاً: خطوات تحديد الإحتياجات التدريبية: (محمد سيد على، اسامه، ٢٠١٨ ، ص : ٢٩٤ - ٢٩٥)
الخطوة الأولى : دراسة العوامل الخارجية المحيطة بالوظيفة التي يشغلها المتدرب .

الخطوة الثانية : تحديد المعلومات والمهارات والسلوك اللازم للفرد لشغل الوظيفة .

الخطوة الثالثة: التنبؤ بالتغيرات التي قد تطرأ على أسلوب أداء العمل ، والمتوقعة في التكاليف التي تسند لشاغلها

قائمة المراجع :-

- المراجع العربية :-
١. أحمد ابراهيم حمزة (٢٠١٥): إدارة المؤسسات الاجتماعية، عمان، دارالمسيرة، ص١٣٧.
 ٢. أحمد الخطيب(٢٠٠٦) : رداح الخطيب: الحقائق التدريبية، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع عمان، ص ٦٨ .
 ٣. أحمد ماهر(١٩٩٥): إدارة الموارد البشرية، ط٢، دن، ص ٣٣٣ .
 ٤. اسامة محمد سيد على (٢٠١٨): إعدادالمدرّب المبدع، مرجع سبق ذكره، ص٢٩٦ .
 ٥. اسامة محمد سيد على (٢٠١٨): إعدادالمدرّب المبدع، مصر، دار العلم والأيمان للنشر والتوزيع.
 ٦. جابر عوض سيد، أبو الحسن عبدالموجود (٢٠٠٣): الادارة المعاصرة فى المنظمات الاجتماعية، الاسكندرية، المكتب الجامعى الحديث الازريطه.
 ٧. خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، التدريب المؤثر فى العمل، ٢٠١٢، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
 ٨. خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر(٢٠١٣): تحديد السياسات التدريبية وتخطيط التدريب، دارمجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
 ٩. داود محمود المعايطه (٢٠٠٨): دليل تصميم الحقائق التدريبية، عمان، دار الحامد، ص١٨ .
 ١٠. سعد خليل : إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٧، .
 ١١. سيد محمد جاد الرب، (٢٠١٥): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجى لتعظيم القدرات التنافسية، المنصورة، مؤسسة الجوهري، ط٢.
 ١٢. صلاح عبد الباقي (٢٠٠٠): إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدارالجامعية.
١٣. عبد الفتاح دياب حسين(١٩٩٧): إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل، دن،.
١٤. عبد الكريم أحمد عبد الجليل (٢٠١٦) : تدريب وتنمية الموارد البشرية، عمان، الجنادرية.
١٥. عصام عبداللطيف (٢٠١٦) : مهارات ومعايير الأداء الإدارى، القاهرة، دار نيولينك.
١٦. عطا الله محمد تيسير : إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١، ص ٤٩ .
١٧. كامل بريسر(١٩٩٧): إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمى، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر،.
١٨. ماهر ابو المعاطى على (٢٠٠٠): إدارة المؤسسات الاجتماعية مع نماذج تطبيقية من المجتمع السعودى، الفيوم، مكتبة الصفوة.
١٩. محمد عبدالفتاح محمد(٢٠٠٨): إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، .
٢٠. محمد هاتى محمد (٢٠١٤): إدارة الموارد البشرية، دارالمعز، عمان، ص ١١٤ .
٢١. مدحت ابوالنصر (٢٠٠٨): إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دارالفجر، ص١٣٨ .
٢٢. مدحت محمد ابو النصر (٢٠٠٧): مفهوم ومراحل واخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية، القاهرة، إيتراك للنشر.
٢٣. مدحت محمد محمود ابوالنصر (٢٠٠٨): مراحل العملية التدريبية: تخطيط وتنفيذ و تقويم، الفجر، القاهرة، ط٢.
٢٤. منصور عبدالعزيز المعشوق(٢٠١١): المدخل المهنى لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، الرياض، مكتبة فهد الوطنية.

المراجع الاجنبية :-

- 1- Jean Barbazette : *Training Needs Assessment: Methods, Tools, and Techniques* , John Wiley & Sons, 2006.