تحديد الاحتياجات التدريبية Training Needs Analysis

ما مفهوم الحاجة التدريبية، وكيف تكون الاستجابة لها، وما الفرق بين الحاجات التدريبية والحاجات غير التدريبية، وما تصنيفها، ووكيف نحددها ونحللها، وما أهمية ذلك، وما هي خطوات وأساليب وأدوات تحديد وتحليل الحاجات التدريبية.

February 2024 3 الكاتب: **د. محمد العامري** المشاهدات: 10,686



الحاجة التدريبية مدخل أساسي للتدريب



تعد عملية تحديد الحاجات التدريبية متطلبا قبليا لأية عملية تطوير أو تدريب تستهدف تنمية العاملين وتطوير كفاياتهم الأدائية في مجال المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالعمل والمهام التي ينجزونها. وتعد كذلك، منطلقاً لاشتقاق أهداف التدريب ولتنظيم البرامج التدريبية وما تتضمنه من ألوان النشاط والخبرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

ويمكن القول أن التحديد السليم للحاجات التدريبية يضمن
تدريبا ملائما.

وبتعبير آخر، فإن حاجات التدريبية تمثل إحدى المدخلات الأساسية للنظام التدريبي ونقطة البداية لإعداد أي برنامج تدريبي. والأساس الذي ترتكز عليه بقية مراحل العملية التدريبية. وتعتمد فعالية وكفاءة البرنامج التدريبي الذي يتم تصميمه لتلبية حاجات التدريبية على مقدار الدقة والكفاءة في تحديد تلك الحاجات. ويعود العديد من المشكلات التي تواجهها البرامج التدريبية بشكل أساسي إلى عدم الدقة في تحديد الحاجات التي تخاطبها تلك البرامج (الخطيب والخطيب، 1997).

مفهوم الحاجة التدريبية

تعرف الحاجة التدريبية، بأنها الفرق بين الواقع أو مستوى الأداء للمتدربين أو العاملين وبين المستوى المتوقع، أو الذي يؤمل أن يكون عليه أداء هؤلاء المتدربين أو العاملين من حيث المعارف والمهارات والقدرات والقيم والاتجاهات للقيام بمهامهم أو وظائفهم بأقصى ما تستطيعه قدراتهم. وبكلمات أخرى هي الفرق بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. ويجري تحديد الحاجة عن طريق مسح الواقع الحالي (السلوك أو الأداء) الذي نريد تغييره أو تطويره، ودراسته باستخدام أدوات مختلفة، ومقارنة هذا الواقع بمستوى الأداء المتوقع بعد التدريب والذي يعد ضرورياً للنجاح في إنجاز المهمات.

ويعبر عن الحاجة إما بالنقص أو الضعف أو التدني في المعرفة أو القدرة أو المهارة في مجال محدد، أو يعبر عنها بالقصور في الأداء (شاهين، 1999؛ بلقيس، 1989ب؛ Stout, 1994).

ويمكن التعبير عن العلاقة بين القصور في الأداء (الذي يولد الحاجة التدريبية) وكل من الأداء المنشود والأداء المتوقع كما يأتي (ماهر، 1996):

> القصور في الأداء = الأداء المنشود - الأداء الحالي

وهناك من يعرف الحاجات التدريبية: بأنها مجموع التغيرات المراد إحداثها لدى الفرد والمتعلقة بمعلوماته ومهاراته واتجاهاته لتعديل سلوكه، أو تطويره أو استحداث السلوك المرغوب الذي يحقق الكفاية الإنتاجية في أدائه ويساعد في التخلص من جوانب القصور أو الضعف في هذا الأداء، من أجل زيادة فاعلية الفرد في العمل (عليوه، 2001؛ الخطيب والخطيب، 1997).

📖وعليه فقد تكون الحاجات التدريبية إحدى الأنواع الآتية أو جميعها:

1- حاجات تتعلق بزيادة أو تغيير المعلومات والمعارف (Knowledge) لدى بعض أفراد المنظمة أو جميعهم.

2- حاجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات (Skills) والقدرات لدى بعض أفراد المنظمة أو جميعهم خاصة تلك المتعلقة بأساليب وطرق الأداء في أعمال محددة.

3- حاجات تتعلق بتغيير أو تطوير اتجاهات (Attiude) وسلوك بعض أفراد المنظمة أو جميعهم مثل تعديل سلوك القادة الإداريين في التعامل مع مرؤوسيهم.

وحتى لا يفهم عند الحديث عن الحاجة التدريبية أنها تقتصر على الأفراد، فإنه يمكن التوضيح أنها تعني وجود تناقض أو اختلاف حالي، أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً » (شاويش، 2000، ص 237).

📖مثال:

اعتادت إحدى المدارس على إنجاز وتوثيق أعمالها الإدارية باستخدام السجلات والملفات المعهودة. قامت المدرسة بشراء جهاز حاسوب لإنجاز هذه الأعمال الإدارية. في هذه الحالة تبرز الحاجة إلى تدريب مدير المدرسة ومساعده على كيفية استخدام الحاسوب لتحقيق ذلك.

استجابة الحاجات التدريبية

تكون الحاجات التدريبية على شكل معلومات أو مهارات أو اتجاهات أو قدرات معينة يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها، وتأتي هذه الحاجات استجابة لواحدة أو أكثر مما يأتي (شاهين، 1999؛ بلقيس، 1989ب):

> تغيرات أو تطورات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية أو وظيفية كما في التعيينات أو الترقيات أو التنقلات الجديدة، أو إدخال تكنولوجيا جديدة أو تنظيم دورات تدريبية جديدة، أو إدخال صف جديد أو تخصص جديد.

أمثلة:

1- نقص في مهارات التكيف المهني لدى المعلمين بعقود سنوية.

2- نقص في كفايات مديري المدارس في إدارة المدارس التي تم تحويلها للعمل بنظام الفترتين بسبب الازدياد في عدد الطلبة.

3- نقص في كفايات مدرسي ومدرسات العلوم في كلية العلوم التربوية نتيجة لإدخال تخصص العلوم والتكنولوجيا لتلبية حاجات المناهج الجديدة.

> مستجدات تربوية كما في التغيرات التي تطرأ على المناهج والكتب المدرسية وإدخال طرق جديدة في التدريس وأساليب التقويم.

أمثلة:

1-

عدم امتلاك معلمي اللغة العربية والتربية الإسلامية والاجتماعات لكفايات التخطيط لمواقف تعليمية لإدماج حقوق الإنسان والتسامح في المناهج.

2-

عدم قدرة مدربي دورة التدفئة المركزية على تشغيل وتنفيذ الاختبارات الخاصة بجهاز « التدفئة بالبخار » الجديد.

3-

ضعف كفايات المشرفين أو خبراء التعليم المدرسي في مجال تدريب فريق التطوير المدرسي على التخطيط لتطوير المدرسة في مشروع المدرسة كوحدة تطوير.

> جوانب ضعف أو قصور في مجالات معينة كما في التحصيل أو في الأداء أو الخلفية الأكاديمية أو المهارات التدريسية.

📖أمثلة:

1-

نقص في الخلفية الأكاديمية لمعلمي التربية المهنية/ التكنولوجيا في تعليم الرسم الهندسي لطلبة المرحلة الأساسية العليا.

2-

ضعف كفايات معلمي الرياضيات في استخدام الحاسوب كوسيلة تعليمية في تخصصهم.

3-

ضعف كفايات المشرفين التربويين الجدد في اتباع منحى الإشراف التربوي الشامل.

4-

صعوبة إدارة الاجتماعات بشكل فعال من قبل بعض مديري المدارس والمشرفين ورؤساء الأقسام.

ويتم من خلال تحديد الحاجات قياس مستوى المتدربين قبل التدريب للارتكاز عليه في تصميم برنامج التدريب، وليشكل مرجعا للمقارنة بعد انتهاء عملية التدريب مما يساعد في معرفة مدى تحقيق أهداف التدريب. ويؤدي إهمال قياس حاجات التدريبية أو عدم تحديدها بدقة إلى إضعاف الأساس الأول التي يستند إليه أي برنامج تدريبي.

الحاجات التدريبية والحاجات غير التدريبية

ينبغي التأكد من أن المشكلات القائمة أو جوانب القصور التي تواجهها المنظمة أو يعاني منها العاملون، قابلة للحل والتطوير عن طريق التدريب. فالتدريب لم يكن، ولن يكون، العصا السحرية الكفيلة بحل جميع مشكلات العمل. وهناك بعض المشكلات وجوانب الضعف والقصور التي تشكل حاجات لا يكون حلها عن طريق التدريب مثل الحاجات التي تتصل بالجوانب المادية أو الانفعالية كالنقص في التمويل أو ضعف الروح المعنوية.

نشاط: تمييز الحاجات التدريبية عن غير التدريبية.

1-

فيما يأتي عدد من المشكلات وجوانب القصور، ادرسها بعناية ثم حاول تصنيفها إلى مشكلات يمكن تلبيتها عن طريق التدريب (حاجات تدريبية) ومشكلات غير قابلة للحل عن طريق التدريب (حاجات غير تدريبية).

إحلال أجهزة جديدة مكان القديمة.	النقص في المرافق المدرسية

الفوضى في حفظ السجلات.	الضعف في إدارة الوقت.
النقص في نظام الحوافز.	عدم الكفاية في تشغيل جهاز جديد.
كثرة الغياب في مهارات الإشراف.	النقص في عدد الموظفين.
القصور في مهارات الإشراف.	تعيين الأشخاص غير المناسبين.
تردي الوضع المالي للمنظمة.	عدم الإحساس بالعدالة في التعامل.

حاجات تدريبية	حاجات غير تدريبية

2-

أضف إلى الجدول أدناه مثالين من مجال عملك على كل من الحاجات التدريبية والحاجات غير التدريبية.

حاجات تدريبية	حاجات غير تدريبية

نشاك (5): اشتقاق أهداف تدريبية لحاجات تدريبية.

اختر ثلاث حاجات تدريبية من الجدول في النشاط السابق ثم اشتق لكل منها هدفا تدريبيا ترى أن تحقيقه يؤدي إلى تلبية تلك الحاجة وضعها مقابلها في الجدول التالي:

الرقم	الحاجات التدريبية	الهدف التدريبي
1		
2		
3		
4		

تصنيف الحاجات التدريبية

توجد عدة تصنيفات للحاجات التدريبية حسب الزاوية التي ينظر منها الذي يقوم بعملية التصنيف، فمثلاً يمكن تصنيف الحاجات إلى صنفين أساسيين هما (Stout, 1994):

أولًا: الحاجات التدريبية للمنظمة:

وهي تلك المتعلقة بأداء المنظمة ككل وبأهدافها التي تسمى إلى تحقيقها، ويتضمن تحديد هذه الحاجات أربع خطوات هي:

- تحليل أهداف المنظمة وتحديد مدى تحقيقها.
- تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة داخل المنظمة.
- تحليل الأداء الحالي للعاملين في المنظمة.
- تحليل أداء المنظمة.

ويمكن تحليل أداء المنظمة والتعرف على حاجاتها التدريبية باستخدام تحليل SWOT، حيث يتناول هذا التحليل العوامل الداخلية للمنظمة (جوانب القوة Strengths)، وجوانب الضعف Weaknesses)، والعوامل الخارجية للمنظمة (الفرص Opportunities، والتهديدات Threats).

ثانياً: الحاجات التدريبية للأفراد، ينطلق تحليل حاجات الأفراد العاملين في المنظمة من تحديد الوصف الوظيفي والمهام المتوقعة منهم، ويستند التدريب على أساس فردي على ثلاثة مجالات هي: المعرفة والمهارات والاتجاهات.

وكذلك يمكن تصنيف الحاجات التدريبية للمنظمة وللأفراد إلى ثلاثة أصناف رئيسة، كما هو مبين في الجدول التالي (بلقيس، 1989ب):

الأصناف	وصفها	أمثلة
الحاجات العادية المتكررة	حاجات تقليدية يحتاجها العاملون لأداء أعمالهم ومسئولياتهم سواء أكانت تعليمية أم إدارية أم إشرافية.	حاجة المعلمين الجدد إلى مهارة إدارة الصف أو التخطيط وفق المنحى النظامي.. حاجة مديري المدارس الجدد إلى مهارة حفظ السجلات وتنظيمها.
الحاجات المتصلة بمشكلات العمل.	تشير هذه الحاجات إلى مشكلات العمل الناشئة عن نقص في المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات الخاصة بمهام العمل، والتي ينتج عنها نقص في الإنتاجية أو ضعف مستوى الأداء	حاجة المشرفين التربويين إلى مهارة إدارة الوقت. حاجة مديري المدارس إلى مهارة حل النزاعات.
الحاجات الإبداعية/ الابتكارية	تنبثق هذه الحاجات عن إدخال عناصر جديدة على عمل العاملين ومهامهم تلبية لحاجات المستقبل وتطلعات المنظمة، أو استجابة لمتطلبات البيئة أو التقدم الحاصل في مجالات الإدارة والإشراف والتعليم والتدريب.	حاجة مديري المدارس إلى مهارة التخطيط لتطوير المدرسة. حاجة مديري التعليم إلى تطوير مهاراتهم في استخدام نظام إدارة المعلومات المحوسب.

ومن جهة أخرى يمكن تصنيف الحاجات التدريبية من حيث الأولوية، إلى ثلاث فئات مرتبة بالتسلسل حسب درجة الأولوية:

- أولاً: حاجات تدريبية أساسية يجب (Must) تلبيتها، وتحتل الأولوية الأولى في التلبية لضرورتها وأهميتها.
- ثانياً: حاجات تدريبية ينبغي (Should) تلبيتها، وتحتل المرتبة الثانية في الأولوية، وهي مهمة وضرورية لكن تلبيتها تأتي بعد تلبية الحاجات الأساسية.
- ثالثاً: حاجات تدريبية ثانوية يمكن (Could) أو يفضل تلبيتها، ولكن يمكن الاستغناء عنها في بعض الحالات، التي تتصف بضيق الوقت وعدم توافر المصادر الكافية.

وتحدد درجة الأولوية في ضوء عاملين متلازمين، الأول: أهمية الحاجة ودرجة إلحاحها، والثاني: توافر الإمكانات والمصادر البشرية والمادية.

وهناك تصنيف آخر للحاجات التدريبية، أشار إليه ستاوت ()، حيث ذكر أن لجميع العاملين حاجات تدريبية في المراحل المختلفة التي يمرون بها طوال حياتهم المهنية، وصنف الحاجات التدريبية إلى أربع حاجات أساسية هي:

1- الحاجات الخاصة بالعاملين الجدد.

2- الحاجات الخاصة باكتساب مهارات أساسية في العمل.

3- الحاجات الخاصة بالمهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة.

4- الحاجات الخاصة بالعاملين، الذين أصبح أحد أقسام المنظمة لا يحتاجهم ويمكن استيعابهم في موقع آخر.

أهمية تحديد الحاجات التدريبية وتحليلها.

من المعروف أن عملية تحديد الحاجات التدريبية تشكل الأساس الذي يقوم عليه التدريب، والمؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاه الصحيح. وهي الخطوة الأولى في سلسلة حلقات تكون أي نشاط أو برنامج تدريبي، لذلك ينبغي أن تكون هذه العملية شاملة ودقيقة لتساعد في التوصل إلى قرارات فعالة وسليمة عند تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها.

وتتضح أهمية عملية تحديد الحاجات التدريبية وتحليلها من خلال دورها في تعرف وتحديد ما يأتي (توفيق، 1994أ؛ بلقيس، 1989 ب):

- الواقع الحالي لمستوى أداء العاملين من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات، وكذلك من حيث ما يعانيه هذا الواقع من مشكلات ومعيقات أو محددات تمنع العاملين من تحقيق أداء أفضل.
- الأهداف التدريبية أو التغيرات والتطورات المرغوب فيها، والمطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات أفراد الفئة المستهدفة بهدف مساعدتهم على اكتساب الكفايات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل فعال وبكفاءة أعلى، وتمكنهم من حل مشكلات العمل والأداء.
- البرامج التدريبية الملائمة لتحقيق الأهداف التدريبية والكفايات اللازمة لتنفيذها.
- طبيعة محتوى المواد التدريبية وأساليب التدريب ووسائله والتسهيلات اللازمة له.
- الفئات المستهدفة للتدريب وخصائصها، مثل خبراتها السابقة وأنماط تعلمها وحجمها، وكذلك معايير اختيارها للمشاركة في التدريب.
- جوانب الضعف أو النقص الحالية، أو المحتملة في قدرات أو معلومات أو اتجاهات الفئات المستهدفة.
- المناخ التنظيمي أو بيئة العمل التي يعمل فيها المتدربون، من حيث أثرهما على أدائهم والإجراءات اللازمة لتحسينه.

• الأسس والأساليب والأدوات الملائمة لقياس وتقويم نتائج التدريب.

وبكلمات أخرى، فإن عملية تحديد الحاجات التدريبية وتحليلها تجيب عن الأسئلة الأساسية الآتية:

1- ما المستوى الحالي للأداء؟ وما أسبابه؟ وما مستوى الأداء المطلوب؟

2- ما النتائج المرجوة والآثار المتوقعة من التدريب؟

3- هل توجد حاجة إلى التدريب؟ وما يحتاج إلى التدريب؟

4- ما الأهداف التدريبية؟ وما المحتوى التدريبي؟

5- ما التدريب الملائم لإحداث التغيير المنشود؟

6- متى ستنعكس نتائج التدريب بصورة ملموسة؟

خطوات تحديد الحاجات التدريبية وتحليلها

هناك أربع خطوات أساسية يمكن اتباعها لتحديد الحاجات التدريبية للأفراد العاملين في منظمة ما، وهذه الخطوات هي (Kusy & Rouda, 1996):

الخطوة الأولى: تحديد الفجوة بين الواقع والمتوقع

تتمثل الخطوة الأولى في فحص الأداء الحالي للأفراد وللمنظمة في ضوء مجموعة من معايير الأداء سواء أكانت موجودة من قبل أم تم إدخالها واعتمادها حديثاً. وتشتمل عملية الفحص هذه على خطوتين فرعيتين هما:

1- تحليل الوضع الحالي للمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، سواء أكانوا يعملون أم

من المتوقع التحاقهم بالعمل قريباً. وينبغي أن يتناول هذا التحليل أيضاً أهداف المنظمة ومناخها وبيئتها والقيود الداخلية والخارجية على عملها.

2- تحديد ملامح الوضع المرغوب والذي يعد ضرورياً لنجاح العاملين والمنظمة. ويركز هذا التحديد على المهمات الوظيفية والمعايير إلى جانب المهارات والقدرات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا النجاح.

⚑ الخطوة الثانية: ترتيب حاجات حسب الأولوية والأهمية

من المتوقع أن تؤدي الخطوة الأولى إلى التعرف على عدد كبير من حاجات التدريبية، وفي هذه الخطوة ينبغي فحص هذه حاجات في ضوء أهميتها لأهداف المنظمة. وبالتالي ينبغي تحديد ما إذا كانت هذه حاجات حقيقية أو تستحق الاهتمام، وتحديد درجة أهميتها في ضوء حاجات المنظمة ومتطلباتها. ومن المعايير التي تساعد في تحديد درجة الأولوية والأهمية ما يأتي:

1- التكلفة المتوقعة لتلبية الحاجة.

2- عدد الأفراد الذين تعنيهم هذه الحاجة.

3- أثر هذه الحاجة على الناس المستفيدين من خدمات المنظمة.

4- موقف إدارة المنظمة من الحاجة وضرورة وجود حل لتلبيتها.

✪ الخطوة الثالثة: تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود حاجات والفرص الحالية لتلبيتها.

يتم في هذه الخطوة التعرف على مواطن المشكلات، وفرص حلها في المنظمة، ويساعد في عملية التعرف هذه طرح السؤالين الآتيين، وإجراء فحص تفصيلي لكل من العاملين ووظائفهم والمنظمة:

1- هل يقوم العاملون بأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية؟

2- هل يعرف العاملون كيف يؤدون أعمالهم؟

الخطوة الرابعة: تحديد الحلول الممكنة والفرص المتوقعة.

إذا وجدنا أن العاملين أو الموظفين لا يؤدون أعمالهم بفعالية، وتمكنا من تحديد أسباب ذلك، فإننا ننتقل إلى البحث عن الحلول الممكنة لحل هذه المشكلة وتلبية هذه الحاجة، وقد يكون التدريب هو الحل، إذا كانت هناك فجوة في المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات. ولكن التدريب لا يكون هو الحل في حالة الحاجات غير التدريبية، مثل النقص في الموازنة أو ضعف الروح المعنوية بسب سياسة المنظمة وإدارتها.

وعند تطبيق الخطوات الأساسية لتحديد حاجات التدريب وتحليله، ينبغي مراعاة الأمور (الطالب 1998):

- تحديد الأهداف: يتم تحديد الأهداف التدريبية بعد التعرف على الحاجات التدريبية، وتمثل الأهداف النتائج المتوقعة بعد تلبية الحاجة، وتغطي مجالات المعرفة والمهارات والاتجاهات.
- تحديد البيانات اللازمة: يجب التركيز في البيانات على الحقائق والأرقام التي لها علاقة بتوقعات الأداء من المتدربين، وكذلك تحديد أنواع البيانات اللازمة لاستخلاص النتائج.
- اختيار طريقة جمع البيانات: يجب أن تكون أساليب جمع البيانات ملائمة لنوع البيانات التي يجري جمعها، وتتماشى مع المعايير المتفق عليها.
- جمع البيانات: لابد من توفير الوقت الكافي لجمع البيانات ضمانا لدقة المعلومات وصحتها.
- تحليل البيانات والتحقق منها: تعتمد طريقة تحليل البيانات على طبيعة المعلومات نفسها وأسلوب جمعها.
- إعداد التقرير النهائي: يجب أن يوضح التقرير النهائي حاجات التدريبية التي تم رصدها والأهداف التي تم تحديدها، بالإضافة إلى نوع التدريب وماهية البرنامج التدريبي الذي يلبي حاجات التي حددها التحليل.

ويجدر بالذكر أن تحليل الحاجات التدريبية يسلط الأضواء على محتوى التدريب اللازم لكي يتمكن المتدربون من اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات التي تحسن مستوى قدراتهم، وتسمح لهم

بأداء مهماتهم في مستوى مقبول.

استراتيجيات تحديد الحاجات التدريبية

توجد عدة استراتيجيات لتحديد الحاجات التدريبية للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها، ويمكن تصنيف أبرز هذه الاستراتيجيات إلى ثلاثة أصناف رئيسة (عليوه، 2001، 2000؛ الخطيب والخطيب، 1997؛ بلقيس، 1989 ب):

أولًا: استراتيجية تحليل المنظمة أو التنظيم

المقصود بالاستراتيجية	الهدف منها	مكوناتها	الأدوات والأساليب

يقصد بتحليل المنظمة دراسة الهياكل والبنى والأنماط التنظيمية والإدارية للتنظيم، لتحديد مدى توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل، وبالتالي تحديد المواقع التي تحتاج للتدريب	تحديد مواطن الحاجات التدريبية، أي تحديد أين تكمن الحاجة في المنظمة للتدريب؟	1) تحليل مدخلات المنظمة، مثل: أهداف المنظمة وسياستها وتطورها وأنظمتها وخارطتها التنظيمية (صورة لهيكل المنظمة تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها، والوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة، والمسئولية التي تربط بين أجزائها) ومواردها وكفايات العاملين فيها ومعدلات كفاءتهم. 2) تحليل عمليات التنظيم، مثل: نظام التواصل السائد، وأساليب العمل، وعمليات التخطيط، والتنظيم والتنسيق والرقابة والتقويم. 3) تحليل مخرجات التنظيم أو النتاجات المختلفة التي تصدر عنه سواء أكانت مادية مثل المواد التعليمية والمنشورات والبرامج، أم غير مادية مثل المعارف والمهارات والاتجاهات المتمثلة في سلوك الفئات المستهدفة التي يخرجها التنظيم.	- الملاحظة المباشرة. - دراسة السجلات التراكمية. - إجراء المقابلات مع العاملين. - الاستقصاءات المكتوبة.

ويمكن تحليل المنظمة باستخدام طريقة تحليل يطلق عليها (SWOT Analysis) يتم من خلالها تحديد مناطق كل من القوة والضعف (تحليل داخلي)، ومواطن الفرص، ومصادر التهديد (تحليل خارجي) في عمل المنظمة. وفيما يأتي لهذه الطريقة في تحليل المنظمة من حيث الأمور المتعلقة بالتدريب.

مناطق القوة (Strengths): ويقصد بها مظاهر القوة الداخلية الموجودة حالياً في المنظمة مثل: • وجود طاقم مدربين متخصصين. • وجود موازنة وتمويل مخصص للتدريب. • وجود خطة شاملة متفق عليها للتدريب. • وجود مواد تدريبية ملائمة ومعدة في المنظمة. • وجود مراكز مصادر تعلمية في المنظمة تدعم التدريب وتيسره. • نجاح المنظمة في مشاريع تدريب سابقة مشابهة للمشروع المطروح. • اهتمام الإدارة بالتدريب ودعمها له.	مناطق الضعف (Weaknesses): ويقصد بها مظاهر الضعف الداخلية التي تعاني منها المنظمة حالياً مثل: • غياب دعم إدارة المنظمة لبرامج التدريب. • غياب استراتيجية شاملة وواضحة المعالم للتدريب في المنظمة. • غياب الحوافز للمتدربين. • ضعف التنسيق بين المدربين في المنظمة. • استقالة بعض المتخصصين في التدريب. • فشل المنظمة في برامج تدريب سابقة.
الفرص (Opportunities): ويقصد بها الفرص الخارجية (الموجودة خارج المنظمة أو التي يمكن أن توجد مستقبلًا) التي تبعث على الأمل في المنظمة مثل: • وجود ممولين مهتمين ببرامج التدريب في المنظمة. • وجود طلب على برامج التدريب. • إمكانية التعاون مع منظمات مهتمة بنفس مجال التدرب. • إمكانية إحضار خبراء في التدريب من الخارج. • وجود مواد تدريبية ملائمة ويمكن الحصول عليها من مؤسسات خارجية.	مصادر التهديد (الأخطار) (Threats): ويقصد بها مصادر التهديد الخارجية المحتملة (تأتي من خارج المنظمة) مثل: • إمكانية وقف التمويل الخارجي. • وجود منافسة قوية من قبل منظمة أخرى تنفذ نفس برنامج التدريب. • ضعف إقبال المتدربين القادمين من خارج المنظمة. • تخوف من عدم حضور المتدربين القادمين من خارج المنظمة بسبب كثرة ارتباطاتهم. • عدم اعتماد الشهادة التي تمنحها المنظمة للمتدربين من قبل الجهات الرسمية في الدولة.

ثانيـاً: اســتراتيجية تحليـل المهمــة أو تحليـل العمليـات Task or Operations Analysis

المقصود بالاستراتيجية	الهدف منها	مكوناتها	الأدوات والأساليب

يقصد بها دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم.	تحديد مجال التدريب ونوعه الذي نحتاج إليه. أي ما نوع التدريب المطلوب	يمكن تقسيم البيانات اللازمة لتحليل المهمة أو تحليل العمليات إلى ثلاثة أنواع هي: • بيانات تتعلق بواجبات الوظيفة ومهامها. • بيانات تتعلق بالمسئوليات المترتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أدائها وبالظروف والمحددات المحيطة بها. • بيانات تتعلق بالمهارات والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهمات، والكفايات اللازمة لأداء كل مهمة، ومعايير الأداء.	• مراجعة البيانات المتوافرة عن أعمال أو وظائف الأفراد كما ترد في توصيف الوظائف والسجلات. • مراجعة الوثائق والتشريعات والخرائط التنظيمية وخرائط سير العمل. • قيام المدرب أو الباحث بالأداء الفعلي للمهام المتصلة بالعمل. • الملاحظة الشخصية لأداء الموظف. • المقابلة الشخصية. • الاستبانة (الاستقصاء) • قوائم حاجات. • آراء الخبراء. • تحليل الدراسات والبحوث الميدانية. • أجندة أو مفكرة العمل اليومية/ الأسبوعية.

ثالثاً: استراتيجية تحليل أداء الفرد

المقصود بالاستراتيجية	الهدف منها	مكوناتها	الأدوات والأساليب

يقصد بتحليل الفرد قياس أدائه في وظيفته الحالية، وقدرته في المستقبل، وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية أو المستقبلية	تحديد الفئة المستهدفة للتدريب، أي من هم الذين يحتاجون للتدريب؟	• دراسة وتحليل أداء الفرد أو الموظف من الجوانب الآتية: • مواصفات الوظيفة. • الخصائص والسمات الشخصية مثل القدرات والاستعداد والدافعية والمعارف والمهارات والاتجاهات والانتماء للعمل والمعلومات المتصلة بالعمل. • سلوك الفرد في أدائه لعمله من حيث الإنتاجية ومستوى الأداء والتفاعل مع الآخرين وعلاقاته مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين وأهدافه ومدى توافقها مع أهداف المنظمة. • مؤشرات الأداء للأفراد حيث يؤدي تحليل الفرد عن طريق هذه المؤشرات إلى الكشف عن حاجات التدريبية اللازمة له، ومن هذه المؤشرات ما يأتي: • معدلات الغياب عن العمل بالنسبة لفئات العاملين المختلفة. • معدلات الأداء الفردي بالقياس مع المعدلات المقررة. • معدلات دوران العمل. • تقديرات الكفاءة في تقارير الأداء.	• الاستبانات/ الاستقصاءات. • الاختبارات. • المشاهدة المنظمة لسلوك الفرد وأدائه في أثناء العمل. • دراسة الحالة. • لعب الأدوار. • آراء الرؤساء والعاملين أنفسهم. • التقارير عن العاملين.

من المعروف أن البيانات الدقيقة والصادقة والشاملة والسهلة التناول والاستخدام في التوصل إلى قرارات سليمة ودقيقة وملائمة، لذا تحتل البيانات والمعلومات أهمية خاصة في عملية تحديد الحاجات التدريبية من منظور أنه يترتب على هذه العملية اختيار النوع المطلوب من التدريب والملائم للفئة المستهدفة التي تحتاجه.

وهناك مجموعة من الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها لجمع البيانات، بهدف تحديد الحاجات، والأدوات الجيدة التي ينبغي اختيارها هي التي تتوافر فيها المعايير الآتية:

- تستخدم بسرعة ويسر دون حدوث اضطراب في مكان العمل.
- يمكن تسجيل نتائجها بسرعة ودقة.
- تكون نتائجها موضوعية لا لبس فيها.
- تتوافر الخبرة الكافية لدى من يقوم باستخدامها.
- اقتصادية قدر الإمكان من حيث الوقت والتكلفة.
- تصل إلى عدد الأفراد الملائم، والذي يمكن اعتباره ممثلا للمجتمع الإحصائي.

تراعي شروط الراحة النفسية الممكنة للفئة المستهدفة من حيث توفير السرية وعدم الإحراج وعدم إثارة الحساسية وغير ذلك.

فيما يأتي اثنا عشر أسلوبا أو أداة من أهم أساليب وأدوات تحديد الحاجات، وأكثرها شيوعا، ونقاط قوة، ونقاط ضعف كل منها (حسنين، 2001أ؛ الطالب، 1998؛ الخطيب والخطيب، 1997؛ توفيق، 1994ب):

1) تقويم الأداء Performance Assessment

يتم في هذا الأسلوب تحليل الواجبات والمسئوليات المرتبطة بالوظائف ومراجعة الأداء في ضوء ذلك واستنباط الطرق التي تساعد في كشف الحاجات التدريبية للأفراد.

نقاط القوة:	نقاط الضعف:
• يقدم معلومات معينة ودقيقة عن أداء الأفراد ويكشف عن حاجاتهم للتدريب. • يرتبط ارتباطا وثيقا بالوظائف وأنواع التدريب الملائمة. • يعطي أسلوبا تقويم الأداء مؤشرا واضحاً عن الأعمال التي لم تنجز وأسباب عدم إنجازها.	• يستهلك وقتاً طويلًا. • يحتاج إلى شخص ملم بالطرق العملية لتحليل واجبات الوظائف ومراجعة الأداء. • لا يحبذ غالبية العاملين مناقشة جوانب القصور في أدائهم معهم شخصيا. • يكشف فقط عن الحاجات التدريبية للأفراد ولا يكشف عن الحاجات التدريبية العامة للمنظمة.

2) لعب الأدوار Role play

أسلوب يتم فيه توظيف مشاهد تمثيلية مرتكزة على مضامين مدروسة لالتقاط حاجات تدريبية في ضوء التعليقات والتعقيبات والتحليلات اللفظية وغير اللفظية، التي يبديها جمهور الملاحظين.

ويتم فيه تجهيز نص للتمثيل، أو يمكن أن يكون التمثيل تلقائياً، ويتم كذلك تهيئة المكان وما يلزم من تسهيلات وأدوات، ويتبع التمثيل مناقشة للخروج بقائمة حاجات.

نقاط القوة	نقاط الضعف

• يوفر جو تفاعل لا رسمي. • يور المشاركون في ملاحظة لعب الأدوار المعلومات اللازمة بأنفسهم أثناء النقاش الذي يلي التمثيل.	• مستهلك للوقت. • قد لا يقدر البعض أهمية هذا الأسلوب في تحديد الحاجات.

3) الملاحظة Observation

تعد الملاحظة من أدوات تحديد الحاجات الشائعة الاستخدام. تتم ملاحظة القائم أو القائمين بالمهمة أو العمل أثناء أدائهم الوظائف الموكلة إليهم ومحاولة الربط بين الجهود التي يبذلونها، والإنجازات التي يتم تحقيقها على أن تتم الملاحظة في ظروف العمل العادية وباستخدام قوائم مرجعية، وبعدئذ يتم تجميع بيانات الملاحظة وتحليلها للتعرف على طبيعة حاجات للمتدرب.

تستخدم الملاحظة الحصول على معلومات عن الخلفيات العامة لموضوعات مثل القوى المحركة للمجموعات أو مناخ العمل، ولتعزيز نتائج المقابلات والاستبانات بما يضاف إليها من معلومات وللتحقق من المعلومات المأخوذة منها. ويمكن أن تأخذ الملاحظة طابعا فنيا مثل دراسة الحركة والوقت، أو تأخذ طابعا نفسياً ووظيفيا محدداً مثل ملاحظة درجة تفاعل موظف جديد، ويمكن أن تكون غير محددة مثل التجوال في مكاتب الموظفين للوقوف على عيوب الاتصال وعوائقه.

نقاط القوة	نقاط الضعف

• تعطي بيانات واقعية عن الأداء الحالي. • تلقي الضوء على المتغيرات الخارجية والتي تؤثر على الأداء. • تقلل إلى أدنى حد ممكن من تعطيل انسياب العمل أو نشاط المجموعة. • تنتج بيانات في غاية الدقة والملائمة للموقف وبما يؤثر على الاستجابة للحاجات والاهتمامات التدريبية. • في حالة وجودها مع التغذية الراجعة، تقيد في إجراء المقارنات بين استنتاجات كل من الملاحظة والمستجيب.	• تستهلك وقتاً طويلًا. • تتطلب ملاحظا على درجة عالية من المهارة والمعرفة بكل من العملية والموضوع. • تصاحبها قيود مرتبطة بقدرة الفرد على جمع البيانات اللازمة من موقع العمل فقط. • قد ينظر الآخرون إلى الملاحظة على أنتها « تجسس »، وبالتالي لا يشعرون بالارتياح. • قد تؤدي بأولئك الذين يخضعون للملاحظة إلى القيام بأداء معين لمعرفتهم بأنهم تحت الملاحظة. • يمكن أن تكون الملاحظة وسيلة غير محايدة في بعض الحالات.

4) الاستبانة (قوائم الاستقصاء) Questionnaire

وهي استمارة تطرح فيها عدة أسئلة واضحة ومحددة على أفراد الفئة المستهدفة للإجابة عليها بغرض التعرف على حاجاتهم. ويمكن أن تأخذ الاستبانة شكل بحوث مسحية، أو استطلاعات رأي عينة عشوائية أو طبقية من الأفراد، أو تعداد لمجموعة كاملة. ويمكن أن يتولى إجابتها المستقصى منه وحده (عند إرسالها بالبريد) أو قد تتطلب وجود مساعد ليتولى تفسيرها.

يمكن استخدام العديد من أشكال الأسئلة: مفتوحة ومغلقة ومتعددة الاختيارات وغيرها.

نقاط القوة	نقاط الضعف

- يمكن أن تصل إلى عدد كبير من أفراد الفئة المستهدفة في وقت قصير وواحد.
- غير مكلفة نسبياً.
- تتيح فرصة التعبير دون خوف.
- تقدم بيانات مركزة وواضحة يمكن تلخيصها ووضعها في جداول وتحليلها وإعداد تقرير عنها بسهولة.

- لا تعد دليلًا كافيا للتعبير الحر عن الإجابات غير المتوقعة.
- تكون الاستبانة صعبة الفهم في بعض الحالات، أو تكون بعض بنودها غير واضحة وتؤدي إلى سوء فهم المشارك.
- قد لا يرجع العدد المطلوب من الاستبانات، أو قد يتأخر رجوعها.
- تتطلب وقتاً طويلًا ومهارات فنية خاصة في حالة بحوث المسح.
- ذات فائدة محدودة للتعرف على أسباب المشاكل أو الحلول الممكنة.
- قد تكون الإجابات سطحية أو غير ملائمة أو ذات فائدة محدودة (عند إرسالها بالبريد).
- لا نستطيع معرفة من المستحب الحقيقي على الاستبانة.

📖مثال: استبانة لتحديد حاجات المتدربين

وردت هذه الاستبانة في حسنين (2001، ص 40- 42)، وقد تم تطويرها، وهي تحوي على أهم حاجات التدريبية التي ترتبط مباشرة بوظائف المدرب ومهامه وأعماله.

يرجى وضع إشارة (/) مقابل الحاجة التدريبية لك كمدرب ودرجتها وبما يتواءم وحالتك.

الرقم	مجال الحاجات التدريبية	درجة الحاجة			
		كبيرة	متوسطة	قليلة	لا حاجة

1	أساليب التدريب.				
2	بناء المواد والأنشطة التدريبية.				
3	أساليب أدوات تقويم التدريب.				
4	مبادئ تعلم الكبار.				
5	تحديد الحاجات التدريبية.				
6	تخطيط البرامج التدريبية.				
7	تقويم البرامج التدريبية.				

8	إعداد الخطط التدريبية.				
9	إعداد الجلسات التدريبية.				
10	إعداد تقارير التدريب.				
11	تدريب المدربين.				
12	إدارة أنماط المتدربين.				
13	مهارات التيسير.				
14	أنشطة كسر الجمود.				
15	إدارة الوقت.				

16	طرائق التدريب التشاركي.				
17	أساليب تحفيز المتدربين.				
18	أساليب التغلب على مقارنة التدريب.				
19	استخدام تكنولوجيا التربية في التدريب.				
20	متابعة انتقال أثر التدريب.				

5) اللقاء الفردي أو المقابلة الشخصية Interview

مواجهة مباشرة بين بعض أفراد الفئة المستهدفة والشخص الذي يقوم بجمع بيانات منهم بغرض التعرف على آرائهم ومشاعرهم وتحديد حاجاتهم. أو لتعزيز دائرة البيانات التي تم الحصول عليها من

الاستبانة والملاحظة وتوسيعها. وتفيد في الحصول على معلومات من أولئك الأشخاص الذين يعبرون عن آرائهم بشكل أفضل عند التحدث عنها مباشرة.

ويمكن أن تكون المقابلة رسمية أو غير رسمية، محددة أو غير محددة، أو خليط منهما معاً. ويتم فيها طرح مجموعة من الأسئلة للحصول على استجابات من الأشخاص الذين تجري مقابلتهم.

ويمكن أن تتم المقابلة مع عينة من أفراد الفئة المستهدفة أو مع كل واحد منهم إذا كان عددهم قليلاً، ويمكن أن تتم شخصيا أو بالهاتف في موقع العمل أو بعيداً عنه

نقاط القوة	نقاط الضعف
• تفيد في الحصول على معلومات غير متوقعة أو لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى، فمثلًا يمكن عن طريقها الكشف عن المشاعر أو الأسباب الخفية للمشاكل التي يواجهها (أو يتوقع أن يواجهها الشخص) والحلول الممكنة لها. • تتيح للمتدرب فرصة كبيرة لإبداء رأيه وتقديم اقتراحاته • تساعد في الحصول على البيانات اللازمة في وقت قصير نسبياً مقارنة بالاستبانات. • يمكن أن تعدل الأسئلة المستخدمة في المقابلة أثناء إجرائها مع أشخاص مختلفين، فمثلًا إذا برزت قضية تستحق الاهتمام أو سؤال جيد أثناء مقابلة أحد الأشخاص، فإن هذا السؤال يتم إضافته إلى المقابلة عندما تتم مقابلة شخص آخر على القائمة.	• يمكن أن تؤدي إلى معلومات غير دقيقة نتيجة قيام بعض الأشخاص الذين تجري مقابلتهم بتزويد الشخص الذي يقابلهم بالمعلومات التي يعتقدون أنه يريدها بدلًا من المعلومات والمشاعر الحقيقية التي يحسون بها. • تستهلك كثيراً من الوقت وتعتمد على توفر الوقت لدى من تتم مقابلتهم واستعدادهم لإعطاء المعلومات، وبالتالي لا يمكن تطبيقها إلا على عدد محدود من الناس. • يصعب أحياناً تحديد مواعيد للمقابلات. • قد تؤدي إلى نتائج يصعب تعميمها أو تطبيقها. • قد لا تفيد كثيراً إذا تولى المقابلة شخص غير ماهر. • يمكن أن يتولد إحساس لدى بعض المتدربين بالحرج أو الشعور بالتهديد.

6- المجموعة البؤرية أو المركزية Focus Group

تشبه أسلوب المقابلة الشخصية، حيث يلتقي فيها المدرب مع مجموعات صغيرة من المتدربين (العدد المناسب 4-7) ويناقش معهم حاجاتهم التدريبية بصورة مكثفة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة والاستماع إلى استجاباتهم، ويتم ذلك في فترة لا تتجاوز الساعة.

يمكن أن تكون مركزة على تحليل الوظيفة (الدور) أو تحليل مشكلة المجموعة أو هدف المجموعة أو أي عدد من مهام المجموعة.

نشاط القوة:	نقاط الضعف:
• تعطي الفرصة لمقابلة عينة تمثل الفئة المستهدفة والجهات المعنية بتحسين أدائها والتي تطرح أفكارها الخاصة بحاجات. • تعطي المشاركين الشعور بأنهم جزء من عملية تخطيط التدريب وتصميمه مما يولد لديهم الإحساس بالملكية. • تسمح بتجميع وجهات نظر مختلفة في نفس الوقت. • تضمن تدعيم الخدمة التي تم الاتفاق عليها في النهاية. • تساعد المشاركين على أن يصبحوا محللين أفضل للمشاكل أو أكثر قدرة على الاستماع.	• تستهلك الوقت والمال والجهد. • يمكن أن تنتج بيانات من الصعب تجميعها أو تحويلها إلى صورة كمية. • قد يصعب الاتفاق على مواعيد تلائم جميع المشاركين. • إذا تفاوت المشاركون كثيراً في مواقعهم أو رتبهم الوظيفية، فإن بعضهم قد يحجم عن المشاركة والاستجابة بصورة فعالة. • قد تخرج المناقشة عن موضوعها الرئيس إذا لم يكن اللقاء موضوعا في هيكله الصحيح ومنظما تنظيما جيداً.

7- الاختبارات

طريقة مبسطة مستنبطة من قائمة الاستقصاء، وتكون الاختبارات إما شفوية أو كتابية يجيب عنها أفراد الفئة المستهدفة بغرض تحديد حاجاتهم.

نشاط القوة:	نقاط الضعف:
• تعطي معلومات دقيقة خاصة بمستوى محدد من المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات لدى المشاركين المستهدفين. • تستخدم كوسيلة في تحديد أوجه القصور في الأداء. • تكون مفيدة بصفة خاصة في تحديد ما إذا كان سبب مشكلة معروفة هو نقص في المعرفة أو المهارة أو أنها ترجع إلى الاتجاهات. • سهولة تحويل النتائج إلى صورة كمية للمقارنة.	• قد تؤدي إلى شعور المجيبين عن الاختبار بعدم الارتياح، وتجعلهم ينفرون من التدريب. • توفر عدداً ضئيلا نسبياً من الاختبارات التي تصلح لموقف محدد، فالاختبارات التي تصلح في ظروف معينة قد لا تصلح في ظروف أخرى. • لا تشير إذا ما تم استخدام المهارات أو المعارف التي تم قياسها فعلًا في موقف معين. لذلك فهي لا تعد نهائية في تقويم أداء الفرد للعمل أو حاجاته التدريبية.

8- مراجعة الوثائق والسجلات والتقارير Review of Documents, Records and Reports

تستخدم الوثائق والسجلات والتقارير عادة للحصول على معلومات حول الخلفيات العامة والخروج بإدراك عام لثقافة المنظمة وتقاليدها، وللتحقق من المعلومات التي تتولد عن أساليب أخرى.

يتم في هذا الأسلوب إجراء دراسة تحليلية وتقويمية لما يأتي:

- وثائق المنظمة.

- الخرائط التنظيمية ومستندات التخطيط وتقارير المراجعة.
- سجلات العاملين.
- وقائع الاجتماعات وتقارير البرامج الشهرية أو الأسبوعية، وتقارير تقييم تقدم سير العمل، وتقارير تقييم الأداء وغير ذلك.

نقاط القوة:	نقاط الضعف:
• تعطي صورة للأداء الحالي من خلال وثائق ومصادر مختلفة وتبين نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب وتظهر مشاكل الأداء بوضوح تام. • توفر دليلًا موضوعيا على نتائج المشاكل الحادثة في موقع عمل معين. • متوافرة ومن السهل تجميعها بأقل جهد ممكن، ودون أي عرقلة للعمل. • ذات أهمية كبيرة إذا كان من يقوم بالتحليل غير متواجد في نفس المكان المراد عمل تقييم له لتحسين الأداء فيه.	• لا تظهر غالباً أسباب المشاكل أو الحلول الممكنة. • قد تتصف بعض التقارير بعدم الموضوعية. • قد تكون غير حديثة وبالتالي تعبر بشكل عام عن الماضي وليس عن الوقت الحاضر. • قد لا تتوافر الوثائق والسجلات أو يكون من الصعب الوصول إليها. • قد لا يتم اختيارها بطريقة سليمة وبالتالي تعطي صورة محدودة وغير سليمة للأداء الحالي. • تحتاج إلى محلل بيانات ماهر إذا أردنا الخروج باتجاهات واضحة خاصة ذات طبيعة فنية.

9- تحليل المشكلات Problems Analysis

يقصد بذلك تحليل مشكلات العمل أو الإنتاج لمعرفة السبب الحقيقي للمشكلة، لعلاجها بالتدريب.

عند إجراء تحليل للمشكلة يجب تتبع خطوات العمل الذي نتجت فيه المشكلة والتعرف إلى المراحل

التي قد تكون سبباً فيها. كما يجب دراسة المشكلة مع الأفراد المعنيين بها لمعرفة آرائهم في أسبابها وكيفية علاجها.

نقاط القوة:	نقاط الضعف:
• يزيد هذا الأسلوب من التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين. • تعطي نفس النتائج التي تعطيها المقابلة بالإضافة إلى الربط بين وجهات النظر المختلفة. • يساعد في التعرف إلى حاجات العاملين وآرائهم وتقويمهم لعملية التدريب.	• يستهلك وقتاً طويلًا مما يجعل البعض يشعر أن وقته لا يسمح له بالاشتراك في ذلك، وأنه يحتاج إلى غيره للقيام بهذا العمل وتجهيزه له، وهذا يرفع من تكاليف أسلوب تحليل المشكلات. • قد تكون تقديرات المحلل عن نقاط الضعف والقوة التي تكشف عنها العينات شخصية إلى حد بعيد.

مثال: قائمة حاجات (Inventory) في تحليل المهمة أو العمليات

تشتمل قوائم الحاجات على بنود يمثل كل منها مهمة من مهام العمل، أو الوظيفة يقابلها ثلاثة أعمدة تمثل رأي الفرد بالحاجة إلى التدريب، ويطلب إلى أفراد الفئة المستهدفة استكمال القائمة للتعبير عن الحاجة إلى التدريب على أداء كل منها بالإجابة: نعم (إذا وجدت الحاجة للتدريب) أو: لا (إذا لم توجد الحاجة للتدريب) أو: لا أدري (إذا كان الفرد غير متأكد من حاجته للتدريب).

ضع علامة (√) أمام الحالة التي تشير إلى حاجتك إلى التدريب.

الرقم	الحاجات (في مجال المهارات)	نعم	لا	لا أدري
1	إدارة الوقت.			

2	إدارة الاجتماعات.			
3	اتخاذ القرارات			
4	حل المشكلات.			
5	حل النزاعات أو إدارة النزاع.			
6	التفاوض.			
7	التفويض.			
8	تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية.			
9	التواصل.			
10	تقويم أداء العاملين.			
11	عمل الفريق وإدارته.			

12	التأثير على العاملين (القيادة).			

10) استشارة خبير Key Consultation

تتضمن الحصول على المعلومات من الأشخاص الذين تؤهلهم خبرتهم ومعرفتهم أو مراكزهم - الرسمية أو غير الرسمية- من معرفة الحاجات التدريبية لمجموعة معينة من المتدربين. فمثلاً يمكن استشارة مدير المدرسة كأحد المصادر لمعرفة حاجات معلمي مدرسته، أو يمكن استشارة نائب رئيس برنامج التربية لمعرفة حاجات التدريبية لمديري التعليم.

نقاط القوة:	نقاط الضعف:
• بسيطة نسبياً وغير مكلفة. • تقوي التواصل بين المشاركين في عملية تحديد حاجات. • تتيح التفاعل بين عدد من الأفراد لكل منهم وجهة نظر مختلفة في تلك حاجات.	• تنطوي على نوع من التحيز. • قد ينتج عنها ظهور جزء واحد من صورة حاجات التدريبية.

11) الوسائل المطبوعة Printed Media

يمكن تحديد الحاجات التدريبية من خلال قراءة المجلات المهنية، والنشرات والأخبار والمنشورات الداخلية. فمثلاً يمكن من خلال قراءة بحث في مجلة تربوية تتناول حاجات فئة معينة مثل مديري المدارس أو المشرفين التربويين في دولة ما التعرف على حاجات مشابهة لنفس الفئة في دولة أخرى. وكذلك يمكن من خلال قراءة كتاب أو مقالة في دورية حول الاتجاهات الحديثة في الإدارة

التعرف على حاجات جديدة للعاملين في مجال الإدارة.

نقاط القوة:	نقاط الضعف:
• توفر معلومات عن حاجات الحديثة والمستقبلية. • وسيلة لتبادل الخبرات.	• قد لا تكون متاحة للجميع.

12) عينات العمل Work samples

يمكن تحديد الحاجات التدريبية من خلال الإطلاع على بعض عينات عمل الفئات المستهدفة وإنتاجها وتحليلها، فمثلاً يمكن من خلال الإطلاع على عينات من الخطط السنوية التي يعدها مديرو ومديرات المدارس أو المشرفون التربويون التعرف على حاجاتهم في مجال التخطيط، ويمكن من خلال الإطلاع على عينات من الشفافات التي يعدها المعلمون والمعلمات، التعرف على حاجاتهم في مجال إعداد الشفافات التعليمية.

نقاط القوة:	نقاط الضعف:
• تعطي بيانات عملية خاصة بالمخرجات والأداء. • تتوافر فيها معظم مزايا السجلات والتقارير. • تتقاطع مع طريقتي الملاحظة ودراسة الحالة.	• قد يحصل من يقوم بعملية التحليل على نماذج نمطية تعطي صورة للأداء أعلى مما هو عليه الأداء الحقيقي. • يمكن النظر إلى تقديرات المحلل عن نقاط القوة والضعف التي تكشف عنها العينات على أنها تقديرات شخصية إلى حد بعيد.