

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 هــي خطــوات وأســاليب وأدوات تحديــد وتحليــل الحاحــات التدريبية.

february 3, 2024 الكاتب: د. محمد العامري عدد المشاهدات: 6753



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 يقية مراجل 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 الحاجـة التدريبيـة، بأنهـا الفـرق بيـن الواقـع أو مسـتوى الأداء للمتـدربين أو العـاملين وبيـن المسـتوى المتوقع، أو الخي يؤمل أن يكون عليه أداء هؤلاء المتحربين أو العاملين من حيث المعارف والمهارات والقحرات 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، ١٩٥٩).

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:

- آ- 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 (Attivde) 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 أن 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، وتأتى هذه الحاجات استجابة لواحدة أو أكثر مما يأتى (شاهين، 1999؛ بلقيس، 1989ب):

نفيـرات أو تطـورات تنظيميــة أو تكنولوجيــة أو إنسانيــة أو وظيفيــة كمــا فـــي التعيينــات أو الترقيــات أو التنقلات الجديــدة، أو إدخــال تكنولوجيــا جديــدة أو تنظيــم دورات تدريبيــة جديــدة، أو إدخــال صــف جديــد أو نخصص حدىد.

أمثلة:

- انقص فى مهارات التكيف المهنى 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 ومـدرسات العلـوم فـي كليـة العلـوم التربويـة نتيجـة لإدخال تخصص العلـوم والتكنولوجيا لتلبية حاجات المناهج الجديدة.

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

أمثلة:

- ١- 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 تشفيل وتنفيذ الاختبارات الخاصة بجهاز 🛚 التدفئة بالبخار 🗈 الجديد.
- 3- ضعـف كفايـات المشرفيـن أو خـبراء التعليـم المدرسـي فـي مجـال تـدريب فريـق التطـوير المدرسـي علـى التخطيط لتطوير المدرسة في مشروع المدرسة كوحدة تطوير.

جـوانب ضعـف أو قصـور فـي مجـالات معينـة كمـا فـي التحصيل أو فـي الأداء أو الخلفيـة الأكاديميـة أو المهارات التدرىسىة.

أمثلة:

- ٦- 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 التى تتصل بالجوانب المادية أو الانفعالية كالنقص في التمويل أو ضعف الروح المعنوية.

نشاط: تمييز الحاجات التدريبية عن غير التدريبية.

1- فيما يأتي عـدد مـن المشكلات وجـوانب القصـور، ادرسـها بعنايـة ثـم حـاول تصنيفها إلـى مشكلات يمكـن 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 تشفيل جهاز جديد.

كثرة الغياب في مهارات الإشراف. النقص في عدد الموظفين.

القصور في مهارات الإشراف. تعيين الأشخاص غير المناسبين.

تردى الوضع المالى للمنظمة. عدم الإحساس بالعدالة في التعامل.

:ريبية والحاجات غير التدريبية.	ل عملك على كل من الحاجات التد	ے الجدول أدناہ مثالين من مجا	3- أضف إلى
	حاجات غير تدريبية	حاجات تدريبية	
عنها هدفا تدریبیا تری أن تحقیقه	ب النشاط السابق ثم اشتق لكل د	شتقاق أهداف تدريبية لحاجات اجات تدريبية من الجدول فم لبية تلك الحاجة وضعها مقاب	ختر ثلاث ح
	الهدف التدريبي	الحاجات التدريبية	الرقم

حاجات تدريبية

حاجات غير تدريبية

تصنيف الحاحات التدرسة

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

أُولًا: 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 الحالى للعاملين فى المنظمة.

تحليل أداء المنظمة.

ويمكن تحليل أداء المنظمة والتعرف على حاجاتها التدريبية باستخدام تحليل SUOT، حيث يتناول هذا التحليل العوامل الخارجية العوامل الخارجية (جوانب القوة Strengths)، وجوانب الضعف Weaknesses)، وجوانب الضعف Threats)، 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 والاتحاهات.

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

أمثلة	وصفها	الأصناف
حاجة المعلمين الجدد إلى مهارة إدارة الصف أو التخطيط وفق المنحى النظامي حاجة مديري المدارس الجدد إلى مهارة حفظ السجلات وتنظيمها.	حاجات تقليدية يحتاجها العاملون لأداء أعمالهم ومسئولياتهم سواء أكانت تعليمية أم إدارية أم إشرافية.	الحاجات العادية المتكررة
حاجة المشرفين التربويين إلى مهارة إدارة الوقت. حاجة مديري المدارس إلى مهارة حل النزاعات.	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	الحاجات المتصلة بمشكلات العمل.

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 درحة الأولوىة:

أُولًا: 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 (Covld) 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:

- 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.

تحديد الحاجات التدرييية وتحليلها

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 بهـدف مساعـدتهم علـى اكتسـاب الكفايـات التــي تمكنهــم مــن أداء أعمــالهم بشكــل فعــال وبكفــاءة أعلــى، وتمكنهم مـن 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:

- ٦- 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 يصورة ملموسة؟

خطوات تحديد الحاجات التدريبية وتحليلها

هناك أربع خطوات أساسية يمكن اتباعها لتحديد الحاجات التدريبية للأفراد العاملين في منظمة ما، وهذه الخطوات هـــى (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، سـواء أكـانوا يعملــون أم مــن المتوقــع التحاقهم بالعمــل قريبــاً. وينبغــي أن يتنــاول هــذا التحليــل أيضــاً أهــداف المنظمــة ومناخهـا وبيئتهــا 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:

- 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.

يتـم فـي هـذه الخطـوة التعـرف علـى مـواطن المشكلات، وفـرص حلها فـي المنظمـة، ويساعـد فـي عمليـة التعرف هذه طرح السؤالين الآتيين، وإجراء فحص تفصيلى لكل من العاملين ووظائفهم والمنظمة:

٦- 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):

أولاً: استراتيجية تحليل المنظمة أو التنظيم

الأدوات لأساليب	llg	مكوناتها	الهدف منها	المقصود بالاستراتيجية
علاحظة مباشرة. - دراسة راكمية. - إجراء عاملين. - قصاءات بكتوبة.	ال الت المقاب الست	المنظمة، مثل: المنظمة، مثل: المنظمة المنظمة وسياستها وتطورها وأنظمتها وخارطتها التنظيمية (صورة الهيكل المنظمة البين الوحدات الإدارية المي تتكون منها، والوظائف الموجودة فيها، والمسئولية التي تربط بين أجزائها) والمسئولية التي ومواردها وكفايات تربط بين أجزائها) ومعدلات كفاءتهم. العاملين فيها ومعدلات كفاءتهم. التنظيم، مثل: نظام ع) تحليل عمليات التنظيم، وأب انتاجات والرقابة والتقويم. والتنظيم أو النتاجات التنظيم أو النتاجات المختلفة التي تصدر التنظيم أو النتاجات والرقابة والمواد عنه سواء أكانت المختلفة التي تصدر والبرامج، أم غير والبرامج، أم غير والاتجاهات المتمثلة والمهارات المستهدفة التي يضرجها التنظيم. المستهدفة التي	تحديد مواطن الحاجات أي تحديد أين تكمن الحاجة في المنظمة للتحريب؟	يقصد بتحليل المنظمة دراسة والأنماط التنظيمية والإدارية مدى توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل، وبالتالي تحديد المواقع التي تحتاج للتدريب

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 الضعف (Weaknesses): ويقصد بها مظاهر الضعف الداخلية التى تعانى منها المنظمة حالياً مثل: عبات دعم إدارة المنظمة لبرامج التدرىب. أعنات استراتيجية شاملة وواضحة المعالم للتدريب في المنظمة. 🛚 غياب الحوافر للمتدربين. ضعف التنسيق بين المدربين في المنظمة. استقالة بعض المتخصصين في التدريب. فشل المنظمة في برامج تدريب سابقة.

سابقة.
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.
منطمة إقبال المتدربين القادمين من خارج المنظمة.
تخوف من عدم حضور المتدربين القادمين القادمين من خارج المنظمة بسبب
گثرة ارتباطاتهم.

تمنحها المنظمة للمتدربين من قبل

الجهات الرسمية في الدولة.

مناطق القوة (Strengths): ويقصد بها مظاهر القوة الداخلية الموجودة حالياً في المنظمة مثل:

و وجود طاقم مدربين متخصصين.
و وجود موازنة وتمويل مخصص للتدريب.
و وجود خطة شاملة متفق عليها للتدريب.
و وجود مواد تدريبية ملائمة ومعدة في المنظمة.
و وجود مراكز مصادر تعلمية في المنظمة تدعم التدريب وتيسره.
المنظمة تدعم التدريب وتيسره.

اهتمام الادارة بالتدريب ودعمما له.

الفرص (Opportunities): ويقصد بها الفرص الخارجية (الموجودة خارج المنظمة أو التي يمكن أن توجد مستقبلاً) التي تبعث على الأمل في المنظمة مثل:

[وجود ممولين مهتمين ببرامج التدريب في المنظمة. [وجود طلب على برامج التدريب. وامكانية التعاون مع منظمات مهتمة الندرب. وأمكانية إحضار خبراء في التدريب من الخارج. [وجود مواد تدريبية ملائمة ويمكن الحصول عليها من مؤسسات خارجية.

ثانياً: استراتيجية تحليل المهمة أو تحليل العمليات Task or Operations Analysis

المقصود الهدف منها مكوناتها الأدوات بالاستراتيجية الهدف منها ا مراجعة البيانات المتوافرة عن المتوافرة عن أعمال أو وظائف الأفراد كما ترد في توصيف الوظائف والسجلات.

والسجيات. الوثائق والتشريعات والخرائط التنظيمية وخرائط سير

العمل. أو الباحث بالأداء الفعلي للمهام المتصلة بالعمل. المتطلة على

الشخصية لأداء الموظف. المقابلة الشخصية.

الاستبانة (الاستقصاء)قوائم حاجات.

آراء الخبراء.
آ تحليل
الدراسات والبحوث

الميدانية. أجندة أو مفكرة العمل اليومية/ الأسبوعية. يمكن تقسيم البيانات اللازمة لتحليل المهمة أو تحليل العمليات إلى ثلاثة أنواع هى:

ا بیانات تتعلق بواجبات الوظیفة ومهامها.

المسئوليات بالمسئوليات المترتبة على المترتبة على حتى يتمكن من أدائها وبالظروف والمحددات المحيطة بها.

والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهمات، والكفايات اللازمة لأداء كل مهمة، ومعايير الأداء.

بالمهارات

تحديد مجال التدريب ونوعه الذي نحتاج إليه. أي ما نوع التدريب المطلوب

يقصد بها دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم.

ثالثاً: استراتيجية تحليل أداء الفرد

الأدوات والأساليب

مكوناتها

الهدف منها

المقصود بالاستراتيجية أداء الفرد أو الموظف من الحوانب 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 الانتاحية ومستوى الأداء والتفاعل مع الآخرين وعلاقاته مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين وأهدافه ومدى توافقها مع أهداف المنظمة. مؤشرات الأداء للأفراد حيث يؤدى تحليل الفرد عن طريق هذه المؤشرات إلى الكشف عن حاحات التدرسة اللازمة له، ومن هذه المؤشرات ما ىأتى: معدلات
 معدلات الغياب عن العمل بالنسية لفئات العاملين المختلفة. معدلات الأداء الفردى بالقياس مع المعدلات المقررة. معدلات دوران العمل.

آ تقدیرات الکفاءة في تقاریر الأداء.

! الاستبانات/

الاستقصاءات.

الاختبارات.

المشاهدة

لسلوك الفرد

وأدائه فی

أثناء العملّ.

! لعب الأدوار.

آراء الرؤساء

التقارير عن

? دراست

والعاملين

أنفسهم.

العاملين.

الحالة.

المنظمة

ا دراسة وتحليل

تحديد الفئة المستهدفة للتدريب، أي من هم الذين يحتاجون للتدريب؟ يقصد بتحليل الفرد قياس أداثه في وظيفته الحالية، وقدرته في المستقبل، وتحديد المهارات والاتجاهات التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية أو المستقبليل 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 تحتاحه.

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 فى مكان العمل.

يمكن تسجيل نتائجها بسرعة ودقة.

تكون نتائحها موضوعية لا ليس فيها.

تتوافر الخبرة الكافية لدى من يقوم باستخدامها.

اقتصادية قدر الإمكان من حيث الوقت والتكلفة.

تصل إلى عدد الأفراد الملائم، والذي يمكن اعتباره ممثلًا 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

يتـم فـي هـذا الأسـلوب تحليـل الواجبـات والمسـئوليات المرتبطـة بالوظـائف ومراجعـة الأداء فـي ضـوء ذلـك واستنباط الطرق التي تساعد في كشف الحاجات التدريبية للأفراد.

نقاط الضعف:

ا يستهلك وقتاً طويلاً. العملية لتحليل واجبات الوظائف ومراجعة الأداء. الا يحبذ غالبية العاملين مناقشة جوانب القصور في أدائهم معهم شخصيا. الأفراد ولا يكشف عن الحاجات التدريبية للأفراد ولا يكشف عن الحاجات التدريبية العامة للمنظمة.

نقاط القوة:

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.

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. ويتـم فيـه تجهيـز نـص للتمثيـل، أو يمكـن أن يكـون التمثيـل تلقائيـاً، ويتـم كذلك تهيئـة المكـان ومـا يلـزم مـن تسهيلات وأدوات، وبتيع التمثيل مناقشة للخروج بقائمة حاحات.

نقاط القوة نقاط الضعف

المستهلك للوقت.
 قد لا يقدر البعض أهمية هذا الأسلوب في تحديد الحادات.

يوفر جو تفاعل لا رسمي. يور المشاركون في ملاحظة لعب الأدوار المعلومات اللازمة بأنفسهم أثناء النقاش الذي يلي التمثيل.

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 الملاحظـة الحصـول علـى معلومـات عـن الخلفيـات العامـة لموضوعـات مثـل القـوى المحركـة 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

الستهلك وقتاً طويلاً.
من المهارة والمعرفة بكل من المهارة والمعرفة بكل من العملية والموضوع.
العملية والموضوع.
الماد على جمع البيانات اللازمة من موقع العمل فقط.
الفرد على جمع البيانات اللازمة من موقع العمل فقط.
المدخلة الآخرون إلى الملاحظة على أنتها التجسس الللاتياد.
الملاحظة إلى القيام بأداء معين للملاحظة إلى القيام بأداء معين لمعرفتهم بأنهم تحت الملاحظة وسيلة المكارخة وسيلة على محايدة في بعض الحالات.

العطي بيانات واقعية عن الأداء الحالي. الحالي. الحالي. الحالي. الحالي. الحالي. الحالي. القي الضوء على المتغيرات الخارجية والتي تؤثر على الأداء. تعطيل إلى أدنى حد ممكن من المجموعة. المجموعة. التتج بيانات في غاية الدقة والملائمة للموقف وبما يؤثر على الاستجابة للحاجات والاهتمامات الاستجابة للحاجات والاهتمامات التدريبية. الراجعة، تقيد في إجراء المقارنات بين الراجعة، تقيد في إجراء المقارنات بين والمستجب، استنتاجات كل من الملاحظة والمستجب.

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 الضعف	نقاط القوة
------------	------------

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

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.

مثال: استبانة لتحديد حاجات المتدربين

وردت هـذه الاستبانة فـي حسنين (2001، ص 40- 42)، وقـد تـم تطويرهـا، وهـي تحـوي علـى أهـم حاجـات التدريبية التي ترتبط مباشرة بوظائف المدرب ومهامه وأعماله.

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

درجة الحاجة			مجال الحاجات		
لا حاجة	قليلة	متوسطة	كبيرة	. O . التحريبية	لرقم
				أساليب التدريب.	1
				بناء المواد والأنشطة التدريبية.	2

اسالیب ادوات نمویم. التدریب.	3
مبادئ تعلم الكبار.	4
تحديد الحاجات التدريبية.	5
تخطيط البرامج التدريبية.	6
تقويم البرامج التدريبية.	7
إعداد الخطط التدريبية.	8
إعداد الجلسات التدريبية.	9
إعداد تقارير التدريب.	10
تدريب المدربين.	11
إدارة أنماط المتدربين.	12
مهارات التيسير.	13
أنشطة كسر الجمود.	14
إدارة الوقت.	15
طرائق التدريب التشاركي.	16
أساليب تحفيز المتدربين.	17
أساليب التغلب على مقارنة التدريب.	18
استخدام تكنولوجيا التربية في التدريب.	19
متابعة انتقال أثر التدريب.	20

مواجهة مباشرة بين بعض أفراد الفئة المستهدفة والشخص الذي يقوم بجمع بيانات منهم بغرض التعرف على آرائهـم ومشاعرهم وتحديد حاجـاتهم. أو لتعزيـز دائـرة البيانـات التـي تـم الحصـول عليهـا مـن الاسـتبانة 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

یمکن أن تؤدی إلى معلومات غير دقيقة نتيجة قيام بعض الأشخاص الذين تجرى مقابلتهم بتزويد الشخص الذى يقابلهم بالمعلومات التى يعتّقدون أنه بريدها بدلًا من المعلومات والمشاعر الحقيقية التى يحسون بها. تستهلك كثيراً من الوقت وتعتمد على توفر الوقت لدى من تتم مقابلتهم واستعدادهم لإعطاء المعلومات، وبالتالي لا يمكن تطبيقها الاعلى عدد محدود من الناس. العديد مواعيد عداياً تحديد مواعيد للمقابلات. قد تؤدی إلى نتائج يصعب تعميمها أو تطبيقها. قد لا تفید کثیراً إذا تولی المقابلة شخص غير ماهر. یمکن آن پتولد احساس لدی بعض المتدربين بالحرج أو الشعور بالتهديد.

تفید فی الحصول علی معلومات غير متوقعة أو لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى، فمثلاً 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 السانات على السانات السانات اللازمة في وقت قصير نسبياً مقارنة ىالاستىانات. يمكن أن تعدل الأسئلة المستخدمة في المقابلة أثناء إجرائها مع أشخاص مختلفين، فمثلاً إذا برزت قضية تستحق الاهتمام أو سؤالً جيد أثناء مقابلة أحد الأشخاص، فإن هذا السؤال يتم إضافته إلى المقابلة عندما تتم مقابلة شخص آخر على القائمة.

6- المجموعة البؤرية أو المركزية Group -6

تشبه أسلوب المقابلة الشخصية، حيث يلتقي فيها المحرب مع مجموعات صغيرة من المتحربين (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. ا تستهلك الوقت والمال والجهد.
 ا يمكن أن تنتج بيانات من الصعب تجميعها أو تحويلها إلى صورة كمية.
 ا 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.
 ا قد تخرج المناقشة عن موضوعها الرئيس إذا لم يكن اللقاء موضوعا في هيكله الصحيح ومنظما تنظيما جيداً.

الفئة المستهدفة والجهات المعنية الفئة المستهدفة والجهات المعنية بتحسين أدائها والتي تطرح أفكارها الخاصة بحاجات.
الخاصة بحاجات المشاركين الشعور بأنهم جزء من عملية تخطيط التدريب وتصميمه مما يولد لديهم الإحساس بالملكية.
المنكية عسمح بتجميع وجهات نظر مختلفة في نفس الوقت.
التفاق عليها في النهاية.
الاتفاق عليها في النهاية.
الساعد المشاركين على أن يصبحوا محللين أفضل للمشاكل أو أكثر قدرة على الاستماع.

7- الاختبارات

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

نقاط الضعف:

قد تؤدي إلى شعور المجيبين عن الاختبار بعدم الارتياح، وتجعلهم ينفرون من التحريب.
 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 فعلاً في موقف معين. لذلك فهي لا تعد نهائية في تقويم أداء الفرد للعمل أو نهائية في تقويم أداء الفرد للعمل أو عاراته التحريبية.

نشاط القوة:

تعطي معلومات دقيقة خاصة بمستوى محدد من المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات لحى المشاركين المستهدفين.
 تستخدم كوسيلة في تحديد أوجه القصور في الأداء.
 تكون مفيدة بصفة خاصة في تحديد ما إذا كان سبب مشكلة تحديد ما إذا كان سبب مشكلة المهارة أو أنها ترجع إلى الاتجاهات.
 سهولة تحويل النتائج إلى صورة كمية للمقارنة.

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.

سحلات العاملين.

وقائع الاجتماعات وتقارير البرامج الشهرية أو الأسبوعية، وتقارير تقييم تقدم سير العمل، وتقارير تقييم الأداء وغير ذلك.

نقاط الضعف:

نقاط القوة:

العظهر غالباً أسباب المشاكل أو الحكول الممكنة.
الحلول الممكنة.
الموضوعية الموضوعية.
الموضوعية وبالتالي قد تكون غير حديثة وبالتالي وليس تعبر بشكل عام عن الماضي وليس عن الوقت الحاضر.
الموضوعية الوقت الحاضر أو يكون من الصعب الوصول إليها.
الموضوعية وبالتالي تعطي صورة اللهاء والتالي تعطي صورة وغير سليمة للأداء الحالي.
الموضوع باتجاهات واضحة خاصة أردنا الخروج باتجاهات واضحة خاصة فنية.

تعطي صورة للأداء الحالي من خلال وثائق ومصادر مختلفة وتبين نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب وتظهر مشاكل الأداء بوضوح تام.
 توفر دليلاً 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.

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 الضعف:

نقاط القوة:

اليستهلك وقتاً طويلاً 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.
القد تكون تقديرات المحلل عن نقاط الضعف والقوة التي تكشف عنها العينات شخصية إلى حد بعيد.

يزيد هذا الأسلوب من التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين. والمرؤوسين. ألا تعطي نفس النتائج التي تعطيها المقابلة بالإضافة إلى الربط بين وجهات النظر المختلفة. ويساعد في التعرف إلى حاجات العاملين وآرائهم وتقويمهم لعملية التحريب.

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 (١) أمام الحالة التي تشير إلى حاجتك إلى التدريب.

لا أدري	Л	نعم	الحاجات (في مجال المهارات)	لرقم
			إدارة الوقت.	1
			إدارة الاجتماعات.	2
			اتخاذ القرارات	3
			حل المشكلات.	4
			حل النزاعات أو إدارة النزاع.	5
			التفاوض.	6
			التفويض.	7
			تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية.	8
			التواصل.	9
			تقويم أداء العاملين.	10
			عمل الفريق وإدارته.	11
			التأثير على العاملين (القيادة).	12

10) استشارة خبير Key Consultation استشارة

تتضمن الحصول على المعلومات من الأشخاص الذين تؤهلهم خبرتهم ومعرفتهم أو مراكزهم -الرسمية أو غيـر الرسـمية - مـن معرفـة الحاجـات التدريبيـة لمجموعـة معينـة مـن المتـدربين. فمثلاً يمكـن اسـتشارة مـدير المحرفة حاجات معلمي مدرسته، أو يمكن استشارة نائب رئيس برنامج التربية لمعرفة حاجات التدريبية لمديري التعليم.

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

(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 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. 🛽 قد لا تكون متاحة للجميع.

② وسيلة لتبادل الخبرات.

12) عينات العمل Work samples

يمكن تحديد الحاجات التدريبية من خلال الإطلاع على بعض عينات عمل الفئات المستهدفة وإنتاجها وتحليلها، فمثلاً يمكن مـن خلال الإطلاع علـى عينـات مـن الخطـط السـنوية التـي يعـدها مـديرو ومـديرات المـدارس أو المشرفون التربويون التعرف على حاجاتهم في مجال التخطيط، ويمكن من خلال الإطلاع على عينات من الشفافات التمليمية.

نقاط القوة: نقاط الضعف:

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 التى تكشف عنها العينات على

أنما تقديرات شخصية إلى حد بعيد.

خاصة بالمخرجات والأداء. تتوافر فيها معظم مزايا السجلات والتقارير. تتقاطع مع طريقتي الملاحظة ودراسة الحالة.

العصل المالة عملية