

تحليل الاحتياج التدريبي للمنظمات: نموذج نظري

فيصل بن عبدالله البواردي

الموارد البشرية - معهد الادارة العامة

المستخلص : هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج نظري لتحليل الاحتياج التدريبي في المنظمات يتضمن مستويات التحليل وخطواتها ومتطلباتها وأدواتها، بشكل يضمن تكامل التدريب مع احتياجات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. ولتطوير ذلك النموذج، فقد تم مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة العربية والأجنبية، وتبين أنها تؤكد على أهمية أن يتكامل تحليل الاحتياج التدريبي مع استراتيجية المنظمة من خلال التحليل على ثلاثة مستويات هي التحليل الاستراتيجي، والوظيفي، والفردى. وقد ظهرت العديد من نماذج تحليل الاحتياج التدريبي لمساعدة المنظمات على تحليل الاحتياج التدريبي، إلا أنه تم نقد تلك النماذج لأنها لم تكامل تحليل الاحتياج التدريبي مع استراتيجية المنظمة. كما توصلت عدد من الدراسات إلى أن ممارسة تحليل الاحتياج التدريبي في المنظمات يواجه عدد من التحديات ومن أهمها أن تحليل الاحتياج في المنظمات لا يأخذ بالاعتبار استراتيجية المنظمة. ولتغلب على النقد والتحديات التي تواجه تحليل الاحتياج التدريبي، فقد تم تطوير نموذج نظري يحتوي على خمسة مستويات متسلسلة لتحليل الاحتياج التدريبي، ويتضمن كل مستوى عدد من الخطوات بحيث تركز كل خطوة على مرحلة من المراحل الأخرى للعملية التدريبية وهي الحلول التدريبية والتنفيذ وقياس الأثر، كما تم دعم النموذج بعدد من المتطلبات لنجاح تطبيقه. وأوصت الدراسة بأن يطبق النموذج بجميع مستوياته وخطواته ومتطلباته على المنظمات لضمان تكامل التدريب مع استراتيجيتها.

المصطلحات الأساسية: تحديد الاحتياجات التدريبية، تقييم الاحتياجات التدريبية، نموذج نظري لتحليل الاحتياج التدريبي

الجزء الأول - المقدمة:

وتصميم وتنفيذ التدريب وقياس أثره (Nikandrou).
(et al., 2008) وتعد مرحلة تحليل الاحتياج التدريبي من أهم مراحل العملية التدريبية لأنها تحدد أسباب مشكلات الأداء التدريبية ومتطلبات تحقيقها للاستفادة منها كمدخل للمراحل الأخرى (التصميم، والتنفيذ، وقياس الأثر) (Sherazi et al, 2011; Ramly, 2019). حيث تعرف مرحلة تحليل

خلال الثلاثة عقود الماضية يلاحظ تزايد اهتمام المنظمات بتنمية الموارد البشرية لتحقيق استراتيجياتها (Noe, 2005; Knezović,) (Bušatlić, & Ridić, 2020)، حيث تعتمد تنمية الموارد البشرية بشكل أساس على العملية التدريبية والتي تتضمن مرحلة تحليل الاحتياج التدريبي

استراتيجية المنظمة وكذلك تكامل أنشطة الموارد البشرية مع نشاط التدريب (Spurio, 2019). ولقيام بعملية تحليل الاحتياج التدريبي فقد اقترحت الدراسات السابقة عدد من النماذج التي تضمنت المستويات والخطوات والأدوات اللازمة لتحليل الاحتياج التدريبي. وبمراجعة أهداف تلك النماذج نجد أن بعضها يركز على التحليل على المستوى التنظيمي والوظيفي والفردى (أنظر مثلاً Holton et al., 2000; Eerde et al., 2008) وبعضها يركز على المستوى الوظيفي والفردى فقط (أنظر مثلاً Nowack, 1991; Tracey, 2004) وبعضها يركز على المستوى الوظيفي (Burton and Merrill, 1988)، وأخرى تركز على التحليل على المستوى الفردى فقط (أنظر مثلاً McArdle, 1996; Burton and Merrill, 1988). إلا أنه بتحليل تلك النماذج يلاحظ أنه تم نقدها لعدد من الأسباب ومن أهمها أنها لم تأخذ بالاعتبار التحليل على المستوى الاستراتيجي (أنظر مثلاً Eerde, et al., 2008; Nowack, 1991; Tracey, 2004) وبالتالي عدم تكامل التدريب مع استراتيجية المنظمة (Raj & Sharma, 2018).

وبالرجوع للدراسات السابقة التي عملت لمعرفة واقع تحليل الاحتياج التدريبي في المنظمات الربحية وغير الربحية، يلاحظ وجود عدد من التحديات التي تواجه التطبيق ومنها: عدم تكامل تحليل الاحتياج التدريبي مع استراتيجية المنظمة (العتيبي، ٢٠١٦؛ البواردي، ٢٠١٥؛ Alebachew, 2019;

الاحتياج التدريبي بأنها عملية منهجية للحصول على المعلومات حول اختلاف الأداء الحالي عن المطلوب، وتحديد أسبابها، بهدف تقديم التدريب المناسب لتحقيق أهداف الموظف والإدارة والمنظمة (Altschuld and Lepicki, 2010; Spurio, 2019). وبالتالي فإن القيام بهذه المرحلة يعد مهماً لأنه يساعد على تحديد ما إذا كانت الفجوة في الأداء بسبب التدريب أو غيره (البواردي، ١٤٣٥)، وفي حال كانت الفجوة بسبب التدريب فإنه يحدد من يحتاج التدريب، والمعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة، والوقت لتنفيذها، والعائد المتوقع من التدريب مقارنة بتكلفته، وآلية تقييم أثر التدريب (Maor, 2000; Sthapit, 2020).

وبمراجعة الدراسات السابقة يلاحظ تأكيدها على أهمية تكامل التدريب مع استراتيجية المنظمة بحيث يبدأ ذلك بتحليل الاحتياج التدريبي على ثلاثة مستويات هي التحليل الاستراتيجي، الوظيفي، الفردى (Wognum, 2001; Raj, & Sharma, 2018). ولتحليل الاحتياج على المستوى الاستراتيجي فإنه يتطلب تحليل الأهداف الاستراتيجية وتحديد تحدياتها التدريبية الماضية والحالية والمستقبلية بمشاركة جميع أصحاب المصلحة، ثم اتخاذ قرار استراتيجي حول كيف يمكن للتدريب أن يحقق تلك الاستراتيجيات بناءً على العائد المتوقع من التدريب (Sims, 2006; Sthapit, 2020)، مع الأخذ بالاعتبار توفر الدعم من قبل الإدارات العليا لتكامل التدريب مع

(2020)، حيث تسعى المنظمات إلى تحقيق فعالية عالية في العملية التدريبية التي تتضمن أربعة مراحل هي مرحلة تحليل الاحتياج التدريبي والتصميم والتنفيذ وقياس الأثر. ولتحقيق فعالية تحليل الاحتياج التدريبي تقترح الدراسات السابقة أن يتم تحليل الاحتياج على ثلاث مستويات هي التحليل على المستوى الاستراتيجي والتحليل على المستوى الوظيفي والتحليل على المستوى الفردي (Raj & Sharma, 2018).

وقد حاولت عدد من النماذج اقتراح الأليات والخطوات والمنهجيات لتكامل تحليل الاحتياج التدريبي مع استراتيجية المنظمة (Holton et al., 2000; Eerde et al., 2008; McArdle, Nowack, 1991; Tracey, 2004; Burton and Merrill, 1988; 1996)، إلا أنه تم نقد تلك النماذج لأنها لم تأخذ بالاعتبار استراتيجية المنظمة عند تحليل الاحتياج التدريبي (أنظر مثلا التلباني، وآخرون، ٢-١٢ Eerde et al., 2008; Elakouri, 2018; Shibani, 2017). كما يلاحظ أن تلك النماذج لم توضح كيف يمكن ترجمة الاستراتيجية إلى المستويين الإشرافيين التكتيكي والتشغيلي (٢٠١٢ Ferreira & Abbad).

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن معظم المنظمات يواجه تحديات في تطبيق تحليل الاحتياج التدريبي، حيث يلاحظ أن المنظمات لا تقوم بتحليل الاحتياج التدريبي على المستوى الاستراتيجي، وضعف التكامل بين التدريب وأهداف المنظمة،

(Tsuduk, 2018; Shibani, 2017)، وعدم وجود خطة طويلة الأجل لتطوير الموظفين. Elakouri, 2018) ، وعدم وضوح أهداف المنظمة للمدراء أو العاملين ومسؤولي التدريب (العتيبي، ٢٠١٦ ؛ البواردي، ٢٠١٥؛ Alebachew, 2019)، وضعف مشاركتهم في تحديد الاحتياج التدريبي (Alebachew, 2019; Meresa, 2019)، وضعف دعم وقناعة القيادات العليا لعملية تحليل الاحتياجات التدريبية (التلباني وآخرون، ٢٠١٢؛ دربي ٢٠١٣؛ البواردي، ١٤٣٥)، وضعف قدرات والمدراء وخبراء التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية (العتيبي، ٢٠١٦؛ التلباني، وآخرون، ٢٠١٢؛ Elakouri, 2018; Altarawneh, & Aseery, 2016)، وضعف التكامل بين تحليل الاحتياج التدريبي وأنشطة الموارد البشرية (العتيبي، ٢٠١٦؛ البواردي، ٢٠١٥؛ دربي، ٢٠١٣؛ Shibani, 2017).

هذا التوجه المطلوب لتكامل التدريب مع استراتيجية المنظمة، والانتقاد الذي وجه إلى نماذج تحليل الاحتياج التدريبي، وكذلك التحديات التي تواجه المنظمات في تحليل الاحتياج التدريبي، تزيد من الحاجة إلى تطوير نموذج لتحليل الاحتياج التدريبي مع أخذ بالاعتبار تكامل تحليل الاحتياج التدريبي مع استراتيجية المنظمة ويتغلب على التحديات التي تواجه المنظمات في تنفيذ تحليل الاحتياج التدريبي.

- مشكلة الدراسة :

يلاحظ تزايد اهتمام المنظمات بتدريب وتنمية الموارد البشرية لتحقيق استراتيجياتها (Knezović, et al,)

الاحتياج التدريبي وربطه باستراتيجية المنظمة، مع توضيح مستوياته وأدواته ومتطلبات نجاحه. كما أنه يعالج النقد والتحديات التي تواجه نماذج تحليل الاحتياج التدريبي المقترحة. كما يقترح النموذج عدد من المتطلبات التي تقدم حلولاً لمعالجة التحديات التي تواجه المنظمات في تطبيق تحليل الاحتياج التدريبي. ويؤمل أن تسهم نتائج النموذج المقترح في مساعدة المنظمات على تحليل الاحتياج التدريبي بشكل يكامل التدريب مع استراتيجية المنظمات وبما ينعكس على تحسين العملية التدريبية، ومن ثم الرفع من قدرات العاملين لتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة.

الجزء الثاني - منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اتباع المنهج البحثي التاريخي الذي يركز على مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة خلال فترات زمنية متعاقبة حتى الوقت الراهن، وذلك من خلال البحث في عدد من قواعد البيانات ومنها قاعدة الدراسات والبحوث والكتب المتوفرة في مكتبة الملك فهد الوطنية المركزية ومنها <http://proquest.com> و www.jstor.org ، وتم الاستفادة من عدد كبير من الأعمال العلمية (بحوث علمية، كتب، مقالات علمية، بحوث مؤتمرات، رسائل دكتوراه وماجستير) التي تهتم بموضوع "تحديد/ تقييم/ تحليل الاحتياج التدريبي" ، "التدريب" ، "مراحل العملية التدريبية" "معوقات أو تحديات تحليل الاحتياج التدريبي"، "نماذج تحليل الاحتياج التدريبي"، "الاحتياجات التدريبية"، "التدريب"، سواء باللغة العربية أو

وضعف اهتمام الإدارة العليا بتحديد الاحتياج التدريبي (Elakouri, 2018; Shibani, 2017) ; البواردي، ٢٠١٥، التلباني وآخرون، ٢٠١٢، العتيبي، (٢٠١٦).

ولذا تسعى الدراسة الحالية إلى بناء نموذج يكامل تحليل الاحتياج التدريبي مع استراتيجية المنظمة، ويأخذ بالاعتبار النقد المقدم على نماذج تحليل الاحتياج التدريبي المقترحة، والتحديات التي تواجه المنظمات في تحليل الاحتياج التدريبي، وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في كيف يتم تحليل الاحتياج التدريبي بشكل يتكامل مع استراتيجية المنظمة؟، وماهي المستويات والخطوات والمتطلبات والأدوات المطلوبة لنجاح لتحليل الاحتياج التدريبي؟

-أهداف الدراسة:

١. التعرف على مستويات ومتطلبات تحليل الاحتياج التدريبي.
٢. التعرف على النماذج المقترحة لتحليل الاحتياج التدريبي.
٣. التعرف على التحديات التي تواجه المنظمات في تحليل الاحتياج التدريبي.
٤. تطوير نموذج نظري لتحليل الاحتياج التدريبي يعالج التحديات والفجوات في نماذج وممارسة تحليل الاحتياج التدريبي.
٥. تقديم توصيات لضمان فعالية تطبيق النموذج النظري المقترح.

- أهمية الدراسة:

تعد الدراسة مهمة لأنها تقدم للمكتبة العربية موضوعاً مهماً يتعلق بتطوير نموذج نظري لتحليل

بأنها معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التدريبية ورسم البرامج التدريبية لتحقيق هذه السياسات (عليوة، ٢٠٠١). ويمكن استخلاص أنه على الرغم من الاختلاف في محتوى مفاهيم تحليل الاحتياج التدريبي، إلا أنها بشكل عام تركز على أن تحليل الاحتياج التدريبي هي عملية منهجية مستمرة لتحديد الفجوة بين المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة للوظيفة والتي يمتلكها الموظف بهدف التغلب عليها لتحقيق أهداف الوظيفة والإدارة والمنظمة.

• أهمية تحليل الاحتياج التدريبي:

يعد تحليل الاحتياجات التدريبية مهماً لتحسين أداء العاملين والمنظمة معاً، لأنه يوضح ويحدد المشكلات التدريبية أو غير التدريبية الحالية والمستقبلية التي تؤثر على أداء المنظمة (Rossett, 2009)، ولأنه يربط ويكامل تحديد الاحتياجات التدريبية مع استراتيجية المنظمة (Sung & Choi, ٢٠١٤)، ويتيح فرصة المقارنة بين المهارات المطلوبة قبل التدريب والمهارات المتحققة بعد التدريب (توفيق، ٢٠٠٦)، ويزيد من مستوى المشاركة والالتزام من قبل المدراء ومسؤولي التدريب تجاه التدريب والتطوير (Kumar, ٢٠١٤)، وتحفيز الموظفين على المشاركة في العملية التدريبية، بدلاً من الاعتماد على آراء المديرين فقط (Bansal & Tripathi, 2017)، وتقديم معلومات لدعم عملية تصميم وتنفيذ برامج التدريب الاستراتيجية (Arshad et al, 2015)،

الإنجليزية. وتم القيام بذلك البحث المنهجي التاريخي من أجل تتبع التطور الزمني في آليات وطرق تحليل الاحتياج التدريبي والفجوات والتحديات التي تواجهه في النماذج المختلفة، ومحاولة التغلب عليها وتجنب حدوثها في النموذج النظري المقترح في هذه الدراسة.

الجزء الثالث - الإطار النظري:

للإجابة على هدف الدراسة الأول، سيتم في هذا الجزء استعراض مفاهيم تحليل الاحتياج التدريبي، ثم أهمية تحليل الاحتياج التدريبي، ثم استعراض مستويات تحليل الاحتياج التدريبي بهدف معرفة المستويات والخطوات المهمة بالإضافة إلى متطلبات تحقيقها.

• مفهوم تحليل الاحتياج التدريبي:

عرف تحليل الاحتياج التدريبي على أنه عملية رسمية للحصول على المعلومات حول اختلاف الأداء الحالي عن المطلوب، وتحديد الفجوة وأسبابها، والوصول الى الحاجات التدريبية بناء على الأولويات لعمل المنظمة (Altschuld and Lepicki, 2010). وعرف بأنه ما يحتاجه الأفراد من تدريب لتطوير شخصياتهم وقدراتهم من حيث المعارف والمهارات الإدارية والفكرية، والمعارف والمهارات السلوكية، والمعارف والمهارات الفنية (العزاوي، ٢٠٠٦). كما عرف بأنه تقييم الاحتياجات التدريبية لتحديد اسبابها وعلاقتها مع الحاجات الاخرى والتي تعد واحدة لمعاني تحديد المهارات الحالية أو المتوقعة أو العجز في الموظفين (Tracey, 2004). وفي تعريف أخر

استراتيجيات المنظمة، ثم تحديد مشكلات الأداء التنظيمي والهيكلية، ثم تحديد التطوير المطلوب في كل مستوى من مستويات المنظمة، ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي حول كيف يمكن للتدريب أن يحقق تلك الاستراتيجيات (Wognum, 2001). وفي هذه الحالة فإنه يتطلب أن يتم ربط استراتيجية تطوير الموارد البشرية بشكل واضح مع أهداف واستراتيجيات المنظمة (Sims, 2006). ومن أول الباحثين الذين اقترحوا القيام بتحليل الاحتياج التدريبي على هذا المستوى هما McGehee و Thayer في عام ١٩٦١، وتم اقتراح هذا المستوى بعد ذلك في عدد كبير من النماذج (انظر مثلا Rossett, 2009; Eerde et al., 2008).

ويهدف هذا التحليل إلى تحديد سبب المشكلات السابقة والحالية (التدريبية وغير التدريبية) التي تؤثر على تحقيق أهداف الإدارة و المنظمة (Bozarth, 2009; Rossett, 2008)، وربط وتكامل المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الموظفون مع أهداف المنظمة طويلة وقصيرة المدى (Eerde et al., 2008)، وزيادة مشاركة ودعم أصحاب المصلحة لتكامل التدريب مع أهداف المنظمة (Noe, 2005)، وتوضيح العائد المتوقع من الاستثمار في التدريب على أداء المنظمة، وزيادة دعم الانفاق على التدريب (البواردي، ١٤٣٥).

وتؤكد الدراسات السابقة على أهمية مشاركة ودعم الإدارة العليا لتكامل التدريب مع استراتيجية المنظمة وتقديم الدعم المالي و غير المالي Noe

وتحديد ما إذا كان التدريب سيعالج المشكلة التي تم تحديدها بالفعل (Bansal & Tripathi, 2017).

• مستويات تحليل الاحتياج التدريبي

تناولت الدراسات السابقة عدد من المراحل والمستويات لتحليل الاحتياج التدريبي، فمنهم من صنفها إلى المستوى الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي (Wognum, 2001)، ومنهم من صنفها إلى التحليل على المستوى التنظيمي، والمستوى الوظيفي، والمستوى الفردي (McGehee, 1961, and Thayer)، ومنهم من صنفها إلى التحليل التنظيمي/الاستراتيجي وتحليل المهام وتحليل الأشخاص (Pradhan & Pradhan, 2011). وفيما يلي سيتم استعراض تلك المستويات ومتطلبات تحقيقها:

١ - تحليل الاحتياج التدريبي على المستوى الاستراتيجي/التنظيمي:

تؤكد الدراسات السابقة على أهمية تحليل الاحتياج التدريبي على المستوى الاستراتيجي (Wognum, 2000) أو التنظيمي (McGehee & Thayer, 1961). وللقيام بالتحليل على هذا المستوى، ينصح بأهمية موائمة وتكامل أهداف ومهام ولوائح التدريب مع استراتيجية المنظمة ممثلة بالأهداف والغايات، وان تركز أهداف وسياسات وخطط وقرارات التدريب على تحقيق توقعات أصحاب المصلحة في جميع المستويات التنظيمية (Kathuria, Joshi, and Porth, 2007). ومن الخطوات التي ينصح بالقيام بها في هذا المستوى أن يتم البدء بتحديد

(SWOT)، أو تحليل (بيست) على المستوى الإستراتيجي (PEST)، أو بطاقة الأداء المتوازن والمسح البيئي، والتي تعد من أهم الأساليب الشائعة للتحليل على المستوى الاستراتيجي (Choo, 2001). كما يقترح عدد من الباحثين إمكانية استخدام أدوات أخرى في هذا المستوى ومن أهمها المقابلات وجماعات التركيز واستطلاعات الرأي والمسوحات والملاحظة (McGehee & Thayer, 1961; Wognum, 2001). وينصح في هذا التحليل تحديد أهداف المنظمة ومن ثم تحديد التدريب المطلوب لتحقيق تلك الأهداف والوقت المناسب لها، والموارد البشرية والمالية المطلوبة، والقيود التي تمنع تحقيق العائد من التدريب (Brown, 2002)، وتوفير الخبرات القادرة على عمل التحليل، والوقت المحدد لإنجاز التحليل، والمقياس لنجاح تحليل الاحتياج التدريبي (Stanton, Salmon, Jenkins & Walker, 2009).

وفيما يتعلق بترجمة الاستراتيجية إلى المستويين الإشرافيين التكتيكي والتشغيلي فلم يتضح من الدراسات السابقة ذلك، ولا يوجد اتفاق على الأسئلة التي يمكن استخدامها لهذين المستويين (2012 Ferreira & Abbad)، إلا أن هناك اتفاق على أهمية مشاركة ودعم عملية التدريب من قبل المدراء والمشرفين ومسؤولي التدريب في تلك المستويات لعملية التدريب، وأن دعمهم ومشاركتهم يعد مهماً لتحقيق تكامل التدريب مع استراتيجية المنظمة (Garavan, 1991). مما يعني أن

(2005)، حيث أنهم إن لم يقدموا الدعم اللازم للتكامل بين التدريب واستراتيجية المنظمة، فإن الاستراتيجية يصعب تحقيقها (McCracken and Wallace, 2000b). كما أكدت الدراسات على ضرورة ربط الانظمة والتشريعات والسياسات الخاصة بالتدريب مع أهداف واستراتيجيات المنظمة (Wills 1998)، وربط الحوافز المالية وغير المالية مع تحسين الأداء للموظفين (دربي 2013) لتشجيعهم على اختيار البرامج التي يحتاجونها لتطوير قدراتهم وأدائهم وأداء منظماتهم (Wognum, 2000). وبالرجوع للدراسات السابقة يلاحظ أيضا تأكيدها على أهمية تكامل التدريب مع أنشطة الموارد البشرية الأخرى (الحوافز، تقييم الأداء، الترقيات، ... إلخ) (McCracken and Wallace, 2000a)، حيث يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في توفير المتطلبات الأخرى التي تدعم العملية التدريبية من خلال تكامل سياسات أنشطة الموارد البشرية مثل الوصف الوظيفي، والحوافز، والتوظيف، وتقييم الأداء مع التدريب والأهداف الاستراتيجية (Garavan, 1991).

ومن الملاحظ ضعف إشارة الدراسات السابقة إلى الأدوات التي يمكن استخدامها لتحليل الاحتياج على المستوى التنظيمي، إلا أن البعض يرى إمكانية تحليل المنظمة أو تحليل البيئة بهدف قياس فعالية المنظمة ومساعدتها على التخطيط لمستقبلها والتي يمكن تحقيقها من خلال تطوير مواردها البشرية (Jamil & Som, 2007)، وذلك من خلال استخدام التحليل الرباعي (سوات)

وللقيام بالتحليل على هذا المستوى تتصح الدراسات السابقة بتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات التي تحتاجها الوظيفة، والحد الأدنى من المعارف والمهارات والتأهيل المطلوبة في الموظف للقيام بمهام الوظيفة، وجودة وسرعة الاداء المطلوب (Reed & Vakola, 2006)، وتحديد كيف يمكن امتلاك تلك المهارات (Brown, 2002). ومن أدوات جمع البيانات التي يمكن استخدامها في هذا المستوى الاستبانة، المقابلة، تحليل الوظيفة (Iqbal and Khan, 2012). ومن متطلبات القيام بهذا التحليل أن تكون مهام الوظيفة واضحة ومكتوبة وأهدافها مرتبطة بأهداف الإدارة، وأن يتم مراجعة وتطوير العمليات والإجراءات التي تحقق أهداف الوظيفة قبل التدخل بالتدريب، وأن يتم القيام بهذه المرحلة بمشاركة الموظف ومديره وخبراء الموارد البشرية (البواردي، ١٤٣٥هـ). حيث أن عدم وجود هذه المتطلبات كان من أسباب وجود تحديات تواجه المنظمات في تحديد الاحتياج على هذا المستوى، نظراً لأن عدم وضوح مهام الوظيفة أو عدم وجود وصف وظيفي يؤدي في الغالب إلى صعوبة التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للعاملين وللمنظمة (التلبناني وآخرون، ٢٠١٢)، كما أنه يؤدي إلى صعوبة معرفة مدى توفر المعارف والمهارات المطلوبة لتحقيق تلك المهام لدى العاملين (أنظر مثلاً العصيمي، ١٤٣٠؛ ياغي، ٢٠٠٣؛ الشثري، ٢٠٠٤؛ Firdousi ٢٠١١).

مشاركتهم يجب أن تتم بشكل كامل في صناعة قرارات التدريب ليكون فعالاً في المستويين التكتيكي والتشغيلي (Wognum, 2000)، وذلك من خلال مشاركتهم في صياغة سياسات وخطط التدريب وتطوير مراحل العملية التدريبية لتحسين العمل في الإدارات التي يشرفون عليها (McCracken and Wallace 2000a). وفي هذا الصدد، تبرز الحاجة إلى تقاسم مسؤولية التدريب من خلال عمل مسؤولي التدريب والمدراء في المستوى التكتيكي والتشغيلي كشركاء لنجاح تنمية الموارد البشرية (Wognum, 2000).

٢- تحليل الاحتياج التدريبي على مستوى الوظيفة: تؤكد الدراسات السابقة على أهمية تحليل الاحتياج التدريبي على مستوى الوظيفة (McGehee and Thayer, 1961). وفي هذا المستوى يتم تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة لتحقيق أهداف الوظيفة والادارة (Reed & Vakola, 2006). ومن مزايا هذا التحليل أنه يقدم معلومات ضرورية عن المعارف والمهارات التي يحتاجها شاغل الوظيفة لأداء العمل بطريقة سليمة (Rothwell & Kazanar, ٢٠٠٤)، ويساعد على مراجعة وتطوير الوصف الوظيفي وإعادة تصميم المهام الوظيفية (Gupta, 1999)، وتحديد ما إذا كان التدريب يحسن أداء العاملين (Reed & Vakola, 2006)، وكل ذلك يساعد على جمع البيانات وتقييمها وتقديم معلومات مهمة عن تحديد الاحتياجات التدريبية للوظيفة (Iqbal and Khan, 2012).

وتنقترح الدراسات السابقة للقيام بهذا التحليل أن يتم تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الموظف للقيام بمهام الوظيفة (Roffe, 1999)، ونوع التدريب الذي يحتاجه الموظف لإكسابه تلك المعارف والمهارات والاتجاهات، والطريقة المناسبة التي يجب أن ينفذ فيها التدريب، والغرض من التدريب (Brown, 2002)، وما إذا كان التدريب يساعد على التغلب على أي قصور في الأداء (الشاعر، ٢٠٠٥)، وما إذا كان التدريب سيؤدي إلى اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها لأداء العمل، وتحديد الأنظمة المعلوماتية التي يحتاجها الموظف لتحسين أداءه في العمل، والمهارات والتأهيل الموجود لدى الموظف (Roffe, 1999)، والأهداف التدريبية، ومعايير الأداء المطلوب إنجازها من التدريب (Iqbal & Khan, 2011). ويمكن الإجابة على الأسئلة المطلوبة في هذا المستوى من خلال استخدام عدد من الأدوات ومنها: الاستبيان، المقابلات، الملاحظة، مراجعة الوثائق، المقابلات الجماعية، الاعتماد على المنهجيات في تحليل الوظيفة والكفاءة، أو أسلوب دلفاي، والاختبارات والحوادث والمواد المكتوبة (Reid and Barrington, 1999)، وخريطة الكفاءة، ومركز التقييم والاختبارات النفسية (Iqbal and Khan, 2011) كما يمكن ان تشمل هذه الأدوات مراجعة الوثائق ذات الصلة، واستشارة المسؤولين في المناصب القيادية العليا (Clardy, ١٩٩٧). وعلى الرغم من تأكيد الدراسات السابقة على أهمية هذا التحليل في

وبمراجعة الدراسات السابقة يتضح أن هذا التحليل يستخدم بشكل كبير من قبل المنظمات التي تقدم التدريب وليست المستفيدة منه (Sels, 2002)، كما أن استخدام التحليل على هذا المستوى بدون المستويات الأخرى يعد غير كافياً، لأنه في الغالب ما يكون بعيداً عن المشكلات التي يواجهها الموظفون، وأنه لا يساعد بمفرده على تعريف العمليات الأساسية والمهمة للموظف (Bucalo, 1984; Stanton et al, 2009).

٣ - تحليل الاحتياج على مستوى الموظف: يتم تحليل الاحتياج التدريبي على مستوى الموظف للتأكد من أن الموظف قادراً على القيام بمتطلبات الوظيفة، وتحديد التدريب المطلوب لتمكين الموظف من القيام بالمهام الوظيفة المطلوبة (Brown, 2002). وبمعنى آخر لمعرفة أسباب الفجوة في الأداء الحالي والماضي والمستقبلي والتي سببها نقص التدريب (البواردي، ١٤٣٥)، ومن ثم تقديم التدريب المناسب لسد تلك الفجوة. ومن متطلبات نجاح هذا التحليل مشاركة المشرفين والموظفين ومدراء التدريب في عملية تحديد الاحتياج التدريبي، حيث أنها تعد من العوامل المهمة لنجاح هذه المرحلة (Noe, 2005)، وأن عليهم أن يدركوا أهمية دورهم ومسؤوليتهم في ربط وتكامل تحديد الاحتياجات التدريبية مع استراتيجية المنظمة (Reid and Barrington, 1999).

المنظمة Organizational Analysis، وتحليل الوظيفة Task Analysis وتحليل الفرد Personal Analysis (individual) . ويعد هذا النموذج من أكثر النماذج استخداماً (Holton et al., 2000)، كما أن الكثير من نماذج تحليل الاحتياج التدريبي تم تطويرها وبناءها بالاعتماد على هذا النموذج (Dahiya & Jha, 2011). ومن النقد على النموذج أنه يعد من النماذج التقليدية التي تنظر لوظيفة التدريب على أنها محدودة على إدارة محددة داخل المنظمة فقط (مثل تحليل أرباح أو تسرب الموظفين أو تقليل الوقت للإنجاز في إدارة معينة)، ولكنها لا تنظر إلى وظيفة التدريب على أنها نظام فرعي داخل المنظمة ككل، ويعتبر الفرد (المتدرب) هو وحدة التحليل في نهاية البرنامج (Ones, Anderson, Viswesvaran & Sinangil, 2017; Bansal & Tripathi, 2015).

وفي عام 1986 اقترح Graham and Mihal نموذج مكون من أربعة خطوات لتطوير البرنامج التدريبي وهي: ربط البرنامج بخطة العمل من خلال عمل اجتماع لمجموعة من القيادات العليا لتحديد أهداف برنامج تطوير المدراء. والتأكد من مناسبة محتوى البرنامج من خلال مراجعة محتواه مع مهام المدراء، واختيار الطرق المناسبة للتدريب. وأن يستجيب البرنامج لاحتياجات الأفراد سواء التخصصية أو العامة. والتأكد من أن التدريب يحسن الأداء. وقد تمت الإشارة إلى هذا النموذج في عدد من الدراسات على أنه من نماذج تحليل

معرفة العجز لدى الموظف، فإن نتائج الدراسات السابقة يشير إلى أن عدد قليل من المنظمات تستخدم هذا المستوى من التحليل (البوردي، ٢٠١٥).

وبشكل عام تؤكد أدبيات الدراسة على أهمية استخدام التقنية كوسيلة مساعدة لدعم عملية التدريب في جميع مستوياتها (الاستراتيجي، الوظيفي، الفردي) حيث أنها تساعد على سرعة وتسهيل جمع بيانات تحليل الاحتياج التدريبي وتقليل تكلفة القيام به على المستويات السابقة (Nagendra & Deshpande, 2014). وهناك من ينصح باستخدام قواعد البيانات، والتي تعد من الأنظمة التقنية التي يمكن استخدامها في التدريب الاستراتيجي (Haque, 2014)، لأنها تركز على دمج وتكامل جميع العمليات والوظائف والإدارات في نظام معلومات موحد يمكن التحكم به من أي جهاز حاسوبي، والعمل على متابعة تحليل الاحتياجات التدريبية ومراقبتها وتقديم تقارير عنها، كما أنه يساعد على سهولة مراجعة وقياس الأداء (Ghosh & Woodfork, 2012).

• نماذج تحليل الاحتياج التدريبي:

سيتم فيما يلي مناقشة هدف الدراسة الثاني الخاص بالتعرف على نماذج تحليل الاحتياج التدريبي، حيث سيتم عرض النماذج حسب تاريخ بنائها:

فقد اقترح McGehee and Thayer نموذجهما في عام 1961 للتأكد من تكامل التدريب مع أهداف المنظمة، حيث يقترح النموذج أن يتم تحليل الاحتياج التدريبي على ثلاث مستويات هي: تحليل

- ٤- تحليل الاستطلاع بحساب وترتيب مؤشرات الاحتياجات التدريبية.
 - ٥- تفسير نتائج الاستطلاع واستخدام التحليل الاحصائي المناسب لمقارنة نتائج شاغلي الوظائف والمدراء وترتيبها.
 - ٦- استخدام مقابلات جماعية لتفسير وتوضيح احتياجات التدريب للمستقبل.
 - ٧- تقديم تقرير مكتوب عن النتائج لتحليل الاحتياج.
 - ٨- تطوير أهداف التدريب بناء على السلوك المطلوب و نتائج الاستطلاع.
 - ٩- تصميم وتنفيذ وتقييم مدخلات التدريب (Nowack,1991).
- ويتميز هذا النموذج في بناء الأهداف السلوكية للتدريب من خلال طرح سؤالين هما الأهمية بمعنى ماهي الأنشطة والسلوكيات المرتبطة بالعمل والتي تتكرر في أعمال محددة، ومستوى الاتقان (الكفايات) الذي يحتاجه العاملون لأداء عملهم (Chiu, Thompson, Mak, & Lo,) 1999. ومن المآخذ على النموذج أنه لا يحدد النتائج التنظيمية والفردية ولكنه يركز على عمليات المنظمة (Dahiya & Jha, 2011).
- وفي عام 1993 اقترح McClelland نموذج يتضمن ١١ خطوه وهي: تحديد الهدف من تحديد الاحتياج التدريبي، وتحديد الجماعة التي ستشارك فيه، وتحديد إمكانية توفر الموارد المؤهلة للإدارة والإشراف على المشروع، والحصول على دعم والتزام القيادات العليا للعمليات، ومراجعة واختيار

- الاحتياج التدريبي (أنظر مثلا Peterson & Peterson, 2004; Dahiya & Jha, 2001) وفي عام ١٩٨٧ اقترح Rossett نموذج لتحليل الاحتياج التدريبي والذي يبحث في تقليل الفجوة بين الأداء المثالي "optimal" والأداء الفعلي "actual" للعاملين، وكذلك لتحليل الفجوة في الأداء. ويقترح النموذج ٥ خطوات هي: معرفة الأداء الأفضل للوظيفة. معرفة الأداء الحالي للموظف. تحديد الأداء المطلوب أو الأهداف المطلوبة. تحديد أسباب المشكلة، وأخيراً حل المشكلات. ويرى أن تحديد الاحتياج التدريبي هو عملية التفكير وحل المشكلات التي سببها ضعف المعارف والتقنية والقدرة لدى الموظفين (Rossett, 1987). ويعد هذا النموذج من النماذج المستخدمة في الوقت الحالي لتحديد الاحتياج التدريبي وذلك في مجال الأعمال والصناعة (Dahiya & Jha, 2011) ; (Chang, Chiang & Yi, 2012).
- وفي عام ١٩٩١ اقترح Nowack نموذج للتفريق بين الاحتياجات التدريبية والرغبات التدريبية بناءً على أهميتها لمهام الوظيفة ومتطلبات تطوير قدرات الموظفين، ويحتوي النموذج على (٩) خطوات هي:
- ١- الحصول على معلومات عن الوظيفة بمشاركة الخبراء وشاغلي الوظائف لتحديد المعارف والمهارات والقدرات المهمة.
 - ٢- تطوير استبيان تحديد الاحتياجات بناء على الجدارات لقياس الأهمية والاحترافية.
 - ٣- إدارة الاستطلاع لتحديد الاحتياج لشاغلي الوظائف أو المدراء.

١) فهم أساسيات التدريب وتعليم الكبار، والأخذ في الاعتبار جميع القيود على الموارد مثل الوقت والأدوات والأموال والإدارة ومهارات المدرب والمكان عند تصميم أي عملية تدريب، وأهم شيء هو استجابة الإدارة العليا.

٢) تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة والأفراد.

٣) تطوير أهداف التدريب.

٤) تطوير مقاييس التعلم.

٥) تصميم التدريب.

٦) إجراء التدريب.

٧) تقييم التدريب (Vaughn, ٢٠٠٥).

وفي عام (٢٠٠٧) اقترح Olivas نموذج من ستة خطوات تشمل: تحديد الغرض، تحديد البيانات اللازمة، تصميم منهجية جمع البيانات، جمع البيانات، تحليل وتدقيق البيانات، تحديد أولويات التدريب. ويتميز هذا النموذج بأنه يجمع جميع البيانات اللازمة لصنع القرار الخاص بالتدريب ومن ثم فحصها بصورة جيدة، مما يزيد من فاعلية وكفاءة العملية التدريبية.

وفي عام (٢٠١١) اقترح Cekada عدد من الخطوات لتحليل الاحتياج التدريبي وهي: تحديد الغرض من تحليل الاحتياج، وماهي الأسئلة التي نحتاج اجابتها (ميزانية وخطة التدريب)، ثم تأتي خطوة جمع البيانات من خلال استخدام الملاحظة، والاستبانة، والمقابلات، وتقييم الأداء، ومجموعات التركيز، والمجموعات الارشادية، والاختبارات، ومراجعة الوثائق مع تفضيل استخدام أكثر من أداة

طرق تحليل الاحتياج وأدواته، وتحديد إطار الوقت للمهمة، والجدولة للتنفيذ مع تنفيذ التدريب، والحصول على وجهات النظر، وتحليل النتائج، وبناء النتيجة وتقديم النتائج والتوصيات (McClelland, 1993). وقد قدم النموذج أربع أدوات لجمع البيانات في هذا التحليل هي الاستبيان، والمقابلة، ومقابلات المجموعة، والملاحظة (Chiu, et al, 1999).

وفي عام 2004 طور Tracey نموذج لتحليل الأداء كأساس لتحليل الاحتياجات التدريبية على مرحلتين: في المرحلة الأولى يتم تشخيص الوضع الحالي لتحديد الاختلافات في معايير الأداء، والأداء الحالي، ومستوى الكفاءات الحالية؛ وفي المرحلة الثانية يتم عمل خريطة الفجوة في الأداء والكفاءات وذلك لتحديد الأولويات وأسبابها، ومن ثم إقرار استخدام التدريب أو غير التدريب أو كلاهما حسب احتياجات العمل المطلوب (Tracey, 2004). وقد تم اقتراح استخدام عدد من الأدوات ومنها: خريطة الكفاءة، ومركز التقييم ومقابلات الأفراد وإجراء الاختبارات النفسية لتحديد الاحتياجات التدريبية (Iqbal and Khan, 2011). ومن النقد على النموذج أنه يعد من نماذج ردة الفعل وليس استباقي (Dahiya & Jha, 2011).

كما اقترح Vaughn في عام ٢٠٠٥ نموذج "تصميم النظام التدريبي" Instructional Systems Design (ISD)، وهو نموذج بسيط وغير معقد، ويتم تنفيذه من خلال سبع خطوات وهي:

نماذج تركز في تحليل الاحتياج التدريبي على مستوى الإدارة والوظيفة والفرد (McGehee and Thayer, 1961)، وهناك نماذج تركز في التحليل على مستوى الوظيفة والفرد فقط (أنظر مثلاً Rossett, 1987; Nowack, 1991; McClelland, 1993; Tracey, 2004; Vaughn, 2005)، وهناك نماذج تركز في التحليل على مستوى الوظيفة فقط (Olivas, 2007)، وهناك نماذج تركز على مستوى الفرد فقط (Graham and Mihal, 1986;) & Abdel-Maksoud & Cekada, 2011; Saknidy, 2016)، كما يلاحظ أن بعض هذه النماذج تأخذ بالاعتبار أداة واحدة فقط وهي الاستبانة وتهمل الأدوات الأخرى (Graham and Mihal, 1986; Abdel-Maksoud & Saknidy, 2016)، وبعض هذه النماذج يركز على مجموعة من الموظفين الذين سيشاركون في البرنامج في تحديد الاحتياج التدريبي وليس جميع أصحاب المصلحة (McClelland, 1993). وبشكل عام تختلف الدراسة الحالية عن النماذج السابقة في أنها تعمل على سد الفجوة في تلك النماذج من خلال التركيز في تحليل الاحتياج التدريبي على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي والوظيفي والفرد مع إيضاح الخطوات والأدوات والمتطلبات لكل مستوى بهدف ضمان التكامل بين تحليل الاحتياج التدريبي واستراتيجيات المنظمة.

لتعزيز النتائج. ثم تأتي خطوة تحليل البيانات لتحديد الفجوة بين المهارات الحالية والمطلوبة للعمل، ثم تأتي خطوة تحديد ماذا نحتاج تحقيقه من خلال التدريب (تحديد مشكلات الأداء التي يمكن التغلب عليها بزيادة المهارات والمعارف). وأخيراً خطوة اقتراح الحلول التدريبية إذا كان سبب المشكلة نقص التدريب (Cekada; 2011).

وفي عام (٢٠١٦) طور Abdel-Maksoud و Saknidy نموذج تحليل الاحتياج التدريبي والتعليمي بالاعتماد على استخدام نموذجين لتحديد الاحتياج التدريبي، الأول قدم من Borich الذي اقترح في عام 1980 ، والنموذج الثاني قدم من Misanchuk في عام ١٩٨٤. وقد تم استخدام الاستبانة فقط كأداة لجمع البيانات، حيث تستخدم من المجيبين لتقييم درجة أهمية موضوع معين ومستوى المعرفة له، وهذه البيانات يتم جمعها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من منخفض جداً إلى عالي جداً للمعرفة)، وعلى مستوى الأهمية (من القيمة (١) وتعني أنه ليس مهم إلى القيمة (٥) وتعني أنه مهم جداً). وقد استخدم طرق كمية لتحديد الاحتياج وهي: متوسط درجة الأهمية، ومتوسط مستوى المعرفة والتباين بين الأهمية والمعرفة Abdel-Maksoud & Saknidy, (2016).

وبمراجعة النماذج السابقة نجد أنها تتفق مع الدراسة الحالية في أنها تركز على تحديد وتحليل الاحتياج التدريبي للموظفين بهدف تحقيق أهداف المنظمة، إلا أنه بمراجعة النماذج السابقة يلاحظ أن هناك

ثالثاً - التحديات التي تواجه ممارسة تحليل الاحتياجات التدريبي في المنظمات:

للإجابة على هدف الدراسة الثالث للتعرف على واقع ممارسة تحليل الاحتياجات التدريبية في المنظمات، سيتم فيما يلي عرض الدراسات العربية وفقاً لتاريخ إصدارها ومن ثم عرض الدراسات الأجنبية.

الدراسات العربية:

هدفت دراسة (Elakouri, 2018) إلى تقييم ممارسات تقييم الاحتياجات التدريبية في مجلس بلدية موشي، على ٦٤ مديراً من بينهم رئيس قسم الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية لم يصاحبه تلبية الاحتياجات التدريبية بسبب عدم كفاية التمويل، وأن تدريب الموظفين هو أحد الأنشطة التي يهتم بها المجلس، وأنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لبعض الموظفين، وأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم تنفيذه في شكل استبيانات ومقابلات وتقارير أداء من قبل المشرفين، ونقص الموظفين المتخصصين، وصعوبة التحليل، وعدم وجود خطة طويلة الأجل لتطوير الموظفين.

كما هدفت دراسة (Shibani, 2017) إلى تقييم ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركات الصناعية الليبية (LICs)، بما في ذلك العوائق التي تحول دون تنفيذها بنجاح، عن طريق المقابلات شبه المنظمة مع (١٧) من كبار المديرين في شركتين مختارتين. وتوصلت الدراسة بأن الاحتياجات التدريبية يتم تحديدها في الغالب من خلال التحليل على المستوى الفردي فقط ولا يتم

إعطاء أي اعتبار للمستويات التنظيمية أو التشغيلية.

هدفت الدراسة العتيبي (٢٠١٦) إلى التعرف على أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية للمدربين بمعهد الجوازات، والكشف عن معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدربين من الضباط والأفراد (صف الضباط) والمدربين العاملين بمعهد الجوازات بالرياض. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. ومن أهم النتائج: انه يتم تحليل الاحتياجات التدريبية من خلال استخدام الحوار بين الرئيس والمرؤوسين، وقلة الكوادر البشرية المؤهلة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وضعف دعم اللوائح لتحليل الاحتياج التدريبي، وضعف الاستفادة من نتائج تقييم الأداء الوظيفي في تحليل الاحتياج التدريبي.

كما هدفت الدراسة البواردي (٢٠١٥) الى التعرف على معوقات تحديد الاحتياج التدريبي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المدراء والموظفين. وقد تم توزيع الاستبانة على ٢٩٨ موظف و ٢٣٨ مدير. ومن أهم معوقات تحديد الاحتياج التدريبي: ربط سياسات الترقية مع عدد البرامج التدريبية وليس أثر التدريب، وعدم وضوح إجراءات تحديد الاحتياج التدريبي في المنظمة، وصعوبة تحديد الاحتياج التدريبي، وضعف اهتمام الإدارة العليا بأثر البرامج التدريبية في أداء الموظفين، وعدم وضوح أهداف الإدارة، وعدم وضوح أهداف المنظمة.

احتياجات المتدربين، ولا يتم تحديد الأولويات بشكل صحيح، والتدريب والتطوير لا يتم بناءً على احتياجات العمل. ولم يتم تحديد أهداف التدريب والتطوير مسبقاً؛ ولم يتم تطوير خطة تدريب وتطوير المنظمات وفقاً للخطة الاستراتيجية؛ لا يسمح بإعداد خطة التدريب والتطوير في المنظمة بمشاركة جميع الموظفين. وخطة التدريب والتطوير الخاصة بالمنظمة لم يتم نشرها بشكل جيد لجميع الشركاء وأصحاب المصلحة. ولم يتم تصميم برنامج التدريب والتطوير الخاص بالمنظمة بما يتوافق مع الوظيفة الفعلية المراد أدائها.

كما سعت دراسة (Meresa, 2019) لتقييم ممارسات وتحديات البرامج التدريبية في أحد الشركات في أديس أبابا. وتم توزيع الاستبيانات على عينات من الموظفين الدائمين بالشركة. بالإضافة إلى إجراء مقابلة شبه منظمة مع المديرين في الشركة. ومن أهم النتائج أن خطة التدريب لا تتماشى مع الخطة الاستراتيجية للشركة، وأن الشركة لا تملك سياسة تدريب وخطة تدريب واضحة، ولا تخصص ميزانيات كافية لتنفيذ ممارسة التدريب، ولا يدرك الموظفون برامج التدريب الحالية وأهدافها، ومعظم الموظفين غير راضين عن برامج التدريب الموجودة في الشركة، ولا توجد مرافق تدريب ولا منصب مستقل لمسؤول تدريب الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.

كما هدفت دراسة (Silivester, 2019) إلى تقييم ممارسات تقييم الاحتياجات التدريبية في بلدية

وهدف دراسة التلباني، وآخرون (٢٠١٢) إلى التعرف على واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المديرين التنفيذيين، وتم تحليل (١٥٦) استبانة وإجراء (١٧) مقابلة. ومن أهم النتائج: أن الإدارة العليا تدعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ويتم تحليل الاحتياج على مستوى الوظيفة والفرد، إلا أنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة، ولا يوجد نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية في هذه المنظمات، ومن أهم معوقات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية: عدم وجود موارد مالية كافية تدعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود خطط واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وضعف دعم القيادات العليا لعملية الاحتياج التدريبي، وعدم التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للعاملين بالمنظمة، وافتقار القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية للخبرة بتطبيق الأساليب المختلفة وتحديد الاحتياجات التدريبية.

الدراسات الأجنبية:

هدفت الدراسة (Alebachew, 2019) إلى تقييم ممارسة وتحديات التدريب والتطوير في المعهد الإثيوبي لتنمية صناعة النسيج. وتم اعداد استبانة وزعت على (٢٨٠) موظف ومقابلة (١٦) من المشرفين. ومن أهم نتائج الدراسة أن سياسات وبرامج التدريب والتطوير تدعم هدف المنظمة، ويوجد ضعف في ميزانية التدريب، ولا يتم إعداد تقييم احتياجات التدريب والتطوير من خلال مراعاة

الغالب يتم على مستوى الوظيفة أو مستوى الفرد، مما يعني عدم تكامل التدريب مع استراتيجية المنظمة. كما يلاحظ وجود تحديات أخرى ومنها عدم دعم القيادات والمدراء لعملية تحليل الاحتياج التدريبي، وعدم توفر القدرات القادرة على التحليل. حيث أن وجود هذه التحديات وعدم التغلب عليها سيؤدي بلا شك إلى ضعف الاستفادة من تحليل الاحتياج التدريبي في تحديد التدريب المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة. وعليه سيتم الأخذ بتلك التحديات في بناء وتطوير النموذج المقترح بحيث يأخذ بالاعتبار تلك التحديات ويترجمها في مستويات أو خطوات أو متطلبات لمساعدة المنظمات على تحليل الاحتياج التدريبي بشكل يتكامل مع استراتيجية المنظمة.

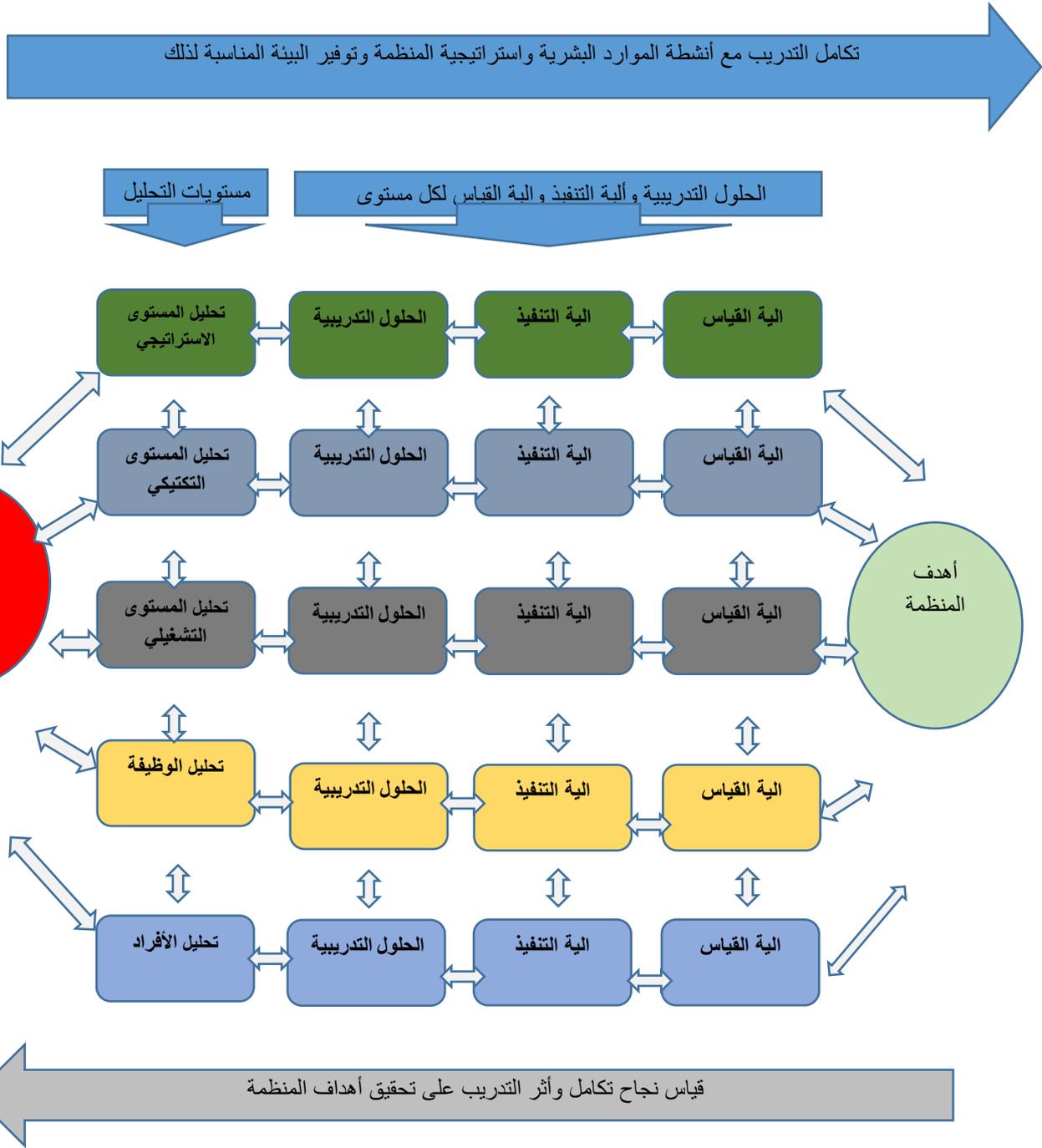
الجزء الرابع - النموذج النظري المقترح لتحليل الاحتياج التدريبي:

بناء على مراجعة وتحليل الإطار النظري والدراسات السابقة ونماذج تحليل الاحتياج التدريبي، فقد تم تطوير نموذج لتحليل الاحتياج التدريبي من ٥ مستويات تبدأ بالتحليل على المستوى الاستراتيجي، ثم ترجمتها للمستوى التكتيكي، ثم التشغيلي، ثم الوظيفي، ثم الفردي، وكل مستوى يتضمن عدد من الخطوات والمتطلبات. ويمكن توضيح النموذج في الشكل التالي:

مجلس موشي. وتحديد التحديات في إجراء تقييم احتياجات التدريب. واستخدمت دراسة حالة، على عينة حجمها (٢٠) من الموظفين، ومشاركة (٥) من رؤساء الأقسام. وتوصلت الدراسة إلى أن تدريب الموظفين هو أحد الأنشطة التي يهتم بها المجلس، وأنه يتم تقييم التدريب من خلال الاستبيانات، المقابلات وتقارير الأداء من قبل المشرفين، إلا أنه لا يتم إجراء تحليل الاحتياجات التدريبية إلى حد كبير في البلدية بسبب القيود المالية.

كما هدفت دراسة (Elbadri, 2001) إلى التعرف على ممارسات وأنشطة التدريب بعد أن تم استثمار مبلغ كبير جداً من المال على التدريب والتطوير منذ عام ١٩٩٠. تضمنت هذه الدراسة مسحاً لـ ٣٠ شركة بولندية. وقد صفت الدراسة ممارسات التدريب القياسية وكيف تلتزم الشركات البولندية بالممارسات المقبولة في تحديد احتياجات التدريب، وتطوير برامج التدريب، وتقييم نتائج التدريب. ومن أهم نتائج الدراسة أن العديد من الشركات تتجاهل تقييم احتياجات التدريب وتفشل في تقييم نتائج جهود التدريب الخاصة بهم.

وبمراجعة الدراسات السابقة يتضح أنها اهتمت بدراسة واقع تحليل الاحتياج التدريبي في المنظمات، إلا أنها اختلفت في بيئات تطبيقها، وأدوات جمع البيانات، وعينتها. ومع وجود هذه الاختلافات إلا أن غالبيتها اتفقت في وجود عدد من التحديات التي تواجه تحليل الاحتياج التدريبي ومن أهمها أن التحليل لا يتم على المستوى الاستراتيجي، وأنه في



شكل (١) مستويات تحليل الاحتياج التدريبي في النموذج النظري المقترح

الخطوة ٢ - تحديد الحلول التدريبية: يتم في هذه الخطوة:

- تحديد أهداف التدريب الاستراتيجية للقيادات والموظفين بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.
- تحديد المبادرات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف.
- تحديد أنواع التدريب المناسب الحالية والمستقبلية (على رأس العمل، حلقات، ورش عمل...).
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة المطلوب تحقيقها من التدريب على مستوى المنظمة، ومسؤولية القيادات في هذا المستوى تجاه تحقيقها.
- تطوير سياسات ولوائح وإجراءات التدريب بشكل يضمن تكامله مع استراتيجية المنظمة ومع أنشطة الموارد البشرية الأخرى (الوصف الوظيفي، جدارات الوظيفة، تقييم الأداء الوظيفي، الحوافز...).
- تحديد ميزانية التدريب المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.

الخطوة ٣ - تحديد آلية التنفيذ: يتم في هذه الخطوة:

- تحديد الآليات والضوابط والإجراءات الفعالة لضمان تحويل أهداف التدريب الاستراتيجية إلى معارف ومهارات وأساليب لتحقيق أهداف المنظمة، وتحديد دور القيادات العليا ومسؤولي التدريب في ذلك.
- تحديد آليات ومعايير اختيار التدريب ومقدميه ومكان وبيئة التدريب لضمان تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

وفيما يلي سيتم عرض المستويات المقترحة في الشكل (١) وخطوات ومتطلبات كل مستوى.

المستوى الأول - تحليل الاحتياج التدريبي على المستوى الاستراتيجي

يتضمن هذا المستوى اربع خطوات أساسية هي :

الخطوة ١ - تحليل المستوى الاستراتيجي:

يتم في هذه الخطوة التأكد من تكامل التدريب مع استراتيجية المنظمة من خلال:

- مراجعة أهداف المنظمة، وأهداف التدريب، وتحديد مستوى التكامل بينها.
- تحديد مدى إدراك القيادات في المستوى الاستراتيجي لدورها في تكامل التدريب مع أهداف المنظمة.
- تحديد ومعرفة مشكلات التدريب الماضية والحالية على مستوى المنظمة والنتائج المتحققة، وتحديد المسؤول عنها، وتحديد كيف تم التغلب عليها، وتحديد كيف يمكن التغلب عليها مستقبلا.

• مراجعة سياسات وتشريعات ولوائح التدريب (تحديد الاحتياج التدريبي، التصميم، التنفيذ، التقييم) وأنشطة إدارة الموارد البشرية (مثل نظام الحوافز، ونظام تقييم الأداء) للتأكد من أنها تركز على تحقيق أهداف المنظمة.

• التأكد من توفر القدرات القادرة على تحديد الاحتياج التدريبي بشكل يتكامل مع استراتيجية المنظمة.

ومبادراتها، ومؤشرات الأداء الرئيسية للتدريب ومسؤولية متابعتها وآلية قياسها. وفي حال كانت المشكلات أو القصور الحالي أو المستقبلي بسبب غير تدريبي فإن على الإدارة العليا أن تقوم بعمل اللازم للتغلب عليه قبل التدخل بالتدريب.

المستوى الثاني - تحليل الاحتياج التدريبي على المستوى التكتيكي:

بعد إنجاز تحليل الاحتياج التدريبي في المستوى السابق، يتم التأكد من التكامل بين أهداف المستوى التكتيكي (الإدارة الوسطى) مع أهداف المنظمة، وكذلك التأكد من أن التدريب/تحليل الاحتياج التدريبي لهذا المستوى يتكامل مع أهداف هذا المستوى. وعليه فإنه يتطلب في هذا المستوى القيام بنفس الخطوات التي تم اتباعها في المستوى الأول للخروج بخطة تدريبية متوسطة المدى للمستوى التكتيكي.

المستوى الثالث - تحليل الاحتياج التدريبي على المستوى التشغيلي:

يتم القيام بالتحليل التدريبي على هذا المستوى بهدف التأكد من تكامل أهداف المستوى التشغيلي مع أهداف المستوى السابق، وكذلك التأكد من أن التدريب/تحديد الاحتياج التدريبي لهذا المستوى يتكامل مع أهداف هذا المستوى. وعليه، فإنه يتطلب في هذا المستوى القيام بالخطوات التي تم ذكرها في المستوى الأول، للخروج بخطة تدريب تشغيلية (قصيرة المدى) لهذا المستوى.

الخطوة ٤ - تحديد آلية قياس التدريب: يتم في هذه الخطوة:

- تحديد العائد المتوقع من التدريب على مستوى أداء المنظمة (السرعة، الجودة، تقليل التكلفة، رضا العميل، تحسين العمليات، تحسين المخرجات والمنتجات، إلخ)، وتحديد ما إذا كان العائد المتوقع من التدريب يزيد عن الإنفاق عليه، ومستوى الأداء لو لم يتم تقديم التدريب.
- تحديد كيف سيتم قياس أثر التدريب على أداء المنظمة، وتحديد الآلية التي يجب أن تتم عند وجود انحرافات في تحقيق الأهداف المطلوبة وتوضيح المسؤوليات عند وجود انحرافات.

ويمكن القيام بهذا المستوى باستخدام أكثر من أداة ومنها فحص الوثائق والمقابلات والاستبانات وورش العمل، ومن ثم تحليلها باستخدام أسلوب التحليل الرباعي PEST أو SWOT. ولا يمكن تحديد أداة أفضل من الأخرى حيث الأهم هو أن يتم الإجابة عن الأسئلة المقترحة في هذا المستوى، مع أفضل أداة استخدام أكثر من أداة لزيادة المصدقية والموثوقية.

ونجاح التحليل على هذا المستوى يتطلب تنفيذ الخطوات وأسئلتها بمشاركة فاعلة من مجلس الإدارة أو القيادات العليا (المدير العام والمدراء التنفيذيون) ومسؤولي التدريب ومسؤولي الموارد البشرية، للخروج بخطة تدريبية استراتيجية (طويلة المدى) تتضمن أهداف التدريب لهذا المستوى (رضا العملاء، سرعة الانجاز، تقليل التكاليف، إلخ)

من خلال التدريب. وترتيب المعارف والمهارات والاتجاهات لكل وظيفة حسب مستوى الصعوبة (صعب جداً/ صعب/ متدني الصعوبة)، والأهمية (هام جداً/ هام/ متدني الأهمية)، والتكرار (يومي/ أسبوعي/ شهري ..إلخ).

- تحديد نوع التدريب المطلوب لكل قدرة (على رأس العمل، ورش عمل، حلقة...).
- تحديد مواضيع الجلسات التدريبية المطلوبة لتحقيق أهداف كل قدرة من قدرات الوظيفة، وتحديد المعارف والمهارات المطلوبة في كل جلسة وتحديد الأساليب والوقت المخصص لها.
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة لنجاح المحتوى التدريبي، ومسؤولية وآلية متابعة المؤشرات.

الخطوة ٣ - تحديد آلية تنفيذ التدريب: يتم في هذه الخطوة:

- تحديد المستهدفين للتدريب في كل وظيفة.
- تحديد المدرب المناسب ومكان التدريب ووقت التنفيذ.
- تحديد البيئة المناسبة للتدريب.
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة لضمان تنفيذ التدريب بشكل ناجح، ومسؤولية متابعة المؤشرات.

الخطوة ٤ - تحديد آلية قياس التدريب: يتم في هذه الخطوة:

- تحديد العائد المتوقع من التدريب لكل قدرة على الأداء (السرعة، الجودة، تقليل التكلفة، رضا العميل، تحسين العمليات، تحسين المخرجات والمنتجات، إلخ).

المستوى الرابع - تحليل الاحتياج التدريبي على مستوى الوظيفة:

بعد الانتهاء من التحليل على المستوى التشغيلي، يتم القيام بالتحليل على مستوى الوظيفة بهدف التأكد من أن مهام كل وظيفة أو كل مجموعة وظائف متشابهة تركز على تحقيق أهداف الإدارة التي تتبع لها هذه الوظائف، حيث يتطلب في هذا المستوى القيام بالخطوات التالية:

الخطوة ١ - تحليل الوظيفة: حيث يتم في هذه الخطوة:

- تصنيف الوظائف إلى وظائف قيادية ووظائف عاملين، ووظائف أساسية ومساندة، ووظائف حالية ووظائف جديدة.
- تحليل الوثائق للتأكد من أن مهام كل وظيفة تتوافق مع أهداف الإدارة، مع الاستفادة من الممارسات الناجحة في ذلك.
- تحديد مشكلات التدريب السابقة لهذه الوظائف، ودور مسؤول التدريب والمدير في التغلب عليها، وضوابط تلافيها مستقبلاً.
- تحديد التغييرات المتوقعة مستقبلاً على كل وظيفة. ومدى احتياج المهام الجديدة إلى التدريب.

الخطوة ٢ - تحديد الحلول التدريبية: يتم في هذه الخطوة:

- تحديد نموذج الجدارات لكل وظيفة بحيث يتضمن القدرات المطلوبة لكل وظيفة، والمعارف والمهارات والاتجاهات التي يتطلبها الأداء المتفوق للوظيفة، والتي يمكن اكتسابها

أو استحداث وظائف جديدة. وفي هذه الحالة يجب رصد المهام الجديدة وتحليلها إلى أهداف سلوكية في شكل معارف ومهارات واتجاهات، وربطها مع أهداف الإدارة والمنظمة مع تحديد مستوى الأداء المطلوب تحقيقه بالتدريب وتحديد طرق قياسه.

المستوى الخامس - تحليل الاحتياج التدريبي على مستوى الفرد:

يتم القيام بهذا التحليل لمعرفة أسباب الفجوة بين أداء شاغل الوظيفة ومتطلبات الوظيفة بالاعتماد على مخرجات التحليل في المستوى السابق. ولتحديد الاحتياج لهذا المستوى، فإنه يتطلب القيام بالخطوات التالية بمشاركة المدير والموظف ومسؤولي التدريب:

الخطوة ١ تشخيص الوضع الراهن: حيث يتم هذه الخطوة مايلي:

- تحديد مشكلات التدريب الذي حصل عليه الموظف سابقاً أو حالياً، ودور مسؤول التدريب والموظف والمدير في التغلب عليها، وآلية تلافيتها مستقبلاً.
- تحديد مستوى إدراك شاغل الوظيفة والمدير بأهمية تكامل التدريب مع أهداف الإدارة والمنظمة.
- تحديد مدى قيام الموظف بالمهام المطلوبة في نموذج الجدارات (أو الوصف الوظيفي) لكل وظيفة وفق المؤشرات المعدة لهذا الغرض. وترتيب المعارف والمهارات والاتجاهات لكل موظف حسب مستوى الصعوبة (صعب جداً/ صعب/ متدني الصعوبة)، والأهمية (هام جداً/

• تحديد تكلفة التدريب للقدرة، وتحديد ما إذا كان العائد المتوقع من التدريب يزيد عن الإنفاق عليه، وتحديد النتائج (السلبية) فيما لو لم يقدم التدريب لشاغلي هذه الوظائف، وتحديد مؤشرات الأداء المطلوبة لقياس التقدم في تحقيق العائد، والمسؤول عنها.

• تحديد دور إدارة التدريب والمشرف على الوظيفة و شاغل الوظيفة في متابعة تحقيق العائد المستهدف.

• تحديد كيف سيتم قياس أثر التدريب على أداء الموظف والإدارة والمنظمة، والمشاركين بها، وتحديد ماذا سيتم القيام به عند وجود انحرافات في تحقيق الأهداف المطلوبة.

ويتم القيام بهذه الخطوات من خلال مشاركة كل من المدراء الذين يشرفون على تلك الوظائف والموظفين المتميزين الذين يشغلون تلك الوظائف ومسؤول الموارد البشرية ومسؤول التدريب، ويمكن الاستفادة من التجارب والممارسات الناجحة أو بيوت الخبرة في هذا المجال. وفي حال كانت مشكلات الوظيفة لا تعزى إلى أسباب تدريبية (مثل وجود مشكلات في إجراءات العمل أو الازدواجية في المهام أو تغير في بعض المهام)، فإنه يجب العمل على حلها قبل التدخل بالتدريب، وأما إذا كان الأداء المطلوب للوظيفة يتطلب تدريب شاغلها، فإنه يتطلب إعداد خطة تدريبية للوظيفة.

ومن المشكلات التي تواجه هذا التحليل وجود تغير في مهام الوظائف أو عدم وجود وصف وظيفي لها،

العمل، تحسين العمليات، تحسين المخرجات والمنتجات، إلخ).

- تحديد ما إذا كان العائد المتوقع من التدريب يزيد على الإنفاق عليه، وتحديد مؤشرات الأداء المطلوبة لقياس التقدم في تحقيق العائد، وتحديد النتائج (السلبية) فيما لو لم يقدم التدريب لشاغلي هذه الوظيفة.
- تحديد دور إدارة التدريب والمشرف على الوظيفة والموظف في متابعة تحقيق العائد المستهدف.
- تحديد كيف سيتم قياس أثر التدريب على أداء الموظف والإدارة والمنظمة، ومن سيشارك به. وما هي الآلية التي سيتم القيام بها عند وجود انحرافات في تحقيق الأهداف المطلوبة.

وللقيام بهذا المستوى فإنه يفضل استخدام أكثر من أداة ومنها فحص الوثائق (الوصف الوظيفي وتقييم الأداء الوظيفي) والمقابلات والاستبانات وورش العمل مع المختصين. إلا أنه لا يمكن تحديد أداة أفضل من الأخرى حيث الأهم، هو أن يتم الإجابة عن متطلبات كل خطوة في هذا المستوى، مع أفضلية استخدام أكثر من أداة لزيادة المصداقية والموثوقية.

وللتغلب على التحديات التي تواجه تكليف موظف بمهام وظيفة تختلف عن مهام الوظيفة المعين عليها، فإنه يجب تحليل المهام المكلف بها الموظف فعلياً، أو التي سيتم نقله إليها وليس مهام الوظيفة المعين عليها.

هام/ متدني الأهمية)، والتكرار (يومي/أسبوعي/ شهري.. إلخ).

الخطوة ٢ - تحديد الحلول التدريبية: يتم في هذه الخطوة:

- ترتيب القدرات لكل موظف حسب أهميتها (أولويات التدريب)، وتحديد أهداف التدريب لكل قدرة من القدرات.
 - تحديد نوع التدريب المطلوب لكل قدرة (على رأس العمل، ورش عمل، حلقة، مشاركة في لجان..).
 - تحديد مواضيع الجلسات التدريبية المطلوبة لتحقيق أهداف كل قدرة من قدرات الوظيفة، وتحديد المعارف والمهارات المطلوبة في كل جلسة وتحديد الأساليب والوقت المخصص لها.
- الخطوة ٣ - تحديد آلية التنفيذ على مستوى الفرد:**

حيث يتم هذه الخطوة مايلي:

- تحديد المكان والوقت المناسب للتدريب.
- تحديد المرشحين للتدريب لكل قدرة.
- تحديد المدرب المناسب.
- تحديد البيئة المناسبة للتدريب.
- تحديد تكلفة التدريب للقدرة التي يحتاجها الموظف.
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة لضمان تنفيذ التدريب بشكل ناجح، ومسؤولية متابعة المؤشرات.

الخطوة ٤ - تحديد آلية قياس التدريب على الفرد:

- تحديد العائد المتوقع من التدريب لكل قدرة على الأداء (السرعة، الجودة، تقليل التكلفة، رضا

الاحتياج التدريبي ومنها، ضعف قدرة مسؤولي التدريب على القيام بتحليل الاحتياج التدريبي.

٢- **توعية وتدريب الموظفين والمدراء:** من خلال عقد ورش عمل أو تنفيذ برنامج تدريبي للموظفين والمدراء لمناقشة مستويات النموذج بهدف زيادة مستوى وعيهم بأهمية التدريب وتكامله مع استراتيجية المنظمة، وزيادة قدرتهم على توفير البيانات المطلوبة لهذا التكامل. حيث يلاحظ وجود عدد من التحديات التي تواجه المنظمات في تحليل الاحتياج التدريبي هو ضعف قدرة المدراء والموظفين على القيام بتحليل الاحتياج التدريبي.

٣- **توفير واستخدام نظام تقني:** لتسهيل إدارة المعلومات وتنفيذ الخطوات المقترحة في مستويات النموذج المقترح لجمع البيانات وتسهيل عملية الاستفادة منها، فإنه ينصح باستخدام نظام تقني مناسب. وتزداد الحاجة لهذا النظام كلما كبر حجم المنظمة، أو ازداد عدد الموظفين أو الوظائف بها، أو ازداد عدد فروعها، بحيث يساعد النظام على سرعة وسهولة جمع البيانات وتوفير الوقت والجهد، وتقديم التقارير المناسبة لتحليل الاحتياج التدريبي، ومتابعة تحقيق أهداف التدريب. بالإضافة إلى ذلك، لابد من دعم واهتمام الإدارة العليا لتطوير وتحقيق فعالية النظام التقني.

٤- **الإجابة عن الاسئلة المقترحة في كل مستوى:** باستخدام أحد الأدوات المقترحة في هذا التحليل ومنها SWOT أو PEST ، أو أدوات جمع

وبعد الانتهاء من تحليل الاحتياج على المستوى الفردي، فإنه في حال كان ضعف الأداء بسبب غير تدريبي، مثل مشكلات في إجراءات العمل أو مشكلات بيئة العمل أو مشكلات تقنية... إلخ، فإنه يجب التغلب عليها أولاً وقبل التدخل بالتدريب، وإذا كانت المشكلات والتطوير المستقبلي بسبب نقص التدريب، فإنه يتطلب إعداد خطة تدريبية على مستوى الفرد تتضمن ما يلي:

- المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الموظف حالياً ومستقبلاً (منفرداً أو مع موظفين آخرين) لتحقيق أهداف الوظيفة والإدارة أو المنظمة.
- تحدد أولويات التدريب لكل موظف أو لكل مجموعة موظفين أو لكل إدارة.
- تحديد نوع التدريب، أهداف التدريب، المستهدف من التدريب، وسائل التدريب، وقت التدريب ومدته، ومن يقدم التدريب، العائد المتوقع من التدريب في ضوء الإنفاق عليه، وأساليب قياس أثر التدريب، ومسؤولية متابعة تحقيق أهداف التدريب.

متطلبات نجاح تطبيق النموذج:

لنجاح تطبيق النموذج النظري المقترح وبشكل يخدم أهداف المنظمات، فإنه يتطلب القيام بما يلي:

١- **تدريب المختصين:** ليكونوا قادرين على القيام بالتحليل على مستويات النموذج وفهم الخطوات المطلوبة لكل مستوى. حيث أن أحد المشكلات والتحديات التي تواجه الممارسة العملية لتحليل

النظري ويتغلب على النقد المقدم على نماذج تحليل الاحتياج التدريبي والتحديات التي تواجه المنظمات في ممارسة تحليل الاحتياج التدريبي، من خلال الإجابة على خمسة أهداف رئيسية.

فقد سعى هدف الدراسة الأول إلى التعرف على مستويات ومتطلبات تحليل الاحتياج التدريبي، واتضح أن الدراسات السابقة أكدت على أهمية تحليل الاحتياج التدريبي للمنظمة على ثلاثة مستويات تبدأ من: التحليل على مستوى التنظيمي/ الاستراتيجي والذي يتطلب تكامل أهداف ومهام ولوائح التدريب مع استراتيجية المنظمة وتوقعات أصحاب المصلحة، بحيث يبدأ بتحليل مشكلات الأداء على مستوى المنظمة، والتدخل الحالي والمستقبلي المطلوب لتحقيق استراتيجية المنظمة، والعائد المتوقع من الاستثمار على التدريب. ولنجاح هذا التحليل فإنه يتطلب أن يكون هناك اهتمام ودعم من قبل القيادات العليا، وأن يكون هناك ارتباط وتكامل بين نشاط التدريب وأنشطة الموارد البشرية الأخرى (الوصف الوظيفي، والحوافز، وتقييم الأداء الوظيفي). وفيما يتعلق بالتحليل على مستوى الوظيفة تؤكد الدراسات السابقة على أهمية أن تكون مهام الوظيفة واضحة ومكتوبة وأهدافها مرتبطة بأهداف الإدارة والمنظمة، وأن يتم مراجعة وتطوير العمليات والإجراءات للعمل بشكل مستمر بهدف تحديد المعارف والمهارات التي تحتاجها الوظيفة، وأن يتم القيام بهذه المرحلة بمشاركة الموظف ومديره وخبراء التدريب.

البيانات الأخرى مثل الاستبانة، المقابلة، ورش العمل، الملاحظة، إلخ.... والأهم هو الإجابة عن الأسئلة المقترحة لتكامل الاحتياج التدريبي مع استراتيجية المنظمة، بمشاركة المعنيين المقترحين في كل مستوى، لكي يشعر القيادات والعاملون في جميع المستويات بمسؤولية تكامل التدريب مع أهداف الإدارة والمنظمة. كما يفضل دعم أدوات جمع البيانات بتحليل الوثائق ذات العلاقة بالتدريب مثل تحليل وثائق الأهداف واللوائح والمهام وتقارير الإنجاز والوصف الوظيفي، وتقييم الأداء الوظيفي، وأي وثائق أخرى يمكن الاستفادة منها في تطوير التكامل. ومن المعايير التي يمكن الأخذ بها عند اختيار الأدوات أو الأساليب أو الوثائق، هدف التحليل، وطبيعة المعلومات التي نحتاج إليها، ونوعها.

٥- تنفيذ ورش العمل في كل مستوى: حيث ينصح بتنفيذ ورش عمل قبل البدء بتنفيذ التحليل على أي مستوى من المستويات المقترحة، بحيث يشارك به المعنيون بهذا المستوى ويتم فيه مناقشة الهدف، والتدريب الذي يحتاجه المعنيون للقيام بالتحليل المطلوب، والوقت المناسب للبدء بالمستوى وأهميته. وهذه العملية تساعد على تهيئة منسوبي المنظمة للتحليل وإعطاء قيمة لتكامل التحليل مع استراتيجية المنظمة في كل مستوى.

الجزء الخامس - المناقشة والتوصيات

هدفت الدراسة الحالية إلى بناء نموذج لتحليل الاحتياج التدريبي بشكل يحقق متطلبات الإطار

النماذج وعدم تركيزها على استراتيجية المنظمة إلى أن تلك النماذج تم بناءها لتحقيق احتياجات معينة ذات علاقة بالمنظمات التي عملت عليها، ولم تعتمد على الإطار النظري والدراسات السابقة لتحليل الاحتياج التدريبي في بناء تلك النماذج.

ولتحقيق هدف الدراسة الثالث للتعرف على التحديات التي تواجه المنظمات في تحليل الاحتياج التدريبي، يلاحظ وجود عدد من التحديات التي تواجه المنظمات في تحليل الاحتياج التدريبي ومنها: ضعف تكامل تحليل الاحتياج التدريبي مع استراتيجية المنظمة، وعدم وجود خطة طويلة الأجل لتطوير الموظفين، وعدم وضوح أهداف المنظمة للمدراء أو العاملين ومسؤولي التدريب، وضعف مشاركتهم في تحديد الاحتياج التدريبي، وضعف دعم وقناعة القيادات العليا لعملية تحليل الاحتياجات التدريبية، وضعف قدرات صانعي القرار والمدراء وخبراء التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية، وضعف التكامل بين تحليل الاحتياج التدريبي وأنشطة الموارد البشرية. حيث أن وجود هذه التحديات وعدم التغلب عليها سيؤدي إلى عدم تكامل التدريب مع استراتيجية المنظمة وأنشطة الموارد البشرية، وبالتالي الحاجة إلى تطوير نموذج يساعد على التغلب على تلك التحديات.

ولتحقيق هدف الدراسة الرابع لتطوير نموذج نظري لتحليل الاحتياج التدريبي يعالج التحديات والفجوات في نماذج وممارسة تحليل الاحتياج التدريبي، فقد تم اقتراح ٥ مستويات لتحديد الاحتياج التدريبي تبدأ بتحليل المستوى الاستراتيجي، ثم

وفيما يتعلق بتحليل الاحتياج على المستوى الفردي، أكدت الدراسات على أهمية التأكد من أن الموظف قادراً على القيام بمتطلبات الوظيفة، وتحديد أسباب الفجوة في الأداء الحالي والماضي والمستقبلي والتي سببها نقص التدريب، ومن ثم تقديم التدريب المناسب لسد تلك الفجوة. ومن متطلبات نجاح هذا التحليل مشاركة المشرفين والموظفين ومدراء التدريب في عملية تحديد الاحتياج التدريبي، وأن عليهم أن يدركوا أهمية دورهم ومسئوليتهم في ربط وتكامل الاحتياجات التدريبية مع استراتيجية المنظمة.

ولتحقيق هدف الدراسة الثاني للتعرف على النماذج المقترحة لتحليل الاحتياج التدريبي. يتضح وجود نماذج تركز في تحليل الاحتياج التدريبي على مستوى الإدارة والوظيفة والفرد، وهناك نماذج تركز في التحليل على مستوى الوظيفة والفرد فقط، وهناك نماذج تركز في التحليل على مستوى الوظيفة فقط، وهناك نماذج تركز على مستوى الفرد فقط، كما يلاحظ أن بعض هذه النماذج تأخذ بالاعتبار أداة واحدة فقط وهي الاستبانة وتهمل الأدوات الأخرى، وبعض هذه النماذج يركز على مجموعة من الموظفين الذين سيشركون في البرنامج في تحديد الاحتياج التدريبي وليس جميع أصحاب المصلحة. إلا أنه بمراجعة النماذج السابقة يلاحظ عدم تركيز تلك النماذج على تكامل تحديد الاحتياج التدريبي مع استراتيجية المنظمة، وكذلك ضعف التركيز على تكامل أنشطة الموارد البشرية مع التدريب. وقد يعود السبب في اختلاف مستويات التحليل في تلك

- استخدام منهج دراسة حالة على النموذج بحيث يتم اختباره على منظمة من القطاع (الحكومي، الخاص، غير الربحي).
- إجراء دراسة على عدد من المنظمات لمعرفة مدى توفر مستويات وخطوات ومتطلبات تطبيق النموذج النظري الحالي.
- تطبيق النموذج النظري الحالي على مستوى واحد من مستويات تحليل الاحتياج التدريبي لاختبار الأسئلة وفعاليتها وتحديد الاسئلة التي ينبغي أن يتم اضافتها أو تطويرها.
- استخدام النموذج النظري الحالي بمشاركة الجهات المستفيدة (المنظمات) والجهات التدريبية (مقدمة التدريب).

قائمة المراجع :

المراجع العربية:

- البواردي، فيصل (١٤٣٥) أليات وادوات تحديد الاحتياج التدريبية في الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. دورية معهد الادارة العامة. المجلد الرابع والخمسون، العدد الرابع. المملكة العربية السعودية.
- البواردي، فيصل (٢٠١٥) معوقات تحديد الاحتياج التدريبية: دراسة ميدانية على المدراء والموظفين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. العدد الثاني الجزء الاول . كلية التجارة وإدارة الأعمال، القاهرة.
- التلواني، نهاية، و بدير، رامي، و السراج، رجب (٢٠١٢) واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث. العلوم الانسانية. المجلد ٢٦. توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٦) تحديد الاحتياجات التدريبية بين الإهدار والاستثمار، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، الجزء الثامن، - القاهرة :مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك.
- دربي ، فدوى (٢٠١٣) واقع التدريب وإعادة التأهيل في ضوء إدارة الجودة في التعليم العالي. دراسة ميدانية علي عينة من موظفي وأساتذة جامعة بنغازي. مجلة جامعة سيها . العلوم الإنسانية. المجلد الثاني عشر العدد الأول.
- الشاعر ، عبد الرحمن،(٢٠٠٥) إعداد البرامج التدريبية :التدريب الفعال، الطبعة الأولى ، مكتبة الرشد، الرياض.

المستوى التكتيكي، ثم المستوى التشغيلي ثم الوظيفة ثم الموظف، ويشتمل التحليل في كل مستوى على أربع خطوات تركز على تحديد مشكلات التدريب، ثم الحلول لها، ثم آلية التنفيذ المستقبلي للتدريب ثم آلية قياس أثرها، بهدف ربط هذه المرحلة مع مراحل العملية التدريبية الأخرى.

التوصيات:

- توصي الدراسة الحالية باستخدام النموذج النظري المقترح على المنظمات مع الأخذ بما يلي:
- استخدام جميع مستويات النموذج المقترح وخطواته ومتطلباته مع أهمية التسلسل بها.
 - تحقيق متطلبات نجاح تطبيق النموذج.
 - التزام ودعم القيادات العليا بتطبيق هذه المستويات، وكذلك بتكامل مرحلة تحليل الاحتياج التدريبي مع مراحل العملية التدريبية (تصميم وتنفيذ وقياس أثر التدريب)، مع أهمية تكامل التدريب مع أنشطة الموارد البشرية الأخرى. حيث ان عدم وجود هذا التكامل يضعف الأثر الإيجابي للتدريب على استراتيجية المنظمة.
 - أن يتم الأخذ بالاعتبار الحلول الغير تدريبية التي تواجه الأداء وتؤثر على نتائج التدريب، قبل القيام بالحلول التدريبية.

دراسات مستقبلية:

من الدراسات التي ينصح القيام بها كنتيجة لهذه الدراسة:

Bansal, A. & Tripathi, J.P. (2017) A Literature Review on Training Need Analysis. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 19, (10). Ver. VI. PP 50-56.

Bozarth, J. (2008) From Analysis to Evaluation: Tools, Tips, and Techniques for Trainers, Pfeiffer Publishing, San Francisco, CA.

Brown, J. (2002) Training needs assessment: A must for developing an effective training program. Public personnel management, 31(4):596-578

Bucalo, J.P., (1984) "An operational approach to training needs analysis", Training and Development Journal, 38 (12), pp.80-4.

Burton, J. & Merrill, P. (1988) "Needs assessment: goal, needs and priorities", in Briggs, L.J., Gustafson, K.L. and Tillman, M.H. (Eds), Instructional Design: Principles and Applications, Educational Technology Publications, Englewood Cliffs, NJ, pp. 21-45.

Cekada, T. (2011). Need training? conducting an effective needs assessment. Professional Safety, 56(12), 28 – 34.

Chang, J., Chiang, T., & Yi, C., (2012) The Systematic Construction and Influential Factors of Training Needs Assessment. International Journal of Business and Social Science. 3 (24) .

Chiu, W, Thompson, D, Mak, W, & Lo, KL (1999) Re-thinking training needs analysis: A proposed framework for literature review", Personnel Review, 28 (1/2), pp.77 – 90.

Choo, C. W. (2001) Environmental scanning as information seeking and organizational learning. Information Research. 7(1), 1-14.

Clardy, A. (1997) Studying your workforce: applied research methods and tools for the training and development practitioner. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE.

Dahiya, S., & Jha, A., (2011) Training Need Assessment : A Critical Study . International Journal of Information Technology and Knowledge Management . 4, (1), pp. 263-267.

الشترى بندر (٢٠٠٤)، تقويم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

العتيبي ، مقعد (٢٠١٦) تحديد الاحتياجات التدريبية للمدربين العاملين في معهد الجوازات بالرياض. أطروحة دكتوراه-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العدالة الجنائية، قسم الدراسات الأمنية.

العزاوي، نجم، (٢٠٠٦) التدريب الإداري، الطبعة العربية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العصيمي، محمد (1430) تحديد الاحتياجات التدريبية للمدربين. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

عليوة، السيد (٢٠٠١) تحديد الاحتياجات التدريبية ، سلسلة تنمية المهارات، القاهرة: دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع. الطبعة الثانية.

ياغي، محمد . (2003) التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق . الطبعة الثانية، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية:

Alebachew, T., (2019) Assessment of Training and Development Practice and Challenges Of Ethiopian Textile Industry Development Institute. Addis Ababa University College of Education and Behavioral Studies Department of Educational Planning and Management (Educational Leadership and Management) M.A Thesis.

Abdel-Maksoud, B.M. & Saknidy, S. (201٧) A New Approach for Training Needs Assessment. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 4, 102-109.

Altschuld, J.W. & Lepicki, T.L. (2010) "Needs assessment", in Watkins, R. and Leigh, D. (Eds), Handbook of Improving Performance in the Workplace: Selecting and Implementing Performance Interventions, Pfeiffer Publishing, San Francisco, CA, pp. 771-91. Bagchi.

Arshad, M.A., Ahmad Nasir bin Mohamad Yusof, A.N.M., Mahmood, A., Ahmed, A. & Akhtar, S. (2015) A Study on Training Needs Analysis (TNA) Process among Manufacturing Companies Registered with Pembangunan Sumber Manusia Berhad (PSMB) at Bayan Lepas Area, Penang, Malaysia. Mediterranean Journal of Social Sciences, 6 (4) S3, 670-678.

Journal of European Industrial Training 35(5) pp.439 - 466

Jamil, R. & Hishamuddin, M.D. (2007) Training Needs Analysis : Practices of Top Companies in Malaysia. *International Review of Business Research Papers* 3 (3) 162-175

Jamil, R., & Md. Som, H. (2007). Training needs analysis: practices of top companies

Kathuria, R., Joshi, M., & Porth, S. (2007) Organizational Alignment and Performance: Past, Present and Future. *Management Decision*, 45(3), 503-517.

Knezović, E., Bušatlić, S., & Ridić, O. (2020). Strategic human resource management in small and medium enterprises. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 20(2), 114-139.

Kumar, A. & Kumar, P. (2013) Training Needs Assessment of Service Providers: Targeted Intervention for HIV/AIDS in Jharkhand, India. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 10:365–372.

Maor, M., (2000) A Comparative Perspective on Executive Development: Trends in Eleven European Countries. *Pub. Adm.*, 78(1): 135-153.

McArdle, G.E.H. (1996) “Conducting a Needs Assessment for Your Work Group”, *Supervisory Management*, 41(3), 6-7.

McClelland, SB, (1993) “Training Needs Assessment: An Open-Systems’ Application”, *Journal of European Industrial Training*, 17 (1), pp. 12-17.

McCracken, M. & Wallace, M. (2000a) “Towards a redefinition of strategic HRD”, *Journal of European Industrial Training* 24(5): 281–290.

McCracken, M. & Wallace, M. (2000b) Exploring strategic maturity in HRD – rhetoric, aspiration or reality?, *Journal of European Industrial Training*, 24 (5) 281-90.

McGehee, W. & Thayer, P. W. (1961) ‘Training in Business and Industry’, Wiley, New York

Dolliver , S. (1992) " To train or not to train? ... an essential question", *Supervision*, 54, (10), pp 12-15.

Eerde, V.W., Tang K.C., Simon & Talbot G. (2008) The mediating role of training utility in the relationship between training needs assessment and organizational effectiveness. *Int. J. Human Resource Management*, 19(1): 63 –73.

Elakouri, K. M. (2018). The establishment of a training and development framework system for the Libya's oil industry (Doctoral dissertation), Nottingham Trent University.

Elbadri, A.N.A (2001) Training practices of polish companies: An appraisal and agenda for improvement. *Journal of European Industrial Training*. 25(2), 69 – 79.

Ferreira, R.R. & Abbad, G. (2012) Training Needs Assessment: Where We Are and Where We Should Go. *BAR, Rio de Janeiro*, 10 (1), art. 5, pp. 77-99.

Firdousi, F. (2011) Significance Of Determining Assessment Needs And Training In The Service Sector. *International Journal of Business and Social Science*, 2, (17), 113-116.

Garavan, T.N. (1991) Strategic human resource development, *Journal of European Industrial Training*, 15 (1), 17-30.

Graham, K. & Mihal, W. (1986) “Can Your Management Development Needs Surveys be Trusted?”, *Training & Development Journal*, 40(3), 38-42.

Gupta, K. (1999) A Practical Guide to Needs Assessment. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Haque, T. (2014). Learning and development division of BRAC Bank Limited: training need assessment.

Holton, E. F., Bates, R. A. & Naquin, S. S. (2000) ‘Large-Scale Performance Driven Training Needs Assessment: A Case Study’ *Public Personnel Management*, 29, (2) 249-267.

Iqbal, M. Z. & Khan, R.A (2012) "The growing concept and uses of training needs assessment: A review with proposed model",

Training Program on Human Resources Development at Bogor Agricultural University (IPB). *Integrated Journal of Business and Economics*, 3(2), 153-163.

Reed, J., & Vakola, M. (2006) What role can a training needs analysis play in organizational change? *Journal of Organizational Change Management*, 19(3), 393-407.

Reid, M. A., & Barrington, H. (1999) 'Training Interventions: Promoting Learning Opportunities', Sixth Edition, Chartered Institute of Personnel and Development, London.

Roffe, I. (1999) Innovation and creativity in organizations: A review of the implications for training and development. *Journal of European Industrial Training*, 23(4/5), 224.

Rossett, A. (1987) "Training Needs Assessment", Englewood Cliffs, N J : Educational Technology Publications Co.

Rossett, A. (2009) *First Things Fast: A Handbook for Performance Analysis*, (2nd ed.), Pfeiffer Publishing, San Francisco, CA.

Rothwell, W. J. & Kazana, H. C. (2004) *Improving On the Job Training*, San Francisco, Pfeiffer.

Sels, L., (2002) More is not necessarily better: the relationship between the quantity and quality of training efforts. [Electronic version]. *The International Journal of Human Resource Management*. 13, (8) , pp. 1279 – 1298.

Sherazi, S. Ahmed, I. Iqbal, M. Umar M. & Kashifur-Rehman (2011) Training needs assessment practices in corporate sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*. 5(28), 435-441.

Shibani, M. (2017) The Training of Technical Staff in Libyan Industrial Companies: Issues in Training Needs Analysis. *Journal of Human Resources Management*, vol. XX, no. 1/2017.

Shibani, M. (2017). The Training of Technical Staff in Libyan Industrial Companies: Issues in Training Needs Analysis. *Journal of Human Resource Management*, 20(1), 42-53.

Silvester, G. N. (2019). An evaluation of training needs assessment practices in local

Meresa, a. (2019). Assessment Of Employees Training Program Practices And Challenges At Global Insurance Company SC (Doctoral dissertation, st. Mary's University).

Nagendra, A., & Deshpande, M. (2014). Human Resource Information Systems (HRIS) in HR planning and development in mid to large sized organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 61-67.

Nikandrou, I., Apospori. E., Panayotopoulou. L. Stavrou T. & Papalexandris, N. (2008) Training and firm performance in Europe: the impact of national and organizational characteristics. *The International Journal of Human Resource Management* . 19, (11) 2057-2078 .

Noe, R.A. (2005) *Employee Training and Development*. 3rd Ed. Singapore: McGraw Hill.

Nowack, KM (1991) "A true training needs analysis", *Training & Development Journal*. 45 (4), pp. 69-73.

Olivas, L. (2007). Designing and conduction a training needs analysis; Putting the horse before the cart. *Journal of management development* 2(3): 19-41.

Ones, D. S., Anderson, N., Viswesvaran, C., & Sinangil, H. K. (Eds.). (2015). *The SAGE Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: V1: Personnel Psychology and Employee Performance*. Sage.

Peterson, T., & Peterson C., (2004) From Felt Need to Actual Need: A Multi-method Multi-sample Approach to Needs Assessment. *Performance Improvement Quarterly*. 17, (1), pages 5–21.

Pradhan,R.K. & Pradhan, S. (2011) Necessity of Training & Identification of Training Needs. In book: *Human Resource Development*, Chapter: 3, Publisher: New India Publishing Agency, Editors: A. K. Sannigrahi, pp.57-77.

Raj, M. S. J., & Sharma, M. K. (2018). Training And Development As Strategic HR Function: A Study Of HR Executives. *Journal Homepage: http://ijmr. net. in*, 5(07).

Ramly, A. T. (2019). Evaluation of Pumping HR (Human Resources) Model-Based

Reference for HR Executives, Managers, and Practitioners, 3rd ed., CRC Press, New York, NY.

Vaughn, R.H. (2005) *The Professional Trainer. A Comprehensive Guide to Planning, Delivery and Evaluating Training Programs*. Second Edition. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Wills, M. (1998) 'Managing the Training Process: Putting the Principles into Practice', Second Edition, Gower, UK.

Wognum, A., (2001) Vertical integration of HRD policy within Companies. *Human Resource Development International*. 4(3) 407–421.

Ghosh, B., & Woodfork, J. J. (2012). ERP Post-Implementation Training Program Assessment-Identifying Key Factors that Improve Cognitive Outcomes. In *International Conference on Computer Supported Education (Vol. 2, pp. 5-14)*. SCITEPRESS.

government authorities: A case study of Moshi municipal council (Doctoral dissertation, Mzumbe University).

Sims, R. (2006) *Human Resource Development: Today and Tomorrow*. IAP.

Spurio, M. G. (2019). Strategic training: The magic world of change. *Psychiatria Danubina*, 31(Suppl 3), 452-454.

Stanton, N., Salmon, P., Jenkins, D. & Walker, G. (2009) *Human Factors in the Design and Evaluation of Central Control Room Operations*. CRC Press Inc.

Sthapit, A. (2020). Evaluation of strategic factors in HRD practices of Nepali Banks: Towards building an SHRD model. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 3(2), 67-92.

Sung, S.Y & Choi, J.N. (2014) Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 393–412.

Tracey, W.R. (2004) *The Human Resources Glossary: The Complete Desk*

Training Need Analysis: Theoretical Model

Faisal A Albawardy

bawardyf@ipa.edu.sa

Abstract: The study aimed to develop a theoretical model for training needs analysis that includes the levels, steps, requirements and tools of the analysis, ensuring that the training is integrated with the organization's needs and its strategic objectives. To develop that model, the theoretical framework and previous studies have been reviewed and found that it emphasize on the importance of integration between the training need analysis and the organization's strategy through analysis at three levels: strategic, functional and individual analysis. Many training needs analysis models have emerged to assist organizations in analyzing the training need, but they have been criticized for not integrating the training need analysis with the organization's strategy. A number of studies have also found that the practice of training needs analysis in organizations faces a number of challenges, the most important of which is that the analysis of training need does not take into account the organization's strategy. To overcome the criticism and challenges that face training needs analysis in the organization, a theoretical model of five levels has been developed to analyze the training need, and each level includes a number of steps so that each step focuses on one of the other stages of the training phases, namely training solutions, implementation and impact measurement. A number of requirements suggested supporting the implementation of the model. The study recommended that the model should be applied at all levels, steps and requirements to organizations to ensure that training is integrated with its strategy.

Key word: training need analysis, training need assessment, Theoretical Model for Training Need Analysis