

جامعة تكريت  
كلية الزراعة  
قسم الاقتصاد والإرشاد الزراعي  
المرحلة الرابعة

# التدريب الإرشادي الزراعي المحاضرة الرابعة

مدرس المادة  
م. مها سعيد شده

## الاحتياجات التدريبية :

تختلف الاحتياجات التدريبية باختلاف الافراد وصفاتهم واختلاف التنظيمات ونوع العمل لذا يجب التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين في التنظيم لكي يمكن اعداد البرامج التدريبية للعاملين في ضوء هذه الاحتياجات.

وتعرف الاحتياجات التدريبية (( بأنها مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب احداثها في معلومات العاملين وخبراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم للتغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل )) او هي (( نواحي ضعف او نقص فنية واقعية او محتملة في قدرات العاملين او معلوماتهم او اتجاهاتهم او مشكلات محددة يراد حلها ))

وفي مجال الاحتياجات التدريبية نؤكد على نقطتين اساسيتين هما :

1- ان تحديد الاحتياجات التدريبية عملية دائمية ومستمرة وذلك لان الاحتياجات تتغير وتتغير تنوع الظروف المحيطة بالمنظمة والمشكلات والمعوقات التي تصادفها .

2- ان مشكلات المنظمة ليست بالضرورة ممكنة الحل بالتدريب حتى ولو تركزت المشكلة في العنصر البشري فقد توجد بعض المشكلات التي يمكن معالجتها خارج عملية التدريب.

## طرق تحديد الاحتياجات التدريبية :

### أولاً: تحليل التنظيم :

عبارة عن دراسة تحليلية شاملة للجانب التنظيمي والإداري لحالي والمتوقع للمنظمة وينتج عن هذه الدراسة التعرف على اهم المشكلات التنظيمية والإدارية التي تعوق سير المنظمة نحو أهدافها والهدف الرئيسي من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة الى التدريب في منظمة ما او جزء او أجزاء من المنظمة وتحديد نوع التدريب الذي لزمها وذلك لتحقيق الأهداف التالية :

أ-توصيف الاعمال والإجراءات التنظيمية وبيان ما يترتب عليها من إنجازات وما تستنفذه من إمكانيات

ب-تشخيص الأوضاع التنظيمية وتحديد مواطن القوى والضعف في التنظيم والتي يترتب عليها ارتفاع تكلفة الأداء او انخفاض كفاءته .

ج-تصميم التعديلات والتغيرات الواجب إدخالها على التنظيم القائم لزيادة الكفاءة في الأداء.

والغرض من تحليل التنظيم هو تحديد مدى توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل وقياس مدى فاعليته من خلال تقويم النتائج والإنجازات المحققة ومقارنتها بالنفقات والموارد المستخدمة وفيما يلي اهم النقاط التي يتكون منها تحليل التنظيم :

- 1- تحليل اهداف المنظمة : ان الأهداف هي التي ترشد الافراد للعمل وتوجه جهودهم وتستعمل في قياس نتائج أعمالهم فاذا اردنا ان نتمكن من مواجهة احتياجات ومتطلبات المنظمة فان علينا ان نعرف بدقة ووضوح اهداف المنظمة ومدى قبول وعدم قبول افراد التنظيم لهذه الأهداف وان درجة الفائدة من ورائه تركز على درجة وضوح الأهداف من اجل رسم الطريق وتطوير وتصميم البرامج التدريبية .
- 2- تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة : وهو التعرف على مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للاهداف المحددة للمنظمة ودراسة الأقسام و الوحدات التي يتكون منها الهيكل وعددها وأهدافها واختصاصاتها وتوزيع السلطة والمسؤولية ونطاق الاشراف وقنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة وطرق انسياب المعلومات ومناطق اختلافاتها وأسباب تعطيلها .
- 3- تحليل سياسات المنظمة ولوائحها : وتتضمن دراسة مجموعة القواعد والتعليمات في المنظمة التي تستخدم في تسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة التي يبذلها الافراد والتعرف على درجة وضوحها وشمولها ومعرفة لعاملين بها والتزامهم باتباعها ودرجة اسهام العاملين في وضعها .
- 4- دراسة تركيب القوى العاملة في المنظمة : وهي فحص الموارد البشرية للمنظمة من حيث العدد والجنس والعمر والتعليم والتدريب والخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها واستقرار العمالة حتى يتحدد مدى ملائمة العاملين للمنظمة وبالتالي يتقرر نوع التدريب المطلوب .
- 5- تحليل معدلات الكفاءة : وهي دراسة مجموعة مؤشرات الإنتاج والتكاليف وإدارة الافراد ومعدلات تشغيل الآلات واختناق الإنتاج والاجازات المرضية المتزايدة وعدم الرضا عن الأداء وشكاوى المستفيدين من الخدمة وغيرها من المؤشرات التي تدل على كفاءة التشغيل ونواحي زيادة التكاليف ومواطن ضعف الإنتاجية.
- 6- تحليل المناخ التنظيمي : ان الروح المعنوية واتجاهات الافراد تلعب دورا مهما في تحديد الاحتياجات التدريبية حيث ان المناخ التنظيمي هو ناتج الروح المعنوية للافراد ووجهات نظرهم فاذا رأى الافراد ان اهداف التنظيم وطرقه وسياسته متفقة مع حاجاتهم واهدافهم فان المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة وتحمل المسؤولية الأمر الذي يسهل الوصول الى اهداف المنظمة ، وهناك عدة طرق تستخدم لتحليل المناخ التنظيمي منها : الملاحظة الفعلية لسلوك العاملين واجراء المقابلة معهم

والاستقصاءات المكتوبة وتحليل معدلات الغياب والحوادث والاصابات و الإنتاجية واقتراحات العاملين والشكاوى وغيرها .

7- تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة : وفيها يتم دراسة الأوضاع والظروف المستقبلية لأنشطة المنظمة والتدريب يهدف الى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات المتوقعة من ناحية الاعداد للتعامل مع الظروف الجديدة والمتطورة والمتغيرة ثم تحديد التدريب الذي يلزم لمواجهة هذا التطور والتغيير .

ومن اهم مجالات التغيير في التنظيمات والتي يجب ان تنعكس في الخطط التدريبية مايلي :

- 1- التغيير في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم من خلالها
- 2- التغيير في طبيعة عمل التنظيم ودخوله مجالات جديدة للنشاط
- 3- التغيير في أساليب الإنتاج او اشكال الالات والمعدات المستخدمة
- 4- التغيير في نوعية الافراد العاملين بالتنظيم وتباين مستوى تعليمهم

#### ثانياً : تحليل العمل

هو دراسة الوظائف والاعمال المختلفة التي يقوم باها الافراد والتنظيم وتركز على المهمة الوظيفية او العمل بصرف النظر عن الشخص الذي يؤدي ذلك العمل وتتضمن كذلك مايجب ان يؤديه الموظف بالشكل الذي يسهم في تحقيق اهداف المنظمة ويقوم مخطط التدريب بجمع المعلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها واحتياجاتها والصفات الواجب توافرها فيمن يقوم بها وكذلك معلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها والغرض من ذلك هو تحديد مايجب ان يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة لتحقيق اهداف المنظمة وكذلك يقوم مخطط التدريب تحليل واجبات ومسؤوليات الوظيفية وغالبا مايوخذ التوصيف الوظيفي كأساس للحصول على هذه المعلومات ويمكن استخدام المعلومات المجمععة عن الوظائف الحالية او المستقبلية لتحديد مايجب ان يدرّب عليه الموظف ويتطلب ذلك تحديد معايير للأداء لكل عمل وبهذا فأن برنامج التدريب يرتبط مباشرة مع العمل لا مع شاغله وتضمن تحليل العمل الخطوات التالية :

- 1- تحديد جميع المهام التي يتطلبها العمل
- 2- تحديد عدد مرات انجاز كل مهمة
- 3- تحديد الأهمية النسبية لكل مهمة
- 4- تقدير مدى صعوبة وتعلم كل مهمة
- 5- حساب عدد النقاط الخاصة بكل مهمة

- 6- اتخاذ قرار بشأن المهام التي ينبغي التركيز عليها أولاً وفقاً لعدد النقاط
- 7- مناقشة نتائج التحليل مع المعنيين في المنظمة