



تحليل الأنشطة والأعمال وأدوات جمع البيانات

تحليل الأنشطة

■ تبدأ مرحلة التحليل على المستوى العام بربط التدريب بحاجة الجهاز ثم نأخذ بعين الاعتبار حاجات الأداء للمشاركين بعد عودتهم لموقع عملهم، حيث يتطلب تحليل الأنشطة فحص الأنشطة المكونة لكل عمل للتعرف على طبيعة العمل والأساليب التي تتبع لإتمامه والظروف السائدة في بيئة العمل، والمعايير التي تستخدم للحكم على جودة العمل، ويفضل أن يقوم بعملية تحليل الأنشطة المراقب الذي تدرب على تحليل الأنشطة وفقاً للطريقة المنهجية للتدريب وتشمل عملية تحليل الأنشطة عدة خطوات تبدأ بتحديد الأنشطة الرئيسية ثم تحديد هدف الأداء لكل نشاط يليها إعداد قائمة بالخطوات اللازمة لإنجاز كل نشاط ثم تحديد المهارات والمعارف اللازمة لإنجاز كل نشاط بشكل فعال وتقييم كل نشاط لتحديد أولويته.

المفاهيم الأساسية

تحليل النشاط

■ لنتمكن من تحديد محتوى برنامج تدريبي معين، ينبغي أن نعرف بالضبط ما هو المتوقع من الموظفين القيام به بعد عودتهم من البرنامج التدريبي إلى بيئة العمل، ويشتمل كل عمل معين نمارسه على سلسلة من الأنشطة، ويمثل كل نشاط عنصرا مختلفا عن الآخر يترتب عليه مخرج أو «نتج» في نهايته، وعلى سبيل المثال، يمثل كل من كتابة التقارير وإجراء المقابلات وإدارة الاجتماعات وتصميم استثمارات الأسئلة للاستقصاء نشاطا في حد ذاته.

■ وخلال عملية تحليل الأنشطة يتم تجزئة الأعمال إلى مراحل محددة، ويمكن تحليل الأنشطة من خلال ملاحظة شخص متمرس يقوم بعمله، كما يمثل أسلوب المجموعة الإسمية طريقة فعالة في تحليل الأنشطة، ومثال ذلك، يمكن لفريق من المدققين المتمرسين والمؤهلين وبسهولة تحديد الأنشطة التي يتطلبها عملهم، كما يمكن لفريق من الجراحين تحديد الأنشطة الضرورية لإتمام عملية جراحية.

■ يتناول تحليل الأنشطة فحص الطريقة التي ينبغي بها القيام بعمل ما في مكان العمل، وقبل تحديد محتوى برنامج التدريب، من الضروري معرفة ما هو متوقع من الموظفين عندما يعودون للعمل. وكل عمل يتكون من سلسلة من الأنشطة. وكل نشاط عبارة عن جزء منفصل من العمل له محصلة أو منتج نهائي، فكتابة التقرير، وإجراء المقابلة، وإدارة الاجتماع هي أنشطة مفصلة ومتممة للعمل.

■ ويفحص تحليل الأنشطة كيف ينبغي القيام بعمل ما للوصول إلى مستوى عال من الكفاءة: الخطوات التي يتعين اتخاذها وتسلسلها المناسب، والأدوات أو معينات العمل التي من المقرر استخدامها، ومعايير الأداء التي من المقرر الوفاء بها، وأوضاع العمل التي يتعين توفيرها لتقديم الأداء الأفضل. ومن خلال المعلومات المستقاة من هذا التحليل، يمكن لأخصائي التدريب تحديد الطريقة الأفضل لتدريب الأفراد على أداء المهام بشكل جيد. وعادة ما يقود هذا الأمر إلى تصميم وتطوير ورشة عمل أو ندوة تدريب خاصة.

خطوات عملية تحليل الأنشطة:

تتضمن عملية تحليل الأنشطة التي سنستخدمها في هذه الجلسة
الخطوات التالية:

1. تحديد الأنشطة الرئيسية.
2. إعداد أهداف الأداء.
3. إعداد قائمة بالخطوات اللازمة لإنجاز كل نشاط.
4. تحديد المهارات والمعارف اللازمة لإنجاز كل نشاط بشكل فعال.
5. تقييم كل نشاط لتحديد أولوياته.



الخطوة الأولى: تحدي الأنشطة الرئيسية

- يتعلق موضوع التدريب عادة بعمل معين، وتتمثل الخطوة الأولى في تحديد الأنشطة الرئيسية للعمل لموضوع التدريب. ويتوفر للمحلل أساليب شتى لتحديد الأنشطة الرئيسية للعمل لموضوع التدريب.

الأساليب الأكثر استعمالاً لتحديد الأنشطة الرئيسية

أسلوب جمع المعلومات	مصدر البيانات
مقابلة شخصية مقابلة جماعية استمارات أسئلة	المديرون (مشرفون مباشرون أو إدارة رئيسية أو كلاهما)
فحص الوثائق	الوثائق: مثل دليل النقاط المرجعية، الأدلة المحاسبية الخ، تتضمن تفاصيل عن الأنشطة التي عادة ما يتم إنجازها في ذلك المجال.
التجربة والخبرة الشخصية مقابلة فردية مع خبراء آخرين في الميدان	خبراء مادة الموضوع: سواء صمن الجهاز الأعلى للرقابة الذي تنتمون إليه أو خارجه (لاحظوا أن ذلك يشتمل على استعمال تجربتكم وخبرتكم الشخصية)
ملاحظة مقابلات فردية مقابلات جماعية دفاتر العمل التي يمسكها الموظفون استمارات أسئلة	الموظفون: الذين تم تحديدهم من قبل الإدارة كنموذج لأداء في هذا المجال.
مطالعات	كتب أو مقالات في مادة الموضوع



الخطوة الثانية: تحديد هدف الأداء

يصف هدف الأداء ما تتوقعه الإدارة من الموظف المؤهل عند إنجاز كل نشاط عند إنجاز عمله، وتشمل أهداف الأداء ثلاثة عناصر هي بيان الأداء، وبيان الشروط، (الظروف) وبيان المعايير.

1- البيان المتعلق بالأداء:

ويتمثل في وصف العمل بشكل مختصر وواضح وموجه نحو الأفعال، ويجب أن يكون قبال للقياس والملاحظة ومن أمثلة البيان المتعلق بالأداء (مثال - مراجع مالي):

✓ كتابة تقرير رقابي.

✓ مراقبة البند المتعلق «بالنقدية» في الميزانية.

✓ إجراء مقابلة.

2- البيان المتعلق بالظروف:

وهو وصف للظروف التي ينجز العمل في إطارها، ويمكن أن تكون تلك الظروف:

- ✓ أدلة مرجعية (مثل أدلة النقاط المرجعية).
- ✓ وثائق إدارية (مستلزمات للعمل ونماذج وأوراق).
- ✓ الأدوات والتجهيزات المستعملة (مثل الحاسبات الآلية).
- ✓ الإشراف والمساعدة المتوفرين.
- ✓ العلاقات مع الآخرين (موظفين بنفس المؤسسة أو في علاقتهم بالعملاء).

3- البيان المتعلق بالمعايير:

ويصف نوع الأداء المرتقب أو حجمه، ويمكن أن يشتمل بيان المعايير على:

- ✓ القواعد والترتيبات.
- ✓ المسار أو المقياس المقبول.
- ✓ نسبة الخطأ المقبولة.
- ✓ متطلبات الجودة مثل الوضوح.
- ✓ متطلبات الشمولية.
- ✓ متطلبات الوقت.
- ✓ التكاليف.



الخطوة الثالثة: تحديد مراحل إنجاز النشاط

تتمثل الخطوة الثالثة في عملية تحليل الأنشطة في تحديد المراحل المتعلقة بإنجاز النشاط وترتيبها حسب مراحل الإنجاز العادية. وتشتمل وسائل تحديد مراحل إنجاز النشاط الحصول على معلومات أساسية من:

1. دليل النقاط المرجعية، وتتضمن تفاصيل عن الأعمال التي عادة ما يتم إنجازها في ذلك المجال.
2. إعداد قائمة أولية للمراحل بالاستعانة بالتجارب والخبرات السابقة.
3. ملاحظة أو مقابلة بعض الموظفين كمارسين نموذجيين.
4. التحقق من القائمة النهائية مع المشرفين المباشرين ومع الإدارة العليا عند الضرورة.

الخطوة الرابعة: تحديد المعارف والمهارات اللازمة لإنجاز النشاط

■ ينبغي إعداد قائمة تتضمن المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز كل نشاط، مع الأخذ بعين الاعتبار المراحل المتعلقة بالأمر والأدوات والمعدات التي ينبغي استعمالها وكل معلومة أخرى تتوفر حول النشاط والتي تعتبر متطلبا عاديا لأداء أي نشاط كان، ويجب أن تتضمن القائمة المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل. وتتضمن عناصر المعرفة عناصر خاصة مثل التشريعات والقوانين والأنظمة المحددة، كما أن المهارات ترتبط بالقدرة على عمل الأشياء.

الخطوة الخامسة: تقييم كل نشاط لتحديد أولويته

■ تعرف بشكل دقيق الأنشطة التي ينبغي على المتدربين القيام بها حين عودتهم إلى عملهم، وتتمثل المرحلة الخامسة والأخيرة في تحديد أولوية كل نشاط.

■ تتمثل العوامل عند تحديد أولوية نشاط ما فيما يلي:

1. الوقت الذي يتم قضاءه في تنفيذ النشاط.

2. نتائج الأداء غير المرضي.

3. وقت التأخير المسموح به في إنجاز النشاط.

4. تكرار الأداء.

5. صعوبة التعلم.

6. احتمالية ضعف الأداء.

نموذج DIF (لترتيب أولوية التدريب)

■ يستخدم، نموذج الصعوبة والأهمية والتواتر (DIF) لتحديد أولويات الأنشطة، ويأخذ مقارنة بسيطة لتحديد أولويات التدريب ويدمج ثلاثة معايير هي درجة الصعوبة، أهمية النشاط لنجاح العمل ككل وتكرار تنفيذ النشاط في العمل.

■ المعيار الأول: درجة الصعوبة: يتعلق الأمر هنا بصعوبة النشاط

أو بشكله المعقد وبصعوبة تعلم النشاط.

■ المعيار الثاني: الأهمية: يتعلق هذا المعيار بأهمية نشاط معين

وربطه بالعمل.

■ المعيار الثالث: التكرار: يتعلق هذا المعيار بمدى تكرار أداء

النشاط.

■ ومن خلال ذلك يستطيع مصمم البرامج أن يحدد صعوبة التعلم

وأن يحدد الحاجة إلى وقت إضافي للتمكن من هذه المعرفة.

استراتيجية التقييم:

■ يخطط المحللون استراتيجيتهم للتقييم في وقت مبكر قبل أن يبدأ التدريب، ويتم استخدام المعلومات المستمدة من تحليل الأنشطة كمقياس «ما قبل الدورة» لاختبار مدى فعالية التدريب مقارنة بقراءات «ما بعد الدورة».

■ وتتكون استراتيجية التقييم المستخدمة لتقييم فعالية التدريب من أربع مراحل متميزة، تركز كل مرحلة على أسئلة محددة.

■ ويعني التقييم تحديد القيمة والتأكد من أن التدريب جيد أو سيء
أو فعال أو غير فعال.

✓ المستوى الأول، تقييم ردود الفعل.

✓ المستوى الثاني، تقييم التعلم.

✓ المستوى الثالث، تقييم التطبيق.

✓ المستوى الرابع، تقييم أثر التدريب.



■ وللحكم على أن أحد المشاركين قد استفاد من البرنامج التدريبي، فإننا بحاجة إلى معرفة المهارات والمعارف التي كان يملكها حين التحاقه بالبرنامج وإلى معرفة المهارات والمعارف الجديدة التي حصل عليها بعد انتهاء البرنامج التدريبي، فنحن بحاجة إلى المقياسين للقول وبثقة أن البرنامج قد حقق ما خطط له.

■ وكذلك إلى معرفة ما كان يقوم به المشارك قبل التحاقه بالبرنامج التدريبي وما سيقوم به بعد عودته وذلك لتقييم مرحلة نقل المعلومة، وللحكم على أن التدريب قد حقق الأثر المرغوب به والذي ينعكس على العمل، ومن هنا نستطيع أن نرى أن الحاجة للتقييم تحدد ما هي المعلومات المراد جمعها خلال مرحلة التحليل.

أدوات جمع البيانات

■ إن من الكفاءات الهامة والمطلوبة لأخصائي التدريب القدرة على استخدام أدوات متعددة لجمع البيانات حيث يتم استخدام عدة أدوات لجمع البيانات والمعلومات في مجال تحليل الاحتياجات التدريبية، مثل الاستبيانات وإجراء المقابلات والمجموعات الإسمية ومجموعة التركيز والفحص المستندي والمعاينة الميدانية.

المفاهيم الأساسية:

- الاستبيان: استمارة أسئلة يتم إرسالها إلى عدد من المعنيين بالرد.
- المقابلة الشخصية: لقاء مع شخص أو عدة أشخاص تطرح خلاله عليهم أسئلة للحصول على أفكار ووجهات نظر بخصوص موضوع معين.
- المجموعة الإسمية: أفراد لديهم اهتمامات مشتركة ويمثلون مجموعة متجانسة يجتمعون بحضور منسق لتوليد الأفكار وتحديد الأولويات. ويغلب على جلسات المجموعة الإسمية نزعة العمل الفردي.
- مجموعة التركيز: أفراد لديهم اهتمامات مشتركة يتم جمعهم من أجل الحصول على معلومات حول موضوع معين من خلال المناقشة وتبادل الآراء.

تابع/ المفاهيم الأساسية:

- الفحص المستندي: جمع وتحليل بيانات من خلال مراجعة المستندات والوثائق.
- المعاينة الميدانية: زيارة أماكن العمل للاطلاع على بيئة العمل وطرق إنجاز الأعمال وقاعات التدريب لملاحظة وسائل الدعم وحضور بعض الجلسات التدريبية لملاحظة كيفية سيرها.



أدوات جمع البيانات والمعلومات

نقاط الضعف	نقاط القوة	الأداة
<ul style="list-style-type: none"> • يستغرق وقتا طويلا • ضعف نسبة الأجوبة • لا يوجد ضمان بأن الأسئلة قد تم فهمها وأن الشخص المستهدف هو الذي أجاب بصفة شخصية على اسئلة الاستثمار. 	<ul style="list-style-type: none"> • الحصول على معلومات من عدد كبير من الأشخاص • أداة اقتصادية 	الاستبيان:
<ul style="list-style-type: none"> • قد تكون المعلومات التي يتم جمعها غير موثوق بها إذا لم يتم اختيار المتحاور معهم بعناية. • إمكانية تحيز المحاور. • قد يكون من الصعب إثبات صحة ما تم جمعه من المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> • الحصول على معلومات مباشرة من المتحاور معهم. • فرصة الحصول على معلومات حساسة وسرية قد لا يرغب المتحاور معه للإفصاح عنها في مكان عام أو في اجتماع. • استكشاف أفكار جديدة بعضها غير متوقع خلال التخطيط للمقابلة. • كما أن لغة الجسد يمكن أن تخبر عن بعض الأشياء حول المشاعر الحقيقية للمتحدث إليه. 	المقابلة:
<ul style="list-style-type: none"> • قد ينحاز بعض المشاركين للأفكار التي يبدونها لإعطاءها الأهمية والأولوية. • تحتاج إلى ميسر يتمتع بمهارات خاصة. • قد يخلق تحديد الأولويات نوعا من الخلاف. 	<ul style="list-style-type: none"> • الحصول على مجموعة كبيرة من الأفكار في وقت قصير. • تضمن المشاركة الكاملة لكل أعضاء المجموعة. • تمنع من ظهور الحكم المسبق على الأفكار. • ظهور التزام مشترك بين أفراد المجموعة للموافقة على النتائج. • معرفة النتائج مباشرة من قبل كل مشارك. • شعور المشاركين بالرضا حول الطريقة والنتائج. 	المجموعة الإسمية:



تابع / أدوات جمع البيانات والمعلومات

نقاط الضعف	نقاط القوة	الأداة
<ul style="list-style-type: none"> • عدم قدرة الميسر في بعض الأحيان على السيطرة التامة على الجلسة. • عادة ما تكون عملية تحليل البيانات معقدة وتستهلك وقتا طويلا. • صعوبة تعميم النتائج على مجتمع العينة. • عدم التأكد من دقة المعلومات التي تم الحصول عليها. • قد تكون النتائج متحيزة وغير موضوعية. 	<ul style="list-style-type: none"> • التفاعل بصورة مباشرة فيما بين المشاركين ومع الميسر. • يمكن الحصول على معلومات متفاوتة الأهمية. • أسلوب مرن وسهل الاستخدام. • وسيلة لتقوية العلاقة بين أفراد المجموعة والتقارب بينهم وحفزهم. 	<p>مجموعة التركيز:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يستغرق وقتا طويلا لمراجعة حجم كبير من الوثائق. • صعوبة توفر مواد كتابية وموثقة في بعض الحالات. • ما يتم الحصول عليه من المستندات قد لا تكون محدثة ومعتمدة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحتاج إلى قليل من الجهد لجمعها متى توفرت. • مصدر موثوق للبيانات. • الحصول على إيضاحات مفصلة. • اكتشاف مصادر إضافية للمعلومات. 	<p>الفحص المستندي:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • نتائج غير قابلة للتعميم. • معرضة لانحياز الملاحظ. • أعمال التقييم قد تؤثر على السلوكيات وتقلل من مصداقية النتائج. • قد يخلق وجود الملاحظين جوا مصطنعا ويمكن أن يرفض بعض الأشخاص الخضوع للملاحظة. • وقد تكون الملاحظة قليلة المصداقية خاصة بسبب النقص في المهارات لدى الملاحظ. 	<ul style="list-style-type: none"> • تكشف عن الظروف والملابسات الحقيقية. • توفر الوقت وتقدم تقييما سريعا للوسائل والإجراءات. • لا تتطلب خبرة فنية وإحصائية عالية عند تحليل النتائج. • غير مكلفة. • ويمكن للملاحظين المتمرسين ملاحظة الوقائع بأكثر دقة. 	<p>المعاينة الميدانية:</p>



■ لكل طريقة نقاط ضعف يفضل استخدام أكثر من طريقة لجمع البيانات لتعطي معلومات أفضل لاتخاذ القرار. ومع أنه لا يوجد أداة واحدة من شأنها تحقيق نتائج مثالية، إلا أنه عندما يستخدم بالاقتران مع أدوات جمع البيانات الأخرى، يمثل أداة مفيدة لمصممي التدريب.

الخلاصة:

■ يتطلب تحليل الاحتياجات التدريبية مقدرة أخصائي التدريب على استخدام وسائل مختلفة لجمع البيانات حتى يتمكن من الحصول على ما يكفي من البيانات لتحديد ما إذا كانت الفجوة في مجال الأداء ترجع لنقص في المعرفة أو المهارة أو لأسباب أخرى. ويتطلب استخدام كل أداة مهارات معينة يتوجب على أخصائي التدريب اكتسابها. ولما كانت لكل أداة نقاط قوة ونقاط ضعف فإنه يجب استخدام أكثر من أداة كي تغطي إيجابيات الواحدة سلبيات الأخرى.

المفاضلة بين أدوات جمع البيانات

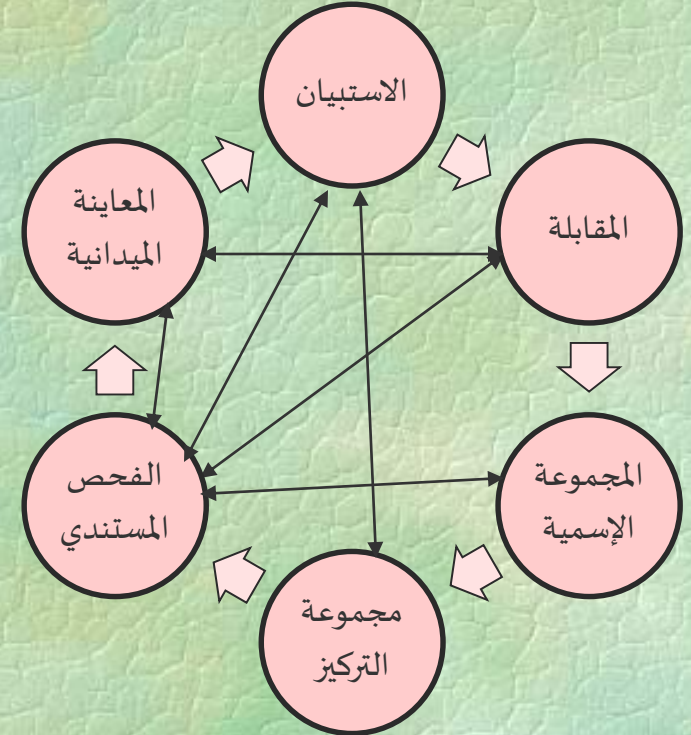
- لا توجد طريقة مثلى لاختيار الأدوات.

- الأدوات مكتملة لبعضها البعض.

- اختيار تسلسل زمني مناسب لاستخدام الأدوات.

- تقييم الاحتياجات من خلال استخدام أداة واحدة

- أو باستخدام مزيج من الأدوات.





العوامل المحددة لاختيار الأدوات

- عدد مصادر المعلومات.
- الوقت
- التكلفة
- الخبرة والمهارات المتوفرة
- مستوى المعنيين بالرد (الوظيفي، الثقافي، ...)
- سهولة الوصول إلى المصادر
- نوعية المعلومات