



الشركة القابضة
لمياه الشرب والصرف الصحي

لعاملي津 بقطيع
بنجح المسار الوظيفي
مياه الشرب والصرف الصحي

دليل
المتدرب



برنامج جمع و تحليل الاحتياجات التدربيية

أخصائي تدريب - درجة ثلاثة



تم اعداد المادة بواسطة الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي
قطاع تنمية الموارد البشرية - الادارة العامة لتخفيط المسار الوظيفي V2 1-4-2019

مقدمة

تبغ أهمية التدريب من دوره الفعال في تعزيز المنظمات و المؤسسات الحكومية والخاصة و تمكينها من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية و مهنية كبيرة. ولذا تسعى جميع المنظمات إلى تطوير برامجها التدريبية للاستفادة منها في تحسين قدرات الموارد البشرية التي تعتبر أهم الموارد لديها. و يتم تخطيط البرامج التدريبية للوصول إلى أهداف متعددة وفق احتياج المؤسسات لتدريب موظفيها. ولهذا تتتنوع مجالات البرامج التدريبية وفق تنوع الاحتياج التدريبي، فمن البرامج التدريبية ما هو موجه لزيادة معارف المتدربين أو لتحسين مهاراتهم أو لتكوين اتجاهات جديدة تخدم مصلحة العمل و تحسن مستوى الأداء. ولكي يحقق التدريب الأهداف المرجوة ينبغي أن تتبع الخطوات العلمية في تخطيط برامجه وعملياته.

إن اختيار الاحتياجات التدريبية المنظم والدقيق يؤدي إلى تطوير البرنامج التدريبي لمواجهتها و معالجتها. و تبرز أهمية وضع وتحديد الأولويات لموضوعات و مجالات البرامج التدريبية في أن المصادر محدودة (الوقت، العنصر البشري، الخبرات، الأموال) و لهذا لابد من توجيه هذه المصادر المحدودة لحل أهم مشاكل الأداء والتي سينجم عن تدريب الموظفين على القيام بها بكفاءة عالية تحسن في مستوى الأداء في الشركة وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها. ومن المعايير التي تساعد في تحديد الأولويات درجة ارتباط المهام المطلوب تدريب الموظفين على إتقانها بأهداف الشركة و معرفة أعداد المتأثرين بالمشكلة، علاقة المشكلة بغيرها من القضايا و ما مدى تأثير مجابهة المشكلة على التغلب على القضايا الأخرى.

بكمن التخطيط للتدريب في التنبؤ بدقة متناهية بالاحتياجات الحالية والمستقبلية في مجال تطوير آداء العاملين، واستخدام الإمكانيات التي يمكن توفيرها من أجل إتباع الخطوات المناسبة لتلبية الاحتياجات وتحقيق أهداف الشركة. ويمثل تخطيط التدريب مرحلة التفكير التي تسقى تنفيذ أي عمل تدريبي، واتخاذ القرارات اللازمة، لتحديد أهدافه والموارد المختلفة الازمة لتحقيق هذه الأهداف.

أهداف البرنامج التدريبي :

يهدف هذا البرنامج التدريبي الى تمكين العاملين في قطاع تنمية الموارد البشرية - الادارة العامة للتدريب - بوظيفة أخصائي بالدرجة الثالثة من أداء عملهم الوظيفي على أكمل وجه مراعاة لمستوى الجدارات التي ترغب بها الشركة من أجل تحقيق الاهداف المرجوة .

في نهاية الدورة التدريبية سيكون المتدرب قادر على :

1. المعرفة الفعالة لمفهوم الاحتياجات التدريبية وأهميتها .

2. معرفة مشكلات جمع الاحتياجات التدريبية لتجنبها أثناء التنفيذ .

3. الفهم الشامل لمستويات جمع الاحتياجات التدريبية .

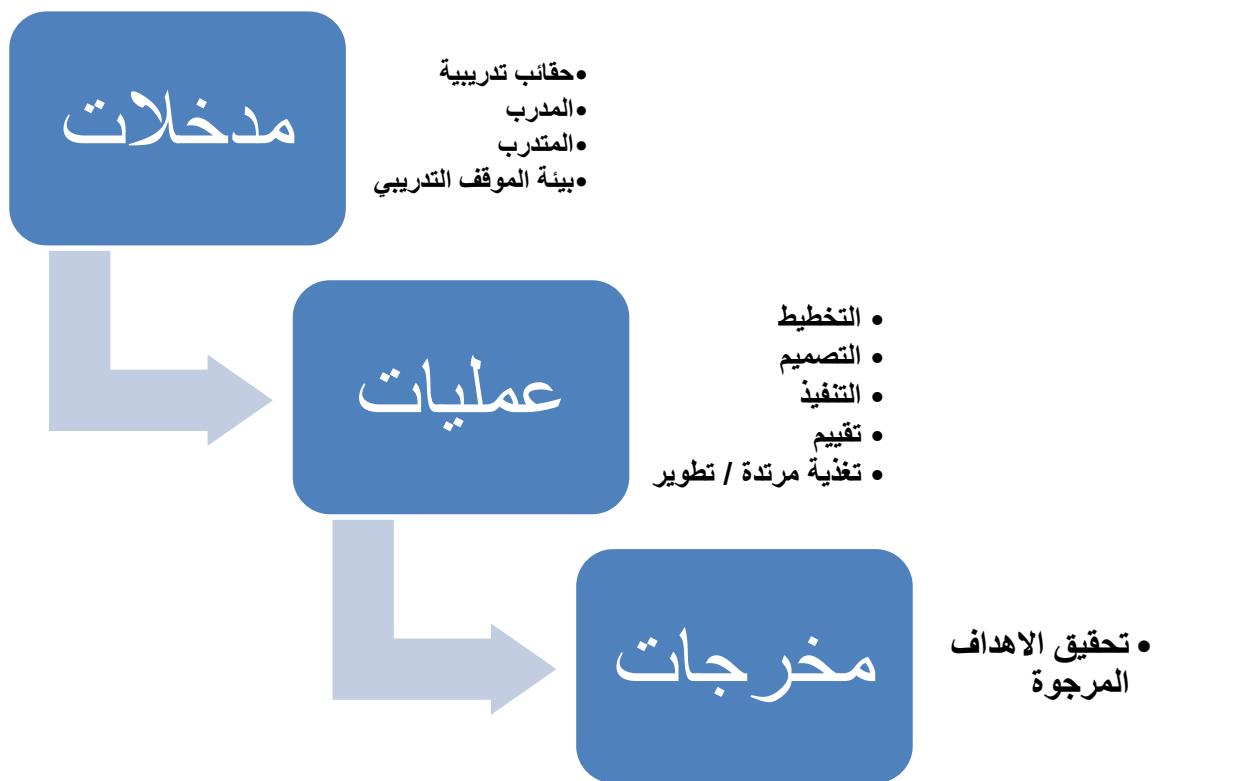
4. تحليل الاحتياجات التدريبية بشكل عملي .

فهرس

	نظرة عامة : مكونات وفعاليات العملية التدريبية 6
6.....	1. مفهوم التخطيط للنشاط التدريبي
7	2. لماذا يتم التخطيط للعملية التدريب
7	3. مشاكل التدريب ومعوقاته
7	4. خطوات تخطيط التدريب
10	الباب الاول : جمع الاحتياجات التدريبية.....
10.....	1. مفهوم الاحتياجات التدريبية
12.....	2. أهمية الاحتياجات التدريبية (معارف)
13.....	3. مشكلات جمع الاحتياجات التدريبية
14.....	4. مستويات جمع الاحتياجات التدريبية
16	4-1 تجميع الاحتياجات التدريبية على المستوى التنظيمي (مستوى الشركة).....
20	4-2 تجميع الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة.....
24	4-3 تجميع الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد.....
31	الباب الثاني : تحليل الاحتياجات التدريبية
31.....	1. تحليل الاحتياجات التدريبية
33	2. تحليل خطة المسار الوظيفي

نظرة عامة : مكونات وفعاليات العملية التدريبية (للقراءة فقط)

ت تكون العملية التدريبية من مجموعة من الفعاليات التي تدخل في إطار تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، من أجل وضع العملية التدريبية موضع التنفيذ وتطبيقها. و وفقاً لمنحي النظم فإن العملية التدريبية تعد نظاماً متكاملاً ما بين العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في نشاط التدريب ويوضح الجدول التالي النظام التدريبي وفق منحي النظم :



لذا يبين النموذج التالي أن النظام يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

1. المدخلات (Input)
2. العمليات (Processes)
3. المخرجات (Out put)

1. مفهوم التخطيط للنشاط التدريبي

إن نجاح العملية التدريبية يقاس بمدى مقدرتها على تحقيق رسالتها ولا يمكن تحقيق الرسالة بدون التخطيط السليم المنظم. فالخطيط للنشاط التدريبي هو التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للعمل التدريبي ثم رسم خطة لتنفيذ تلك الاحتياجات فهو مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ لأي عمل تدريبي.

2. لماذا يتم التخطيط للعملية التدريب

يتم التخطيط للعملية التدريبية عن طريق وضع سياسة سليمة للتدريب يتم ترجمتها في شكل برامج تدريبية تحقق أهداف التدريب في حدود الإمكانيات المتاحة، ومن خلال القيام بالعملية التدريبية وعملية التخطيط بربت العديد من المشاكل التدريبية التي تواجه عملية التخطيط.

3. مشاكل التدريب ومعوقاته

لعل أبرز المشاكل التي تواجهنا أثناء التخطيط لعملية التدريب في الشركة أو ما نراه في العديد من الجهات يتمثل في الآتي:

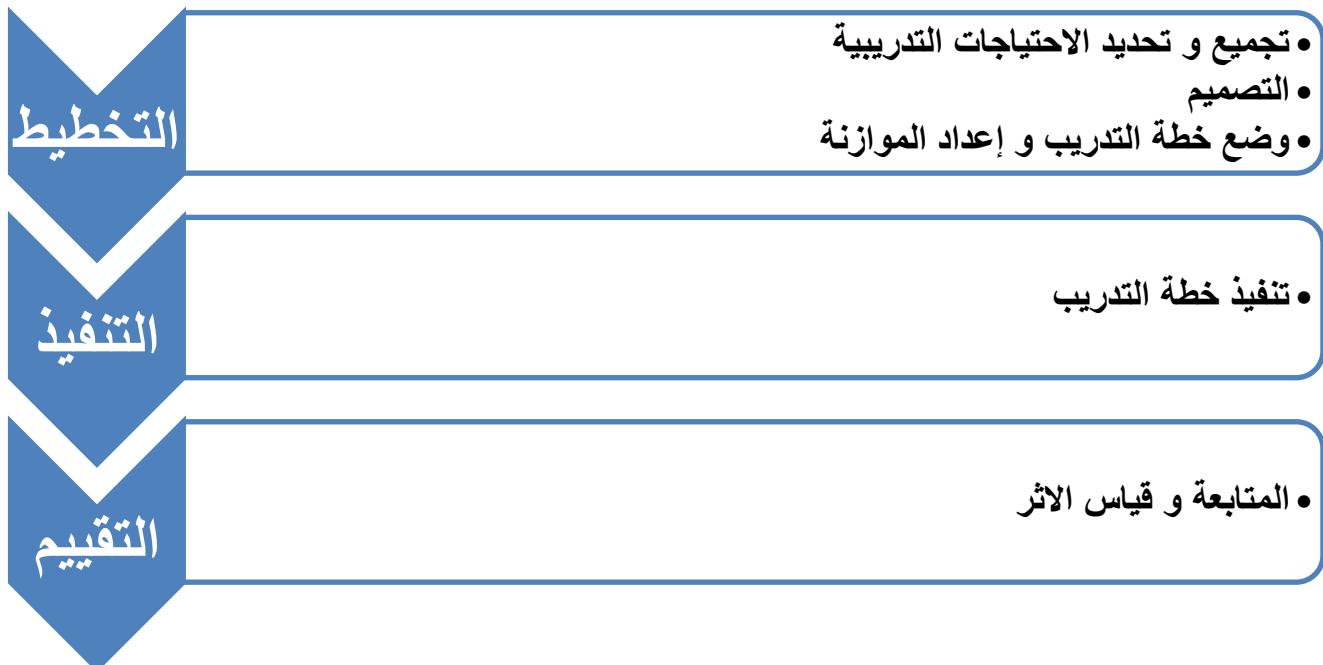
- ضمور ميزانيات التدريب وعدم توفر الأموال لتنفيذ التدريب.
- عدم توفر الأماكن المناسبة المجهزة بصورة سليمة للعملية التدريبية حيث ينقصها اللوازم السمعية والبصرية الحديثة كما تفتقر إلى المكتبات الغنية بالبرامج العلمية التي تساعده في توصيل المعلومة وإيضاحها ونقص في النشرات والدوريات.
- عدم الاقتناع بالعملية التدريبية سواء من الإدارة العليا أو من الأفراد أنفسهم، حيث يعتبر البعض أن العملية التدريبية ماهي إلا ترفية وليس استثمار.
- عدم قناعة المسؤولين بأهمية المتابعة والتقييم.
- عدم الربط بين تخطيط الأفراد وتخطيط التدريب، فالخطط التدريبية إنما تخدم الأفراد وتساعد على تحقيق تلك الأهداف.
- عدم الاهتمام بالحوافز التدريبية أو قصورها علاوة على عدم الأخذ بسياسة الثواب والعقاب بالنسبة لنتيجة التدريب.
- مشكلة الأولويات.
- عدم افتتاح باقي الإدارات مع إدارات التدريب.
- كثيراً ما تجد إدارة التدريب أن الإمكانيات المتاحة سواء كانت المادية أو البشرية أو المكانية لا تسمح بتنفيذ جميع البرامج، مما يتطلب منها تحديد بيانات بال الأولويات التدريبية حتى يمكن تنفيذ البرامج والنشاطات التدريبية بأولويات محددة.

4. خطوات تخطيط التدريب

إن خطة التدريب هي المحور الأساسي لنجاح العملية الادارية فمن خلالها تتضح الاحتياجات التدريبية لكل موظف في الشركة للوصول للأهداف وتحديد ماهية هذا الاحتياج (فني ، معرفي او سلوكي) وقد يحتاج إعداد الخطة إلى أشهر حتى تنتهي من الاعداد الدقيق والمدروس لتغطي كافة العاملين في القطاعات المختلفة داخل الشركة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة للشركة. و تم عن طريق عدة خطوات :-

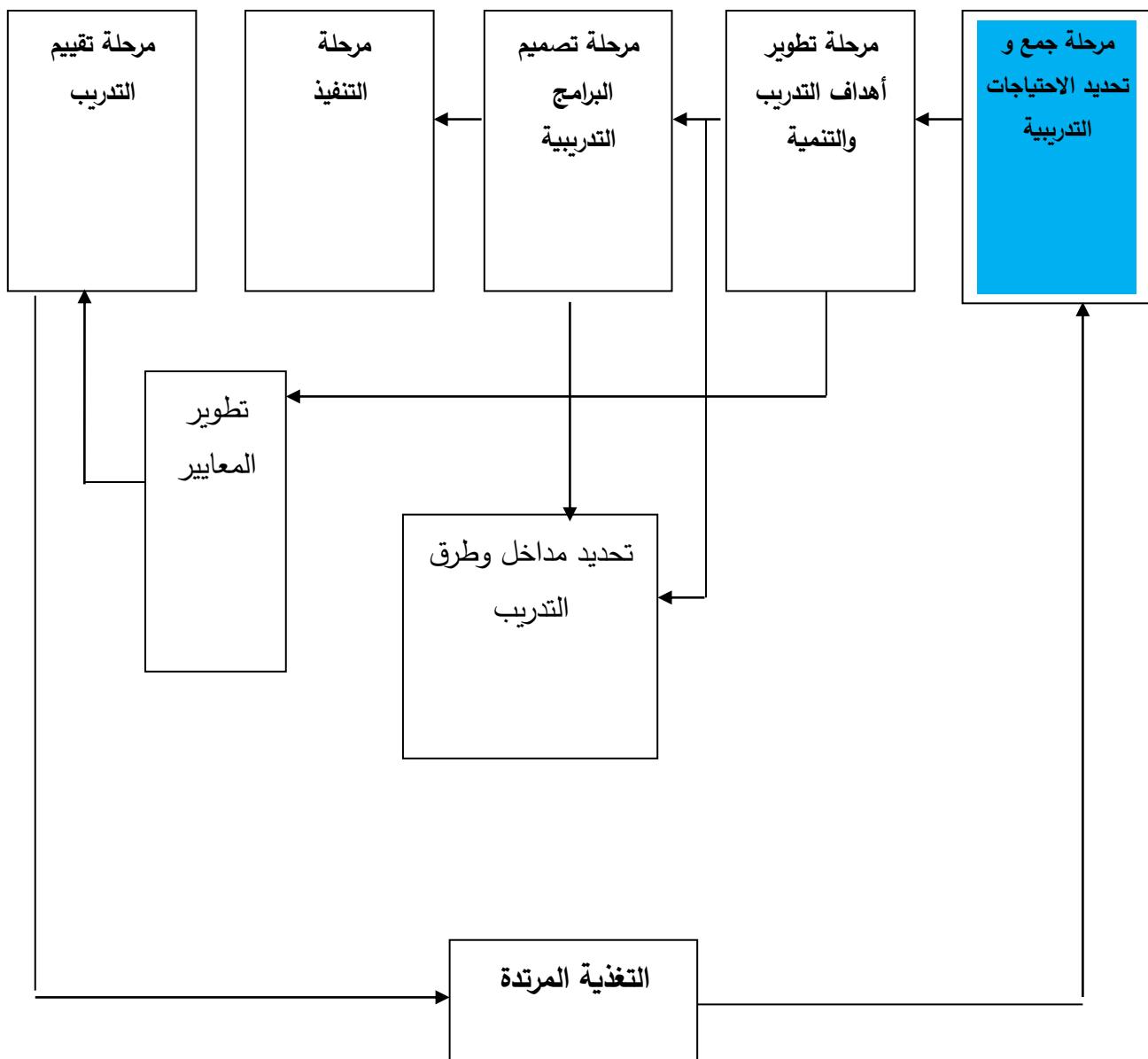
- الخطوة الأولى : تجميع و تحديد الاحتياجات التدريبية

- الخطوة الثانية: التصميم
- الخطوة الثالثة: وضع الخطة التدريبية و إعداد الموازنة



ويوضح الشكل التالي عمليات التدريب و الذي يظهر أن جمع و تحديد الاحتياجات التدريبية هو عنصر جوهري ليس في في عملية التخطيط و لكم أيضاً في منظومة التدريب كل لأنها تقرر طبيعة الأهداف التدريبية (كما ونوعاً) وكيف تصبح هذه الاحتياجات مؤشرات لتحديد طبيعة المخرجات (النتائج الكمية والنوعية) كأهداف للتدريب، والتي تقوم في ضوئها السياسات التدريبية ثم تصميم البرامج التدريبية الوسائل التنفيذية التي تقرر على أساسها المستلزمات المطلوبة. ومن ثم يمكننا القول أن مراحل ادارة النشاط التدريبي تتمثل فيما يلي:

1. تخطيط الاحتياجات التدريبية.
2. تطوير أهداف التدريب والتنمية.
3. تصميم البرامج التدريبية.
4. تنفيذ النشاط التدريبي.
5. تقييم النشاط التدريبي.
6. التغذية المرتدة



وبالتالي تؤدي مخرجات نظام التدريب إلى تغيير واقع القوى العاملة في الشركة مما يثير موافق جديدة للعمالة والأداء والتنظيم تشير مجدداً إلى الحاجة للتدريب.

فالفعالية التدريبية لا يمكن أن تبدأ إلا بوجود احتياجات تدريبية محددة ترسم لنظام التدريب أهدافه ويتقرر في ضوئها محتوى الأنشطة التدريبية ومستلزماتها.

الباب الاول : جمع الاحتياجات التدريبية

1- مفهوم الاحتياجات التدريبية:

هي مجموعة المتغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات العاملين لتحقيق أهداف الشركة المحددة والتغلب على الصعوبات التي تعرّض سير العمل . وتعرف أيضاً بأنّها مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي (الجدارات الحالية) والأداء المرغوب فيه للأفراد (الجدارات المطلوبة) ، وعلى مسؤولي التدريب الإلمام بالعناصر التالية (عناصر الجدارات) عند جمع احتياجات التدريب:

أ- معارف: والتي يقصد بها الحصول على معارف وأفكار جديدة مع فهمها واستيعابها إلى الحد الذي يستطيع

عنه الفرد التعبير عن المعرفة ومن ثم الاستفادة منها عملياً، مثل معرفة اللوائح الشركة

للعمل، معرفة متطلبات .

ب- المهارات: أي إكساب الفرد القدرة على استخدام وسائل جديدة بطرق فعالة واستخدام نفس الوسائل بطريقة

أكثر كفاءة ، ويلزم الحصول عليها توافر عاملين رئيسيين هما الممارسة والتفاعل الصحيح في

الموقف التدريبي.

ج- اتجاهات : ويقصد به القدرة على التصرف حيال الأشياء والأشخاص والمواقف بطرق جديدة أي بمعنى

آخر هو تكوين مسلك ذهني أو عادة فكرية ايجابية تجاهها. مما تتطلب محو عادات قديمة وذلك

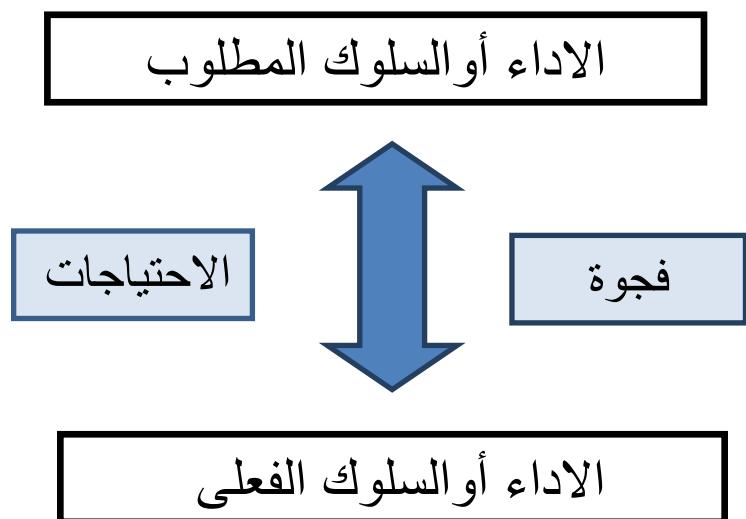
قبل تثبيت العادات الجديدة حيث لا تكفي المعرفة وحدها هنا بل تجب المشاركة بدرجة كبيرة من

المتدربين في ترسیخ هذه الاتجاهات، وكل زيادة في المعرفة لا يصحبها تغيير في الاتجاهات

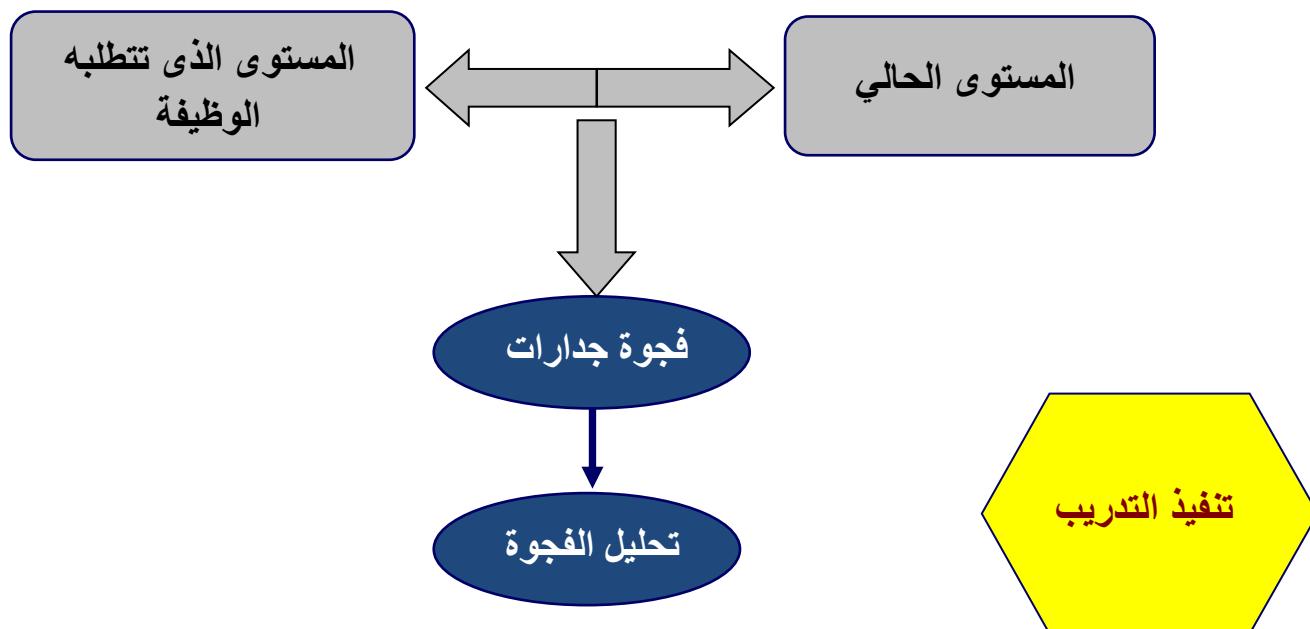
تعتبر تغييراً يتوقف عند حد المعرفة فقط، وبالتالي يكون هنالك انفصال بين ما يقوله الفرد وما

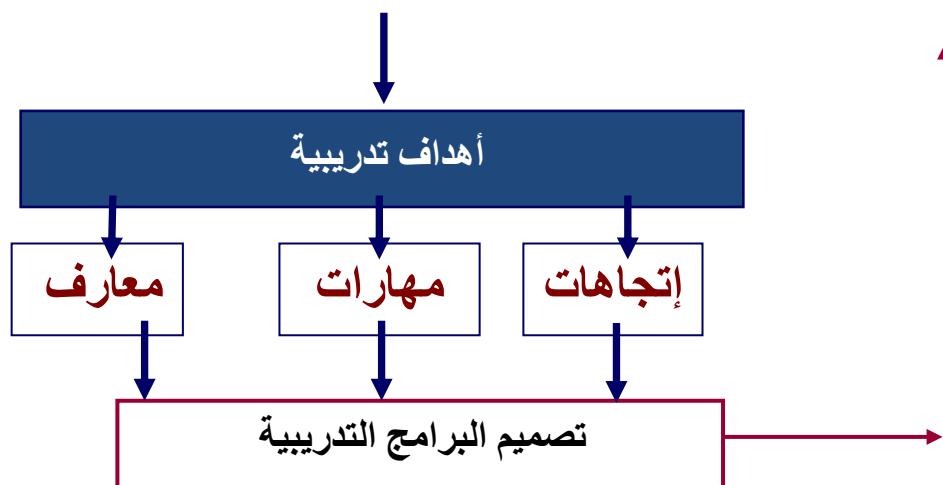
يفعله.

و توضح الاشكال التالية مفهوم الاحتياجات التدريبية :



$$\text{الاحتياج التدريبي} = \text{الاداء او السلوك المطلوب} - \text{الاداء او السلوك الفعلى}$$





2- أهمية الاحتياجات التدريبية (للقراءة فقط) :

1. هي الأساس التي يبنى عليه النشاط التدريبي .
2. يؤدي تحديد الاحتياجات بطريقة علمية الى الحد من العشوائية والارتجال في طرح برامج تدريبية مكلفة وغير مناسبة للمشاركين فيها .
3. تحديد الاحتياجات التدريبية يساعد على تنمية الموارد البشرية وتلمس الحاجة الضرورية للتدريب لدى العاملين ضمن رؤية واضحة لمستقبل العاملين
4. تعتبر فرصة للرؤساء والمشرفين للتعرف على ومتابعة مستوى أداء العاملين لديهم وتحديد مشكلات الأداء وتشخيص الاحتياجات التدريبية المناسبة
5. إن التحديد العلمي للاحتياجات يسهل التخطيط المالي للأنشطة التدريبية
6. هي المؤشر الذي يوجه التدريب إلى تحقيق الهدف العام للشركة.
7. تؤدي إلى الأداء المناسب المنشود .
8. تساعد على التخطيط الجيد لتنمية القوى العاملة في الشركة .
9. توفر الاسس الواقعية التي تتيح الفرص العادلة لتقديم جميع العاملين .

3- مشكلات جمع الاحتياجات التدريبية

أولاً : عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي :-

لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي ويكون ذلك للأسباب التالية:

1. عدم وعي الإدارة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
2. تعجل تنفيذ البرامج التدريبية فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات الفعلية.
3. الاهتمام بالكم وليس بالكيف و أعداد المدربين ليس بمهاراتهم أو سلوكهم الذي اكتسبوه.
4. إسناد التدريب إلى أفراد غير مدربين .

ثانياً : عدم مقابلة التدريب للاحتجاجات التدريبية الفعلية :-

عدم مقابلة التدريب للاحتجاجات التدريبية الفعلية فعند التقويم نجد أن التدريب لم يف بالاحتياجات وذلك لأن الاحتياجات التي تم تحديدها لم توضع على شكل أهداف تدريبية محددة بزمن وكم . و يمكن أيضاً أن تحدث أخطاء في تحديد الاحتياجات التدريبية ويكون ذلك على عند عدم القدرة على الفصل بين المشكلة التدريبية والمشكلات الأخرى فالمشكلات التدريبية تحل بالتدريب وهناك مشاكل تحل بغير التدريب وهنا قد يضرها التدريب أكثر مما ينفعها.فماذا يجدي التدريب في موظف لا تتناسب مؤهلاته ومتخصصه وطموحه ودوافعه؟ وقد يكون السبب ضعف نظام الحوافز .

ثالثاً : تكرار نفس البرامج التدريبية بأكثر من خطة تدريبية دون دراسة :-

تكرار نفس البرامج التدريبية بأكثر من الخطط التدريبية فتكرار الاحتياجات التدريبية بنفس الخطط يناقض أساس التنوع والتغيير في الظروف وطرق الأعمال وإدخال تعديلات تنظيمية وفنية وقدوم أشخاص جدد .

رابعاً : قصور واضح في البيانات

هناك قصور واضح في البيانات التي يستند إليها التدريب (قواعد بيانات الموارد البشرية / الاهداف الاستراتيجية للشركة / مؤشرات الاداء / الى اخره) .

خامساً : ضعف انتقال أثر البرامج التدريبية

ضعف انتقال الأثر بحيث يكون إضافة معلومات و ليس تتميم قدرات ومهارات سلوك وأداء الموظف . ان التدريب له مدخلات وعمليات وخرجات يهدف إلى إحداث تغييرات في سلوك الفرد و سلوكه واتجاهاته لمقابلة الاحتياجات و من ثم تطوير الاداء .

سادساً : عدم اهتمام الأفراد بالبرامج التدريبية

عدم اهتمام الأفراد بالبرامج التدريبية رغم أن هدفها هو صقل وتنمية قدرات الموظفين وإثراء معلوماتهم ،ويكون ذلك ربما لعدم مشاركة المتدربين في تحديد الأهداف والاتفاق عليها ، ولم يتناقشوا في تحديد احتياجاتهم التدريبية ولم يسمع لمقترحاتهم وآرائهم عن المهارت والمعلومات والطرق التي تساعد على الأداء الأفضل في وظائفهم .

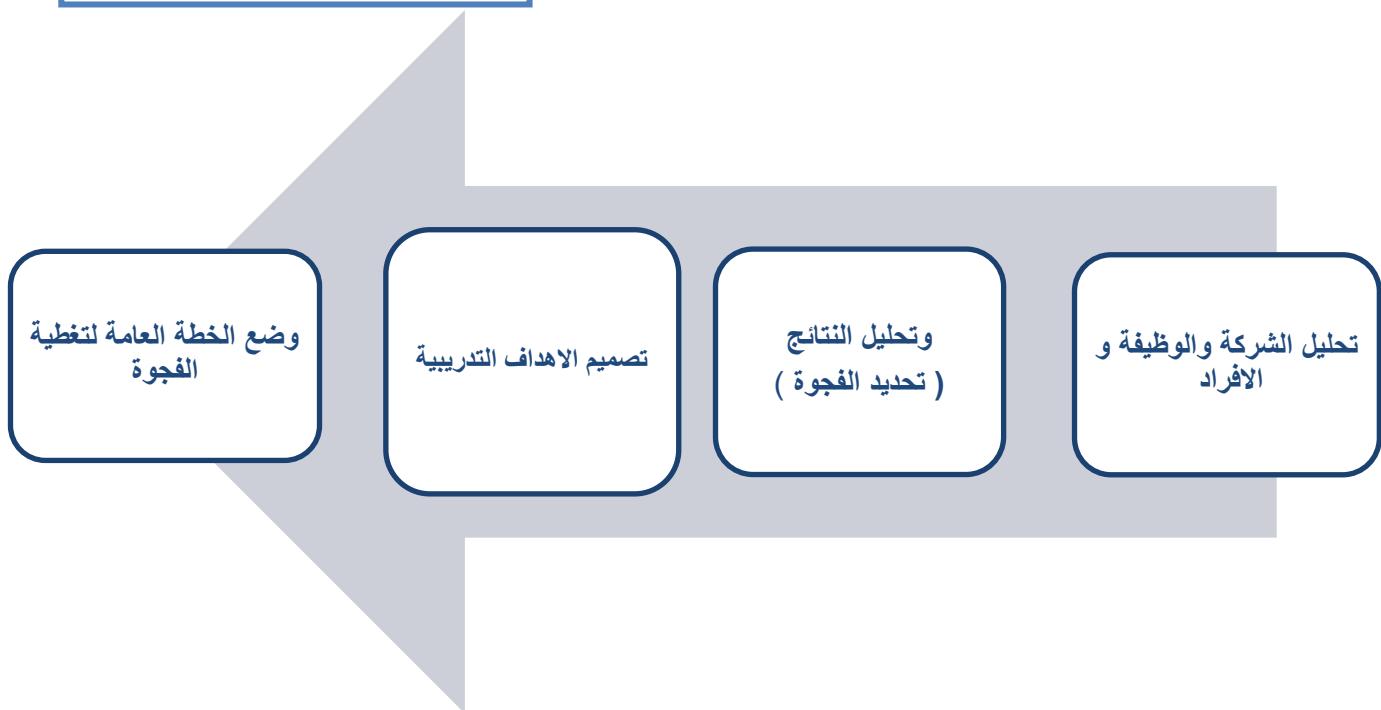
4- مستويات جمع الاحتياجات التدريبية :

واستناداً إلى مسبق يتم جمع الاحتياجات التدريبية من خلال ثلاثة مستويات (مصادر) أساسية هي:

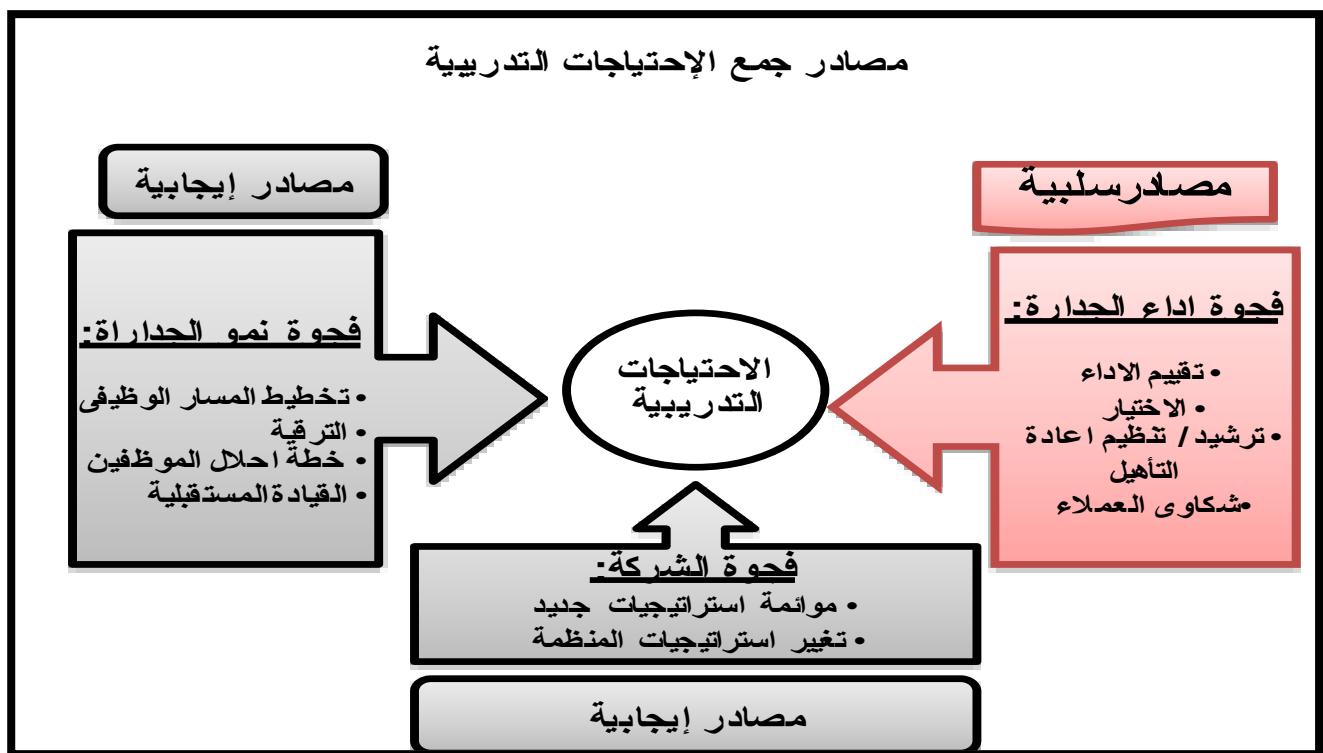
- مستوى الشركة Organization level

- مستوى الوظيفة Occupation level

- مستوى الفرد Individual



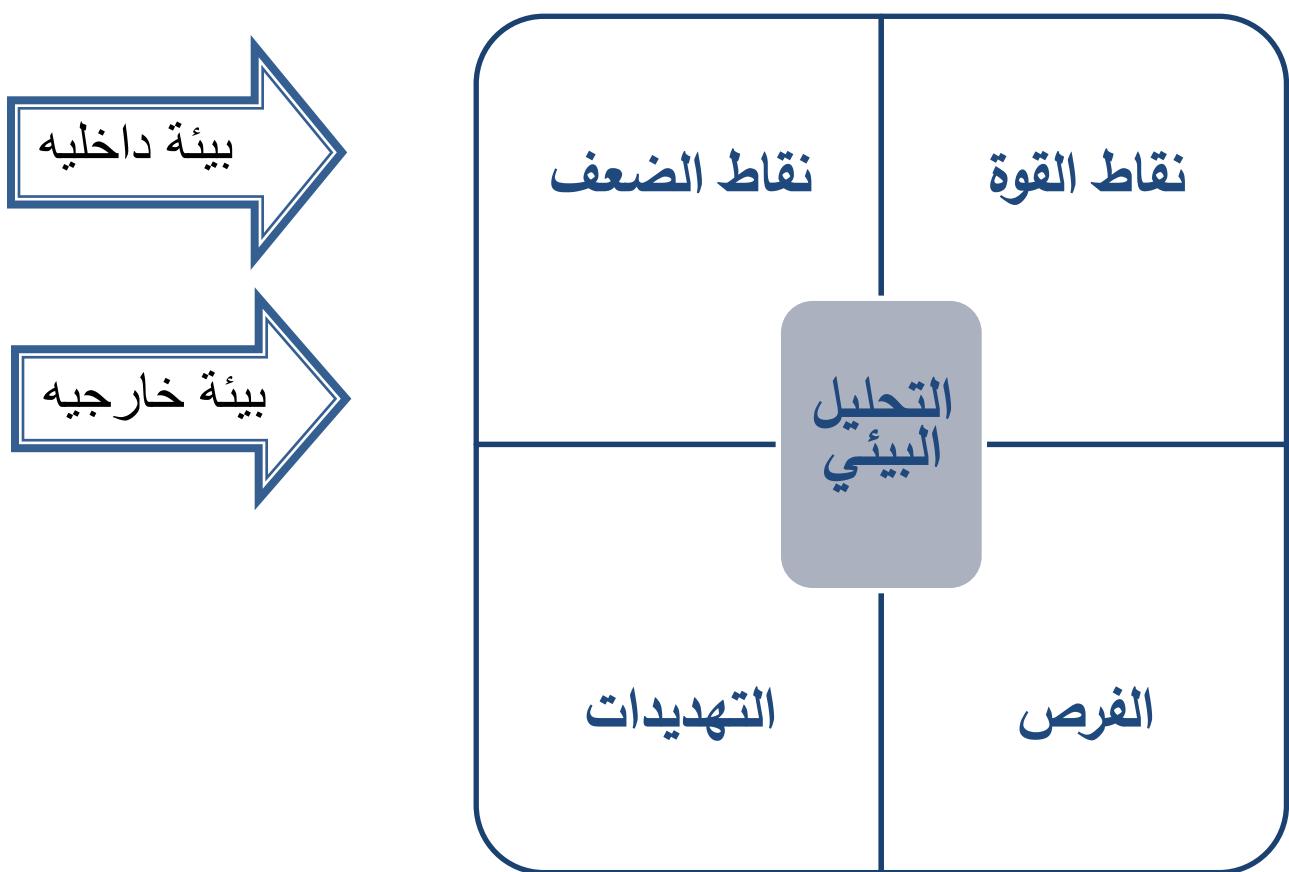
- و من هنا تتتنوع الفجوات الناتجة من التحليل إلى الآتي :-
- مصادر إيجابية (تطلع لتحسين أداء)
- مصادر سلبية (حل مشكلات حالية)



4-1 تجميع الاحتياجات التدريبية على المستوى التنظيمي (مستوى الشركة) :

يبدأ تجميع الاحتياجات التدريبية على المستوى التنظيمي عن طريق عمل تحليل للشركة بإستخدام أحد أساليب التحليل . و يعد التحليل الرباعي المعروف بتحليل S.W.O.T من أشهر أساليب التحليل .

إن أشهر أساليب تحليل المنظمات هو نموذج التحليل الرباعي المعروف بتحليل S.W.O.T وهي اختصار لأربعة كلمات بالإنجليزية Strenght وتعني القوة، ومنها نستطيع تحديد مراكز القوة المتوفرة في البيئة الداخلية للشركة Weakness وتعني الضعف ، ومن هنا نستطيع تحديد جميع نقاط الضعف في الشركة ثم



Opportunity، وتعني الفرصة المتاحة للشركة في البيئة الخارجية ، واخيرا Threats وتعني التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية والتي

من الممكن ان تعيق الشركة عن تحقيق اهدافها الاستراتيجية . كما مبين أدناه :

مثال توضحي (أنظر المرفقات)

أساليب جمع الاحتياجات التدريبية على المستوى التنظيمي :

1- دراسة خطط التوظيف

2- تحليل قواعد بيانات الموارد البشرية .

3- دراسة شكاوى العملاء .

4- دراسة مشكلات التشغيل و الصيانة

5- دراسة معدلات الاداء للشركة

6- دراسة الخطة الاستراتيجية للشركة .

7- المقابلات الشخصية

بعض العوامل او المؤشرات (الفجوات) التي تؤدى الى احتياج تدريبي على مستوى المنظمة :

1. الترقية إلى وظيفة أعلى (مسار وظيفي للوظائف التكرارية / مسار وظيفي لإعداد القادة) .

2. خطة إحلال وظيفي (الخطة الخمسية للتوظيف) .

3. تعديل أو تغيير أحد القوانين أو أسلوب العمل .

4. إدخال تكنولوجيا جديدة .

5. انخفاض مستوى الأداء من خلال مؤشرات تقارير الكفاية السنوية للمرؤوسين من قبل الرؤساء .

6. الشكاوى من قبل العملاء متلقى المنتج والخدمة .

7. تزايد المشكلات التي تواجه تنفيذ الأهداف والخطط والبرامج الخاصة بها .

8. النقص للحصول على تمويل من جهات لها شروط محددة .

مثال لبعض العوامل او المؤشرات (الفجوات) التي لا تؤدي الى احتياج تدريسي على مستوى الشركة :-

المشكلة	الأسباب	الحل عن طريق طريق التدريب	الحل عن طريق آخر غير التدريب
	تطبيق سعر موحد غير عادل		X
	تطبيق نظام فواتير غير دقيق		X
	كبير المساحة الجغرافية المطلوب قراءة عداداتها والتحصيل منها		X
معدل منخفض لرضا العملاء ومعدل مرتفع للشكاوي	عدادات مياه قديمة		X
	نقص العمالة في اقسام خدمة العملاء		X
	مكاتب خدمة العملاء غير مهيئة لاستقبال العملاء		X
	مركزية قرارات حل مشكلات العملاء		X
	جدول زيارات المحصلين لا تراعي المواعيد المناسبه للعملاء		X

مثال لبعض العوامل او المؤشرات (الفجوات) التي تؤدى الى احتياج تدريبي على مستوى المنظمة :**مثال توضيحي لبعض الحالات بشركة مياه الشرب و الصرف الصحي بالغربيه**

الاتجاهات	مهارات	معارف	المُستهدفين	الفجوة				الحالات	م
				نوع الفجوة	الأحتياج التدريبي	نوع الحالة	الحالات		
تشكيل فرق عمل	---	معرفة اساسيات السلامة و الصحة المهنية	مهندسين محطة طنطا المرشحة / المحلة المرشحة	فجوة أداء جدارة	عدم إلمام العاملين بالمحطة بمتطلبات tsm	ليست احتياج تدريبي	احتياج تدريبي	إدخال عدد 2 محطات منظومة TSM	1
العمل تحت ضغط	استخدام معدات الاطفاء	---	فنيين محطة طنطا المرشحة / المحلة المرشحة						
---	إنقاذ استخدام برنامج اوراكل بيزنس سوت	---	مهندس IT	فرصة شركة				إدخال برنامج جيزة سيستمز لإدارة الإيرادات	2
				عدد 20 مسار وظيفي	فجوة نمو جدارة			تأهيل مستحقى الترقية فى 2021	3

4- تجميع الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة:

لابد من تحليل المسميات الوظيفية بالشركة عن طريق تحليل الوظيفة و الذي يعني " تحليل المعلومات والمهارات و السوكيات الاساسية لأداء العمل و ذلك بهدف تحديد متطلبات شاغل هذه الوظيفة" .

معاني مفاهيم أساسية

نحتاج ان نتأكد من فهم المعاني التخصصية لعدد من المفاهيم التي تبدو متداخلة و تشكل مفاهيم أساسية :-

1. وظيفة

هي مجموعة مهام تستند الى شخص واحد ولها هوية واسم، وهو مصدر تسمية موظف، ومن الامثلة علي ذلك وظيفة " كاتب حسابات " مدير انتاج " "مصمم انظمة " .

2. مهمة

المهمة هي عمل ونشاط محدد يقتضي التنفيذ : فمثلا غالبا ما ينطوي العمل في دائرة حسابات منظمة ما علي اعداد هائلة من المهام، ابتداء من تسجيل وصولات وقوائم الي اعداد الحسابات اليومية والشهرية والسنوية والتدقيق وغيرها. تتطلب الوظيفة الواحدة تنفيذ عددا من المهام. هذا العدد قد يكون مهمة واحدة. كما بالنسبة لوظيفة " كاتب طابعة " او " بائع " او قد يتطلب عشرات بل مئات المهام. كما بالنسبة لوظيفة "مدير عام " او وظيفة "مهندس اول ". الخ

خطوات جمع الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة :

ملاحظات	الخطوات
ليس بالضرورة التدريب على كل المهام إذ سيتم حذف بعضها في الخطوات التالية.	1. ضع قائمة بالمهام التي تتضمنها الوظيفة المعينة
استخدم نظام حساب النقاط لكل مهمة على النحو التالي: 1. بشكل دائم ومستمر. 2. بشكل منظم. 3. أحياناً. 4. قليلاً. 5. نادراً.	2. حدد ما هو معدل تكرار القيام بكل مهمة من هذه المهام
استخدم نظام حساب لكل مهمة على النحو التالي: 1. خالية في الأهمية. 2. مهمة. 3. متوسطة الأهمية. 4. قليلة الأهمية. 5. ليست مهمة.	3. حدد الأهمية النسبية لكل مهمة.
استخدم نظام حساب لكل مهمة على النحو التالي: 1. خالية في الصعوبة. 2. صعبة. 3. متوسطة الصعوبة. 4. قليلة الصعوبة. 5. سهلة.	4. قدر صعوبة تعلم المهمة.
استخدم نظام حساب لكل مهمة على النحو التالي: 1. الحاجية عالية جداً. 2. الحاجية عالية. 3. الحاجية متوسطة. 4. الحاجية ضعيفة. 5. ليست ملحة.	5. حدد مستوى الحاجية
المهام التي تحرز مجموعاً أقل من النقاط هي الأكثر أولوية وهي التي يجب أن تُضمن في البرنامج التدريبي.	6. أحسب مجموع النقاط بالنسبة لكل مهمة.
من المعلومات الموجودة على القائمة والتي تمت في الخطوات السابقة.	7. راجع القائمة لتحديد المهام التي يتم التركيز عليها.

و يمكن تلخيص الخطوات السابقة إلى خطوتين أساستين و هما كما يلي :-

1- دراسة الجدارات لمهام كل وظيفة

بعد الاسلوب الاكثر شيوعاً في تحليل الجدارات لمهام كل وظيفة من أجل الحصول على إحتياجات تدريبية دقيقة هي دراسة بطاقات الوصف الوظيفي .

2- وضع الأوزان النسبية للمهام :

ثم يتم وضع أوزان نسبية لكل المهام طبقاً للعوامل التالية :

- درجة الالهمية
- درجة التكرار
- درجة الالاحاج
- درجة الصعوبه

ملحوظة :

يتم وضع الأوزان النسبية مسبقاً لكل المهام الوظيفية عن طريق الادارة العامة للموارد البشرية بالتعاون مع مديرين العموم و رؤساء القطاعات .

نموذج تحليل الوظيفة لوضع الاوزان النسبية (بمعرفة الموارد البشرية)

الادارة : إدارة التكاليف

المسمى الوظيفي : محاسب مالي

الموقع في الهيكل التنظيمي : الادارة العامة للشؤون المالية – القطاع المالي

الاجمالي 20/	درجة التكرار / 5	درجة الصعوبه / 5	درجة الالاح / 5	درجة الاهميه / 5	المهمة
16	5	3	4	4	إعداد الرواتب ومراجعة الإستعاضات وعرضها على المدير المالي لاعتمادها
19	4	5	5	5	القيام بحساب تكلفة المنتجات والعمليات

نموذج تحليل الوظيفة لدراسة الجدارات (بمعرفة التدريب)

الادارة : إدارة التكاليف

المسمى الوظيفي : محاسب مالي

الموقع في الهيكل التنظيمي : الادارة العامة للشؤون المالية – القطاع المالي

الاتجاهات	المهارات	المعارف	الوزن النسبي للمهام 20/	الواجبات والمهام من بطاقة الوصف الوظيفي	M
العمل تحت ضغط	مهارة السرعة في الكتابه الدقة في كتابة التقارير	معرفة النظام المحاسبي الموحد مراجعة المالية	16	إعداد الرواتب ومراجعة الإستعاضات وعرضها على المدير المالي لاعتمادها	1
تكوين فرق عمل	حفظ و استدعاء الوثائق و السجلات	معرفة حسابات التكاليف	19	القيام بحساب تكلفة المنتجات والعمليات	2

4-3 تجميع الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد :

وبعد التعرف على المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوبة من شاغل هذه الوظيفة نبدأ في المرحلة الأخيرة من مراحل تجميع الاحتياجات التدريبية وهي مرحلة تحديد الاحتياج التدريبي للفرد.

خطوات تحليل فجوة الاحتياج التدريبي للفرد:

الملحوظات	الخطوات
يتم أخذ هذه المهام من استماراة إجراءات تحليل الوظيفة وهي تشمل فقط المهام التي تم تحديدها كمجالات للتدريب	ضع قائمة بالمهام .
تحديد الأجهزة، المعدات والمعوقات والظروف التي سيقوم فيها الموظف بأداء عمله فيها.	تحديد اللوجيستات المطلوبة للأداء لكل مهمة.
ما هو المستوى الحالي الذي يؤدي به الموظف كل واحدة من المهام المحددة.	تحديد المستوى الحالي لقدرات وخبرة الموظف.
إذا كان هناك اختلافاً بين ما يقوم به الموظف حالياً وما يجب عليه القيام به فهذا يعد دليلاً على وجود فجوة.	حدد ما إذا كانت هناك فجوة.
ليست كل الفجوات التي يتم تحديدها تتطلب تدريباً لها.	حدد ما إذا كانت هذه الفجوة فجوة تدريبية.

الأساليب المتبعة من خلال هذه الطرق فإنها تشمل الآتي:

- الملاحظات.
- النقاش الجماعي.
- الاستبيانات.
- الاختبارات.
- السجلات والتقارير.
- المقابلات.
- تقارير كفاءة الاداء .

نموذج استبيان لتحليل اداء الفرد الفعلى (معرفى ومهارات و إتجاهات)

الادارة : إدارة التكاليف

المسمى الوظيفي : محاسب مالي

الموقع في الهيكل التنظيمي : الادارة العامة للشئون المالية – القطاع المالي

إن الادارة العامة للتدريب بقصد جمع الاحتياجات التدريبية الفعلية لجميع العاملين في الشركة من خلال هذا الاستبيان ، مما يساهم في توفير دورات تدريبية تؤدي الى رفع مستوى الاداء وتحقيق الاهداف ، إن تعاؤنك معنا في الاجابة على الاسئلة التالية سيساهم في دقة تحديد الاحتياج التدريبي لك .

تعليمات :

- برجاء الاجابة عن جميع الاسئلة
- نتوقع الاجابة بأمانه وصراحة من اجل مستقبل مهني افضل
- اجاباتك ستكون ضمن منظومة من السرية التامة

أولاً : معلومات شخصية :

1. الاسم :
2. القطاع / الادارة العامة التابع لها :
3. الوظيفة:
4. المؤهلات :

- المرحلة الابتدائية.....
- المرحلة الثانوية
- الدراسات بعد المرحلة الثانوية.....
- أي دراسات عليا

1. الخبرة في الادارة الحالية

من سنة الى 5 سنوات
أكثر من 10 سنوات
أنثى

اقل من سنة
من 5 سنوات الى 10 سنوات
الجنس ذكر

2. أسئلة عامة عن الشركة :

أ- هل تعرف أهداف الشركة؟

إذا كانت الإجابة بنعم ، أذكرها

..... إذا كانت الإجابة بلا ، أذكر لماذا

ب- هل تعرف أهداف الادارة التي تعمل بها؟

اذا كانت الاجابة بنعم ، اذكرها

اذا كانت الاحابة بلا ، اذكر لماذا

جـ- هل لديك بطاقة وصف وظيفي؟

3. أسئلة خاصة بالحاتب المعرفى، والمهارات فى العمل:

ما تقييمك لمستواك في المعرفة والمهارات التي تحتاجها لممارسة عملك :

المعارف :

المستوى	معايير القياس	وصف الاداء	م
ضعيف	معرفتي بهذا الموضوع معدومة تماماً.	الانعدام	1
مقبول	بعض المعرفة العامة لكنها غير كافية.	النقص	2
جيد	لدي قدر مناسب من المعارف والمهارات للقيام بالمهام لكن الأداء غير فعال.	الكفاية	3
جيد جداً	لدي المستوى المطلوب لتحقيق دقة وانتظام الأداء.	الدقة	4
ممتاز	أجمع بين الدقة والسرعة في الأداء.	الإنقان	5

المعرفات المتعلقة بتحليل الشركة

- معرفة القوانين الدولية

المعرفات المتعلقة بتحليل الوظيفة

	- معرفة النظام المحاسبي الموحد
	- تطبيق حسابات التكاليف
	- كتابة تقرير يومى
	- المراجعة الداخلية
	- إتباع الإجراءات الرسمية
	- المعرفة الشاملة بنظم محاسبة التكاليف المتبعه

المهارات : (نعم / لا)

المهارات المتعلقة بتحليل الشركة

- لا يوجد

المهارات المتعلقة بتحليل الوظيفة

	- هل لديك مهارة استخدام الكمبيوتر
	- حفظ وإستدعاء المستندات والوثائق
	- التعامل الجيد مع برامج الحاسب الآلى
	- إتقان اللغة الانجليزية محدثة وكتابة

4. أسللة خاصة بالسلوكيات في العمل:**السلوكيات : (نعم - لا)****السلوكيات المتعلقة بتحليل الشركة****- لا يوجد****السلوكيات المتعلقة بتحليل الوظيفة****- مهارات الإتصال الفعال****- المقدرة على إنجاز وأداء أكثر من عمل في توقيت****- تكوين فرق عمل****5. أسللة متعلقة ببيئة العمل :****ما هي الاسباب التي تعيقك عن انجاز الاعمال بالشكل المثالي و في الوقت المطلوب ؟****ملحوظة : يقوم الموظف (موضع التحليل) بوصف المشكلة و توضيح أسبابها .**

الحل عن طريق آخر غير التدريب	الحل عن طريق التدريب		الأسباب	وصف المشكلة
	المطابقة لأهداف الشركة و مهام الوظيفة	جدارة مبتكرة		

الادارة العامة للتدريب**شكرا للتعاون**

جمع وتحليل الاحتياجات التدريبية

من خلال الاستبيان أعلاه نستطيع تحديد نقاط الضعف في أداء العاملين ، وهل هذه النقاط سيكون التدريب هو الحل الأمثل لها ؟ بالإضافة إلى المقابلة الشخصية مع العاملين ،المقابلة الشخصية مع المديرين والملاحظة المباشرة .

والجدول التالي يوضح كيفية تفريغ البيانات الناتجة من الاساليب المتتبعة لتجميع الاحتياجات التدريبية :-

الاسم	الوظيفة	معرفة النظام المحاسبي الموحد / 16	تطبيق حسابات التكفة / 19	مهارة العمل على الحاسوب 12/	القيادة 15/	ال التواصل الفعال / 12	تكوين فرق عمل / 15	M
مدحت عادل محمد	مشرف عام				X	X	X	1
سوزان يوسف	موظفة		X			X		2
مهابعد الله	موظفة		X	X			X	3
فتحي محمد ماهر	موظف		X					4
إجمالي الاحتياجات								
1	2	1	1	3	2			

فيما يلى جدول تفريغ بيانات الأداء الفعلى لتحديد الفجوة في الأداء

أداء العاملين في الادارة المالية قسم حساب التكاليف

المهام الوظيفية	الوزن النسبي	محمد	رضا	فتحي	نادر	يوسف	أمل	إيمان	اجمالي الاحتياج للتدريب المطلوب
القيام بحساب تكلفة المنتجات و العمليات طبقاً للأصول المحاسبية	12								-
إمساك و حفظ و معالجة و تعديل و إصدار ملفات تكاليف المنتجات	15								4
كتابة تقرير يومى لبيان ما تم إنجازه من أعمال و ما تم تأجيله	16								6
مراجعة الداخلية من خلال إدارة نظام الجودة	18								6
اتباع الإجراء الرسمي المعتمد للإدارة المالية	15								3
الدرایة الشاملة بنظم محاسبة التكاليف المتبعه	19								-
حفظ و استدعاء المستندات و الوثائق	19								4
التعامل الجيد مع برامج الحاسوب الآلى	15								-
مهارات الاتصال الفعال	15								7
الإنضباط فى المواعيد	17								2
الدقة في العمل	19								3
التركيز و المنطقية فى التفكير	19								4
اللباقة فى الحديث و بشاشة الوجه	14								3
هادئ الطباع و غير إنفعالي	14								3

الباب الثاني : تحليل الاحتياجات التدريبية

فبعد أن تم استخدام الطرق المختلفة لتحليل الشركة ، الوظيفة (معارف ومهارات و سوكيات) والافراد (معارف تنظيمية ، معارف وظيفية ، مهارات ،قدرات وسلوكيات) تأتي تحليل نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية و تحديدها .

هذه الخطوة من خطوات العملية التدريبية من أهم الخطوات ، فهي خلاصة تحليل الشركة والوظيفة والفرد وعلى أساسها يتم إعداد خطة التدريب الكاملة للشركة وبالتالي المساهمة الفعالة في تنمية افراد المنظومة وتحقيق أهدافها ، فإذا ما تم جمع البيانات من جميع العاملين المعندين، الخطوة التالية هي المباشرة بتقريغ هذه البيانات في جداول تقرير تسمح بمقارنة اجابات الموظفين المختلفين وتحليلها الوظائف وهذا ما يجب ان يتم لكل وظيفة، وبحيث يمكن استخدام نتائج التقرير لتحليل البيانات عن كل وظيفة .

تصنيف التحليل على نطاقين :

- تحليل الاحتياجات التدريبية (مبني على تحليل الشركة / الوظيفة / الافراد)

- تحليل خطة المسار الوظيفي (مبني على تحليل الشركة)

1. تحليل الاحتياجات التدريبية (مبني على تحليل الشركة / الوظيفة / الافراد) :

يتم ذلك عن طريق

تحليل الاحتياجات التدريبية

الشركة / الوظيفة / الأفراد

تحديد أولويات المتدربين

تحديد أولويات البرامج التدريبية

1-1 تحديد أولويات البرامج التدريبية :

للاجابة على السؤال : ما هي البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها ؟؟؟

يتم ذلك عن طريق استخدام جدول للاستعانة بالوزان النسبية الموضوعة مسبقاً لكل مهمة على حدى ، و منها يتم تحديد مما إذا كان سوف يتم تنفيذ البرنامج التدريبي أم لا .

الوزن النسبي	البرامج التدريبية المطلوبة من إدارة التكاليف	م
19	تطبيق حسابات التكلفة	.1
16	معرفة النظام المحاسبي الموحد	.2
15	القيادة	.3
15	تكوين فرق عمل	.4
12	التواصل الفعال	.5
12	مهارة العمل على الحاسوب	.6

2-1 تحديد أولويات المتدربين :

جدول تحديد الاحتياج التدريبي لموظفي إدارة التكاليف لبرنامج تطبيق حسابات التكلفة

الاحتياج الفعلي	في خطة المسار الوظيفي	لم يتم حضورها من قبل	تم حضورها من قبل	أسماء الموظفين
1	-	*	-	سوزان
0	*	*	-	مها
0	-	-	*	فتحي
الاجمالي				
1				

و في النهاية يتضح أن عدد (1) من إدارة التكاليف (سوزان) في إحتياج لتنفيذ البرنامج التدريبي تطبيق حسابات التكلفة .

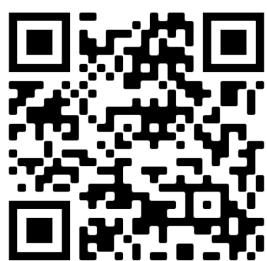
ملحوظة : - في حالة حضور نفس البرنامج من قبل ، يجب الرجوع إلى نماذج التقييم الخاصة بالبرنامج لمعرفة مدى نجاح البرنامج من تحقيق الأهداف على المتدربين عامة و المتدرب المعنى (مثلا فتحي) خاصةً

2. تحليل خطة المسار الوظيفي :

إجراءات المسار الوظيفي (الشركة القابضة)

استخدام نماذج التحليل

للاقتراءات والشكاوى قم بمسح الصورة (QR)



المراجع

إعداد الاصدار الاول :

- دكتورة / عبير البرقاوي
- وبمشاركة مشروع Nuffic - NICHE الهولندية

إعداد الاصدار الثاني :

- الاستاذ / محمود صلاح حمودة