



برنامج المسار الوظيفي للعاملين بقطاع مياه الشرب والصرف الصحي



دليل المتدرب

برنامج جمع و تحليل الإحتياجات التدريبية

أخصائي تدريب - درجة ثالثة



مقدمة

تتبع أهمية التدريب من دوره الفعال في تفعيل المنظمات و المؤسسات الحكومية والخاصة و تمكينها من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية و مهنية كبيرة. و لذا 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 تنتوع 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 برامج وعملياته.

إن اختيار الإحتياجات التدريبية المنظم والدقيق يؤدي الى 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، الاموال) 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.

يكن التخطيط للتدريب في التنبؤ بدقة متناهية بالإحتياجات الحالية والمستقبلية في مجال تطوير أداء العاملين، واستخدام الإمكانيات التي يمكن توفيرها من أجل إتباع الخطوات المناسبة لتلبية الإحتياجات وتحقيق أهداف الشركة. ويمثل تخطيط التدريب مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل تدريبي، واتخاذ القرارات اللازمة، لتحديد أهدافه والموارد المختلفة اللازمة 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 الإحتياجات التدريبية و أهميتها .
2. معرفة مشكلات جمع الإحتياجات التدريبية لتجنبها اثناء التنفيذ .
3. الفهم الشامل مستويات جمع الإحتياجات التدريبية .
4. تحليل الإحتياجات التدريبية بشكل عملي .

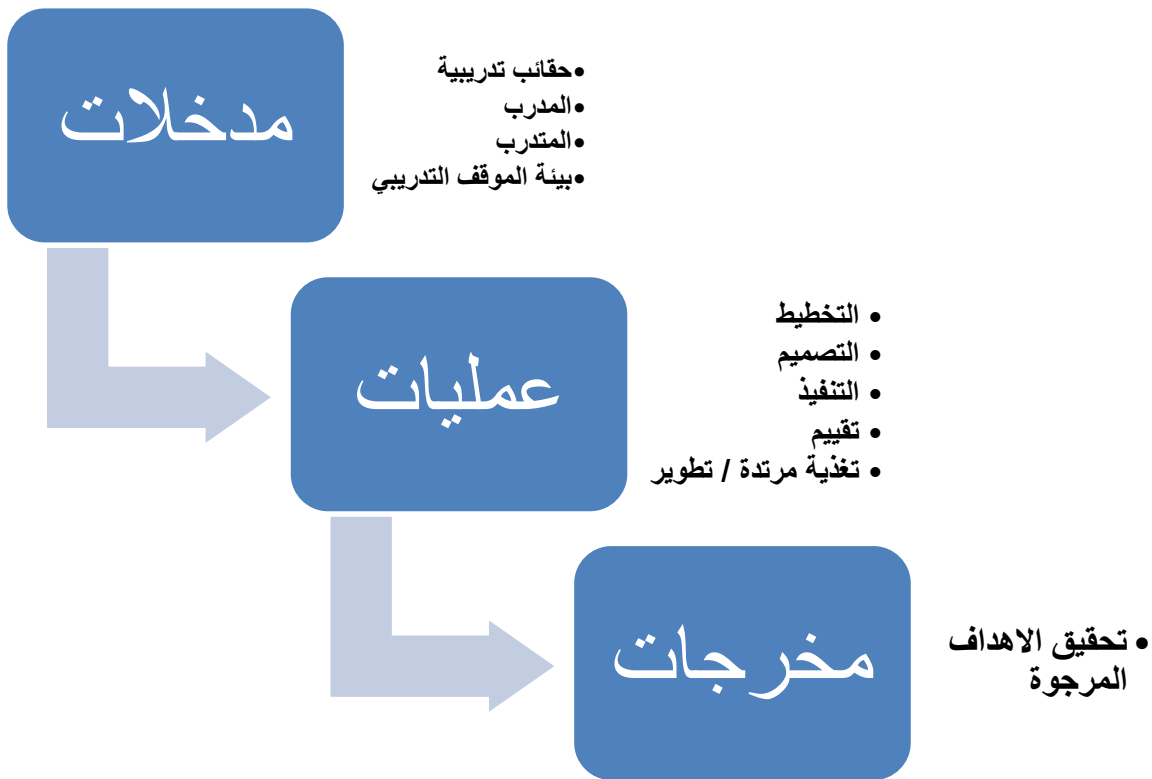
فهرس

نظرة عامة : مكونات وفعاليات العملية التدريبية 6

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

نظرة عامة : مكونات وفعاليات العملية التدريبية (للقراءة فقط)

تتكون العملية التدريبية من مجموعة من الفعاليات التي تدخل في إطار تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، من أجل وضع العملية التدريبية موضع التنفيذ وتطبيقها. و وفقاً لمنحى النظم فإن العملية التدريبية تعد نظاماً متكاملماً ما بين العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في نشاط التدريب ويوضح الجدول التالي النظام التدريبي وفق منحى 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. فالتخطيط للنشاط التدريبي هو التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للعمل التدريبي ثم رسم خطة لتلبية 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 برزت 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 تفنقر إلى المكتبات الغنية بالبرامج العلمية التي تساعد في توصيل المعلومة وإيضاحها والنقص 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 انفتاح باقي الإدارات مع إدارات التدريب.
- كثيرا ما تجد إدارة التدريب أن الإمكانيات المتاحة سواء كانت المادية أو البشرية أو المكانية لا تسمح بتنفيذ جميع البرامج، مما يتطلب منها تحديد بيانات بالأولويات التدريبية حتى يمكن تنفيذ البرامج والنشاطات التدريبية بأولويات محددة.

4. خطوات تخطيط التدريب

إن خطة التدريب هي المحور الأساسي لنجاح العملية الإدارية فمن خلالها تتضح الإحتياجات التدريبية لكل موظف في الشركة للوصول للأهداف وتحديد ماهية هذا الإحتياج (فني ، معرفي او سلوكي) وقد يحتاج إعداد الخطة الى اشهر حتى تنتهي من الاعداد الدقيق والمدرّوس لتغطي كافة العاملين في القطاعات المختلفة داخل الشركة من أجل تحقيق الاهداف المطلوبة للشركة. و تتم عن طريق عدة خطوات :-

- الخطوة الاولى : تجميع و تحديد الإحتياجات التدريبية

- الخطوة الثانية: التصميم
- الخطوة الثالثة: وضع خطة التدريب و إعداد الموازنة

التخطيط

- تجميع و تحديد الإحتياجات التدريبية
- التصميم
- وضع خطة التدريب و إعداد الموازنة

التنفيذ

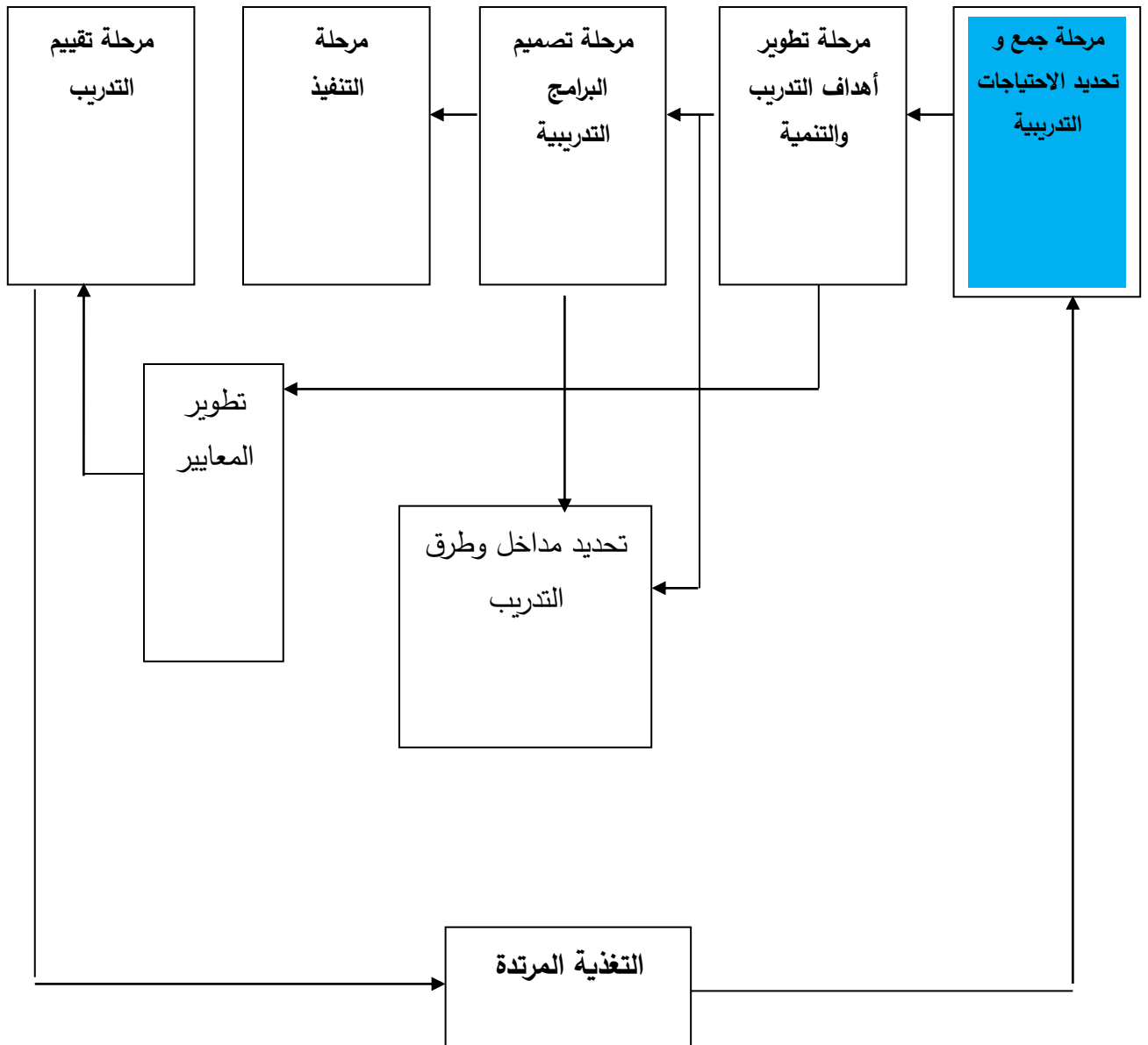
- تنفيذ خطة التدريب

التقييم

- المتابعة و قياس الاثر

و يوضح الشكل التالي عمليات التدريب و الذي يظهر أن جمع و تحديد الإحتياجات التدريبية هو عنصر جوهري ليس في عملية التخطيط و لكم أيضاً في منظومة التدريب ككل لأنها تقرر طبيعة الأهداف التدريبية (كمياً ونوعاً) وكيف تصبح هذه الإحتياجات 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 الإحتياجات 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 مواقف جديدة للعمال والأداء والتنظيم تشير مجددا إلى الحاجة للتدريب.

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

الباب الاول : جمع الاحتياجات التدريبية**1- مفهوم الاحتياجات التدريبية:**

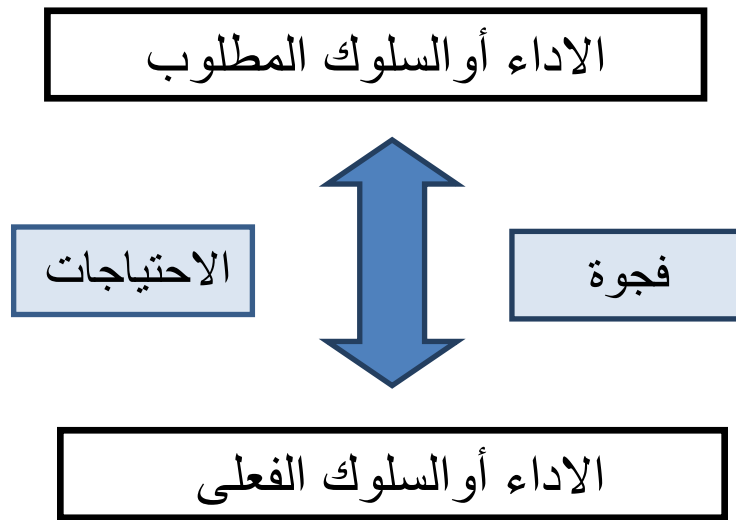
هي مجموعة المتغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات العاملين لتحقيق أهداف الشركة المحددة والتغلب على الصعوبات التي تعترض سير العمل . وتعرف أيضاً بأنها مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي (الجدارات الحالية) والأداء المرغوب فيه للأفراد (الجدارات المطلوبة) ، وعلى 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 عنده الفرد التعبير عن المعرفة ومن ثم الاستفادة منها عملياً، مثل معرفة اللوائح الشركة للعمل، معرفة متطلبات .

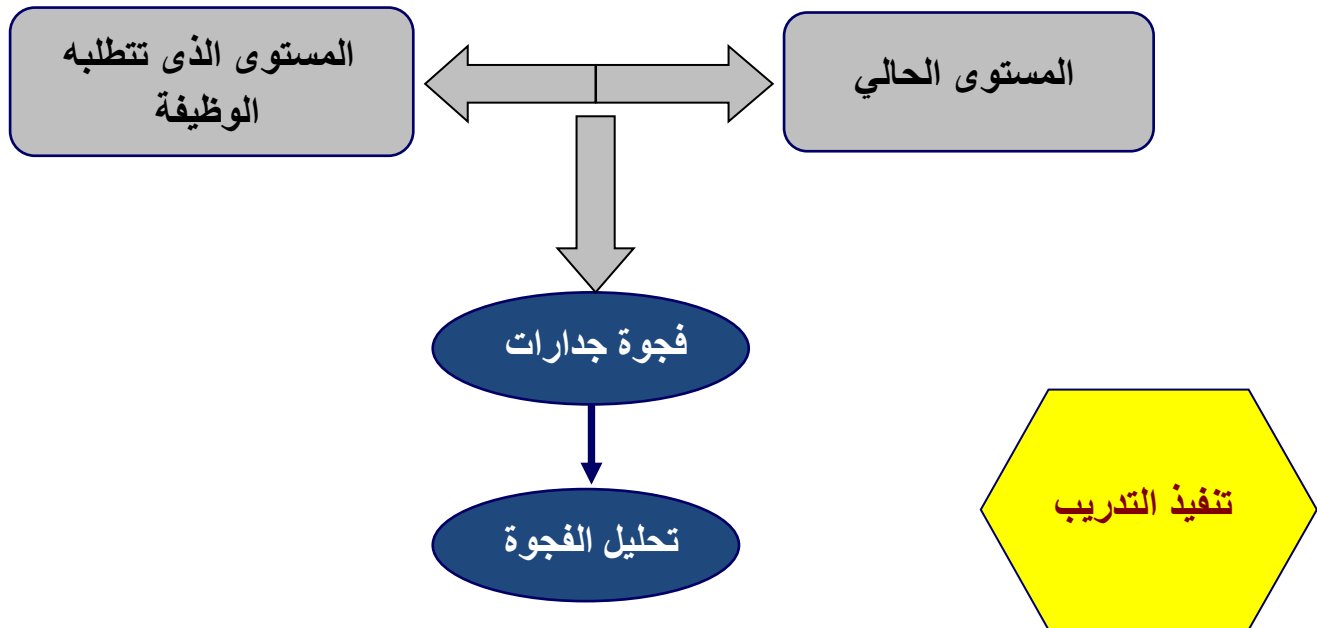
ب- **المهارات:** أي إكساب الفرد القدرة على استخدام وسائل جديدة بطرق فعالة واستخدام نفس الوسائل بطريقة أكثر كفاءة ، ويلزم الحصول عليها توافر عاملين رئيسيين هما الممارسة والتفاعل الصحيح في الموقف التدريبي.

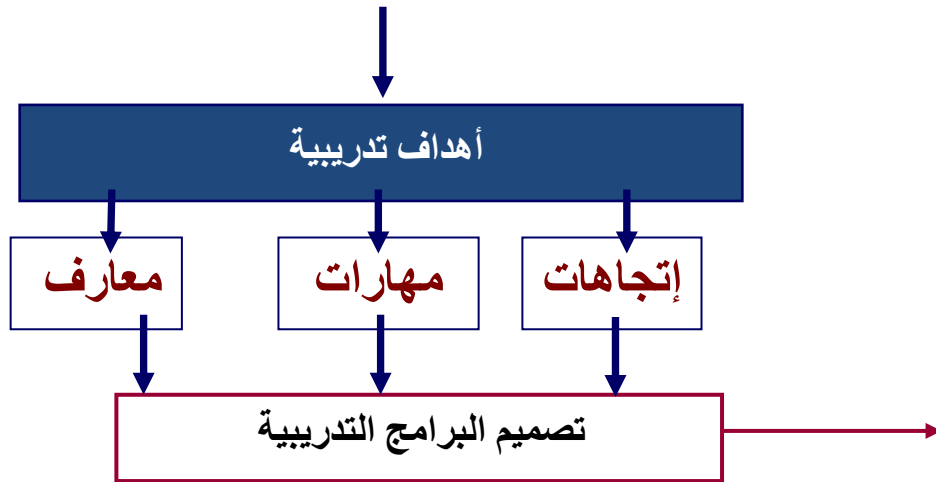
ج- **إتجاهات :** ويقصد به القدرة على التصرف حيال الأشياء والأشخاص والمواقف بطرق جديدة أي بمعنى آخر هو تكوين مسلك ذهني أو عادة فكرية ايجابية تجاهها. مما تتطلب محو عادات قديمة وذلك قبل تثبيت العادات الجديدة حيث لا تكفي المعرفة وحدها هنا بل تجب المشاركة بدرجة كبيرة من المتدربين في ترسيخ هذه الإتجاهات، وكل زيادة في المعرفة لا يصحبها تغيير في الإتجاهات تعتبر تغييراً يتوقف عند حد المعرفة فقط، وبالتالي يكون هنالك انفصال بين ما يقوله الفرد وما يفعله.

و توضح الاشكال التالية مفهوم الاحتياجات التدريبية :



الاحتياج التدريبي = الاداء أو السلوك المطلوب – الاداء أو السلوك الفعلي





2- أهمية الإحتياجات التدريبية (للقراءة فقط) :

1. هي الأساس التي يبنى عليه النشاط التدريبي .
2. يؤدي تحديد الإحتياجات بطريقة علمية الى الحد من العشوائية والارتجال في طرح برامج تدريبية مكلفة وغير مناسبة للمشاركين فيها .
3. تحديد الإحتياجات 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 الاداء وتشخيص الإحتياجات التدريبية المناسبة
5. إن التحديد العلمي للإحتياجات يسهل التخطيط المالي للأنشطة التدريبية
6. هي المؤشر الذي يوجه التدريب إلى تحقيق الهدف العام للشركة.
7. تؤدي الى الأداء المناسب المنشود .
8. تساعد على التخطيط الجيد لتنمية القوى العاملة في الشركة .
9. توفر الاسس الواقعية التي تتيح الفرص العادلة لتقدم جميع العاملين .

3- مشكلات جمع الإحتياجات التدريبية**أولاً : عدم تحديد الإحتياجات التدريبية بالشكل العلمي :-**

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

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

ثانياً : عدم مقابلة التدريب للإحتياجات التدريبية الفعلية :-

عدم مقابلة التدريب للإحتياجات التدريبية الفعلية فعند التقويم نجد أن التدريب لم يف بالاحتياجات وذلك لأن الإحتياجات التي تم تحديدها لم توضع على شكل أهداف تدريبية محددة بزمان وكم . و يمكن أيضا أن تحدث أخطاء في تحديد الإحتياجات 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 وتخصصه 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 الإحتياجات التدريبية بنفس الخطط يناقض أساس التنوع والتغير في الظروف وطرق الأعمال وإدخال تعديلات تنظيمية وفنية وقدم أشخاص جدد .

رابعاً : قصور واضح في البيانات

هنالك 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 تنمية قدرات ومهارات وسلوك وأداء الموظف .ان التدريب له مدخلات وعمليات ومخرجات 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 و آرائهم عن المهارت والمعلومات والطرق التي تساعد على الأداء الأفضل في وظائفهم .

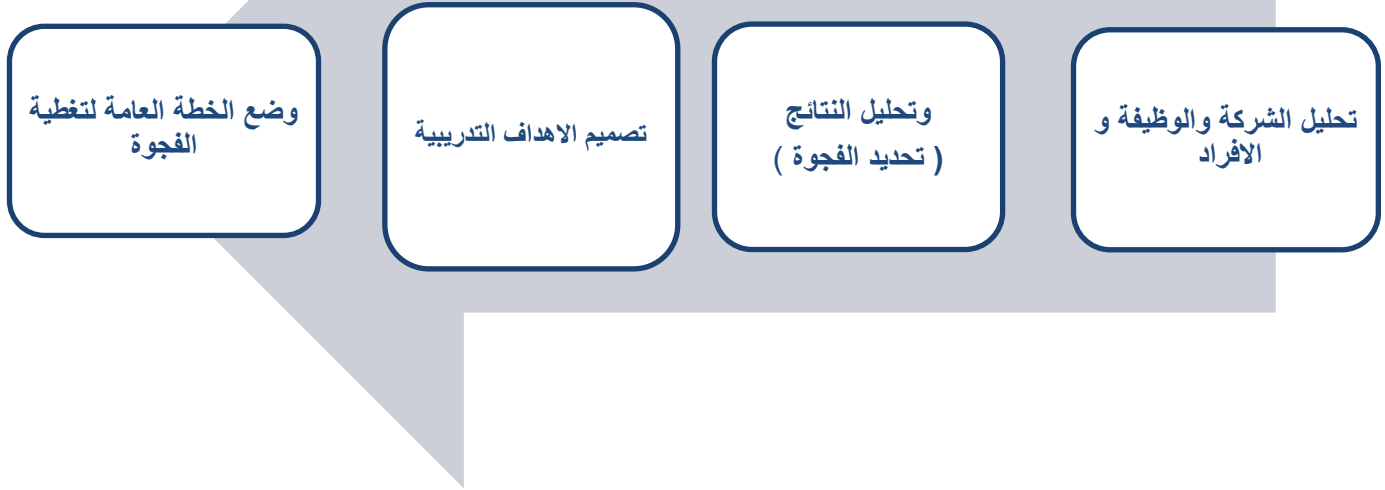
4- مستويات جمع الاحتياجات التدريبية :

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

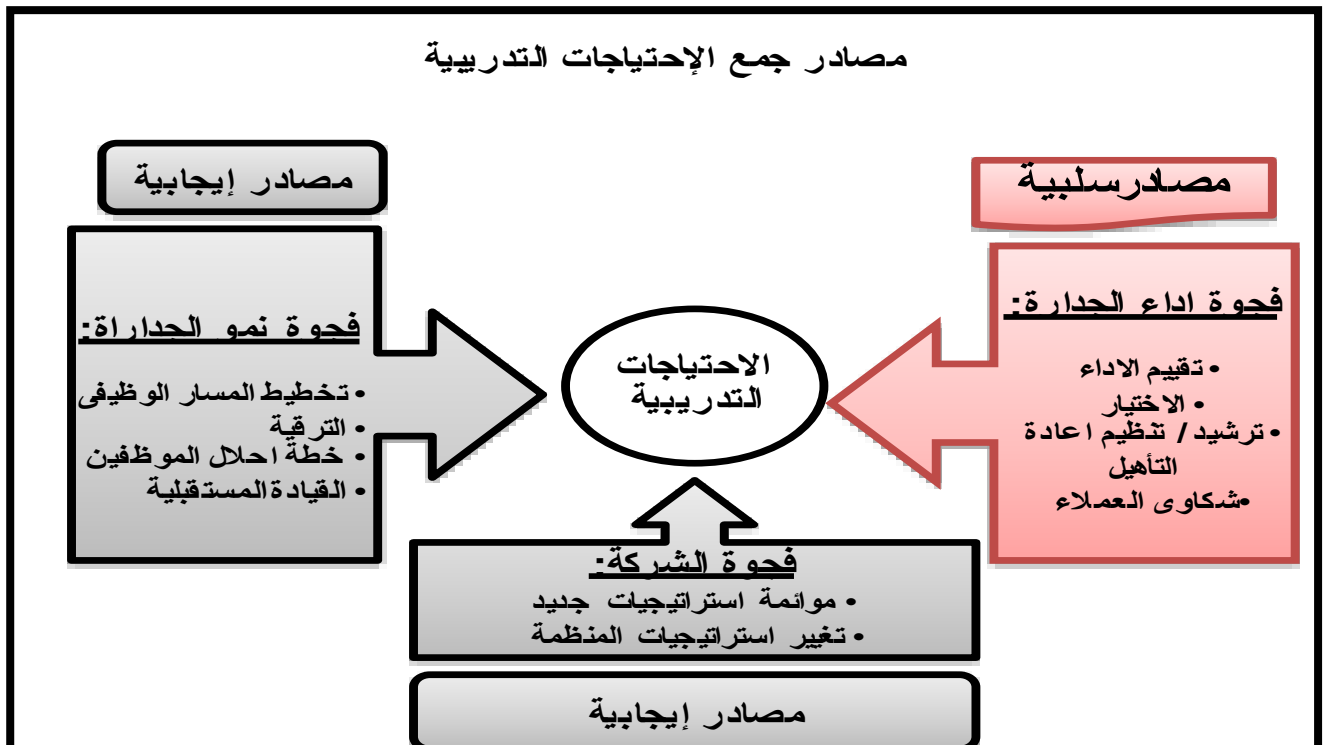
- مستوى الشركة Organization level

- مستوى الوظيفة Occupation level

- مستوى الفرد Individual



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



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

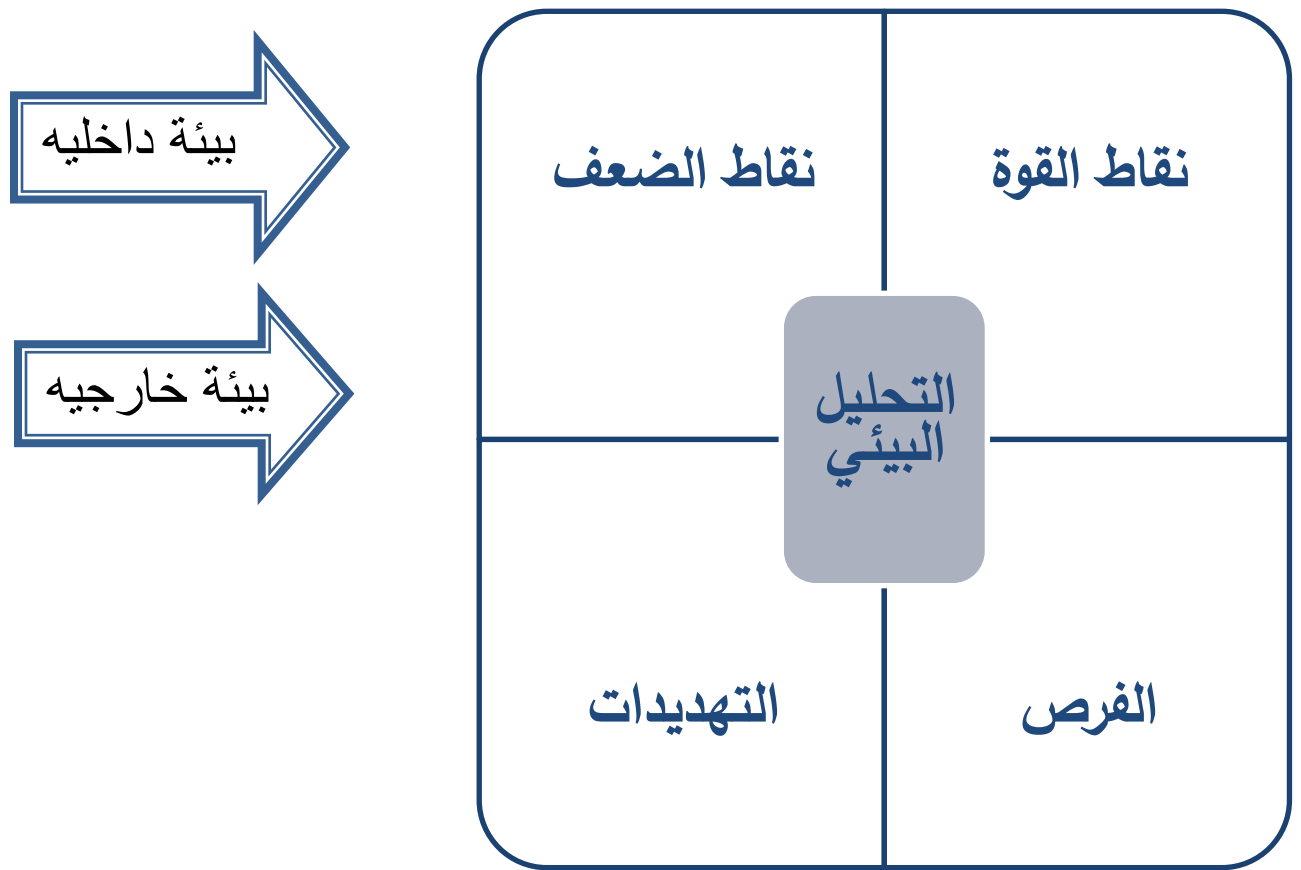
يبدأ تجميع الاحتياجات التدريبية على المستوى التنظيمي عن طريق عمل تحليل للشركة بإستخدام أحد أساليب

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 إختصار لأربعة

كلمات بالانجليزية Strengh 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

الفرص المتاحة للشركة في البيئة الخارجية ، واخيرا Threats وتعني التحديات المحتملة في البيئة الخارجية والتي

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

مثال توضحي (أنظر المرفقات)**أساليب جمع الإحتياجات التدريبية على المستوى التنظيمي :**

- 1- دراسة خطط التوظيف
- 2- تحليل قواعد بيانات الموارد البشرية .
- 3- دراسة شكاوي 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 تؤدي 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. التقدم للحصول على تمويل من جهات لها شروط محددة.

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

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

مثال لبعض العوامل أو المؤشرات (الفجوات) التي تؤدي الى احتياج تدريبي على مستوى المنظمة :

مثال توضيحي لبعض الحالات بشركة مياه الشرب و الصرف الصحي بالغربية

م	الفجوة				الجدارات المطلوبة		
	الحالة	نوع الحالة		الأحتياج التدريبي	نوع الفجوة	المُستهدفين	معارف
		إحتياج تدريبي	ليست إحتياج تدريبي				
1	إدخال عدد 2 محطات منظومة TSM			عدم إلمام العاملين بالمحطة بمتطلبات tsm	فجوة أداء جدارة	مهندسين محطة طنطا المرشحة / المحلة المرشحة	معرفة اساسيات السلامة و الصحة المهنية
						فنيين محطة طنطا المرشحة / المحلة المرشحة	---
2	إدخال برنامج جيزا سيستمز لإدارة الايرادات				فرصة شركة	مهندسن IT	إتقان إستخدام برنامج اوراقل بيزنس سوت
3	تأهيل مستحقى الترقية في 2021				فجوة نمو جدارة	عدد 20 مسار وظيفي	

2-4 تجميع الإحتياجات 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 :

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

ويمكن تلخيص الخطوات السابقة إلى خطوتين أساسيتين و هما كما يلي :-

1- دراسة الجدارات لمهام كل وظيفة

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

2-وضع الاوزان النسبية للمهام :

ثم يتم وضع أوزان نسبية لكل المهام طبقاً للعوامل التالية :

- درجة الاهمية
- درجة التكرار
- درجة الالاحاح
- درجة الصعوبه

ملحوظة :

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

نموذج تحليل الوظيفة لوضع الاوزان النسبية (بمعرفة الموارد البشرية)

المسمى الوظيفي : محاسب مالي

الادارة : إدارة التكاليف

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

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

نموذج تحليل الوظيفة لدراسة الجدارات (بمعرفة التدريب)

المسمى الوظيفي : محاسب مالي

الادارة : إدارة التكاليف

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

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

4-3 تجميع الإحتياجات التدريبية على مستوى الفرد :

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

خطوات تحليل فجوة الإحتياج التدريبي للفرد:

الخطوات	الملاحظات
وضع قائمة بالمهام .	يتم أخذ هذه المهام من استمارة إجراءات تحليل الوظيفة وهي تشمل فقط المهام التي تم تحديدها كمجالات للتدريب
تحديد اللوجيستات المطلوبة للأداء لكل مهمة.	تحديد الأجهزة، المعدات والمعوقات والظروف التي سيقوم فيها الموظف بأداء عمله فيها.
تحديد المستوى الحالي لقدرات وخبرة الموظف.	ما هو المستوى الحالي الذي يؤدي به الموظف كل واحدة من المهام المحددة.
حدد ما إذا كانت هناك فجوة.	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 هذه الفجوة فجوة تدريبية.	ليست كل الفجوات التي يتم تحديدها تتطلب تدريباً لحلها.

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 الفعلي (معرفي ومهارات و إتجاهات)

الإدارة : إدارة التكاليف

المسمى الوظيفي : محاسب مالي

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

إن الإدارة العامة للتدريب بصدد جمع الإحتياجات التدريبية الفعلية لجميع العاملين في الشركة من خلال هذا الاستبيان ، مما يساهم في توفير دورات تدريبية تؤدي الى رفع مستوى الاداء وتحقيق الاهداف ،إن تعاونك معنا في الاجابة على الاسئلة التالية سيساهم في دقة تحديد الإحتياج التدريبي لك .

تعليمات :

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

أولا :معلومات شخصية:

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

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

1. الخبرة في الإدارة الحالية

	من سنة الى 5 سنوات		اقل من سنة
	أكثر من 10 سنوات		من 5 سنوات الى 10 سنوات
	أنثى		الجنس ذكر

2. أسئلة عامة عن الشركة :

أ- هل تعرف أهداف الشركة ؟

نعم

لا

إذا كانت الاجابة بنعم ، أذكرها

إذا كانت الاجابة بلا ، أذكر لماذا

ب- هل تعرف أهداف الادارة التي تعمل بها ؟

نعم

لا

إذا كانت الاجابة بنعم ، إذكرها

إذا كانت الاجابة بلا ، إذكر لماذا

ج- هل لديك بطاقة وصف وظيفي؟

نعم

لا

3. أسئلة خاصة بالجانب **المعرفي والمهارات في العمل**:

ما تقييمك لمستواك في المعرفة والمهارات التي تحتاجها لممارسة عملك :

المعارف :

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

المعارف المتعلقة بتحليل الشركة

- معرفة القوانين الدولية

المعارف المتعلقة بتحليل الوظيفة

- معرفة النظام المحاسبي الموحد

- تطبيق حسابات التكاليف

- كتابة تقرير يومي

- المراجعة الداخلية

- إتباع الإجراءات الرسمية

- المعرفة الشاملة بنظم محاسبة التكاليف المتبعة

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 محادثة وكتابة

4. أسئلة 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. أسئلة 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 .

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

الإدارة العامة للتدريب

شكرا للتعاون

جمع وتحليل الإحتياجات التدريبية

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

والجدول التالي يوضح كيفية تفريغ البيانات الناتجة من الاساليب المتبعة لتجميع الإحتياجات التدريبية :-

م	الاسم	الوظيفة	معرفة النظام المحاسبي الموحد / 16	تطبيق حسابات التكلفة / 19	مهارة العمل على الحاسوب 12/	القيادة 15/	التواصل الفعال / 12	تكوين فرق عمل / 15
1	مدحت عادل محمد	مشرف عام				x	x	x
2	سوزان يوسف	موظفة	x	X				
3	مها عبد الله	موظفة	x	X	x		x	
4	فتحي محمد ماهر	موظف		X				
	إجمالي الإحتياجات		2	3	1	1	2	1

فيما يلي جدول تفريغ بيانات الاداء الفعلي لتحديد الفجوة في الاداء

أداء العاملين في الإدارة المالية قسم حساب التكاليف

المهام الوظيفية	الوزن النسبي	محمد	رضا	فتحي	نادر	يوسف	أمل	إيمان	اجمالي الإحتياج 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
المراجعة الداخلية من خلال إدارة نظام الجودة	18								6
إتباع الإجراء الرسمي المعتمد للإدارة المالية	15								3
الدراية الشاملة بنظم محاسبة التكاليف المتبعة	19								-
حفظ و إستدعاء المستندات و الوثائق	19								4
التعامل الجيد مع برامج الحاسب الآلى	15								-
مهارات الإتصال الفعال	15								7
الإنضباط فى المواعيد	17								2
الدقة فى العمل	19								3
التركيز و المنطقية فى التفكير	19								4
اللباقة فى الحديث و بشاشة الوجه	14								3
هادىء الطباع و غير إنفعالى	14								3

الباب الثاني : تحليل الاحتياجات التدريبية

فبعد أن تم استخدام الطرق المختلفة لتحليل الشركة ، الوظيفة (معارف ومهارات و سوكرات) 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 المعنيين، الخطوة التالية هي المباشرة بتفريغ هذه البيانات في جداول تفريغ تسمح بمقارنة اجابات الموظفين المختلفين وتحليلها الوظائفوهذا ما يجب ان يتم لكل وظيفة، وبحيث يمكن استخدام نتائج التفريغ لتحليل البيانات عن كل وظيفة .

تصنيف التحليل على نطاقين :

– تحليل الاحتياجات التدريبية (مبنى على تحليل الشركة / الوظيفة / الافراد)

– تحليل خطة المسار الوظيفي (مبنى على تحليل الشركة)

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

يتم ذلك عن طريق

تحليل الإحتياجات التدريبية

الشركة / الوظيفة / الأفراد

تحديد أولويات المتدربين

تحديد أولويات البرامج التدريبية

1-1 تحديد أولويات البرامج التدريبية :

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

يتم ذلك عن طريق استخدام جدول للاستعانة بالاوزان النسبية الموضوعية مسبقاً لكل مهمة على حدى , و منها يتم

تحديد عما إذا كان سوف يتم تنفيذ البرامج التدريبية أم لا .

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

2-1 تحديد أولويات المتدربين :

جدول تحديد الاحتياج التدريبي لموظفين إدارة التكاليف لبرنامج تطبيق حسابات التكلفة

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

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

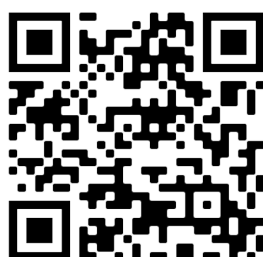
مدى نجاح البرنامج من تحقيق الاهداف على المتدربين عامة و المتدرب المعني (مثلاً فتحي) خاصة

2. تحليل خطة المسار الوظيفي :

إجراءات المسار الوظيفي (الشركة القابضة)

إستخدام نماذج التحليل

للاقتراحات والشكاوى قم بمسح الصورة (QR)



المراجع

إعداد الاصدار الاول :

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

إعداد الاصدار الثاني :

- الاستاذ / محمود صلاح حمودة