

## تجربة مملكة البحرين في تحليل الاحتياجات التدريبية من خلال تطبيق نموذج التميز الأوروبي للجودة في المؤسسات الحكومية

أ. محمد بن حسن السبّاع\*

### الملخص:

وتستعرض الورقة مفهوم الإستراتيجية الشاملة للتدريب، ومراحل تنفيذها مع التركيز على مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية التي تنقسم إلى ثلاثة مستويات هي (المنظمة، المهام، الفرد) ثم تتناول بشيء من التفصيل المنهجية المتبعة في توظيف نموذج التميز الأوروبي للجودة بشرح القدرات الأساسية والمعايير الفرعية واستعراض لنماذج من الأدوات التي يمكن لأي منظمة أن تطبقها عند الرغبة في تحديد الاحتياجات التدريبية.

تتميز الورقة بطرح العديد من النماذج والأمثلة التوضيحية التي تساند أخصائي التدريب والتطوير في المؤسسات لرسم خطط التدريب بناء آلية دقيقة في تحديد الاحتياجات التدريبية، إضافة إلى توضيح آلية تحديد الاحتياجات التدريبية للقدرات الفنية في مختلف الوظائف والقطاعات.

ولم يغفل بحث تحديد الاحتياجات التدريبية دور الموظف ورأيه في تقييم الممارسات التدريبية الحالية وأفضليات التدريب بالنسبة له كفرد يتمتع بنمط معين من التعلم قد يختلف فيه عن باقي زملائه من الموظفين. يتم رصد أفضليات التدريب من خلال استبيان خاص تم التعرض لعناصره وعرض لبعض النماذج من الأسئلة وطرق التحليل، كما تم طرح نموذج لكيفية اقتراح الدورات التدريبية المستخلصة من منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية.

وفي الجزء الأخير من الورقة تم عرض دراسة حالة لنتائج تطبيق نموذج التميز الأوروبي للجودة على المؤسسات الحكومية في مملكة البحرين في مشروع تحديد الاحتياجات التدريبية، كما تم استعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة والتي نأمل أن يتم الاستفادة منها من قبل المؤسسات والأفراد، كما نأمل من الباحثين والمهتمين أن يوظفوا الورقة لمزيد من البحث والتطوير.

---

\* مدير أول التطوير الأساسي والتعليم الإبداعي - معهد الإدارة العامة - مملكة البحرين.

## الإستراتيجية الشاملة للتدريب:

يدور مفهوم الإستراتيجية الشاملة للتدريب حول "إستراتيجية التدريب المرتبطة برؤية ورسالة وأهداف المنظمة وفق الخطط الإستراتيجية المرتبطة بالقدرات الأساسية والفنية الحالية والمستقبلية للكوادر البشرية، حيث تخطط وتصمم وتنفذ خطط التدريب وفق منهجيات تسهم في تطوير الموارد البشرية بما يتوافق مع تطلعات المنظمة الذي تكشفه آلية قياس العائد من الاستثمار".

## تنفيذ الإستراتيجية الشاملة للتدريب:

تبدأ مراحل تنفيذ الإستراتيجية الشاملة للتدريب بتحديد الوظائف الرئيسة التي تعد أساساً لنجاح الجهة؛ إذ يوجد في كل مستوى من مستويات الهيكل الهرمي للجهة عدد من الوظائف القيادية والتنفيذية، وتحدد أهميتها بمدى صلتها بالأهداف المزمع تحقيقها، وبناء عليه تعطى درجة الأهمية والأولوية في برامج التدريب. يقاس الأداء الفعلي في تلك الوظائف ويقارن بمستوى الأداء المطلوب وتحديد الفجوات المهارية المسببة لعدم تطابق الأداء الفعلي مع مستوى الأداء المطلوب وبناء على تحديد تلك الفجوات المهارية تحدد البرامج التدريبية والدورات المناسبة، وتعد لتقي بردم تلك الفجوات؛ إذ إنها تركز على تزويد المتدربين بما يرفع مستوى الأداء لديهم والراقي به، ثم ينظر فيما يمكن أن تخصصه الجهة من ميزانية تصرف منها على البرامج التدريبية وتوضع في الحسبان كل مصادر التكلفة، ابتداء برسوم الدورات التدريبية وانتهاء بتكلفة تغيب المتدرب عن جهة عمله، ويحسن تحديد مستوى الأداء المستهدف قبل بدء الدورات التدريبية من خلال معايير دقيقة وواضحة المعالم قابلة للتطبيق والقياس.

بعد ذلك تنفذ الدورات التدريبية لجميع الفئات المستهدفة حسب طبيعة كل برنامج من خلال الخطة الشاملة المقررة للمستويات المختلفة للموظفين بمنطقية

في التسلسل لضمان حسن الأداء والتفاعل بين المتدربين أثناء التطبيق بعد التدريب، ومن خلال المعايير المعدة سلفاً تجري عمليات المقارنة بين الأداء الفعلي بعد التدريب والأداء المستهدف المخطط له قبل التدريب، وتبحث الأسباب وتوضع في الحسبان لتلافيها في الدورات اللاحقة.

### مراحل عملية التدريب:

تعتبر عملية التحليل (تحديد) أول مراحل العملية التدريبية، وهي تشكل موضوع هذه الورقة البحثية والتي تتلخص في تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي المؤسسة، وهذه الخطوة ضرورية من أجل تحقيق الأهداف ووضع خطة التدريب مبنية في الحالة التنفيذية وتطبيق التدريب وفقاً للمحتويات التي حددت ووفقاً للطرق التي تستخدمها. ثم تأتي مرحلة التقييم حيث يتم التأكد من النجاح في تحقيق الأهداف، وما الذي يجب تفاديه من أجل الخروج بأفضل النتائج في المستقبل.

شكل رقم (١) مراحل عملية التدريب ADDIE



وكون هذه الدراسة اقتصرت على تحديد الاحتياجات التدريبية فسوف نركز على هذه المرحلة، دون إغفال المراحل الأخرى التي تؤثر بشكل كامل على إستراتيجية التدريب.

### مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

#### أولاً: مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعرف الاحتياج لغة بأنه الافتقار والنقص، والحاجة تعني القصور عن المبلغ المطلوب، والاحتياج هو ما يتطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه (الزبيدي، ١٩٦٥). أما الاحتياجات التدريبية فتعرف بأنها: مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه، ومهاراته، وخبراته، وسلوكه، واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية (درويش وآخرون، ١٩٨٠). هذا ويعرف البعض الاحتياج التدريبي بأنه التفاوت بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. وللوصول إلى تحديد الاحتياجات التدريبية فإنه يجب أن نحدد السلوك أو الأداء المراد تغييره أو تطويره، والسلوك أو الأداء المستهدف بعد التدريب، ويلاحظ أن الاختلاف أو الفرق بين السلوك أو الأداء المستهدف هو الأساس لمعرفة درجة الاحتياج التدريبي الذي نسعى للوصول إليه (الخطيب، ١٩٩٥). وهناك من يعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما - لأي سبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء (الصباغ، ١٩٩٤).

ويمكن تلخيص تعريف الاحتياجات التدريبية على أنه: مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها بغرض تحقيق التوازن بين أداء الفرد ووظيفته وأهداف منظمته (السيد وآخرون، ٢٠٠٢).

ونظراً لأهمية الاحتياجات التدريبية فإن عليماً يعتبرها بداية التخطيط "إن أول خطوة في هذا التخطيط هي التحديد الدقيق والموقوت للاحتياجات التدريبية التي توجد لدى أفراد معينين، يشغلون وظائف محددة، ويعملون في وحدات أو إدارات معينة" (عليماً، ١٩٩١). فتحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر الخطوة الأولى في التخطيط والتصميم كما يشير موسى إلى ذلك بالقول "أن تحديد حاجات المتدربين يعتبر الخطوة الأولى في بناء وتصميم أي برنامج تدريبي ناجح محقق لأهدافه" (موسى، ١٤١٨).

#### ثانياً: أساليب تحديد الاحتياجات:

تتنوع أساليب وأدوات تحديد الاحتياجات التدريبية تبعاً للأهداف المراد تحقيقها من المنظمة، ففي حال غياب مؤشر واضح للحاجة إلى التدريب فإن المسؤولية تقع على عاتق إدارة المنظمة لتقوم بالتحليل الدوري للعمليات التنظيمية، وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة فعلية إلى تدريب الموظفين، وفي هذا الخصوص يجب أن تتبنى المنظمة آلية منتظمة لتحديد الاحتياجات التدريبية فيها. ونستعرض فيما يلي آلية تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام ثلاثة أنواع من التحليلات هي تحليل المنظم، تحليل المهام، تحليل الأفراد.

شكل رقم (٢) أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية



## ١- تحليل المنظمة:

يعنى تحليل المنظمة بدراسة شاملة لكافة الجوانب التنظيمية والإدارية الحالية والمستقبلية بشكل عام ويتم من خلاله فحص أهداف المنظمة، وعملياتها، ومواردها، وسياساتها، وبيئتها للتعرف على المشكلات التنظيمية والإدارية فيها، ومن ثم تحديد أين تكمن الحاجة إلى التدريب (إذا كانت هناك حاجة إليه) وهل يمكن إجراؤه؟ (هل تتوفر الموارد المادية، والبشرية، والتقنية لجعله ناجحاً؟).

ويتطلب هذا التحليل دراسة الأهداف والتغيرات المتوقعة الطويلة والقصيرة المدى للمنظمة ولوحداتها الإدارية المختلفة من مختلف الجوانب، ويتطلب كذلك دراسة الهيكل التنظيمي والعلاقات بين الوحدات الإدارية وتوزيع السلطات والمسؤوليات وخطوط الاتصال وتدفق المعلومات، كما يستدعي دراسة الوظائف التي تحتاج إليها المنظمة على المدى الطويل وتلك الوظائف التي قد تستغني عنها، بالإضافة إلى تحديد الوظائف التي تظهر قدراً عالياً من التسرب أو الغياب أو الأداء المتدني. وبصفة عامة دراسة وتحليل البيانات المتاحة مثل المعلومات المتعلقة بنوعية الخدمات والتكاليف المباشرة وغير المباشرة للعمالة ونسبة الحوادث والشكاوى والتظلمات وغيرها من المعلومات التي تساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية.

كذلك يتطلب هذا التحليل دراسة السياسات التنظيمية والإدارية بشكل عام ودراسة الأنظمة واللوائح والإجراءات المتصلة بها، كما يستدعي دراسة المناخ التنظيمي، بما في ذلك اتجاهات الموظفين نحو جوانب محددة من عملهم، مثل الأجور، وفرص الترقية وأسلوب الإشراف وسلوك الزملاء والرضا الوظيفي وتدفق الاتصالات وإجراءات اتخاذ القرارات، ذلك أن لاتجاهات الموظفين نحو وظائفهم والمنظمة، بشكل عام، تأثيراً بالغاً في مدى تقبل أو رفض التدريب الذي تقدمه المنظمة.

## ٢- تحليل المهام :

عند تحليل المهام تحاول المنظمة الإجابة عن السؤال التالي: ما نوع التدريب المطلوب؟ أو ما الذي ينبغي أن يتعلمه المتدرب ليؤدي عمله بالكفاءة المطلوبة؟ فالمقصود بتحليل المهام دراسة دقيقة للوظائف نفسها، للتعرف على المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأدائها على وجه التحديد، وذلك لمساعدة المتخصصين في التدريب على تحديد محتويات برامج التدريب المناسبة.

وتشابه عملية تحليل المهام عملية تحليل الوظائف، إلا أن تحليل المهام يركز بصورة أكبر وبالتحديد على ما يحتاج إليه المتدرب لأداء العمل على النحو المطلوب. وفي العادة يتم تحليل المهام الوظيفية من خلال دراسة أوصاف الوظائف ومواصفاتها التفصيلية. ويحتوي وصف الوظائف في العادة على اسمها ومرتبعتها وموقعها في الهيكل التنظيمي، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وملخص عام لواجباتها ومسؤولياتها والملامح الأساسية لمهامها، وكذلك الواجبات والمسؤوليات التفصيلية التي تقع على شاغلها والظروف التي يتم تأديتها فيها، كما تتم دراسة التغييرات المتوقعة في هذه الواجبات والمسؤوليات والمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأدائها على الوجه المطلوب.

## ٣- تحليل الفرد:

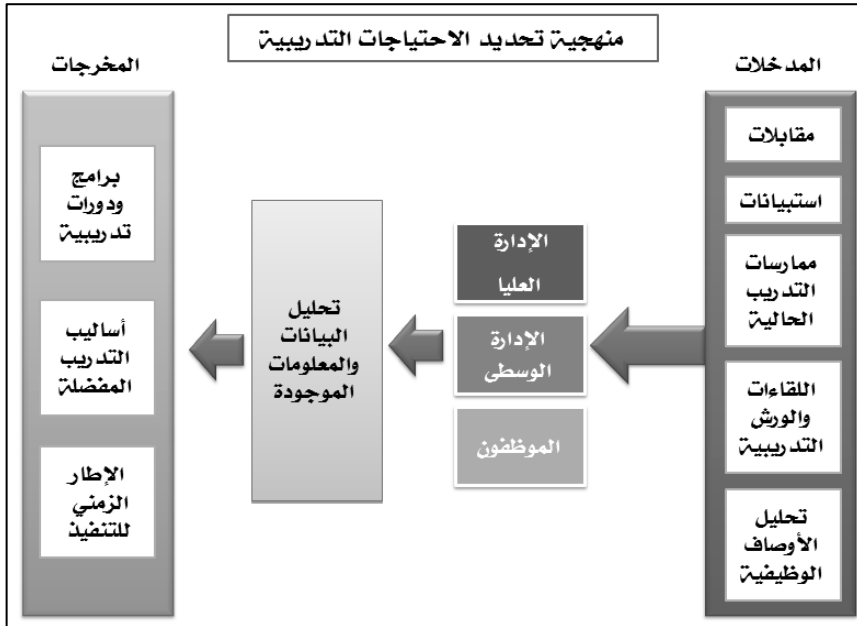
بعد الانتهاء من تحليل المنظمة والمهام يتجه التحليل إلى شاغلي الوظائف أنفسهم، لمعرفة مستوى المهارات والمعارف التي يمتلكونها، بما يساعد على تحديد تلك التي تحتاج إلى تطوير لتلائم متطلبات العمل الحالية أو المستقبلية من خلال تحديد كيفية أداء كل موظف لعمله من خلال دراسة تقارير تقييم الأداء الوظيفي، أو امتحانات القدرات والاستعدادات والمهارات، وسجلات وتقارير الإنتاج للمنظمة، فإذا أظهرت نتائج تقييم الأداء للموظفين على سبيل المثال بعض

نواحي القصور في الأداء، يمكن تحديد التدريب المناسب للتغلب على نواحي القصور، ويصمم التدريب في هذه الحالة ليكون علاجياً أو تصحيحياً، كما أن الموظفين الذين يحصلون على تقديرات أداء عالية يمكن أن يتلقوا تدريباً تطويرياً يساعد على إعدادهم للأدوار المستقبلية في المنظمة.

### الأدوات المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية:

عند الرغبة بإجراء دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية فإنه ينبغي التنوع في الأدوات والوسائل، وذلك وفقاً لهدف وحدود الدراسة، ونستعرض للمهتمين بعض الأدوات من خلال توظيف منهجية وأدوات تقييم & Assessment methodology tools دقيقة تهدف إلى رصد البيانات التي من شأنها التأثير في تحديد الحاجات التدريبية.

شكل رقم (٣) منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية





وميزة تنوع الأدوات هو عدم اقتصرها على مصدر واحد من المعلومات وإنما تتنوع بحيث تحقق نوعاً من التوازن والتوافق؛ إذ تحاول تغطية جميع المستويات الوظيفية في أي منظمة بدءاً بالإدارة العليا والوظائف الأخرى، وسنقوم باستعراض الأدوات المقترحة لعمل دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية علماً بأن هذه الأدوات تم توظيفها في عدة مشاريع لتحديد الاحتياجات التدريبية وقد تم استعراض حالة دراسة في هذا الخصوص في الجزء الأخير من الورقة وتتلخص الأدوات في التالي:

### ١- اللقاءات والورش التدريبية:

المنهجية المقترحة تعتمد على تشكيل فريق من المنظمة لتحديد الاحتياجات التدريبية يفضل أن يكون خليطاً من حيث درجة ونوع الوظيفة، يتم إشراك الفريق من بداية فكرة عمل دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية بحيث يشارك في التعرف على مبررات وأهداف وأهمية الدراسة ويطلع على الإطار العام للدراسة بمنهجيتها وأدواتها.

ولكي تتم الاستفادة من الفريق لابد من إخضاعه للتدريب على أن يكون التدريب نظرياً وعملياً، فهذه فرصة مهمة لتطبيق المفاهيم النظرية والأدوات المستخدمة في الميدان، لذا يراعى في التدريب تكثيف الأنشطة والتمارين باستخدام وتوظيف العديد من الأمثلة الواقعية المطبقة على منظماتهم.

الجدول أدناه يوضح ملخصاً لطبيعة اللقاءات أو الورش المقترحة لتدريب الفريق عليها مع توضيح الأهداف العامة لكل لقاء أو ورشة:

## المحور الخامس: التجارب والمبادرات الناجحة في مجالات التنمية الإدارية

### جدول رقم (١) اللقاءات والورش التدريبية

الرقم	اللقاء/ الورشة	الأهداف الرئيسية	الحضور
١	الاجتماع التمهيدي مع الفريق	- تقديم توصيف للمشروع والهدف منه. - التعرف على تطلعات المنظمة من مخرجات المشروع. - التعرف على توقعات المنظمة من حيث الجدول الزمني.	فريق تحديد الاحتياجات التدريبية + مدير إدارة الموارد البشرية والمالية
٢	الاجتماعي التوافقي	- الاتفاق على آلية عمل المشروع. - الاتفاق على الجدول الزمني المقدم. - الاتفاق على المخرجات المتوقعة.	فريق تحديد الاحتياجات التدريبية + مدير إدارة الموارد البشرية والمالية
٣	ورشة عمل حول نموذج القدرات	- تعريف الفريق بنموذج القدرات. - تدريب الفريق على نموذج القدرات وكيفية ربطه بالعملية التدريبية من خلال أنشطة وتمارين عملية.	فريق تحديد الاحتياجات التدريبية
٤	ورشة عمل حول ربط القدرات بالمستويات الوظيفية	- فهم المستويات الوظيفية والأهداف العامة لكل وظيفة. - تدريب الفريق بالتمارين العملية على تصنيف الوظائف وتحليل القدرات المناسبة لكل وظيفة.	فريق تحديد الاحتياجات التدريبية
٥	ورشة عمل حول الأهداف الإستراتيجية ومخرجات العمل في المنظمة	- ربط الأهداف العامة للمنظمة بالهيكل التنظيمي والوظيفي. - التعرف على المخرجات المتوقعة من كل إدارة ومقارنتها بالمهارات والمستويات الوظيفية المتوفرة.	فريق تحديد الاحتياجات التدريبية

## ٢- المقابلات:

لا يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية بعيداً على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والتي سيعمل على تحقيقها الموظفون أنفسهم، لذا ينبغي إجراء مجموعة من المقابلات الخاصة بالإدارة العليا للتعرف على رؤية وأهداف المنظمة بالإضافة

للإمكانات المتوفرة من مصادر وموارد مادية وبشرية وربطها بالتحديات والمشاكل التي تواجه المنظمة. ومن خلال المقابلات سيتم التعرف على الأهداف المتوقعة من دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية كم سيتم الاطلاع على نواحي القوة والضعف التي ترتبط بتطوير الموارد البشرية داخل المنظمة.

أسئلة المقابلة لابد أن تكون معدة مسبقاً وتتم بشكل رسمي وتوثق في استمارة الأسئلة حتى يتم تحليلها لاحقاً، والجدير بالذكر بأن المقابلة مع الإدارة العليا سوف تتيح فرصة لتحديد درجات القدرات في كافة الوظائف الموجودة في المنظمة.

### ٣- الاستبيانات:

تعتبر الاستبيانات من أكثر الأدوات استخداماً، حيث تصاغ عدة أسئلة تتعلق برأي المسؤولين عن حاجة موظفيهم للتدريب، وجرى العادة أن ترسل الاستمارات قبل نهاية كل عام بشهرين تقريباً حتى يتم جمع الاستبيانات وتحليلها ومن ثم تعميم خطة التدريب مع بداية يناير من كل عام.

وفي هذا البحث فإننا نطرح من خلال واقع التدريب نوعين من الاستبيان يتم توظيفهما لتحديد الاحتياجات التدريبية ولهما ميزة الكشف عن حقيقة التدريب المعمول به والمتطلع للحصول عليه.

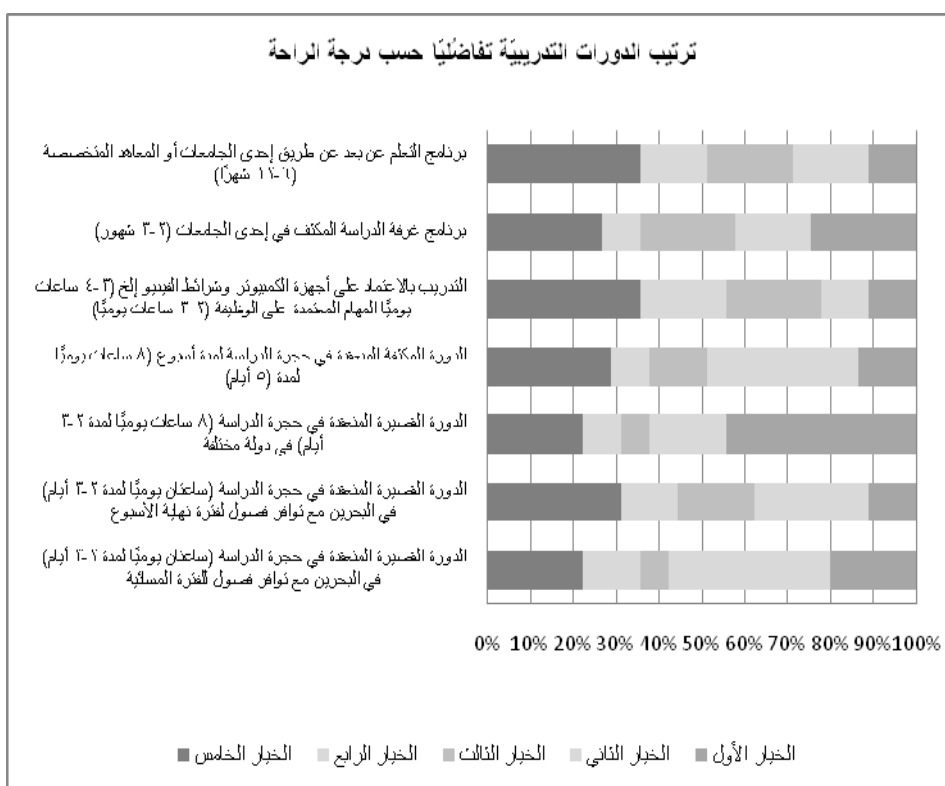
#### أولاً: استبيان أفضليات التدريب:

كثيراً ما تغفل دراسات تحديد الاحتياجات التدريبية رأي الموظف المعني بالتدريب والذي يعتبر هو جوهر المنظمة، فلا نجد في العديد من الدراسات أخذ آراء الموظفين عن طبيعة التدريب الذي يفضلونه أو الأوقات التي تناسبهم والعديد من المعايير التي نرى من الأهمية بمكان دراستها والتعرف على مدى تأثيرها في أنشطة التدريب وبرامجه.

## المحور الخامس: التجارب والمبادرات الناجحة في مجالات التنمية الإدارية

في جزء من دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية لأي منظمة، نقترح تصميم استبيان لفهم أفضليات التدريب لدى الأفراد فيما يخص بنوعية التدريب، بالإضافة إلى التعرف على خبراتهم التدريبية السابقة. من خلال دراسة رأي أفراد الموظفين أو عينة منهم عن أفضلياتهم في التدريب والتعرف على وجهة نظرهم حول الممارسات والإجراءات المعمولة في تنظيم التدريب الحالي والتعرف على الأساليب المفضلة في الالتحاق بالبرامج والدورات التدريبية، بالإضافة إلى التعرف على نوعية التدريب المفضل لدى الموظفين.

### شكل رقم (٤) نموذج لقياس ترتيب الدورات التدريبية تفضلياً حسب درجة الراحة



يعتمد التقييم في هذا السؤال على درجة الراحة التي يوقرها النهج التدريبي أثناء مباشرته، ومعلوم أنّ درجة الراحة (الارتياح) أثناء القيام بالدورة التدريبية ومدى فاعليتها.

بالاعتماد على الأرقام المبيّنة في الجدول والرسم البياني أعلاه، يمكن أن نخلص إلى النتائج الآتية:

أ. إذا نظرنا إلى نصيب الدورة التدريبية من 'الخيار الأول' نجد أنّ 'الدورة القصيرة المنعقدة في غرفة الدراسة (٨ ساعات يومياً لمدة ٢-٣ أيام) في دولة مختلفة' تتفرد بالطلبة (٤٤,٤٤ ٪)، وهو ما يدلّ على أنّ عديد الموظفين يحبّون فكرة التدريب خارج الحدود. وإذا أضفنا إلى تلك النسبة نصيب الدّورة من أصوات الخيار الثاني، فإنّ هذا الموقع يتعرّز بوضوح (٦٢,٢٢ ٪)، كما يمكن أن نلحق بها 'الدورة القصيرة المنعقدة في غرفة الدراسة (ساعتان يومياً لمدة ٢-٣ أيام) في موقع المنظمة مع توافر فصول للفترة المسائية' وإجمالاً يدلّ هذا على قبول الدورات القصيرة (٢, ٣ أيام).

ب. في درجة أقلّ قبولاً – بالاعتماد على نفس المقياس وهو جمع نسب 'الخيار الأول' و 'الخيار الثاني' – نجد طريقتين تدريبيتين وهما 'الدورة المكثفة المنعقدة في غرفة الدراسة لمدة أسبوع (٨ ساعات يومياً لمدة ٥ أيام)' (٤٨,٨٩ ٪)، و'برنامج غرفة الدراسة المكثف في إحدى الجامعات (٢-٣ شهور)' (٤٢,٢٢ ٪).

ومن خلال الأدوات السابقة الذكر يمكن تحديد احتياجات التدريب، ومن الواضح أن التحليلات تستلزم وقتاً وجهداً كبيرين. ومن العسير على شخص بمفرده، أو على المنظمة القيام بهذه التحليلات بين عشية وضحاها لذلك، فحتى تكون هذه التحليلات فاعلة، فإنها تحتاج إلى تكامل جهود المختصين في الوحدات

الإدارية المختلفة، وأن يتم تجميع المعلومات والبيانات المتعلقة بها بعناية على مدى عدد من السنوات. كذلك ينبغي أن تكون عملية التحليل مستمرة نظراً لأن المنظمة تتغير باستمرار من حيث الوظائف والمنتجات والخدمات، ولكن يجب ألا تقتصر عملية التحليل على المعارف والمهارات والخصائص الشخصية المطلوبة حالياً في الوظيفة، بل يجب أن تشمل الأبعاد المستقبلية لهذه العناصر، كما أن من الضروري أن تجري التحليلات الثلاثة بصورة متزامنة لأنها مترابطة بعضها ببعض إلى حد كبير.

#### ثانياً: استبيان المشرفين:

وهو استبيان يوجه لكل مسئول داخل المنظمة بالتسلسل الهرمي، يوضح فيه تصنيف القدرات الجوهرية والقدرات الفنية بحيث يقوم المسئول بتصنيف مدى حاجة كل موظف للقدر، بالإضافة لتحديد درجة أهميتها. ولتوضيح المقصود بالقدرات نذكر ما يلي:

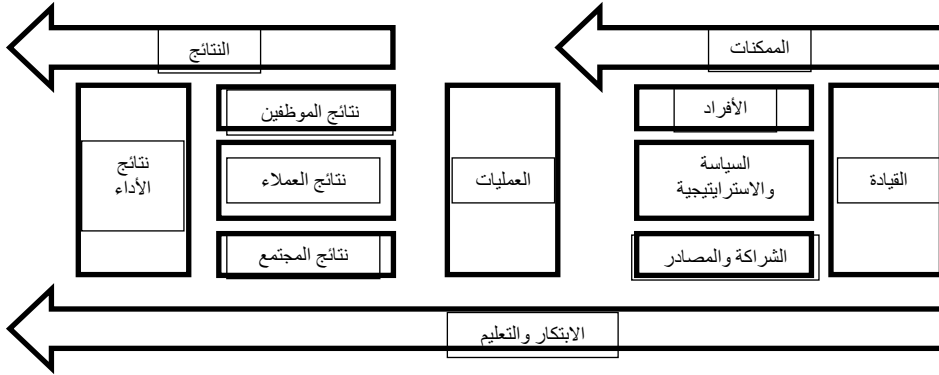
#### توظيف نموذج التميز الأوروبي في تحديد الاحتياجات التدريبية:

تستعرض هذه الورقة البحثية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال توظيف نموذج التميز الأوروبي للجودة EFQM الذي يعتمد على القدرات الأساسية "الجوهرية"، وهي تسعة معايير تستخدم في تقييم تقدم المؤسسات نحو التميز، ويقوم النموذج على المفهوم التالي: "النتائج الممتازة المتعلقة بالأداء والعملاء والناس والمجتمع يمكن تحقيقها من خلال سياسة دعم القيادة والإستراتيجية والمشاركة والمصادر والعمليات".

## معايير النموذج:

توجد تسعة معايير رئيسية يتكون منها النموذج وهي موضحة في الرسم التالي:

شكل رقم (٥) نموذج القدرات الأساسية في EFQM



وللاستفادة من نموذج التميز الأوروبي للجودة في تحديد الاحتياجات التدريبية تم استخلاص القدرات الجوهرية من المعايير الرئيسية وتشمل القدرات الجوهرية على مجموعة من القدرات الفرعية التي ينبغي قياس مدى حاجتها وأهميتها للموظف بصورة فردية أو مجتمعة عند تقييم القدرة الأساسية وتتمثل في التالي:

### ١- توجيه النتائج: "التميز هو تحقيق النتائج التي تسعد كل مساهمي المنظمة"

وتتكون من المعايير الفرعية التالية:

- القدرة على عرض المبادرة: الميل إلى المبادرة الذاتية وتوقع وتطبيق الإجراءات تجاه تحقيق الأهداف.

- القدرة على التخطيط والتنظيم: التخطيط الفعال من أجل التأكيد على أن العمل قد تم في وقته ووضع أولويات لضغط العمل حتى يعكس حاجات العمل.

- **الاتجاه نحو التحقيق:** عرض معايير العمل العالية والرغبة في عمل أشياء أفضل وقياس التقدم مقابل الأهداف.

٢- **توجيه العميل:** "التميز يعمل على خلق قيمة مستدامة للعميل"

وتتكون من المعايير الفرعية التالية:

- **عرض التركيز على العميل:** جعل حاجات العميل ذات أولوية التركيز وتطوير علاقات العميل المستدامة.

- **الوعي بحاجات العميل:** بناء علاقات طويلة الأجل مع العميل من خلال الاتصال الرائع والمهارات الفنية.

- **القدرة على بناء ثقة العملاء:** بناء الثقة في العملاء من خلال التفاعل معهم بإيجابية.

- **التوجه الاحتياطي:** تطبيق الخطة والأفكار وتحمل مسؤولية كافة جوانب الموقف من نجاح أو فشل المجموعة.

٣- **القيادة:** "التميز هو قيادة حكيمة وإلهامية مصحوبة بثبات الهدف"

وتتكون من المعايير الفرعية التالية:

- **القيادة:** إدارة فريق العمل وتحفيز المرؤوسين والحفاظ على رؤية وقيمة الشركة في المقدمة.

- **القدرة على التأثير:** قادر على الإقناع والتأثير على الآخرين من أجل الوصول إلى الحلول الناجحة.

- **التوجه نحو فريق العمل:** العمل في داخل الفريق من أجل تحقيق الأهداف المتبادلة بغض النظر عن الاختلافات الشخصية أو تحديات الموارد.



- القدرة على قياس الأداء: نشر واستخدام الطرق المناسبة لقياس الأداء مقابل الأهداف.
- القدرة على إدارة الصراع وحل المشكلات: حل المشكلات واتخاذ خطوات إيجابية لمنع مواقف متضاربة وحل الاختلافات بشكل موضوعي.
- القدرة على التدريب والتطوير: التدريب وتحسين المهارات وفعالية الموظفين من خلال توفير ملاحظات لمساعدتهم على تحقيق الأهداف.
- ٤- التخطيط الإستراتيجي: "التميز هو بدء بناء خارطة الطريق للسنوات التالية"

وتتكون من المعايير الفرعية التالية:

- بناء التفكير الإستراتيجي: صياغة الإستراتيجيات الفعالة التي تتوافق مع العمل والإستراتيجية التنافسية للشركة في الاقتصاد العالمي.
- التوجه الإستراتيجي: الحصول على المعلومات وتعريف الموضوعات الرئيسية والعلاقات التي ترتبط بتحقيق الأهداف أو الرؤية طويلة الأمد.
- الرؤية: تعمل لتكون عاملاً مساعداً في التغير التنظيمي وتبني الرؤية المشتركة مع الآخرين، وتؤثر على الآخرين في ترجمة الرؤية إلى إجراء.

- ٥- الإدارة بالعمليات والحقائق: "التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة من النظم والعمليات والحقائق المستقلة والمتراصة"

وتتكون من المعايير الفرعية التالية:

- القدرة على إدارة الصراع وحل المشكلات: حل المشكلات واتخاذ خطوات إيجابية لمنع مواقف متضاربة وحل الاختلافات بشكل موضوعي.

- **المهارات التحليلية:** القدرة على التحليل والتقييم واستخدام المعلومات من أجل تعريف الأهداف والوصول إلى النتائج المنطقية.
- **اتخاذ القرار:** القدرة على تقييم وتحليل المواقف وتوفير القرار المؤثر والفوري قليل التكلفة.
- **المرونة:** التعامل بصورة فعالة مع الضغط والحفاظ على التركيز والشدة والبقاء متفانلاً في ظل التنوع القائم.
- **إدارة المعلومات:** الحصول على كافة أنواع المعلومات والتعامل معها والحفاظ عليها واستخدام مختلف المصادر من أجل بناء البيئة المعلوماتية الغنية.
- **إدارة الموارد:** تأسيس الإجراءات الخاصة بتجميع ومراجعة المعلومات لإدارة المشروعات ورصد مسؤوليات المهام للمرؤوسين.
- **التنفيذ:** القدرة على تنفيذ الخطط الإجرائية والإجراءات والبرامج في جدول وميزانية.

٦- **تحفيز وتطور الأفراد:** "التميز هو تعظيم مساهمة الموظفين من خلال التطوير والانضمام"

وتتكون من المعايير الفرعية التالية:

- **القدرة على الاتصال:** التعبير عن المعلومات اللفظية والمكتوبة بطريقة تتناسب مع حاجة الجمهور.
- **القدرة على إدارة التغيير:** تناول المشكلات الخاصة بالاتجاهات الإبداعية وتيسير تطبيق التغيير.
- **القدرة على ضم الموظفين:** الحفاظ على التحفيز وتوضيح المهارات الفعالة.

- القدرة على التدريب والتطوير: التدريب وتحسين المهارات وفعالية الموظفين من خلال توفير ملاحظات لمساعدتهم على تحقيق الأهداف.
- التطوير: القدرة على توفير النشاطات التنموية للأفراد والمنظمات وتطبيق الحلول الهيكلية واسعة النطاق.

٧- التعليم المستمر، الابتكار والتحسين: "التميز هو تحدي الوضع القائم وإحداث التغيير من خلال استخدام التعلم لخلق الابتكار وتحسين الفرص" وتتكون من المعايير الفرعية التالية:

- الابتكار: استحداث حلول ابتكارية في مواقف العمل وتوضيح الاتجاه الإبداعي للتغيرات الفردية والتنظيمية والفنية.
- تطوير الذات: القدرة على التعامل مع الفشل والقيام والحصول على ملاحظات من الآخرين والاستمرار في التعلم وتطوير الذات وإيضاح الوعي بنقاط القوة والضعف.
- المفهوم العام: العمل من الوعي ببيئة العمل المحيطة والموارد والعمل في بيئة متعددة الثقافات.
- التفكير الإدراكي: القدرة على الرؤية والتفكير فيما وراء الحلول القريبة.

٨- تطوير الشراكة: "التميز هو خلق مشاركة قيمة والحفاظ عليها"

وتتكون من المعايير الفرعية التالية:

- القدرة على إدارة المساهمين: توضيح المصالح الحالية والمستقبلية للمساهمين، والتأثير على المساهمين لتحقيق أهداف الشركة.

- **شبكة الاتصال:** القدرة على التعامل الاجتماعي بشكل ودي والحفاظ على الاتصال من خلال المراسلات الدولية وحضور الاجتماعات والأحداث الاجتماعية.

- **بناء علاقات عمل إستراتيجية:** تعريف الفرص واتخاذ الإجراءات الخاصة ببناء العلاقات الإستراتيجية بين الفرق والأقسام والمنظمات.

- **القدرة على التفاوض:** بناء الاتفاقات من خلال الاقتراحات وتقديم الحلول المناسبة التي يمكن من خلالها حسم الخلافات بصورة عادلة.

٩- **المسؤولية العامة:** "التميز يفوق هيكل العمل التنظيمي الذي تعمل عليه الشركة وتسعى لفهمه والاستجابة لتوقعات المساهمين بها"

وتتكون من المعايير الفرعية التالية:

- **الالتزام:** القدرة والاستعداد لتوحيد السلوك مع حاجات وأهداف المنظمة وتقديم نموذج يحتذى به للآخرين.

- **التعاون والتنسيق:** التعاون والتنسيق مع الآخرين للقيام بالعمل بصورة سليمة في بيئة علاقات عمل صحية.

- **المصادقية الشخصية:** القدرة على توضيح القيم الفعالة التي تؤثر على العلاقات بين الأفراد داخل وخارج المنظمة وتقديم النتائج وعمل سجل بالإنجازات.

### كيفية قياس القدرات الأساسية للموظفين:

يتم تصميم استبيان خاص بالقدرات الأساسية يتضمن القدرات التسع المذكورة سابقاً ويقدم لها شرحاً وتفصيلاً يوضح مفهومها للشخص الذي سيقوم بملاء الاستبيان. يوجه الاستبيان للمشرف الذي بدوره سيقوم بتقييم أهمية كل قدرة

أساسية لكل موظف يشرف عليه بالإضافة لمدى حاجة القدرة لطبيعة عمل الموظف وفق المعايير المشار إليها في الجدول رقم ( ٢ ) والموضح أدناه.

**جدول رقم (٢) نموذج لمعايير التقييم المستخدمة في قياس القدرات الأساسية**

كيف ترى ذلك مجدياً؟	ما هي الكفاءات الأساسية؟
لا ينطبق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا يتطلب فهم أي من الجوانب الخاصة المتعلقة بالكفاءة.</li> <li>• لا يتطلب التطبيق على أي جوانب العمل.</li> </ul>
مبتدئ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتطلب فهم بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بمدى الكفاءة في تطبيق المسؤوليات الوظيفية بنجاح.</li> <li>• يتطلب تطبيقاً للجوانب الأساسية لهذه الكفاءة على المسائل الروتينية في جانب معين من العمل حيث يكون هناك توجيه واضح ومساعدة متاحة.</li> <li>• يتطلب خبرة محدودة يمكن اكتسابها من خلال الفصل الدراسي أو السيناريوهات التدريبية أو كمتدرب أثناء الوظيفة.</li> </ul>
متوسط	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتطلب فهماً عميقاً لبعض الجوانب المعقدة المتعلقة بمدى الكفاءة في تطبيق المسؤوليات الوظيفية بنجاح.</li> <li>• يتطلب تطبيق بعض الجوانب المعقدة لهذه الكفاءة بشكل دوري على أحوال العمل في ظل توجيه أو إشراف من مستويات أكثر خبرة.</li> <li>• يتطلب قاعدة عريضة من التدريب وإكمال القليل من الخبرات الوظيفية الناجحة.</li> </ul>
متقدم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتطلب فهماً عميقاً لمعظم الجوانب المعقدة المتعلقة بمدى الكفاءة في تطبيق المسؤوليات الوظيفية بنجاح.</li> <li>• يتطلب تطبيق بعض الجوانب المعقدة لهذه الكفاءة بشكل دوري على أحوال العمل بشكل مستقل مع قليل من التوجيه والإرشاد من المستويات الأكثر خبرة.</li> <li>• هل هناك قدرة على تقديم تدريب وتوجيه لمزيد من الأشخاص ذوي المستويات الأقل في المنظمة.</li> </ul>

ويمكن الاستبيان من معرفة مدى أهمية هذه الكفاءات بالنسبة لكل فئة من الفئات على السلم الوظيفي، وكذلك مدى الحاجة إلى تدريب إضافي عليها.

### إطار القدرات التكميلية "الفنية":

وتعبر القدرات التكميلية أو الفنية عن القدرات ذات العلاقة المباشرة بطبيعة الوظيفة وهي قدرات غير مشتركة إذ تختلف من وظيفة إلى أخرى، وذلك حسب المهام والمسؤوليات المطلوبة من كل وظيفة، فمثلاً القدرات الفنية لوظيفة

السكرتارية تختلف عن طبيعة مهام ومسؤوليات وظيفة أخصائي الأشعة رغم أن كلا الوظيفتين تجمعهما قدرة أساسية أو جوهرية وهي تحقيق النتائج.

لذا ينبغي استخلاص القدرات الفنية لكل وظيفة وهي عملية ليست سهلة فهي طويلة وتتطلب الدقة في القدرة على ربط مهام الإدارة بالوظيفة المعنية مع إستراتيجية وأهداف المنظمة. وفي المقابل هي سهلة القياس والتقييم، فمن السهل قياس سرعة الكتابة لدى السكرتيرة وتحديد ما إن كانت بحاجة لتدريب على زيادة سرعتها أو لا، كما يمكن تقييم قدرة المشرف على كتابة التقارير وتحديد ما إذا كان بحاجة لتدريب أو لا، ويمكن أيضاً تحديد مستوى إجادته اللغة الإنجليزية لموظف ما وتحديد مدى حاجته للتدريب، وهكذا فإن عملية تحديد القدرات الفنية ليس صعباً بقدر ما هي طويلة وتحتاج لربط مباشر مع الوصف الوظيفي للوظيفة أو طبيعة العمل.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية تحديد القدرات الفنية هي من أكبر المهام التي يشارك فيها فريق تحديد الاحتياجات التدريبية، والذي بدوره يقوم بدراسة طبيعة كل وظيفة ويطلع على الوصف الوظيفي، ويقال للمسئول المباشر والموظف نفسه للتعرف على مدى مطابقة القدرات الفنية لطبيعة الوظيفة.

بعد تحديد القدرات الفنية لكافة الوظائف في المنظمة تبدأ عملية تحديد درجة الحاجة والأهمية لكل قدرة فنية في كل وظيفة، وفي هذه المرحلة لا يتم تقييم أي من الموظفين وإنما تحديد درجة الحاجة والأهمية من القدرات الفنية للوظائف المتوفرة في المنظمة.

### ممارسات التدريب الحالية:

وتشير إلى التعرف على الممارسات الحالية لأنشطة التدريب داخل المنظمة، لذا ينبغي قبل تحديد الاحتياجات التدريبية التعرف على الأساليب التي تنظم عملية التدريب داخل المنظمة وتشمل التعرف على التالي:

- الطرق المتبعة لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- الطرق المتبعة في تخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب.
- الأدوات والوسائل المستخدمة في تنظيم التدريب.
- الميزانية المعتمدة وكشوفات الأعوام السابقة.
- كشوفات بأنواع الدورات والبرامج والفئات المستفيدة.
- كشوفات بنتائج تقييم مخرجات التدريب.
- الدراسات السابقة إن وجدت المتعلقة بشئون التدريب والتطوير.
- موظفو التدريب والتطوير "مؤهلاتهم، درجاتهم الوظيفية، أوصاف الوظائف".

ومن خلال التحليل لواقع الممارسات التدريبية سوف يتضح مدى مساهمة التدريب والتطوير في تنظيم العملية التدريبية داخل المنظمة، وربما تشير النتائج لحاجات معينة قد تساعد موظفي التدريب والتطوير في حال توفيرها.

### اقترح الدورات التدريبية:

عند الانتهاء من تحليل كافة البيانات والمعلومات المستقاة من خلال أدوات الدراسة التي تم توظيفها مسبقاً، فإن الحاجة لوصف برامج التدريب والتطوير تكون ملحة، وهنا يستكمل دور فريق تحديد الاحتياجات التدريبية بمساندة فريق التدريب والتطوير في المنظمة من خلال تحليل القدرات المطلوبة وتوصيف التدريب المناسب الذي يضمن تطوير هذه القدرة فقد يكون التدريب المقترح مباشراً أو غير مباشراً، تدريب داخل المنظمة أو خارجها، تدريب في غرفة دراسية أو عن بعد وغيرها من أساليب التدريب المتنوعة.

ولتوضيح الكيفية التي يتم فيها وصف الدورة التدريبية الخاصة بالقدرة الأساسية ندرج المثال التالي ليسهم في الفهم والتوضيح:

- **القدرة الأساسية هي:** توجيه النتائج "التميز هو تحقيق النتائج التي تسعد كل مساهمي المنظمة".

- **المعيار الفرعي هو المبادرة:** الميل إلى المبادرة الذاتية وتوقع وتطبيق الإجراءات تجاه تحقيق الأهداف.

جدول رقم (٣) نموذج لكيفية وصف الدورة التدريبية حسب القدرة الأساسية

الرقم	المجال	الأهداف العامة للبرنامج	المحتوى المقترح
١	القدرة على عرض المبادرة: الميل إلى المبادرة الذاتية وتوقع وتطبيق الإجراءات تجاه تحقيق الأهداف.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فهم معنى المبادرة وفوائدها.</li> <li>- فهم رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.</li> <li>- التحفز لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء والتطوير الذاتي وتقييم الذات.</li> <li>- استيعاب وتطبيق الأساليب المؤثرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مواد تركز على المبادرة في العمل.</li> <li>- مواد تركز على المهارات الأساسية في الكفاءة.</li> </ul>
٢	القدرة على التخطيط والتتظيم: التخطيط الفعال من أجل التأكيد على أن العمل قد تم في وقته ووضع أولويات لضغط العمل حتى يعكس حاجات العمل.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعريف التخطيط والتنظيم وأساسياتهما والإحاطة بأهدافهما وأدواتهما.</li> <li>- وضع وترتيب أولويات ضغط العمل والعمل بطريقة ذكية لتقليل ضغط العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مواد تركز على مهارات التخطيط المؤثر.</li> </ul>
٣	الاتجاه نحو التحقيق: عرض معايير العمل العالية والرغبة في عمل أشياء أفضل وقياس التقدم مقابل الأهداف.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تبني التوجه المدفوع بتحقيق النتائج.</li> <li>- تحقيق مؤشرات الأداء الحرج في بيئة متغيرة.</li> <li>- وضع خطة للتطوير الشخصي ورسم مسار لتحقيق الأهداف الشخصية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مواد تركز على صنع وتحديد الأهداف.</li> </ul>



## دراسة حالة

### الاحتياجات التدريبية في المؤسسات الحكومية لدى مملكة البحرين

#### مستخلص الدراسة:

قام معهد الإدارة العامة في مملكة البحرين مؤخراً بإجراء دراسة بحثية حول الاحتياجات التدريبية للوزارات والمؤسسات الحكومية في مملكة البحرين، وقد شملت دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية ثلاثة مواضيع مختلفة: تقييم للاحتياجات التدريبية بحسب أولوياتها في المؤسسات الحكومية، ودراسة أفضليات التدريب للمشاركين في التدريب، ودراسة كيفية مقارنة تلك المؤسسات الحكومية لتقييم التدريب وتطويره وإدارته.

جمعت دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية معلومات من خلال استبيانات ومقابلات شخصية أجريت مع موظفين حكوميين، وتشتمل أبرز النتائج على ما يلي:

- أظهرت دراسة المشرفين القدرات الأساسية التي يظهرها جميع الموظفين والتي يتوجب أن يتم تحديد أولوياتها على جميع مستويات المنشأة والتي تشمل التعلم المستمر، والابتكار والتحسين. وقد اعتبرت القيادات الحكومية أن السعي نحو تلبية احتياجات العملاء، والقيادة، والمسؤولية العامة، والسعي نحو تحقيق النتائج، والتخطيط الإستراتيجي هي القدرات الأساسية ذات الأولوية الأعلى على المدى الطويل لتحقيق أهداف رؤية البحرين الاقتصادية ٢٠٣٠.

- أظهرت دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية أن هناك عددًا من الفجوات في مهارات وظيفية محددة في عدد من فئات الوظائف في مجال الإدارة العامة، والتي تم تصنيفها أيضاً من حيث الأولوية.

- في مجالات القدرات الأخرى، أو مهارات التطوير الشخصي، اتضح أن الأولوية القصوى لإدارة الضغط النفسي في مكان العمل وإدارة الغضب، بينما أظهرت الدراسة أيضاً حاجة الموظفين إلى فن التحدث أمام الجمهور، وإدارة البروتوكولات، حيث توجد فجوة مهارية عالية نسبياً، ولكن مع وجود طلب بسيط نسبياً عليها في الوقت الحاضر.

- يفضل الاختصاصيون وكبار المشرفين ورؤساء الأقسام ومديرو الإدارات الدورات الاحترافية، ويرى الموظفون أنهم يرتاحون بشكل أكبر في الحصول على التدريب أثناء ساعات الدوام الرسمي وخارج مكاتبهم.

- تقوم ٨٦% من الوزارات/ المؤسسات الحكومية بإجراء دراسات لتحديد الاحتياجات التدريبية، بينما تستخدم ٥٤% من الوزارات/ المؤسسات الحكومية دراسات تحديد الاحتياجات التدريبية كمدخلات لوضع برامج تتناسب مع ميزانيات التدريب المخصصة لها. ولكن يتم في عدد قليل جداً من الوزارات/ المؤسسات الحكومية إجراء دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية بإشراف رئيس المؤسسة أو المديرين المشرفين بالمشاركة مع إدارة الموارد البشرية، وتقوم ٢٢% فقط من الوزارات/ المؤسسات الحكومية بإجراء دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنشأة والإدارات والأفراد.

ما الذي تعنيه هذه النتائج لمعهد الإدارة العامة والهيئات الحكومية؟ وكيف يتم تطبيقها عملياً؟ يقوم معهد الإدارة العامة حالياً بما يلي:

- إعادة تطوير برامجه للتركيز على أولويات التدريب التي تم تحديدها من خلال دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تنظيم التدريب على تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسات الحكومية.
- توجيه خدماته الاستشارية لدعم المؤسسات الحكومية في قيامها بإجراء دراسات تحديد الاحتياجات التدريبية.

#### نشأة وأهداف تحديد الاحتياجات التدريبية:

من أجل تحقيق أهداف معهد الإدارة العامة، قام معهد الإدارة العامة بتغيير طريقة عمله القائمة على تقديم التدريب عشوائياً أو بحسب الحاجة. وبدأ المعهد يعتمد منهجية منظمة في تدريب الموظفين الأفراد باستخدام برامج تدريب محددة مخطط لها مسبقاً، ومن ثم تعزيز قدرة المعهد على تقديم خدمات ذات نوعية أعلى بشكل مركز، وهو أحد الأهداف الأساسية لرؤية البحرين الاقتصادية ٢٠٣٠. ويهدف معهد الإدارة العامة إلى تقديم التعليم والتطوير المصمم خصيصاً لتلبية احتياجات موظفي الخدمة المدنية الأفراد العاملين في الوزارات/ المؤسسات الحكومية والهيئات الأخرى في سلك الخدمة المدنية. ويحتاج تقديم هذا التدريب النوعي المستدام إلى دراسة دقيقة وشاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتحسين نظم التعليم والتطوير الحالية لتلبية احتياجات الإدارة العامة؛ وتحسين قدرات موظفي التعليم والتطوير على إجراء دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية.

وفي هذا الإطار عمد معهد الإدارة العامة على تبني دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تغطي ثلاث مجالات رئيسية:

- **دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية – إجراء دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية منظمة وقائمة على الأدلة لتقييم المعارف والمهارات الحالية**

للموظفين ومقارنتها بالقدرات المطلوبة لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية وتحديد الفجوات. ونتيجة هذا التحليل المنظم هو وضع خطة تنفيذ على المستوى الكلي تشكل خطوطاً استرشادية لتخطيط إستراتيجية تقديم التدريب على المدى القصير إلى الطويل في معهد الإدارة العامة.

- **دراسة التعلم والتطوير – دراسة النظم والإجراءات الحالية بإدارات التعلم والتطوير في جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية في البحرين.** والهدف من هذه الدراسة هو تحليل نظم وإجراءات التعلم والتطوير من أجل تقديم توصيات شاملة لتحسين الممارسات على مدى الدورة الحياتية للتدريب.
- **بناء القدرات – بناء قدرات موظفي التعلم والتطوير لمساعدتهم على تقييم الاحتياجات بكفاءة.** وتكون النتيجة المتوقعة لهذا العمل هي التوصل إلى فهم تصوري والتعلم بالخبرة والتجربة لتنفيذ منهجية منظمة لدراسة تحديد الاحتياجات التدريبية.

### إطار العمل البحثي:

**منهجية معهد الإدارة العامة في ترتيب عناصر القدرات لبحوث تحديد الاحتياجات التدريبية:**

دراسة تحليل الاحتياجات التدريبية هي عملية تساعد على تحديد مجالات التدريب المطلوبة لتحسين/ تطوير مستويات الأداء والتي تعتبر أساسية لتحقيق الأهداف الرئيسية والثانوية للمؤسسة.

تقسم دراسة تحليل الاحتياجات التدريبية عادةً إلى قسمين:

- **الرؤية للمدى القصير إلى المتوسط:** تحسين الأداء الحالي على مدى السنوات الخمس القادمة.

■ **الرؤية للمدى المتوسط إلى الطويل:** وضع التوقعات وإجراء التحضيرات للأداء المستقبلي بعد خمس سنوات.

تتناول الدراسة العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية التفصيلي الشامل "للقدرات التي يمكن التدريب عليها ومراقبتها وقياسها، وترتبط بشكل واضح بالأداء الفردي والمؤسسي والتنظيمي". وتشكل الفجوات التي يتم تحديدها في هذه القدرات الأساسية لطرح مبادرات منظمة للتدريب والتطوير، بهدف سد هذه الفجوات وتحسين المستويات المتعددة للأداء – الفردي والمؤسسي والتنظيمي.

من أجل وضع الاحتياجات في الإطار المناسب لإجراء البحوث المستهدفة على المستوى الكلي، حيث وضع المعهد إطاراً عاماً للقدرات موزعاً على ثلاثة مستويات منطقية، وذلك لأغراض إجراء دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية في الوزارات والمؤسسات الحكومية البحرينية:

- القدرات الأساسية.
- القدرات المكملية.
- القدرات الأخرى.

#### **القدرات الأساسية:**

تشمل مجموعة من السلوكيات، هي بشكل أساسي الأفعال وردود الأفعال المطلوبة من جميع الموظفين لضمان الفهم المتناسق والمشارك والعمل نحو تحقيق رؤية مشتركة. وتعتبر هذه السلوكيات الأساسية السمة المميزة للأداء المؤسسي **وفق نموذج التميز الأوروبي للجودة**، وفي إطار حكومة البحرين، توضع هذه السلوكيات الأساسية بشكل مباشر كتوقعات لجميع موظفي الخدمة المدنية في الوزارات والمؤسسات الحكومية، في إطار رؤية البحرين الاقتصادية ٢٠٣٠.

### القدرات المكملة:

تشمل المعارف والمهارات الفنية المحددة المطلوبة للموظف والتي تنشأ عن طبيعة العمل والوظائف التنظيمية المطلوب أدائها. وتشكل هذه المعارف والمهارات السمة المميزة للأداء التنظيمي. وفي إطار حكومة البحرين، توضع هذه الوظائف مباشرة على أساس متطلبات المهام المحددة لفئة الوظيفة، وعلى أساس الوظائف الفنية المحددة للوزارة، والتي يكون العمل اليومي لموظف معين مصنفًا ضمنها.

### القدرات الأخرى:

تتألف من احتياجات التطوير الشخصي التي تنشأ عن الأهداف والطموحات الفردية أو الاحتياجات التنظيمية. وتكون هذه القدرات مطلوبة لتحسين أسلوب العمل والكفاءة في مكان العمل. وفي إطار حكومة البحرين، توضع هذه القدرات مباشرة على أساس الاحتياجات الحالية للتطوير الشخصي وتحسين الشخصية.

شملت دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية التي أجريت عبر الإنترنت ١٦١٢ مشرفًا على ٣٦٩٩ موظفًا تم إدراجهم في قائمة مختصرة من خلال عملية اختيار منظمة من بين ٢٥٥٢٤ موظفًا يعملون لدى ٤٣ وزارة/ مؤسسة حكومية (٢٧ تابعة لديوان الخدمة المدنية و ١٤ وزارة/ مؤسسة حكومية غير تابعة لديوان الخدمة المدنية). وفي نهاية الدراسة، تم جمع البيانات عن ٧٦٧ موظفًا (٢٠٪). ٧٪ من مجموع الموظفين الـ ٣٦٩٩ المدرجين في القائمة المختصرة) يمثلون ٢١١٩ موظفًا من ٣٦ وزارة/ مؤسسة حكومية مشاركة (٢٤ تابعة لديوان الخدمة المدنية و ١٢ وزارة/ مؤسسة حكومية غير تابعة لديوان الخدمة المدنية). وكجزء من دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية، تم إجراء مقابلات شخصية مع القيادات التنفيذية في كل وزارة/ مؤسسة حكومية ممثلة بوكيل الوزارة/ رئيس المؤسسة

وبمشاركة من كبار موظفي الموارد البشرية، وذلك لفهم التوجهات الإستراتيجية، والمواهب والمؤهلات المطلوبة، والرؤية الطويلة المدى لتأثيرات المهارات والفجوات ذات العلاقة. وقد تم إجراء مقابلات شخصية مع ممثلي ٣٨ وزارة/ مؤسسة حكومية (٢٧ تابعة لديوان الخدمة المدنية و ١١ غير تابعة لديوان الخدمة المدنية).

شملت دراسة تفضيلات التدريب التي أجريت عبر الإنترنت الموظفين الـ ٣٦٩٩ المدرجين في القائمة المختصرة من خلال عملية اختيار منظمة من بين ٢٥٥٢٤ موظفًا يعملون لدى ٤٣ وزارة/ مؤسسة حكومية (٢٧ تابعة لديوان الخدمة المدنية و ١٤ وزارة/ مؤسسة حكومية غير تابعة لديوان الخدمة المدنية). وفي نهاية الدراسة، تم جمع البيانات عن ١١٧٥ موظفًا (٣١.٧% من مجموع الموظفين الـ ٣٦٩٩ المدرجين في القائمة المختصرة) يمثلون ٢١٢٦٧ موظفًا من ٣٩ وزارة/ مؤسسة حكومية مشاركة (٢٦ تابعة لديوان الخدمة المدنية و ١٣ وزارة/ مؤسسة حكومية غير تابعة لديوان الخدمة المدنية).

تم استخدام نظام هيويت لتحليل معلومات التعلم والتطوير Hewitt's L&D Profiler™ لأغراض تحليل الوضع الحالي للنظم والعمليات في إدارات التعلم والتطوير بالوزارات والمؤسسات الحكومية الثلاث والأربعين في البحرين. وقد تم تحديد خصائص هذا النظام بما يتوافق مع احتياجات معهد الإدارة العامة، وأجريت الدراسة التحليلية من خلال ورش عمل بمشاركة الموظفين المشرفين على التنفيذ في جميع إدارات التعلم والتطوير بالوزارات/ المؤسسات الحكومية البحرينية. وقد تم الحصول على إجابات من ٣٧ وزارة/ مؤسسة حكومية (٢٦ تابعة لديوان الخدمة المدنية و ١٣ غير تابعة لديوان الخدمة المدنية).

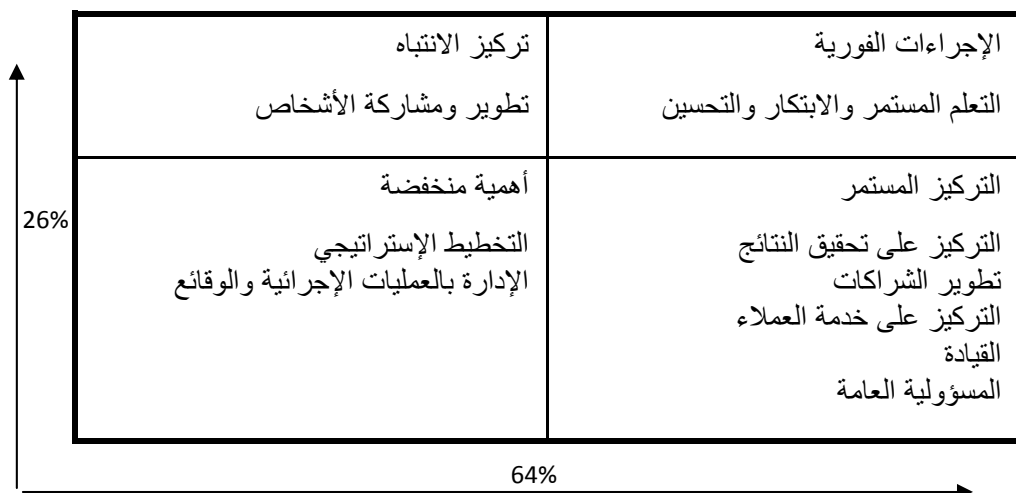
## تحديد الاحتياجات التدريبية والنتائج:

### القدرات الأساسية:

ترغب حكومة مملكة البحرين في تحفيز السلوكيات الأساسية (شاملة الوزارات والمؤسسات الحكومية) بين جميع موظفي الخدمة المدنية، مهما كانت فئات وظائفهم، لضمان التناسق والتوجه نحو تحقيق الأداء المؤسسي (رؤية البحرين الاقتصادية ٢٠٣٠). وقد وجد بأن نموذج التميز الأوروبي للجودة مناسب لتحقيق هذا التوجه.

### التحليل على المستوى الكلي وعلى المدى المتوسط:

شكل رقم (٦) نتائج الطلب على القدرات الأساسية في المؤسسات الحكومية



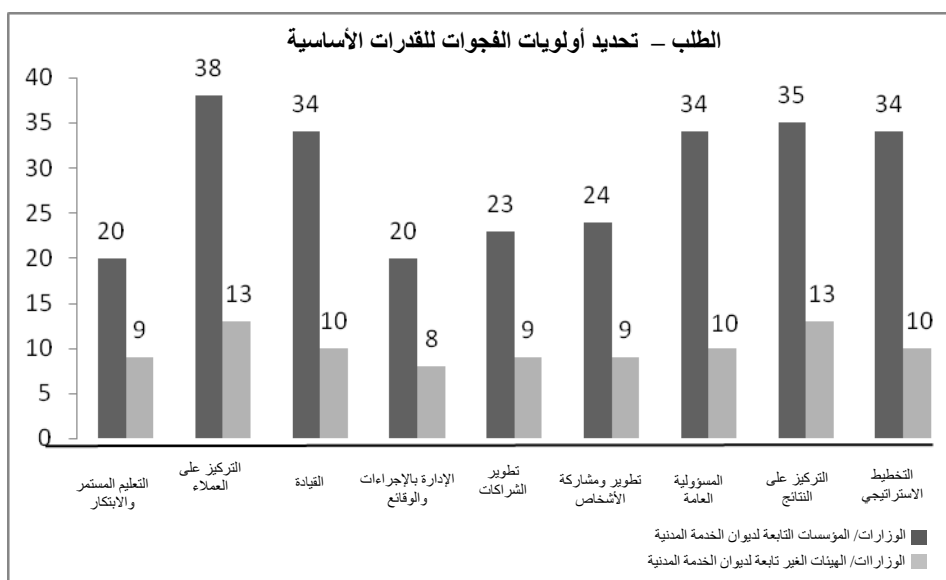
بحسب الطلب - تعطى الأولوية القصوى على جميع مستويات المنشأة لتحليل الفجوات الذي يتم وضعه على أساس الإجابات على (القدرات الأساسية) في دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية، والتعلم المستمر، والابتكار، والتحسين.



- بينما يبين أيضاً تطوير ومشاركة الأشخاص وجود فجوة مهارات عالية نسبياً، فإن الطلب الحالي عليها يعتبر قليلاً نسبياً.
- القدرات المذكورة في المربع الثاني تتميز بالطلب العالي وفجوة المهارات العالية ومن ثم فهي تعتبر هامة جداً وتتطلب اتخاذ "إجراء فوري" حيث إنها تعتبر ضرورية لعمل الموظفين بكفاءة ولكنها ليست ظاهرة بشكل كافٍ ضمن النظام.
- المهارات المذكورة في المربع الأول تبين فجوة مهارات عالية مع أن الطلب الحالي منخفض، ومن ثم تحتاج إلى "انتباه مركز". وفي حالة عدم القيام بسد فجوة المهارات كأولوية، فإن هناك خطراً من أن عدم الدراية ضمن النظام يمكن أن يعيق كفاءة عملة المنشآت.
- القدرات المذكورة في المربع الرابع تبين أن الطلب مرتفع نسبياً ولكن فجوة المهارات منخفضة ومن ثم تحتاج إلى "تركيز مستمر" حيث إن هناك مخاطرة من أن تجاهل القدرات المبينة في هذا المربع الرابع يمكن أن يؤدي إلى زيادة في فجوة المهارات ومن ثم الانتقال إلى المربع الثاني.
- القدرات المذكورة في المربع الثالث منخفضة الطلب نسبياً ومنخفضة الفجوة الحالية في مستويات المهارات ومن ثم فإنها ذات "أهمية منخفضة" نسبياً.

## تحليل الطلب على المدى الطويل (منظور القيادات):

شكل رقم (٧) مدى الطلب على القدرات الأساسية للمؤسسات الحكومية في مملكة البحرين



- غالبية أعضاء فريق القيادة من الوزارات/ المؤسسات الحكومية التابعة وغير التابعة لديوان الخدمة المدنية، قاموا بتصنيف التركيز على العملاء، والقيادة، والمسؤولية العامة، والتركيز على النتائج، والتخطيط الإستراتيجي على أنها القدرات الأساسية ذات الأولوية الأعلى لتحقيق الأهداف بعيدة المدى لرؤية البحرين الاقتصادية ٢٠٣٠.
- يجب التركيز على خدمة العملاء بأعلى درجة من الدراية مهما كان المستوى في الهيكل التنظيمي. ويعتبر هذا صحيحاً عمومًا للوزارات/ المؤسسات الحكومية التابعة وغير التابعة لديوان الخدمة المدنية. ويمكن أن يكون هناك تفاوت ضمن المستويات نتيجة لطلب محدد على الوظائف التي تتعامل مباشرة مع العملاء.

- تنطبق القيادة في الغالب على مستوى الإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام/المشرفين) والإدارة العليا (وكلاء الوزارات/مديري الإدارات) وتتفاوت في درجة الدراية المطلوبة، بينما تحتاج الإدارة الوسطى في الغالب إلى قيادة بدراية متوسطة ما يشير بدرجة أكبر إلى القيادة التشغيلية.
- تشتمل المسؤولية العامة على درجة أكبر من الدراية على مستويات الإدارة الوسطى والعليا. غير أن تطبيقها يكون عامًا مهما كان المستوى التنظيمي. ويشير هذا إلى ارتباط قوي بالخدمة المدنية، والتي تشكل حجر زاوية أساسي من رؤية البحرين الاقتصادية ٢٠٣٠.
- التركيز على النتائج يشمل درجة أعلى من الدراية على جميع مستويات الهرمية التنظيمية. وتبين مقارنة التوجهات في الوزارات/المؤسسات الحكومية التابعة وغير التابعة لديوان الخدمة المدنية أن هناك توقعات شبه متوازية تقريبًا، وما يشير إلى أن تحفيز النتائج يعتبر بنداً أساسياً على جدول الأعمال مهما كان حجم أو نطاق أعمال الوزارة/المؤسسة الحكومية.
- الدراية المتقدمة بالتخطيط الاستراتيجي شبه معدومة على المستويات التي تكون أقل من مستوى الإدارة العليا، مما يشير إلى أن الإستراتيجية التنظيمية تقتصر على مستويات الإدارة العليا. ولكن كما هو الحال في القيادة، فإن هناك رغبة بسيطة في التخطيط الاستراتيجي على المستويات المتوسطة، بما يتناسب على الأرجح مع التخطيط التشغيلي أو التخطيط المتعلق بتنفيذ إستراتيجية وحدات الأفراد.

المحور الخامس: التجارب والمبادرات الناجحة في مجالات التنمية الإدارية

### نموذج لأولوية الإجراء الفوري لسد فجوات القدرات الأساسية:

جدول رقم (٤) أولوية الإجراء الفوري لسد فجوات القدرات الأساسية

القدرة الأساسية	مجالات الإجراءات الفورية	مستوى الدراية
التعلم المستمر والابتكار والتحسين	المنظور العام للابتكار التطوير الذاتي	أساسي متوسط أساسي ومتوسط
التركيز على العملاء	التركيز على العملاء بناء ثقة العملاء التركيز المتفاعل	أساسي أساسي أساسي

### نموذج لأولوية التركيز المستمر لسد فجوات القدرات الأساسية:

جدول رقم (٥) أولوية التركيز المستمر لسد فجوات القدرات الأساسية

القدرة الأساسية	مجالات الإجراءات الفورية	مستوى الدراية
تطوير الشراكات	التفاوض بناء علاقات العمل الإستراتيجية	متوسط متوسط
المسؤولية العامة	الالتزام المصادقية	متقدم متقدم
التركيز على النتائج	المبادرة	متوسط ومتقدم
التخطيط الإستراتيجي	التركيز الإستراتيجي	متقدم

## نموذج لأولوية التركيز المستمر لسد فجوات القدرات المكتملة:

جدول رقم (٦) أولوية التركيز المستمر لسد فجوات القدرات المكتملة

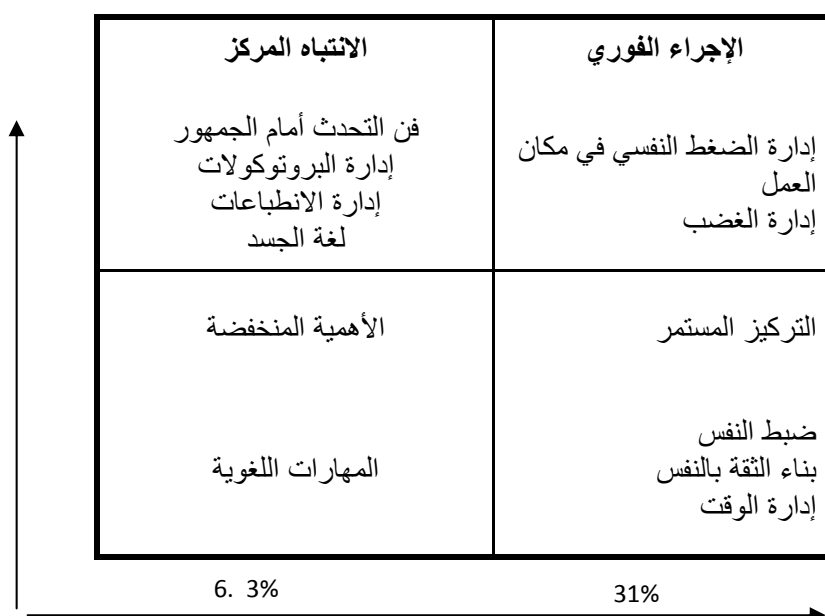
القدرات	فئات الوظائف	التركيز قصير الأمد	التركيز متوسط الأمد	التركيز طويل الأمد
المراجعة والتدقيق	الشؤون المالية	كتابة تقارير التدقيق والمراجعة (يمكن مبدئيًا أن يتم جمعها مع كتابة التقارير العامة)، ومعايير التدقيق والمراجعة.	مشابه للتركيز قصير الأمد مع التركيز المتزايد على تنفيذ معايير التدقيق والمراجعة.	جميع القدرات على مستويات الدراية المتوسطة والمتقدمة.
الإدارة العامة	الشؤون المالية والموارد البشرية والتسويق والشؤون القانونية.	برنامج التهيئة للقطاع العام والذي يجري تنفيذه بنجاح يحتاج إلى التركيز على وضع السياسات الحكومية وتطبيقها وإدارة البروتوكولات الحكومية، والقانون الدستوري، وقوانين الخدمة المدنية.	مجالات للتركيز المتزايد في البرامج الحكومية: وضع السياسات العامة وتطبيقها ومهارات وضع المسودات البرلمانية، والتنويع الاقتصادي، وفهم المراسيم السياسية.	مهارات لكتابة المسودات والأطر للقوانين الحكومية الجديدة. على سبيل المثال: مهارات كتابة المسودات البرلمانية وفهم المراسيم السياسية والتجارية، إلخ.

## تحديد الاحتياجات التدريبية ونتائج القدرات الأخرى:

الجوانب الفردية والأخرى المتعلقة بالشخصية التي يمكن أن تكون مطلوبة للتعريف بالأسلوب الشخصي والكفاءة في مكان العمل من أجل تحسين الأداء الفردي.

### شكل رقم (٨) أولوية القدرات الأخرى

#### أولوية القدرات الأخرى



- بحسب الطلب - تعطى الأولوية القصوى على جميع مستويات المنشأة لتحليل الفجوات الذي يتم وضعه على أساس الإجابات على القسم ٣ (القدرات الأخرى) في دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية، وإدارة الضغط النفسي وإدارة الغضب.
- بينما يبين أيضاً فن التحدث العلني أمام الجمهور، وإدارة البروتوكولات، وإدارة الانطباعات، ولغة الجسد وجود فجوة مهارات عالية نسبياً، فإن الطلب الحالي عليها يعتبر قليلاً نسبياً.

## تحليل أفضليات التدريب ونتائجه:

### منهجية التدريب/ التعلم:

- يعتبر التدريب الخارجي الأكثر فعالية ومن ثم فإنه يشكل منهجية التدريب/ التعلم المفضلة للموظفين على جميع المستويات في الوزارات/ المؤسسات الحكومية في البحرين.
- يرى الموظفون على المستويات الأدنى الذين يقومون بأعمال أساسية لا تحتاج بطبيعتها إلى مهارات، أن التدريب/ التعلم بالخبرة وعلى رأس العمل تعتبر الوسيلة الأفضل لاكتساب المهارات.
- يرى الموظفون الذين يمارسون وظائف ذات طبيعة فنية أن الدورات الجامعية/ الاحترافية تعتبر فعالة جداً (المشرفون، كبار المشرفين، ورؤساء الأقسام) حيث تتوفر معظم دورات التدريب الفني كدورات جامعية/ احترافية.
- الموظفون على المستويات الأعلى (مدير عام/ مدير عام بالإنابة) على المنعطف الانتقالي من الطبيعة الفنية للوظائف إلى وظائف الإدارة العامة يفضلون التدريب من خلال مهام العمل والتناوب الوظيفي، حيث إن ذلك يعطي الموظفين الفرصة لتعلم وظائف/ أعمال مختلفة.

### أنواع دورات التدريب:

- الموظفون من جميع المستويات يرون أنه من الأنسب الحصول على التدريب خارج المكتب من خلال برامج جامعية أو تدريب في غرف فصول خارج البلاد، إلخ.

- الموظفون من جميع المستويات يرون التدريب في غرف الفصول مناسباً جداً مقارنةً بالتدريب على الكمبيوتر / عبر الإنترنت وأي شكل آخر من أشكال التدريب خلال عطلات نهاية الأسبوع.

#### العوامل التي تؤثر على تحفيز الموظفين للمشاركة في التدريب:

- يرى الموظفون من جميع المستويات أنه من المحفز جداً أن يقوموا بصقل مهاراتهم في وظائفهم الحالية، ثم الحصول على تدريب على المهارات المستقبلية.
- يرى الموظفون أن زيادة الراتب المحتملة تشكل عامل تحفيز كبير للموظفين من المستويات المتدنية إلى المتوسطة.
- معظم الموظفين على المستويات المتوسطة يرون أن التدريب يشكل وسيلة لتحقيق التقدم المهني ومن ثم إيجاد فرصة للترقية إلى المستوى التالي، وهذا ما يعتبرونه عامل تحفيز كبير.
- الموظفون على المستويات الأعلى يرون أن تحسين التنافسية في سوق العمل يعتبر عاملاً محفزاً جداً.
- الموظفون من جميع المستويات يرون أن إيجاد الوقت للتدريب خلال ساعات العمل الرسمي يمكن أن تعتبر مشكلة تعيق المشاركة في التدريب.
- يرى الموظفون على المستويات المتوسطة أن مشاركة الرئيس المباشر في التدريب تعتبر مصدر مشكلة محتملة.
- يرى الموظفون على المستويات المتوسطة إلى العليا أن إيجاد الدورات المناسبة في البحرين يعتبر مشكلة.



### تحليل الدورة الحياتية للتعليم والتطوير والنتائج:

- **الانتشار:** حقيقة أن ٨٦% من الوزارات/ المؤسسات الحكومية تقوم بإجراء دراسات لتحديد الاحتياجات التدريبية تظهر أن هناك تركيزاً سليماً على تحديد الاحتياجات التدريبية.
- **ميزانيات التدريب:** ٥٤% من الوزارات/ المؤسسات الحكومية تستخدم دراسات تحديد الاحتياجات التدريبية كمعطيات لتخطيط البرامج مقارنة بالميزانيات المخصصة للتدريب ومن ثم تناول الاحتياجات التدريبية المحددة بشك أفضل وبما يتناسب مع سد فجوات التدريب في المنشأة.
- **مصادر متعددة لوضع دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية:** تستخدم معظم الوزارات/ المؤسسات الحكومية أكثر من مصدر واحد للمعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية، مما يؤدي إلى الحصول على تحليل شامل للفجوات التدريبية.

### مجالات الفرص:

- **الانتشار:** ١١% من الوزارات/ المؤسسات الحكومية لا تحتفظ بسجلات عن نتائج دراسات تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن ثم لا تستخدمها كمعطيات في مراحل أخرى من دورة تقديم التدريب.
- **محفزات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:** يقوم رئيس المنشأة أو المديرين المباشرين وإدارة الموارد البشرية بتحفيز إجراء عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في عدد قليل جداً من الوزارات/ المؤسسات الحكومية، ما يمكن أن يؤدي إلى ضعف في المشاركة الفعالة للإدارة وتحديد غير مكتمل للاحتياجات التدريبية.

- **مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:** ١١% تستخدم معطيات المشرفين فقط، في حين يمكن أن تؤدي هذه الطريقة إلى عدم تحديد الاحتياجات بشكل شامل.

- **المستويات التي يتم عندها إجراء دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية:** ٢٢% فقط من الوزارات/ المؤسسات الحكومية تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنشأة بأكملها أو على مستويات الأقسام أو المستويات الفردية. وتأخذ ١٤% من الوزارات/ المؤسسات الحكومية في الحسبان احتياجات المنشأة فقط كمصدر لتحديد الاحتياجات التدريبية. ويؤدي التحليل على المستويات الثلاثة جميعها إلى تسهيل عملية وضع أولويات برامج التدريب بما يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للوزارات/ المؤسسات الحكومية ومع الطموحات الشخصية للموظفين.

وسنقوم باستعراض لأهم النتائج التي تم التوصل إليها في دراسة الدورة الحياتية للتعليم والتي تشتمل على أربع مراحل على النحو التالي:

#### **أولاً: تخطيط التدريب:**

من الإيجابيات التي تم التوصل إليها عن طبيعة التخطيط في الوزارات والمؤسسات الحكومية:

- **التواجد:** ٥٩% من الوزارات/ المؤسسات الحكومية تقوم بوضع خطة تدريب تعتبر مؤشراً جيداً على الطريقة المنظمة التي يتم اتباعها لسد الفجوات التدريبية.

- **ميزانيات التدريب:** ٥٤% من الوزارات/ المؤسسات الحكومية تستخدم دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية كمعطيات لتقدير ميزانيات التدريب،

والتي تعطيها قدرة أفضل على سد الفجوات التدريبية خلال الفترة الزمنية المحددة.

- **مراجعة الخطة:** تقوم غالبية الوزارات/ المؤسسات الحكومية بمراجعة خطة التدريب مقارنةً بتنفيذها، كما تقوم جميعها تقريباً بمراجعة كيفية استخدام ميزانية التدريب وفقاً للخطة الموضوعة.
- **إجراءات الترشيح:** إجراءات الترشيح للتدريب في معظم الوزارات/ المؤسسات الحكومية تشمل مصادر مختلفة وتعتبر عملية عادلة وفعالة.

### مجالات الفرص:

- **التواجد:** إذا قامت نسبة الـ ٤١% المتبقية من الوزارات/ المؤسسات الحكومية بوضع خطة تدريب شاملة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى منهجية أكثر تنظيماً لتحقيق أهداف التدريب.
- **ميزانيات التدريب:** ٣٠% فقط من الوزارات/ المؤسسات الحكومية تشعر بأن ميزانيات التدريب لديها كافية لتلبية احتياجاتها. ويجب أن لا يقتصر تقدير الميزانية على أخذ نتائج دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية في الحسبان كمعطيات، ولكن يجب أيضاً أن يسمح بالتضمين غير المخطط له لبرامج التدريب التي يمكن أن تنشأ الحاجة إليها خلال الفترة نتيجة لتغير احتياجات العمل.
- **مشاركة المديرين المباشرين:** في ٢١% فقط من الوزارات/ المؤسسات الحكومية يشارك المديرون المباشرون في وضع خطة التدريب. وهناك فرصة لزيادة تأييد الإدارة العليا وتناول الاحتياجات التدريبية للموظفين بدقة أفضل من خلال الحصول على معطيات من المديرين المباشرين.

### ثانياً: تصميم وتطوير التدريب:

من الإيجابيات التي تم التوصل إليها عن طبيعة تصميم التدريب في الوزارات والمؤسسات الحكومية:

- **تقييم الشركة البائعة:** تتبع نسبة ٦٨% من الوزارات/ المؤسسات الحكومية إجراءات تقييم للشركات البائعة، ٩٢% منها تشمل فئتين أو أكثر لمعايير التقييم.
- **التوثيق:** تقوم نسبة ٧٣% من الوزارات/ المؤسسات الحكومية بتوثيق المحتوى التدريبي، ما يعطيها القدرة على الرجوع إلى المادة لاستخدامها في المستقبل وتوفير الوقت والتكلفة.

### مجالات الفرص:

- **المدربون الداخليون:** تستخدم نسبة ٤٢% من الوزارات/ المؤسسات الحكومية حالياً مدربين داخليين. وعلى المدى الطويل، سوف يسهم إيجاد تجمع من المدربين الداخليين للبرامج المتكررة في ضمان الحصول على طريقة تعلم سريعة وأكثر كفاءة من حيث التكاليف.
- **النظام الآلي:** تستخدم نسبة ١٢% من الوزارات/ المؤسسات الحكومية حالياً نظاماً آلياً أو شبه آلي لأرشفة برامج التدريب. ويمكن أن يحقق التوظيف السليم لأنظمة الحاسب الآلي فوائد كبيرة في التخزين المنظم لمحتوى التدريب لأغراض الرجوع إليه في المستقبل.
- **مراجعة محتوى التدريب:** في ٦٥% من الوزارات/ المؤسسات الحكومية تتم مراجعة محتوى التدريب بواسطة إدارة الموارد البشرية فقط، ومن ثم

لا يتم تضمين معطيات وخبرات القياديين في قطاع الأعمال والخبراء في المحتوى.

- **التدريب التجريبي:** تقوم نسبة ٢٦% فقط من الوزارات/ المؤسسات الحكومية بإجراء برامج تدريبية قبل تنفيذ برنامج تدريب لجمهور مستهدف أوسع. ويتيح البرنامج التجريبي الحصول على معلومات عن كيفية تحسين المحتوى، وطريقة التقديم، والأدوات المستخدمة أثناء البرنامج، إلخ؛ من أجل إيجاد تأثير أكبر خلال التقديم النهائي للتدريب.

#### ثالثاً: تقديم التدريب:

من الإيجابيات التي تم التوصل إليها عن طبيعة تقديم التدريب في الوزارات والمؤسسات الحكومية:

- **فترة الإشعار:** في ٩٥% من الوزارات/ المؤسسات الحكومية يتم إشعار الموظفين حول برامج التدريب قبل انعقاد التدريب بما لا يقل عن ثلاثة أسابيع، مما يؤدي إلى زيادة في معدلات المشاركة ومن ثم تحقيق مثالية تخصيص الموارد.
- **التواصل:** تتم إدارة عملية التواصل حول جدول التدريب بشكل جيد في معظم الوزارات/ المؤسسات الحكومية مع أن ٤٣% فقط من الوزارات/ المؤسسات الحكومية تشارك المشرفين بمعلومات المشاركة، ويتوجب على قسم الموارد البشرية أن يقوم بإعلام الإدارة مستويات المشاركين وطلب مساعدتها لضمان المشاركة الصحيحة في برامج التدريب.

## مجالات الفرص:

• **معايير مسبقة التحديد لطريقة الاختيار:** ٧٨% من الوزارات/ المؤسسات الحكومية تستخدم معايير مسبقة التحديد لتحديد طريقة التدريب، ويعتبر محتوى التدريب والتكلفة الأكثر استخدامًا فيها في الغالب. وبينما تعتبر هذه العوامل هامة ويجب أن يتم أخذها في الاعتبار، غير أن هناك عنصراً أساسياً آخر لاختيار طريقة التدريب المناسبة وهو أسلوب تعلم المشاركين. كما أن تضمين تشكيلة مختلفة من طرق التدريب يساعد أيضاً على زيادة مستويات المشاركة خلال برامج التدريب ومن ثم يؤدي إلى تحسين عملية التعلم.

## رابعاً: تقييم التدريب:

من الإيجابيات التي تم التوصل إليها عن طبيعة التخطيط في الوزارات والمؤسسات الحكومية:

• **ردود الفعل على التعلم:** على الرغم من أن جميع الوزارات/ المؤسسات الحكومية تجمع تغذية مرتدة عن التدريب من حيث قياس ردود فعل المشاركين على برامج التدريب، يقتصر اتخاذ الإجراءات التصحيحية بناءً على التغذية المرتدة على ٧٨% فقط من الوزارات/ المؤسسات الحكومية. ومع أنه من الجيد أن يتم الحصول على تغذية مرتدة، غير أن عملية التقييم لا تكتمل وتكون مفيدة إلا عند استخدام التغذية المرتدة لتحسين العملية باتخاذ الإجراءات الضرورية.

## مجالات الفرص:

- **قياس فعالية التدريب:** حقيقة أن ٥٤% فقط من الوزارات/ المؤسسات الحكومية تقوم بقياس كفاءة التدريب من حيث مدى قدرة المتدرب على تطبيق ما تعلمه من برنامج التدريب، و٣٨% منها تقوم بقياس فعالية التدريب من حيث التحسن في أداء الموظف بعد التدريب، مما يشير إلى أن العملية المستخدمة في قياس فعالية التدريب لا تزال في مرحلة النشوء.
- لأنه من الصعوبة أن يتم قياس التطبيق بعد البرنامج على الوظيفة وعلى نقل التعلم/ التغيير في سلوك المشارك؛ تحتاج الوزارات/ المؤسسات الحكومية إلى خطوط استرشادية حول عملية تقييم التدريب، وبيان المستويات المختلفة التي يمكن قياس فعالية التدريب عندها، وأنواع برامج التدريب التي تسري عليها المستويات، ومصادر/ أدوات إجراء هذا التقييم، وذلك لكي تكون العملية فعالة بدرجة أكبر. ويعتبر التدريب فعالاً عندما تكون النتيجة التي يتم تحقيقها مطابقة للأهداف الموضوعية للتدريب. ونظراً لأهمية تدريب وتطوير موظفي الخدمة المدنية والموارد المستثمرة في هذا المجال، وعلى الرغم من الصعوبات التي ينطوي عليها ذلك، يجب أن يتم تطوير طريقة التقييم الحالية بهدف استحداث نظم قادرة على قياس تأثير وفعالية التدريب على جميع المستويات. ونظراً لأهمية عملية التقييم، يجب أن يتم تدريب الموظفين ووضع المعايير لمعرفة النتائج ومراقبتها وإعداد التقارير بشأنها.

## التحديات التي واجهت تطبيق التجربة:

### واجهت الدراسة العديد من التحديات وكان من أبرزها:

- صعوبة التنسيق مع الإدارة العليا في كل الوزارات والمؤسسات الحكومية مما تسبب في طول فترة المشروع.
- قلة الإقبال على ملء الاستبيان من قبل المشرفين والموظفين مما جعل المعهد يطرح بعض المكافآت التشجيعية من خلال السحب على جوائز بشكل أسبوعي للمشاركين.
- تطبيق نظام خاص للقدرات لبعض المؤسسات مما يشكل صعوبة في تقبل نظام آخر.
- التفاوت الكبير بين مستوى الوعي والتطبيق لدى المختصين في التدريب فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية.
- اختلاف قواعد البيانات المتعلقة بالتدريب وطرق تصنيفها والاحتفاظ بها.

### التوصيات والاقتراحات:

- تكرار الدراسة بصورة مستمرة ويفضل بعد ثلاث سنوات من تطبيقها.
- مساعدة الوزارات والمؤسسات الحكومية في استكمال دورة التدريب (التصميم، التطوير، التنفيذ والتقييم).
- مساندة الوزارات والمؤسسات الحكومية في توسيع دائرة التطبيق والانتقال من عينة الموظفين إلى أن يشمل كافة الموظفين.
- مساعدة الوزارات والمؤسسات الحكومية في ربط الخطط التدريبية مع مخرجات تقرير دراسة الاحتياجات التدريبية.
- تنظيم دورات وورش تدريبية لمسؤولي التدريب حول دورة التدريب.
- أن يقوم المعهد بتصميم وإعادة تصميم للبرامج والدورات التدريبية بما يتناسب مع مخرجات تقرير دراسة الاحتياجات التدريبية.



### مدى إمكانية تعميم تجربة مملكة البحرين على دول مجلس التعاون:

نظراً لنجاح التجربة من حيث الفائدة المباشرة للمعهد والتي على أثرها قام بتصميم برامج ودورات جديدة بالإضافة إلى إعادة دراسة البرامج الحالية بحيث تتناسب مع مخرجات دراسة الاحتياجات التدريبية، ونظراً لنجاح تطبيق النموذج على مؤسسات حكومية بشكل خاص ليشمل كافة الموظفين، فإننا نرى بأن التجربة يمكن نقلها لمؤسسات أخرى داخل مملكة البحرين أو خارجها بحيث يمكن توظيف المنهجية والأدوات المستخدمة بشكل كلي أو جزئي.

لاشك بأن لدول مجلس التعاون تجاربهم الذاتية في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية، كما أن لدى البعض الخبرات الجيدة في مجال تصميم البرامج والدورات التدريبية المبنية على الاحتياجات التدريبية، ولكن يبقى تطبيق نموذج القدرات المرتبط بطبيعة الوظيفة حسب تصنيفاتها من التجارب التي يمكن النظر في الاستفادة منها.

### الخاتمة:

تم من خلال الورقة البحثية توضيح مفهوم التدريب والعناصر المساندة لجعل التدريب ينظم بصورة علمية، وتم التركيز على الاحتياجات التدريبية بشكل خاص من خلال تقديم نموذج لتحديد الاحتياجات التدريبية يربط التدريب بالنموذج الأوروبي للجودة EFQM والذي يتناول القدرات الجوهرية أو الأساسية التي شرحت بإسهاب في البحث.

كما تم استعراض المنهجية التي ينبغي أن تقوم عليها الدراسات المختصة بتحديد الاحتياجات التدريبية والتي تغطي كافة المستويات التنظيمية وترتبط ارتباطاً وثيقاً برؤية ورسالة وإستراتيجية المنظمة وبالمسؤوليات والمهام المناطة

بكل إدارة وقسم، وتكون مرتبطة كل الارتباط بقدرات الموظفين وتطلعاتهم حسب أفضليات وأليات التدريب.

وفي النهاية تم استعرض تجربة واقعية لتطبيق نموذج التميز الأوروبي للجودة في دراسة شاملة للاحتياجات التدريبية في مملكة البحرين، وتجدر الإشارة إلى أن النموذج المطروح تم تجربته في عدة مؤسسات حكومية بشكل خاص حيث أثبت مدى فاعليته ونجاحه في تحقيق الأهداف المرجوة.

## المراجع:

١. الخطيب، رداح (١٩٩٥): تحديد الاحتياجات التدريبية. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، العدد (٢٦) يونية، ص ٦٦٠.
٢. درويش، عبد الكريم، آخرون (١٩٨٠): أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
٣. الزبيدي، محب الدين الواسطي (١٩٦٥): شرح القاموس المسمى تاج العروس (من جواهر القاموس)، القاهرة: الجزء الأول، دار الفكر العربي.
٤. السيد، محمود محمد، وآخرون (٢٠٠٢): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: مطابع الدار الهندسية.
٥. الصباغ، حمدي عبد العزيز (١٩٩٤): برنامج لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريبية. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد الثامن عشر، الجزء الثالث، ص ١٤٧.
٦. عليّات، محمد عليان (١٩٩٠): الاتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب والإدارة، عمان: دار الخواجا.
٧. موسى، عبدالحكيم (١٤١٨هـ): التدريب أثناء الخدمة، مكة المكرمة، بدون ناشر أو طبعة.