



ورقة سياسات

تحديد الاحتياجات التدريبية كآلية فى تنفيذ رؤية وزارة
التنمية المحلية فى تحقيق معطيات التنمية الشاملة فى

جمهورية مصر العربية

إعداد

كريم جمعة فتحى السهامى

عضو مكتب فنى مساعد وزير التنمية المحلية

استشاري تقييم وتطوير راس المال البشرى

مجلة رؤى محلية التابعة لمركز التنمية المحلية

وزارة التنمية المحلية ج.م.ع

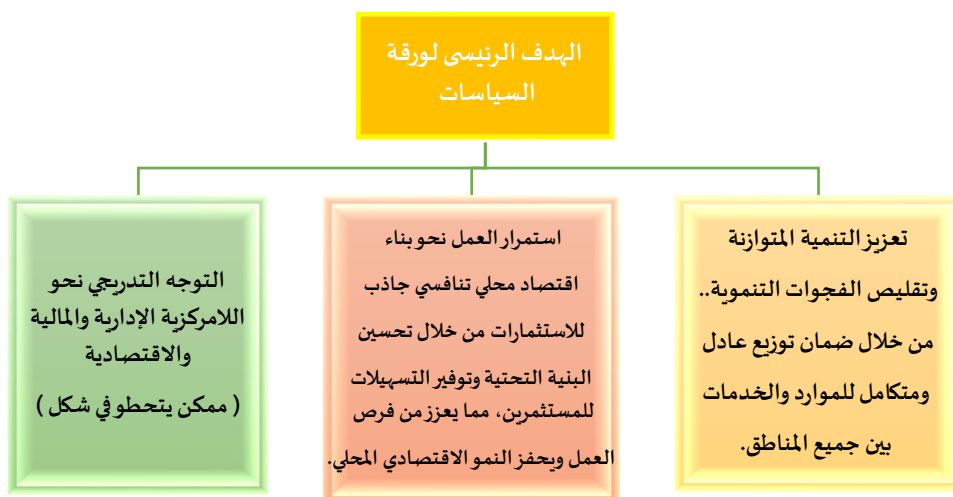
المجلد (١) . العدد (١) . أغسطس ٢٠٢٥

الهدف الرئيسى لورقة السياسات :-

تحقيق رؤية ورسالة وزارة التنمية المحلية في دعم مسار التنمية المستدامة داخل جمهورية مصر العربية والمتمثلة في :-

شكل رقم (١)

الهدف الرئيسى لورقة السياسات



٢- تساؤلات ورقة السياسات :-

شكل رقم (٢)

تساؤلات ورقة السياسات



٣- منهجية ورقة السياسات :-

لتحقيق الهدف من ورقة السياسات هذه و صياغة سياسات فعالة تساهم تفعيل الدور التنموي لوزارة التنمية المحلية من خلال تعظيم النواتج الإيجابية للعمليات التدريبية وربطها بالعناصر التي تخدم التوظيف الإيجابي للمهارات والخبرات المكتسبة للعاملين بوزارة التنمية المحلية ؛ فإن منهجية ورقة السياسات هذه سوف تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، من أجل الوصول الى تحليل سليم لواقع التدريب ؛ والاحتياجات التدريبية للعاملين بالإدارة المحلية و تعظيم النواتج الإيجابية وتقليل كل ما يسهم في إهدار الموارد الاقتصادية والطاقات البشرية ومن ثم تحديد الآليات المناسبة وصياغة برنامج عمل يساهم في رفع قدرة وزارة التنمية المحلية في تحقيق معطيات التنمية الشاملة في جمهورية مصر العربية .

٤- المفاهيم الاساسية لورقة السياسات :-

٤/١- التدريب Training

يُقصد به :- الجهد والنشاط المخطط والمنظم بشكل تكاملي ومستمر بهدف تزويد المتدرب بعدة مهارات ومعارف وخبرات ومعلومات من أجل تغيير سلوكه واتجاهاته بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف المرجوة. ويساهم التدريب فى تنمية مهارات التفكير لدى المتدربين كما يوفر صف ثاني مؤهل من العاملين يمكن الاعتماد عليهم وتفويض السلطة لهم ومن ثم تحقيق اللامركزية فى الأداء وفى إحلال محل القيادات التي تنتقل لمواقع أخرى أو تقاعد، كذا يساهم فى تنمية وعي المتدربين بالمستجدات وفهم التوجهات الحديثة^١.

٤/٢- مفهوم تحليل الاحتياجات التدريبية Training Needs Analysis (TNA)

يُقصد بها :- عملية مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة بالأداء المرغوب فيه لتحديد حجم الفجوة التي من الممكن معالجتها أو سدها بالتدريب، وهي عملية فحص العمليات الحالية والمتوقعة وكذلك القوى العاملة اللازمة لتنفيذها وذلك لتحديد العدد وحاجة هذه القوى من التدريب أو إعادة التدريب^٢.

١ حسنين، سعدة إبراهيم. (٢٠٢١). تصور مقترح لتحقيق الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية)، قاعدة معلومات دار المنظومة.

٢ أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٩). مراحل العملية التدريبية: تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

٣/٤- مخرجات التدريب

يُقصد بها : - نواتج العملية التدريبية من معارف وسلوكيات واتجاهات يكتسبها الفرد ويسعى لتطبيقها داخل وخارج بيئة العمل والتي تتسم بقدر من الثبات والاستدامة ^٣.

٥- تقديم :-

أصبح الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته من المسائل الهامة والجوهرية التي تحيا بها كافة المنظمات الحكومية منها وغير الحكومية ؛ ذلك أن الاستثمار بالموارد البشرية من أولويات المنظمات الناجحة كون العنصر البشري يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات بها ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها وزيادة إنتاجيتها خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات وفعاليات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي تمارسها المنظمة .

هذا وتضطلع وزارة التنمية المحلية كأحد الكيانات الحكومية بدور محوري في تحقيق الرؤية التنموية الشاملة التي تتبناها الدولة المصرية ؛ لذا نجدها جعلت أحد أبرز أولوياتها الإهتمام بالكوادر البشرية والارتقاء بمهاراتها الوظيفية بل وتوظيف تلك المهارات في خدمة الأهداف التنموية للوزارة والتي لا تنفصل عن الرؤية التنموية للدولة .

وإزاء ذلك في ظل نمو الوعي بالاهتمام بالموارد البشرية كأحد الأضلاع التنموية للمنظمات الحكومية ؛ استلزم الأمر إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية، ويتطلب هذا التطوير تركيز المنظمة على إضافة أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية على تدريبها بقصد تطوير مهاراتها ومعارفها أو إكسابها مهارات ومعارف جديدة وسلوكيات تتناسب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة .

^٣ السماحي ؛ كريم جمعه فتحي (٢٠٢٤) رسالة ماجستير بعنوان " أثر تطبيق اساليب تحليل الاحتياجات التدريبية على جودة مخرجات التدريب في الإدارة المحلية "دراسة تطبيقية على العاملين بمحافظة كفر الشيخ" ؛ كلية التجارة جامعة كفر الشيخ ؛مصر

وهو الأمر الذي يتطلب تحديد الإحتياجات التدريبية والتي تعد بمثابة تحذير أولى للمنظمة فيما يتعلق بالمشكلات التي تواجه الأداء وهي أيضا توفر البيانات والمعلومات التي تلزم لضبط عملية التدريب وتحديد المهارات والسلوكيات التي ترغب المنظمة في تعديلها وتطويرها، وتمثل الخطوة الثانية في مرحلة تصميم البرامج التدريبية والتي تعد عبارة عن عملية إنتاج وصياغة وتحديد المواد التدريبية اللازمة للتدريب وكذلك توضيح أهداف التدريب حيث يتم تحديد أهداف البرنامج التدريبي في ضوء الإحتياجات التدريبية، وتمثل الخطوة الثالثة في مرحلة تقييم البرامج التدريبية ومن خلالها يتم قياس ومعرفة المخرجات التدريبية للبرامج التي تم تصميمها إضافة لقياس العائد من التدريب والتعرف على النتائج الفعلية للعملية التدريبية مقارنة بالأهداف المحددة^٤.

هذا ويُستهدف من عملية تحديد الإحتياجات التدريبية عدد من الأهداف منها:

١ - أهداف تقليدية:

تتمثل في تدريب الموظفين الجدد في المنظمة وتدريب المشرفين على استخدام طرق جديدة لقياس أداء العاملين فضلاً عن رداء الفجوة المعرفية لدى العاملين.

٢ - أهداف حل المشكلات:

تشمل تدريب الأفراد العاملين على إيجاد حلول للمشاكل الفنية او الإدارية الإنسانية والتي تواجه المنظمة وكيفية التعامل مع هذه المشاكل .

٣ - أهداف ابتكارية:

تشمل تحقيق نتائج ذات طابع ابتكاري تساعد على تحسين مستويات أداء المنظمة باتجاه مجالات جديدة لم يسبق التوصل اليها من أجل مواكبة متطلبات واحتياجات التغيرات المحيطة ببيئة العمل .

^٤ الخوالدة، عاصم عاطف. (٢٠١٩). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة أورانج في الأردن. (رسالة ماجستير، جامعة آل البيت)، قاعدة بيانات دار المنظومة.

٤- أهداف شخصية:

تشمل ما يريد الافراد العاملين تحقيقه لأنفسهم من خلال الترقية والتنمية الذاتية والاحترام من قبل الآخرين وتأكيد ذاتهم وهنا يساعد تحديد الإحتياجات التدريبية الفرد في وضع أهداف لنفسه ويحدد الطرق المناسبة لبلوغها وتحقيقها عن طريق تحقيق مصلحة العمل أيضا^٥.

غير أن هناك عدد من المعوقات التي تواجه تحليل الإحتياجات التدريبية ومن ثم إعاقه دورها في تعظيم النواتج الإيجابية لتدريب الموارد البشرية ولعل أبرز تلك المعوقات :

- عدم وعي الأفراد في إدارات التدريب بأهمية تحليل الإحتياجات التدريبية.
- الاهتمام بالكم وليس الكيف في محصلة التدريب بمعنى الإهتمام بعدد من اجتاز التدريب دون التركيز على نوعية السلوك والمهارات المكتسبة من البرامج التدريبية.
- عدم التعاون بين العاملين في إدارة التدريب والعاملين في الإدارات الأخرى.
- التسرع في تنفيذ البرامج التدريبية دون الاعتماد على تحليل الإحتياجات التدريبية.
- عدم التنسيق ما بين إدارة التدريب والإدارات الأخرى فيما يتعلق بتحديد الإحتياجات التدريبية.
- عدم النظر للتدريب باعتباره نشاط جماعي تعاوني يبدأ بتحديد الإحتياجات التدريبية.
- عدم وجود عدالة في توزيع البرامج التدريبية.
- عدم إدراك أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية والاعتراف بصعوبة عملية تحليل الإحتياجات التدريبية وعدم توافر من يقوم بها، وعدم توافر الوقت والمواد اللازمة،

^٥ أبو شيخة، نادر أحمد. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية، ط ١، دار ايزاك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

إضافة لشيوع الأساليب التقليدية وعدم الرغبة في التغيير خوفاً من اكتشاف جوانب القصور والضعف^٦.

وأخيراً يبدو جلياً أن أخطر التحديات التي تواجه تحليل الاحتياجات التدريبية هي الاهتمام بالتركيز على النهج الأكاديمي النظري إذ تعتمد المنظمات غالباً على نظام المحاضرات ذات الفاعلية المنخفضة؛ وهو الأمر الذي يستلزم معه ضرورة التكامل بين الجوانب النظرية والتطبيقية في برامج التدريب بحيث تصبح أساليب البحث الميداني والورش التدريبية أساسية لعمليات التدريب^٧.

٦- الرؤى التحليلية لجدوى تحديد الاحتياجات التدريبية وأثره في دعم الأهداف التنموية :-

٦/١- في دراسة بعنوان " أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في تحقيق كفاءة وفاعلية العملية التدريبية في المنظمة: دراسة حالة في مديرية البلديات العامة " ^٨ قامت بتحليل مدى توفر متطلبات الأسلوب العلمي للتدريب من خلال قياس مستوى الفجوة في تحديد الاحتياجات التدريبية واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة فضلاً عن تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية و تحليل المشكلة وتحديد نقاط القوة والضعف عن طريق

^٦ الكبيسي، عامر. (٢٠١٠). التدريب الإداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الواحد والعشرين، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

^٧ خرموش، منى. (٢٠١٤). الاحتياجات التدريبية لدى الفرد في المنظمة. مجلة جيل العلوم الانسانية الاجتماعية. (٤)، ٨٩-٩٨.

^٨ الزبيدي، ناظم جواد عبد، وجميل، مصطفى نايف. (٢٠٢١). أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في تحقيق كفاءة وفاعلية العملية التدريبية في المنظمة: دراسة حالة في مديرية البلديات العامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٣ (١)، ١٥٥ - ١٧٨. مسترجع من Record/com.mandumah.search://ht1262986/

الحصول على المعلومات المطلوبة ، من خلال المقابلات الشخصية مع المختصين بالمديرية وكذلك المعايضة الميدانية، وأظهرت نتائج التحليل وجود فجوة في متطلبات التدريب فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية، وكانت نسبة الفجوة من خلال المطابقة مع قوائم الفحص في المديرية وهي (٦٧،٧٥ %) ، وجرى تحليل الأسباب الحقيقية التي أدت الى ظهور هذا النسبة المرتفعة وأثرت بطريقة أو بأخرى الى عدم تحقيق الكفاءة والفاعلية في نشاط التدريب حيث تم التوصل الى عدد من الاستنتاجات كان من أبرزها ضعف في مجال تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية وتحديد مستويات الأداء المطلوبة ووضع الحلول المناسبة لمعالجة فجوة الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد الأسلوب العلمي في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية من خلال (تحليل المنظمة وتحليل الوظيفة والمهام وتحليل والفرد).

٦/٢- وفي دراسة بعنوان " دور تحديد الاحتياجات التدريبية في تقليل الفجوة المعرفية للمنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في وزارة النقل العراقية " ^٩ وفي إطار تحليل العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية والفجوة المعرفية للمنظمة في وزارة النقل العراقية طبقت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي على عينة تكونت من (٨٢) فردا من معاوني المدراء العامون ومدراء الأقسام والشعب بمقر الوزارة وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتوصلت إلى أن هنالك علاقة ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد تحديد الاحتياجات التدريبية والفجوة المعرفية للمنظمة من خلال إجابات المستجيبين من عينة البحث في وزارة النقل العراقية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دعم الإدارة العليا في الوزارة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال توفير الدعم المالي الكافي لبناء القدرات وتعزيز المهارات المعرفية لتقليل حجم الفجوة في الوزارة.

^٩ حسن، رنا فلاح. (٢٠٢٠). دور تحديد الاحتياجات التدريبية في تقليل الفجوة المعرفية للمنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في وزارة النقل العراقية. مجلة المنصور، (٣٣)، ٥٥-٢٦.

٦/٣- وفي دراسة بعنوان " واقع ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات بشركة مصر للطيران "١٠ هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات في شركة مصر للطيران باستخدام أسلوب التحليل النوعي للبيانات وبينت النتائج أنه لا تتوافق ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية في شركة مصر للطيران مع المفاهيم والنماذج العلمية، وتتوفر مقومات تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات بشركة مصر للطيران وأوصت الدراسة بأهمية تبنى ودعم الإدارة العليا لمنهج التدريب القائم على الجدارات واستخدامه في تنمية جدارات العاملين، وتنمية الوعي لدى الإدارة العليا والعاملين بالشركة محل البحث بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، والعمل على تحديد هذه الاحتياجات بشكل دوري قبل وقوع المشكلات وليس كرد فعل لها، وتصميم نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية يكون مبنيا على مفهوم الجدارات.

٦/٤- وفي دراسة بعنوان " واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مديرية الأمن العام من وجهة نظر القادة والمدراء "١١ هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في مديرية الأمن العام من وجهة نظر القادة والمدراء حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق الإستبانة على عينة تكونت من ٥٠ مفردة وتوصلت الدراسة إلى أن استجابة المبحوثين حول الدعم من قبل الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية جاءت مرتفعة، كما جاءت استجابة المبحوثين حول مستويات تحديد

١٠ الخطيب، محمود أحمد ويوسف، مصطفى محمد (٢٠١٩). واقع ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على

الجدارات بشركة مصر للطيران. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣٣ (٣)، ٥٥-٧٣.

١١ الربابعة، خالد احمد. (٢٠١٩). واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مديرية الأمن العام من وجهة نظر القادة

والمدراء. مجلة الدراسات الأمنية، (١٦)، ٩٨-١٢٨.

الاحتياجات التدريبية (المنظمة-الوظيفة-الفرد) كانت مرتفعة. كما جاءت استجابة المبحوثين حول أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية كانت متوسطة.

٦/٥- وفي دراسة بعنوان " أثر تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء العاملين بالمنظمات: دراسة حالة محطة تحلية المياه بالزاوية-ليبيا " ^{١٢} تناولت الدراسة الأساليب العلمية الحديثة المستخدمة في تحليل الاحتياجات التدريبية وأهم الصعوبات التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع الحلول المناسبة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى وجود قصور في المهارات الضرورية والمؤشرات والأسس العلمية للتعرف على الاحتياجات التدريبية، وبينت أن ندرة المعلومات التي تتعلق بتحليل العمل في المنظمة يؤدي لضعف تقدير الاحتياجات التدريبية وذلك بسبب عدم وجود المعلومات الخاصة بتحليل العمل، كما توصلت إلى أن القصور في تحديد الاحتياجات التدريبية يؤدي إلى انخفاض نتائج البرامج التدريبية اللازمة لرفع كفاءة الأداء.

٦/٦ - وفي دراسة بعنوان " Effect of training needs assessment on employee commitment in public universities: a case study of jomo kenyatta university of agriculture and technology " ¹³ هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تقييم الاحتياجات التدريبية على التزام الموظفين بين العاملين في جامعة جومو كينيا للزراعة والتكنولوجيا. اعتمدت هذه الدراسة تصميم دراسة الحالة المسحية الوصفية باستخدام النهج

^{١٢} زنبيل، عبد الحميد الطاهر. (٢٠١٦). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء العاملين بالمنظمات: دراسة حالة محطة تحلية المياه بالزاوية-ليبيا. مجلة البحوث العلمية، ١ (١)، ٨١-١٠٦.

¹³ Muma, M., Iravo, A., & Omondi, M. (2014). Effect of training needs assessment on employee commitment in public universities: a case study of jomo kenyatta university of agriculture and technology. International journal of academic research in business and social sciences, 4(9), 233-250.

الكمي والنوعي. وكان عدد السكان المستهدف ١٧٣١ موظفا وحجم العينة ١٠٪؛ حيث تم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية الطبقية لعدد ١٧٣ مشاركا؛ و تم استخدام استبيان لجمع البيانات من المستجيبين ووضحت النتائج أن التدريب له تأثير على التزام العاملين. ولقد بينت الدراسة أن تقييم الاحتياجات التدريبية في JKUAT والجامعات العامة الأخرى لم يتم إجراؤه بشكل فعال مما أدى إلى عدم التزام الموظفين بوظائفهم. وخلصت الدراسة إلى أن العامل الأكثر أهمية فيما يتعلق بالتزام الموظفين هو التركيز على تحليل الاحتياجات التدريبية.

٦/٧- وفي دراسة بعنوان " The effectiveness of training needs analysis and its relation to employee efficiency" ¹⁴؛

هدفت الدراسة الى التعرف على كيفية مساهمة فعالية عملية التدريب ومراحلها في تعزيز كفاءة الموظفين في بيئة الخدمة الاجتماعية. ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال تطبيق الاستبانة على عينة بلغ عددها ١٥٧ موظف من موظفي الخدمة الاجتماعية وأوضحت نتائج الدراسة الارتباط الإيجابي بين المتغيرات، مثل تحليل احتياجات التدريب ونقل التدريب وكفاءة الموظفين. حيث قامت الدراسة بتقييم مرحلة تحليل الاحتياجات التدريبية. هذه النتائج مهمة لتصميم برامج التدريب كجزء من التطوير المهني المستمر والتي تعتبر ضرورية لتحقيق كفاءة الموظفين، وتؤدي إلى فوائد للمنظمة.

٦/٨- وفي دراسة بعنوان " مدى انسجام مخرجات مراكز التدريب المهني الحكومية

مع احتياجات سوق العمل في الضفة الغربية من وجهة نظر مقدمي خدمة التدريب " ^{١٥}

14 9. Ludwikowska, K. (2018). The effectiveness of training needs analysis and its relation to employee efficiency. DOI: 10.21008/j.0239-9415.2018.077.11

^{١٥} زايد، سندس محمد. (٢٠١٤). مدى انسجام مخرجات مراكز التدريب المهني الحكومية مع احتياجات سوق العمل في الضفة الغربية من وجهة نظر مقدمي خدمة التدريب.

ذهبت الدراسة إلى استكشاف مدى انسجام مخرجات مراكز التدريب المهني الحكومية مع احتياجات سوق العمل من وجهة نظر مقدمي خدمة التدريب، وتشخيص الفجوة القائمة بين مخرجات نظام التدريب المهني وسوق العمل، ومعرفة أسبابها، ووضع مقترحات لسد تلك الفجوة؛ لتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة المكون من ثمانية مراكز تدريب مهني تابعة لوزارة العمل في الضفة الغربية؛ حيث تم توزيع ١٠٠ استبانة على العاملين في مراكز التدريب المهني، وتم استرداد ٧٧ منها، وخلصت الدراسة إلى أن التدريب المهني في فلسطين لا يستجيب لاحتياجات سوق العمل بسبب عدم ملائمة البرامج التدريبية المتاحة لاحتياجات سوق العمل وهذا يدعو إلى تحديثها وإدخال برامج جديدة، كما أن نظام التوجيه والإرشاد المتوفر فيها غير فعال وبحاجة إلى تفعيل، وعدم تطوير المدربين بالشكل الذي يتناسب مع التطور العلمي والتكنولوجي الحديث، والحاجة لتطوير التجهيزات اللازمة للتدريب لتمثل تلك المستخدمة في سوق العمل، وعدم وجود الدعم المجتمعي الكافي لمراكز التدريب المهني وخريجها، وعدم مشاركة مؤسسات سوق العمل في توجيه وإعداد البرامج التدريبية، وعدم تفعيل نظام معلومات السوق واستخدامها بشكل مؤثر.

٦/٩ - وفي دراسة بعنوان " مستوى فاعلية البرامج التدريبية وأثره على تنمية الموارد البشرية في القطاع العام الأردني من وجهة نظر المدربين والمتدربين في المعهد الوطني للتدريب في المملكة الأردنية الهاشمية "١٦ عملت الدراسة على التعرف على مستوى فاعلية البرامج التدريبية وأثرها على تنمية الموارد البشرية في القطاع العام بالأردن من وجهة نظر كل من المدربين والمتدربين في المعهد الوطني للتدريب في المملكة الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة تكونت من ٣٩٠ متدرب و ٢٩ مدرب

١٦ الزعبي، هديل إبراهيم. (٢٠١٢). مستوى فاعلية البرامج التدريبية وأثره على تنمية الموارد البشرية في القطاع العام الأردني من وجهة نظر المدربين والمتدربين في المعهد الوطني للتدريب في المملكة الأردنية الهاشمية (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك

وتوصلت النتائج إلى وجود مستوى عال لفاعلية البرامج التدريبية بأبعادها المختلفة (المدربون، المناهج-المتدربون-الخدمات الإدارية والإشرافية)، كما بينت النتائج أن البرامج التدريبية تحقق أهداف التدريب وترجم الاحتياجات التدريبية.

٦/١- وفي دراسة بعنوان " دور الاحتياجات التدريبية في إنجاح البرامج التدريبية لأفراد الأمن العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية " ^{١٧} ذهبت الدراسة إلى التعرف على دور الاحتياجات التدريبية في إنجاح البرامج التدريبية لأفراد الأمن العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية. تكونت عينة الدراسة من (٢٢٨) فرداً من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٥٢٨) من الضباط والأفراد من جميع منسوبي كتية الشرطة العسكرية الثانية بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة. استخدم الباحث في دراسة هذا الموضوع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد مناسباً لموضوع هذه الدراسة. وتوصلت الدراسة لنتائج عدة أهمها، ١- يوافق أفراد عينة الدراسة بشدة على جميع البرامج من أصل تسعة ضمن البرامج المناسبة للاحتياجات التدريبية اللازمة لأفراد الأمن العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية في المجال التقني. ٢. يوافق أفراد عينة الدراسة بشدة على سبعة برامج من أصل عشرة ضمن البرامج المناسبة للاحتياجات التدريبية اللازمة لأفراد الأمن العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية في التعامل مع الأزمات. ٣. يوافق أفراد عينة الدراسة بشدة على تسعة برامج من أصل عشرة ضمن البرامج المناسبة للاحتياجات التدريبية اللازمة لأفراد الأمن العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية لتنمية مهاراتهم الإنسانية. ٤. يوافق أفراد عينة الدراسة بشدة على تسعة برامج من أصل عشرة ضمن البرامج المناسبة للاحتياجات التدريبية اللازمة لأفراد الأمن العاملين في

^{١٧} الغامدي، صالح بن أحمد إبراهيم، السفلان، علي بن مشهور مشرف، الشاعر، عبد الرحمن بن إبراهيم مناقش، & الماحي، إبراهيم عبد الله مناقش (٢٠١٢) دور الاحتياجات التدريبية في إنجاح البرامج التدريبية لأفراد الأمن العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية

مدينة الملك عبد العزيز الطبية في المجال الإداري. ٥. يوافق أفراد عينة الدراسة بشدة على جميع أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية الواردة بالاستبانة.
من خلال ما تم عرضه من رؤى التحليلية تبحث مدى جدوى تحديد الاحتياجات التدريبية وأثره في دعم الأهداف التنموية أتضح الآتي:

- ١- أن معظم الدراسات اتفقت على اتباع المنهج الوصفي في الإطار النظري والمنهج التحليلي وبرنامج SPSS في الجانب التطبيقي للحزم الإحصائية.
- ٢- تتشابه بعض الدراسات السابقة في المتغير المستقل أساليب تحليل الاحتياجات التدريبية في بعض النقاط مع الدراسة الحالية، ولكنها تختلف في مجال التطبيق ومجتمع الدراسة، حيث تبحث الدراسة الحالية في الإدارة المحلية وتختلف أيضاً عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وحجم العينة.
- ٣- أهمية الدراسة الحالية التي تسلط الضوء على أثر أساليب تحليل الاحتياجات التدريبية على جودة المخرجات التدريبية للعاملين بالإدارة المحلية.

٧- آليات تحليل الاحتياجات التدريبية :-

عند الحديث عن تحليل الاحتياجات التدريبية لابد من توضيح أبعاد وأساليب تحليل الاحتياجات التدريبية الثلاث وهي^{١٨} :-

- تحليل النظم (المنظمة) :-
من حيث أهداف المنظمة وبناءها التنظيمي وسياساتها ولوائحها وهيكلها التنظيمي.
- تحليل المهام أو العمل :-
من حيث تحليل الواقع الوظيفي المعمول به والتوصيف الوظيفي ومواصفات شاغلي الوظائف.

^{١٨} الفقهي، عادل ناجي. (٢٠١٦). التخطيط التدريبي والاحتياجات التدريبية. مجلة جامعة الزيتونة. (١٧)، ٢١٠-٢٢٠.

● تحليل الأفراد :-

ويشمل المواصفات الوظيفية للفرد ومؤهلاته ومهاراته وخصائصه الشخصية التي يتمتع بها.

٧/١ - التحليل التنظيمي (تحليل المنظمة) Organizational Analysis

يقصد به دراسة الأنماط والمواقف التنظيمية والإدارية في المنظمة والهدف الرئيسي من تحليل المنظمة هو تحديد المجالات التي تحتاج للتدريب، وتحديد نوع التدريب التي تحتاج له ؛ ويغنى تحليل المنظمة عدد من العناصر الفعالة مثل الأهداف الحالية عن طريق دراسة الهدف والغاية من تأسيس المنظمة وكذلك الأسس التي تضمن لها الاستمرارية والأهداف والمشروعات التي تعتمد القيام بها في المستقبل والتي تتوافق مع طبيعة نشاطها وأساليب وطرق العمل التي تتبعها المنظمات الأخرى المنافسة لها، إضافة إلى دراسة الهيكل التنظيمي ويشمل تحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة، واختصاصاتها، ومعايير الأداء المعتمدة والثقافة التنظيمية السائدة ومعدل دوران العمل والتغيب وإصابات العمل، وكفاءة الأداء العام للمنظمة^{١٩}.

ويحدد التحليل التنظيمي أين يمكن إجراء التدريب وأين ينبغي أن يتم داخل المنظمة. ويركز هذا التحليل على المنظمة ككل، بما في ذلك تحليل الأهداف التنظيمية، وتحليل الموارد، وتحليل الكفاءة، والتنظيم وتحليل المناخ. على المستوى التنظيمي، ينبغي تحليل الاحتياجات التدريبية وفقا لذلك مع الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية. إذا لم يتم ذلك، فإن الوقت والتكلفة لتشغيل البرنامج سوف تذهب سدى ولن تتحقق الأهداف. على سبيل المثال، فمن الممكن أن يتم تدريب الموظفين على مهارات معينة ألقنوها. أو يتعلم الموظفون فقط القليل من البرنامج المخصص لهم، أو أن الخبرة أو المعرفة المقدمة لا تلبي الاحتياجات الفعلية

^{١٩} الفضالة، فهد. (٢٠٢٣). تحديد الاحتياجات التدريبية، جسر التنمية، (١٦٣)، ١-١٩.

للموظفين أو المنظمة. وبالتالي، فإن تكاليف التدريب المتكبدة لن تكون مفيدة خلال فترة التدريب. فضلاً عن أن تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة مهم جداً ويعد التحليل ضروري للحصول على معلومات مثل استراتيجية العمل، الاتجاهات والإنتاجية والحضور ودوران الموظفين وسلوك الموظفين في مكان العمل. كل هذه المعلومات مفيدة لتحديد أهداف التدريب المراد تحقيقها.

٧/٢- تحليل العمليات " التحليل التشغيلي " Operations Analysis

تحليل الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل المهام أو العمل يتم من خلال دراسة قوائم توصيف مختلف الوظائف في المنظمة المعنية ويشمل الواجبات والمهام الفرعية وعناصر كل وظيفة إضافة للمواصفات التي يجب توافرها في شاغلي الوظائف ، وغالباً ما تختلف الاحتياجات التدريبية من عامل لآخر باختلاف الوظيفة التي يشغلها ويتم تحليل العمليات أو المهام من خلال عدد من الإجراءات وهي:

- تحديد معايير الأداء الوظيفي المطلوب.
- تحديد المكونات والواجبات التي تكون الوظيفة.
- تحديد الطرق والأساليب التي بواسطتها يتم إنجاز الواجبات كي يصل العمل للمعايير المحددة.
- تحديد ما يحتاجه كل مكون وظيفي من مهارات ومعارف لأدائه^{٢٠}.

ومن ثم فإن هذه العملية يتم من خلالها توفير معلومات بالنسبة لكل وظيفة عن طريق تقديم دراسة تفصيلية عن متطلباتها ومهامها وكيفية ممارستها ويتم جمع المهام التي تتعلق بتحليل العمليات عن طريق الاستبانات والمقابلات والملاحظات وكذلك عن طريق دراسة التقارير والسجلات.

^{٢٠} خرموش، منى. (٢٠١٤). الاحتياجات التدريبية لدى الفرد في المنظمة. مجلة جيل العلوم الانسانية الاجتماعية. (٤)، ٨٩-

٧/٣- تحليل الأفراد Individuals Analysis

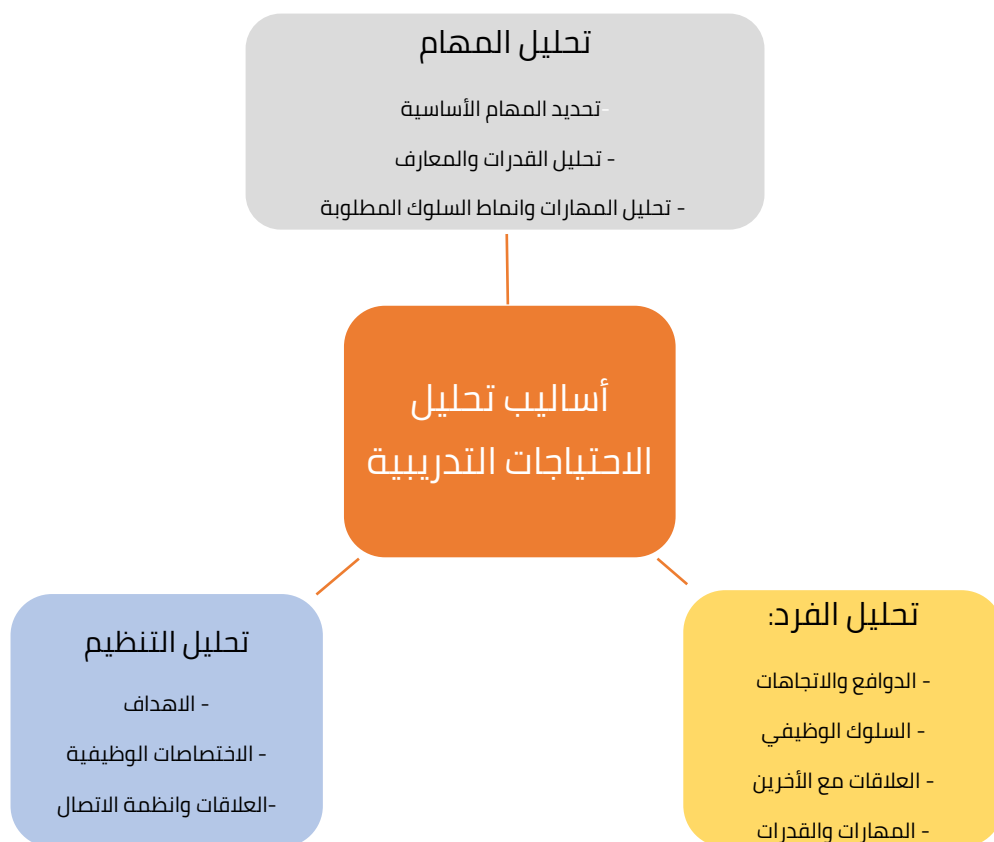
يهتم هذا النوع من التحليل بالعامل من ناحية قدراته ومؤهلاته ودوافعه واتجاهاته وسلوكه الوظيفي إضافة إلى قدرته على الاتصال ومدى تعاونه، وتوجد عدد من الطرق التي من خلالها تظهر حاجة الأفراد للتدريب وهي:

- **الاختبارات:** وفي أغلب الأحيان لا يتم استخدام الامتحانات الرسمية في الإطار المهني، ولكن يتم إدخالها ضمن الدروس التدريبية الطويلة وشهادات التدريب والكفاءة كما تستخدم في عمليات التوظيف والترقية ومن بين هذه الاختبارات اختبارات المهارة والتي تهدف لقياس مدى مطابقة إمكانيات الأفراد للمعايير المحددة ويمكن الاستفادة من نتائج هذه الاختبارات في تحديد احتياجات تدريبية محددة.
- **تقييم الأداء:** حيث يعد مؤشر رئيسي عن الحاجات التدريبية للأفراد إذ يعد وسيلة لمعرفة مدى تحقيق الفرد للأعمال المطلوبة منه إلى جانب ما يوفره من معلومات إضافية وبشكل عادل ومعايير معقولة.
- **دوائر تقييم الموظفين:** حيث نجد أن بعض المنظمات يتوافر بها دوائر خاصة لتقييم الموظفين لإعطاء صورة عن مهارات الموظفين واحتياجاتهم التدريبية وهذه الدوائر يوجد بها أدوات خاصة لتقييم الموظفين^{٢١}

^{٢١} خرموش، منى. (٢٠١٤). الاحتياجات التدريبية لدى الفرد في المنظمة. مجلة جيل العلوم الانسانية الاجتماعية. (٤)،

شكل (٣)

أساليب تحليل الاحتياجات التدريبية



٨- النموذج التجريبي لتطبيق تحليل الاحتياجات التدريبية وأثره الإيجابي على الأداء الوظيفي بأحد دواوين الإدارة المحلية بجمهورية مصر العربية (ديوان محافظة كفر الشيخ)^{٢٢}:-

في دراسة إستطلاعية تم إجرائها على العاملين بديوان محافظة كفر الشيخ وذلك باستخدام الأسلوب العلمي في كيفية تحديد حجم العينة وذلك في إطار دراسة هادفة إلى التقصي والتحليل إلى استكشاف نوع وقوة العلاقة بين استخدام أساليب تحليل الاحتياجات التدريبية وجودة مخرجات التدريب ، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وهو يتعدى مجرد الوصف وجمع البيانات الى الفهم والمقارنة والتفسير ومن ثم الى التحليل المتعمق الذي يقود الى استخلاص العلاقات واقتراح الحلول لمشكلة الدراسة ، من أجل وصف الخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة، وكذلك التعرف على نوع العلاقة ومدى قوتها بين هذه المتغيرات، والتي تتمثل في أبعاد تحليل الاحتياجات التدريبية كمتغير مستقل ومستويات قياس مخرجات التدريب كمتغير تابع، كما تم الاستعانة بالمنهج السببي أو التفسيري وذلك بغرض توضيح العلاقة بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة واستنتاج العلاقات السببية بينهما .

و سعت الدراسة إلى التعرف على أثر أساليب تحليل الاحتياجات التدريبية على جودة مخرجات التدريب، وذلك على العاملين في ديوان عام محافظة كفر الشيخ والتي انتهت إلى :-

- مستوى تبني ديوان محافظة كفر الشيخ لمنهج تحديد الاحتياجات التدريبية مرتفع جدا حيث كان أفراد العينة موافقون بشدة على هذا البعد بمتوسط بلغت قيمته ٤,٢٣.

^{٢٢} السماحي : كريم جمعه فتحي (٢٠٢٤) رسالة ماجستير بعنوان " أثر تطبيق اساليب تحليل الاحتياجات التدريبية على جودة مخرجات التدريب في الإدارة المحلية " دراسة تطبيقية على العاملين بمحافظه كفر الشيخ " : كلية التجارة جامعة كفر الشيخ :مصر

- مستوى تطبيق أساليب تحليل الاحتياجات التدريبية في ديوان عام محافظة كفر الشيخ كان مرتفع من وجهة نظر العاملين وقد جاء في الترتيب الأول تحليل المهام (العمليات) ثم في الترتيب الثاني تحليل المؤسسة، وأخيرا تحليل الأفراد وقد كانت جميع الأبعاد يتم تطبيقها بدرجة مرتفعة.
- مستوى جودة التدريب كانت مرتفعة جدا حيث كان أفراد العينة موافقون بشدة على تحقق جودة التدريب
- توضح النتائج وجود علاقة إيجابية بين استخدام أساليب تحليل الاحتياجات التدريبية وأبعادها (تحليل المؤسسة -تحليل المهام (العمليات) -تحليل الأفراد) وجودة مخرجات التدريب في الإدارة المحلية بمحافظة كفر الشيخ. حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ٠,٨٨٩، وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪
- توضح النتائج وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين كل بعد من أبعاد استخدام أساليب تحليل الاحتياجات التدريبية (تحليل المؤسسة -تحليل المهام (العمليات) -تحليل الأفراد) وبين جودة مخرجات التدريب في الإدارة المحلية بمحافظة كفر الشيخ وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪
- توضح النتائج وجود أثر لأبعاد أساليب تحليل الاحتياجات التدريبية مجتمعة على جودة مخرجات التدريب حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٨١)، وهي قيمة دالة إحصائيا كما أن أبعاد أساليب تحليل الاحتياجات التدريبية مجتمعة تفسر ٧٥,٤٪ من جودة مخرجات التدريب وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.
- يوجد أثر لتحليل المؤسسة على جودة مخرجات التدريب حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٧٢)، وهي قيمة دالة إحصائيا كما أن تحليل المؤسسة يفسر ٧٤,٩٪ من جودة مخرجات التدريب.

- يوجد أثر لتحليل المهام (العمليات) على جودة مخرجات التدريب حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٦٧) وهي قيمة دالة إحصائيا كما أن تحليل المهام (العمليات) يفسر ٧٥,١٪ من جودة مخرجات التدريب.
- يوجد أثر لتحليل الأفراد على جودة مخرجات التدريب حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٩٩) وهي قيمة دالة إحصائيا كما أن تحليل الأفراد يفسر ٨٠,٨٪ من جودة مخرجات التدريب.
- لا توجد فروق دالة إحصائيا في آراء العينة حول أساليب تحليل الاحتياجات التدريبية مجتمعة وكل بعد على حده.
- لا توجد فروق دالة إحصائيا في آراء أفراد العينة حول أساليب تحليل الاحتياجات التدريبية بشكل عام وفي بعد (تحليل المؤسسة-تحليل المهام (العمليات)-أساليب تحليل الاحتياجات التدريبية) في حين كانت هناك فروق دالة إحصائيا في آرائهم حول جودة مخرجات التدريب وكانت الفروق بين كل من أصحاب الخبرة الأقل من ٥ سنوات وبين كل من أصحاب الخبرة (١٠-١٥) والأكثر من ١٥) وذلك لصالح أصحاب الخبرة (من ١٠-١٥) والأكثر من ١٥)
- لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول أساليب تحليل الاحتياجات التدريبية مجتمعة وفي كل بعد
- في حين كان هناك فروق في آراء أفراد العينة حول جودة مخرجات التدريب حيث كانت الفروق في آراء الحاصلين على مؤهل متوسط أو فوق متوسط وآراء الحاصلين على مؤهل جامعي في جودة مخرجات التدريب وذلك لصالح الحاصلين على مؤهل جامعي.

٩- السياسات والآليات المقترحة لتعميم آليات تحديد الإحتياجات التدريبية لتنفيذ رؤية وزارة التنمية المحلية في تحقيق معطيات التنمية الشاملة في جمهورية مصر العربية:

في سياق أهداف ورقة السياسات فقد تم اقتراح عدد من الآليات التي من شأنها تعزيز أثر استخدام أساليب تحليل الإحتياجات التدريبية على جودة مخرجات التدريب المقدم للعاملين بوزارة التنمية المحلية ومن ثم الارتفاع بالنواتج المأمولة من الوزارة في تحقيق مستهدفاتها التنموية ؛ تلك الآليات يمكن عرضها على النحو التالي:-

م	الطابع الزمني	السياسة المقترحة	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
١	بصفة دورية	تفعيل آليات تحليل المؤسسة (ديوان عام الوزارة) كأحد مدخلات تحليل الإحتياجات التدريبية في المؤسسات	دراسة وتحليل رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة الإستراتيجية	الإدارة العامة للموارد البشرية بالإشتراك مع الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي بالوزارة
٢	بصفة دورية	تنوع أساليب و آليات تحليل الوظائف والعمليات والمهام في (ديوان عام الوزارة) كأحد مدخلات تحليل الإحتياجات التدريبية في المؤسسات	الإستعانة بوصف دقيق للأعمال والمهام و الإجراءات لكل مستوى وظيفي في الديوان العام عند تحديد الإحتياجات التدريبية	الإدارة العامة للموارد البشرية بالإشتراك مع الإدارات العامة بالديوان العام.
٣	بصفة دورية	إشراك العاملين بمختلف المستويات الوظيفية في إجراءات تحديد الإحتياجات التدريبية للوصول لتحديد إحتياجات تدريبية أكثر دقة	عقد مزيد من جلسات العصف الذهني والنقاش المفتوح مع المديرين والعاملين بالديوان العام	إدارة التدريب والإدارة العامة للموارد البشرية بالديوان العام.

م	الطابع الزمنى	السياسة المقترحة	آليات التنفيذ	الجهة المسئولة عن التنفيذ
٤	بصفة دورية	ضرورة أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتوافق مع التغيرات فى الهيكل التنظيمى لأن كل موقع تنظيى بحاجة إلى قدرات مغايرة.	التنوع فى المستويات التنظيمية المشاركة مدخلات تحديد الاحتياجات التدريبية فى المؤسسة.	مركز استدامة للتدريب والتطوير بالإشتراك مع الإدارات ذات العلاقة بالديوان العام.
٥	بصفة دورية	بحث إمكانية استخدام التقييمات السيكمترية كأحد الأدوات المعاصرة فى تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد فى المؤسسة.	مركز استدامة للتدريب والتطوير بالمحافظة بالإشتراك مع الإدارة العامة للموارد البشرية.	مركز استدامة للتدريب والتطوير بالإشتراك مع الإدارة العامة للموارد البشرية.
٦	بصفة دورية	تشجيع العاملين على المشاركة فى إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة بشكل دوري ورفع الوعي بأهمية المشاركة.	ندوات وورش عمل توعوية بأهمية المشاركة فى تحديد احتياجات التدريب الدورية فى المؤسسة.	مركز استدامة للتدريب والتطوير بالديوان العام
٧	بصفة دورية	رفع كفاءة القائمين على إدارة العملية التدريبية بالوزارة ودواوين المحافظات فى استخدام أدوات تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين.	ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة للعاملين على إدارة منظومة التدريب وبناء القدرات فى الوزارة ودواوين المحافظات.	مركز استدامة للتدريب والتطوير بالوزارة بالإشتراك مع جهات متخصصة.
٨	بصفة دورية	تعميم ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية على النهايات الطرفية للإدارة المحلية حتى مستوى الوحدات القروية.	تكليف منسقين تدريب بالوحدات المحلية للمراكز والمدن والوحدات المحلية القروية ورفع كفاءتهم فى هذا الجانب.	الإدارة العامة للموارد البشرية مركز استدامة للتدريب والتطوير بالديوان العام.

م	الطابع الزمني	السياسة المقترحة	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
٩	بصفة دورية	زيادة فعالية البرامج التدريبية المبنية على مخرجات تحليل الإحتياجات التدريبية.	تصميم برامج تدريبية تعتمد على نتائج عمليات تحليل الإحتياجات التدريبية بالمؤسسة.	مركز استدامة للتدريب والتطوير بالديوان العام.
١٠	بصفة دورية	قياس أثر التدريب ونواتج التعلم لبيان جودة مخرجات التدريب.	استخدام نماذج قياس الأثر التدريبي ونواتج التعلم بعد اتمام البرامج التدريبية المنفذة من الجهات المتخصصة في التدريب بالحافطة متخصصة.	مركز استدامة للتدريب والتطوير بالديوان العام بالتعاون مع جهات متخصصة.
١١	بصفة دورية	اعداد وتنفيذ ممارسات تحديد الإحتياجات التدريبية بشكل نصف سنوي او ربع سنوي وذلك لمواكبة التطورات والمستجدات في بيئات العمل المؤسسية واستدراك مستحدثات التعديلات والكتب الدورية المتعلقة بطبيعة عمل المحليات.	اجراء تحديد وتحليل الإحتياجات التدريبية بشكل دوري.	مركز استدامة للتدريب والتطوير بالديوان العام.
١٢	بصفة دورية	توحيد ممارسات وأدوات تحليل الإحتياجات التدريبية مع الجهات ذات العلاقة مزودة الخدمات التدريبية لموظفي الإدارة المحلية على رأسها مركز تدريب وزارة التنمية المحلية بسقارة	بحث إمكانية تطبيق نفس الممارسات والأدوات مع الجهات ذات العلاقة لتوحيد النتائج والمخرجات.	مركز استدامة للتدريب والتطوير بالديوان العام بالتعاون مع مركز تدريب وزارة التنمية المحلية وجهات أخرى.

م	الطابع الزمني	السياسة المقترحة	آليات التنفيذ	الجهة المسئولة عن التنفيذ
١٣	بصفة دورية	الحصول على تغذية راجعة منتظمة من المشاركين والمستفيدين من الفعاليات والبرامج التدريبية بالمحافظة لتحسين الإجراءات وتعزيز المكتسبات فيما يتعلق بجودة مخرجات التدريب.	استطلاعات رأي واستبيانات ورقية ورقمية توزع بشكل منتظم على عينات عشوائية من المستفيدين من التدريب والمشاركين فيه.	مركز استدامة للتدريب والتطوير بالديوان العام.
١٤	بصفة دورية	وضع معايير لجودة تنفيذ البرامج التدريبية المنفذة في نطاق المحافظة لضمان جودة المخرجات التدريبية.	توحيد الممارسات التدريبية ووضع معايير اختيار المدربين، معايير جودة تصميم البرامج التدريبية علاوة على ضمان جودة بيئة التدريب بالمحافظة.	مركز استدامة للتدريب والتطوير بالديوان العام.
١٥	بصفة دورية	دراسة تجارب المؤسسات التدريبية الحكومية والخاصة في استخدام أدوات تحليل الاحتياجات التدريبية وأثرها على جودة مخرجات التدريب بها.	زيارات متبادلة وعمل بروتوكولات تعاون وشراكات استراتيجية مع جهات استشارية وبيوت خبرة داخل مصر منها الأكاديمية الوطنية للتدريب NTA ومعهد التخطيط بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية وغيرها.	

الملخص التنفيذي

الأهداف الرئيسية	تحقيق رؤية ورسالة وزارة التنمية المحلية في دعم مسار التنمية المستدامة داخل جمهورية مصر العربية والمتمثلة في :-
من النموذج المقترح	١- تعزيز التنمية المكانية المتوازنة وتقليص الفجوات التنموية من خلال ضمان توزيع عادل ومتكامل للموارد والخدمات بين جميع المناطق.
	٢- استمرار العمل نحو بناء اقتصاد محلي تنافسي جاذب للاستثمارات من خلال تحسين البنية التحتية وتوفير التسهيلات للمستثمرين، مما يعزز من فرص العمل ويحفز النمو الاقتصادي المحلي.
	٣- التوجه التدريجي نحو اللامركزية الإدارية والمالية والاقتصادية
	٤- دعم رؤية مصر ٢٠٣٠ من خلال تحقيق محور بناء جهاز إداري كفء وفعال " من خلال خطط الوزارة الإستراتيجية في بناء القدرات والتطوير والتدريب المستمر للكوادر البشرية بها.

طبيعة منظومة التدريب في الإدارة المحلية	تعتمد غالبية إدارات التدريب ومراكز التدريب في المحافظات على خطط تدريبية معدة مسبقاً دون دراسة الإحتياجات الفعلية للعاملين بالمستويات الوظيفية المختلفة.
إشكالية منظومة التدريب وبناء القدرات في الإدارة المحلية	عدم وجود منهجية علمية موحدة لتحديد وقياس الإحتياجات التدريبية للعاملين بالإدارة المحلية بأبعادها الثلاثة (تحليل المنظمة – تحليل الوظيفة – تحليل الفرد) وما ينتج عن ذلك من تبعات تتمثل في تنفيذ برامج وأنشطة تدريبية لا تلائم الإحتياج الفعلي للعاملين بالإدارة المحلية ولا يتحقق معه التطوير المرجو للعنصر البشري والمؤسسة.

المقترح	إعتماد منهجية وأدوات قياس وتحليل للإحتياجات التدريبية للعاملين بالإدارة المحلية وتفعيلها بمركز تدريب التنمية المحلية وكذا مراكز تدريب المحافظات
الآلية التنفيذية والتوصيات	- اتباع منهجية ووسائل وأدوات تحليل الإحتياجات التدريبية التي تساهم في العمل رصد كافة الفجوات المعرفية – المهارية والسلوكية لدى العاملين بالإدارة المحلية
	- رفع تقارير نتائج تحليل الإحتياجات التدريبية لإدارات تخطيط البرامج بالإدارات المعنية وإدارات التدريب باعتبارها مدخل لتصميم البرامج التدريبية المتخصصة للعاملين بالإدارة المحلية

- قياس أثر العملية التدريبية أثناء وبعد التنفيذ لبيان التحسن في التنفيذ وانعكاس أثر التدريب على المستفيدين
- استدامة دورة العمل السابقة باعتبارها منهجية التدريب المتبعة
- التعرف على الإحتياجات التدريبية للعاملين بالإدارة المحلية بشكل دقيق
- تصميم برامج تدريبية وأنشطة تلامس الإحتياج الفعلي للعاملين بالإدارة المحلية على كافة المستويات الوظيفية
- تنفيذ البرامج التدريبية وفق المخطط له من واقع الإحتياج الفعلي للعناصر البشرية العاملة في الإدارة المحلية
- تحسين مخرجات التدريب في الإدارة المحلية بناء على تحليل الإحتياجات في بداية العملية التدريبية
- تحسين فعالية البرامج التدريبية المنفذة للكوادر الإدارية بالمحليات ورفع كفاءة العاملين بها
- جودة مخرجات التدريب وتحقيق الأثر المرجو على العاملين بالإدارة المحلية
- انعكاس أثر التدريب على جودة مخرجات التدريب في المحليات
- تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين بناء على رفع الكفاءة الفنية والمهنية والإدارية للعنصر البشري في الإدارة المحلية
- طبيعة منظومة التدريب وبناء القدرات الحالية
- الإعتماد على التصورات المؤسسية والفردية لما قد يتطلبه تدريب العاملين بالمحليات من برامج معرفية أو مهارية أو سلوكية والاعتماد على برامج تدريب تلائم الجميع معدة مسبقاً off shelf training programs دون تحديد احتياج تدريبي في صورة برامج ready made training programs
- مخرجات التدريب أقل من المتوقع وكذا الأثر التدريبي غير المستدام ولا يخدم المسارات الوظيفية للعاملين بالإدارة المحلية.

المراجع

- حسنين، سعدة إبراهيم. (٢٠٢١). تصور مقترح لتحقيق الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية)، قاعدة معلومات دار المنظومة.
- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٩). مراحل العملية التدريبية: تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- السماحي؛ كريم جمعه فتحي (٢٠٢٤) رسالة ماجستير بعنوان "أثر تطبيق اساليب تحليل الاحتياجات التدريبية على جودة مخرجات التدريب في الإدارة المحلية" دراسة تطبيقية على العاملين بمحافظة كفر الشيخ؛ كلية التجارة جامعة كفر الشيخ؛ مصر
- الخوالدة، عاصم عاطف. (٢٠١٩). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة أورانج في الأردن. (رسالة ماجستير، جامعة آل البيت)، قاعدة بيانات دار المنظومة.
- أبو شيخة، نادر أحمد. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية، ط ١، دار ايزاك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الكبيسي، عامر. (٢٠١٠). التدريب الإداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الواحد والعشرين، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- خرموش، منى. (٢٠١٤). الاحتياجات التدريبية لدى الفرد في المنظمة. مجلة جيل العلوم الانسانية الاجتماعية. (٤)، ٨٩-٩٨.
- الزبيدي، ناظم جواد عبد، وجميل، مصطفى نايف. (٢٠٢١). أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في تحقيق كفاءة وفاعلية العملية التدريبية في المنظمة: دراسة حالة في مديرية البلديات العامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٣ (١)، ١٥٥ - ١٧٨. مسترجع من <http://Record/com.mandumah.search:/ht1262986/>
- حسن، رنا فلاح. (٢٠٢٠). دور تحديد الاحتياجات التدريبية في تقليل الفجوة المعرفية للمنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في وزارة النقل العراقية. مجلة المنصور، (٣٣)، ٥٥-٢٦.

- الخطيب، محمود أحمد ويوسف، مصطفى محمد (٢٠١٩). واقع ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات بشركة مصر للطيران. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣٣ (٣)، ٥٥-٧٣.
- الربابعة، خالد احمد. (٢٠١٩). واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مديرية الأمن العام من وجهة نظر القادة والمدراء. مجلة الدراسات الأمنية، (١٦)، ٩٨-١٢٨.
- زنبيل، عبد الحميد الطاهر. (٢٠١٦). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء العاملين بالمنظمات: دراسة حالة محطة تحلية المياه بالزاوية-ليبيا. مجلة البحوث العلمية، ١ (١)، ٨١-١٠٦.
- زايد، سندس محمد. (٢٠١٤). مدى انسجام مخرجات مراكز التدريب المهني الحكومية مع احتياجات سوق العمل في الضفة الغربية من وجهة نظر مقدمي خدمة التدريب.
- الزعبي، هديل إبراهيم. (٢٠١٢). مستوى فاعلية البرامج التدريبية وأثره على تنمية الموارد البشرية في القطاع العام الأردني من وجهة نظر المدربين والمتدربين في المعهد الوطني للتدريب في المملكة الأردنية الهاشمية (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك
- الغامدي، صالح بن أحمد إبراهيم، السفلان، علي بن مشهور مشرف، الشاعر، عبد الرحمن بن إبراهيم مناقش، & الماحي، إبراهيم عبد الله مناقش (٢٠١٢) دور الاحتياجات التدريبية في إنجاح البرامج التدريبية لأفراد الأمن العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية
- الفقهي، عادل ناجي. (٢٠١٦). التخطيط التدريبي والاحتياجات التدريبية. مجلة جامعة الزيتونة. (١٧)، ٢١٠-٢٢٠.
- لفضالة، فهد. (٢٠٢٣). تحديد الاحتياجات التدريبية، جسر التنمية، (١٦٣)، ١-١٩.
- خرموش، منى. (٢٠١٤). الاحتياجات التدريبية لدى الفرد في المنظمة. مجلة جيل العلوم الانسانية الاجتماعية. (٤)، ٨٩-٩٨.
- السماحي؛ كريم جمعه فتحي (٢٠٢٤) رسالة ماجستير بعنوان " أثر تطبيق اساليب تحليل الاحتياجات التدريبية على جودة مخرجات التدريب في الإدارة المحلية "دراسة تطبيقية على العاملين بمحافظة كفر الشيخ" ؛ كلية التجارة جامعة كفر الشيخ ؛مصر

- ¹Muma, M., Iravo, A., & Omondi, M. (2014). Effect of training needs assessment on employee commitment in public universities: a case study of jomo kenyatta university of agriculture and technology. International journal of academic research in business and social sciences, 4(9), 233-250.
- Ludwikowska, K. (2018). The effectiveness of training needs analysis and its relation to employee efficiency. DOI: 10.21008/j.0239-9415.2018.077.11