



الدليل الاجرائي

لتحديد الاحتياجات التدريبية

تحديث أغسطس- ٢٠٢٣ م



تمهيد

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس للحصول على تدريب فعال وعالي الكفاءة، وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل عاجل وعلمي ومحكم في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلاميه ومحكم بسبب سرعة التغييرات التي تواجهها الجامعة بالتحول لنظام الجامعات الجديد، إضافةً الى الظروف العالمية وما تعرض له العالم خلال العام الحالي ٢٠٢١م من جائحة نتج عنها التحول لأساليب عمل مستجدة على بيئة العمل، مع التطورات التقنية والإدارية في أساليب العمل، وما يتطلبه كل ذلك من إعداد منسوبيها للتعامل مع هذه الظروف والتحويلات باحترافية وتمكن.

يتعلق مفهوم الاحتياجات التدريبية ببعدين زمنيين الحاضر الذي يعبر عنه الوضع الحالي للجامعة، والمستقبل الذي يعبر عنه ما يجب أن تكون عليه الجامعة خلال فترة زمنية قصيرة او طويلة المدى، ويتضمن ذلك النواحي المعرفية أو السلوكية أو المهارية الناقصة، التي يراد استكمالها، أو ضعف الاداء أو العلاقات التي يراد معالجتها، أو يتعلق بمشكلة تنظيمية أو انسانية محددة يراد حلها.

لذا صُمِّمَ هذا الدليل لوصف الاجراءات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (الكادر الإداري والقيادات الأكاديمية والإدارية) بتدرج مراحلها الثلاث (التنظيم- الوظيفة-الفرد)، وفقاً للأساليب العلمية الحديثة لحصر الاحتياجات التدريبية، متضمنة ما تحتاجه هذه الاجراءات من نماذج مبدئية (قابلة للتطوير بعد تحكيمها من متخصصين).



اجراءات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية

مؤشرات الحاجة للتدريب:

- الفرق بين الأداء الفعلي للموظف والأداء المطلوب لإنجاز العمل بإتقان.
- التغيير في محتوى العمل (مثل: تغيير وصف الوظائف من حيث المسؤوليات أو الواجبات أو الصلاحيات)
- التغيير في ظروف أو إمكانيات أداء العمل (مثل: التحول للمعاملات الالكترونية أو من العمل المكتبي للميداني)
- استحداث وظائف جديدة تتطلب معارف أو مهارات لا تتوفر لدى الموظفين.
- تعيين موظف جديد/ ترقية أو نقل موظف إلى وظيفة تتضمن ممارسة مهام مختلفة عن وظيفته الأولى.

أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية:

- المشاركة في تحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة 21-25 عبر تنمية رأس المال البشري.
- تنمية إمكانيات الموارد البشرية على مستوى الجامعة وزيادة قدراتها في تقديم الخدمات.
- وضع خطط تدريبية ملائمة وفعالة وهادفة مناسبة لطبيعة ومستوى العمل.



- رفع مستوى الأداء وتحقيق درجة عالية من الكفاءة وتحسين الخدمات المقدمة في الجامعة.
- سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع بالتدريب العلاجي متى كان ذلك مطلوباً (عند ظهور نقص في الكفاءات أو تدني في الأداء أثناء فترة العمل).
- الربط بين البرامج التدريبية والمسارات الوظيفية.
- تحديد الموظفين الفعليين المحتاجين للتدريب.

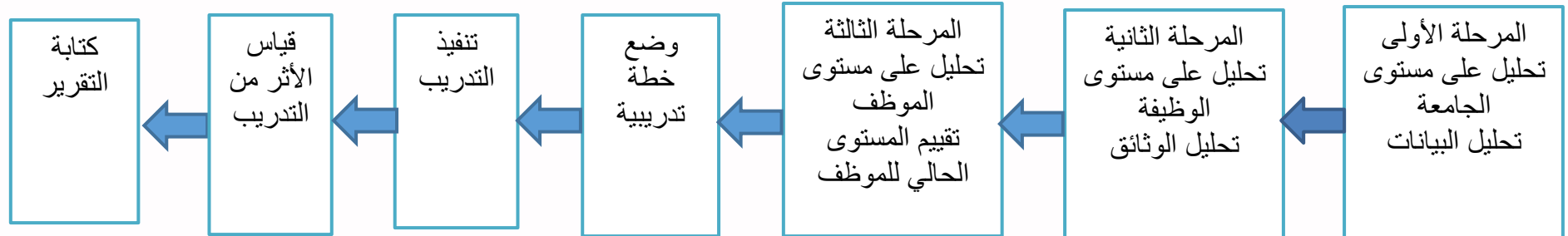


مراحل تحديد الاحتياج التدريبي



تصميم خطة التدريب	المرحلة الأولى: تحليل الهيكل التنظيمي للجامعة	المرحلة الثانية: تحليل الوظيفة	المرحلة الثالثة: تحليل الأفراد	
	الهدف	تحديد أين سيتم تركيز التدريب، الأقسام التي تحتاج التدريب.	تحديد مهام ومسؤوليات الوظيفة والجدارات المطلوبة للقيام بها	تحديد من الفئات التي تحتاج إلى تدريب.
	الغاية	ربط التدريب بأهداف الجامعة.	ربط التدريب بالمسار الوظيفي بناء على التصنيف للوظائف.	تحديد الفئة المستهدفة للتدريب وماهي المهارات والمعارف والاتجاهات التي تحتاج إلى زيادة فيها أو تحسينها.

مخطط التدريب للكادر الإداري والقيادات





المرحلة الاولى لتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الجامعة:

وتهدف هذه المرحلة من التحديد للإجابة على السؤال: أين الاحتياج التدريبي؟

يرتكز عمل هذه المرحلة على المسؤول عن تحديد الاحتياج التدريبي فالعمل هنا قائم على جمع الوثائق وتحليلها واستخلاص نتائجها، بعد الانتهاء من هذه المرحلة يكون المخرج أوجه القصور أو التطوير في الوظائف القائمة فعلياً في الجامعة والجهات التي تتبعها هذه الوظائف.

م	الإجراءات	الأسلوب	النماذج
١	تحليل الخطة الاستراتيجية لجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية والاطلاع على اهدافها لربط الاحتياج التدريبي بأهداف واختصاص الجامعة.		
٢	مراجعة الهيكل التنظيمي للجامعة لحصر كل من (الوكالات والعمادات والادارات والكليات والاقسام والوحدات) في الجامعة وذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تدريب (إدارة أو قسم).	جمع وتحليل البيانات	-
٣	مراجعة الدليل التنظيمي للجامعة والانظمة الادارية القائمة لتحديد المسميات الوظيفية الفعلية لضمان شمولية المسح.		
٤	تحليل المتغيرات المتوقعة مستقبلا في الجامعة (من أنظمة الكترونية أو لوائح جديدة أو أنظمة شاملة كالتحول إلى نظام الجامعات الجديد) داخليا وخارجياً.	تحليل SWAT	-
٥	إعداد التقرير الخاص بتحليل الجامعة	كتابة تقرير الجهات والوحدات والمسميات الوظيفية التابعة لها	-



المرحلة الثانية لتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة:

وتهدف هذه المرحلة للإجابة على السؤال: ما الاحتياج التدريبي؟

ترتكز هذه المرحلة على جمع المعلومات عن الوظائف وواجباتها ومسؤولياتها ومتطلباتها واحتياجاتها والصفات الواجب توفرها فيمن يقوم بها حتى يستطيع أداء العمل على أكمل وجه، والتي يحصل عليها من وكالة عمادة الموارد البشرية للتطوير (إدارة التخطيط).

م	الإجراءات	الأسلوب	النماذج
١	الحصول على وصف الوظائف وعدد ونسبة شاغليها من وكالة التطوير - إدارة التخطيط بعمادة الموارد البشرية، ومواصفات شاغل الوظيفة وبيئة العمل، ثم تحليل الأدلة لتحديد نوعية الوظائف (تنفيذية - إشرافية - قيادية) وتقسيمها لمسارات يسهل بعدها تحديد الاحتياج التدريبي.	جمع وتحليل البيانات والوثائق	
٢	تحديد المهام الخاصة بمجموعات الوظائف وأهمية كل مهمة ودرجة صعوبتها، من عينة عشوائية من شاغلي الوظيفة.	استبيان الكتروني	استبيان تحديد الاحتياج التدريبي للوظيفة رقم (١)
٣	تحديد الوظائف التي يوجد فيها احتياج تدريبي، ونوعيته (تقني - سلوكي - مهاري)	كتابة تقرير	-



المرحلة الثالثة لتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد:

وتهدف هذه المرحلة للإجابة على السؤال: من يحتاج للتدريب؟

تركز هذه المرحلة للتعرف على احتياجات الفرد التدريبية بتحليل أداءه في وظيفته الحالية وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات والأفكار التي تلزمه لأدائها، وكذلك خبراته العملية والعلمية والقدرات والمهارات الخاصة وخبراته التدريبية السابقة للوصول إلى خطة تدريب شخصية للفرد وأخرى على مستوى الجامعة.

م	الإجراءات	الأسلوب	النماذج
١	تحديد فئات الموظفين المستهدفين للتدريب طبقاً لما ورد في المستوى الثاني، (العاملين على مهام تمثل صعوبة في التعلم وذات أهمية وتكرار أداء عاليين)	تحليل وثائق	قائمة الموظفين المستهدفين حسب الوظائف.
٢	تقييم المستوى الحالي للموظف المستهدف بالتدريب	استبيان الكتروني	استبانة تقييم موظف (ذاتية) رقم (٢)
٣		استبيان الكتروني	استبانة تقييم موظف (الرئيس المباشر) رقم (٣)
٤	آراء الجمهور عبر استبانة تقييم الخدمة المقدمة (خاص بالجهة)	جمع معلومات	-
٥	تحليل الاحتياج عند الانتقال الى وظيفة أخرى مرتبطة بالمسار الوظيفي (إدارة تخطيط المسار)	استبيان الكتروني	نموذج تحليل على مستوى الموظف مرتبط بالمسار الوظيفي رقم (٤)



٦	فرز نتائج الاستبانات الواردة من الخطوات الأربعة السابقة لإعداد قائمة أولية بالاحتياجات التدريبية، والمتدربين المرشحين، وتصنيفها حسب الأولوية ومستوى التدريب المطلوب.	تحليل البيانات	جدول الاحتياجات التدريبية رقم (٥)
٧	إعداد تقرير التدريب الخاص بالموظف.		خطة التطوير الفردية للموظف نموذج رقم (٦)
٨	تصميم خطة التدريب.	-	-
٩	تحديد قائمة للمرشحين المستبعدين من الاحتياج (يمكن مكافئتهم لأن عدم حاجتهم للتدريب تعني تطويرهم المستمر لأنفسهم)	-	-



متطلبات تنفيذ إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية

• منسق تدريب في (العمادة- الوكالة -الإدارة):

يتم تكليف موظف\ة رسمياً بالاتفاق مع إدارة التدريب والجهة المعنية وتتلخص مهامه في كلا مما يلي:

- ضابط اتصال رسمي بين إدارة التدريب والجهة المعنية.
- استقبال الخطابات الرسمية والإعلانات من إدارة التدريب والعمل بموجمها وإعلانها.
- متابعة تعبئة الاستبانات أو الروابط الإلكترونية (منسوبي) الجهة واستلامها أو تسليمها لإدارة التدريب في الوقت المحدد والمعلن.
- تزويد إدارة التدريب بأي معلومات أو احصائيات عن الكادر الخاص بالجهة مثل (العدد- المسميات الوظيفية – عدد المشرفين والرؤساء- معلومات التواصل.. الخ)
- رفع الخطابات الرسمية أو الاحتياج التدريبي الخاص بالجهة حسب الحاجة لإدارة التدريب.
- ما يستجد من مهام أخرى حسب حاجة إدارة التدريب.

• المتطلبات التقنية

تصميم الاستبانات على نظام الاستبانة الإلكتروني، ثم إنشاء أيقونة (تحديد الاحتياج) وهي مرتبطة بمنصة (التدريب) تحتوي على جميع الروابط للنماذج الإلكترونية المستخدمة وتعطي خاصية لتحليل النماذج وعرض النتائج بتصديدها في جداول إلكترونية أو رسومات بيانية بطرق تحليل متعددة وهي خطوة لاحقة تعتمد على تطبيق الإجراءات المذكورة ومراجعتها وتقييمها للوصول إلى الإجراءات التي تضمن مستوى الأداء الأفضل وأساليب جمع البيانات المثلى بما يمكن تقديمه بشكل منصة متكاملة.



المستند النظامي

من اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية:

المادة (١٦٣): يجب أن ينبثق تحليل الاحتياجات التطويرية والتدريبية عن السياسات والاستراتيجيات الحكومية الشاملة ونتائج عملية تقويم أداء الموظفين بهدف تحديد القدرات والكفاءات المطلوبة لتمكين الموظفين من تحسين أدائهم وإعدادهم لتولي مسؤوليات جديدة ضمن خطط التعاقب الوظيفي وبرامج تطوير القيادات، وتتولى إدارة الموارد البشرية في الجهة الحكومية الإشراف على تحليل تلك الاحتياجات لمواردها البشرية بجميع مستوياتهم الوظيفية.

لائحة الابتعاث والتدريب لمنسوبي الجامعات: المادة الثالثة: تختص لجنة الابتعاث والتدريب بالنظر بكل ما يتعلق بشؤون الابتعاث والتدريب ولها على الأخص ما يأتي:
١- اقتراح السياسة العامة للابتعاث والتدريب.

٢- اقتراح الخطة السنوية لابتعاث وتدريب منسوبي الجامعة بعد التنسيق مع الجهات ذات العلاقة في الجامعة.

اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية: المادة (١٦٤):

تتولى إدارة الموارد البشرية في الجهة الحكومية وضع خطط تطوير وتدريب الموظفين.

مادة (١٦٥):

تتم الموافقة على خطط التطوير والتدريب من الوزير المختص، وإدراجها في ميزانية الجهة الحكومية، على أن تتولى إدارة الموارد البشرية في الجهة مسؤولية تنفيذها بعد اعتماد ميزانيتها.

لائحة الابتعاث والتدريب لمنسوبي الجامعات: المادة الثالثة: تختص لجنة الابتعاث والتدريب بالنظر بكل ما يتعلق بشؤون الابتعاث والتدريب ولها على الأخص ما يأتي:
١- اقتراح السياسة العامة للابتعاث والتدريب .

٢- اقتراح الخطة السنوية لابتعاث وتدريب منسوبي الجامعة بعد التنسيق مع الجهات ذات العلاقة في الجامعة



استمارة تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الموظف
تحديد احتياج ذاتي نموذج رقم (٢)

البيانات الشخصية		
		الاسم
	رقم الجوال	السجل المدني
		البريد الالكتروني
	جهة العمل	المسمى الوظيفي الفعلي
	التخصص	المؤهل العلمي
اجمالا () سنة في اخر وظيفة () سنة	عدد سنوات الخبرة	المرتبة
	المسمى الوظيفي للرئيس المباشر	اسم الرئيس المباشر

طبيعة العمل الذي تمارسه حاليا	
<ul style="list-style-type: none"> • • • • • 	ماهي المهام الرئيسة التي تمارسها
<input type="radio"/> نعم <input type="radio"/> لا	هل تشرف على موظفين؟ إذا كانت الاجابة بنعم فكم عددهم؟



الدورات التدريبية السابقة			
هل سبق أن شاركت في برامج تدريبية سابقة في الداخل والخارج؟		<input type="radio"/> نعم	<input type="radio"/> لا
إذا كانت الإجابة بنعم، فالرجاء ذكرها:			
البرنامج أو الدورة (حلقة \ مؤتمر)	المدة	الجهة المنفذة	تاريخ الالتحاق
١.			
٢.			
٣.			
٤.			
إذا كانت الإجابة بلا، فما المعوقات التي حالت دون مشاركتك في أي برنامج أو دورة تدريبية؟			
<input type="radio"/> ليس لدي الوقت الكافي لحضور هذه البرامج	<input type="radio"/> لدي واجبات وظيفية ضخمة	<input type="radio"/> التدريب لن يضيف شيئاً جديداً	
<input type="radio"/> لا تجد هذه البرامج تشجيعاً من رؤسائي	<input type="radio"/> طول الوقت المخصص للتدريب	<input type="radio"/> لا يتم ترشيحي من مسؤولين التدريب	
<input type="radio"/> ليس لدي علم عن البرامج المطروحة	<input type="radio"/> مكان انعقاد البرنامج غير مناسب	<input type="radio"/> أخرى	
كيف تصنف مهاراتك للتعامل مع الحاسب الآلي (في حالة علاقة الاحتياج بالحاسب الآلي)	<input type="radio"/> جيدة	<input type="radio"/> متوسطة	<input type="radio"/> ضعيفة
كيف ترى مستواك في اللغة الإنجليزية (في حالة علاقة الاحتياج باللغة الإنجليزية)	<input type="radio"/> جيدة	<input type="radio"/> متوسطة	<input type="radio"/> ضعيفة



الاحتياج التدريبي المرتبط بطبيعة المهام الممارسة حالياً							
ارتباط الاحتياج على القدرة في أداء المهام			درجة الحاجة التدريبية			المحتوى التدريبي المقترح	الاحتياجات التدريبية
اقل اهمية	متوسط	مهم جدا	اقل الحاحا	ملحة	ملحة جدا		

الملاحظات او الاقتراحات



استبانة تحديد احتياج تدريبي للموظفين المستهدفين من وجهة نظر الرؤساء نموذج
رقم (٣)

اسم المرشح:

مسمى الوظيفة: الإدارة:

١- ما المدة التي قضيتها مشرفاً في هذه الإدارة: أقل من ٦ أشهر من ٦-١٢ شهراً من سنة إلى سنتين أكثر من سنتين

٢- ما المدة التي قضيتها مشرفاً على المرشح؟ أقل من ٦ أشهر من ٦-١٢ شهراً من سنة إلى سنتين أكثر من سنتين

٣- ما مواطن الضعف التي لاحظتها على أداء المرشح؟
.....

٤- هل تم علاج مواطن الضعف هذه عن طريق التدريب؟ نعم لا

٥- إذا كانت الإجابة بنعم، فما التدريب ونوعيته؟ وهل تحسن أداء المرشح بعد التدريب أم لا، وما الأسباب؟
.....

٦- ما مواطن القوة التي لاحظتها على أداء المرشح؟
.....

٧- ما المجالات التي يحتاج المرشح إلى تحسين الأداء فيها؟
.....

٨- ماذا ينبغي أن يحتوي عليه الاحتياج؟
.....



فيما يلي المهارات المطلوبة لأداء مهام وظيفة المرشح، الرجاء تحديد مدى قدرة المرشح على أداء المهارة وحاجته للتدريب عليها:
** ١ قادر تماماً - ٥ غير قادر إطلاقاً *** ١ في غير حاجة على الإطلاق - ٥ في حاجة ماسة جداً

المجموع	حاجة المرشح إلى التدريب عليها ***					قدرة المرشح على أداء المهارة **					المهارات المطلوبة لإداء الوظيفة
	٥	٤	٣	٢	١	٥	٤	٣	٢	١	
											أ-
											ب-
											ج-



نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الموظف
مرتبط بالمسار الوظيفي نموذج رقم (٤)
التاريخ | |

	السجل المدني		اسم الموظف
	الوظيفة الجديدة المرشح لها		المسمى الوظيفي الفعلي

أولاً: مواصفات الوظيفة:

	المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> ● المؤهل المطلوب ● الخبرة المطلوبة..... ● القدرة على 	
	المهارات
	السلوكيات

ثانياً: واقع الموظف:

	المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> ● المؤهل الحالي ● الخبرة الحالية..... 	
	المهارات
	السلوكيات



ثالثًا: احتياجات التدريب:

الدورة المقترحة	الجانب المطلوب تنميته



خطة تدريبية للموظف
نموذج خاص (إدارة التدريب) نموذج رقم (٦)

م	اسم البرنامج	عدد الساعات	عدد الايام	التاريخ	مكان الانعقاد	ملاحظات
المسمى الوظيفي	الاسم	السجل المدني	التوقيع	التاريخ		
الموظف						
إدارة التدريب						



تم بحمد الله