



شبكة اليمن للتمويل الأصغر

دراسة تحديد الإحتياجات التدريبية و الفنية

ديسمبر 2011

صادر عن: شبكة اليمن للتمويل الأصغر

فهرس المحتوات:

5 ملخص تنفيذي.	1.
6 المقدمة.	2.
6 منهجية الدراسة.	3.
6 3.1 جدول النزول الميداني.	
7 3.2 عينة المسح.	
8 4. الاحتياجات الفنية.	4.
8 4.1 الاحتياجات الفنية بالرسم البياني.	
9 4.2 الاحتياجات الفنية في جدول توضيحي (حسب الأولوية).	
10 5. الاحتياجات التدريبية.	5.
10 5.1 الاحتياجات التدريبية لجميع المواقع الوظيفية بالرسم البياني.	
11 5.2 الاحتياجات التدريبية لجميع المواقع الوظيفية (حسب الأولوية).	
12 5.2 الاحتياجات التدريبية لكل موقع وظيفي على حده بالرسم البياني.	
17 5.3 الاحتياجات التدريبية لكل موقع وظيفي على حده (حسب الأولوية).	
21 5.4 الترتيب اللوجستيكي للتدريب.	
23 6. تقييم تدريب الشبكة.	6.
24 6.1 الرسوم البيانية لتوضيح نتائج تقييم التدريب.	
27 7. مقترحات للشبكة.	7.
28 8. الخلاصة.	8.

فهرس الجداول:

6	جدول رقم 1: جدول النزول الميداني.....
7	جدول رقم 2: عينة المسح.....
9	جدول رقم 3: الاحتياجات الفنية حسب الأولوية.....
11	جدول رقم 4: الاحتياجات التدريبية لجميع المواقع الوظيفية.....
17	جدول رقم 5: الاحتياجات التدريبية للمدير التنفيذي.....
17	جدول رقم 6: الاحتياجات التدريبية لمدير العمليات.....
18	جدول رقم 7: الاحتياجات التدريبية للمدير المالي.....
18	جدول رقم 8: الاحتياجات التدريبية لمدير الموارد البشرية.....
19	جدول رقم 9: الاحتياجات التدريبية لمدير البحوث و التطوير.....
19	جدول رقم 10: الاحتياجات التدريبية لمدير التدريب.....
20	جدول رقم 11: الاحتياجات التدريبية لمدير نظم المعلومات.....
20	جدول رقم 12: الاحتياجات التدريبية لمدير الفرع.....
21	جدول رقم 13: الاحتياجات التدريبية لمسئولي الاقراض.....
21	جدول رقم 14: الترتيبات اللوجستية للتدريب.....
23	جدول رقم 15: تقييم تدريب الشبكة.....

فهرس الرسوم البيانية:

8	رسم بياني رقم 1: الاحتياجات الفنية.....
10	رسم بياني رقم 2: الاحتياجات التدريبية لجميع المواقع الوظيفية.....
12	رسم بياني رقم 3: الاحتياجات التدريبية للمدير التنفيذي.....
12	رسم بياني رقم 4: الاحتياجات التدريبية لمدير العمليات.....
13	رسم بياني رقم 5: الاحتياجات التدريبية للمدير المالي.....
13	رسم بياني رقم 6: الاحتياجات التدريبية لمدير الموارد البشرية.....
14	رسم بياني رقم 7: الاحتياجات التدريبية لمدير البحوث و التطوير.....
14	رسم بياني رقم 8: الاحتياجات التدريبية لمدير التدريب.....
15	رسم بياني رقم 9: الاحتياجات التدريبية لمدير نظم المعلومات.....
15	رسم بياني رقم 10: الاحتياجات التدريبية لمدير الفرع.....
16	رسم بياني رقم 11: الاحتياجات التدريبية لمسئولي الإقراض.....
22	رسم بياني رقم 12: (الترتيبات اللوجستية) نوع التدريب المفضل.....
22	رسم بياني رقم 13: (الترتيبات اللوجستية) وقت التدريب في اليوم.....
23	رسم بياني رقم 14: (الترتيبات اللوجستية) موعد التدريب في الشهر.....
24	رسم بياني رقم 15: (تقييم تدريب الشبكة) مناسبة الدورات لاحتياجات الأعضاء.....
24	رسم بياني رقم 16: (تقييم تدريب الشبكة) مستوى الدورات التدريبية.....
25	رسم بياني رقم 17: (تقييم تدريب الشبكة) مستوى المدربين.....
25	رسم بياني رقم 18: (تقييم تدريب الشبكة) مستوى المادة التدريبية.....
25	رسم بياني رقم 19: (تقييم تدريب الشبكة) الترتيب اللوجستيكي.....
26	رسم بياني رقم 20: (تقييم تدريب الشبكة) التواصل مع الشبكة.....
26	رسم بياني رقم 21: (تقييم تدريب الشبكة) الية اختيار المتدربين.....

1. ملخص تنفيذي:

تقوم شبكة اليمن للتمويل الأصغر بدراسة الاحتياجات التدريبية و الفنية لجميع أعضائها بشكل سنوي و بناء على نتائج الدراسة يتم تحديد خطة التدريب للعام التالي.

و لقد شملت الدراسة جميع أعضاء الشبكة في العاصمة صنعاء و كذلك في المحافظات (تعز، عدن، حضرموت) مع العلم ان برنامج أبين حاليا يعمل في محافظة عدن بسبب الأوضاع الراهنة لذا تمت زيارة برنامج أبين في محافظة عدن، و قام كل من مسئول التدريب و مسئول البحوث و التطوير بإجراء الدراسة على مدار ما يقارب اسبوعين من شهر ديسمبر 2011، و ذلك عن طريق مقابلة المدراء التنفيذيين و جميع مدراء الإدارات و اجراء حلقات نقاش مع مسئولى الاقراض، و مجموع عينة المسح هو **127** مشارك.

و لقد توصلت الدراسة الى ان معنويات العاملين في القطاع تتراوح ما بين متوسطة و ضعيفة بنسبة (50% متوسطة و 23.6% ضعيفة) و الأسباب أغلبها خارجية إلا أن ضعف الراتب و الحوافز المادية عامل مساعد، و بالرغم من ذلك فإن معدل الدوران الوظيفي **ضعيف** جدا كما أشار **79.4%** من عينة المسح.

و بالنسبة لنتائج الاحتياجات الفنية لجميع مؤسسات و برامج التمويل الأصغر فإفقد تصدرت **نظم المعلومات** القائمة كأولوية ذكرت من قبل 10 مشاركين في الدراسة ، ثم تلتها **تطوير المنتجات** (8 مشاركين في الدراسة) ثم **الموارد البشرية** (6 مشاركين في الدراسة).

اما الاحتياجات التدريبية فلقد تمت دراستها على مستوى كل موقع وظيفي على حده و و كذلك على مستوى جميع المواقع الوظيفية في المؤسسات و البرامج عن طريق جمع الاحتياجات التدريبية المشتركة للمواقع الوظيفية المختلفة، و بناء على توصلت الدراسة الى ان المهارت الشخصية حصدت أعلى الأصوات و تم الاتفاق عليها من قبل أغلب المشاركين في الدراسة، و تأتي **مهارات الأتصال** في قمة الاحتياجات التدريبية بعدد 61 مشاركا في الدراسة، ثم **مهارة التخطيط** بعدد 54 مشاركا، ثم **الإدارة** بعدد 42 مشاركا ثم **دراسة السوق** بعدد 41 مشاركا.

و تأتي الاحتياجات التدريبية لكل موقع وظيفي على حده مشابها لما سبق ذكره، فالمدراء التنفيذيون بحاجة الى **مهارات (الاتصال، و الإدارة و دراسة السوق)**، اما مدراء العمليات فهم بحاجة الى **(التخطيط، التسويق، دراسة السوق و تطوير المنتج)**، و مسئولى الإقراض بحاجة الى **(التسويق، الاتصال، ادارة المخاطر و خدمة العملاء)**، و تجدون تفاصيل النتائج موضحة في الدراسة مع نسبها و اولويتها.

و لقد فضل أغلب المشاركين بالدراسة دورات تدريبية على رأس العمل بنسبة 41.4% ثم دورات تدريب المدربين بنسبة 30.4% و ان يكون التدريب فترة صباحية و في منتصف الشهر.

و لقد كانت هذه الدراسة فرصة مناسبة لتقييم تدريب الشبكة في العام الماضي من جوانب عدة، و هي ملائمة الدورات التدريبية لاحتياجات العاملين، و مستوى الدورات التدريبية بشكل عام، و كذلك مستوى المدربين و المادة التدريبية و التواصل مع الشبكة و الترتيب اللوجستيكي، و جاءت النتائج ممتازة في جميع ما سبة ذكره بنسب تعدت الـ 90%.

و اضاف المشاركون في الدراسة مجموعة من المقترحات للشبكة في جوانب مختلفة منها التدريب و الشفافية، و التي تستطيع الشبكة ان تستفيد منها لرسم خطتها للعام 2012.

2. المقدمة:

يعد التدريب من أهم الخدمات التي تقدمها شبكة اليمن للتمويل الأصغر، و ذلك بهدف بناء قدرات العاملين في القطاع و النهوض بالصناعة الي أعلى مستوى، لذا تقوم الشبكة بدراسة تحديد الاحتياجات التدريبية لجميع أعضائها بشكل سنوي و بناء على نتائج هذه الدراسة يتم تحديد الجدول الزمني للتدريب مطلع العام.

و تشمل هذه الدراسة بعض الاحتياجات الفنية الا ان الشبكة لم تتعمق فيها و ذلك لأنها لم تقدم الكثير في مجال الدعم الفني في العام 2011 و قد قامت الشبكة بدراسة شاملة مع شركة ميدا للإستشارات في منتصف العام 2010 و لا يزال بإمكانها الاستفادة من نتائج هذه الدراسة ، لذا سيتم التطرق للاحتياجات الفنية بشكل عام.

اما الاحتياجات التدريبية فسيتم الاطلاع عليها بالتفصيل لجميع المواقع الوظيفية و كذلك لكل موقع وظيفي على حده، و ستشمل الترتيبات اللوجستية للتدريب حتى تقدم الشبكة ما يتلائم مع احتياجات العاملين في القطاع.

و في نهاية الدراسة تجدون نتائج تقييم تدريب الشبكة و بعض المقترحات في جوانب عده، منها التدريب و الشفافية.

3. منهجية الدراسة:

لقد شملت الدراسة جميع أعضاء الشبكة في العاصمة صنعاء و كذلك في المحافظات (تعز، عدن، حضرموت) مع العلم ان برنامج أبين حاليا يعمل في محافظة عدن بسبب الأوضاع الراهنة لذا تمت زيارة برنامج ابين في محافظة عدن، و قام كل من مسئول التدريب و مسئول البحوث و التطوير بإجراء الدراسة على مدار ما يقارب اسبوعين من شهر ديسمبر 2011، و ذلك عن طريق مقابلة المدراء التنفيذيين و جميع مدراء الادارات مقابلات شخصية، و اجراء حلقات نقاش جماعية مع مسؤولي الاقراض، و مجموع عينة المسح هو 127 مشاركا.

3.1 جدول النزول الميداني:

شارك في الدراسة جميع أعضاء شبكة اليمن للتمويل الأصغر و البالغ عددهم 11 عضوا، و تم النزول وفقاً للجدول الآتي:

الرقم	الجهة	اليوم	التاريخ	القائم بالدراسة
1.	المؤسسة الوطنية للتمويل الأصغر	الأثنين	2011/12/12	مسئول التدريب
2.	مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الاسلامي	الثلاثاء	2011/12/13	مسئول التدريب
3.	التضامن للتمويل الصغير و الأصغر	الأربعاء	2011/12/14	مسئول التدريب
4.	بنك الأمل للتمويل الأصغر	السبت	2011/12/17	مسئول التدريب
5.	برنامج نماء للتمويل الأصغر	الأحد	2011/12/18	مسئول التدريب
6.	المؤسسة الاجتماعية للتنمية المستدامة	الأثنين	2011/12/19	مسئول التدريب
7.	برنامج صنعاء للأقراض (ازال)	الثلاثاء	2011/12/20	مسئول التدريب
8.	شركة الأوائل للتمويل الأصغر	الأثنين	2011/12/12	مسئول البحوث و التطوير
9.	مؤسسة عدن للتمويل الأصغر	الأربعاء	2011/12/14	مسئول البحوث و التطوير
10.	مشروع المساعدة الذاتية و الادخار_ابين	الخميس	2011/12/15	مسئول البحوث و التطوير
11.	برنامج وادي حضرموت للتمويل و الادخار	السبت	2011/12/17	مسئول البحوث و التطوير

جدول رقم 1: جدول النزول الميداني

3.2 عينة المسح:

لقد استهدفت الشبكة جميع مدراء الادارت في هذه الدراسة لأهمية مواقعهم الوظيفية في صنع القرار و كذلك مسؤولي الأقراض كونهم واجهة المؤسسة في التعامل مع العملاء و تقديم الخدمات المختلفة، و تفاصيل عينة المسح كالاتي:

العدد	التفاصيل	الرقم
مقابلات شخصية		
10	المدير التنفيذي	1.
11	مدير العمليات	2.
10	المدير المالي	3.
10	مدير الموارد البشرية	4.
3	مسئول البحوث و التطوير	5.
11	مسئول نظم المعلومات	6.
1	مدير التدريب	7.
11	مدير الفرع	8.
1	السكرتارية	9.
حلقات نقاش جماعية		
59	مسئولي الأقراض	10.
127	المجموع	

جدول رقم 2: عينة المسح

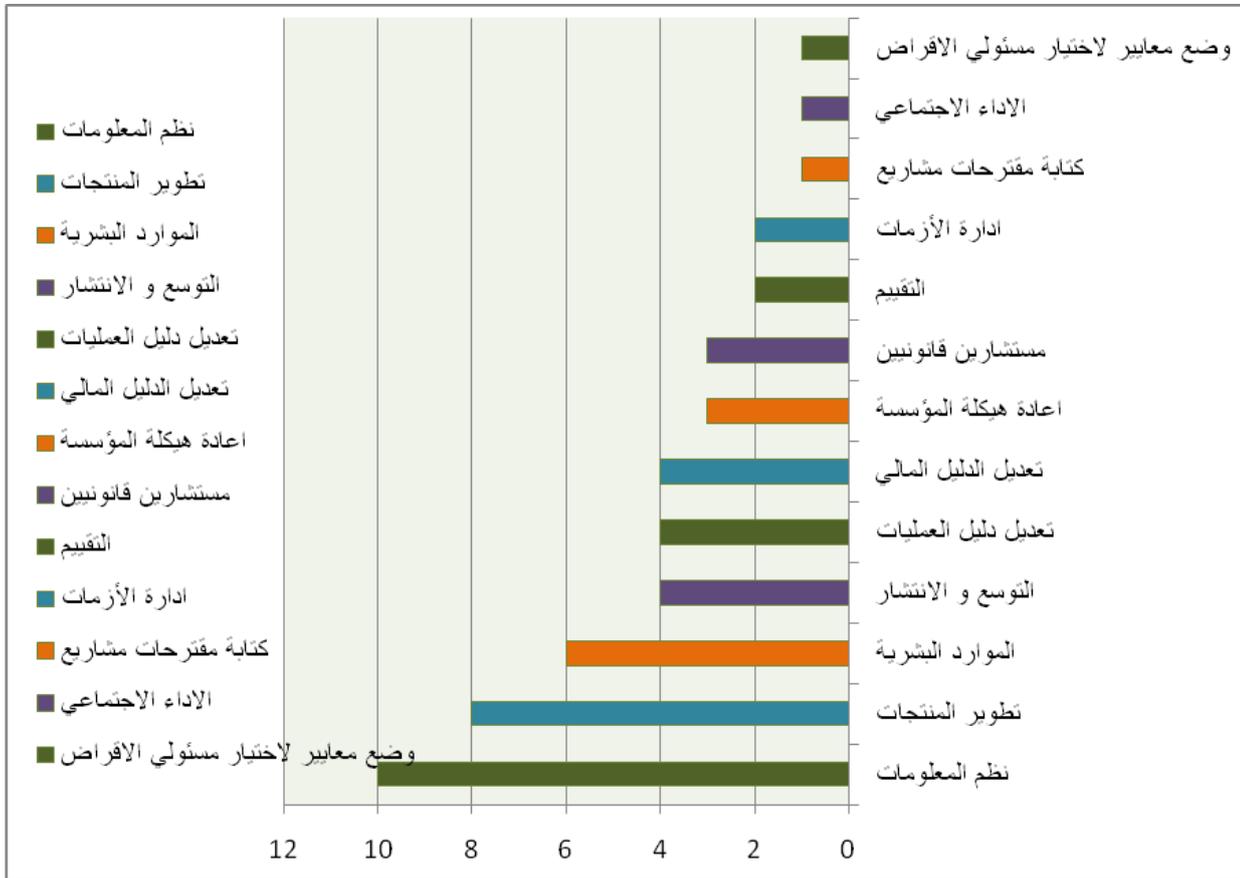
4. الاحتياجات الفنية

أثناء الدراسة تم التطرق الي معنويات العاملين في المؤسسات و لقد لوحظ ان أغلب العاملين في المؤسسات معنوياتهم متوسطة بنسبة 50% بينما 23.6% معنوياتهم ضعيفة، و يأتي ذلك بسبب الأوضاع التي تعاني منها البلاد بشكل عام و كذلك تدني الراتب و الحوافز، و اشار 26.3% بأن معنوياتهم عالية و لكن أغلب هؤلاء هم من الإداريين و ليس العاملين في الميدان.

و بالرغم من ذلك فإن معدل الدوران الوظيفي ضعيف جدا كما أشار 79.4% من عينة المسح، و يبقى 10.9% منهم من أكد على ارتفاع معدل الدوران الوظيفي، و اكتفى 9.5% بالأشارة الي توسط معدل الدوران الوظيفي.

4.1 الاحتياجات الفنية بالرسم البياني:

بالنسبة لنتائج الاحتياجات الفنية لجميع مؤسسات و برامج التمويل الأصغر فلقد تصدرت نظم المعلومات القائمة كأولوية ذكرت من قبل 10 مشاركين في الدراسة ، ثم تلتها تطوير المنتجات (8 مشاركين في الدراسة) ثم الموارد البشرية (6 مشاركين في الدراسة).



رسم بياني رقم 1: الاحتياجات الفنية

4.2 الإحتياجات الفنية في جدول توضيحي (حسب الأولوية):

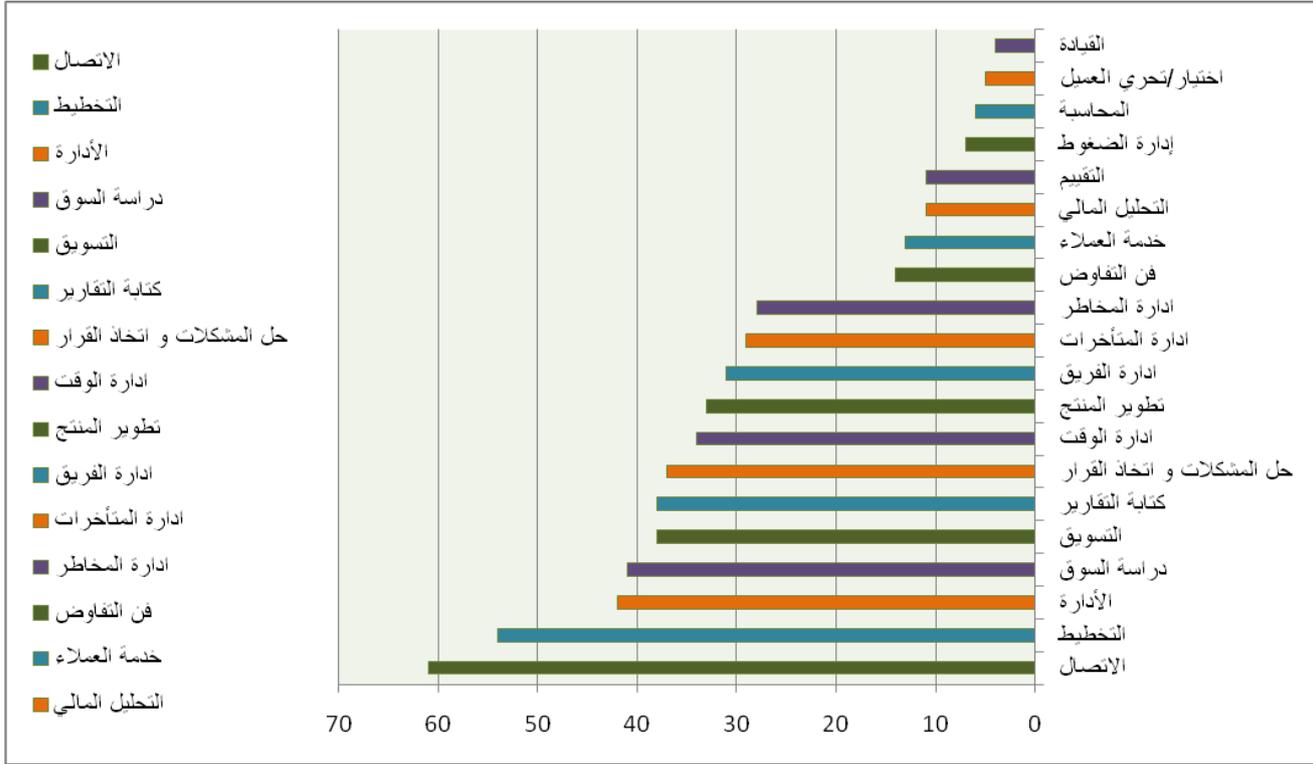
الترتيب حسب الأولوية										مواضيع الدورات التدريبية
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
									X	نظم المعلومات
								X		تطوير المنتجات
							X			الموارد البشرية
						X				التوسع و الانتشار
						X				تعديل دليل العمليات
						X				تعديل الدليل المالي
					X					اعادة هيكلة المؤسسة
					X					مستشارين قانونيين
				X						التقييم
				X						ادارة الأزمات
			X							كتابة مقترحات مشاريع
			X							الاداء الاجتماعي
			X							وضع معايير لاختيار مسئولى الاقراض

جدول رقم 3: الاحتياجات الفنية حسب الأولوية

5. الاحتياجات التدريبية

5.1 الاحتياجات التدريبية لجميع المواقع الوظيفية بالرسم البياني:

لقد تم جمع الدورات التدريبية المشتركة من قبل جميع المواقع الوظيفية لتحديد الاحتياجات التدريبية المشتركة، و اغلب الدورات التدريبية تصب في جانب المهارات الشخصية، و تصدرت مهارات الاتصال القائمة نسبة لـ 61 مشارك في الدراسة، ثم مهارات التخطيط بعدد 54 مشاركا، ثم الإدارة بعدد 42 مشاركا ثم دراسة السوق بعدد 41 مشاركا.



رسم بياني رقم 2: الاحتياجات التدريبية لجميع المواقع الوظيفية

5.2 الإحتياجات التدريبية لجميع المواقع الوظيفية (حسب الأولوية):

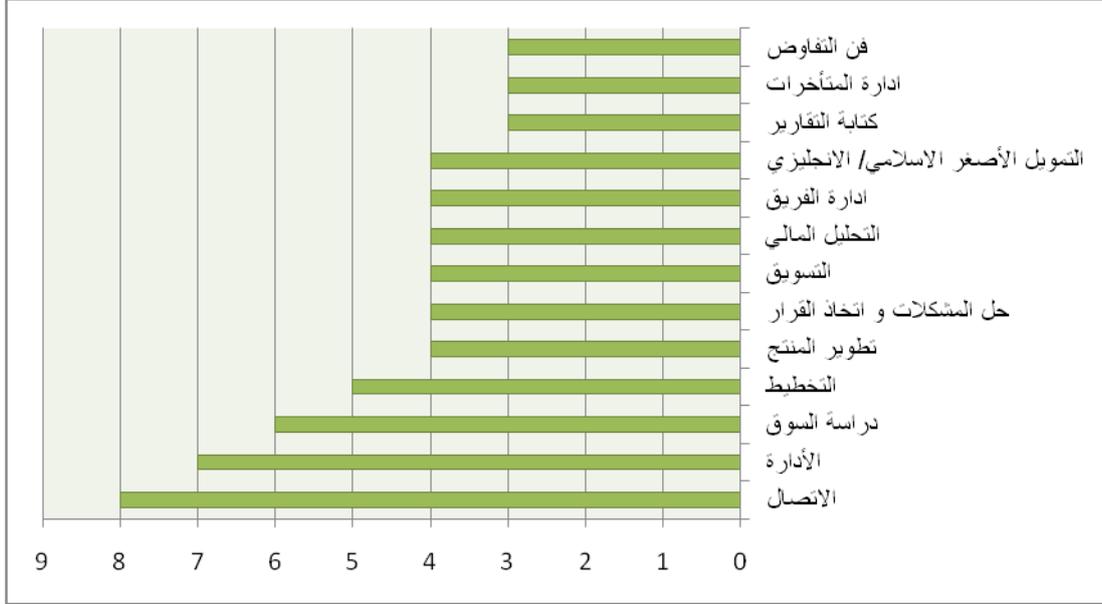
مواضيع الدورات التدريبية																		
الترتيب حسب الأولوية																		
18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
																	X	الاتصال
																X		التخطيط
															X			الإدارة
													X					دراسة السوق
												X						التسويق
												X						كتابة التقارير
											X							حل المشكلات و اتخاذ القرار
										X								ادارة الوقت
									X									تطوير المنتج
								X										ادارة الفريق
							X											ادارة المتأخرات
						X												ادارة المخاطر
					X													فن التفاوض
				X														خدمة العملاء
			X															التحليل المالي
			X															التقييم
		X																إدارة الضغوط
	X																	المحاسبة
	X																	اختيار/تحري العميل
X																		القيادة

جدول رقم 4: الاحتياجات التدريبية لجميع المواقع الوظيفية

5.3 الاحتياجات التدريبية لكل موقع وظيفي على حده (رسم بياني):

5.3.1 المدير التنفيذي

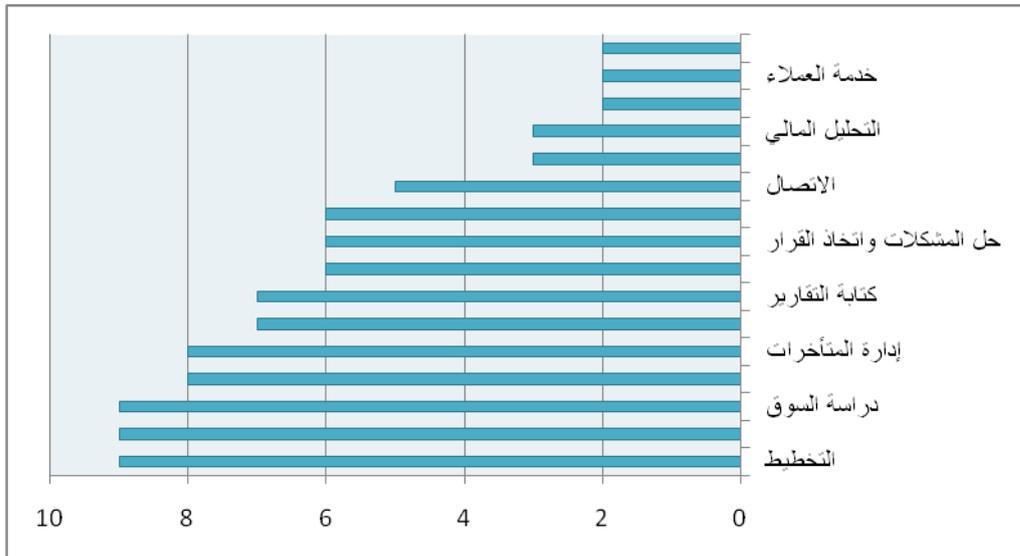
عينة المسح (10) مدراء تنفيذيين، و نسبة لهم و للعاملين في مؤسساتهم فلقد تصدرت مهارات الاتصال قائمة الأولويات ب8 اصوات ثم الإدارة ب 7 أصوات ثم دراسة السوق ب 6 أصوات.



رسم بياني رقم 3: الاحتياجات التدريبية للمدير التنفيذي

5.3.2 مدير العمليات

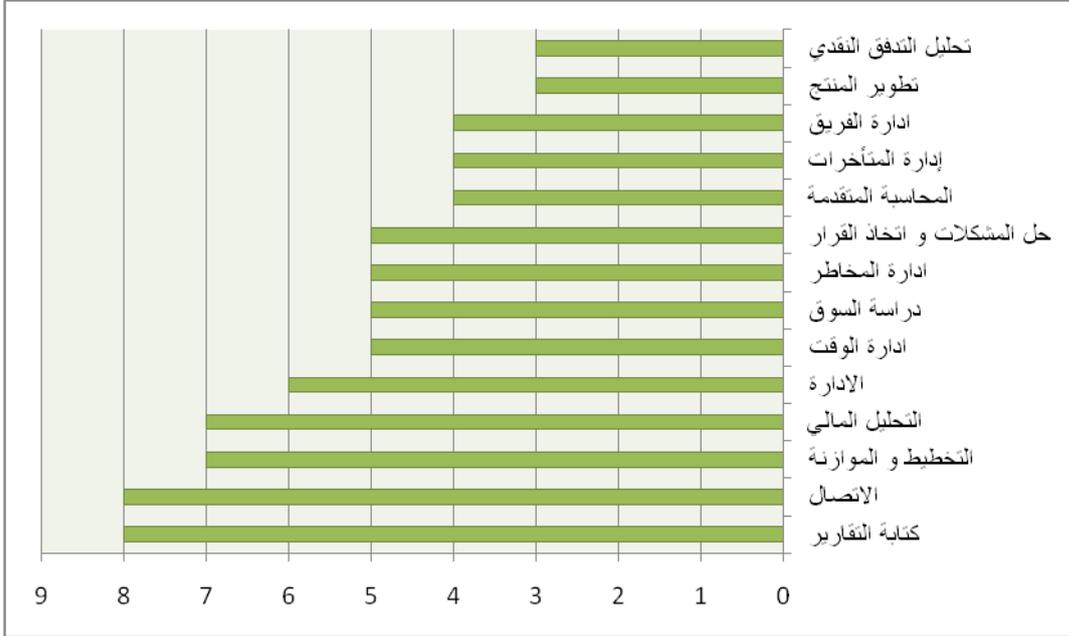
عينة المسح (11) مدراء عمليات، و نسبة لهم و للعاملين في مؤسساتهم فلقد جاءت مهارات التخطيط و التسويق و دراسة السوق في قمة الأولويات ب9 أصوات، ثم تطوير المنتج و ادارة المتأخرات ب8 أصوات ثم ادارة المخاطر و كتابة التقارير ب 7 أصوات.



رسم بياني رقم 4: الاحتياجات التدريبية لمدير العمليات

5.3.3 المدير المالي

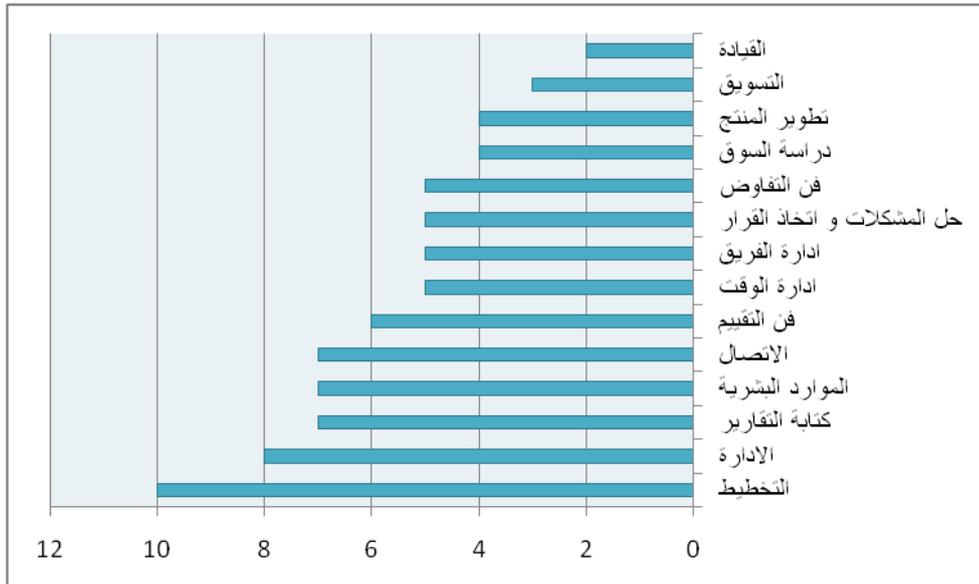
عينة المسح (10) مدراء ماليين، و نسبة لهم و للعاملين في مؤسساتهم فلقد جاءت كتابة التقارير و الاتصال في قمة الأولويات بـ8 أصوات، ثم التخطيط و الموازنة و التحليل المالي بـ7 أصوات ثم الادارة بـ 6 أصوات.



رسم بياني رقم 5: الاحتياجات التدريبية للمدير المالي

5.3.4 مدير الموارد البشرية

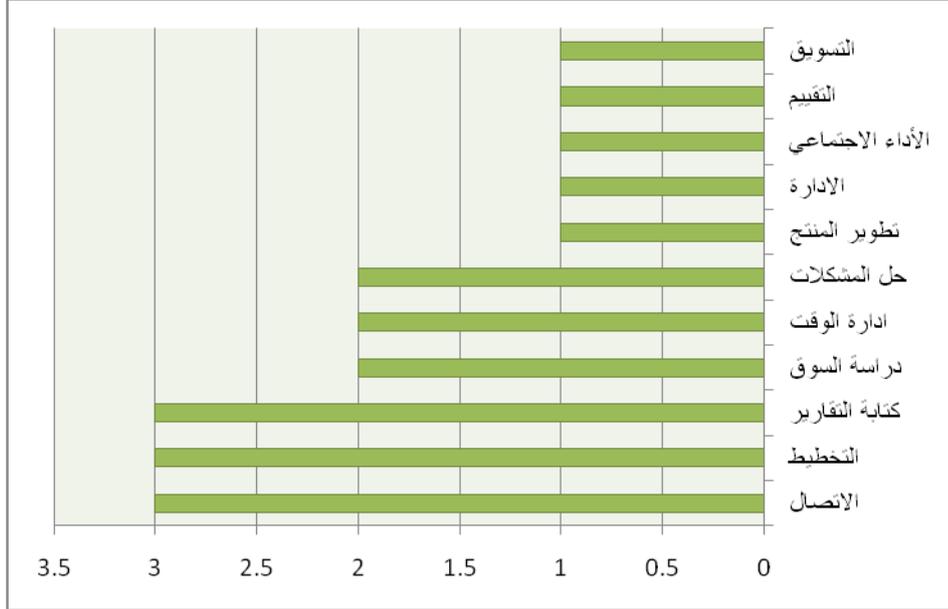
عينة المسح (10) مدراء موارد بشرية، و نسبة لهم و للعاملين في مؤسساتهم فلقد جاءت مهارات التخطيط في قمة الأولويات بـ10 أصوات، ثم الادارة بـ8 أصوات ثم كتابة التقارير و الموارد البشرية و الاتصال بـ 7 أصوات.



رسم بياني رقم 6: الاحتياجات التدريبية لمدير الموارد البشرية

5.3.5 مدير البحوث و التطوير

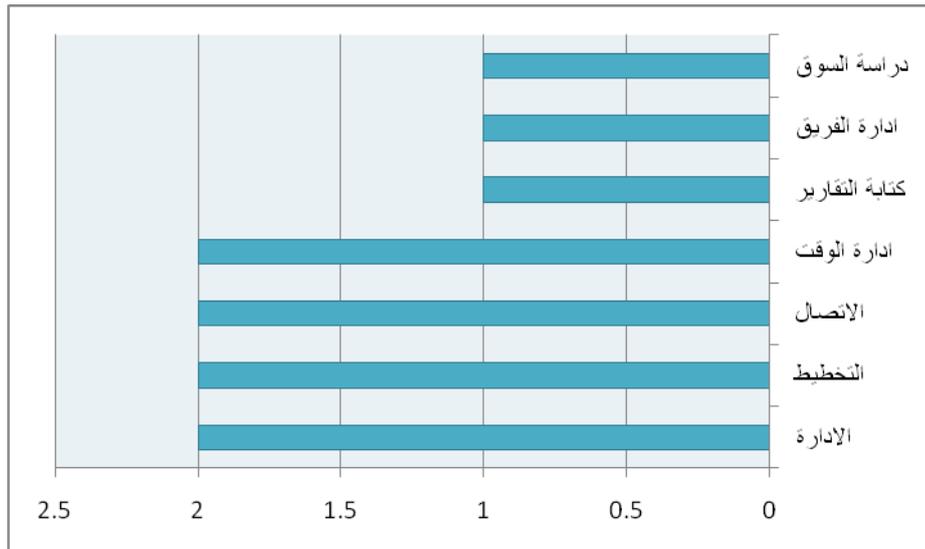
عينة المسح (3) مدراء بحوث و تطوير، و نسبة لهم و للعاملين في مؤسساتهم فلقد جاءت مهارات الاتصال و التخطيط و كتابة التقارير في قمة الأولويات ب3 أصوات، ثم دراسة السوق ادارة الوقت و حل المشكلات و اتخاذ القرار ب2 أصوات.



رسم بياني رقم 7: الاحتياجات التدريبية لمدير البحوث و التطوير

5.3.6 مدير التدريب

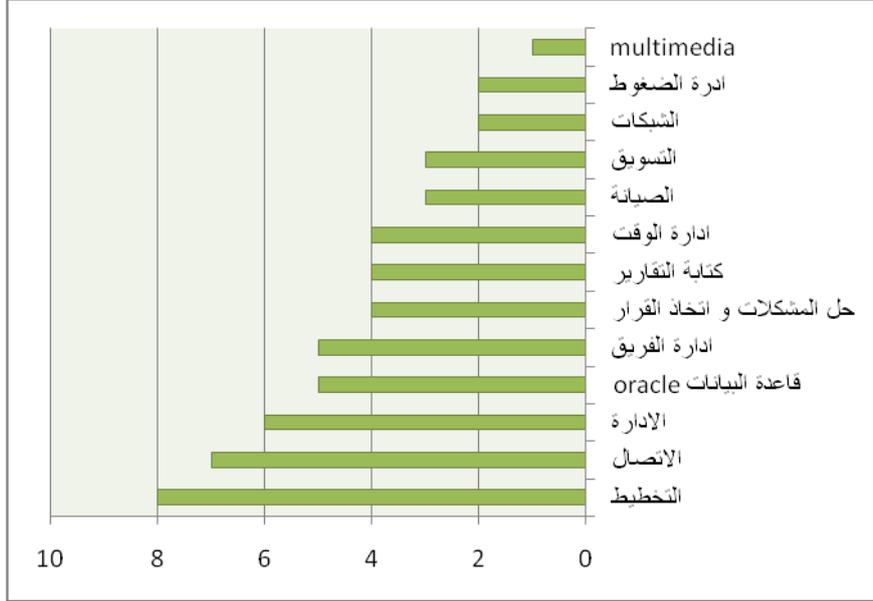
عينة المسح (2) مدراء تدريب، و نسبة لهم و للعاملين في مؤسساتهم فلقد جاءت مهارات الادارة و التخطيط و الاتصال و ادارة الوقت في قمة الأولويات ب2 أصوات.



رسم بياني رقم 8: الاحتياجات التدريبية لمدير التدريب

5.3.7 مدير نظم المعلومات

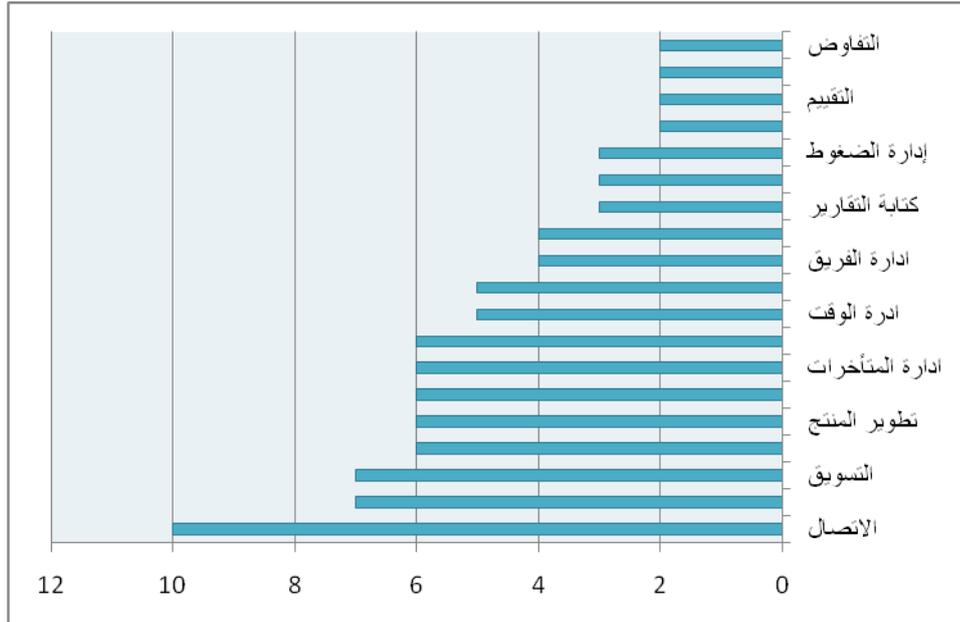
عينة المسح (11) مدراء نظم معلومات و البعض منهم مدخلي بيانات قائمين بأعمال مدراء نظم المعلومات في مؤسساتهم، و نسبة لهم و للعاملين في مؤسساتهم فلقد جاءت **مهارات التخطيط** في قمة الأولويات بـ 8 أصوات، ثم **مهارات الاتصال** بـ 7 أصوات ثم **الادارة** بـ 6 أصوات.



رسم بياني رقم 9: الاحتياجات التدريبية لمدير نظم المعلومات

5.3.8 مدير الفرع

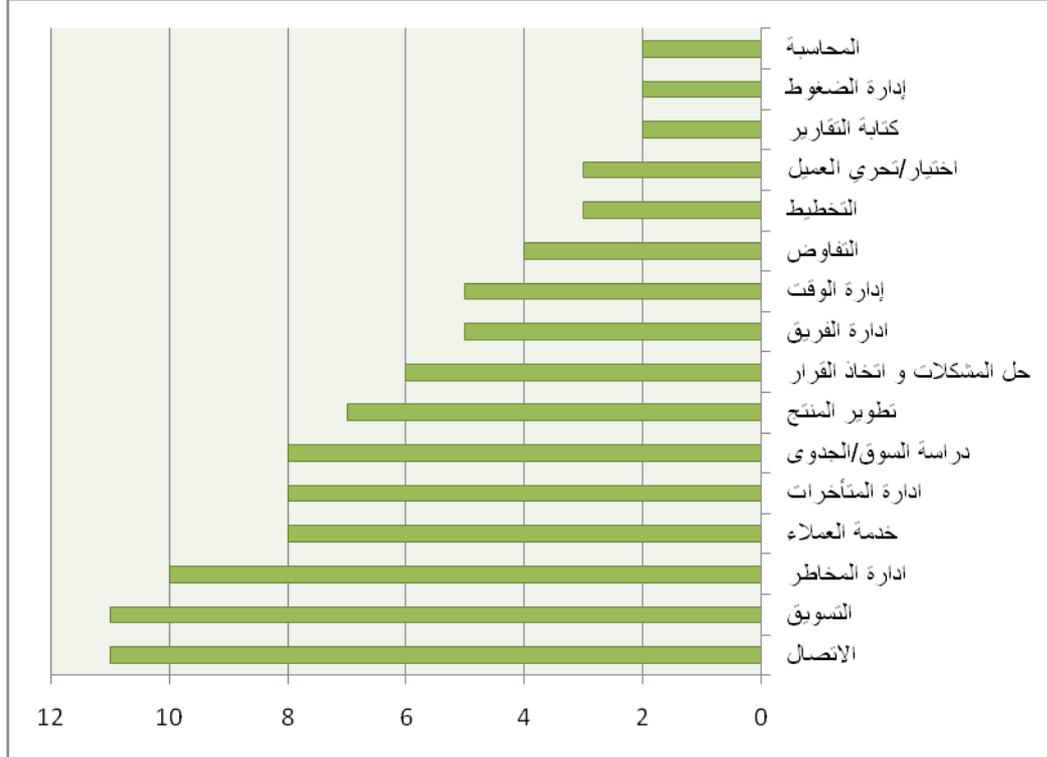
عينة المسح (11) مدراء فروع، و نسبة لهم و للعاملين في مؤسساتهم فلقد جاءت **مهارات الاتصال** في قمة الأولويات بـ 10 أصوات، ثم **التخطيط و التسويق** بـ 7 أصوات.



رسم بياني رقم 10: الاحتياجات التدريبية لمدير الفرع

5.3.9 مسئولية الأقران

عينة المسح (59) مسئولية اقران يمثلون 11 مؤسسة لذا تم احتساب الأصوات على عدد المؤسسات، و نسبة لهم و للعاملين في مؤسساتهم فلقد جاءت مهارات الاتصال و التسويق في قمة الأولويات ب11 أصوات، ثم ادارة المتأخرات ب10 أصوات ثم خدمة العملاء، و ادارة المتأخرات و دراسة الجدوى ب 8 أصوات.



رسم بياني رقم 11: الاحتياجات التدريبية لمسئولي الاقران

5.4 الاحتياجات التدريبية لكل موقع وظيفي حسب الأولوية:

تعكس الجداول التالية الرسوم البيانية السابقة للاحتياجات التدريبية لكل موقع وظيفي على حده حسب الأولوية.

5.4.1 المدير التنفيذي

الترتيب حسب الأولوية										مواضيع الدورات التدريبية
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
									X	الاتصال
								X		الإدارة
							X			دراسة السوق
						X				التخطيط
					X					تطوير المنتج
					X					حل المشكلات و اتخاذ القرار
					X					التسويق
					X					التحليل المالي
					X					ادارة الفريق
					X					التمويل الأصغر الاسلامي/ الانجليزي
				X						كتابة التقارير
				X						ادارة المتأخرات
				X						فن التفاوض

جدول رقم 5: الاحتياجات التدريبية للمدير التنفيذي

5.4.2 مدير العمليات

الترتيب حسب الأولوية										مواضيع الدورات التدريبية
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
									X	التخطيط
									X	التسويق
									X	دراسة السوق
								X		تطوير المنتج
								X		إدارة المتأخرات
							X			إدارة المخاطر
							X			كتابة التقارير
						X				الإدارة
						X				حل المشكلات واتخاذ القرار
						X				ادارة الوقت
					X					الاتصال
				X						ادارة الفريق
				X						التحليل المالي
			X							المحاسبة
			X							خدمة العملاء
			X							التقييم

جدول رقم 6: الاحتياجات التدريبية لمدير العمليات

5.4.3 المدير المالي

الترتيب حسب الأولوية										مواضيع الدورات التدريبية
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
									X	كتابة التقارير
									X	الاتصال
								X		التخطيط و الموازنة
								X		التحليل المالي
							X			الادارة
						X				ادارة الوقت
						X				دراسة السوق
						X				ادارة المخاطر
						X				حل المشكلات و اتخاذ القرار
					X					المحاسبة المتقدمة
					X					إدارة المتأخرات
					X					ادارة الفريق
				X						تطوير المنتج
				X						تحليل التدفق النقدي

جدول رقم 7: الاحتياجات التدريبية للمدير المالي

5.4.4 مدير الموارد البشرية

الترتيب حسب الأولوية										مواضيع الدورات التدريبية
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
									X	التخطيط
								X		الادارة
							X			كتابة التقارير
							X			الموارد البشرية
							X			الاتصال
						X				فن التقييم
					X					ادارة الوقت
					X					ادارة الفريق
					X					حل المشكلات و اتخاذ القرار
					X					فن التفاوض
				X						دراسة السوق
				X						تطوير المنتج
			X							التسويق
		X								القيادة

جدول رقم 8: الاحتياجات التدريبية لمدير الموارد البشرية

5.4.5 مدير البحوث و التطوير

الترتيب حسب الأولوية										مواضيع الدورات التدريبية
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
									X	الاتصال
									X	التخطيط
									X	كتابة التقارير
								X		دراسة السوق
								X		ادارة الوقت
								X		حل المشكلات
							X			تطوير المنتج
							X			الادارة
							X			الأداء الاجتماعي
							X			التقييم
							X			التسويق

جدول رقم 9: الاحتياجات التدريبية لمدير البحوث و التطوير

5.4.6 مدير التدريب

الترتيب حسب الأولوية										مواضيع الدورات التدريبية
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
									X	الادارة
									X	التخطيط
									X	الاتصال
									X	ادارة الوقت
								X		كتابة التقارير
								X		ادارة الفريق
								X		دراسة السوق

جدول رقم 10: الاحتياجات التدريبية لمدير التدريب

5.4.7 مدير نظم المعلومات

الترتيب حسب الأولوية										مواضيع الدورات التدريبية
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
									X	التخطيط
								X		الاتصال
							X			الادارة
						X				قاعدة البيانات oracle
						X				ادارة الفريق
					X					حل المشكلات و اتخاذ القرار
					X					كتابة التقارير
					X					ادارة الوقت
				X						الصيانة
				X						التسويق
			X							الشبكات
			X							ادرة الضغوط
		X								Multimedia

جدول رقم 11: الاحتياجات التدريبية لمدير نظم المعلومات

5.4.8 مدير الفرع

الترتيب حسب الأولوية										مواضيع الدورات التدريبية
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
									X	الاتصال
								X		التخطيط
								X		التسويق
							X			دراسة السوق/الجدوى
							X			تطوير المنتج
							X			ادرة المخاطر
							X			ادارة المتأخرات
							X			الادارة
						X				ادرة الوقت
						X				حل المشكلات و اتخاذ القرار
					X					ادارة الفريق
					X					التحليل المالي
				X						كتابة التقارير
				X						خدمة العملاء
				X						إدارة الضغوط
			X							اختيار/تحري العميل
			X							التقييم
			X							القيادة
										التفاوض

جدول رقم 12: الاحتياجات التدريبية لمدير الفرع

5.4.9 مسئولية الأقران

الترتيب حسب الأولوية										مواضيع الدورات التدريبية
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
									X	الاتصال
									X	التسويق
								X		ادارة المخاطر
							X			خدمة العملاء
							X			ادارة المتأخرات
							X			دراسة السوق/الجدوى
						X				تطوير المنتج
					X					حل المشكلات و اتخاذ القرار
				X						ادارة الفريق
				X						إدارة الوقت
			X							التفاوض
		X								التخطيط
		X								اختيار/تجري العمل
	X									كتابة التقارير
	X									إدارة الضغوط
	X									المحاسبة

جدول رقم 13: الاحتياجات التدريبية لمسئولي الأقران

5.5 الترتيبات اللوجستية للتدريب:

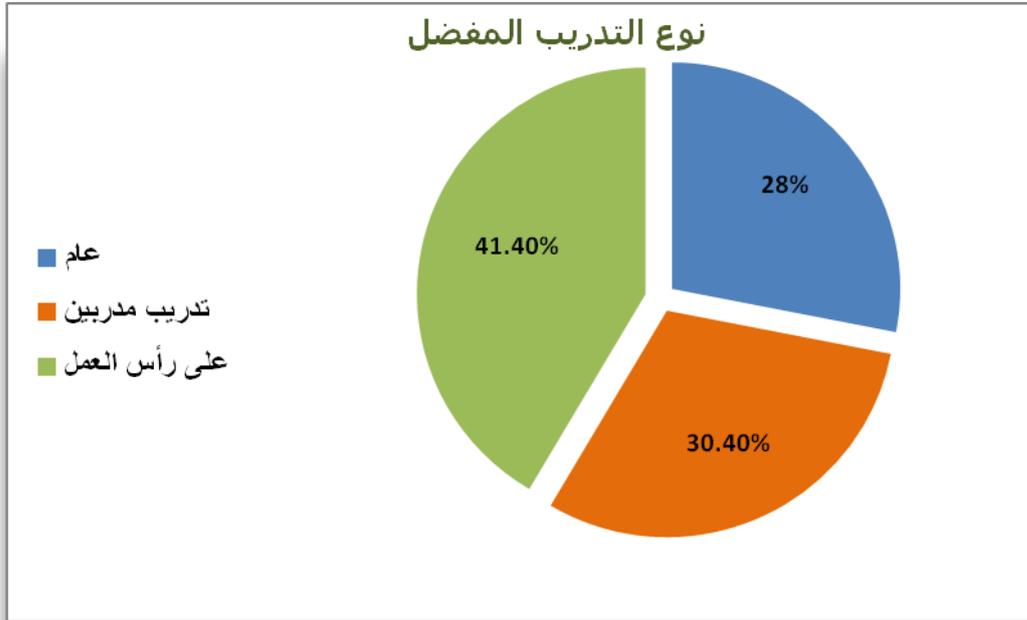
تشمل الترتيبات اللوجستية للتدريب نوع التدريب المفضل للأعضاء (تدريب على رأس العمل، تدريب مدربين، دورات تدريبية عامة في موقع الشبكة) وقت التدريب في اليوم (صباحي، مسائي، يوم كامل) موعد التدريب في الشهر (بداية الشهر، منتصف الشهر، نهاية الشهر)

نوع التدريب المفضل	عام	تدريب مدربين	على رأس العمل
	28%	30.40%	41.40%
وقت التدريب في اليوم	يوم كامل	مساءً	صباحي
	17%	18.40%	60.50%
موعد التدريب في الشهر	نهاية الشهر	منتصف الشهر	بداية الشهر
	19.30%	48.30%	32.20%

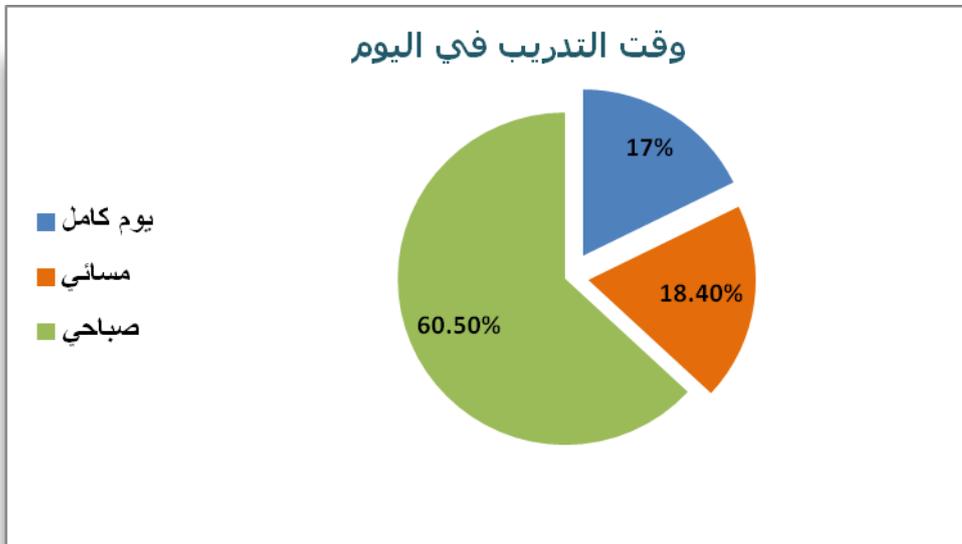
جدول رقم 14: الترتيبات اللوجستية للتدريب

5.5.1 الرسوم البيانية لتوضيح الترتيبات اللوجستية:

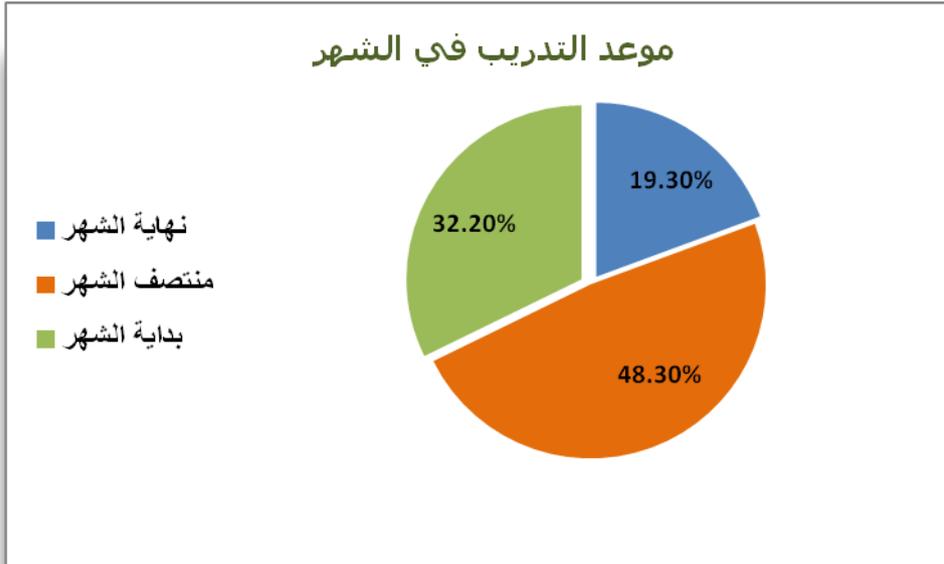
توضح الرسوم البيانية التالية نتائج الترتيبات اللوجستية للتدريب:



رسم بياني رقم 12: (الترتيبات اللوجستية) نوع التدريب المفضل



رسم بياني رقم 13: (الترتيبات اللوجستية) وقت التدريب في اليوم



رسم بياني رقم 14: (الترتيبات اللوجستية) موعد التدريب في الشهر

6. تقييم تدريب الشبكة

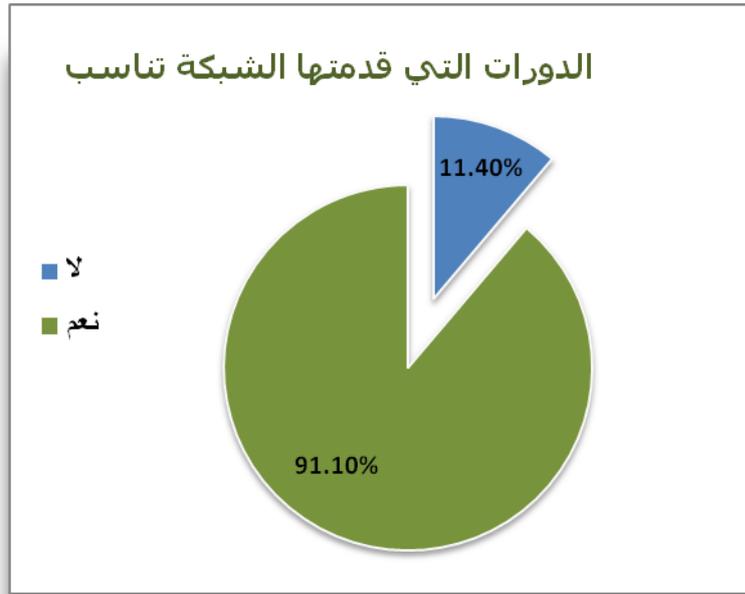
لقد أقامت الشبكة 14 دورة تدريبية منذ سبتمبر 2010 و حتي نهاية العام 2011، بالإضافة الي 12 دورة تدريبية على رأس العمل، و مجموع المستفيدين من تدريب الشبكة هو 376 و لقد كانت هذه الدراسة فرصة مناسبة لتقييم تدريب الشبكة في العام الماضي (مستبعدين التدريب على رأس العمل في هذا التقييم) من جوانب عدة، و هي ملائمة الدورات التدريبية لاحتياجات العاملين، و مستوى الدورات التدريبية بشكل عام، و كذلك مستوى المدربين و المادة التدريبية و التواصل مع الشبكة و الترتيب اللوجستيكي، و الغرض من هذا التقييم هو تحسين مستوى التدريب في الشبكة.

و نتائج تقييم تدريب الشبكة موضح في الجدول التالي:

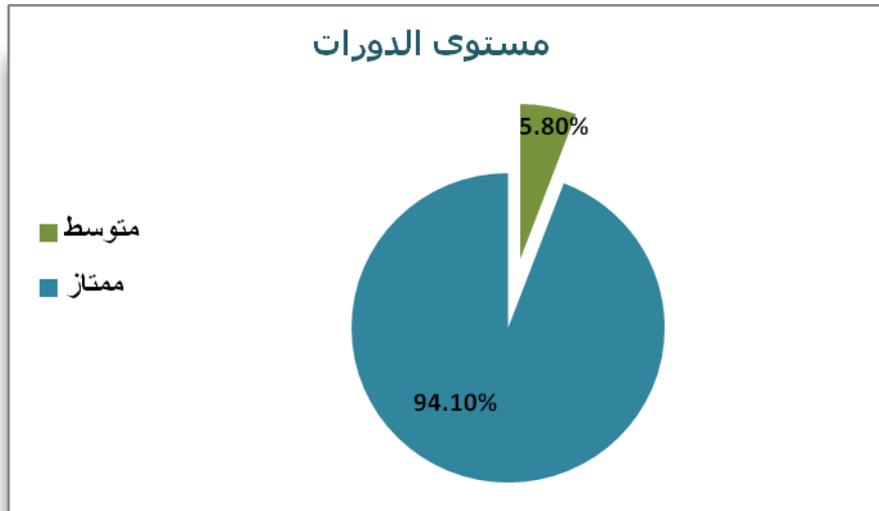
تقييم التدريب	نعم	لا	—
الدورات التي قُدمتها الشبكة تناسب احتياجاتكم	91.10%	11.40%	—
—	ممتاز	متوسط	ضعيف
مستوى الدورات التدريبية	94.10%	5.80%	0%
مستوى المدربين	74.10%	25.80%	0%
مستوى المادة التدريبية	77.40%	22.50%	0%
الترتيب اللوجستيكي	92.80%	7.10%	0%
التواصل مع الشبكة	96%	4%	0%
—	مناسبة	غير مناسبة	—
الية اختيار المتدربين	85.70%	14.20%	—

جدول رقم 15: تقييم تدريب الشبكة

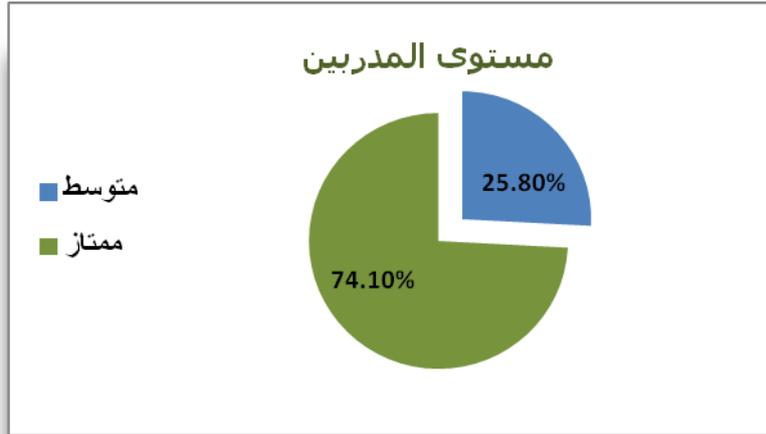
6.1 الرسوم البيانية لتوضيح نتائج تقييم تدريب الشبكة:



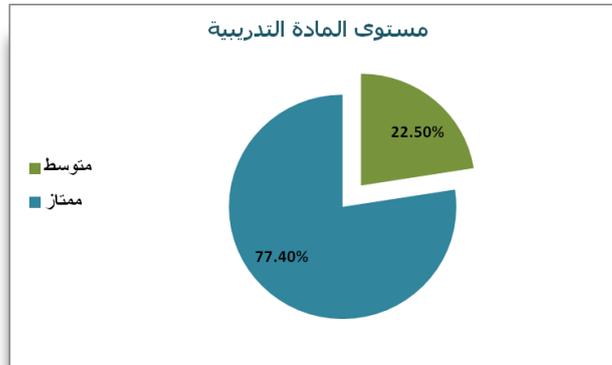
رسم بياني رقم 15: (تقييم تدريب الشبكة) مناسبة الدورات لاحتياجات الأعضاء



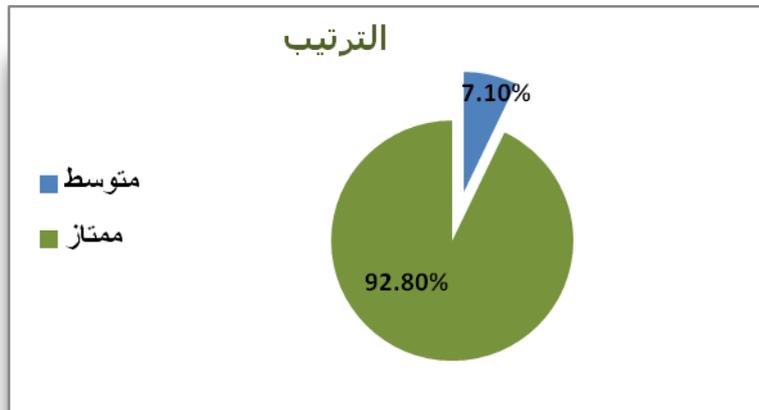
رسم بياني رقم 16: (تقييم تدريب الشبكة) مستوى الدورات التدريبية



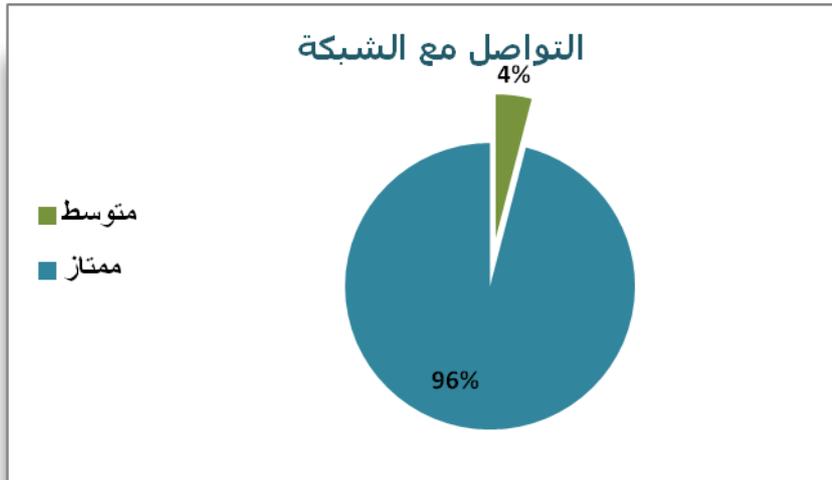
رسم بياني رقم 17: (تقييم تدريب الشبكة) مستوى المدربين



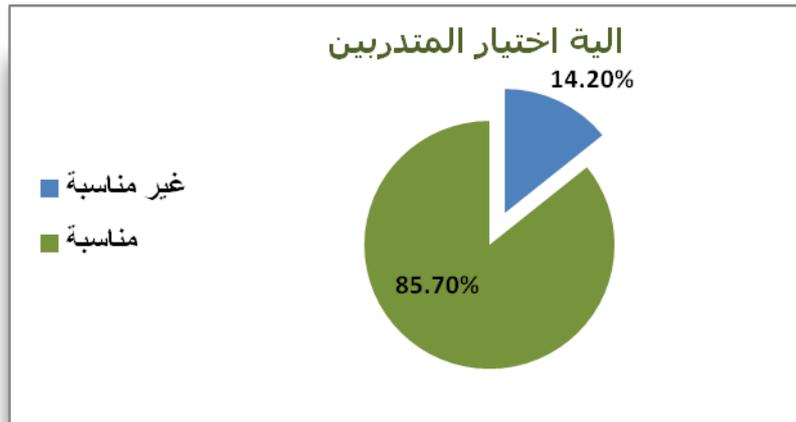
رسم بياني رقم 18: (تقييم تدريب الشبكة) مستوى المادة التدريبية



رسم بياني رقم 19: (تقييم تدريب الشبكة) الترتيب اللوجستيكي



رسم بياني رقم 20: (تقييم تدريب الشبكة) التواصل مع الشبكة



رسم بياني رقم 21: (تقييم تدريب الشبكة) الآلية اختيار المتدربين

7. مقترحات للشبكة

تعد هذه الدراسة فرصة مناسبة للسماع للأعضاء و تسجيل مقترحاتهم لتأخذها الشبكة بعين الاعتبار في اعداد خططها للعام 2012 و كذلك في الإعداد للدورات التدريبية، و تنوعت المقترحات في جوانب مختلفة من التدريب و الشفافية، بالإضافة الي مقترحات اخرى تتلخص في الآتي:

7.1 التدريب:

- تقديم دبلوم متكامل في التمويل الأصغر.
- تقديم دورات تدريبية في كتابة مقترحات المشاريع، مصطلحات التمويل الأصغر باللغة الانجليزية، و التمويل الأصغر الإسلامي.
- التركيز على مسئولي الأقرض في الدورات التدريبية المقدمة في 2012.
- تقديم برنامج تدريبي متكامل لإعداد الصف الثاني، مثل تهيئة مسئولي الإقرض ليصبحوا مدراء فروع.
- تقديم دورات في مهارات الكمبيوتر و اللغة الإنجليزية.
- التركيز على تدريب المدربين و الاستعانة بهم في تقديم دورات المهارات الشخصية ليتسنى لهم بناء خبراتهم و إذ أن هذه الدورات لا تتطلب مدرب متخصص.
- اصدار شهادة "مدرب معتمد" من الشبكة للمشاركين في دورات تدريب المدربين، و الزام المشاركين في دورات تدريب المدربين بعقد دورة تدريبية واحدة على الأقل خلال العام لضمان الخبرة و سريان الشهادة.
- زيادة حصة التدريب على رأس العمل.
- دراسة اثر الدورات التدريبية.
- يجب على الشبكة ان تطلب تغذية راجعة من المتدربين و المدربين بعد فترة من التدريب لتقييم الدورات التدريبية.
- تقديم الدورات التدريبية في بقية المحافظات و تكرار الدورات التدريبية عدة مرات في العام و ذلك لاستيعاب الطلب من المؤسسات الكبيرة.
- التركيز على هدف معين مطلع كل شهر تصب جميع الدورات التدريبية في تحقيقه.
- التعاقد مع المدربين لتقديم استشارات للمؤسسات.
- شهادة المشاركين تكون حسب تقييم المدرب.
- تقديم جوائز للمشاركين اثناء الدورة التدريبية لرفع معنوياتهم و المنافسة بينهم.
- عند عرض الدورات التدريبية بإمكان الشبكة أن تطلب من المؤسسات ترشيح 4 افراد و تقبل 2 منهم و يبقى ال 2 الآخرين احتياط في حال توفرت مقاعد اضافية.
- لا بد ان تعمل الشبكة على نقل التدريب الي داخل المؤسسات و تركز الشبكة على خدمات اخرى.
- عند ارسال عرض الدورة التدريبية بإمكان الشبكة اضافة تكلفة الدورة الحقيقية و رسوم الدورة المحددة حتى يتشجع الأعضاء بإرسال موظفيهم.
- لم تعد مؤسسات التمويل الاصغر بحاجة الي الدورات الاعتيادية فلقد تشبعوا منها و انما دورات نوعية و ميدانية و أكثر تخصصية.
- لا يجب ان تقوم الشبكة بتقديم اي دورات تدريبية في شهر رمضان و كذلك في شهر ديسمبر من العام.
- عدم الاستعانة بمدربين اكايمييين و انما ممارسين في القطاع، و البحث عن مدربين محتملين من القطاع.
- اقامة دورات تدريبية خارج اطار التمويل الأصغر لحصد عدد اكبر من الأعضاء

7.2 الشفافية:

- ارسال الملاحظات او تحليل تقرير سيبب بشكل شهري و ارسالها الي المؤسسات و كذلك مساعدة المؤسسات في تعبئة تقارير سيبب.
- تقارير سيبب التي تعرضها الشبكة قديمة جدا و لا تليي الغرض.

7.3 مقترحات أخرى:

- مساعدة المؤسسات في وضع معايير و مهارات محددة لأختيار مسئولو الاقراض
- انشاء قاعدة بيانات للموظفين المحتملين في القطاع في جميع المحافظات تستطيع المؤسسات الاختيار منها و أخذ راتب شهر من هذا الموظف كمقابل للخدمة.
- مراعاة الاختلافات بين البنوك، و المؤسسات و البرامج عند تحديد الاحتياجات.
- الاستفادة من تجارب الدول التي مرت بازمانات.
- الدعم الفني يكون اكبر للمؤسسات في تحديد احتياجاتهم الفنية.
- تحديد دور سنابل بحيث لا يتعارض مع دور الشبكة في الخدمات المقدمة و خاصة بما يتعلق بتقارير سيبب
- ابلاغ المؤسسات عندما يكون هناك شغل وظيفي في الشبكة و ذلك لاعطائهم الفرصة للتقديم
- اقامة حملة توعوية في التمويل الأصغر.

8. الخلاصة:

لقد شملت دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية و الفنية مختلف الجوانب الخاصة بمؤسسات و برامج التمويل الأصغر، فلقد توصلت الي أولويات الاحتياجات الفنية للمؤسسات و كذلك أولوية الاحتياجات التدريبية لجميع المواقع الوظيفية، و التي تستطيع الشبكة ان تعتمد عليها لتحديد خطة التدريب للعام 2012.

و سوف تأخذ الشبكة بعين الاعتبار الترتيبات اللوجستية المقترحة من قبل المشاركين في الدراسة و كذلك المقترحات الأخرى التي تمت اضافتها، لتحسين ادائها و خدمة أعضائها.

و سوف تقوم الشبكة بوضع خطة التدريب للعام 2012 و التي ستشمل اولويات التدريب المذكورة بالاضافة الي دورات تدريبية مقترحة من قبل الأعضاء، و سوف تقوم بدراسة أثر بعض الدورات التدريبية المقدمة، و كذلك تقديم دورات تدريبية على رأس العمل لجميع أعضاء الشبكة.