

هَمَم

ترحب بكم ونتمنى لكم دبلوم
رائع إن شاء الله بعنوان

دبلوم إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management Diploma



بقيادة المدرب الدولي / أمل المكاوي

Free PowerPoint Templates

محتوى دبلوم إدارة الموارد البشرية

تعريف - اهداف - التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
تحديات إدارة الموارد البشرية
إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة)
الاستقطاب والاختيار والتعيين

الاحتياجات التدريبية

الرضا والولاء الوظيفي
التحفيز وبناء فرق العمل
الإدارة الاستراتيجية في الموارد البشرية
تقويم وقياس أثر التدريب
رؤية جديدة لإدارة الموارد البشرية
نظم معلومات الموارد البشرية

تطبيق مؤشرات القياس باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
مفهوم الجودة في إدارة الموارد البشرية والتدريب

المدرسة / أمل المكاوي

أكاديمية هم

Human Resource Diploma



دبلوم إدارة الموارد البشرية



ماذا يقصد بالاحتياجات التدريبية؟



يقصد بالاحتياجات التدريبية

الفجوة بين المهارات والمعارف والاتجاهات
التي يتطلبها عمل ما ، وتلك التي يمتلكها
القائمون على هذا العمل



تعريف آخر للاحتياجات التدريبية

هي المعارف ، والمعلومات ، والاتجاهات ، التي يراد تمكين المتدرب منها وإكسابه إياها بهدف تحسين الأداء ، وزيادة الانتاجية ، أو تعديل ، أو تطوير سلوك معين



تحديد الاحتياجات التدريبية

المقصود به تشكيلة الخطوات المنظمة المتبعة في تنمية الموارد البشرية بالكشف عن النقص أو فجوة الأداء بين الوضع المرغوب فيه حاليا ومستقبلا والوضع القائم .



تحديد الاحتياجات التدريبية

تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف
والأداء الحالي من ناحية ، والفرص التدريبية
المتاحة من ناحية أخرى .



أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

- ❖ هو الأساس الذي يقوم عليه أي برنامج تدريبي .
- ❖ العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية أعمالهم .
- ❖ المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاه الصحيح المناسب .
- ❖ توفير الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب .
- ❖ تحديد نقطة البداية في العمليات التدريبية .
- ❖ تحديد الفئات المستهدفة من التدريب .
- ❖ توفير أساس جيد للتخطيط للاحتياجات على المدى القريب والبعيد .
- ❖ إتاحة الفرص أمام العاملين للارتقاء بأدائهم .
- ❖ تحديد الأهداف الدقيقة من التدريب .



أهداف تحديد الاحتياجات

- ✓ تقديم برامج جيدة .
- ✓ معالجة مشاكل الإنتاج والأداء.
- ✓ الربط بين أداء العاملين وأهداف المؤسسة .
- ✓ تحديد مدى الاختلاف بين الوضع الحالي والمثالي .
- ✓ الكشف عن أسباب المشكلات .
- ✓ البحث عن الأولويات .
- ✓ كسب دعم الإدارة للبرامج التدريبية .
- ✓ الحصول على بيانات لتقويم احتياجات التدريب وأهدافه .
- ✓ تحليل تكلفة العائد من التدريب .



أنواع الاحتياجات التدريبية

✓ احتياجات خاصة بالمنشأة : تحديد الدوائر والشعب والوحدات التي تحتاج التدريب

أكثر من غيرها لضعف الأداء أو التوسع أو تغيير المعدات .

✓ الاحتياجات الفردية : تحديد الخبرة والمعرفة التي يحتاجها موظف ما .

✓ احتياجات خاصة بالوظيفة : وتعني تحديد المعرفة والمهارة والخبرة والسلوك اللازم

لأداء الوظيفة المعينة .



مصادر معرفة الاحتياجات التدريبية

- وتستخلص الاحتياجات التدريبية من كل أو بعض المصادر الآتية :
- ✓ سياسة المنشأة : النظم – اللوائح – القوانين .
 - ✓ توصيف الوظائف وتحليلها .
 - ✓ تقارير تقييم الأداء .
 - ✓ الآثار المترتبة على تغيير المعدات والآلات .
 - ✓ متطلبات تغيير نظام العمل وظروفه .
 - ✓ ارتفاع التكاليف والمصروفات .
 - ✓ الاختبارات .



مراحل اعداد العملية التدريبية تحديد الاحتياجات التدريبية

- مرحلة جمع المعلومات .
- مرحلة تحليل الاحتياجات .
- مرحلة كتابة نتائج تحديد الاحتياجات .
- مرحلة تقديم نتائج تحديد الاحتياجات .



مرحلة الإعداد

هل شركتك في احتياج الى تحديد الاحتياجات التدريبية واعداد خطة تدريبية :
اذا كنت تعاني من واحدة من المشكلات التالية فانت في حاجة ماسة الى تحديد الاحتياجات التدريبية واعداد الخطة التدريبية :

- ❖ عدم وجود معايير دقيقة لترشيح الموظفين لحضور البرامج التدريبية
- ❖ عدم وجود معايير دقيقة لاختيار البرامج التدريبية
- ❖ عدم وعي المديرين بالاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفيهم
- ❖ انفاق ميزانية كبيرة على البرامج التدريبية دون تحقيق نتائج تذكر
- ❖ عدم وجود خطة لتدريب الموظفين على رأس العمل ونقل الخبرات بين الموظفين
- ❖ عدم وجود خطة لتأهيل قيادات الصف الثاني في الإدارات والاقسام
- ❖ تحديد الاحتياجات التدريبية لا يتم بصورة دورية منتظمة



أساليب جمع البيانات في إطار تحديد الاحتياجات التدريبية

➤ البيانات الأرشيفية . (بيانات – إحصاءات – مؤشرات)

➤ البيانات الاتصالية . (المقابلات الشخصية – الاستبيانات)

➤ البيانات التحليلية . (تحليل شجرة المشكلات)



تحليل شجرة المشكلات

من خلال التجارب العملية العديدة في كتابة مقترحات المشاريع، ننصح الجميع باستخدام شجرة المشكلات لأنها تساعد في تحليل المشكلات بطريقة منطقية ومبسطة وكذلك تسهل الوصول إلى صياغة منطقية لكل المراحل اللاحقة للمشروع.

تحليل المشكلات

شجرة المشكلات: هي نموذج معبر عن الشكل الذي ينتج عن تحليل المشكلة على شكل شجرة بدءاً من الجذور إلى الثمار. عند رسم الشجرة، نضع في الحسبان النقاط التالية:



المنطقة	ما تمثله
ساق الشجرة	المشكلة الرئيسية
جذور رئيسية	الأطراف المعنية المرتبطة بالمشكلة والمؤثرة فيها (مقدمي الخدمات، لجان الحماية، السلطة المحلية، المجتمع)
جذور ثانوية	الأسباب الرئيسية المباشرة التي أدت إلى هذه المشكلة
أغصان الشجرة	التأثيرات الأولية الناتجة مباشرة من الأطراف المعنية والمرتبطة بالمشكلة
أوراق الشجرة	الأضرار التي تعاني منها الفئة المستهدفة والناتجة عن تأثيرات الأطراف المعنية بها
ثمار الشجرة	ما يمكن أن تتركه المشكلة في المجتمع المستهدف ككل

تحليل شجرة المشكلات

استخدام شجرة المشكلات يساعد في تحديد المشكلات التي تعاني منها الفئات المستهدفة وكذلك في توضيح احتياجات المجتمع المستهدف. طريقة التحليل باستخدام شجرة المشكلات إن تمت بطريقة صحيحة، يستطيع حينها كاتب مقترح المشروع استيعاب التسلسل المنطقي للمشروع وصياغة نظرية التغيير أو الإطار المنطقي بسهولة وثقة أكبر.



الآثار للمشكلة
على المجتمع

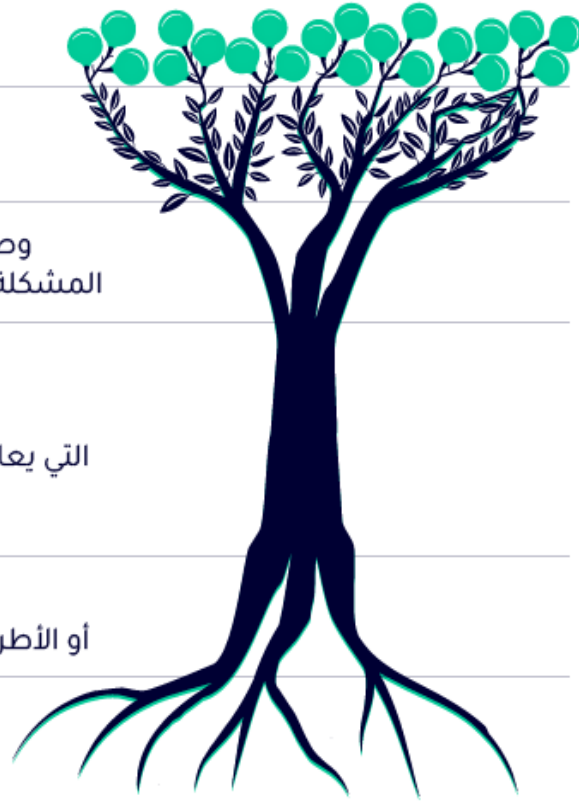
الأضرار التي يعاني
منها المستهدفون

وصف التأثيرات في موقع
المشكلة والأطراف المعنية بها

المشكلة الرئيسية
التي يعاني منها المستهدفون

موقع المشكلة
أو الأطراف المعنية بالمشكلة

الأسباب الرئيسية
للمشكلة



شجرة المشكلات

تحليل شجرة المشكلات

عند تحليل شجرة المشكلات بشكل سريع وخصوصاً للمبتدئين في كتابة المشاريع، يمكن أن يقودهم التحليل إلى قضايا جانبية لا ترتبط مباشرة بالمشكلة الرئيسية ويؤدي إلى تبني أنشطة غير منطقية وغير قابلة للتطبيق ولا تعالج المشكلة ولا تصل إلى النتائج التي يفترض أن تتحقق بنهاية المشروع. ولذلك علينا أن نركز على الأسباب المباشرة التي أدت إلى هذه المشكلة وأن لا ننساق وراء الأسباب غير المباشرة والتي تكون عادةً غير قابلة للقياس وغير محددة، كما يجب عدم الخلط بين الأضرار والتأثيرات التي خلفتها هذه المشكلة (أغصان الشجرة والثمار) وبين الأسباب التي أدت إليها (الجذور)، وعند تحليل أسباب المشكلة، علينا التركيز على الأسباب المباشرة أولاً وبعد ذلك يمكن أن ننتقل للأسباب غير المباشرة.



جمع المعلومات حول المشكلات

جمع المعلومات حول المشكلات:

نحتاج في العادة لمصادر معلومات ومراجع موثوقة وواضحة ومتعددة لأجل التالي:

- إثبات أن هذه الاحتياجات والمشكلات حقيقية وتعاني منها الفئات المستهدفة.
- تذكير المانح بأن لديه التزاما عالميا للمساهمة في توفير حلول لهذه المشكلات.
- التأكيد للجهات الحكومية، أن أنشطة المشروع تساهم في تحقيق خطط وسياسات هذه الجهات واستراتيجياتها وقوانينها.

يجب الاستعانة بهذه المصادر أثناء تحليل المشكلات، وعند الصياغة علينا أن نسرّد المشكلة بشكل محدد وواضح وقابل للقياس وبطريقة واقعية وبزمن محدد أيضاً، ويمكن للمصادر التي سنعتمد عليها أن تكون مصادر أولية أو مصادر ثانوية.



جمع المعلومات حول المشكلات

مصادر أولية:

تنفيذ تقييم للاحتياجات في المنطقة المستهدفة بواسطة المنظمة نفسها. وهذه أقوى طريقة لإثبات وجود مشكلات في المجتمع المستهدف، وفيها يمكن تحديد احتياجات المستفيدين والمستفيدات بشكل محدد وقابل للقياس وواقعي وإثبات أيضاً أنها مشكلة تعاني منها الفئات المستهدفة في الوقت الحاضر. ويجب أن لا تغفل المنظمة عن جمع معلومات عن مشاكل واحتياجات جميع الفئات (رجال، نساء، أولاد، بنات، نازحين، لاجئين، مهمشين، ذوي الاحتياجات الخاصة) عبر النقاشات البورية مع مجموعات من كل فئة على حده.

نقوم بتحليل البيانات وتجهيزها على شكل تقرير يدعي "تقرير تقييم الاحتياجات". في حالة الكوارث الطبيعية أو الحروب، تلجأ المنظمات لجمع معلومات عبر استخدام نماذج جاهزة ومتفق عليها من قبل معظم الجهات الفاعلة وتجهيزها باسم: التقييم الأولي السريع متعدد القطاعات **Multi-cluster Initial Rapid Assessment (MIRA)**



جمع المعلومات حول المشكلات

مصادر ثانوية:

أهم المراجع التي يمكننا أن نستعين بها عند تقييم الاحتياجات وتحليل المشكلات هي:
دراسات ومسوحات وأبحاث وتقييمات وتقارير ونشرات صادرة عن جهات محلية ودولية موثوقة مثل تقارير الحالة التي تصدرها اليونيسف بشكل دوري أو تقرير التحركات السكانية الصادر عن فريق العمل المكلف برصد التحركات السكانية التي تديرها وتمولها مفوضية الأمم المتحدة للاجئين وغيرها.
اتفاقيات ومواثيق ومعاهدات وقرارات وإعلانات عالمية صادرة عن مؤسسات دولية معترف بها مثل الإعلان العالمي لحقوق الإنسان واتفاقيات حقوق الطفل وقرار مجلس الأمن 1325 حول النساء والأمن والسلام والميثاق الإنساني للإغاثة وغيرها.
القوانين والتشريعات واللوائح الصادرة عن البلد الذي سيتم فيه تنفيذ المشروع مثل قانون مجانية التعليم وقانون الأمومة المأمونة وقانون السلطة المحلية.
الخطط الاستراتيجية أو البرامج الصادرة عن الجهات الحكومية المعنية بالمشروع مثل الخطة الخمسية للحكومة أو الاستراتيجية الوطنية للأمن الغذائي

أساليب وطرق جمع البيانات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية

تتنوع أساليب جمع البيانات بهدف استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية، ويأتي هذا التنوع والتباين ليتناسب مع درجة تعقد الاحتياجات أو بساطتها أو المرحلة التي تمر بها المنشأة أو حجمها وعدد العاملين فيها وفيما يلي حصر للطرق الأكثر شيوعاً واستخداماً كأساليب لجمع البيانات يعقبها نموذج لاستمارات جمع بيانات المرؤوسين والرؤساء.



أساليب وطرق جمع البيانات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية

1) الملاحظة Observation :

*يمكن أن تأخذ طابعاً فنياً مثل دراسات الحركة والزمن أو تأخذ طابعاً نفسياً ووظيفياً محدداً مثل ملاحظة درجة تفاعل عضو جديد يحضر الاجتماع لأول مرة.

*يمكن أن تكون غير محددة وذلك مثل التجول خلال مكاتب الموظفين في إحدى المصالح للوقوف على عيوب وعوائق الاتصالات.

تستخدم الملاحظة للحصول على الخلفيات العامة حول موضوعات مثل القوى المحركة للجماعات, وثقافة المنظمة أو مناخ العمل, ولتعزيز نتائج المقابلات والاستقصاءات بما يضاف إليها من معلومات, وللتحقق من المعلومات المأخوذة منها.

كما تستخدم الملاحظة لدراسة ما قد يوجد من مشكلات في الاتصالات, والاستخدام غير الجيد للوقت والموارد والعاملين, وتدهور المعايير الوظيفية والإجراءات والصراعات الضارة بين الإدارة والعاملين . فضلاً عن ذلك, فإن الملاحظة تساعد على التعرف على السمات الإيجابية أو القوية .

أساليب وطرق جمع البيانات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية

(2) قوائم الاستقصاء Questionnaires :

*يمكن أن تأخذ شكل بحوث مسحية أو استطلاعات رأي عينة عشوائية أو طبقية من الأفراد أو تعداد المجتمع كامل.

*يمكن استخدام العديد من أشكال الأسئلة : مفتوحة ومغلقة ومتعددة الاختيارات.

*يمكن أن يتولى إجابتها المستقصى منه وحده أو قد تتطلب وجود مساعد لكي يتولى تفسيرها.
تستخدم الاستبيانات عادة للوصول خلال فترة محدودة إلى عدد كبير من الناس أو إلى أعداد منتشرة جغرافياً.

والغرض الرئيس منها هو التعرف على النقاط أو المجالات التي تتطلب المزيد من التحري والاستقصاء بطرق أخرى للتقويم, وكذلك من أجل التأكد من المعلومات المتجمعة من مصادر أخرى.



أساليب وطرق جمع البيانات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية

(3) عملية استشارية : Key Consultation

*تتضمن الحصول على المعلومات من الأشخاص الذين تؤهلهم مناصبهم وأوضاعهم (رسمية وغير رسمية) من معرفة الاحتياجات التدريبية لمجموعة معينة مثل رئيس مجلس الإدارة ومقدمو الخدمات الضرورية .
*وبمجرد تحديد تلك اللجنة فإنه يمكن جمع البيانات من هؤلاء المستشارين باستخدام أساليب معينة مثل المقابلات والمناقشات وقوائم الاستقصاء.

(4) الوسائل المطبوعة : Print Media

*وتتضمن المجلات المهنية والأخبار والنشرات القانونية ومنشورات الصناعة والمجلات التجارية والمنشورات الداخلية.



أساليب وطرق جمع البيانات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية

(5) المقابلات الشخصية Interviews :

*يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية، محددة أو غير محددة أو خليطاً منهما معاً.
*يمكن أن تتم شخصياً (وجهاً لوجه) أو بالتليفون، في موقع العمل أو بعيداً عنه.
تستخدم المقابلات عادة للإلمام بالخلفيات العامة في بداية التحليل، أو لتعزيز وتوسيع المعلومات التي نحصل عليها من الأدوات والملاحظة. كما أنها تستخدم للحصول على معلومات من أولئك الأشخاص الذين يعبرون عن آرائهم بشكل أفضل عند التحدث شخصياً وبصورة مباشرة منه، عبر الاستطلاعات أو الاستبيانات المكتوبة.

وتساعد المقابلات على التعرف على أسباب المشكلات والحلول الممكنة عن طريق تشجيع الذين تجرى معهم المقابلات على الكشف عن مشاعرهم وآرائهم حول تلك الأمور.
وغالباً ما يشعر الشخص الذي تجرى معه المقابلة بالاعتزاز بالإسهام في عملية التحليل عندما تدعوه إلى تقديم المعلومات لتحديد احتياجات التدريب.



نموذج لبعض الأسئلة خلال المقابلة :

- هل لك أن تعطينا فكرة عن طبيعة عملك ؟
- هل تعترضكم أية مشكلات في سير العمل ؟
- ما هي هذه المشكلات ؟
- هل تلقيتم تدريبات في الجمعية ؟
- ما هي البرامج التدريبية التي شاركتم فيها ؟
- هل لكم أية طلبات ؟
- هل لديك فكرة عن احتياجات تدريبية لكم ؟
- قد نحتاج لرؤيتكم مرة ثانية .



إرشادات عند استخدام أسلوب المقابلة في تحديد الاحتياجات :

تحديد موعد المقابلة بما يتلاءم وظروف المتدرب .

إعداد قائمة من الأسئلة .

إبداء الاحترام أثناء المقابلة .

ممارسة الانصات الواعي لمدخلات المتدرب .

وداع المتدرب بمثل ما استقبل به .

دراسة استجابات المتدرب دراسة متعمقة .

تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء النتائج .



أساليب وطرق جمع البيانات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية

(6) المناقشات الجماعية **Group Discussion** :

- *تشبه أسلوب المقابلة الشخصية وجهاً لوجه.
- *يمكن أن تكون مركزة على تحليل الوظيفة (الدور) أو تحليل مشكلة المجموعة أو وضع هدف المجموعة أو أي عدد من مهام المجموعة أو أي موضع مثل الاحتياجات التدريبية لمجلس الإدارة.
- *تستخدم واحداً أو أكثر من الأساليب الشائعة في ذلك الصدد مثل توليد الأفكار **Brain Storm** ومجالات القوة والإجماع والتماثل أو المحاكاة.

(7) الاختبارات **Tests** :

- *وهي طريقة مستنبطة من قائمة الاستقصاء.
- *يمكن أن تتم في وجود أو عدم وجود مساعد.



أساليب وطرق جمع البيانات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية

(8) السجلات والتقارير Record , Reports :

*يمكن أن تشمل على الخرائط التنظيمية ومستندات التخطيط وأدلة السياسة وتقارير المراجعة والموازنات.

*سجلات العاملين (الحوادث والإصابات، والغياب ومعدل الدوران.. وغير ذلك).

*تتضمن دقائق الاجتماعات وتقارير البرنامج (شهرية أو أسبوعية) وتقارير تقييم البرنامج وغير ذلك.



أدوات تحليل الاحتياجات

أدوات تحليل الاحتياجات

تتراوح الأدوات المستخدمة لتحليل الاحتياجات بين الاستبيانات والاختبارات وقوائم المراجعة والاستطلاعات والمقاييس التي تجمع المعلومات بطريقة منهجية من الأفراد أو الجماعات أو منظمات بأكملها.

وعند استخدام تلك الأدوات بشكل موضوعي ستظهر مناطق الضعف والقوة.

الأدوات الجيدة هي التي يمكن استغلالها بسرعة ويسر والعمل بها دون إحداث اضطراب في مكان العمل, وتسجيل نتائجها بسرعة ودقة على الكمبيوتر, وهي أيضاً التي تكون نتائجها موضوعية لا تحتاج إلى تفسير.



قائمة حصر الاحتياجات التدريبية

شعبة ٢٠٠٠/٢٠٠١

(نموذج رقم ٤)

منطقة : شعبة :

تكاليف التدريب *	مكان عقد البرنامج المقترح	جهة التدريب	تاريخ التدريب				تكتب الأولوية ٣ ٢ ١	اسم البرنامج	عدد الأشخاص المطلوب تدريبهم	عدد شاغلي التسمية الوظيفي	المسمى الوظيفي
			تهية التدريب		تدبئة التدريب						
			شهر	سنة	شهر	سنة					

(نموذج رقم ٣)

نموذج تحليل العمل لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية

مسمى الوظيفة : المجموعة الوظيفية : الدائرة :

م	وصف وتحليل نشاطات الوظيفة (المهام والواجبات)	المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة في شاغل الوظيفة	السلوك الوظيفي المطلوب في شاغل الوظيفة

ثلاثية التحليل

الفرد

محور كل برنامج تدريبي

الوظيفة

ترتبط الاحتياجات
بالمسارات الوظيفية

المنظمة

الاحتياجات شاملة
ومشتقة من أهدافها وسياساتها



عناصر تحديد الاحتياجات التدريبية

تحليل الفرد
(الأداء)

تحديد متضمنات
البرنامج التدريبي

تحديد نوع الأفراد الذين
يحتاجون إلى تدريب

المدربة

تحليل المنظمة

تحديد نوع
التدريب المطلوب

أكاديمية هم

تحليل العمل
(الوظيفة)

تحديد الموقع
الذي يحتاج تدريباً

دبلوم إدارة الموارد البشرية

تحليل المنظمة

- يقصد بهذه العملية : دراسة الأنماط التنظيمية للمنظمة وتحديد أهم مشكلاتها تحقيقا لأغراض أساسية يمكن إجمالها فيما يلي :
- ✓ توصيف الأعمال والإجراءات والتقسيمات التنظيمية ، وبيان ما يترتب عليها من إنجازات وما تستنفذه من موارد وإمكانات .
 - ✓ تشخيص الأوضاع وتحديد مواطن القوة والضعف التي يترتب عليها ارتفاع تكلفة الأداء أو انخفاض كفاءته .
 - ✓ تصميم التعديلات والتغييرات الواجب إدخالها على التنظيم القائم تمكينا لمزيد من الكفاءة والاقتصاد في الأداء .

هذا التحليل : يحدد أسباب الصراعات والخلافات التي تنشأ بين العاملين والإدارة ، ويساعد في تحسين إنتاجية المنظمة ورفع الروح المعنوية للعاملين ويرتقي بالمركز التنافسي لها

تحليل متطلبات المؤسسة:

- لتحديد الموقع المراد توجيه التدريب إليه في المنظمة :
- فهم أهداف المنظمة.
- تحليل الهيكل التنظيمي.
- تحليل سياسة المنظمة ولوائحها وأساليب العمل بها.
- دراسة القوى العاملة.
- تحليل معدلات الأداء.
- تحليل المناخ التنظيمي.
- دراسة التطور والتغير في نشاط المؤسسة.



كيف تتم عملية تحليل المنظمة

- تتم هذه العملية عبر خطوات أربع أساسية :
- ✓ تحديد أهداف المنظمة التنظيمية وفهمها في ضوء المتغيرات المحيطة بها.
 - ✓ تحليل الموارد البشرية والقوى العاملة بالمنظمة من كافة الزوايا (كما ونوعا وتخصصا ومهارة) ثم الموازنة بين العرض والطلب عليها سعيا نحو استشراف آفاق الاحتياجات التدريبية في المستقبل .
 - ✓ تحليل معدلات الكفاءة التنظيمية عبر عدد من المؤشرات الانتاجية والأدائية والمالية وغيرها
 - تحليل المناخ التنظيمي بمواقفه المتنوعة اعتمادا على المؤشرات المتوافرة .



كيف تتم عملية تحليل المنظمة

- وعادة ما تستخدم الأساليب التالية في جمع المعلومات حول الاحتياجات التدريبية للمنظمة :
- تحليل السجلات الخاصة بالمنظمة (إحصائية العاملين ، تقارير التدريب ، تقارير الأداء للأفراد ، القرارات الخاصة بالقوى العاملة الخ)
 - المقابلات الرسمية مع المسؤولين الرئيسيين .
 - الملاحظات المباشرة .
 - مسح المناخ العام : للتعرف على مشاعر واتجاهات العاملين نحو الأعمال التي يقومون بها.
 - العصف الذهني : للحصول على وجهات نظر العاملين في المنظمة عن الاحتياجات التدريبية عن طريق الاستبيانات المناسبة للوظيفة التي يشغلها الموظف .



تحليل العمل (الوظيفة)

يقصد بهذه العملية : الدراسة العلمية للعمل أو المجموعة الوظيفية المعنية والتي تستهدف تحديد ووصف واجبات العمل ومسؤولياته وظروف أدائه وعلاقاته بالأعمال الأخرى ، والمتطلبات التخصصية المطلوبة من الفرد حتى ينجح فيه .

هذا التحليل : يعني بأداء العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية بالمنظمة وتحديد أوجه القوة والضعف فيها والأسباب الكامنة وراءها .

تحليل العمل (الوظيفة) :

- لتحديد أهداف التدريب والمعايير اللازمة لقياس فاعليته وتقرير نوع المهارات والاتجاهات والصفات المطلوبة لأداء العمل , ويشمل :
 - مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة.
 - مراجعة أسلوب الأداء الوظيفي للوظيفة.
 - الاطلاع على آراء الخبراء والدوريات والبحوث العلمية والميدانية عن العمل.
 - ملاحظة الموظفين أثناء تأدية عملهم.
 - مقابلة الموظفين والعمال ورؤسائهم المباشرين.
 - الاستقصاء.
 - المفكرة اليومية.



كيف تتم عملية تحليل العمل

تتم هذه العملية عبر جمع وتسجيل وتصنيف كل ما يتصل بالآتي :

- ✓ إعداد ونوعية الأفراد الذين يقومون بالعمل موضوع الدراسة.
- ✓ الظروف التي يؤدي من خلالها العمل والأدوات والأجهزة والتسهيلات اللازمة عند أداء المهام .
- ✓ طبيعة قواعد العمل والأوامر اللازمة للقيام بأداء المهام .
- ✓ المسؤوليات والصعوبات وتعقد العمل والأخطار .
- ✓ التوقعات المتوقعة في العمل .



تحليل الفرد

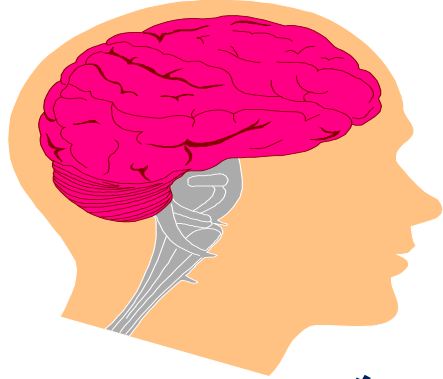
حيث يتم التركيز على الفرد الذي هو محور منظومة التدريب وهدفها في الوقت نفسه حيث يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة ، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد جوانب الأداء والتي يشوبها قصور والتي يفيد التدريب في علاجها .

أما الطريقة الثانية فهي دراسة دوافع الأفراد الذي يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب تحديدهم ومجالات تنميتهم وتلبية دوافعهم عن طريق التدريب عن طريق تحليل الفجوة

هذا التحليل : عادة ما يستخدم فيه الملاحظات ، والمقابلات ، والسجلات والتقارير ، وحلقات النقاش ، واستمارات الرأي

تحليل الفرد :

- لتحديد وقياس درجة أداء الموظف وتحديد مدى نجاحه , وذلك لتحديد المهارات والمعرفة السلوكية التي تلزمه لتحسين أدائه لوظيفته , ويشمل:
- مراجعة الوصف الوظيفي.
- مراجعة تقارير كفاية الأداء للموظف.
- مراجعة معلومات الأداء الإحصائية عن الموظف (مثلاً حجم الأداء – نسبة التآلف – عدد الشكاوي -) طلبات الموظف نفسه.



معلومة

❖ تقول الدراسات ان العقل يستطيع ان يخزن ما يزيد عن مائة وخمسين الف
مجلد .

❖ ودراسة اخرى تؤكد ذلك تقول انه لو امكن تفريغ المعلومات المخترنة في
عقل الانسان لاحتجنا الى كثير من المعلومات في اوراق تملأ ناطحات سحاب
بارتفاع 220 دور.



تخطيط الاحتياجات التدريبية :

أولاً : مفهوم الاحتياجات التدريبية :

هي مجموع التغيرات والتحسينات المطلوبة إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل ، وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة من ناحية ، ومسايرة متطلبات التقدم وتحقيق التنمية على المدى الاستراتيجي للمنظمات من ناحية أخرى .



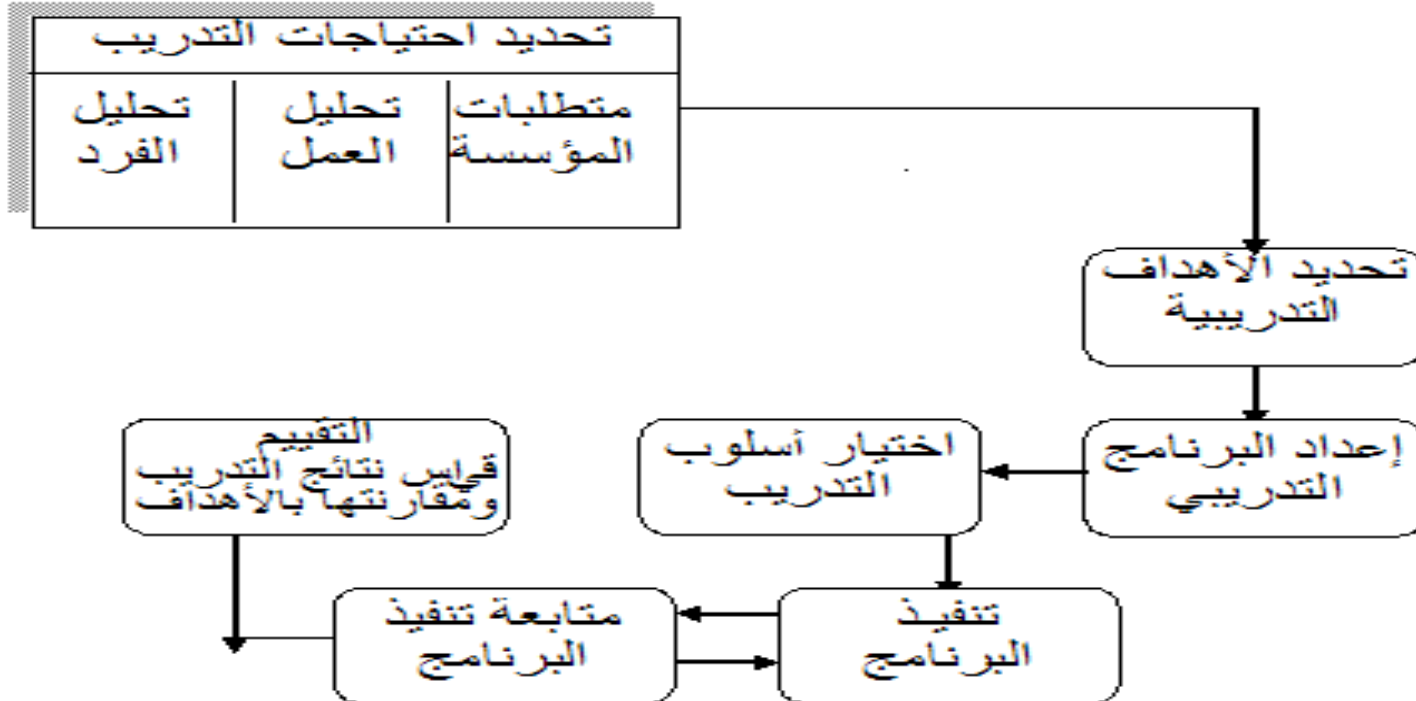
متطلبات واساليب تحديد الاحتياجات التدريبية المتطلبات:

- تحليل الأداء
- تحليل العمل
- دراسة الاحترافية
- استبيان الاحتياجات التدريبية
- Performance Analysis
- Job Analysis
- Competency Study
- Training need Survey



موقع تحديد

احتياجات التدريب في منظومة التدريب :



ثانياً : مداخل التعرف على الاحتياجات التدريبية :

- 1- معدلات الأداء وتقارير الكفاءة
- 2- التحليل المتكامل للتنظيم
- 3- الاستقصاءات والآراء والمقترحات والتقارير



ثانياً : مداخل التعرف على الاحتياجات التدريبية :

1- معدلات الأداء وتقارير الكفاءة :

- أ- معدلات أداء الموارد البشرية .
- ب- معدل الزيادة فى الإنتاج .
- ج- معدلات التكاليف .
- د- معدلات التسويق والمبيعات .



ثانياً : مداخل التعرف على الاحتياجات التدريبية :

2- التحليل المتكامل للتنظيم :

- أ- تحليل الأهداف .
- ب- تحليل الخريطة التنظيمية .
- ج- تحليل السياسات .
- د- تحليل الأعمال والأنشطة
- هـ- تحليل الفرد .



تابع : مداخل التعرف على الاحتياجات التدريبية :

3- الاستقصاءات والآراء والمقترحات والتقارير :

- أ- آراء الرؤساء فى رفع كفاءة وفعالية العمل بوحداتهم .
- ب- آراء العاملين أنفسهم فى مدى كفاءتهم وفعاليتهم .
- ج- تقارير أجهزة الرقابة .
- د- الملاحظة أثناء العمل .



طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

- هناك عدد كبير من الطرق متاحة لأخصائي الموارد البشرية ليقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية، ومع ذلك فإن المشكلة الأساسية التي قد يواجهها هي اختيار الطريقة التي توفر أفضل البيانات من حيث الصدق والثبات وتكون تكاليف القيام بها مناسبة .
- وفيما يلي نستعرض لأهم الطرق لتحديد الاحتياجات التدريبية:



طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

1. اللجان وفرق العمل الاستشارية :

هي مجموعة من الأفراد المتخصصين في مجال التدريب والراغبين في التدريب يجتمعون لمناقشة الاحتياجات التدريبية وترتيب أولويتها .
وقد تأخذ اللجان شكلاً آخر حيث يمكن تشكيلها من مجموعة من الخبراء من خارج المنظمة لتقوم بالمهام نفسها .



طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

2. تحليل الخطط والتنبؤات :

وهي محاولة لدراسة المستقبل، من خلال تقديرات لأحداث أو ظروف مستقبلية. ونظراً لأنه يجب تصميم برامج التدريب لدعم أهداف المنظمة ، ونظراً لأنه يجب تصميم هذه البرامج في ضوء الظروف السكانية والاقتصادية والسياسية والتقنية المستقبلية ، وفي ضوء خطط وبرامج المنظمة ، ومنتجاتها التي سيتم تسويقها بعد خمس سنوات لاحقة فإن إجراء التنبؤات الخاصة بمتطلبات التدريب لا يمكن اعتبارها أمراً بسيطاً ، وعلى الرغم من ذلك فإنه يجب إجراء هذه التنبؤات وذلك حتى يكون هناك انسجام بين أنشطة التدريب والتطوير وخطط التنبؤات المنظمة .

طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

3. مراكز التقويم :

تستخدم مراكز التقويم لتحديد احتياجات الأفراد من التدريب كما يلي :

يتم ترشيح العاملين بواسطة مشرفيهم (أو يقوم العاملون بترشيح أنفسهم) للخضوع لعملية التقويم وعلى مدى عدة أيام ، وتحت إشراف فريق من المقومين المؤهلين ، يقوم المشاركون بالتعامل مع عدد من المشكلات والمواقف الواقعية المختلفة حيث يتم إشراكهم في مواقف تحاكي الواقع .

- إلى جانب تحديد أوجه الضعف التي يمكن معالجتها بالتدريب، فإن المقومين يعدون توصيات فيما يتعلق بالقابلية للترقية ، ومدى الملائمة لمناصب معينة ، ومدى الملائمة لمزيد من التطوير ، ويتم إطلاع المشاركين ومشرفيهم على النتائج.



طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

.4

مقابلات الموظفين على رأس العمل :

وتستخدم المقابلة عادة بواسطة أخصائي التدريب للحصول على وجهات نظر العاملين تجاه مشكلات العمل ولتحديد المجالات والمهارات التي يعتقد العاملون أنهم يحتاجون للتدريب عليها . ويتم إدارة هذه المقابلات التي غالباً ما يكون مقتنة بواسطة أخصائي التدريب الذي يقوم بتسجيل ملاحظات وتقارير عن استجابات من تمت مقابلتهم .



طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

5. المقابلات عند ترك الخدمة :

وفيها يقوم أخصائي الموارد البشرية بعقد مقابلات مع موظفين عند تركهم للخدمة (وذلك بسبب الاستقالة ، أو الفصل ، أو الإحالة إلى التقاعد) ، وهذه المقابلات تكون مقتنة وتؤخذ أثناءها مذكرات كتابية .
وعلى الرغم من إمكانية تجميع معلومات صادقة تتعلق بالاحتياجات التدريبية ، والمجالات التي توجد بها مشكلات ونظر لقلّة عدد حالات ترك الخدمة فإن جميع البيانات باستخدام هذه الطريقة قد يمتد إلى عدة أشهر أو عدة سنوات .



طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

6. طلبات الإدارة :

هي ببساطة المقترحات والتوصيات لتنفيذ برامج تدريب معينة ، والتي تصل من المديرين التنفيذيين أو المستويات الأعلى إما تطوعاً أو بعد طلبها منهم . حقيقة أن هذا الطريقة تعتبر غير مكلفة ، ولا تتطلب وقتاً طويلاً ، ولكنها تعاني عدم مشاركة العاملين ، والقصور في أخذ العوامل التي تؤثر على العمل من طريق قد يكون غير مباشر .



طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

7. استبيانات قوائم المهارات والقدرات :

تتضمن إعداداً وتطبيقاً وتبويباً وتحليلاً لأداء يصف المهارات والقدرات الخاصة بمجموعة أو فئة معينة من العاملين (على سبيل المثال : الكتبة، والسكرتارية ، ومبرمجي الحاسب الآلي ، والمشرفين ، والمديرين) وتتطلب من هؤلاء الموظفين ومن مشرفيهم المباشرين أن يقدروا بشكل مستقل مدى انطباق هذه المهارات والقدرات عليهم أو على مرؤوسيهم ، ثم يتم تفرغ التقديرات بالنسبة لكل بند، ويسفر توزيع الدرجات عن نظام رتب يعكس الأهمية النسبية لمهارة معينة .



هَمَم



شهادة

تجسدي

دبلوم إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management Diploma

أمل المكاوي

أكاديمية همم

دبلوم إدارة الموارد البشرية

