

## تطوير الموارد البشرية لطاقم مركز إعلام حقوق الإنسان والديمقراطية "شمس"

### 1. أهداف التدريب والتطوير والتعليم

يعتمد التدريب على الغايات المنصوص عليها في إستراتيجية المركز وقيمه، وبما يتوافق مع رسالة ورؤية المركز. وإذ تهدف برامج التدريب والتطوير والتعليم إلى تحسين وتحديث مستوى وجودة كفاءات الأداء في الوظائف المناط بها إلى مختلف الدوائر في المركز، بحيث يتبوأ المركز مكانة مرموقة قادرة على مواكبة ما تملبه التغييرات على المستويات بفاعلية وإيجابية، فأن التدريب والتطوير والتعليم يسعى إلى تحقيق الأهداف في ظل القواعد العامة التالية:

- تنمية معارف ومهارات وقدرات القوة البشرية، باعتبارها رأس المال الحقيقي، واستثمار الوقت والجهد والمال في سبيل زيادة تأهيل الموظفين لإنجاز مسؤوليات العمل بصورة مباشرة.
  - توطيد أركان علاقة تفاهم وثقة متبادلة بين المركز والمستفيدين وتقديم خدمات منظمة تحظى برضا المستفيدين، وذلك في إطار القوانين والتشريعات المعمول بها.
  - تبسيط وتنسيق وتحديث ومراجعة الإجراءات بما يكفل تحقيق الجودة واختصار الوقت والجهد والتكلفة، والاستفادة المثلى من وسائل تقنية المعلومات والاتصالات.
  - مد الوحدات وحدات المركز بمعلومات عما يطرأ من جديد في مجال التدريب والتطوير والتعليم وخاصة التي تتناسب مع احتياجات نوعية في العمل، وذلك للاستفادة من هذه المعلومات في رسم الخطط والمناهج.
  - استقصاء وجهات نظر الموظفين فيما يحتاجون إليه من تدريب وتطوير وتعليم في إطار احتياجات المركز.
  - مراجعة خطط إدارة الموارد البشرية وخاصة فيما يتعلق بالتطوير المهني والتوظيف، ومقابلة احتياجاتها بوسائل قد لا تكون بالضرورة مطابقة للمناهج المتعارف عليها في التدريب والتعليم.
- الاستفادة من البرامج التدريبية والندوات والمؤتمرات ذات العلاقة بخصائص عمل المركز ، والتي تقدمها مؤسسات متخصصة معتمدة محلياً وإقليمياً وعالمياً.

- إشراك موظفي المركز ومتطوعيه وأعضاء هيئته العامة والإدارية ممن يتوافر لديهم الخبرة المناسبة في التدريب وبناء القدرات.
- تحديد، وتحليل، وتصميم، وتطوير، وتقييم برامج التدريب والتطوير التخصصي والتعليم تقوم على الأسس التالية:
  1. خطة المركز.
  2. تحليل الاحتياجات.
  3. كفاءات الأداء المرسومة وغاياتها.
  4. منهج تحديث وتحسين إجراءات العمل.

## 2. منهجية التدريب

تباشر إدارة تطوير الموارد البشرية المهام التالية:

- تحليل احتياجات التدريب :
  - تحليل أداء الموظفين.
  - تحليل مهام الوظائف.
  - تشخيص الأداء غير المقبول.
  - تحديد طبيعة ومحتوى برامج التدريب.
  - صياغة أهداف التدريب.
  - إعداد مادة التدريب.
  - إعداد آليات التقييم ومستوياته.
  - تنفيذ برنامج التدريب على أساس الاختبار.
  - تصميم البرنامج النهائي وتطوير مادته.
- تنفيذ برامج التدريب بعد اعتماده من الجهة المستفيدة.
- تقييم العائد من التدريب أثناء التنفيذ وفي نهاية مدته.
- تقييم مستوى أداء الموظف المتدرب عقب استئنافه مهام عمله
- اتخاذ ترتيبات استكمال مهمة تزويد المتدرب بما يحتاج إليه الأداء من معارف ومهارات وقدرات .

### 3. آليات التدريب

يعتمد التدريب آلية تحليل الاحتياجات التدريبية كخطوة أساسية أولية تؤدي إلى تصميم البرامج ثم تطويرها، واختبار جدواها، وتنفيذ فعاليتها، وتقييم مستوى أداء المتدربين في مراحل التنفيذ، وقياس العائد منها بعد التحاق المتدرب بعمله. والهدف من تحليل احتياجات التدريب أن يبين الآتي :

- هل هناك قصور في الأداء وما هي أسبابه ؟
- هل التدريب هي الوسيلة الناجحة لعلاج القصور في الأداء ؟
- ما هو التدريب المناسب منهجاً وأسلوباً لتزويد الموظف بما يحتاج إليه الأداء من معارف ومهارات وقدرات؟
- يضاف لذلك أن استيعاب معلومات عن معارف ومهارات وقدرات الموظفين المستهدفين للتدريب يؤدي إلى تحديد أهداف التدريب بما يحقق أهداف المركز من جهة ويقابل الاحتياجات النوعية للمتدربين من ناحية أخرى. من أهداف تحليل احتياجات التدريب أن يشمل تصميم وتطوير نظام تقييم للعائد من التدريب في جميع مراحلها، بحيث ينشأ عن التقييم منهجية تعنى بأهداف قريبة المدى من ناحية وبعيدة من ناحية أخرى. يتناول منهاج تحليل احتياجات التدريب بالاختبار الأمور التالية:

- خطط المركز في الحاضر والمستقبل.

- إستراتيجية المركز.

وللحصول على البيانات الخاصة بمنهاج تحليل احتياجات التدريب، تستعين الإدارة الوسائل التالية:

- الاستبيانات

- المقابلات الشخصية

- المناقشات الجماعية

- الأوصاف الوظيفية والكفاءات المحددة

- الأداء السابق

- الوثائق والسجلات المحررة

- المشاهدة



ولكل وسيلة من هذه الوسيلة طريقة محددة لإنجاز العائد منها، ونظراً للارتباط الوثيق بين تحليل احتياجات التدريب، وتصميم البرامج، واختبار جدواها قبل تنفيذها، ثم تنفيذها وتقييم العائد منها، فإن الإدارة تحرص على أن يتم هذا العمل عن طريق فريق متخصص وفقاً لإجراءات محددة. الخطوة التالية لتحليل احتياجات التدريب، تتناول إعداد وتصميم وتطوير مادة التدريب بناءً على النتائج التي توصلت إليها منهجية تحليل احتياجات التدريب، كما تتناول هذه الخطوة الثانية أيضاً تصميم آليات التقييم لكافة مراحل البرامج ومكوناته، وصولاً إلى معلومات يستفاد منها في التعرف على مستويات الأداء في العمل، وتشخيص أوجه القصور وأسبابه، وإعداد مستويات وآليات تبين إلى أي درجة كان البرنامج ناجحاً في تحقيق أهدافه ويتم إنجاز العمل الخاص بهذه المرحلة عن طريق فريق يناط به مهمة الإعداد والتصميم والتطوير واختبار المادة للتحقق من جدواها وتلافي أوجه القصور بها قبل تنفيذها، ثم إحالتها إلى المدير والمديرة المالية والإدارية ومدير البرامج للاعتماد، تمهيداً لإحالة المادة إلى المدربين لتنفيذ فعاليتها. على عاتق قسم تنفيذ وتقييم وتوثيق البرامج تقع مسؤولية تقديم مادة التدريب، وتقييم العائد منها في جميع المراحل، للتأكد من أن المعارف والمهارات والقدرات التي أكتسبها المتدربون تفي باحتياجات الأداء. ويهدف التقييم إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إدراك انطباعات المتدربين عن جوانب محددة في البرنامج بموجب استبيانات تعد بياناتها في نهاية الدورة.
- التكهن بمستوى الأداء في مقر عمل المتدرب.
- التعرف على مقدرة المتدرب في تطبيق ما أكتسبه من معارف ومهارات وقدرات في مجال العمل.
- مشاهدة الموظفين أثناء مزاولتهم لأعمالهم أو القيام بمقابلة شخصية لهم مع رؤسائهم وأقرانهم في العمل وعملائهم، وذلك بعد مدة ثلاثة أشهر من التحاقهم بدورة التدريب.

وعلى ضوء نتائج التقييم ينظر في مدى الحاجة إلى برامج هدفها استكمال النواقص وتحقيق الأهداف، وتأخذ مهمة التقييم في اعتبارها أيضاً احتساب العائد من الاستثمار في التدريب.

#### 4. أسس خطة التدريب والتعليم والتطوير

تقوم هذه الأسس على الخطوات التالية:

- تحليل احتياجات التدريب والتعليم والتطوير للموظفين.
- ترجمة احتياجات الإدارة إلى احتياجات تدريب وتعليم وتطوير الموظفين.
- اعتماد أساسيات الكفاءات الثلاثة:
  1. الفنية
  2. الشخصية
  3. الإدارية
- تحديد أولويات تدريب وتعليم وتطوير الموظفين.
- إشراك الإداريين والإشرافيين المسؤولين في عملية تحديد احتياجات الموظفين.
- اختيار وسائل التدريب والتطوير والتعليم المناسبة.
- إعداد خطة التدريب السنوية.
- تطبيق معايير التدريب والتطوير والتعليم الفعالة التي تنص على:
  1. مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف الأداء.
  2. مستوى الكفاءة التي يحصل عليها الموظفون.
- تحديد الكفاءات المراد الحصول عليها قبل الشروع في تنفيذ البرامج.

## 5 . معايير اختيار عروض التدريب

عقب تحديد احتياجات التدريب وتقييم مستوى المرشحين للتدريب، تخضع عروض التدريب إلى المعايير التالية قبل الموافقة عليه:

- أهداف الدورة التدريبية مقابل أهداف المركز .
- المستوى المطلوب للمتدربين المستفيدين من الدورة.
- محتويات البرنامج ومطابقته لكفاءات الأداء واحتياجاته ومستوياته.
- منهجية إعداد المادة التدريبية.
- مستوى، وطبيعة التطبيقات العملية للبرنامج.
- جدول التنفيذ الزمني.
- مقارنة البرنامج بأفضل الممارسات النوعية.
- طرق تقييم أداء المتدربين أثناء تنفيذ البرنامج وفي نهايته.
- تقييم العائد من التدريب والاستثمار فيه.
- السيرة الذاتية المهنية للمدرب.
- تكاليف تنفيذ الدورة.
- إيضاح العلاقة بين أهداف الدورة والكفاءات المراد الحصول عليها.
- المقارنة بين طريقة إعداد البرنامج وتقديمه وطريقة التعليم عند المتدرب.
- متابعة وملاحظة أداء المدرب أثناء قيامه بتنفيذ فعاليات الدورة.