



سياسة التدريب



الغرض من السياسة:

- تحديد الإجراءات التي تتبعها الجمعية لتقديم خدمات تدريبية وتطويرية للموظفين والمتطوعين من أجل الارتقاء بأدائهم الوظيفي وقدراتهم المهنية
- التحقق من نتائج التدريب وقياس أثر التدريب.

مجالات التطبيق:

- جميع موظفي الجمعية.

التعريفات:

الدورات التدريبية	دورات تعقد للموظفين والمتطوعين بهدف الارتقاء بأدائهم الوظيفي وقدراتهم المهنية منها ما يعقد داخل قاعات الجمعية ومنها ما يعقد خارج الجمعية.
التدريب الداخلي	دورات أو برامج تدريبية تنظمها وتعقدتها الجمعية، وتنفذ بواسطة أشخاص ذوي خبرة وكفاءة في مجال التدريب، أو بالاتفاق مع مراكز تدريب معتمدة.
التدريب الخارجي	دورات أو برامج تدريبية أو لقاء مع خبير أو زيارات ميدانية أو مؤتمر أو ملتقى تنظمها جهات خارج الجمعية ويرشح لحضورها موظفين ومتطوعين مختصين في مجال التدريب المختص.
ورش العمل	جلسات نقاش يقوم بها أشخاص على شكل مجموعات عمل لدراسة مسألة محددة وتتم كإحدى وسائل التدريب، أو عند حدوث أمر ما يستوجب مناقشته للخروج بتوصيات أو قرارات.
الخطة التدريبية	برامج تدريبية موضوعه بناء على الاحتياجات التدريبية للموظفين والمتطوعين وبناء على الخطة الإستراتيجية للجمعية وتوصيات الإدارة العليا للجمعية وتوضع ضمن الخطة التشغيلية السنوية للجمعية.
الدورات التدريبية المتخصصة	دورات تدريبية تتعلق بمجال الوظيفة التي يشغلها الموظف



سياسات عامة:

- تلتزم الجمعية بتدريب موظفيها وتطوير معرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم الوظيفية في الوظائف التي يشغلونها أو في الوظائف الأعلى المخطط لهم تولى مسؤولياتها ومهامها.
- يجب على الموارد البشرية أن تضع وتنفذ خططاً سنوية لتدريب وتأهيل الموظفين بجميع مستوياتهم الوظيفية وذلك في ضوء نتائج تقييم الأداء وكلما دعت الحاجة إلى ذلك.

تحليل احتياجات التدريب:

- يتم تحديد وتحليل احتياجات التدريب السنوية لكل موظفي الجمعية من خلال الأهداف الاستراتيجية للجمعية أولاً ومن ثم من خلال مصادر متعددة تشمل:
- الأوصاف الوظيفية ومقارنتها بالمؤهلات العلمية والخبرات العملية للموظفين.
 - تحليل تقييم الأداء السنوي للموظفين وفقاً لنظام إدارة الأداء المعتمد في الجمعية.
 - آراء الرؤساء والمديرين في مواطن ضعف الأداء التي تحتاج رفع كفاءة أداء الموظفين المشرفين عليهم.
 - آراء الموظفين في مدى حاجتهم لتطوير الكفاءة في العمل.
 - احتياجات سوق العمل المتغيرة والمتطورة.

إعداد خطة التدريب والتطوير:



- تقوم إدارة الموارد البشرية في بداية السنة الميلادية من كل عام وفي ضوء نتائج دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بالبدء في إعداد خطة التدريب والتطوير.
- يتولى قسم التدريب في الجمعية مسؤولية تنفيذ خطة التدريب والتطوير السنوية بعد اعتماد المبالغ المخصصة لها في الميزانية السنوية.

تنفيذ خطة التدريب:

أ- التدريب الداخلي:

يلتزم أخصائي التدريب بالتواصل مع المدرب أو مركز التدريب المعتمد للتنسيق لعقد الدورة التدريبية المخطط لها والقيام بما يلي:

١. إبلاغ المرشحين لحضور الدورة التدريبية قبل أسبوع على الأقل، والتأكيد على الحضور قبل يومين من بدء الدورة التدريبية. وذلك بطرق التواصل المتاحة
٢. تجهيز مكان التدريب ومتابعة توفير الضيافة بالتنسيق مع الخدمات المساندة وذلك قبل بدء التدريب بيوم على الأقل.
٣. تجهيز المادة العلمية والحقيبة التدريبية.
٤. عند انتهاء التدريب يقوم منسق التدريب بأخذ آراء المتدربين في البرنامج التدريبي والمدرب.
٥. طباعة شهادات حضور للمتدربين.
٦. تسليم المتدربين شهادات حضور الدورة التدريبية خلال أسبوع من انتهاء البرنامج.
٧. حفظ صورة من الشهادة في ملف الموظف التدريبي.
٨. رفع تقرير عن البرنامج التدريبي لإدارة الجمعية خلال أسبوع من انتهاء البرنامج التدريبي لمعرفة الملاحظات والأخذ بها في البرامج القادمة.

ب- التدريب الخارجي:

- يجوز إيفاد الموظفين للدورات والبرامج التدريبية أو الندوات والورش والملتقيات خارج وداخل المنطقة وفي حدود المخصصات المالية المعتمدة لها.

- يلتزم قسم التدريب عند إيفاد الموظفين لحضور الدورات والبرامج التدريبية أو الندوات والورش والملتقيات بما يلي:
 - إلزام الموظفين بالمواعيد المحددة للدورات والبرامج التدريبية التي يتم تحديدها بكل دقة من جانب جهات التدريب بالخارج.
 - التأكد من وجود المخصصات المالية في ميزانية التدريب.
- شروط الإيفاد للدورات والبرامج التدريبية يشترط لإيفاد الموظف في دورة أو برنامج تدريبي أو الندوات والورش والملتقيات ما يلي:
- الحصول على موافقة المدير المباشر ومدير الجمعية.
 - أن يكون للدورة أو البرنامج التدريبي أو الندوات والورش والملتقيات علاقة مباشرة بالعمل الذي يقوم به الموفد أو الذي سيلتحق به وفقا لمساره الوظيفي وخطة التطوير الفردية.

واجبات الموفد في الدورات والبرامج التدريبية:

- يلتزم الموفد في الدورة أو البرنامج التدريبي أو الندوات والورش والملتقيات بما يلي:
- المواظبة على حضور الدورة أو البرنامج التدريبي.
- الحرص على التحصيل العلمي واكتساب المهارات.
- تقديم تقرير مفصل عن الدورة التدريبية أو البرنامج التدريبي الموفد إليه.
- تدريب زملائه في العمل على المهارات التي استفاد منها في الدورة.
- المشاركة في لقاءات المعرفة وطرح ملخص الدورة التدريبية لكافة الزملاء.

أشكال التدريب المعتمدة:



- الدورات والبرامج التدريبية.
- التدوير الوظيفي.
- برنامج التدريب على رأس العمل.
- المؤتمرات والندوات والملتقيات.
- التدريب الإلكتروني (منصات التدريب الإلكترونية).
- برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي.

مراجعة فعالية التدريب والتطوير السنوي:

تقييم التدريب:

يتعين على قسم التدريب قياس فعالية ومردود التدريب والتطوير، ورفع تقارير شهرية لمدير إدارة الموارد البشرية تتضمن بيان المؤشرات المبينة أدناه كل ستة أشهر وذلك من متابعة خطة مؤشرات الأداء الخاصة بالتدريب:

- مدى الالتزام بخطة التدريب والتطوير السنوي.
- عدد الأيام الفعلية التي أمضاها الموظف في التدريب.
- مدى الالتزام بالمواعيد المقررة لأشكال التدريب.
- نسبة رضا الموظفين عن أشكال التدريب.
- نسبة الموظفين الذين ساهمت خطة التدريب في تحسين أدائهم.
- عدد الرؤساء المباشرين الذين لاحظوا تحسن أداء موظفيهم نتيجة عملية التدريب.

تقييم أثر التدريب:

يلتزم أخصائي التدريب بمتابعة قياس أثر التدريب وفق نظرية كيك باتريك Kirpatrick حيث طور Kirpatrick أربع مراحل يمكن أن تبنى على أساسها برامج التدريب، وهذه المراحل لعملية التقويم هي:

المرحلة الأولى: رد الفعل، هل كان المتدرب راضياً عن البرنامج التدريبي بشكل عام.
المرحلة الثانية: التعلم، ما هي المبادئ والحقائق والأساليب والمهارات التي تم تعلمها و التدرّب عليها ؟

المرحلة الثالثة: السلوك، ما هي التغيرات التي طرأت على سلوك العمل نتيجة للتدريب؟

المرحلة الرابعة: النتائج، ما هي النتائج الملموسة للبرنامج التدريبي في مجالات رضا المستفيدين، تقليل التكاليف التشغيلية؟

تقييم رد فعل المشاركين:

- يقيس أخصائي التدريب رد فعل المشاركين في التدريب من خلال استبيان تقييم المستوى الأول لأثر التدريب على المتدربين أثناء البرنامج التدريبي أو بعد الانتهاء من البرنامج مباشرة لقياس رد فعل المشاركين يشمل مدى رضاهم عن (المدرب – أسلوب التدريب – مادة التدريب – مكان التدريب ..).

تقييم التعلم:

- يقوم المدير المباشر للموظف المتدرب بتقييم المستوى الثاني من التدريب من خلال قياس المعارف والمهارات للموظف قبل وبعد البرنامج التدريبي وفق نموذج مخصص لذلك يقيس ابرز المهارات والمعارف التي اكتسبها الموظف ثم يسلمها لأخصائي التدريب لحفظها ومقارنتها بعد انتهاء التدريب.



تقييم السلوك:

- ويقوم بهذا التقييم المدير المباشر للموظف حيث يقوم بتقييم المستوى الثالث من مستويات تقييم أثر التدريب على سلوك الموظف وذلك بعد ثلاثة أشهر على الأقل من الانتهاء من البرنامج التدريبي يشمل التغير في سلوك في عدة نواحي (مثل إدارة الوقت والالتزام بقواعد وإجراءات العمل والقدرة على تحديد الأولويات وعلاقة الموظف بزملائه ورؤسائه في العمل).

تقييم النتائج:

- يقوم بهذا التقييم المدير المباشر للموظف وبمتابعة من أخصائي التدريب حيث يقوم المدير المباشر بتقييم المستوى الرابع من مستويات تقييم أثر التدريب على نتائج الإدارة التابع لها الموظف وذلك بعد ستة على الأقل من الانتهاء من البرنامج التدريبي ويهدف هذا المستوى لقياس أثر التدريب على نتائج العمل في الجمعية بشكل عام مثل رضا المستفيدين وتقليل وقت الخدمة وتقليل التكاليف.....

اعتماد
مجلس الإدارة



الملاحق

نموذج تحديد الاحتياج التدريبي			
اسم الموظف	المسمى الوظيفي	المعارف أو المهارات التي تحتاج إلى تحسين وفق تقييم الأداء	المعارف أو المهارات التي تحتاج إلى تحسين وفق متطلبات سوق العمل
المعارف أو المهارات التي تحتاج إلى تحسين وفق الوصف الوظيفي	المعارف أو المهارات التي تحتاج إلى تحسين وفق متطلبات سوق العمل	المعارف أو المهارات التي تحتاج إلى تحسين وفق تقييم الأداء	المعارف أو المهارات التي يحتاج إليها الموظف أن يطورها
وسائل التدريب المقترحة حسب أولوية الاحتياجات:			
وسيلة التدريب المقترحة	درجة الأهمية:		
<input type="checkbox"/> هام و عاجل	<input type="checkbox"/> هام	<input type="checkbox"/> هام وغير عاجل	
<input type="checkbox"/> هام و عاجل	<input type="checkbox"/> هام	<input type="checkbox"/> هام وغير عاجل	
<input type="checkbox"/> هام و عاجل	<input type="checkbox"/> هام	<input type="checkbox"/> هام وغير عاجل	
<input type="checkbox"/> هام و عاجل	<input type="checkbox"/> هام	<input type="checkbox"/> هام وغير عاجل	
<input type="checkbox"/> هام و عاجل	<input type="checkbox"/> هام	<input type="checkbox"/> هام وغير عاجل	
اسم الموظف	التوقيع		
المدير المباشر	التوقيع		
المدير التنفيذي	التوقيع		

تقييم برنامج تدريبي (تقييم رد الفعل)

اسم الموظف:	الإدارة :
نوع البرنامج:	<input type="radio"/> لقاء <input type="radio"/> مع خبير <input type="radio"/> ملتقى <input type="radio"/> دورة <input type="radio"/> مؤتمر <input type="radio"/> زيارة ميدانية
اسم البرنامج :	التاريخ : / / 144 هـ
عدد الأيام التدريبية : () ساعة () يوم	المكان:

أخي الكريم /

في نهاية هذا البرنامج نشكر لك حضورك ومساهمتك معنا ، ونأمل منك أن تشارك بملء هذا الاستبيان حتى نتمكن من تطوير خدماتنا التدريبية بفعالية وكفاءة عالية .

حدد مدى درجة رضاك عن ما يلي : (4) مرضي جدا (3) مرضي (2) غير مرضي (1) غير مرضي أبدا

م	م	الفقرة	4	3	2	1	المقترح
1	تقييم المدرب/الخبير	قدرة المدرب/الخبير على إيصال المعلومة					
2		قدرة المدرب/الخبير على التقارب والتفاعل مع المشاركين					
3		تقييمك للمدرب/الخبير بشكل عام					
1	تقييم المحتوى	أهمية موضوع البرنامج					
2		وضوح أهداف البرنامج					
3		ارتباط محتوى البرنامج باحتياجاتك المعرفية و المهارية					
4		مناسبة المحتوى مع الفترة الزمنية المحددة					

					تقييمك لمحتوى البرنامج بشكل عام	5	
					مكان البرنامج وتجهيزاته	1	تقييم التجهيزات
					توقيت البرنامج	2	
					مستوى الضيافة المقدمة	3	

أبرز السلبيات	أبرز الإيجابيات
-	-
-	-
-	-

اقتراحات

.....

.....

.....

التوقيع

تقييم برنامج تدريبي (تقييم التعلم)

اسم الموظف:	الإدارة:
نوع البرنامج:	○ دورة ○ لقاء مع خبير ○ ملتقى ○ زيارة ميدانية
اسم البرنامج:	التاريخ: / / 144 هـ
عدد الأيام التدريبية: () ساعة () يوم	المكان:

أخي الكريم / في نهاية هذا البرنامج نشكر لك حضورك ومساهمتك معنا ، ونأمل منك أن تشارك بملء هذا الاستبيان حتى تتمكن من تطوير خدماتنا التدريبية بفعالية وكفاءة عالية .

حدد درجة امتلاكك للمعارف والمهارات التالية قبل التحاقك بالبرنامج والتحسين الذي طرأ بعد البرنامج:

(5) درجة كبيرة جدا (4) درجة كبيرة (3) درجة متوسطة (2) درجة قليلة (1) درجة قليلة جدا

بعد البرنامج					قبل البرنامج					المعارف	م
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
	4								1		1
											2
											3
											4
											5
بعد البرنامج					قبل البرنامج					المهارات	م
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
											1



											2
											3
											4
											5

أبرز السلبيات	أبرز الإيجابيات
-	-
-	-
-	-

اقتراحات:

توقيع الموظف

ملاحظات المدير المباشر:

توقيع المدير
المباشر

تاريخ التقييم
144 / / هـ

تقييم برنامج تدريبي (تقييم السلوك)

اسم الموظف:	الإدارة :
نوع البرنامج :	○ لقاء مع ○ خبير ○ ملقى ○ دورة ○ مؤتمر
اسم البرنامج :	التاريخ : / / 144هـ
عدد الأيام التدريبية : () ساعة) (يوم)	المكان:

سعادة مدير إدارة /

نأمل منك تعبئة هذا الاستبيان بدقة وموضوعية لقياس أثر البرنامج التدريبي أعلاه على سلوك المتدرب حتى تتمكن من قياس أثر التدريب لتطوير البرامج التدريبية بفعالية وكفاءة عالية.

حدد درجة التحسن الذي طرأ على سلوك المتدرب بعد التحاقه بالبرنامج المذكور اعلاه

السلوك	تغير ملحوظ	بعض التغير	لا تغير	لا فرصة للتطبيقات
1 إدارة وقته في العمل بفاعلية				
2 زيادة روح الانتماء إلى الجمعية				
3 الالتزام بقواعد وإجراءات العمل				
4 قيام الموظف بالتخطيط لأعماله				
5 القدرة على تحديد الأولويات في العمل				
6 علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه في العمل				

أبرز الإيجابيات	أبرز السلبيات
-	-



-	-
-	-

اقتراحات:

.....

.....

ملاحظات:

.....

.....

.....

التوقيع

تاريخ التقييم

تقييم برنامج تدريبي (تقييم النتائج)

اسم الموظف:	الإدارة:
نوع البرنامج:	○ لقاء ○ مع خبير ○ ملتقى ○ دورة ○ مؤتمر
اسم البرنامج:	التاريخ: / / 1438 هـ
عدد الأيام التدريبية: () ساعة () يوم ()	المكان:

سعادة مدير إدارة /

نأمل منك تعبئة هذا الاستبيان بدقة وموضوعية لقياس أثر البرنامج التدريبي أعلاه على نتائج العمل في الجمعية حتى نتمكن من قياس أثر التدريب لتطوير البرامج التدريبية بفعالية وكفاءة عالية.

حدد درجة التحسن الذي طرأ على نتائج العمل في الجمعية بعد تنفيذ البرنامج أعلاه:

م	النتائج	تغير ملحوظ	بعض التغير	لا تغير	لا فرصة للتطبيق
١.	مستوى رضا المستفيدين				
٢.	تقليل وقت تقديم الخدمة				
٣.	تحسن نوعية الخدمات				
٤.	بناء مشاريع نوعية				
٥.	تقليل التكاليف				
٦.	التقليل من معدل غياب الموظفين				
٧.	قلة الشكاوى				
٨.	مستوى الرضا الوظيفي				



				زيادة الانتاجية	٩.
--	--	--	--	-----------------	----

اقتراحات:

ملاحظات:

التوقيع

تاريخ التقييم