

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية
الجمعية التعاونية الزراعية ببلجرشي

مسجلة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

برقم (٣٠٩)

تحت إشراف مركز التنمية الاجتماعية بالباحة

الرقم :
التاريخ :
الموافق :
المشروعات :

دليل الاحتياجات التدريبية

الجمعية التعاونية الزراعية ببلجرشي



الجمعية التعاونية الزراعية ببلجرشي

Agricultural Cooperative Society in Baljurashi



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية
الجمعية التعاونية الزراعية بلجرشي
مسجلة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
برقم (٣٠٩)
تحت إشراف مركز التنمية الاجتماعية بالباحة

الرقم :
التاريخ :
الموافق :
المشروعات :

رقم الإصدار: ١	تاريخ الإصدار: ٢٠٢٣	
الاعتماد	المراجعة	الإعداد
الاسم :	الاسم :	الاسم :
الوظيفة :	الوظيفة :	الوظيفة :
التوقيع :	التوقيع :	التوقيع :
التاريخ :	التاريخ :	التاريخ :



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية
الجمعية التعاونية الزراعية بلجرشي
مسجلة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
برقم (٣٠٩)
تحت إشراف مركز التنمية الاجتماعية بالباحة

المحتويات

٣	المقدمة
٣	تعريف
٤	الهدف من الدليل
١٦	مبادئ التعلم عند تخطيط البرنامج التدريبي
٥	تحديد الاحتياجات التدريبية
٦	وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية
٧	تحليل الاحتياجات التدريبية
١٠	أنواع التدريب
١١	سياسة التدريب في الجمعية
١٣	إجراءات الترشح لحضور الدورات التدريبية العامة
١٥	تنفيذ التدريب
١٨	وقت تنفيذ البرنامج التدريبي
١٩	تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي
٢٠	المتابعة اليومية
٢١	تقويم التدريب وتقييم الأثر التدريبي





الرقم :
التاريخ :
الموافق :
المشروعات :

• المقدمة :

يعد التدريب من أهم الاستراتيجيات التي تمكن المنشأة من بلوغ غايتها التنظيمية فباستخدامه لغرض رفع القدرات المهنية التي تحتاجها المنشأة لردم أو تجسير " هوة الأداء "، فإن التدريب يمكن أن يعود بفوائد كبيرة للمنشأة، تعادل في قيمتها أضعاف ما قد ينفق على العملية التدريبية نفسها.

• تعريف :

التدريب: هو نشاط يهتم بنقل التعليمات والمعلومات بهدف تطوير الأداء الخاص بالفرد المتلقي لها، أو مساعدته على الوصول إلى مرحلة معينة من المهارات والمعارف.
الاحتياجات التدريبية: مجموعة التغيرات الإيجابية المطلوب إحداثها في معارف وخبرات المتدرب ووجدانه ومهاراته وسلوكه من خلال التدريب.





الرقم :
التاريخ :
الموافق :
المشروعات :

• الهدف من الدليل :

١- يهدف الدليل التالي إلى تنم عملية التدريب في الجمعية انطلاقاً من خطتها الاستراتيجية للأعوام 2019 وحتى ٢٠٢٣ م، الأمر الذي سينعكس على العملية التدريبية من حيث:-

- أ- وضوح الاحتياجات التدريبية للجمعية.
- ب- دقة التدريب في تحديد المستهدف من الاحتياج بما يحقق الأهداف الموضوعية.
- ت- كفاءة المخرج في تأهيل كفاءات الجمعية في المنظور القريب والبعيد.
- ث- انطلاقة عملاقة في تقوية الكفاءات وتوسيع المدارك والمعارف المهمة بما ينعكس على الأداء الوظيفي للموظفين.

٢- رسم خارطة تدريبية تستخدمها الجمعية لتفعيل التدريب بما يحقق أهدافه بإذن الله مع وضع إجراءات وضوابط لنجاح العملية التدريبية للجمعية، ويستفيد من هذا الدليل كافة المستويات الإدارية حسب الهيكل التنظيمي المعتمد.

وقد بنيت دراسة الاحتياجات التدريبية وقد ب في هذا الدليل بما يتوافق مع الوضع التطويري للجمعية وفق مشروع (البناء المؤسسي) الذي يتضمن تطويراً في اللوائح وأدلة العمل والخطة الاستراتيجية وإعادة الهيكلة بشكل شبه كامل من خلال المداخل التالية:
الأول: الخطة الاستراتيجية: (الغايات – الأهداف).

الثاني: تحليل الوظائف: (الهيكل التنظيمي – دليل إجراءات الجودة و الوصف الوظيفي).

الثالث: خبرات المختصين: (مراكز الاستشارات والتدريب – المستشارون).

الرابع: التطلعات والرغبات: (القيادات – الموظفون).





الرقم :
التاريخ :
الموافق :
المشروعات :

• مبادئ التعلم عند تخطيط البرنامج التدريبي :

لتحقيق فعالية البرنامج التدريبي يجب مراعاة تطبيق مبادئ التعلم عند تخطيط البرنامج، باعتبار أن التدريب هو محاولة للتأثير في اتجاهات الموظفين عن طريق تعليمهم سلوكيات ومبادئ جديدة. ومن أتم مبادئ التعلم التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التدريبي، المبادئ الهامة التالية:

١. الحاجة: ونعني بذلك وجود حاجة لدى المتدرب تدفع إلى حضور البرنامج التدريبي فوجود الحاجة أو الدافع أمر ضروري حتى تتم عملية التعلم. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق حث واستثارة دوافع المتدربين، بربط التدريب بتحقيق أهداف ينشدونها أو حاجات يسعون لإشباعها. مثال ذلك حاجات تحقيق الذات والاعتبار والتقدير والإنجاز وغيرها.
٢. المشاركة: تسهم مشاركة المتدربين في دعم التنفيذ الفاعل للبرامج التدريبية بجعلهم يتعلمون بدرجة أسرع، ويحتفظون بما تعلموه لفترة أطول.
٣. الممارسة: وهي تسهم في طبع الأفكار والمعلومات الأساسية في أذهان المتدربين، وتزيد من فرصة حدوث الاستجابات الفاعلة لديهم.
٤. ارتباط المادة التدريبية بعمل المتدرب: وبذلك يكون للتدريب معنى وهدف لدى المتدرب، ويحفزه على متابعة الإجراءات والأسس الصحيحة للأداء.
٥. مراعاة الفروق الفردية: إن الأسلوب الأفضل للتدريب هو ذلك الذي يتفق مع قدرات المتدربين، ويتلاءم مع الفروق الفردية في القدرات والمهارات ودرجة الاستعداد ومستوى الذكاء، وغيرها من أوجه الفروق الفردية.
٦. تطبيق المعرفة: لابد للمتدرب أن يحول أو ينقل بسرعة ما تعلمه خلال البرنامج التدريبي إلى واقعه العلمي، وهو ما يعرف بـ "انتقال أثر التدريب".
٧. التغذية الراجعة: حيث يتم تزويد المتدربين بمعلومات دقيقة عن مدى تقدمهم، الأمر الذي قد يدفعهم إلى توفيق وتكليف سلوكهم في البرنامج التدريبي لتحقيق أقصى قدر من التعلم وبأسرع وقت ممكن. وبصفة عامة فإن تقارير التقدم التي توضح مدى تقدم المتدرب، تسهم في سرعة وفعالية التعلم.





الرقم :
التاريخ :
الموافق :
المشروعات :

٨. التعزيز: ويعني ذلك تعزيز أثر الجهود التدريبية عن طريق مدخل الإثابة لمن حضروا برامج تدريبية. كإعطائهم منحا مالية أو منحهم أولوية عند الترقية أو منحهم شهادات تقدير أو منحا دراسية ونحوه.

• تحديد الاحتياجات التدريبية :

مفهوم الاحتياجات التدريبية:

١. الاحتياجات التدريبية هي : معلومات ومهارات واتجاهات وقدرات فنية وسلوكية يراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها أو تنميتها لدى المتدرب، لتواكب تغيرات معاصرة أو نواح تطويرية معينة.
٢. تتسم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ضمن منظومة أو نظام التدريب بالعديد من السمات، من أبرزها:
 - أ- أنها مستمرة و دائمة، وذلك لتغير وتنوع مشاكل وظروف العمل.
 - ب- أنها تؤثر تأثيرا مباشرا في كفاءة تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها وتقويمها.
 - ت- أنها تضمن أو تحقق الجدوى المنشودة للبرامج التدريبية.

٣. هناك بعض الأسئلة التي ينبغي طرحها أو نقاشها عند تحديد الاحتياجات التدريبية:

أ- هل التغيير المنشود أو المرغوب (إكساب، تطوير، زيادة، تعديل، إلخ) يلبي حاجتنا؟

ب- هل يمكن بلوغ هذه المستويات عن طريق التدريب؟

ت- ما هي المقاييس والمعايير المطلوبة؟

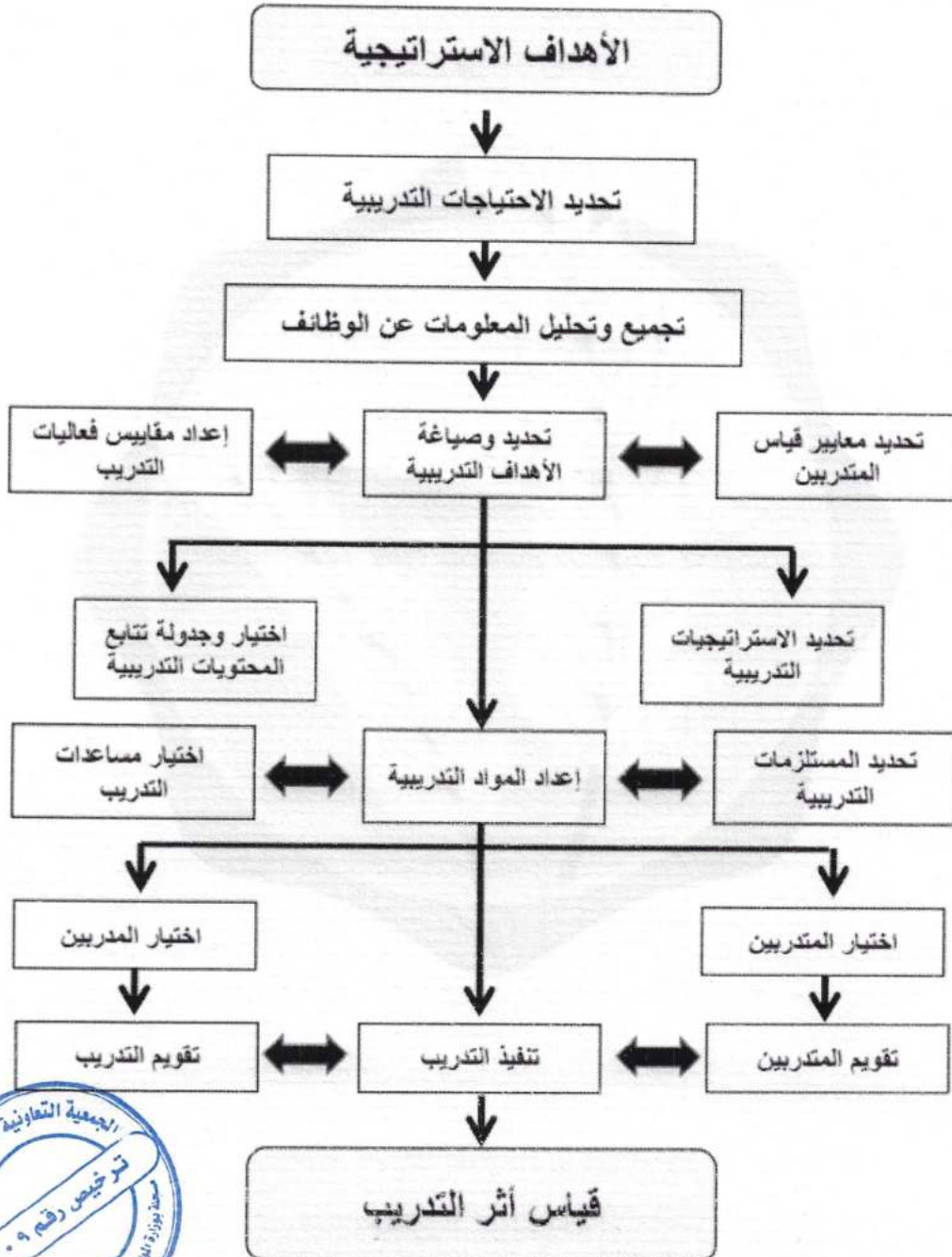




الرقم :
التاريخ :
الموافق :
المشروعات :

• وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية :

توجد العديد من الوسائل لتحديد الاحتياجات التدريبية، إي إن يمكن استخدام النموذج الكلي التالي لإنجاز هذه الخطوة الهامة في العملية التدريبية:





الرقم :
التاريخ :
الموافق :
المشروعات :

● تحليل الاحتياجات التدريبية :

مادة (1):

يقوم قسم الموارد البشرية بإعداد خطة تدريبية لكل سنة، منطلقاً من الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية بالجمعية، ويتم ذلك على ثلاثة مستويات:

1. المستوى التنظيمي الكلي.
2. مستوى الإدارات/ فرق العمل.
3. المستوى الفردي.

وهذه المستويات الثلاث متصلة ومرتبطة ببعضها البعض، ارتباطاً يساعد في ضمان إجراء تحليل متوازن لحاجة الجمعية الفعلية، يضع في حسابه الصورة الأشمل، ولا يغفل في نفس الوقت الاحتياجات المحددة على مستوى الأفراد.

مادة (2):

تتضمن الوسائل التي يمكن استخدامها في تحليل الاحتياجات التدريبية التالي:

1. تحليل الاستراتيجيات والخطط الراهنة؛ لتحديد المهارات والمعارف الجديدة المطلوبة.
2. الإستقصاء.
3. المقابلات الفردية.
4. "مجموعات التركيز".

مادة (3):

يقوم قسم الموارد البشرية بالجمعية عند إجرائه لعملية تحليل الاحتياجات التدريبية وقبل وضعه للخطة السنوية للتدريب والتطوير بالإسترشاد بالمستندات الأساسية التالية:

1. الخطة الاستراتيجية للجمعية.
2. نظام تقييم أداء العاملين.
3. التوصيف الوظيفي الدقيق لمهام الإدارات التنفيذية.
4. الأهداف الوظيفية المكتوبة لكل موظف.
5. إطار القدرات الفردية المطلوبة للوظائف.
6. إستراتيجية التدريب.
7. خطط التدريب السابقة (لتبني إيجابيات الخبرات المتراكمة).





الرقم :
 التاريخ :
 الموافق :
 الموضوعات :

مادة (4):

1. يقوم قسم الموارد البشرية بعمل تحليل إستراتيجي لجوانب القوة والضعف لبيئة العمل الداخلية الكلية، وكذا الفرص المتاحة والمهددات بالبيئة الخارجية المحيطة بالجمعية. والهدف من ذلك هو الإلمام بصورة كاملة على المدى البعيد عن كافة جوانب العمل بالجمعية، وإنجاز تحليل متعمق لها حسب الشكل رقم 1.

(الشكل رقم 1: نموذج التحليل الاستراتيجي):

جوانب القوة:	جوانب الضعف:
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
الفرص المتاحة:	المهددات:
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •

2. يعد تقييم الأداء السنوي أحد أهم أدوات التقييم والتحليل على هذا المستوى، حيث إنه يؤمن فرصاً سانحة لمراجعة أهداف العمل على مستويي الجمعية والفرد عن سنة سابقة، والتوافق على تلك الأهداف التي تخص سنة تالية لها.





الرقم :
التاريخ :
الموافق :
المشروعات :

مادة (5):

1- يقوم مدراء الإدارات التنفيذية باستخدام الأسلوب التشخيصي لتحليل الاحتياجات التدريبية بناءً على القدرات، كما في (الشكل "1")، أدناه بعد توزيعه على رؤساء الأقسام التابعة لهم في كل مرة يجري فيها التحليل.

(الشكل رقم 1 نموذج التحليل المبني على القدرات)

هل هذا جزء من مهامكم الوظيفية؟	أهمية هذا الجانب لوظيفتك؟			كيف تقيم مستوى ثقتك في أداء هذا الجانب؟		
	هام جداً	هام لحد ما	ليس هاماً	وائق جداً	وائق لحد ما	غير وائق
إجراء تدريب التهيئة						
تخطيط وتنظيم ومراقبة العمل						
القيادة والتحفيز						
دعم تطوير معارف ومهارات المرؤوسين						
إتاحة فرصة التعلم الفردي						
إتاحة فرصة التعلم الجماعي						
توجيه المرؤوس نحو التعلم والتدريب على مهارات ومعارف مستجدة						
إدارة مصروفات المرؤوسين						
الاحتفاظ بسجلات تفصيلية عن المرؤوسين						

(الشكل رقم 2 نموذج التحليل المبني على قدرات المرؤوسين)

هل هذا جزء من مهامكم الوظيفية؟	أهمية هذا الجانب لوظيفتك؟			كيف تقيم مستوى ثقتك في أداء هذا الجانب؟		
	هام جداً	هام لحد ما	ليس هاماً	وائق جداً	وائق لحد ما	غير وائق
إجراء تدريب التهيئة						
تخطيط وتنظيم ومراقبة العمل						
تطوير المهارات المتعلقة بالوظيفة						
تطوير المهارات المعرفية والثقافية المتعلقة في بيئة العمل						
إتاحة فرصة التعلم الفردي						
إتاحة فرصة التعلم الجماعي						





الرقم :
التاريخ :
الموافق :
المشروعات :

• أنواع التدريب :

مادة (6):

تخطط الجمعية على المدى البعيد أو المتوسط لتنفيذ برامج تدريبية حسب نشاطها ورؤيتها الاستراتيجية والأوضاع السائدة بالبيئة المحيطة، ويوجد نوعان من التدريب هما:

1. التدريب المبدئي أو "تدريب التهيئة" لمزاولة العمل:

وهو التدريب الذي يتلقاه الملتحق بالعمل حديثاً، ويتضمن بالنسبة للوظائف الإدارية التوجيهات الأساسية والتعريف بالبيئة الداخلية للعمل وطبيعة الوظيفة. أما بالنسبة للوظائف الفنية فقد يتسع التدريب المبدئي ليشمل تفاصيل فنية أكثر، تصل إلى كيفية أداء العمل وإنجاز المهام والأنشطة المرغوبة من الرئيس المباشر، وفق جداول زمنية وسياسات وإجراءات عمل دقيقة، محددة وصارمة. وربما يُطلب من المتدرب اجتياز اختبار معين يُعقد له بنهاية الفترة التدريبية المبدئية. وقد يكون مثل هذا النوع من التدريب إلزامياً في بعض الأوضاع أو لبعض الوظائف

2. التدريب على رأس العمل:

وهو ما يتلقاه الموظف أو العامل خلال تأدية مهامه الوظيفية، ويتصف بالإستمرارية لتحسين معارفه وتطوير مهاراته وفق متطلبات محددة، ووفق الرؤية الاستراتيجية للجمعية. وقد يكون ذلك من أهم مرتكزات ومتطلبات الترقي الوظيفي بالنسبة للفرد.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



**المملكة العربية السعودية
الجمعية التعاونية الزراعية بلجرشي**

مسجلة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
برقم (٣٠٩)

تحت إشراف مركز التنمية الاجتماعية بالباحة

الرقم :
التاريخ :
الموافق :
المشروعات :

مادة (12):

يجوز للجمعية أن تُنهي عقد التدريب إذا لمست من المتدرب عدم القابلية أو القدرة على إكمال برنامج التدريب بصورة مفيدة.

مادة (13):

يجوز للجمعية أن تُلزم المتدرب بأن يعمل لديها، بعد انقضاء مدة التدريب، وفقاً للسياسات الداخلية للجمعية.

مادة (14):

يتولى قسم الموارد البشرية المسؤولية الكاملة في تطبيق السياسات والإجراءات التفصيلية الخاصة بعملية التدريب والتطوير، وفق ما هو معتمد بسياسات وإجراءات الموارد البشرية.



الرقم :
التاريخ :
الموافق :
المشروعات :

• سياسة التدريب في الجمعية :

مادة (7):

تهدف سياسة الجمعية من عمليات التأهيل والتدريب والتطوير إلى تحقيق التالي:

- 1- تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لتحسين أدائهم، والتخلص من جوانب القصور التي تتم ملاحظتها، ويُشار إليها خلال التقييم السنوي لأداء الموظف.
- 2- تزويد الموظفين الحاليين بالمعلومات والإرشادات حول الأنظمة والأساليب الجديدة للعمل.
- 3- إطلاع الموظفين الحاليين على آخر التطورات في مجال عملهم، والكيفية التي يمكن بها استغلال هذه التطورات في الإسهام في العمل بفاعلية أكثر.

مادة (8):

تصمم الجمعية خطة إستراتيجية للتدريب وفق الحاجة التنظيمية بعيدة المدى، وتقسّمها إلى خطط متوسطة المدى، لثلاث سنوات مثلاً، تتفرع منها خطط سنوية ضمن الموازنة التقديرية السنوية للجمعية.

مادة (9):

تعمل الجمعية على إتاحة فرصة التدريب والتطوير لجميع الموظفين والعاملين فيها على مختلف مستوياتهم الإدارية بما ينمي معلوماتهم ويصقل كفاءاتهم ويطور قدراتهم وتهيئتهم لتحمل مسؤوليات أكبر وتولي المناصب القيادية مما يعود بالنفع للجمعية على المدى البعيد.

مادة (10):

يشتمل برنامج التدريب على القواعد والشروط التي تتبع في التدريب، وعلى مدته وعدد ساعاته والمكونات التدريبية النظرية والعملية، وطريقة الاختبار والشهادات التي تُمنح في هذا الشأن.

مادة (11):

يتم تدريب الموظفين والعاملين تدريباً دورياً وفق البرنامج التفصيلي الذي يعده قسم الموارد البشرية في هذا الصدد، وبالتنسيق مع مختلف الإدارات والأقسام، ضمن إستراتيجية الجمعية الخاصة بتهيئة وتطوير العاملين.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



**المملكة العربية السعودية
الجمعية التعاونية الزراعية بلجرشي**

مسجلة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
برقم (٣٠٩)

تحت إشراف مركز التنمية الاجتماعية بالباحة

الرقم :
التاريخ :
الموافق :
المشروعات :

مادة (12):

يجوز للجمعية أن تنتهي عقد التدريب إذا لمست من المتدرب عدم القابلية أو القدرة على إكمال برنامج التدريب بصورة مفيدة.

مادة (13):

يجوز للجمعية أن تلزم المتدرب بأن يعمل لديها، بعد انقضاء مدة التدريب، وفقاً للسياسات الداخلية للجمعية.

مادة (14):

يتولى قسم الموارد البشرية المسؤولية الكاملة في تطبيق السياسات والإجراءات التفصيلية الخاصة بعملية التدريب والتطوير، وفق ما هو معتمد بسياسات وإجراءات الموارد البشرية.





الرقم :
التاريخ :
الموافق :
المشروعات :

• إجراءات الترشح لحضور الدورات التدريبية العامة :

مادة (15):

1 - يتم الترشح لحضور الدورات من خلال الخطوات التالية:

1. التعميم عن البرامج التدريبية لجميع إدارات وأقسام الجمعية.
2. يقوم المرشح بتعبئة نموذج الترشيح، وإرساله للإدارة.
3. يتم دراسة النموذج وتدقيقه ومدى انطباق الشروط على المرشح.
4. تتم الموافقة على المرشحين من صاحب الصلاحية.
5. تسجل بيانات المرشحين بالحاسب الالى.
6. ترسل اشعارات للمرشحين.
7. التنسيق مع قسم الشؤون المالية للارتباط بالتكلفة من مخصصات التدريب.
8. مخاطبة صاحب الصلاحية لإصدار قرار الالتحاق بالتدريب.

2 - يتم الترشح لحضور الدورات وفق الضوابط التالية:

1. يشترط في الترشيح مضي ستة أشهر على التعيين في الجمعية.
2. للمرشح الحق في حضور أكثر من برنامج واحد خلال السنة بما لا يتجاوز (45) ساعة.
3. أن يكون للدورة علاقة بعمل الموظف.
4. يقدم المتدرب لرئيسه تقريراً عن الدورة مرفقاً به نسخة من الحقيبة التدريبية ووسائل التدريب.
5. يحرم لمدة ستة أشهر من تخلف عن دورة أو تجاوز مدة الغياب المسموح به دون عذر مقبول.
6. لا يحق للموظف الترشيح لدورتين في الوقت نفسه.
7. لا يحق الترشيح لدورة سبق حضورها.
8. لا يتم النظر في أي نموذج ورد متأخراً.
9. يستبعد أي نموذج مختلف أو غير مستكمل جميع البيانات.
10. يتم الترشح للدورات حسب المستويات الوظيفية والساعات المخصصة لكل مستوى حسب الجدول التالي:

عدد الساعات	المستوى
45 ساعة	الإدارة العليا والتنفيذية ومديري الإدارات
40 ساعة	مشرفي الأقسام والمهنيين والوظائف العامة





الرقم :
التاريخ :
الموافق :
المشروعات :

• تنفيذ التدريب :

مادة (16):

تقوم الجمعية بتغطية مرحلة التنفيذ للجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي بالإعداد لها، والتي من أهمها: توقيت البرنامج، تنسيق المتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة، تجهيز المطبوعات، الاتصال بكل من المدربين والمتدربين. وينبغي على قسم الموارد البشرية بالجمعية التأكد من العناصر التالية خلال هذه المرحلة الهامة من العملية التدريبية:

1. أهمية مراعاة مبادئ التعلم عند تخطيط البرنامج التدريبي.
2. تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي.
3. تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي.
4. المتابعة اليومية للبرنامج.





الرقم :
التاريخ :
الموافق :
المشروعات :

• وقت تنفيذ البرنامج التدريبي :

مادة (17):

يجب عند تخطيط وتصميم البرامج التدريبية إعطاء وقت كافٍ لتنفيذ البرنامج التدريبي، وفق طبيعة كل برنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها. ويجري عادةً توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع، ومدى تعقيده، وأيضاً حسب مستوى المتدربين أنفسهم. يلي ذلك توزيع الوقت المحدد لكل موضوع من موضوعات البرنامج على الأساليب التدريبية التي سيقدم بها الموضوع. مثال لذلك:

يوم تدريبي مكون من 8 ساعات في شكل ورشة عمل (تتضمن ساعة للراحة)

الوقت المخصص	الأسلوب التدريبي
ساعتان	محاضرات نظرية لعرض المفاهيم والأسس العلمية للموضوع.
ساعة ونصف	حلقات نقاش (مجموعات صغيرة): بين المتدربين أنفسهم.
ساعة ونصف	حلقات نقاش جماعية يقودها المدرب.
ساعة	عرض أفلام تدريبية مرتبطة بموضوع البرنامج.
ساعة	حالات تطبيقية مرتبطة بموضوع البرنامج.





الرقم :
التاريخ :
الموافق :
المشروعات :

● تحديد مكان تنفيذ الدورات التدريبية :

مادة (18):

يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخلياً بمرافق الجمعية، وهو ما يُعرف بـ "التدريب الداخلي"، أو خارجياً في أحد مراكز التدريب المتخصصة بالمدينة المنورة أو خارجها. وفي المحصلة يوجد عاملان أساسيان يحكمان اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي:

1. مدى توافر إمكانيات التدريب لدى الجمعية من حيث المدربين، ومعينات ومساعدات التدريب من وسائل الإيضاح التي تساعد المتدربين على استيعاب المعلومات والمعارف المقدمة في البرنامج التدريبي، وكذلك من حيث توافر مرافق ملائمة للتدريب.
2. مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى ما تُوفّره هذه المراكز المتخصصة من برامج تدريبية تغطي احتياجات الجمعية، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين، وإمكانيات ومعينات التدريب وأساليب التدريب المستخدمة، فضلاً عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية.

ويفضل من ناحية عامة، تنفيذ التدريب الإداري خارج الجمعية، حتى يتحقق تركيز المتدربين بإبعادهم عن جو العمل، ولا تُعطل المهام والأنشطة الإدارية الروتينية للمديرين والمسؤولين الآخرين جراء تنفيذ البرنامج التدريبي بالداخل. وتلعب طريقة التدريب المستخدمة دوراً هاماً في تحديد مكان التدريب، حيث إن بعض طرق التدريب، مثل لعب الأدوار والمحاكاة، تستلزم تجهيزات مكانية معينة قد لا تكون موجودة بالجمعية.





الرقم :
التاريخ :
الموافق :
المشروعات :

• المتابعة اليومية للبرنامج التدريبي :

مادة (19):

يتولى قسم الموارد البشرية متابعة تنفيذ البرنامج التدريبي خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج، بحيث يتحقق باستمرار أن البرنامج يتم تنفيذه كما تم التخطيط له وتصميمه، إلى جانب التأكد من حسن سير وتنفيذ كافة الجوانب الأخرى المتصلة بالتنفيذ. وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج، مثل تدبير مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب، أو تأجيل الجلسة التدريبية، و علاج المشاكل الفنية التي تطرأ في مثل هذه الأحوال من انقطاع للتيار الكهربائي أو تعطل أجهزة العرض أو معينات التدريب.





الرقم :
التاريخ :
الموافق :
المشروعات :

• تقويم التدريب وتقييم الأثر التدريبي :

مادة (20):

يجري قسم الموارد البشرية بعد استكمال كل تدريب تقييماً شاملاً للبرنامج، للتعرف على مدى قدرته في تحقيق أهدافه، وبالتالي الحكم على فعاليته، والتعرف على مدى قدرته على تحقيق تلك الأهداف، مستخدماً في ذلك الأدوات القياسية المتعارف عليها، مثل التحليل المقارن، سواء على مستوى المجموعة أو الفرد، والأثر التدريبي الذي ينبغي قياسه.

مادة (21):

يتم قياس نجاح البرنامج التدريبي من منظور أربعة جوانب أو فئات، هي:

1. ردة فعل المتدربين حول البرنامج.
2. التعلم.
3. السلوك.
4. النتائج.

مادة (22):

يقع على عاتق قسم الموارد البشرية بعد اعتماد الخطط السنوية للتدريب والتطوير، مسؤولية قياس الأثر التدريبي، و تقييم العملية التدريبية، وفق الخطوات العملية التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف التدريبية (أساس التقييم):

وذلك من خلال:

1. توجيه مصممي البرامج التدريبية ومحلي الاحتياجات التدريبية والمدربين نحو التركيز على جوهر عملية التدريب.
2. تفعيل متابعة عملية التدريب.
3. تحديد الفترة الزمنية المطلوبة لإنجاز مهمة بعينها باستخدام البيانات المختلفة.
4. توضيح النتائج المرتقبة والمنشودة من التدريب.
5. دعم التواصل بين المدربين والمتدربين.





الرقم :
التاريخ :
الموافق :
المشروعات :

الخطوة الثانية: وضع خطط التقييم وتأمين البيانات المناسبة:

وذلك من خلال تحديد الهدف من التقييم، ونوع المعلومات والبيانات المطلوبة، ووقت وأسلوب جمعها، بحيث يتحقق مدى ملاءمتها لقياس العائد على التدريب بمعزل عن بقية عوامل تحسين الأداء، وبحيث لا يختلط تأثير التدريب بغيره من عوامل التطوير الأخرى. ومن أهداف التقييم:

1. تحديد نسبة أو احتمالات النجاح في تحقيق أهداف التدريب.
2. تحديد نقاط القوة والضعف في عملية التدريب.
3. مقارنة تكاليف التدريب وتحديد نسبة التكلفة إلى العائد.
4. تحديد المشاركين المتوقعين في البرامج التدريبية اللاحقة.
5. تقدير جودة ودقة الاختبارات والحالات والتمرينات التي تتخلل التدريب.
6. تحديد أكثر المشاركين تميزاً أثناء التدريب.
7. تعزيز أهم الجوانب التي تدرب المشاركون عليها.

الخطوة الثالثة: جمع البيانات أثناء التدريب:

حيث يعتبر جمع البيانات من أهم خطوات عملية التقييم، فدون بيانات لن نجد براهين أو إثباتات تؤيد فعالية أو جدوى البرامج.

الخطوة الرابعة: جمع البيانات بعد التدريب:

وهذه البيانات تمكّن الخبراء من إجراء الدراسات والتحليلات التي تتصل بتأثير التدريب على نجاح الجمعية. ومن أهم أدوات جمع البيانات:

1. الاستقصاء.
2. الملاحظة.
3. المتابعة من خلال المقابلات ومجموعات التركيز والتكليفات.
4. تطوير خطط العمل.
5. التعاقدات.
6. جلسات المتابعة ومتابعة الأداء.

الخطوة الخامسة: قياس تأثير التدريب بمعزل عن المؤثرات الأخرى:

وأهم استراتيجيات قياس الأثر التدريبي:

1. المجموعة الضابطة.
2. تحليل الاتجاهات المتتالية.
3. أساليب التنبؤ والتوقع.
4. تقييم المشاركين لأثر التدريب.





الرقم :
التاريخ :
الموافق :
المشروعات :

5. تقييم الرؤساء المباشرين للمتدربين لأثر التدريب.
6. تقييم إدارة الجمعية لأثر التدريب.
7. ردود أفعال المتعاملين مع الجمعية أو عملائها.
8. تقييم الخبراء لأثر التدريب.
9. تقييم المرؤوسين لأثر التدريب.

الخطوة السادسة: تحويل البيانات إلى قيم مالية:

وبما أن الأرقام هي لغة الأعمال، على ذلك تعتبر أولى مراحل مساواة مهام التدريب بالاستثمارات الأخرى هي تحويل البيانات الخاصة بنتائج ومخرجات التدريب إلى أرقام، وذلك من خلال أحد الاستراتيجيات التالية:

1. تحويل نتائج التدريب إلى أرباح.
2. احتساب تكاليف الجودة.
3. الأرباح الناجمة عن الإدارة الفعالة للوقت.
4. استخدام التكلفة التاريخية القديمة.
5. استخدام الخبراء الداخليين.
6. استخدام قواعد البيانات الخارجية.
7. ربط مقياس بمقياس آخر.
8. استخدام تقييم المتدربين.
9. اللجوء لتقديرات المشرفين والرؤساء المباشرين والمدربين.

الخطوة السابعة: تحديد تكاليف التدريب:

سواء منها المباشرة وغير المباشرة

الخطوة الثامنة: حساب العائد على التدريب:

العائد على التدريب هو النسبة بين العائد على التدريب كمدخلات للجمعية إلى تكاليف التدريب.

الخطوة التاسعة: تحديد المدخلات غير المباشرة (غير الملموسة):

تتمثل المدخلات المعنوية (غير الملموسة): للتدريب في كافة النتائج الإيجابية التي عاد بها التدريب على الجمعية، سواء تم تحويلها إلى أرقام أو تعذر ذلك.

الخطوة العاشرة: دراسة الآثار والنتائج واستخلاص تقارير تبين عمق تأثير التدريب:

وهذه النتائج لا تقتصر على تسليط الضوء على العوائد المالية للتدريب فقط، بل تمتد لتشمل ما هو أعمق من ذلك، كأفكار جديدة وآراء بناءة، سواء طُرحت من قبل المدربين أو المتدربين أو الخبراء.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية
الجمعية التعاونية الزراعية بلجرشي
مسجلة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
برقم (٣٠٩)
تحت إشراف مركز التنمية الاجتماعية بالباحة

الرقم :
التاريخ :
الموافق :
المشروعات :

يعتمد

رئيس مجلس الإدارة /

أ/ عبدالله عساف آل غنيم

