



## 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.

## مجال 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 والمدرّب.



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 التدريب:

- 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 أداءهم.
- 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 تبني على أساسها برامج التدريب، وهذه المراحل لعملية التقييم 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 والتدرب 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 التغيير 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 الاقل 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

