



وزارة التنمية الإدارية
MINISTRY OF ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT

يدأ بيد.. للتنمية والإصلاح

**دليل وضع الخطة النموذجية
لأطر برامج تأهيل وتدريب
الكوادر البشرية**

دليل وضع الخطة النموذجية لأطر برامج تأهيل وتدريب الكوادر البشرية

يحتاج التدريب والتأهيل في الجهات الحكومية إلى مقاربة جديدة تعنى بكافة مفاصل العملية التدريبية بدءاً من التخطيط الملانم، والتنفيذ الجيد، وصولاً إلى تقييم النتائج والتغذية الراجعة والتي ستؤمن للعامل تنمية قدراته على كافة الصعد سواء الفنية أو الإدارية أو السلوكية.

الفصل الأول

الإطار التأسيسي العام للعملية التدريبية في الجهات العامة

أولاً- المدخل:

يعرف التدريب بأنه عملية منظمة زمنياً وموضوعياً تهدف إلى بناء وتنمية قدرات العنصر البشري وصلل مهاراته وإكسابه سلوكيات جديدة من تحقيق أهداف الجهة التي يعمل لديها بالشكل الأمثل.

كما أن تطوير الموارد البشرية يعد أهم عوامل نجاح الجهة العامة والذي يحقق فائدة مزدوجة تعود على الجهة العامة وعلى العنصر البشري نفسه، وهو العمود الأساس لأي استراتيجية تهدف إلى تحقيق الإصلاح الإداري.

تقوم عملية التدريب على دراسة واقع الفئة المستهدفة من أجل تحديد احتياجات التدريب ووضع خطة تدريبية مناسبة، ثم تطبيق هذه الخطة ليصار بعد ذلك إلى دراسة نتائجها ومراجعة فعاليتها.

كما يعد الحفاظ على استمرارية التدريب واستثمار نتائجه أمراً بالغ الأهمية لما يحققه من تطوير في أداء الموارد البشرية وفعاليتها، ولكي تكون استراتيجية التدريب فعالة، لا بد أن تلقى دعم الإدارة العليا وأن يخصص لها موازنة مستقلة تمكنها من إنجاز أهداف التدريب.

ثانياً- تعاريف ومصطلحات:

التدريب: عملية منهجية مخططة مبنية على أسس علمية وعملية دقيقة تهدف إلى إحداث تغيرات معرفية ومهنية وسلوكية من خلال توظيف كافة الأساليب والوسائل التي تمكن المتدرب من تحسين أدائه وتطوير مهاراته في مجال العمل.

المدرّب: هو الشخص الحاصل على اعتمادية التدريب من وزارة التنمية الإدارية.

المتدرب: هو الشخص المستهدف من العملية التدريبية.

الخطة التدريبية: الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج وموضوعاته التدريبية في إطار منظم زمانياً ومكانياً يسعى إلى رفع مستوى الاستفادة والتغيير في سلوك المتدربين من خلال تهيئة البيئة التدريبية المناسبة لهم واستثمار مهاراتهم وتعد هذه الخطة من قبل مديرية التنمية الإدارية في الجهة العامة، ويشار إليها بالخطة النموذجية لوضع برامج تأهيل وتدريب الكوادر البشرية.

الاحتياج التدريبي: هو مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

المنهاج التدريبي: سلسلة مترابطة من الأنشطة والخبرات والإجراءات التدريبية التي تم التخطيط لها وفق الاحتياجات الميدانية للفئة المستهدفة بالتدريب، والتي تهدف إلى تزويد المتدربين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم (رفع مستوى كفاءة وجودة الأداء لديهم) وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وبناء في وقت محدد ومكان محدد.

تقييم التدريب: عملية مستمرة ومنظمة يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج للأهداف الموضوعية والمحددة له باستخدام أدوات موضوعية معيارية للتقييم لإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها والعمل على معالجتها وتلافيها في البرامج المستقبلية حتى يتمكن المسؤولون عن التدريب من تطويره وزيادة فعاليته بصورة مستمرة.

الشهادة التدريبية: الوثيقة التي تمنحها المراكز التدريبية العامة والخاصة المعتمدة للمتدرب وتصدق من قبل وزارة التنمية الإدارية.

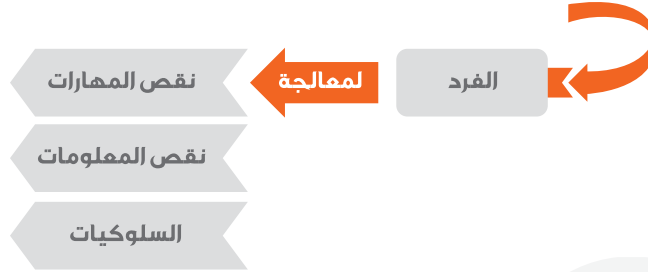
التقارير: هي بيانات تفصيلية مرسلة إلى وزارة التنمية الإدارية معدة من قبل مديرية التنمية الإدارية في الجهة العامة، وتتضمن كل ما يتعلق بالعملية التدريبية.

موازنة التدريب: هي البيان المالي التفصيلي الذي يوضح إيرادات الجهة ومصروفاتها من التدريب ومخصصاته ضمن الاعتمادات المالية السنوية للجهة العامة.

أجور التدريب: هي المقابل المادي الذي يتقاضاه المدرب أو المتدرب لقاء قيامه بالتدريب.

ثالثاً- إلى من يتوجه التدريب:

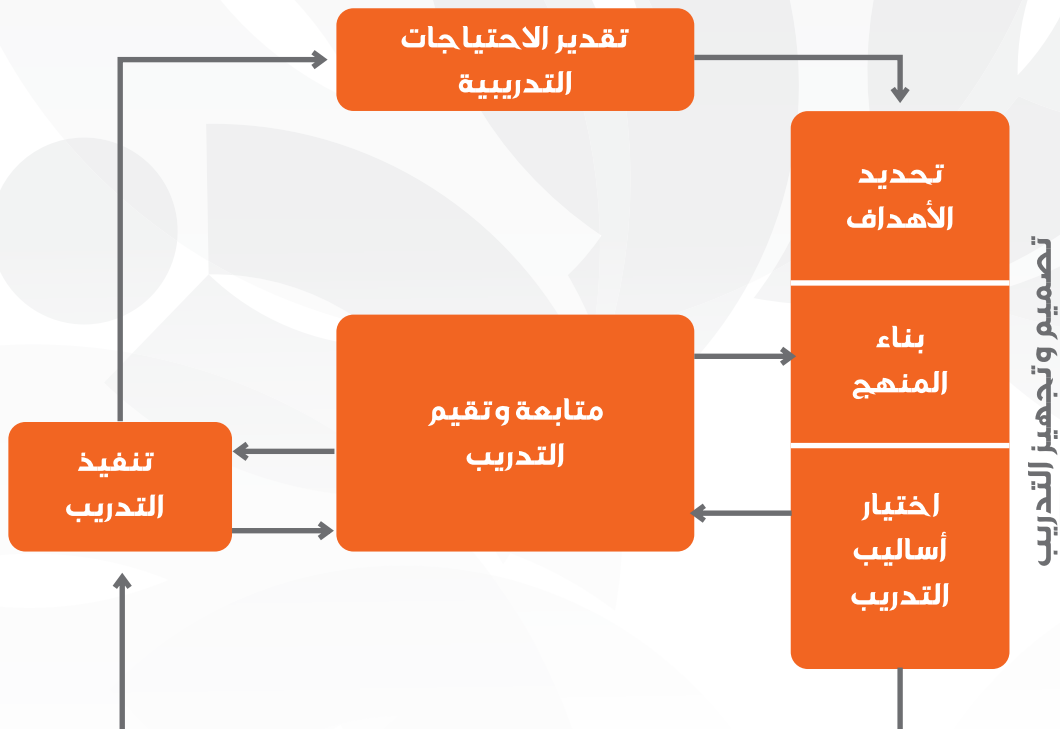
إلى من يتوجه التدريب؟



رابعاً- الفرق بين التعليم والتدريب:

وجه المقارنة	التعليم	التدريب
الأهداف	تتلائم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة.	أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم.
المحتوى	محتوى عام.	محتوى البرنامج التدريبي محدد تبعاً لحاجة العمل الفعلية.
المدة	طويلة.	قصيرة.
الأسلوب	أسلوب التلقي للمعارف الجديدة.	أسلوب الأداء والمشاركة.
المكاسب	معارف ومعلومات.	معلومات ومهارات.

خامساً- دورة حياة التدريب:



سادساً - أهداف التدريب:

- خلق كوادر بشرية كفؤة ومتناغمة مع روح العصر قادرة على أداء مهامها بالشكل الأمثل.
- تطوير المهارات الفردية والجماعية عبر الاستفادة من التقنيات الحديثة.
- تعزيز جوانب القوة والوقوف على نقاط الضعف المرتبطة بأداء الفرد أو الجهة ومعالجتها.
- قياس أثر التدريب على الأداء الفردي والمؤسسي.

سابعاً - مبادئ التدريب:

- مساعدة الجهات العامة على تأهيل العاملين للقيام بمهامهم بالشكل الأمثل.
- توظيف مخرجات التدريب في الارتقاء بمستوى الأداء تحقيقاً لأهداف الجهة العامة.
- التدريب والتطوير للجميع بشكل مستمر وعلى أساس الشفافية والمساواة وتكافؤ الفرص.
- تحقيق التناغم والتناسق بين نوع التدريب والفئة الوظيفية المستهدفة.
- تلبية الاحتياجات الفعلية للمتدربين ومراعاة ظروفهم بحيث لا يتعارض التدريب مع متطلبات عملهم ومهامهم الوظيفية.
- المشاركة الفعالة للمتدرب في العملية التدريبية ترسيخاً لما تعلمه.

ثامناً - فئات المناهج التدريبية المعتمدة في وزارة التنمية الإدارية:

تصنف المناهج التدريبية وفقاً لعدد ساعات التدريب المحددة لكل فئة، وفق الآتي:

المدة	المناهج التدريبية	الفئة
20 ساعة فما دون	حقيبة تدريبية	ثالثة
20 - 36 ساعة		
40 - 60 ساعة	برنامج تدريبي	ثانية
60 - 80 ساعة		
80 - 100 ساعة		
100 - 120 ساعة		
120 - 160 ساعة	دبلوم تأهيلي	أولى
160 - 200 ساعة		
200 - 300 ساعة		
300 - 400 ساعة		

تاسعاً - مناهج التدريب الإداري المنفذة في وزارة التنمية الإدارية:

برنامج الجدارة القيادية

برامج تأهيل المدربين

- برنامج المهارات الأساسية في التدريب.
- برنامج المدرب الوطني المعتمد.

برامج تعزيز القدرات الإدارية

- برنامج تنفيذي في إدارة الأداء.
- برنامج تنفيذي في إدارة الموارد البشرية.
- برنامج تنفيذي في تبسيط الإجراءات.
- برنامج تنفيذي في التغيير التنظيمي وإعادة بناء الهيكليات.

حقائب مساعدة في تعزيز القدرات الإدارية

- مهارات الاتصال والظهور أمام وسائل الإعلام.
- مهارات التفاوض.
- إدارة وتفعيل نتائج الاجتماعات.
- إدارة فرق العمل.
- إدارة الوقت.

الفصل الثاني

مراحل تنفيذ العملية التدريبية

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية، ويتضمن العمل على:

- تحديد الهدف المبتغى من التدريب.
- تحديد الشريحة المستهدفة من حيث: العدد - العمر - الخبرة - التوصيف الوظيفي.
- تحديد المهارات التي تحتاج إلى تطوير.
- تحديد المؤشر الذي يسمح بقياس النتيجة.

ثانياً: آليات تنفيذ التدريب:

- يتعين على مديرية التنمية الإدارية في الجهة العامة وضع الخطة التدريبية واعتمادها من قبل وزارة التنمية الإدارية أو أية تعديلات لاحقة تطرأ عليها.
- يتعين على الجهة العامة الالتزام بتنفيذ الخطة التدريبية وفقاً للأصول من حيث الالتزام بنوع التدريب وآلية تطبيقه والموعد المحدد له.
- يتعين على العامل والرئيس المباشر الالتزام بما ورد في الخطة التدريبية.
- في حال تم نقل العامل إلى وظيفة أخرى أو جهة عامة أخرى خلال العام، فإنه يتعين على مدير التنمية الإدارية أن يراجع مع العامل احتياجات التدريب الخاصة به، للتأكد من مواءمتها مع المهام والأهداف الجديدة.

ثالثاً: تقييم نتائج التدريب:

- يتعين على مديرية التنمية الإدارية موافاة وزارة التنمية الإدارية بتقرير ربعي (ثلاثة أشهر) عن فاعلية ومردودية التدريب، يتضمن النسب والمؤشرات المبينة أدناه لكل منهاج تدريبي تم تنفيذه:
- مدى الالتزام بخطة التدريب والتأهيل الشهري.
- مدى الالتزام بالمواعيد المقررة لمناهج التدريب.
- مدى شمولية المناهج التدريبية للفئات الوظيفية الخمسة.
- نسبة رضا العاملين عن أشكال التدريب وأنواعه المنفذة.
- نسبة العاملين الذين ساهمت خطة التدريب في تحسين أدائهم وعدد الرؤساء المباشرين الذين لاحظوا تحسناً أداء موظفيهم نتيجة عملية التدريب.
- بيان نسبة العاملين الذين لديهم احتياجات تدريبية فردية.

رابعاً: تقييم العملية التدريبية:

هي عملية لاحقة لعملية تنفيذ التدريب من خلال:

- تحديد ثغرات الخطة السابقة وتلافيها بالخطط المستقبلية.
- تطوير الاستبيانات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية.
- تطوير خطة التدريب وبرامجها حسب التغيرات الطارئة على الجهة العامة من ناحية الأهداف الاستراتيجية والأولويات.

خامساً: إجراءات التدريب:

الخطوات المطلوبة لإدارة مرحلة تحديد احتياجات التدريب		
مدير التنمية الإدارية		خطوات الإجراء
تم التنفيذ	لم يتم	
		1. استطلاع آراء المديرين حول تحليل احتياجات التدريب والتطوير عن طريق الاستبيانات والمقابلات.
		2. تحليل الاحتياجات التدريبية بناءً على عدة محاور، تشمل: <ul style="list-style-type: none">- الأهداف الاستراتيجية وأولويات التدريب.- آراء الرؤساء المباشرين حول نقاط الضعف في الأداء والمهارات التي تحتاج إلى تطوير.- تحديد الشريحة المستهدفة من حيث: العدد - العمر - الخبرة - التوصيف الوظيفي.- الحلول المقترحة، المنهجية والتطبيق.- تحديد المؤشر الذي يسمح بقياس النتيجة.- التكلفة التقديرية.
		3. المصادقة على تقرير تحليل الاحتياجات التدريبية.
		4. اعتماد تقرير تحليل الاحتياجات التدريبية.

الخطوات المطلوبة لإدارة عملية إعداد خطة التدريب

مدير التنمية الإدارية		خطوات الإجراء
تم التنفيذ	لم يتم	
		1. إعداد مسودة خطة التدريب التي تشمل التفاصيل الموضحة والإجراءات المعتمدة لنظام التدريب.
		2. مراجعة واستشارة المديرين المعنيين حول مسودة خطة التدريب.
		3. التأكد من مدير الشؤون المالية في الجهة من مدى توفر التكلفة الإجمالية لخطة التدريب.
		4. اعتماد خطة التدريب.
		5. إرسال نسخة من الخطة التدريبية المعتمدة أو أية تعديلات لاحقة عليها إلى وزارة التنمية الإدارية.
		6. تقييم ومراجعة دورية لخطة التدريب.

الخطوات المطلوبة لإدارة عملية تنفيذ التدريب والتطوير

مدير التنمية الإدارية		خطوات الإجراء
تم التنفيذ	لم يتم	
		1. تطبيق خطة التدريب والتطوير وفقاً للأصول من حيث: <ul style="list-style-type: none"> - الالتزام بشكل التدريب. - آلية تطبيقه. - الموعد المحدد له.
		2. تزويد الوزارة بنسخة عن أية تعديلات لاحقة تطرأ على الخطة.
		3. تقييم ومراجعة دورية لخطة التدريب والتطوير.

الخطوات المطلوبة لإدارة عملية تقييم نتائج التدريب والتطوير

مدير التنمية الإدارية		خطوات الإجراء
تم التنفيذ	لم يتم	
		1. توزيع استبيان على جميع المتدربين بعد انتهاء الدورة التدريبية.
		2. تعبئة بيانات الاستبيان من قبل المشاركين وإعادته إلى مقدم خدمات التدريب قبل مغادرة موقع الدورة.
		3. تحليل الاستبيان.
		4. توزيع استمارة تقييم للمدير المشرف على العامل المتدرب بعد حوالي ثلاثة أشهر من انتهاء الدورة التدريبية.
		5. تعبئة الاستبيان مع تحديد نواحي الاستفادة من التدريب وتحسن الأداء.
		6. مناقشة المجالات التي يستطيع فيها الرئيس دعم الموظف بهدف تحديد مجالات التطوير الأخرى.
		7. التوقيع على النموذج وإرساله إلى مديرية التنمية الإدارية.
		8. تحليل الاستبيان.
		9. مقارنة النتائج ومراجعتها لتحديد فعالية الدورة التدريبية.

الخطوات المطلوبة لتقييم أداء المتدرب

مدير التنمية الإدارية		خطوات الإجراء
لم يتم	تم التنفيذ	
		1. تزويد المدرب بنموذج التقييم المعياري للمتدرب.
		2. تعديل نموذج تقييم المتدرب بما يتماشى مع معايير المهارات والمعارف المحددة للدورة إن لزم الأمر .
		3. تعبئة بيانات نموذج التقييم لكل متدرب يحضر الدورة التدريبية.
		4. إحالة نتائج التقييم للعامل المتدرب من مديرية التنمية الإدارية للرئيس المباشر.

الخطوات المطلوبة لتقويم وتحسين الخطة التدريبية

مدير التنمية الإدارية		خطوات الإجراء
لم يتم	تم التنفيذ	
		1. تحديد ثغرات الخطة السابقة وتلافيها بالخطط المستقبلية.
		2. تطوير الاستبيانات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية.
		3. تطوير خطة التدريب وبرامجها حسب التغيرات الطارئة على الجهة العامة.

الفصل الثالث

التدريب الداخلي

تمثل عملية التدريب الداخلي محوراً أساسياً في توطين مشروع المنظمة المعرفية (المنظمة المتعلمة) القائم على نقل الخبرات وتمكينها داخلياً.

تعريف التدريب الداخلي:

هو نشاط تدريبي منظم داخل الجهة العامة من أجل رفع كفاءة أداء عامليها، مع مدربين من عاملي الجهة العامة وبالتالي فإنه يحشد كفاءات العاملين والخبراء، والوسائل التقنية للجهة، وذلك لنقل الخبرات أو المعارف لمجموعة من العاملين حول هذا الموضوع، تحت شعار «كل شيء يحدث داخل الأسرة التنظيمية».

تنظيم التدريب الداخلي:

الخطوة الأولى: تحديد الاحتياجات، وتعلق بتحديد الخبرات التي نرغب بنقلها إلى العامل وطرق التشغيل إن وجدت، وظروف العمل التي تمارس فيها هذه الأنشطة والمعرفة النظرية التي تكمن وراء هذا العمل.

الخطوة الثانية: تحديد المدربين:

- وضع قائمة بالمدربين المحتملين مع سيرهم الذاتية وتجاربهم التدريبية وشهادات تأهيل المدربين التي حصلوا عليها.
- ترشيح المدربين المحتملين إلى أحد برامج تأهيل المدربين في وزارة التنمية الإدارية ليصار إلى اعتمادهم وفق المعايير، وتوطينهم في المسلك المهني للمدربين.

الخطوة الثالثة: تصميم المنهاج التدريبي وتنظيم العمل التدريبي:

يقوم المدرب بتحديد نوع المنهاج التدريبي (برنامج - حقيبة - دبلوم تأهيلي) وتصميمه وفق النموذج المعتمد في وزارة التنمية الإدارية ليصار إلى اعتماده من قبلها.

الخطوة الرابعة: تنفيذ التدريب:

يولي مدير التنمية الإدارية والمدرّب اهتماماً خاصاً لجانبين مهمين من جوانب تنفيذ التدريب وهما:

- دعوة العاملين المرشحين للتدريب لتأكيد تسجيلهم.
- تأمين الخدمات اللوجستية (القاعة - التسجيل - الوسائل التعليمية - الضيافة ..) لتوفير الراحة في عمل المتدربين.

الخطوة الخامسة: التقييم:

في نهاية التدريب - لكي يحتفظ التدريب الداخلي بطابعه القوي- ينبغي التركيز على نقطتين هامتين:

- أن يقوم المدرّب بتحضير نموذج لتقييم مخرجات التدريب، وقياس مدى تحقق الأهداف كلياً أو جزئياً (لا يتعلق الأمر بالاختبار أو الامتحان بل بالتحقق من عمليات التعلم الخبروي للمتدربين).
- يطلب المدرّب أيضاً من المتدربين تقييم التدريب سواء من حيث المحتوى والتنظيم، أو مستوى إنجاز الأهداف المنشودة.
- أخيراً، يتم إعطاء شهادة تدريبية لكل مشارك في نهاية التدريب مصدقة من قبل وزارة التنمية الإدارية.

توصيات عملية:

- تحليل الاحتياجات بأقصى موضوعية ممكنة.
- وضع تعريف واضح للأهداف التي تم تعيينها للتدريب.
- اختيار المدرّبين الملائمين من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجال التدريب.
- تصميم/اختيار منهاج تدريبي يسمح بتحقيق الأهداف مع تحديد دقيق للأدوات والوسائل التدريبية وفترات التدريب العملي.
- تحضير متطلبات العملية التدريبية العلمية واللوجستية.
- تقييم التدريب ومدى الاستفادة منه بموضوعية.

الإطار التعريفي للمنهاج التدريبي

.....		عنوان المنهاج التدريبي
.....		أهداف التدريب
المدة الزمنية اللازمة		
عدد الجلسات	عدد الأيام	عدد الساعات
.....		مواعيد التدريب
.....		مكان التدريب
.....		محتويات المنهاج التدريبي
.....		أدوات وطرق التدريب
.....		طرق تقييم التدريب

حساب تكاليف التدريب

إجمالي التكلفة	تكلفة الجلسة التدريبية	تكلفة الساعة	أجور المدربين
			المدرّب:
			المدرّب:
مصاريف لوجستية	وجبات الطعام	السكن	التنقل
			المدرّب:
			المدرّب:
تكلفة مستلزمات التدريب	تكلفة المتدرب	تكلفة الساعة التدريبية	أجور التكاليف التدريبية
			الإجمالي

إجمالي تكلفة الساعات	ساعات الحضور	مكافأة الساعة التدريبية الواحدة	مكافأة المتدربين (إن وجدت)
			المتدرب 1:
			المتدرب 2:
			المتدرب 3:
التكاليف اللوجستية	وجبات الطعام	السكن	التنقلات
			المتدرب 1:
			المتدرب 2:
			المتدرب 3:
			إجمالي تكلفة التدريب

ملاحظة: تكاليف الخدمات اللوجستية: المعدات اللازمة للتدريب والمواد الخام والدعم واستئجار الغرف وتكاليف السكرتارية والتكاليف البريدية وحصص النفقات العامة.

نموذج دعوة المتدربين

السيدة/.....

تفضل مديرية التنمية الإدارية في.....

بدعوكم لحضور التدريب:.....

وبالاتفاق مع الرئيس المباشر في العمل.

الهدف هو تمكينك من:.....

والذي سيعقد في / / أو من / / إلى / /

في: (العنوان / القاعة)

بدءاً من الساعة.....

ويرد في المرفق برنامج مفصل لهذا التدريب، ولمزيد من المعلومات المتعلقة بهذا

التدريب، يرجى التواصل مع:.....

وفيما يتعلق بالنفقات المتكبدة فيما يتعلق بالتدريب (السفر والغذاء والسكن)

.....

على أمل أن يلبي هذا التدريب توقعاتك.

تفضلوا بالتسجيل والتثبيت للتدريب.....

نموذج ورقة التسجيل

المسمى الوظيفي:		الاسم:
.....		عنوان التدريب
.....		أهداف التدريب
		مواعيد التدريب
		عدد ساعات التدريب
		مكان إجراء التدريب
		عدد الأيام
		التوقيع:

نموذج جدول تسجيل الحضور

توقيع المتدرب	الاسم الكامل للمتدرب	التاريخ والتوقيت	عنوان المنهاج التدريبي
	توقيع المدرب:		

ملاحظة: يتم تقديم تسجيل لكل نصف يوم تدريب على الأقل.

نموذج تقييم المتدرب من قبل المدرب

				الاسم الثلاثي للمتدرب
				عنوان التدريب
				عدد ساعات التدريب
				تاريخ التدريب
العمل الجماعي	الفاعلية	المشاركة	الالتزام	تقييم المدرب لأداء المتدرب *
				ملاحظات عامة من المدرب
				توقيع المدرب
				توقيع مدير التنمية الإدارية

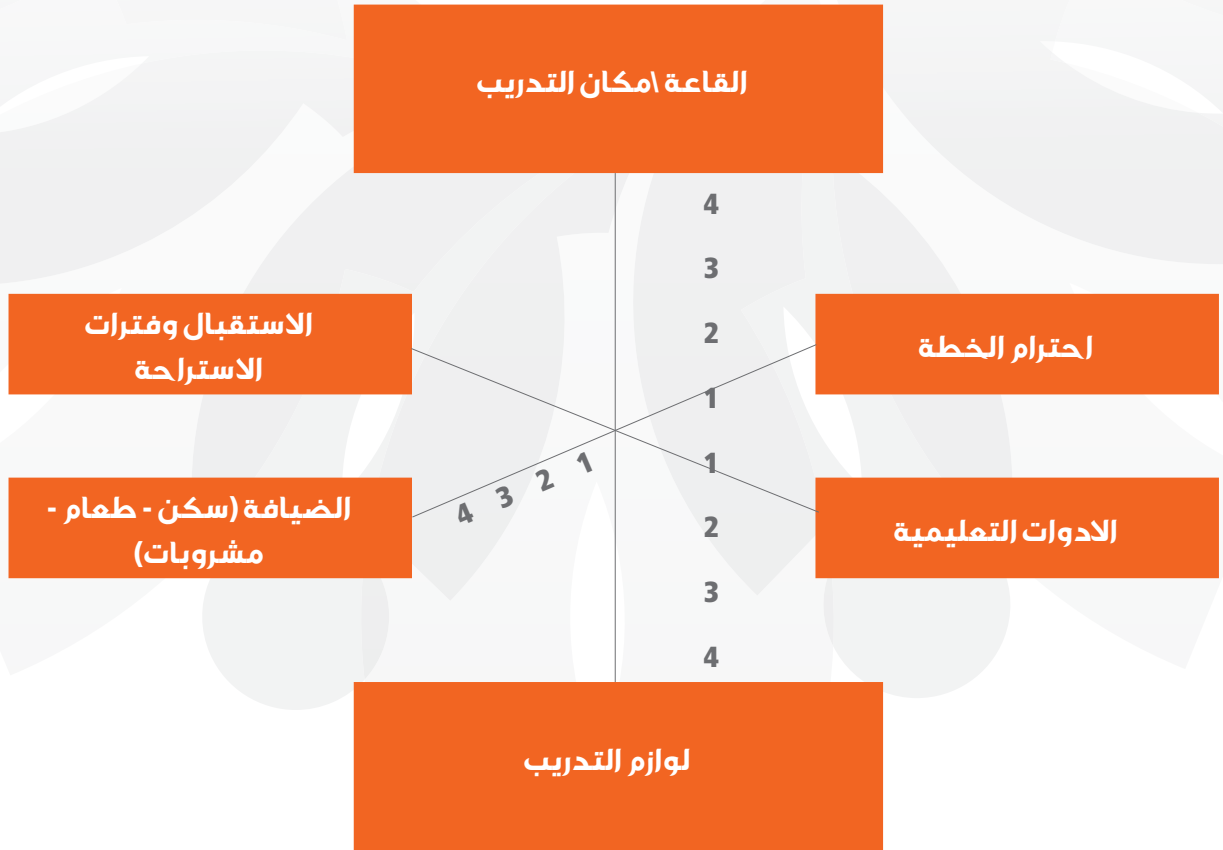
* يمكن إضافة عدد من شرائح التقييم لدى المدرب بما يتناسب والتدريب، من قبل مديرية التنمية الإدارية.

نموذج تقييم التدريب من قبل المتدرب

يتعين على كل متدرب أن يستكمل هذا النموذج الذي يعطيه بعد ذلك للشخص المسؤول عن التدريب.

	الاسم الثلاثي للمتدرب
	عنوان التدريب
	عدد ساعات التدريب
	تاريخ التدريب
	مكان التدريب

تقييم العملية التدريبية:



1 - غير مرضي 2 - مرضي قليلا 3 - مرضي 4 - مرضي جداً

تقييم الأهداف:

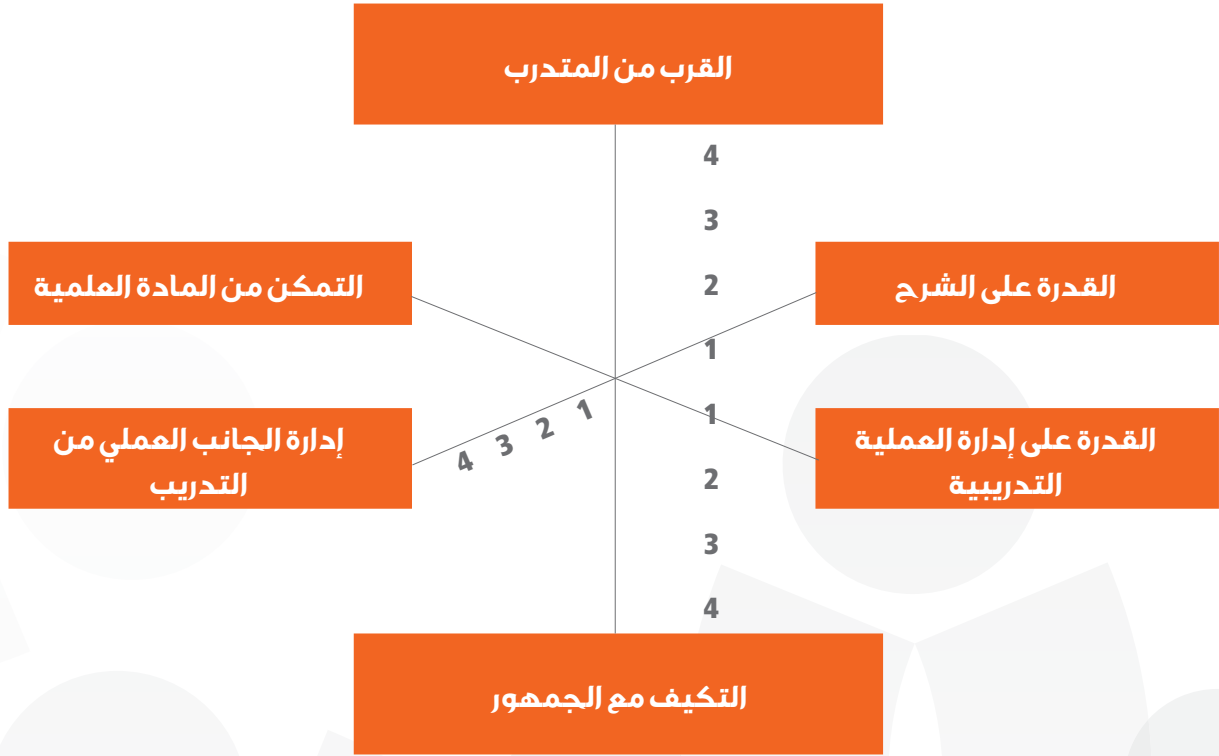


1 - غير مرضي 2 - مرضي قليلا 3 - مرضي 4 - مرضي جداً

تقييم الجانب العملي:



تقييم المدرب:



1 - غير مرضي 2 - مرضي قليلا 3 - مرضي 4 - مرضي جداً

التعليقات (رأيك العام بشأن التدريب المتبع)

.....

.....

.....

في نهاية التدريب، هل ترغب في المشاركة في ورش عمل أخرى وعلى أية مواضيع؟

.....

.....

.....

نموذج شهادة التدريب الداخلي

تشهد:

أن السيد/ة

حضر التدريب: (عنوان التدريب)

من مدة والذي جرى في / / (أو من / / إلى / /)

وكانت نتيجته مرضية للتقييمات الخاصة بنتائج التدريب الذي اعتمده المدرب

وبناء عليه أعطي هذه الشهادة

دمشق / /

التوقيع وختم الجهة



وزارة التنمية الإدارية
MINISTRY OF ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT

**دليل وضع الخطة النموذجية لأطر برامج
تأهيل وتدريب الكوادر البشرية 2017**