إدارة التغيير والتطوير التنظيمي & Change Management Organizational Development Course

July 6, 2024 د. محمد العامري عدد المشاهدات : 5446



إدارة التغيير والتطوير التنظيمي Change Management & Organizational Development Course

مقدمة

منذ الأزل والبشرية والعالم كله في حركة تغيير وتطوير دائمة، فهنالك تغيرات وتطويرات في النظم، في العلاقات الإنسانية، وفي السلوك والعادات والعادات والتقاليد، وكافة مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية.

ومن هنا أصبحت قضية التغيير والتطوير من القضايا الهامة والملحة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، حيث العولمة والمنافسة والتطورات السريعة والمتلاحقة في تكنلوجيا المعلومات والاتصالات، وفي ظل اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمى.

ولأجل استمرار المنظمات في ظل كل هذه المتغيرات كان من الطبيعي على مديري هذه المنظمات العمل على ما المنظمات العمل على التكييف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة باستمرار وبالتالي تبني منهج إدارة التغيير والتطوير التنظيمي باستمرار للاستفادة من الفرص التي تلوح في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والتكيف مع التهديدات والمخاطر التى تقف أمام التطوير والتغيير، وكذلك لغرض دراسة عوامل القوة والضعف الداخلي

لهذه المنظمات.

٦- مفهوم التغيير

غيّر الشيء أي بدله بغيره او جعله على غير ما كان عليه.

يعرف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى واقع اخر منشود مرغوب الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق اهداف معينة.

عرف frensh التغيير بأنه جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال ادارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل. عرف Bennis التغيير بأنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق.

2- مفهوم التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.

التغيير التنظيمي هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل اوضاع تنظيمية قائمة، واستحداث اوضاع تنظيمية جديدة.

3- مفهوم إدارة التغسر

عـرف Recordo ادارة التغييـر بـانه عمليـة تستخدمها المنظمـة لتصـميم وتنفيـذ وتقييـم المبـادرات الملائمـة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.

يرى Tushman ان ادارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي

الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.

ادارة التغيير هي سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها.

يعرف جوبسون ادارة التغيير بأنها الجهود الهادفة الى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهـداف الشخصية للأفـراد مـع اهـداف المنظمـة بوضـع الـبرامج المخططـة للتغييـر الشامل لكل المنظمة وعناصرها.

عرف بنيس bennis ادارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

ادارة التغيير عملية يقوم بها القادة الاداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مـدروس، للوصـول الـــــ الاهـــداف المنشــودة للتغييــر، مــن خلال التوظيــف العلمـــي الســليم للمـــوارد البشريـــة والامكانات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات.

4- اهداف التغيير

زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة. زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف.

مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب.

تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي.

الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة. تمكين المديرين من أتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية. تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها.

5- خصائص التغيير

التغيير امر حتمى لا مفر منه.

التغيير حركة تفاؤلية حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف.

التغيير عملية مستمرة بتخطيط او بدونه.

التغيير عملية شاملة لكل المنظمة، فالتغيير الجزئى يؤثر على كامل اجزاء المنظمة.

تتعرض الحقيبة التدريبية لـدورة إدارة التغيير والتطوير التنظيمي من حيث أهميته في المنظمات Development للمفاهيم الأساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي من حيث أهميته في المنظمات وأبعاده وعناصره وأسبابه ومجالاته وعلاقته بالرضا الوظيفي والصراع التنظيمي، كما تهدف إلى تعريف المشاركين بمـداخل التغيير والتطـوير التنظيمي في المنظمات والعوامـل التـي تحـدد استراتيجيات التغيير، واستراتيجية المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير، وكيفية مواجهة التحديات والمعوقات التي تواجه هـذه العمليـة. كمـا أن هـذه الحقيبـة التدريبيـة صـممت لتوضح نظريـات التطـوير التنظيمـي وتطبيقـاته فـي منظمات الأعمال ودوره في تحسين الأداء التنظيمي بالإضافة الى تهيئة بيئة العمل الجيدة.

وتركز هذه الحقيبة التحريبية لدورة إدارة التغيير والتطوير التنظيميات هذه الحقيبة التحريبية لدورة إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، وأهم محاور إدارة التغيير، ومناهج التطوير التنظيمي ومراحل إدارة التغيير، ومناهج التطوير التنظيمي، وأهم محاور إدارة التغيير، ومناهج التطوير التنظيمي، والتفكير التنظيمي، ثم تتناول هذه الحقيبة التحريبية القوة والصراع التنظيمي، والتفكير الابتكاري وإدارة التغيير والتطوير التنظيمي والابتكار في الإدارة، والولاء التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات وأثرها على تطوير التنظيم.

ونحن في مهارات النجاح للاستشارات كخبراء في الإدارة والتدريب قمنا بتصميم حقيبة تدريبية تركز على تلبية الاحتيـاج الفعلـي للقيـادات العليـا والمتوسـطة فـي مجـال إدارة التغييـر والتطـوير التنظيمـي لحيهم الاحتيـاج الفعلـي للقيـادات العليـا والمتوسـطة فـي مجـال إدارة التغييـر والخبرات وتنمـي لـديهم مهـارات إدارة التغييـر والتطـوير التنظيمـي مـن خلال أدوات إداريـة فعالـة يـدعمنا فـي ذلـك خـبرة مـدربينا ومستشارينا في مجال العلوم الإدارية والتحسين المستمر للحقيبة التدريبية من خلال تكرار تقديم الحقيبة التدريبية على خبرات إدارية متنوعة .

تشتفــل هـــذه الحقيبــة التدريبيــة علـــى تقــديم تصــور معرفــي شامــل لمهــارات إدارة التغييــر والتطــوير التنظيمــي شامــل لمهــارات إدارة التغييــر والتطــوير التنظيمــي Change Management & Organizational Development ولا تقتصــر هـــذه الحقيبــة علـــى هـــذا التقديم، بل تتجاوزه إلى تجارب تطبيقية من واقع ممارسات فعلية من خبراتنا التدريبية والتعليمية ننقلها للمشاركين فــى البرنامـج التدريبــى.

وقـد لا يكـون هـذا البرنـامج برنامجـاً تقليـدياً، بمعنـى سـعيه إلى تزويـد المشاركين بمجموعـة مـن المعـارف والمهـارات المحـددة حـول أسـس إدارة التغييـر والتطـوير التنظيمــياchange Management & Organizational ، بقدر ما هـو برنامج قائم على تفاعل المشاركة وتبادل الخبرات بين المشاركين والمدرب من خلال ورش العمل التدريبية والتمارين الجماعية اليومية وذلك باستخدام نماذج وأدوات تجعل التدريب عملية مكتملـة، بحيـث يكـون المتـدرب قـادرا فــي نهايـة البرنـامج علــى إدارة التغييـر والتطـوير التنظيمــي-Change

Management & Organizational Development والعمليات في مؤسسته، وعلى تحديد العناصر الرئيسية للإحراءات الإدارية.

إن هذه التجربة التي تقدمها هذه الحقيبة التدريبية تتلاقى مع توجهات مؤسسة مهارات النجاح للاستشارات التي تعتني بتظافر الجانبين النظري والتطبيقي في سياق تدريبي عملي يجد له مكانة في التفكير النظري والممارسة العملية. وفي ضوء هذا التوجه، فإن مهارات النجاح تتطلع إلى تقديم حقيبة تدريبية يجد فيها المشاركون ما يحتاجونه، وما يفيدون منه في ممارساتهم العملية.

إننا نتطلع إلى أن تكون هذه الحقيبة التدريبية، وغيرها مما ننتجه في مهارات النجاح للاستشارات، مدخلًا لحوار أوسع ومعمق يفضي إلى خلق مناخات تربوية تفاعلية تؤدي إلى إحداث تحول في العملية الإدارية والتنظيمية بمجملها، وبما يجري في بيئة الأعمال بشكل خاص في إطارها التنظيمي بأبعاده كافة.

لقد ركزنا في مهارات النجاح ان تكون دورة ممتعة ومفيدة ولهذا في عبارة عن مشغل تدريبي فعلي يتعلم ويمارس فيها المشارك التعلم النشط لكيفية إدارة التغيير والتطوير التنظيمـي& Change Management.

لمشاهدة تسجيل كامل لفعاليات البرنامج التدريبى:

وفيما يلى معلومات عن الدورة:

مسمى البرنامج التدريبي: دورة إدارة التغيير والتطوير التنظيمـي Change Management & Organizational Development Cours

مجموع عدد الساعات	عدد الأيام التدريبية	عدد الساعات التدريبية في	عدد الفترات التدريبية في
التدريبية		الفترة الواحدة	اليوم الواحد
25 ساعة تدريبية	5 أيام تدريبية	5 ساعات تدريبية	فتره تدريبية

الهدف العام للبرنامج التدريبي

بنهاية هذا البرنامج التدريبي دورة إدارة التغيير والتطوير التنظيمي Change Management & Organizational بنهاية هذا Development Course

نتوقع أن المشاركون قد حققوا النتائج الآتية (بمشيئة الله):

بنهايــة هــذا البرنــامج التــدريبي نتوقــع أن يتعمــق فهــم المشــاركين لماهيــة إدارة التغييــر والتطــوير التنظيميChange Management & Organizational Development

تنمية المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لتأهيل المشاركين ليصبح لديهم القدرة على إدارة التغيير والتطوير التنظيمي Change Management & Organizational Development التنظيمي تحقيق أهدافها، وإكسابهم الخبرة العملية التي تؤهلهم لإدارة عمليات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

الأهداف التفصيلية للبرنامج التدريبي

ومن اهداف هذا البرنامج التدريبي التالي:

بنهاية هذا البرنامج التدريبي نتوقع أن المشاركون قد حققوا النتائج الآتية (بمشيئة الله):

- معرفة أهم المصطلحات والمفاهيم والنظريات الأساسية المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي
 - 2- معرفة عناصر العملية الادارية للتغيير والتطوير التنظيمى.
 - 3- تطبیق کیفیة صیاغة تنفیذ استراتیجیات التغییر والتطویر.
 - -4 تطبيق منهجية تحليل ودراسة حالات من منظور ادارة التغيير والتطوير التنظيمي.
- -5 دراسة مواضيع ومشكلات وحالات ذات الصلة بالتغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات العربية.
- 6- أدارك أهميـة إدارة التغييـر الإيجـابـي ودورهـا فــي تجديـد الأداء وتحقيـق الأهـداف وحـل المشكلات علـــى المستوى الشخصي والإداري.

أهمية هذا البرنامج التدريبى:

أولاً : أهمية البرنامج التدريبي للمؤسسات:

فهم أهمية التغيير والتطوير في البيئات المؤسسية والتنظيمية. تعريف المشاركين بمفاهيم ونماذج التغيير المختلفة. تزويد المشاركين بأدوات تحليل التحديات والفرص في عمليات التغيير. تعليم استراتيجيات تخطيط وتنفيذ عمليات التغيير بنجاح. تعزيز مهارات التواصل والقيادة اللازمة لدعم التغيير وإشراك الفرق. ثانياً: أهمية البرنامج التدريبي للمتدرب:

تعريف المشارك بماهية إدارة التغيير والتطوير.

تطوير قدرات المشارك على كيفية تخطيط وتنفيذ التغيير على مختلف المستويات.

إحاطة المشارك بكيفية إدارة التغيير والتطوير في المنظمات.

تعريف المشارك بأهم مصادر التغيير والتطوير.

إلمام المشارك بطرق مقاومة التغيير، وأهم طرق الاستجابة.

تعريف المشارك بأهمية التعامل مع التغير، وكيفية قيادة التغيير التنظيمي.

معرفة المشارك بأهم نماذج التغيير والتطوير التنظيمي.

التعرف على كيفية خلق وتغيير الثقافة التنظيمية.

التعرف على كيفية تطبيق ثقافة التغيير في المنظمات.

ان يتعرف المشارك على النظريات والمبادئ الأساسية في التطوير التنظيمي.

ان يعرف المشارك الاتجاهات الحديثة في التطوير التنظيمي وربط ذلك بحالات عملية في بيئة العمل. ان يتعرف المشارك على معوقات وتحديات التغيير والتطوير التنظيمي.

ثالثاً: مخرجات البرنامج:

بعد انتهاء البرنامج، يجب على المشاركين أن يكونوا قادرين على:

فهم مفاهيم التغيير التنظيمي وتطبيقها على سياقهم. اختيار واستخدام الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهداف التغيير. تحليل البيئة التنظيمية وتحديد العوامل المؤثرة في عمليات التغيير. التعامل مع التحديات وإشراك الفرق في عمليات التغيير. تقييم نتائج التغيير وضمان استمرارية التحسين.

الوحدات المعرفية والمهارية للبرنامج

في هذه البرنامج التدريبي سيتعلم المشارك بإذن الله:

الوحدة التدريبية الأولى: مفاهيم أساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي سيتعرف المشارك في هذه الوحدة التدريبية على المفاهيم ويكتسب المهارات والاتجاهات التالية:

تعريف التغيير والتطوير التنظيمي خصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي أسباب التغيير والتطوير التنظيمي أنواع التغيير والتطوير التنظيمى خطوات التغيير والتطوير التنظيمى مراحل التغيير والتطوير التنظيمى خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغيير التنظيمى استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمى العوامل التى تحدد استراتيجيات التغيير مجالات التغيير والتطوير التنظيمي مقاومة التغيير والتطوير التنظيمى استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير عوامل نجاح برنامج التغيير والتطوير التنظيمى أهداف برنامج التغيير والتطوير التنظيمي القوى والعوامل الدافعة لحدوث التغيير والتطوير التنظيمي معوقات التغيير والتطوير التنظيمي الوحدة التدريبية الثانية: الجانب الإدارى لعملية التغيير والتطوير التنظيمي ستعرف المشارك في هذه الوحدة التدريبية على المفاهيم ويكتسب المهارات والاتجاهات التالية:

> مفهوم الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي التخطيط لعملية التغيير والتطوير التنظيمي التنظيم لعملية التغيير والتطوير التنظيمي التوجيه والقيادة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي الرقابة والمتابعة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي

نماذج إدارة عملية التغيير والتطوير التنظيمي المبادئ والأسس اللازمة لإدارة عملية التغيير والتطوير التنظيمي الوحدة التدريبية الثالثة: مداخل التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة سيتعرف المشارك في هذه الوحدة التدريبية على المفاهيم ويكتسب المهارات والاتجاهات التالية:

🛚 مداخل التغيير التنظيمى:

مداخل رفض الماضي مدخل الانسلاخ عن الحاضر مدخل أحلام المستقبل مدخل صناعة المستقبل

🛚 مداخل التطوير التنظيمى:

مدخل التغيير والتطوير للهيكل التنظيمي مدخل التطوير والتغيير للجوانب التكنولوجية مدخل التغيير والتطوير للجوانب السلوكية

- اً أساليب التغيير والتطوير التنظيمي
- كيف الاختبار بين مداخل التغيير والتطوير التنظيمي

الوحدة التدريبية الرابعة: الصراع التنظيمي والتوتر التنظيمي وعلاقتهما بالتغيير والتطوير التنظيمي سيتعرف المشارك في هذه الوحدة التدريبية على المفاهيم ويكتسب المهارات والاتجاهات التالية:

أولًا: الصراع التنظيمي

طبيعة ومفهوم الصراع التنظيمي مستويات الصراع التنظيمي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي آ ثانياً: التوتر التنظيمي:

السراحيبيات إدارة المتراع المتحيفاتي التوتر التنظيمي: مفهوم التوتر التنظيمي: خصائص التوتر التنظيمي خصائص التوتر التنظيمي أنواع التوتر التنظيمي أنواع التوتر التنظيمي المراحل التي يمر بها الأفراد في حالات التوتر التنظيمي مصادر التوتر التنظيمي في بيئات الأعمال مصادر التوتر التنظيمي في بيئات الأعمال انتائج التوتر التنظيمي التنظيمي التوتر التنظيمي التنظيمي التنظيمي وعلاقتهما بالتغيير والتطوير الوحدة التدريبية الخامسة: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وعلاقتهما بالتغيير والتجاهات التالية:

مفهوم الالتزام التنظيمي صور الالتزام التنظيمي

مكونات الالتزام التنظيمى

العوامل التى تؤثر على تكوين الالتزام التنظيمى

تطوير الالتزام التنظيمى لدى العاملين

قياس الالتزام التنظيمى

العلاقة بين الالتزام التنظيمى والمتغيرات التنظيمية الأخرى

الوحدة التدريبية السادسة: تطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي في المنظمات

سيتعرف المشارك في هذه الوحدة التدريبية على المفاهيم ويكتسب المهارات والاتجاهات التالية:

المندرة

الخصخصة

اقتصاد المعرفة

الوحدة التدريبية السابعة: واقع التطوير والإصلاح التنظيمي في الدول النامية

سيتعرف المشارك في هذه الوحدة التدريبية على المفاهيم ويكتسب المهارات والاتجاهات التالية:

ابعاد التطوير التنظيمي في الدول النامية

المعوقات التى تواجه التطوير التنظيمي في الدول النامية

التطوير التنظيمى والعالم الثالث

دور الاستثمار في التطوير التنظيمي للمؤسسات في الدول النامية

الوحـدة التدريبيـة الثامنـة: التطـوير والتغييـر التنظيمـي والاسـتثمار فـي الكفـاءات ودورهـا فـي احـداث التغييـر الإيجابـي للمنظمات

سيتعرف المشارك في هذه الوحدة التدريبية على المفاهيم ويكتسب المهارات والاتجاهات التالية:

دواعى التغيير واهميته بالنسبة للمنظمة

مجالات التغيير

تقنيات التطوير التنظيمي

تنمية الكفاءات كأساس للتغيير في الكفاءات

التطوير التنظيمى كاستثمار فى الكفاءات

زوايا الاستفادة من برامج التطوير التنظيمي عند احداث التغيير بالمنظمة

مــلاحظــة : نسعى في مؤسسة مهارات النجاح دوماً للتحسين المستمر للحقائب التدريبية ، ولما تقتضيه ظروف التدريب التفاعل والسعي الحثيث لتلبية الاحتياج التدريبي الفعلي للمشاركين في البرنامج التدريبي فإن المدرب قد يضيف 20% بالزيادة أو النقص على محتوى الحقيبة التدريبية حتى تتناسب مع واقع التدريب الفعلى للمشاركين مع مراعاة الجودة و المهنية في تقديم البرنامج التدريبي

المستهدفون من البرنامج التدريبي

البرنامج التدريبي مناسب لشريحة واسعة من الاداريين والمهتمين بإدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ولكنها ستفيد بشكل كبير جداً الموظفين والإدارات المعنية بإدارة عمليات التحسين مثل:

وكلاء الوزارات.

مدراء العموم.

عمداء الكليات.

مدراء الموارد البشرية والتدريب.

مدراء الدراسات والبحوث.

مدراء التخطيط الاستراتيجي.

مدراء وأخصائى نظم المعلومات.

مدراء الإدارات.

مدراء المشروعات.

رؤساء الأقسام.

رؤساء فرق العمل.

الأخصائيون والموظفين ذوى المسئوليات في الإدارات التنفيذية والإشرافية.

مديري المستويات الوسطى والعليا في المؤسسات والمنظمات.

مسؤولى التطوير التنظيمى والموارد البشرية.

أعضاء فرق القيادة والمشرفين على الفرق.

أي شخص مهتم بفهم كيفية تحقيق التغيير الفعال في البيئات المؤسسية والتنظيمية.

حيث تعد هذه الدورة القيادات الإدارية ليتمكنوا من تنمية قدرتهم على إدارة التغيير والتطوير التنظيمينChange Management & Organizational Development بفعالية، بالإضافة إلى الوثائق الهامة، وغيرها من الوثائق ذات الصلة كالمواصفات والمقاييس.

وسيكون بإذن الله التركيز في هذه الدورة على كيفية التنفيذ داخل المنظمة والأخذ بعين الاعتبار القضايا الهامة مثل الامتثال، واللغة، والثقافة التنظيمية. من الضروري تعزيز مجموعة المهارات التي تم ذكرها نظراً لأن جميع الأنشطـة المتعلقـة بالعمـل "مؤسـسات القطـاع العـام والخـاص" تحكمهـا السـياسات والإجـراءات؛ وبالتالي، حتى تؤدّى الوظائفهم المنشودة وتزيد قدرتها التنافسية، يستوجب على المهنيين الممارسين تنمـة مثل هذه المهارات.

شروط ترشيح المشاركين في البرنامج التدريبي

شروط يجب توفرها في المتدرب للموافقة على ترشيحه لحضور البرنامج التدريبي

- 1. الترشيح وفق المعايير الشروط هذه.
- 2. أن يكون المرشح لحضور البرنامج التدريبي من ضمن الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي وهم حيث تم تصميم البرنامج التدريبي ليتوافق مع احتياجاتهم المحددة وتم تكيف الأمثلة والنماذج أثناء تصميم البرنامج التدريبي ليتناسب محتوياته مع احتياجاتهم الفعلية وطبيعة عملهم.
 - أن يكون متفرغاً للتدريب خلال كامل الفترة التدريبية للبرنامج التدريبي.
- 4. الالتزام بحضور كامل الفترات التدريبية. حيث لن نمنح شهادة لمن يتجاوز غيابه 10% من كامل الفترات التدريبية.
 - 5. أن يلتزم بتطبيق كافة التقنيات والمهارات المطلوبة من مدرب البرنامج التدريبي.
- 6. أن يكـون ممـن تتـوفر فيـه الصـفات النفسية والجسديـة والوظيفيـة والعلميـة التـي تمكنـه مـن القيـام بالعلمية التدريبية.
- 7. يفهم المرشح لحضور البرنامج التدريبي أن مجرد حضوره للبرنامج لا يعنى اجتيازه للبرنامج بل يجب أن يبذل

الجهد الذي يجعله يجتاز البرنامج التدريبي ليتمكن من الحصول على شهادة البرنامج التدريبي.

ثالثاً : التنظيمات الفنية للبرنامج التدريبي

طريقة التدريب المتبعة في تقديم الحقيبة التدريبية

سيقوم المدرب بإذن بتوظيف عدد من الاستراتيجيات التدريبية حسب سياق الحقيبة التدريبية لتفعيل عملية التعلم خلال البرنامج التدريبي ومن هذه الإستراتيجيات التدريبية :

المحاضرة التدرسة Lecture training

أقدم وأكثر طرائق التدريب والتدريس استخداماً وتكاد لا تخلو أي طريقة تدريبية أو تدريسية قليلاً أو كثيراً من المحاضرة حيث تعتمد على الإلقاء المباشر من المدرب فيشرح المعلومات مستعيناً من حين لآخر بالسبورة بينما يستمع المتدربين إلى ما يقوله المدرب .

المحاضرة طريقة اقتصادية فعالة في عالم التدريس والتدريب حيث لا تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية أضف إلى ذلك مناسبتها للعديد من المواد وقدرتها على الاستخدام في مجالات عدة .

ولكن على الرغم من ذلك يجب الحذر من استغراقها لوقت أكبر من المخصص لها ، والإسراع في الإلقاء لإنهاء المادة ، والتمحــور حــول الــذات وتهميـش المتــدربين ، والجمــود وعــدم الحيويـة صوتـاً وحركــة ، والتأكيــد علــى معلومات معروفة مسبقاً وبالمقابل الإتيان بمعلومات معقدة للمتدربين ، وإكثارها من المفاهيم وإقلالها من الشرح ، والاندفاع والحماس أكثر من المطلوب .

ولإنجاحها سيعمد المحرب إلى استعمال السبورة والوسائل المعينة ، والمناقشة والمقارنة ، وملاحظة المتدربين ومدى تجاوبهم معه ، وعرض رأيه بوضوح والتأكيد على الأفكار الرئيسية للمحاضرة ، والتمهل وأخذ النفس للراحة له وللمتدربين ، والحفاظ على روح المرح من وقت لآخر والتنويع في نغمات الصوت والحركة .

2-التعليم المصغر Microteaching

هــو نشـاط تــدريبي ينظمــه المــدرب علــى المشـاركين فــي دورات إعــداد المــدربين ، أو المشــرف علــى الطلاب المعلميــن فــي كليــات التربيــة ، أو المشــرف التربــوي مــع المعلميــن المبتــدئين للتــدريب علــى مهــارة تعليميــة محددة ، من خلال إعـداد وتقديم درس مصغر (5 أ 10 دقائق) أمام خمسة أو ستة من الزملاء الذين يتناوبون تأدية دور الطلاب الحقيقيين ، ثم إتباع الدرس بجلسة تغذية راجعة (8 أ 10 دقائق) يقدمها المشرف وبقية المشاركين فــي بيئة يسودها الدعم والثقة .

3-المناقشة Discussion

المناقشة ليست مجرد تسميع ولا مجرد حديث بين مجموعة من الناس بل هي أنشطة تعليمية وتدريبية تقوم على المحادثة التي يتبعها المدرب مع متدربيه حول موضوع الدرس ويهدف من خلالها إلى تحديد مستوى التعلم الذي وصل إليه المتدربين ، وذلك اعتماداً على تصنيف " ثورندايك " للتعلم .

ولهذا فإن المدرب بعد كل مقطع تعليمي تدريبي " ستسأل مع متدربيه سؤال " ماذا تعلمنا ؟ " وسيبحث من خلال إجابات المتدربين على المستوى الذي وصل إليه المتدربين وما تعلمه المتدرب فعلاً .

وقد يخطئ البعض في فهم دور المدرب فيقصره على طرح الأسئلة بينما يتعدى دوره ذلك فهو يحرص على إيصال المعلومات للمتدربين بطريقة الشرح والتلقين وطرح الأسئلة ومحاولة ربط المادة قدر الإمكان للخروج

يخلاصة أو تعميم للمادة .

والمدرب باعتباره قائد للمناقشة قادر على انتزاع أفكار واستجابات ومعلومات المتدربين إضافة لمعرفته بقدرات المتدربين ولديه قدره على السيطرة على موضوع النقاش بإذن الله.

ويجب أثناء المناقشة الاستعانة بالوسائل لتدوين الأفكار والخبرات ، والحذر من الملل والرتابة وخلوها من الإثارة ، وتحويلها إلى حصة تسميع معلومات لأنه تم تحضيرها مسبقاً وحفظها ، والتمادي في كثرة الأسئلة ، وتصويلها إلى حصة تسميع معلوماء والمقاطعة والإجابات الجماعية ، والتركيز في الأسئلة على مجموعة من المتدربين .

ولإنجاح المناقشة سيعمد المدرب لإشراك جميع المتدربين لإكسابهم المعرفة ، وسينمي ثقة المتدربين في أنفسهم من خلال تعويدهم الحديث لزملائهم ومدربهم ، وسيزيد من مهارات التواصل مع الغير من خلال المشاركة والفهم والتفاعل الجماعي ، وسيستعين بالخبرات والوسائل لإثراء المناقشة وإضافة جوا من الحيوية وتعويد المتدربين على أدبيات الحوار والمناقشة كاحترام الرأي الآخر وعدم المقاطعة .

4-الورشة التربوية Educational Workshop

ويطلق على عليها " المشغل التربوي " أيضاً ، وهي لقاء عملي تعاوني لمجموعة صغيرة من المتدربين أو المشاركين (10 ﴿ 30 مشاركاً) على امتحاد يــوم عمــل كامــل أو أكثــر ، مــن أجــل اكتســاب معــارف ومهــارات تطبيقية ، أو لمعالجة مشكلة تربوية أو تنظيمية ، أو إنجاز مشروع أو نمـوذج تربوي محدد .

ويمكن تعريفها أيضاً " بأنها لقاء تربوي مهني مكثف لمجموعة من التربوين العاملين أو المتدربين الذين يركزون على إنجاز مهامات أو اكتساب مهارات تفصيلية في موضوع أو تخصص معين .

5-التعلم بلعب الأدوار Role Playing Learning Strategy

ويطلق عليها تمثيل الأدوار أيضاً ، وهي إستراتيجية تدريبية وتدريسية تعليمية تحاكي مواقف وظواهر وقضايا الحياة الحقيقة ، حيث يتقمص المتدربين المشاركين فيها أدوار شخصيات أو موضوعات المادة الدراسية كما هي في العالم الواقعي ، فهي لذلك نوع من التمثيل أو " الدراما " غير المنظمة.

وتشمل الأمثلة على هذه الشخصيات الإنسان وغيره من الكائنات الحية ، إضافة على الجمادات والمجردات .

6-التعليم التعاوني Cooperative Learning

هو إستراتيجية تدريبية وتدريسية قائمة على تقسيم المتدربين المشاركين إلى مجموعات صغيرة متفاوتة القدرات ، ليعملوا وتعلموا من بعضهم بعضاً ، وتحملوا مسؤولية مشتركة عن تعلمهم ، ويقوموا بناء على الإنجاز الفردي وعلى إنجاز المجموعة ، بحيث يرتبط نجاح المتدرب بنجاح زملائه في المجوعة نفسها ، مما يدفعهم إلى العمل التعاوني المشترك .

7-التعلم الذاتي Autonomous Learning

ويطلق عليها أيضاً " التعلم المستقل " ، وهي إستراتيجية تدريبية وتدريسية يحتل فيها المتدرب مركز العملية التدريبية ، ويتحول فيها المدرب إلى دور المساند الميسر الذي يهيئ للمتدرب درجة عالية من الاستقلالية الفردية والمشاركة النشطة في التعامل مع المواقف والنشاطات داخل القاعة التدريبية وخارجها .

وتتميز هذه الإستراتيجية عن غيرها بتعظيمها لدور المتدرب في اختياراته وقراراته ، وتوفيرها قدراً أكبر من

التفاعلية المطمئنة مع المدرب والزملاء والمصادر ، إضافة إلى مراعاتها العالية للفروق الفردية من خلال توفير تعلم فردى خاص بالمتدرب حسب قدراته واستعداداته وحاجاته .

والهدف من التعلم الذاتي هو تكوين الفرد المسؤول عن تعلمه ، وذلك بالحد من الاتكالية الفكرية والاعتماد المفرط على المدربين في الفهم وحل المشكلات ، فهو يركز على بناء شخصية مستقلة ومسؤولة عن اختياراتها وقراراتها ، كما يعمل على إعدادها للمشاركة في سياقات حياتيه حقيقة تتيح لها فرصاً أكبر للنجاح في الحياة وتدربها وتعودها على الاستمرار في التعلم مدى الحياة .

ويتفهم المدرب في هذه الإستراتيجية التدريبية أن المتدرب متعلم نشط له اهتماماته وحاجاته وأسئلته ومشاكله المتفردة ، وأن التعلم عملية إبداعية مركزها ذهن المتدرب وليس إملاءات المدرب ، وأن بيئة التعلم تتوفر فيها خيارات كثيرة من المصادر والخبرات هي البيئة الحقيقة لهذا الإبداع .

8-التعلم بأسلوب حل المشكلات Problem 🛚 based instruction

إستراتيجية تدريبية يستخدمها المدرب لتنمية العمليات الفكرية العليا لدى المتدربين ودفعهم إلى دور نشط في الموقف التعليمي وذلك من خلال عرض مشكلة حياتية واقعية لتكون نقطة انطلاق لنشاطات وحوارات صفية موجهة نحو تشخيص المشكلة وتحليها والبحث عن حلول مقترحة لها عن طريق مهارات ذهنية وعمليات بحثية ينميها المدرب لدى متدربيه .

ودور المدرب في هذا النوع من التدريب يبدأ بعرض المشكلة وطرح الأسئلة المحفزة للبحث والاستقصاء والحوار ثم ينتقل بعد ذلك إلى دور الميسَّر والمساند لنمو وتطور التفكير والحوار والنشاط التدريبي .

9-دراسة الحالة Case Study

مي عرض وصفي مكثف لموقف أو نموذج واقعي لغرض البحث التربوي أو لفائدة التدريب والتعلم . وتتطلب دراسة الحالة عرضاً تفصيلياً لجميع عناصرها وتفاعلاتها ومتغيراتها ، ويشمل ذلك وصفاً مكثفاً للحالة التي تجري دراستها أو تقويمها ، والظروف والعناصر البشرية والمادية التي تقع في سياقها ، والقيم الثقافية والمؤسسية التي تتضمنها ، والبواعث الراسخة التي تحركها .

10-العصف الذهنى Brainstorming

هو نشاط منظم يتعاون فيه مجموعة من الأفراد على طرح أكبر عدد من الأفكار حول موضوع أو مشروع أو مشكلة محددة ، دون أي نقد أو اعتراض أو طلب إيضاح إلا بعد انتهاء جلسة العصف الذهني .

وهو أحد الأساليب المستخدمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط للتطوير والتغيير ، وتوليد الأفكار التجديدية المبدعة للمؤسسات العامة والخاصة .

ويستخدم العصف الذهني في البرامج التدريبية أيضاً ، وذلك للحد من الأسلوب الإلقائي المباشر ، ولتحفيز المتدربين على المشاركة النشطة في بيئة خالية من النقد والاعتراض .

11-التغذية الراجعة feedback

هي الاستجابات المقصودة التي تهدف إلى إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب لتسير العملية في الاتجاه الصحيح ، وتقوم على أساس التعرف على الصعوبات التي تواجه المتدرب ومحاولة التغلب عليها والتعرف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتلافيها . ويمكن التعبير عنها بما يتلقاه المتعلم من

ملاحظات أو توجيهات أو إيضاحات أو تعزيز أو انتقاد حول نوع أو مستوى أدائه التعليمي .

وكمــا يســتخدم المــدربين والمعلمــون والمربــون التغذيــة الراجعــة مــع طلابهــم ، فــإن المشرفيــن والقــادة يستخدمونها أيضاً مع زملائهم لذات الأهداف .

ويقسم بعض الباحثين التغذية الراجعة إلى عدة أنواع منها :

التغذية الراجعة الفورية ، من أجل توفير الاستجابات المفيدة في تعزيز أو توجيه التدريب والتعليم والتعلم أثناء الموقف التعليمي والتدريبي أو بعده مباشرة لتعزيز السلوك الصحيح أو تقديم البدائل المناسبة .

التغذيـة الراجعـة المؤجلـة ، لتـوفير الاسـتجابات المفيـدة بعـد مـرور فتـرة زمنيـة علـــى السـلـوك التعليمـــي أو التعليمي ، ويكون التأجيل لأسباب يقتضيها الموقف أو واقع أو ظرف المتلقي لتلك التغذية الراجعة .

التغذية الراجعة الصريحة ، لتوفير الاستجابات التي تظهر مدى سير التعلم أو العمل في الاتجاه الصحيح أو الاتجاه الخطأ ، وتوفير الإجابات أو التوجيهات الصحيحة في حالة الخطأ بصورة مباشرة .

التغذية الراجعة غير الصريحة ، التي تؤدي نفس الدور الذي تحققه التغذية الصريحة ولكنها تقدم الاستجابات بطريقة غير مباشرة .

الأدوات والمستلزمات المكتبية للبرنامج التدريبي

يلتزم شريك النجاح المنفذ للبرنامج التدريبي (مركز التدريب المنفذ للبرنامج التدريبي) أو المنسق القائم على التخطيط والإعداد للبرنامج التدريبي بتوفير المستلزمات المكتبية الهامة لتطبيق ورش العمل في البرنامج التدريبي والتنسيق المباشر مع المدرب حيث قد يستحدث المدرب مستلزمات إضافية لغرض تفعيل الورش التدريبي والتنسيق المباشر مع المدرب حيث قد يستحدث المدرب مستلزمات إضافية لغرض تفعيل الورش

(ملاحظة : توفير هذه الأدوات من مسؤولية الجهة المنفذة والمنسق وهي تعد متطلب أساسي لضمان جودة إخراج البرنامج التدريبي) .

وفي ما يلي بيان بأهم التجهيزات والأدوات المكتبية للبرنامج التدريبي :

- ٦- اضافة شعار الجهات المنظمة على المادة العلمية التدريبية للبرنامج التدريبي إن أحببتم ذلك .
 - 2- طباعة المادة العلمية التدريبية للبرنامج التدريبي (المذكرة) للمشاركين .
 - 3- ارجو اعداد الأدوات التدريبية التالية وذلك لأهميتها في إنجاح البرنامج التدريبي :
- أ. وجود جهاز العرض (الداتا شو) (البروجكتر) مع التأكد من جودة إخراجه للصورة مع إستخدام كامل الإضاءة بالفرفة .
- ب .وجـود شاشـة عـرض لجهـاز العـرض (الـداتا شـو) (الـبروجكتر) مقـاس لا يقـل عـن 3م عـرض فـي 2م إرتـفـاع والتأكد من جهاز العرض يظهر صورة تغطي كافـة المساحـة حيث يجب أن تخرج صورة العرض التقديمي بنفس المـقـاس .
- ج. وجود تجهيزات صوتية بالقاعة مكونة من مكسر للصوت وسماعات صوت موزعة بشكل فني يضمن جودة إخراج الصوت في القاعة .
- د. وجـود ميكـرون للاسـلكـي جيـبـي (علاق) للمـدرب ذو جـودة صـوت عاليـة ومتوافـق مـع جهـاز التنظيمــي الصوتـى فـى القاعة .
- هـ . وجود ما لا يقل عن (4) ميكروفونات لا سلكية للمشاركين للتعليق والمداخلات والتأكد من عدم تداخل الأصوات وجودة إخراج الصوت .
 - و. أوراق A4 بيضاء عدد ٦ علبة لاستخدام في ورش العمل .

- ز. أرواق A3 بيضاء عدد 1 علبة لاستخدام ورش العمل .
- ح. عدد 2 حامل سبورة ورقية للإستخدام المدرب داخل قاعة التدريب يضوع أحدهما على جانبي وقوف المدرب في قاعة التدريب .
- ك. اربعة اقلام للكتابة لكل مجموعة عمل وتكون اقلام ملونة كبيرة مثل اقلام السبورة الورقية (فلومستر) وهي بالوان احمر واخضر و اسود وازرق .
 - لـ . عدد 2 شريط لاصق شفاف لكل مجموعة لاستخدام في ورش العمل .
 - م. عدد ٦ مسطرة لكل مجموعة عمل .
 - ن. اقلام عادية كتابة عادية زرقاء لكل مشارك في البرنامج التدريبي .
 - س. اقلام مرسام (قلم رصاص لكل مشارك في البرنامج التدريبي .
 - ع. دفتر ورقى لكتابة الملاحظات لكل مشارك في البرنامج التدريبي .
 - ف. براية لللأقلام الرصاص لكل مجموعة عمل (توضع على طاولة من طاولات المشاركين) .
 - ص. مقص صغير لقص الأوراق يوضع على كل طاولة من طاولات المشاركين (ورش العمل) .
- ق- اعداد جلسة المشاركين على شكل طاولات مستديرة لكل مجموعة عمل بواقع 6 مشاركين كحد اقصى لكل مجموعة عمل .
- 9- الطلب من مقر التدريب او الجهة المنفذ بها البرنامج باننا سنقوم بتعليق اوراق على جدارن قاعة التدريب والتأكيد عليهم بذلك (هذا أمر مهم لضمان إخراج أركان مجموعات العمل).
 - ٦٥- التأكيد على أهمية البداية في الوقت المحدد للبرنامج والانتهاء في الوقت المحدد .
 - ٦٦- تجهيز لوحة (بنر) إعلامية ترحيبية بالمشاركين وتعريف بالبرنامج واقترح أن تكون كتالي :
 - أ لوحة مقاس عرض 4 متر وارتفاع 2 متر ترحيب بالمشاركين وتوضع في المسرح ثم تنقل للمدخل .
 - ب لوحتين برنر ارتفاع 3م وعرض 1.30م وتوضع في المدخل واحدة والثانية في القاعة .
 - ٦٢- التأكيد على أهمية البداية في الوقت المحدد للبرنامج والانتهاء في الوقت المحدد .
- 13- طباعة المستند المرفق مع هذا البريد والذي يحوي تمارين وأنشطة البرنامج التدريبي على أوراق مقاس A3 وبعدد 3 نماذج لكل مجموعة عمل .

مواصفات القاعة التدريبية المطلوبة

- 1ـ توفر مسجد أو مصلى قريب من الصالة التدريبية ويراعى أن لا يبعد عن الصالة مسافة تزيد عن 50 متر (في حالة الدورات النسائية و الرجالية لابد من وجود مصليين منفصلين) علماً بأننا نستوقف مع كل أذان للصلاة و إعطاء فرصة للمتدربين للاستعداد للصلاة و تأديتها على أن لا تتجاوز تلك الفترة أكثر من 20 دقيقة تشمل فترة استراحة و صلاة .
- 2ـ وجود دورات مياه مناسبة و نظيفة و قريبة من الصالة (في حالة الدورات النسائية و الرجالية لابد من وجود دورتين للمياه احدهما نسائية و الأخرى رجالية و منفصلة و قريبة للصالة) .
 - 3ـ وجود مواقف لسيارات المتدربين بشكل نظامي و مناسب و أمن و قريب من الصالة التدريبية .
- 4ـ وجود لوحات إرشادية لمقر البرنامج داخل المقر تحمل اسم المؤسسة و البرنامج والمدرب و مقر الدورة و تاريخها و زمن البدء و النهاية .
- 5ـ يتم تنسيق جلوس المتدربين بالتنسيق مع المدرب و يشترط فصل مقاعد النساء عن الرجال بما يتناسب مع شريعتنا و المبادئ و القيم في المجتمع المطبق به الدورة .
- و يجلس المتدربين أما على شكل ورش عمل دائرة (على كل طاولاة دائرة من 6 إلى 8 مشاركيين كحد أقصى)

وتكون الطاولات لها خاصية التعديل و التغيير و يجب أن تكون الكراسي مريحة ومتحركة ويتم الاتفاق مع المدرب على الوضعية المناسبة لجلوس المتدربين و التي تضمن راحتهم والتواصل العيني الجيد بينهم وبين المدرب و المعينات التدريبية و تسهل حركة المدرب .

- 6ـ لابد من وجود صوتيات جيدة في الصالة و وجود لاقط جيبي محمول متحرك (لاسلكي) ـ
 - 7 . توضع طاولة لأدوات المدرب و هي جهاز الحاسب الآلي و الحقائب و الأدوات التدريبية .
 - 8 ـ لابد من وجود شاشة عرض كبيرة و سبورة ورقية كبيرة .
- 9 ـ يتم التنسيق مع إدارة الصالة أنه سيتم تعليق أوراق الشروحات على حامل (ستاند) أو جدار الصالة .
 - ٦٥ ـ يتم التأكد من جودة التهوية للصالة و القدرة على تجدد الهواء بها .
 - ٦٦ ـ إنارة الصالة يجب ان تكون جيده و سيتحسن الإنارة البيضاء .
 - ٦2 ـ يجب أن لا تكون بالصالة صور تشتت الانتباه او تتنافى مع القيم أو إعلانات لجهات أخرى .
- 13. في الدورات التي ويكون فيها دائرة تلفزيونية لمتدربين رجال و نساء يراعي جاهزية الدائرة التلفزيونية و أن الأخوات لديهم شاشتين أحدهما بالعرض التدريبي و الأخرى عرض فيديو للمدرب و لديهم ميكرفونات متحركة لغرض الاتصال بين الصالتين .
 - 14ـ يمنع التدخين داخل الصالة التدريبية منعاً باتاً .
- ٦٥ ـ يتم تكليف عمال للنظافة يقومون بتنظيم و تنظيف الصالة و ترتيبها و تعطير أجوائها قبل بدء البرنامج التدريبي و أثناء فترة التوقف للصالة أو الاستراحة .
- 16ـ يتم تهوية الصالة بفتح جميع الشبابيك فيها قبل بدء البرنامج التدريبي بساعة لتجديد الهواء و الطاقة و الأكسجين في الصالة كما يتم ذلك بشكل دوري في كل استراحة توقف .
- 17ــ يتــم ترتيـب مــذكرات المتــدربين و كراسـيهم و التأكــد مــن صلاحيتهـا قبــل البرنــامج التــدريبي وأثنــاء فتــرات الاستراحة .
- 18 ـ تقوم الجهة المنظمة و إدارة الدورة بإعداد بطاقة بأسماء المتدربين توضع أمام كل متدرب لتسهيل التعارف بين المتدربين و تعرف المدرب عليهم .
- 19ـ تقوم الجهة المنظمة بطباعة بطاقات للمتدربين تحمل شعار الجهة التدريبية وشعار مهارات النجاح و مسمى البرنامج التدريبي و تعلق على صدر المدرب و يتم استلامها من سكرتارية الدورة عند بوابة الصالة التدريبية و عند خروج المتدرب لخارج الصالة يتم تسليمها لسكرتارية الدورة لحساب زمن حضور المتدرب و لضبط النظام و الحضور بالدورة
 - 20ـ يراعـى فـي الألـوان ديكـور الصالة أن تكـون فاتحـة و هادئـة .
 - 21ـ تستبعد كل الكراسي الزائدة عن عدد المتدربين بالصالة و يراعي ذلك بشكل دوري .
- 22ـ يوضع للمدرب كرسيين مرتفعين ليتمكن الحضور من رؤية المدرب أثناء التطبيقات و أثناء جلوسه على الكرسى .
 - 23ـ يراعى وجود طابعة بالصالة التدريبية لفرض طباعة النماذج التدريبية الطارئة .
- 24. توضع طاولة استقبال بجانب بوابة الصالة التدريبية من الجهة الخارجية و تقوم سكرتارية الدورة باستعمالها فى استقبال المتدربين و تنسيق الحضور و الانصراف و الرد على الاستفسارات .
- 25ـ يوضع ستاند ترحيبي خارج بوابة القاعة التدريبية باسم المؤسسة وشعارها و البرنامج والمدرب و مقر الدورة و تاريخها و زمن البدء و النهاية و يرحب فيه بالمشاركين .
- 26ـ توضع لوحة إعلانية كبيرة داخل الصالة التدريبية توضع خلف المدرب و تحمل اسم المؤسسة و شعارها

البرنامج والمدرب و مقر الدورة و تاريخها.

27ـ توضع لوحات ترحيبه وتحفيزية للمتدربين بالمداخل و الممرات الموصلة لمقر الدورة .

29_ يتـم التأكـد بشكـل دوري مـن نظافـة دورات الميـاه و تعطيرهـا و تعقيمهـا و توضع بهـا لوحـات ترحيبـه بالمتدربين .(راجع الملحقات ـ ملحق التصميم المثالى للصالة التدريبية)

30- وجود عدد (2) جهاز حاسب آلي لإدارة عروض الدورة التدريبية.

31- وجود عدد (2) شاشة تلفزيون أمام المدربين لإدارة عروض البوربوينت بحج مناسب للرؤية.

البوفيه

يعد بوفيه للمتدربين بواقع مرتين في كل فترة تدريبية حسب جدول الفترات التدريبية والموضح به فترات الإستراحة ويشمل على مياه + عصيرات طازجة + معجنات + شاي + قهوة + كبتشينو + كيك (ويراعى التجديد و الابتكار و حسن التقديم) .

كما يتم وضع المواد التالية على طاولة المتدربين و لكل متدرب :

قنينة مياه صحية نقية و أصلية كبيرة وتكون جديدة وباردة .

يوضع كوب زجاجي نظيف لكل متدرب بجانب قنينة الماء .

لكل متدربين توضع علبة محارم صحية جديدة على طاولة المتدربين .

توضع على كل طاولة مجموعة من الحلوى التي تذاب بالمص و تكون من النوع المنعش الذي يحوي كمية سكاكر طبيعية للمساعدة على التنشيط .

الملازم التدريبية والمذكرات و المواد

تقدم لكل متدرب حقيبة تدريبية تحتوى على التالي :

العرض التقدمي للبرنامج التدريبي مطبوعة بتنسيق برنامج Microsoft Office PowerPoint . المادة العلمية للبرنامج التدريبي مطبوعة بتنسيق Microsoft Office Word .

تمارين البرنامج التدريبي مطبوعة بتنسيق Microsoft Office Word

أساليب تقييم البرنامج التدريبي

٦ـ وسائل تقويم من قبل المدرب و إدارة الدورة

التحريب هو عبارة عن سد فجوة الأداء و حتى ينجح البرنامج التحريبي فهناك منظومة من العوامل تساهم في إنجاح البرنامج و هي المحرب و إدارة الدورة و الخدمات و الصالة التحريبية والحقيبة التحريبية و الأهداف التحريبية و البيئة التحريبية الداخلية و الخارجية وعليه يتم تقويم الدورة قبل و أثناء و بعد لدورة حيث يتم عقد اجتماع قبل البرنامج التحريبي لتأكد من الاحتياجات التحريبية للمتحربين و معرفة الأهداف التحريبية لهم و للجهة التحريبية و استعراض البرنامج التدريبي و توزيع المهام على المشاركين في التنفيذ (راجع الملحقات - ملحق الاجتماع التقويمي للبرنامج الأهداف الاجتماع القبلي) كما يعقد اجتماع يومي بعد نهاية البرنامج التحريبي يومياً بربع ساعة و يستمر لمدة 30 دقيقة ويضم المدرب والجهة الهيئة التحريبية و مدير الخدمات لاستعراض برنامج اليوم التدريبي و مناقشة وسائل التحسين في اليوم التالي (راجع الملحقات - ملحق الاجتماع التقويمي للبرنامج الاجتماع تقويم اليوم التدريبي) كما يعقد اجتماع ختامي بعد نهاية البرنامج التحريبي و لمدة ساعة للتقويم النهائي للبرنامج و يذكر به توصيات للتحسين في

البرنامج عند عرضه مرة أخرى (راجع الملحقات - ملحق الاجتماع التقويمي للبرنامج 🛚 اجتماع التقويم النهائى للبرنامج)

و يعتمد في التقويم الأولي لوحة التوقعات واستمارات الخبرات للمتدربين (راجع الملحقات - ملحق لوحة التوقعات و استمارة الخبرات للمتدربين) حيث يتم الطلب من المشاركين تعبئة هذه الاستمارات قبل بدء البرنامج التدريبي أما التقويم أثناء و بعد البرنامج فيعتمد على أساليب الملاحظة و القياس و استمارات التقويم من المتدربين بشكل يومي ولوحة التقويم .

2 ـ وسائل التقويم من قبل المتدربين

- أـ استمارات الخبرات (راجع الملحقات ملحق لوحة التوقعات و استمارة الخبرات للمتدربين)
- ب ـ استمارة التقويم اليومي و النهائي (راجع الملحقات ـ ملحق استمارة تقويم برنامج تدريبي)
 - ج ـ لوحة التقييم اليومى (راجع الملحقات ملحق لوحة التقييم اليومى)
 - د ـ سلة الاقتراحات (راجع الملحقات ملحق سلة الاقتراحات)
- و يتم دراسة هذه الوسائل التقويمية بشكل دوري و تحليلها باستخدام برنامج اكسل بشكل يومي (راجع الملحقات ملحق تحليل استمارة التقويم للبرنامج التدريبي)

بطاقة المتدربين ودورها فى حساب الحضور والغياب للمتدربين

- آ. تقوم البرنامج التدريبي بإعداد بطاقات للمتدربين (تعلق على الصدر) و لوحات أسمية (توضع أمام كل
 متدرب أثناء جلوسه في الصالة التدريبية) لكل مشارك من المشاركين .
 - 2. يخصص ركن خاص عند مدخل الصالة التدريبية لاستلام وتسليم البطاقات واللوحات الاسمية .
- 3. تقوم إدارة البرنامج التدريبي بوضع لوحة تنبيه للمشاركين بأهمية استلام البطاقة واللوحة عن الدخول
 للقاعة وتسليمها عن الخروج منها .
- 4. عند دخول المتدرب للقاعة بعد كل ستراحة أو فترة تدريبية أو خروجه منها يجب عليه أن يقوم بتسليم البطاقة واللوحة الاسمية .
- 5. تقوم إدارة البرنامج التدريبي بإحتساب وقت خروج ودخول المتدرب للصالة من خلال وجود اللوحة والبطاقة في ركن الاستلام .

شروط اجتياز البرنامج تدريبى

حتى يتمكن المتدرب من اجتياز البرنامج التدريبي لأبد من توفر الشروط و الضوابط التالية فيه :

- آ. حضور المتدرب ما لا يقل عن 90% من عدد ساعات البرنامج التدريبي مهما كانت الظروف التي يقدمها المتدرب وفي حال غياب المتدرب لمدة تصل في مجموعها خلال كامل فترة البرنامج التدريبي لمدة تزيد عن 5% من ساعات البرنامج التدريبي ساعة ونصف يقوم مدير البرنامج التدريبي بتوجيه خطاب تنبيه أولي للمتدرب وفي حال تواصل غياب المتدرب لمدة تزيد عن 10% من مجموع ساعات البرنامج التدريبي خلال كامل البرنامج التدريبي يتم مخاطبة المتدرب وإشعاره بعدم توفر شروط اجتياز البرنامج التدريبي فيه نظاماً ولا يتم منحه بأى حال من الأحوال شهادة اجتياز البرنامج التدريبي.
 - 2. أن ينفذ المتدرب كافة التمارين العلمية التي يطلبها منه المدرب في إطار البرنامج التدريبي .

شهادات البرامج التدريبية

بحصل المشارك متى ما احتاز شروط المشاركة على الشهادة المعتمدة التالية :

شهادة حضور للبرنامج التدريبي معتمدة من الجهة المنفذة للبرنامج التدريبي .

ضوابط عامة لابد من مراعاتها أثناء تنظيم البرنامج التدريبي

- آ. سيطبق على هذا البرنامج التدريبي معايير مؤسسة مهارات النجاح للإستشارات التعليمية والتربوية في إعتماد المحتوى العملي والفعاليات العملية للبرنامج التدريبي حيث يجب أن يكون كامل البرنامج التدريبي متوافق مع التالي :
 - أ. التوافق مع ضوابط وأحكام الشريعة الإسلامية والكتاب والسنة النبوية .
- حيث أن كافة البرنامج التدريبي من جوانبه التنظيمية والعلمية وأنشطته وفعالياته يجب أن تنضبط بضوابط وأحكام الشريعة الإسلامية والكتاب والسنة النبوية .
 - ب. المبادئ والقيم .
- حيث أن كافة البرنامج التدريبي من جوانبه التنظيمية والعلمية وأنشطته وفعالياته يجب أن تراعي المبادئ والقيم للمجتمع المقام به البرنامج التدريبي وبما يتوافق مع الشريعة الإسلامية .
 - ج. إحترام عقول المشاركين .
- حيث يجب أن يجتهد كافة أطراف العلمية التدريبية في تقديم ما يحترم عقول المشاركين ، ويلبي إحتياجهم التدريبي ، ويضمن جودة العلمية التدريبية والتوازن بين المتعة والفائدة في العلمية التدريبية .
 - د. المنهجية العلمية.
- ونعني بها أن كل ما يقدم في هذا البرنامج يجب أن يحوي إحالة لمراجع ومصادر عملية ذات مرجعية علمية مؤصلة ودقيقة ، ويمكن للجميع تطبيقة وفق هذه المنهجية العلمية .
 - ه. مراعاة الآثار .
- إن كافة العلمية التدريبية بكافة جوانبها التنظيمية والعلمية وأنشطتها وفعالياتها يجب أن تراعي مبدئ أن يكون البرنامج التدريبي إيجابياً للمدرب وللمتدرب وللجهة المنظمة وللمجتمع ويراعي آثار ما سيقدم فيها على الجانب الديني والروحي والاجتماعي والصحي والأسري والإقتصادي والعلمي والعلمي والنفسي والعقلم.
- 2. المدرب الدكتور محمد بن علي شيبان العامري هو قائد فريق العمل في البرنامج التدريبي و يعبر رئيس الفريق و له الحق في الطلب من الجميع مضاعفة الجهد و العطاء كما أن له وحده حق التقييم الفني للمشاركين وإعتماد منحهم للشهادات من عدمه بناء إنجازهم للمعاير إجتياز البرنامج التدريبي .
- 3. يقوم منسق الدورة أو مديرها بعقد جلسة تعريفية خاصة مع المدرب قبل بدء البرنامج التدريبي بيوم على أقل تقدير يوضح له خلفية المشاركين و احتياجاتهم التدريبية و أبرز المشكلات التي تواجههم و تواجه المجتمع المحيط بيئتهم و خلفياتهم الدينية و الطائفية والثقافية و الدينية و الاقتصادية و الاجتماعية و الوظيفية .
- 4. تعقد يومياً في نهاية اليوم التدريبي جلسة لتقييم كل يوم تدريبي تضم المدرب و مدير الدورة والمنسق وذلك لدراسة ملاحظات المتدربين و المدرب و إدارة الدورة و العمل على تفعيل الدورة .
- 5. يمنع التدخين داخل الصالة التدريبية أو الممرات المؤدية إليها أو في دورات المياه و خاصة فريق تنظيم البرنامج الإدارى و التسويقى و التدريبى .

- 6. يلتزم جميع الفريق التدريبي و الإداري و التسويقي باحترام أوقات الصلاة و أدائها في أوقاتها جماعة مع المتدربين لأنهم يمثلون قدوة لغيرهم حيث سيتم التوقف مع الأذان مباشرة لأداء الصلاة و لا يجوز بأي حال تأخيرها أو تعطيلها .
- 7. يمنع دخول أي شخص غير مشارك في البرنامج التدريبي لداخل القاعة إلا بإذن خاص من المدرب شخصياً و بما يخدم البرنامج التدريبي و للمدرب و حده حق تحديد دخوله من عدمه .
- 8. لا يسمح داخل البرنامج التدريبي مطلقاً بالإختلاط بين الرجال والنساء سواءً كان أثناء جلسات العمل أو
 التطبيق الفعلى للبرنامج التدريبي أو جلسات الإستراحة أو البوفية .
- 9. ســيتم أخــذ لقطــات فوتوغرافيــة للــدورة و المتــدربين لغــرض التوثــق فــي موقــع مهــارات النجــاح (WWW.SST5.COM) و في مطبوعات و أدلة و معارض المؤسسة و في كل ما من شأنه إبراز خدمات المؤسسة التدريبية علماً بأننا نراعي النقاط التالية عند عملية التوثيق :
 - ٦ـ عدم تصوير المشاركات إلا بالتنسيق و فق ضوابط المجتمع و قيمه.
 - عدم التصوير لغرض التصوير بل يكون التصوير للتوثيق .
 - سيتم حذف كل صورة نرى أنها لا تحافظ على رونق التدريب و المتدربين .
- 10. عـدم تصـوير أو تسـجيل الجلسـات التدريبيـة إلا بعـد إسـتاذن المـدرب أو مـدير البرنـامج التـدريبي وإشعـار المتدربين والمتدربين والمتدربين والمتدربين والمتدربات للتنبه ويجب أخذ موافقة خطية من كل متدرب بموافقته على تصويره ضمن البرنامج التدريبي ويجب أن يكون ذلك الإذن مكتوباً و موقعاً من المتدرب أو ولي أمره في حال كونه قاصراً . ويكون نص الموافقة بشكل التالي :
- قي حال عدم رغبتك في التصوير التوثيقي للدورة نرجو إبلاغنا و إن كنت لا تمانع في ذلك فنرجو إكمال
 البيانات التالية :
- () أوافق على أن تظهر صوري ضمن التوثيق الإعلامي للدورة و يحق لمهارات النجاح الاستفادة من تلك الصور في توثيق الدورة و استخدامها في موقعها الإلكتروني وعروضها التدريبية في العالم العربي .
- 17. يمنع بشكل قطعي على كل أطراف العلمية التدريبية (المدربين آ المتدربين آ الجهة المنظمة آ الجهاز الإداري آ الجهاز الفني آ المساعدين آ المنسقين آ المسوقين) وكل من له علاقة بالبرنامج التدريبي التلفظ بما يسئ إلا أي جهة أو كيان و سياسة أو ثقافة أو أشخاص أو دول خارج إطار الدورة التدريبية .
- 12. لا يجوز الحديث أو توزيع إي إعلان أو برشور دعائي لأي جهة تدريبية أو مدربين أو جهات أخرى مهما كان نشاطها داخل الدورة التدريبية أو في سياقها أو في ردهاتها .
- 13. يمنع بشكل قطعي على كل أطراف العلمية التدريبية (المدربين آ المتدربين آ الجهة المنظمة آ الجهاز الإداري آ الجهاز الفني آ المساعدين آ المنسقين آ المسوقين) وكل من له علاقة بالبرنامج التدريبي مهاجمة المدربين الأخرين أو الجهات التدريبية أو الاستخفاف بهم أو الإساءة إليهم
- 14. في حال حاجة احد المتدربين للتصوير بكاميرته الخاصة أو الكاميرا الملحقة بهاتفة المحمول لابد من الإستذان من الشخص أو المجموعة التي يود تصويرها ولا تتحمل الجهة المنظمة أو الجهاز التدريبي تبعات تصرفه الفردي .
- 15. في حال رغب أحد المتدربين أو المتدربات أو الجهة المنظمة أو أحد أطراف العملية التدريبية في تسجيل الدورة كاملة أو مقطع منها صوتياً أو تسجيل فيديو فلا بد من التنسيق مع إدارة الدورة و أخذ موافقتهم و نحن في العادة نسعد بمثل هذا التوثيق و نرحب به فقط نرجو التنسيق معنا .
 - ٦6. لا يجوز جلب الاطفال إلى مقر الصالة التدريبية مطلقاً حتى لا يؤثر ذلك على مجريات العملية التدريبية .

17. لا يجوز للمتدرب أو المتدربة مطلقاً جلب أحد الأفراد مهما كانت صفته لمقر الصالة التدريبية و الطلب منه حضور جزء من الدورة مهما كانت الظروف و في حال رغبتك في ذلك نرجو التنسيق المسبق مع إدارة الدورة .

18. جهاز الهاتف الجوال (المحمول / الخلوي / النقال) وسيلة فعالة للاتصال و التواصل إلا أنه غير مرحب به أثناء سير الدورة التدريبية و لهذا سيطلب بشكل حازم من كافة المشاركين من المتدربين والمدربين خاصة والجهاز التنظيمي للبرنامج عدم استعماله مطلقاً أُثناء البرنامج التدريبي و من الممكن أن يكون أما مغلق أو على الصامت .

التغطية الإعلامية للبرنامج التدريبي

يتم تشكيل لجنة إعلامية من قبل شريك النجاح المنفذ للبرنامج التدريب بالتعاون مع العميل المقدم له البرنامج التدريبي لتغطية البرنامج التدريبي وإبرازه إعلامياً من خلال التالي :

تغطية صحفية بالصحف اليومية .

تغطية تلفزيونية من خلال تنظيم رسالة إعلامية عبر القنوات الفضائية .

التغطية الإعلامية من خلال موقع المنظمة المقدم لها البرنامج التدريبي الإلكتروني .

التوثيق الإعلامي لفعاليات البرنامج التدريبي .

التغطيـة الإعلاميـة وإبـراز التقريـر التـدريبي للبرنـامج التـدريبي والتقريـر المصـور علـى الموقـع مهـارات النجـاح للإستشارات التعليمية والتربوية .

التغطية الإعلامية وإبراز التقرير التدريبي للبرنامج التدريبي والتقرير المصور على الموقع الإلكتروني لشريك النجاح المنفذ للبرنامج التدريبي