حقيبة تدريبية

دورة بناء وقياس مؤشرات الأداء KPI'S Building and Measuring Course

October 2024 25 د. محمد العامري المشاهدات: 6,755



دورة بناء وقياس مؤشرات الأداء KPI'S

KPI'S Building and Measuring Course

مقدمة

ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته، جملة كلاسيكية يرددها الكثيرون عندما يتعلق الأمر بفنون الإدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، وهي الأصدق والأكثر واقعية فيها، لدرجة أن هنالك فرع كامل من فروع الإدارة قائم عليها وهو فن صياغة مؤشرات الأداء القياسية.

حيث تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية Key Performance Indicators أحد أهم أدوات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات المعاصرة، كما أنها أحد أهم أدوات المدراء في الوقوف بشكل موضوعي على مستويات التقدم في الأداء فهي تعمل على قياس الأداء حيث تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية Key Performance Indicators على قياس أداء الفرد أو الفريق أو المؤسسة بطريقة محددة وموضوعية.

من خلال قياس الأداء، يمكن للمشرفين والمسؤولين تحديد مدى تحقيق الأهداف والتقدم نحو الأهداف المحددة مسبقًا وهي كذلك تساعد على تحسين الأداء حيث أنه عندما يتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل صحيح، يمكن استخدامها لتحديد النقاط القوية والضعيفة في الأداء والتركيز على تحسين الجوانب التي تحتاج إلى تطوير. هذا يساعد في زيادة الكفاءة وتحقيق أفضل النتائج، بالإضافة لما سبق فإن مؤشرات الأداء الرئيسية تساعد على اتخاذ القرارات وذلك حيث يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لاتخاذ قرارات استراتيجية وتكتيكية.

فهي توفر رؤى مبنية على البيانات وتساعد في اتخاذ القرارات المستنيرة بدلًا من الاعتماد على الحدس والتخمين، وبالإضافة لما سبق

عرضه فإن مؤشرات الأداء تساعد على تحفيز الفريق، ومتابعة التقدم وتحقيق الرؤية والأهداف.

ومما لا شك فيه أن لكل مؤسسة رؤية تود الوصول اليها ورسالة تتمنى تحقيقها ومجموعة من الاهداف الاستراتيجية، والإدارة الواعية والجيدة هي الضمان الوحيد بعد توفيق الله لنجاح منظمات الأعمال، وفي عصرنا الحاضر برز اهتمام منظمات الأعمال بالتطوير والتحسين لعملياتها لضمان الاستمرارية والتنافسية والاستدامة، فحرصت على تطوير آليات القياس والتقييم والتقويم لكافة عملياتها، وقامت بتوظيف المعارف الإدارية والتقنية الحديثة في تصميم وبناء مؤشرات الأداء key performance indicators ولوحات التحكم الإستراتيجية Dashboard بغرض رفع فاعلية وكفاءة الأداء في المنظمة.

وحتى تتمكن المنظمة من معرفة تحقق الاهداف الاستراتيجية من عدمه ينبغي للمؤسسة أن يكون لديها مجموعة من مؤشرات الاداء الرئيسية التي تقيس تحقق الاهداف بالإضافة لقياس جودة المدخلات والعمليات والمنتجات، لذا يعظم دور مؤشرات الاداء الرئيسية في الادارة كم قال العالم بيتر دراكر Peter Ferdinand Drucker (مالا يمكن قياسه لا يمكن ادارته). ان تحديد مؤشر الاداء الرئيسي الصحيح يوضح الصورة كاملة ويمكن الادارة من الاحاطة بالمشكلات وأسبابها بشكل دقيق مما يوفر كثير من الموارد، كما يمكن لتلك المؤشرات أن تقدم الاجراءات التصحيحية والمبادرات التي تمكن المؤسسة او الادارة من تحقيق المستهدف، بالإضافة ان شيوع ثقافة مؤشرات الاداء الرئيسية في المؤسسة يعزز التواصل بين الافراد ويخلق بينهم نوع من التعاون لتحقيق الاداء المطلوب وتعزيز التطوير المستمر لأداء المؤسسة.

ومن هنا تأتى فكرة هذا البرنامج التدريبي المميز في بناء وقياس مؤشرات الأداء KPI'S Building and Measuring Course والذي يركز على تكوين أخصائي خبير في بناء وإدارة مؤشرات الأداء من خلال محتوى تدريبي عميق مقسم إلى أربعة محاور الأول منها يعمل على بناء الخلفية المعرفية القوية لدى المشارك عن مفهوم المؤشرات واشكالها المتعددة وكيفية تكوين المؤشرات في العديد من الصور الوصفية والكمية، وصولا إلى قياس جودة المؤشر باستخدام منهجية (CREAM) ثم يتناول المحور الثاني من البرنامج عملية توثيق المؤشر من خلال تدريب المشارك على كيفية تصميم وتنفيذ بطاقة المؤشر، وجمع البيانات وتصنيفها في بطاقة الأداء المتوازن ومن ثم ينتقل المشارك إلى مرحلة إدارة المؤشر والتي تتضمن عمليات جمع بيانات المؤشر من خلال عمليات المتابعة الدورية واللحظية وإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة والوقوف على حالة المؤشر وكيفية التعامل مع حالة المؤشر سواء بالتصحيح أو الفعل التصحيحي أو الفعل الوقائي أو بعمليات التحليل الذهني للكشف عن الأسباب الجذرية لانحراف المؤشر، وفى المحور الأخير من البرنامج يتعرف المشارك على منهجية (OKR) والفرق بينها وبين (KPI) وبذلك يكتمل لدى المشارك المعرفة المهنية والتطبيقية بكيفية بناء وإدارة مؤشرات الأداء الرئيسية.

في هذا البرنامج التدريبي سنأخذك في رحلة شاملة حول عالم مؤشرات الأداء الرئيسية، بحيث تتعرف على كل من مفهومها وخصائصها وأنواعها بالإضافة إلى كيفية صياغتها وكذلك احترافها بالتفصيل.

قياس الأداء أم تقييم الاداء

هذه الوظيفة (نظام قياس الأداء : ويشمل أربع عمليات بناء المقاييس ثم التقييم ثم التقويم والتحسين) تعتبر من أهم وظائف ادارة الموارد البشرية، ولقد كان نظام تقييم الأداء هو النظام المتبع لقياس الاداء سابقاً ولفترة غير بعيدة (تقييم الأداء : ويشمل فقط إصدار قيمة لمستوى الأداء) من اسوأ النظم المتبعة حيث كانت تعتمد فقط على التقارير السرية التي يقوم بإعدادها الرئيس المباشر والتي كانت كثيراً لا تمثل التقييم الحقيقي للأداء من ناحية ومن ناحية اخرى ان التقييم يتم بمعرفة شخص واحد وليس بمجموعة عمل واهم من ذلك كله ان الذى يقوم بالتقييم يكون بعيدا كل البعد عن أهداف المنشأة الاستراتيجية.

وبعيداً عن مشكلات الاداء وكيفية تجنبها او تخفيفها، ولكن تقييم الأداء يرتكز على موضوع واحد وهو هل هذا العامل يؤدى عمله ام لا يؤديه وهل سيصرف علاوة ام لا، وهذا الكلام نلمسه فعلًا في بعض المنشآت والمؤسسات التقليدية وان كان مازال متبع في بعض المؤسسات.

التقييم بالمفهوم الحديث هدفه التغيير نحو الأفضل

العنصر البشري لا يمكن الاستغناء عنه وهو بلا شك حتمي الوجود في أي مرحلة سواء كان العمل يدوياً أو آلياً أو محوسباً، فهذه التطورات المتسارعة والمتلاحقة في عالم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عززت أهمية الموارد البشرية، وقد أكدت العديد من التجارب أن نجاح رسالة المؤسسة بأيدي العاملين، وتحقيق الأهداف يعتمد على أداء العاملين، بل أن نجاح جهود التغيير يتوقف على نجاح تغيير سلوك وتفكير الموارد البشرية.

والأداء في المفهوم الحديث هو اجابة الأسئلة التالية:

- في العام الماضي ماذا كنا نريد ان نكون؟
- كيف حالنا هذا العام؟
- ماذا نريد ان نكون في العام القادم؟

هذا هو التقييم بالمفهوم الحديث.

معنى الأداء Performance

إن تغير معنى الأداء Performance في البيئات الإدارية الباحثة عن التحسين المستمر (الكايزن Kaizen) يصبح حتمياً من حيث مضمونه وتطويره وقياسه، فالأرجح أن نماذج تقارير الكفاية السنوية التي تكتظ بمتطلبات شغل الوظيفة أو بمواصفات كالحزم وحسن المظهر والخبرة العملية وغيرها من معايير قياس الكفاءة ستحتاج إلى معايير أخرى مختلفة تماماً .
بل لقد طرح البعض، أنه من الممكن أن يصبح تقييم الأداء لا داعي له مطلقاً وسط هذا التحرك السريع والمرونة الفائقة، وفي هذه الحالة من الممكن أن يكتفي بمتغيرات حاكمه للأداء أهمها على سبيل المثال الكمية، الدقة، السرعة، الاستجابة، التطوير المستمر في العمل.

اهمية قياس الاداء

تتزايد الدلائل- يوماً بعد يوم- على أهمية الموارد البشرية لنجاح أي مؤسسة في الوصول إلى أهدافها، فالمؤسسات ذات المستوى المرتفع للأداء ما هي إلا مؤسسات يتواجد لديها قوة عمل ملتزمة ومدربة تدريباً عالياً وهذا هو مفتاح المنافسة لأي مؤسسة تسعى إلى التميز والبقاء.

مفهوم مؤشر الأداء key performance indicators

تعرف مؤشرات الأداء القياسية بكونها المعايير الكمية والعددية التي يتم اللجوء إليها من قبل الشركات والمؤسسات المحترفة، لقياس مدى تمكنها من تحقيق هدف تجاري معين. وعادة ما يتم الإشارة إلى هذه المعايير بـ KPI وهو لفظ مختصر لـ key performance indicators.
يمكن تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية KPIS أيضًا بكونها الدلائل الاسترشادية التي يتم من خلالها معرفة ما إذا كانت الإدارة تتخذ قرارات صحيحة لتحقيق الهدف الخاص بها أم لا، وذلك خلال فترة زمنية معينة محددة مسبقًا، وهي بذلك مؤشرات أولية استرشادية يتم استخدامها بهدف القياس والتقييم والمراقبة لآلية تحقيق أهداف المنظمة.
تأتي خطوة وضع مؤشرات الأداء خطوة ثانية بعد آلية عمل تحديد الأهداف، إذا أولاً ما تحدد المنظمة الأهداف التي ترغب في تحقيقها، ومن ثم يتم وضع المؤشرات التي تساعد في تقييم الخطوات التي من خلالها سيتم تحديد الهدف.
يعتبر مؤشر قياس الأداء Key Performance Indicators أو KPI عاملا مساعدا في مقدار التقدم المتحقق نحو تحقيق أهداف الإدارة.
وهي مقاييس محددة مسبقاً من قبل الإدارة لما تريد ان تقيسه (مالية ، إدارية ، فنية ،... الخ تستخدم للمساعدة في التأكد من أن الإدارة نجحت في تحقيق أهدافها وعمل التقدم اللازم .
ويمكن عرض النقاط الآتية لتوضيح مفهوم مؤشرات الأداء الأساسية:-

- مؤشرات الأداء الأساسية هي بيانات مبنية على الخصائص الجوهرية لنشاط المنظمة، والتي تقف كمعيار لقياس البيانات الأخرى ذات الصلة.
- مؤشرات الأداء هي تركيب من التقارير والجداول الحسابية والرسوم البيانية ومن الممكن أن تتضمن أرقام مبيعات أو عمليات إنتاجية أو معلومات عن طواقم العمل وعاداتهم وميولهم، أو معلومات آنية عن خط الإمداد.
- مؤشرات الأداء : هي نسب مترابطة تفيد في قياس النشاطات الرئيسية والنتائج في المؤسسة، فالتقارير المالية تشير إلى ما قد تم إنجازه على أرض الواقع، بينما مؤشرات الأداء تتضمن النشاطات والأداء بالإضافة إلى بيانات مالية وأخرى حول حالة السوق، كلها منتظمة معاً في ارتباطات وعلاقات محددة، الأمر الذي يعطي صورة واضحة عن مجريات العمل، ويشير إلى المتغيرات ويساعد على التحكم بتأثيراتها.

أهمية مؤشرات الأداء

تعد مؤشرات الأداء أدة فعالة للتحقق من مدى تحقيق الأهداف ، وإحدى تقنيات قياس نجاح أداء الإدارات المستخدمة مع برامج

الجودة والتطوير التنظيمي للإدارات الحديثة، ومن خلالها يتم التعرف على قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها المحددة من خلال إستراتيجيتها، ويتم قياس وتحديد مؤشرات الأداء بناء على معايير تحددها طبيعة مهام ونشاطات الإدارات المتعددة (تجهيزات، تقنية، مباني، إدارية، إشرافية، ....الخ، كما أن قياس هذه المؤشرات تستخدم عدة طرق فنية وإدارية وتقنية لتحديد هذه المؤشرات في قياس الأداء وأعمال هذه الإدارات.

كما تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية في الإدارات الحديثة اليوم مؤشرات قيمة لفرق العمل والمديرين والمسؤولين القياديين لتقييم التقدم المتحقق بشكل سريع باتجاه أهداف يمكن قياسها باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية في SharePoint .

وهناك الكثير من الجدل حالياً حول القيمة الفعلية لمؤشرات الأداء، حيث تشكو الشركات من الهدر بسبب حجم الأوراق والوثائق التي تكدس في كل شهر بهدف إعداد التقارير، لكن المدراء التنفيذيون يدافعون عن هذا الوضع لأن هذه التقارير تسهم في عمليه صنعهم للقرار، وتساعدهم على مناقشة آرائهم كما تساعد على تحديد موارد المؤسسة، والأهم من ذلك كله فهي تعطيهم الثقة في نوعية ومستوى القرارات التي يتخذونها.

إن مؤشرات الأداء:

- جزء لا غنى عنه من القياس المعياري.
- وسيلة لمساعدة رجال الأعمال على تعريف واقعهم المهني
- وسيلة مثلي لتقدير مدى فعالية العمل والقدرات الكافية عن المؤسسة.
- وسيلة لتحديد الفرص ذات الأهمية الاستراتيجية للمؤسسة.
- "إن كل ما يتم قياسه فعلًا، يتم بالتالي تطويره"، بدون قياس لن يكون هناك من قرار أو تنفيذ صحيحين.
- تلعب مؤشرات الأداء أدوراً أخرى فمن الممكن أن نعتبرها وسيلة مباشرة لمقارنة الأداء (المقارنة المرجعية Benchmarking) أو كما يسميه معجم المصطلحات الإدارية القياس المقارن المرجعي) ، سواءً كان ذلك للمقارنة بين منظمات متشابهة أو لمقارنة الأداء الحالي بالسابق في المنظمة نفسها.

القاعدة الذهبية في علم الإدارة

تعتبر عملية التقويم إحدى العمليات الخمسة الأساسية من العمليات الإدارية والتي تعرف بوظائف الإدارة ، وهذا يبرز أهمية عملية التقييم والتقويم فهي تمنحنا وسائل تنبؤ وقياس لمدى فاعلية العملية الإدارية ومدى تحقيق الأهداف المنشودة للمشروع أو المنظمة .

وهناك قاعدة مهمة في قياس الأداء تقول:

" **ما نستطيع قياسه نستطيع تعديله.. وتطويره والتحكم فيه**" .

و نحن في مؤسسة مهارات النجاح للتنمية البشرية نردد دوماً القاعدة الذهبية في علم الإدارة التي طورها المدرب الدكتور محمد العامري (المدرب والخبير الاستشاري) حول عملية قياس الأداء التنظيمي و التي تقول :

(كل ما ليس له مقياس لا يمكن أن يقاس، ولا يمكن التحكم في إدارته ، ولا ضبط جودته ، ولا التنبؤ بمخاطرة ، ولا القدرة على تحسينه وتطويره !) .

وهنا تكمن فائدة القياس، حيث توضح هذه القاعدة الذهبية بجلاء أهمية عملية القياس والتقويم في العملية الإدارية.

فوائد مؤشرات الأداء الأساسية:

أ- السرعة:

تركز مؤشرات الأداء على المواضيع الرئيسية وتمد المنظمة بفكرة واضحة عن التكاليف والجودة والأداء في خط الإمداد في فترة زمنية محدودة.

ب- سهولة الاستخدام:

بما أن مؤشرات الأداء تتطلب كماً محدداً من البيانات، فإن إيجاد ومراقبة المؤشرات سيتم بكلفة منخفضة.

ج- التركيز على الإجراءات الأساسية:

مؤشرات الأداء تؤكد على الإجراءات ذات الطابع الحيوي والتي تشكل الأساس لها.

د- أداء متعدد الأبعاد:

تغطي مؤشرات الأداء أبعاداً متعددة للأداء لتستطيع القيام بالمقاربات عبر خطوط الإمداد والمنظمات المختلفة.

هـ- سد الفراغ في الأداء:
مؤشرات الأداء تساعد على سد الفراغات المحتملة في الأداء في المجالات التي تؤثر بقدرة خط الإمداد على المنافسة.
و- السرية والقابلية للمقارنة:
تعبر عن المؤشرات باستخدام النسب، وذلك لتحقيق القابلية للمقارنة وللمحافظة على الخصوصية.

وتتمثل مؤشرات الأداء من خلال بعض الأسئلة وإجاباتها مثل:

- هل الإدارة تقوم بأداء المهمة بالشكل المطلوب ووفق الأهداف؟
- ما مدى التقدم نحو أداء المهمة أو التخلف عنها؟
- ما هو الحد الأدنى الذي قامت بالانتهاء منه؟

وتستعين مؤشرات قياس الأداء KPI's عادة بعدد من الأدوات والأساليب المستخدمة في تطبيقات وأدوات الجودة Q-Tools والتخطيط في تحديد عدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس و مقارنة الأداء في شتى المجالات ومعرفة الوضع الحالي و التخطيط لوضع مستقبلي أفضل إضافة إلى معرفة التقدم الحاصل في الإدارة للوصول إلى الأهداف المنشودة.
وقد ساهمت التقنية في تطوير قياس مؤشرات أداء الإدارات وخصص لها برامج تقيس هذه المؤشرات كمؤشرات قياس أداء لكل مجال من مجال العمل والأنشطة والمنتجات في المنظمة.

أنواع مؤشرات الأداء

مؤشرات الأداء KPI تتكون من مجموعة من القيم التي تقيس مدى النجاح في تحقيق أهداف الإدارة ويمكن تصنيف أنواعها في الجوانب التالية:

- مؤشرات كمية Quantitative indicators (كالإحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة).
- مؤشرات تطبيقية Practical indicators (تتعامل مع عمليات الإدارة الموجودة).
- مؤشرات توجهيه Directional Indicators (توضح إن كانت الإدارة تتحسن وتتقدم أم العكس).
- مؤشرات عملية Actionable indicators (توضح مدى رضا الإدارة عن أسلوب رقابة التغيير الفعال).

ومؤشرات أداء الإدارات تنظر إليها الإدارات الحديثة كإستراتيجية لتحقيق الأهداف والنتائج، ومؤشر قوي للنجاح أو الإخفاق التنظيمي، لهذا تعتبر بمثابة الترمومتر الطبي من حيث قياس (الحرارة والضغط وبقية الأمراض الأخرى أو التشخيصات الأخرى) لتفوق الإدارات الحديثة ونجاحها في أداء مهامها على الوجه المطلوب .

تحديد مؤشرات الجودة

يعتبر تحديد مؤشرات الأداء تحديد لمؤشرات الجودة ويعتبر من أهم عمليات قياس الأداء، سواء قياس الإنتاجية أو قياس الخدمات، ومن دونها يصبح نظام الجودة جامداً دون أي تحسينات ، وهنالك بشكل عام نوعان من مؤشرات الجودة وهي:

- الأول لضبط الجودة: وتتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في الحفاظ عليها ، وهي تصاغ على مستوى الإدارة العامة في المنظمة ، باستخدام تعابير مماثلة لتلك المستخدمة في صياغة المتطلبات الأساسية للمواصفة ، أو باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة محددة ، مثل الأمان ، والموثوقية ، ورضا المستفيدين ، وغير ذلك.
- والثاني: لتحسين الجودة ، فهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء ، والهدر (إزالة حالات عدم المطابقة في التوريد ، وتحسين الضبط ، ... إلخ)، وفي تطوير منتجات جديدة ذات سمات ، وصفات مميزة ، ترضي حاجات المستفيدين بفاعلية أكبر.

دور الجودة في قياس مؤشرات الأداء

من مزايا منهجية إدارة الجودة الشاملة (TQM) هو تبني القياس باستخدام الأساليب الكمية كالإحصاء ومؤشرات الأرقام مع التحليل الكيفي للنتائج.
وتكمن أهمية الجودة في قياس الأداء للوصول إلى نتائج فعالة، ومن خصائص القياس القدرة على التعرف على التعديل والتطوير

والتغيير.

فئات مؤشرات أداء الجودة في الإدارات

يمكن تصنيف مؤشرات أداء جودة الإدارات بشكل عام، ضمن خمس فئات وهي:

1- مؤشرات الأداء للإدارة : وتتناول المنظمة والمجتمع المحيط بها .

2- مؤشرات الأداء للمنتج : وتتناول متطلبات المنظمة والعاملين بها والمستفيدين وأصحاب المنفعة والمنافسين.

3- مؤشرات الأداء للعمليات : وتتناول مقدرة العمليات ومردودها وفاعليتها وقابليتها للضبط .

4- مؤشرات الأداء الداخلي للإدارة : وتتناول مقدرة الإدارة ومردودها وفاعليتها ومدى استجابتها للتغييرات ومحيط العمل وغير ذلك.

5- مؤشرات الأداء للموارد البشرية : وتتناول المهارات والمعارف والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين .

هل تهتم إداراتنا في العالم العربي بالقياس الحقيقي للأداء التنظيمي؟

القياس هو المحك الرئيس لنجاح أداء الإدارات الصغيرة والكبيرة،

والقياس للإدارات هو أشبه ما يكون بالفحص، ومن خلال الفحص والتشخيص يتم علاج المشكلات التي قد تتعرض لها الإدارات بكافة أحجامها وأشكالها وأنواعها.

خطوات لتطوير مؤشرات الأداء الأساسية

هناك خمس ينبغي إتباعها:-

- الخطوة الأولى:

التأكيد على النتائج " ما يتم قياسه هو ما يتم الوصول إليه". بالاستناد إلى هذه القاعدة، نرى أن على مؤشرات الأداء أن تدعم نتائجها المرجوة مثلًا ، تحسين خدمة العملاء، تطوير علاقات العملاء، خفض كلفة الإنتاج، رفع المعنويات ومستوى التكافل عند فريق العمل.

- الخطوة الثانية:

بناء الأهداف: الخطوة الأولى تقود إلى بناء أهداف محددة. يتم اختيار شمولية هذه الأهداف من خلال قابليتها للتحقيق.

- الخطوة الثالثة:

تطوير مؤشرات الأداء واختبارها: يمكن قياس الأهداف بما يلي:

- عند التعامل مع مؤشرات الأداء كنتائج، يسهل على المدراء تحديد أسباب النتائج غير المرضية.
- الموازنة بين مؤشرات التقدم ومؤشرات التراجع في الأداء.
- قياس مكونات كل هدف كتركيب محدد.
- تعديل مؤشرات الأداء لتناسب استراتيجية إدارة المعلومات القائمة.
- تحديد مجالات التقدم لتطوير مؤشرات الأداء الأكثر ملاءمة.
- يمكن اختيار نتائج هذه العملية بالقيام بتحليل " الناقص والفائض".

وهذا يقودنا إلى أنه عندما يتم بناء مؤشرات الأداء، فإن على الإدارة أن تحكم إن كان هناك ضعف أو مبالغات في القياسات المتبناة.

- الخطوة الرابعة:

إطار المسؤولية: هذه المرحلة تتعلق بتحديد المسؤولية لكل مؤشر على حدة. وكذلك، وجوب الحذر في التطبيق، خصوصاً عندما تكون النتائج نابعة من جهود مشتركة وتعاون داخلي لفريق العمل.

- الخطوة الخامسة:

إطلاق العملية: إن إطلاق نظام مؤشرات الأداء الأساسية يتضمن أربع مراحل رئيسية:-

1- مؤشرات الأداء كأهداف: في البداية، يجب أن ننظر إلى مؤشرات الأداء. كأهداف عالية المستوى، ينبغي نشرها خلال الهيكل التنظيمي لتحقيق تواصل واضح حول الأحداث. وهذا يسمح لفريق العمل بتحديد مؤشرات الأداء المناسبة وتطبيق " خطط" لتحقيق هذه الأهداف. بالطبع، يجب التأكد من تكامل هذه الخطط مع بعضها البعض. وعلى الإدارة هنا أن تتحلى بالمرونة لتحوير هذه الخطط عند الضرورة.

2- خطط الأداء الفردي: اعتماداً على الخطط المقررة، على كل موظف أن يضع خطة للأداء خاصة به. للقيام بذلك، عليه أن يختار مؤشرات الأداء الأكثر أهمية من الخطة العامة ذات الصلة. على أن يتم تجاوزها بعد ذلك على المستوى المناسب.

3- تطوير التوثيق للنظام الجديد: عند إطلاق نظام مؤشرات الأداء الأساسية، يجب تخصيص سجل يتكون من نظام تحديث لدورة التخطيط القادمة.

4- التدريب: لمساعدة الموظفين في تحقيق مؤشرات الأداء الخاصة بهم، ولكونهم مسؤولين عن القيام بذلك، فإنه يتوجب تزويدهم بالخيارات المناسبة بما يتعلق بالتدريب. سواءً كان ذلك تدريباً جماعياً للتطوير على مستوى المؤسسة أم تدريباً فردياً خاصاً. تدريب الخبرات يشمل الخبرات التقنية والعملية، كما يشمل الخبرات القائمة على أسس الأداء السلوكي.

بقى أن نشير إلى عدة اعتبارات هامة في تصميم نموذج مؤشرات الأداء: -

أ - استراتيجية المنظمة هي ما يقود إلى تطورها وليس مؤشرات الأداء.

على المنظمة في البداية تعريف استراتيجيتها، وأهدافها المرحلية منها والرئيسية، بعد هذا يمكنها تحديد مؤشرات أداء عالية المستوى الخاصة بها.

ب - تقوم مؤشرات الأداء بقياس المكونات الأساسية للنجاح التنظيمي في المنظمة:

على كل مؤشر أن يكون منوطاً بمراقبة أحد الأهداف لقياس تقدمه، يجب ربط مؤشرات الأداء دوماً بالأهداف الاستراتيجية منها والمرحلية والإجرائية السلوكية (المهام)، لأنها أساساً مرتبطة بآليات العمل على الوصول إلى هذه الأهداف. وعلى هذا، ينبغي بناء شبكة كاملة من العمليات بالارتباط مع مؤشرات الأداء.

ج - تبني مؤشرات الأداء وعمليات القياس:

يجب على النشاطات الأساسية على المستوى القيادي في المنظمة أن تكون على صلة بالنشاطات الجارية على المستويات الأدنى، وكذلك بالمهام على المستوى الفردي، ويجب القيام بالقياس من منظور البطاقة المتوازنة.

د - الرقابة والتقرير والمراجعة:

هذه الوسائل تضمن شمولية عملية القياس وتضمن أن التطوير سيتم على كافة المستويات، كما أنها تعيد معايرة مؤشرات الأداء بشكل مستمر ويجري التأكد من خلال ذلك فيما إذا كان العمل على الأهداف الإستراتيجية والمرحلية يسير بالاتجاه الصحيح.

جهود المدرب والخبير والاستشاري د. محمد العامري في تطوير الحقيبة التدريبية

وتشتغل هذه الحقيبة التدريبية على تقديم تصور معرفي شامل لمهارات بناء مؤشرات الأداء، ولا تقتصر هذه الحقيبة على هذا التقديم، بل تتجاوزه إلى تقديم تطبيقات عملية على كيفية تطبيق عمليات القياس للأداء في المنظمات من ورش عمل تحتوي على تجارب تطبيقية من واقع ممارسات فعلية من خبراتنا التدريبية والإدارية ننقلها للمشاركين في البرنامج التدريبي .

إن هذه التجربة التي تقدمها هذه الحقيبة التدريبية تتلاقى مع توجهات المدرب والخبير الاستشاري د. محمد العامري التي تعتني بتظافر الجانبين النظري والتطبيقي في سياق تدريبي عملي يجد له مكانة في التفكير النظري والممارسة العملية في حجرة التدريب.

و في ضوء هذا التوجه، فإن د. محمد العامري بتطلع إلى تقديم حقيبة تدريبية يجد فيها المشاركون ما يحاوزنه، وما يفيدون منه في ممارساتهم التعليمية .

إننا نتطلع إلى أن تكون هذه الحقيبة التدريبية ، وغيرها مما ينتجه د. محمد العامري ، مدخلًا لحوار أوسع ومعمق يفضي إلى خلق مناخات تدريبية تفاعلية بحيث يؤدي التعلم النشط وبما يجري في حجرة التدريب وخارجها من تطبيقات عملية يكون المشاركين في البرنامج التدريبي هم محورها الأساسي والفاعلين فيها بحافزية ورغبة عالية تؤدي بمجملها عند عوتهم إلى بيئة حياتهم التنظيمية إلى إحداث تحول ف طريقة ممارساتهم لأعمالهم ومساهمتم الفاعلة في العملية الإدارية بما يساهم في إرتفاع الكفاءة والفاعلية للمشاركين ويسهم في رفع كفاءة إنتاجية المنظمة ويحقق أهدافها من العملية التدريبية وفق مؤشرات قياس أثر تدريبي علمية ومقننة .

لقد ركز د. محمد العامري ان تكون هذه الحقيبة التدريبية والبرنامج التدريبي بشكل عام دورة ممتعة ومفيدة ولهذا فهي عبارة عن

مشغل تدريبي نشط فعلي يتعلم ويمارس فيها المشارك التعلم النشط.

إن هذه التجربة التي تقدمها هذه الحقيبة التدريبية تتلاقى مع توجهاتنا التي تعتني بتضافر الجانبين النظري والتطبيقي في سياق تدريبي عملي يجد له مكانة في التفكير النظري والممارسة العملية في حجرة التدريب. وفي ضوء هذا التوجه، فإننا نتطلع إلى تقديم حقيبة تدريبية يجد فيها المشاركون ما يلبي حاجاتهم التدريبية، وما يفيدون منه في ممارساتهم الإدارية. إننا نتطلع إلى أن تكون هذه الحقيبة التدريبية، وغيرها مما ننتجه، مدخلًا لحوار أوسع ومعمق يفضي إلى خلق مناخات إدارية تفاعلية تؤدي إلى إحداث تحول في العملية الإدارية بمجملها، وبما يجري في حجرة التدريب بشكل خاص في إطارها الاجتماعي بأبعاده كافة.

لقد ركزنا على أن تكون هذه الحقيبة منطلقة لتقديم برنامج تدريبي ممتع ومفيد ولهذا فهي عبارة عن مشغل تدريبي فعلي يتعلم ويمارس فيها المشارك بأسلوب التعلم النشط الذي يجعل من المشاركين محوراً للعملية التدريبية. لقد تم تصميم هذا البرنامج التدريبي ليكون مقدمة تأسيسه للعاملين بشكل عام وفي الإدارة والتطوير والإشراف والتدريب التربوي بشكل خاص.

إن تركيزنا في هذا البرنامج التدريبي ليس على كم المعلومات والمعارف، بل على إكساب الخبرات والمهارات من خلال ورش العمل والتطبيق الفعلي لكل مهارة. لذا صممنا هذا البرنامج ليجمع بين الممتع والمفيد، فتجد الإفادة في المعلومة والمتعة في التطبيق.

دورة بناء وقياس مؤشرات الأداء KPI'S

KPI'S Building and Measuring Course

وفيما يلي معلومات عن الدورة:

مسمى البرنامج التدريبي:

دورة بناء وقياس مؤشرات الأداء KPI'S

KPI'S Building and Measuring Course

عدد الأيام والساعات التدريبية

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

الهدف العام للبرنامج التدريبي

بنهاية هذا البرنامج التدريبي (دورة بناء وقياس مؤشرات الأداء KPI'S Building and Measuring Course) نتوقع أن المشاركون قد حققوا النتائج الآتية (بمشيئة الله):

إثراء وتطوير معارف وخبرات المشاركين في مجال بناء وقياس مؤشرات الأداء (KPI's)، وآليات تصميمها وتطبيق عمليات القياس والتقييم والتقويم والتحسين المرتبطة بنتائج عمليات القياس لمؤشرات الأداء (KPI's).

وذلك من خلال التفاعل والمشاركة وتبادل الخبرات بين المشاركين والمدرب في مشغل تدريبي يركز فيه المدرب على تطبيق إستراتيجيات التعلم النشط التي تجعل من المشارك محوراً للعملية التدريبية والتعليمية ويشركه في ورش عمل تطبيقية ودراسات تدريبية وحالات واقعية ومناقشات مركزة حول تمكين المدراء والمهتمين من وضع مؤشرات أداء لقياس فعالية إدارة منظماتهم ومكوناتها ومدخلاتها ومخرجاتها وأنشطتها ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الرئيسية لحقيبة التدريبية التي تركز على تزويد المشاركين بالمفاهيم الحديثة في مجال :

- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's).
- مؤشرات الأداة كأداة لمحاذاة استراتيجيات المؤسسات.
- قياس مؤشرات الأداء التنظيمي.
- قياس مؤشرات الأداء المالية.
- أسس تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's .
- ورش عمل تدريبية بنظام التدريب Coaching.
- وصقل مهاراتهم الخاصة باستخدام مؤشرات الأداء (KPI's) بكفاءة وفعالية ليتمكن المشارك بإذن الله من النجاح في

فهم وتطبيق آليات القياس الحديثة في رفع مستوى إنتاجية منظمته ومشروعه وإدارته .

الأهداف التفصيلية للبرنامج التدريبي

ومن اهداف هذا البرنامج التدريبي التالي:

1- التعرف على عمليات الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسات والقطاعات.

2- التعرف على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية ومؤشرات قياس الأداء .

3- تعريف المشاركين بمفهوم وأهمية مهارة التخطيط والتخطيط الإستراتيجي وعناصره وأبعاده المختلفة وأهمية قياس الأداء في عملية التخطيط .

4- التعرف على مفهوم مؤشرات الأداء (KPI's) .

5- تعريف المشاركين بالعلاقة بين مؤشرات الأداء (KPI's) وعمليات التخطيط.

6- إدارك المشاركين لأهمية مؤشرات الأداء (KPI's) في تحسين كفاءة وفاعلية الأداء وبالتالي الإنتاجية العامة للفرد والمنظمة .

7- تقييم وتحليل نقاط القوة والضعف للادارة الإستراتيجية العملية في المنظمة أو المنظمات المشابهة .

8- تمكين المشاركين من التخطيط لأعمالهم الإعتيادية في العمل وفقاً لنماذج تقييم الأداء .

9- تمكين المشاركين من المساهمة في إعداد الخطط الإستراتيجية المتعلقة بمنظماتهم .

10- تمكين المشاركين من إتقان استخدام أدوات التخطيط الإستراتيجي ومرشرات قياس الأداء وبطاقات الأداء المتوازن .

11- تمكين المشاركين من قياس فعالية الخطة الإستراتيجية من خلال قياس مؤشرات الأداء .

12- إطلاع المشاركين على المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء وكيفية إستخدامها في تقيم الأداء الفردي والمؤسسي .

13- شرح المقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's) .

14- التعرف على دور مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's) في قياس فعالية المنظمة والموارد البشرية فيها ومخرجاتها.

15- التعرف على مؤشرات الأداء التي تستخدم في قياس وظائف الموارد البشرية.

16- التعرف على مؤشرات الأداء التي تستخدم في قياس كفاءة العمليات الحرجة في مجال الموارد البشرية.

17- التدرب العملي التطبيقي على تصميم الصيغ الرئيسية لتقييم المساهمة المالية للموارد البشرية للمنظمة.

18- التدرب العملي التطبيقي على تصميم وحساب مؤشرات رضا الموظفين.

19- التعرف على مؤشرات الأداء التي تستخدم في قياس دوران الموظفين.

20- التعرف على دور مؤشرات الأداء في توكيد الجودة .

21- التعرف على أنواع المؤشرات (الرئيسية، البديلة....الخ) .

22- التعرف على الإيجابيات والسلبيات للمؤشرات في قياس الأداء .

23- التعرف على المعايير الممكن إستخدامها في كيفية تصميم هيكلة مؤشرات جـودة الأداء .

24- مساعدة المشارك في تصميم مؤشرات الأداء للأغراض المقصودة من خلال مشغل تدريبي عملي تطبيقي.

25- إكتساب المشارك طرق قياس الأداء والخطوات العملية للقيام بذلك.

26- إكتساب المهارات والمعلومات الأساسية للتطبيق الناجح لمؤشرات قياس الأداء.

27- التعرف على نماذج قياس الأداء لمنظمات عالمية في مجال عمل المشاركين.

مخرجات البرنامج التدريبي

بنهاية الدورة سيتمكن المشاركون من على إتباع الأساليب والأسس العلمية في بناء وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية، وكذلك إكسابهم المهارات الفنية اللازمة، بما يؤدي إلى تحسين أدائهم في ذلك المجال.

أهمية دورة بناء وقياس مؤشرات الأداء KPI'S Building and Measuring Course

تعد صياغة وبناء وإدارة وقياس مؤشر الأداء الرئيسي من أهم الأعمال التي تعزز دور الإدارة الإستراتيجية وتتجسد أهمية البرنامج في أنه بنهايته يكون المشارك بإذن الله قادراً على أن :

- يعرف ويفسر ويقارن بين كافة أنواع مؤشرات الأداء
- يصيغ أمثلة على مؤشرات الأداء وفقا للمستهدف منها ويحدد قطبيتها ودورية قياسها وخطوط الاساس

- يقيس جودة المؤشرات وفقا للمنهجيات العلمية المعروفة يدير مؤشر الأداء بما يحقق المستهدف منه
- يستوعب الفرق بين مؤشرات الأداء الرئيسية (kpi) و (okr) ويكون متمكنا بإذن الله من تطبيق أليات (okr) خلال عمليات التخطيط الإستراتيجى وبالحصول على البرنامج بكافة محاوره يصبح خبير التخطيط الاستراتيجي

من اهم مخرجات دورة بناء وقياس مؤشرات الأداء KPI'S Building and Measuring Course

- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية أن يدرك اهمية قياس الاداء في علم الادارة
- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية أن يتعرف على الفرق بين المقاييس ومؤشرات الاداء الرئيسية
- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية أن يعرف انواع مؤشرات الاداء الرئيسية والاستفادة من التصنيف.
- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية أن يعرف كيفية انشاء بطاقات الاداء المتوازن Balanced Scorecards
- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية أن يعرف خطوات تحديد مؤشرات الاداء الرئيسية للمؤسسة
- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية أن يتمكن من تحديد مؤشرات الاداء الرئيسية للأقسام والافراد
- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية أن يتمكن من عمليات التمثيل البياني الفعال للمؤشرات dashboard
- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية أن يتفهم تحديات قياس مؤشرات الأداء الرئيسية وكيفية معالجتها.
- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية أن يحدد مؤشرات الأداء الرئيسية لبطاقات الأداء من المستوى المؤسسي إلى مستوى الإدارات والافراد.
- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية أن يضع خطة مشروع تنفيذ قياس مؤشرات الأداء الرئيسية.
- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية أن يعمل على تفعيل مؤشرات الأداء الرئيسية وتحسينها بالإضافة الى تحسين عملية جمع المعلومات.
- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية أن يميز بين الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات.
- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية فهم اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية في سياقات مختلفة.
- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية فهم واستيعاب مفاهيم المتابعة و التقييم و الإدارة بالقياس و مؤشرات الأداء الرئيسية
- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية أن يكون قادراً على تحويل الخطة الإستراتيجية الى أهداف قابلة للقياس ومؤشرات أداء رئيسية لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية
- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية أن يكون قادراً تصميم و إدارة منظومة متكاملة من مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس نجاح المؤسسة في نواحي متعددة
- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية أن يكون قادراً على استخدام و قياس نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية و ربطها بالنظام المتكامل لقياس الأداء
- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية أن يكون قادراً على اتخاذ قرارات تصحيحية بناءاً على قراءة وتحليل نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية.
- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية أن يكون قادراً على التمييز بين كل من (الأهداف – المستهدفات - المؤشرات – المبادرات – المقاييس – القيم ومحركات تحقيق الأهداف).
- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية أن يكون قادراً على التعرف على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC في تصميم وبناء مؤشرات قياس الأداء.
- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية أن يكون قادراً على التعرف على آلية عمل النموذج المنطقي في اختيار مؤشرات قياس الأداء VFA.
- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية أن يكون قادراً على تطبيق أفضل الممارسات في تقنيات اختيار مؤشرات قياس الأداء.
- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية أن يكون قادراً على تصميم نموذج توثيق مؤشرات قياس الأداء وأهم عناصر وحقول النموذج.
- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية أن يكون قادراً على تحديد آلية تصميم وبناء مؤشرات قياس الأداء (الأدوات والتقنيات)

- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية أن يكون قادراً على تطبيق طريقة جمع البيانات المتعلقة ببناء مؤشرات قياس الأداء.
- يتوقع من المشارك في نهاية الدورة التدريبية أن يكون قادراً على التعرف على المؤشرات المستخدمة في شاشات عرض نتائج المؤشرات Dashboard.

أثر التدريب على المؤسسة

تتميز المؤسسات القادرة على استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل فعال وكفء، بقدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، واتخاذ قرارات أكثر فاعلية لضمان تحقيق رسالتها والاقتراب من رؤيتها. وبالتالي حضور الموظفين لهذه الدورة التدريبية سوف يساعد المؤسسة على تحقيق المزايا التالية:

- المشاركة الإيجابية للمدراء في اختيار وتصميم وإدارة نظام تقييم الأداء القائم على مؤشرات الأداء الرئيسية
- زيادة رضا العاملين على نتائج تقييم الأداء بعد ربطها بمؤشرات الأداء الرئيسية نتيجة لاستيعابهم لمؤشرات الأداء الرئيسية ومشاركتهم في اختيارها وتصميمها وقياسها
- المتابعة المستمرة والآنية لنتائج القرارات التنظيمية والإدارية من خلال تأثيرها على مؤشرات الأداء الرئيسية
- ضمان مساهمة كافة العاملين بالمنظمة في مجهوداتها نحو الريادة المؤسسية
- التقييم المستمر لمجهودات المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية

أثر التدريب على المتدرب

حضور الموظفين لهذه الدورة التدريبية سوف يساعدهم على تحقيق المزايا التالية:

- القدرة على قياس نتائج مجهوداتهم نحو تحقيق أهدافهم التنظيمية أو أهداف إداراتهم
- اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لاستخدام مؤشرات الأداء الأساسية بما يمكنهم من تطبيق مبادئ الإدارة بالقياس
- المساهمة الإيجابية في وضع وتنفيذ و متابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية
- تعزيز قدراتهم على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية بناء على تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية
- تعزيز امكانياتهم وقدراتهم على تطوير أنظمة تقييم مرؤوسيهم بناءا على مؤشرات الأداء الرئيسية.

الوحدات المعرفية والمهارية للبرنامج

(يقصد بالوحدات المعرفية المعلومات المعرفية النظرية التي يجب أن يدركها ويفهما المدرب ويتم تقديمها للمشاركين أثناء البرنامج التدريبي ثم اختبار المشاركين فيها وتحديد مستوى إلمام المشارك في هذه الوحدات ويعد اجتياز المتدرب لاختبار الوحدات المعرفية بنسبة لا تقل عن 70 % شرط اساسي لاجتياز البرنامج التدريبي. وفيما يلي عرض لهذه الوحدات المعرفية)

نتوقع بإذن الله وتوفيقه في نهاية هذا البرنامج التدريبي أن يكون المشاركين قد تمكنوا من معرفة وفهم وتطبيق كافة الوحدات المعرفية والمهارية التالية ـ حيث سيتعلم المشارك في هذا البرنامج التدريبي بإذن الله:

الوحدة التدريبية الأولى: عملية التخطيط وعلاقتها بمؤشرات الأداء (KPI's).

وتشمل هذه الوحدة التدريبية المفردات التدريبية المهارية والمعرفية التالية:

1- مفهوم إدارة التحسين المستمر.
2- ما هو التخطيط؟ وما هي الإستراتيجية؟ وما هو التخطيط الإستراتيجي؟
3- أنواع التخطيط حسب الفترة.
4- أنواع التخطيط حسب المستوى.
5- أنواع التخطيط حسب الاستعمال.
6- الفرق بين الخطة والتخطيط.
7- مراحل إعداد الخطة.
8- التحليل المستقبلي (.SAWT)
9- ما هي الرسالة وما هي الرؤية، و الفرق بينهما، وكيف يتم صياغة كلًا منهما ؟
10- مفهوم الهدف، ومستوياته، وكيف تحدد الأهداف الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل؟

11- ما هي المهارات والتقنيات والأدوات اللازمة لإعداد خطة عمل؟
12- مراحل وخطوات إعداد خطط اعمل ومهام كل مرحلة؟
13- ما هي السمات اللازم توفرها في كل مستوى من مستويات الأهداف؟
14- ما هي عناصر التخطيط الإستراتيجي؟
15- ما هي مراحل وخطوات إعداد الخطة الإستراتيجية؟
16- تحديد المؤثرات الخارجية والداخلية ونقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمؤسسة؟
17- ما هي مهام كل مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي؟
18- ما هي أدوات تكميم المؤشرات غير الكمية (تحويلها إلى من وصفية إلى كمية) في التخطيط الإستراتيجي؟ .
19- ما هي طرق وأساليب تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة؟
20- ما هي أدوات التخطيط الإستراتيجي؟
21- ما هي مؤشرات قياس الأداء التي يتم من خلالها تقييم الخطة الإستراتيجية وقياس فعاليتها؟
22- تقييم الخطة الإستراتيجية ومراقبتها.

الوحدة التدريبية الثانية: المدخل إلى بناء مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's) .

وتشمل هذه الوحدة التدريبية المفردات التدريبية المهارية والمعرفية التالية:

1- الأساسيات النظرية لمؤشرات الأداء الرئيسية ((KPIs
2- مقدمة تاريخية وتعريف بمفهوم مؤشرات الأداء KPI's بشكل عام.
3- قياس الأداء أم تقييم الاداء.
4- مقدمة حول مؤشرات الأداء الرئيسية وتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية.
5- مقدمة عن مؤشرات الأداء الرئيسية والإدارة الاستراتيجية.
6- خلق ثقافة قياس الأداء الصحيحة لبناء المشاركة.
7- فهم السياق الاستراتيجي وتحديد الأهداف.
8- تطوير وتحديد الأهداف الاستراتيجية.
9- الأنواع المختلفة من مؤشرات الأداء الرئيسية.
10- تعريف وأهمية KPIs
11- تاريخ تطور KPIs في الموارد البشرية
12- أنواع KPIs المستخدمة في الموارد البشرية
13- نظرية إدارة الأداء المؤسسي من خلال بطاقات الأداء المتوازن .BALANCED SCORECARD (BSCs)
14- مداخل مقاييس الأداء في المنظمات:
أ - مدخل قياس المجهودات .
ب - مدخل قياس الإنجازات .
15- التقييم بالمفهوم الحديث هدفه التغيير نحو الأفضل.
16- مفهوم الأداء .
17- اهمية قياس الاداء .
18- مفهوم المؤشر .
19- مفهوم قياس الأداء الرئيسية . KPI's
20- أهمية تحديد مؤشرات الأداء KPI's في قياس أداء المنظمات .
21- العلاقة بين مؤشرات الأداء وعوامل النجاح الحرجة .CSFs and KPIs
22- فوائد مؤشرات الأداء الأساسية KPI's في قياس أداء المنظمات .
23- أنواع أنواع مؤشرات الأداء KPI's :
أ - مؤشرات المدخلات .
ب - مؤشرات العمليات .

ج - مؤشرات المخرجات .

24- نماذج مختلفة من مؤشرات الأداء KPI's :

أ - مؤشرات الفعالية .

ب - مؤشرات الكفاءة .

ج - مؤشرات الإنتاجية .

د - مؤشرات الجودة .

ه - مؤشرات التنافسية للمؤسسات.

و - مؤشرات الإنجاز .

ز - مؤشرات النتائج.

ح - مؤشرات الوسائل .

ط - مؤشرات البيئة .

25- علاقة مؤشرات قياس الأداء الرئيسة (KPI's Key Performance Indicators) بالأهداف الإستراتيجية .

26- تحديد مؤشرات الجودة .

27- فئات مؤشرات أداء الجودة في الإدارات .

28- دور الجودة في قياس مؤشرات الأداء . KPI's

29- أهمية قياس مؤشرات الأداء KPI's :

أ - على مستوى المؤسسة.

ب - على المستوى الوطني.

30- خصائص مؤشرات الأداء الرئيسية (.SMART KPI's)

31- الأخطاء الشائعة عند استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية . KPI's

32- دور الموارد البشرية في قياس مؤشرات الأداء KPI's .

الوحدة التدريبية الثالثة: مفهوم المؤشرات Indicators وأنواعها ودوريتها

وتشمل هذه الوحدة التدريبية المفردات التدريبية المهارية والمعرفية التالية:

1- مفهوم المؤشر Indicator

2- تعريف ما هو الأداء Performance

3- مستهدفات الأداء

4- أنواع الأداء

5- مفهوم القياس

6- تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية

7- أهمية قياس الأداء وإستخداماته

8- أسباب قياس الأداء

9- خطوات بناء مؤشر الأداء

10- مفهوم الأهداف الذكية .SMART

11- نموذج تطبيقي للمراحل الأولى الأربعة لبناء المؤشر

12- عالم مؤشّرات الأداء الرئيسية، وتشمل:

- التحديات في قياس الأداء.
- قيمة مؤشرات الأداء الرئيسية.
- المستويات المؤسسية.
- خريطة مفاهيم مؤشرات الأداء الرئيسية.
- الحوكمة.

13- أنواع مؤشّرات الأداء الرئيسية، وتشمل:

- مؤشّرات الأداء الرئيسة الاستباقية مقابل اللاّحقة
- مؤشّرات الأداء الرئيسة النوعيّة مقابل الكميّة
- مؤشّرات الأداء الرئيسة ذات الكفاءة مقابل ذات الفعاليّة

14- فهم مؤشّرات الأداء الرئيسية، وتشمل:

- المصطلحات المتعلّقة بمؤشّرات الأداءالرئيسة
- تقسيم الأهداف SMART
- دورة حياة مؤشّرات الأداء الرئيسية

15- تفاصيل مؤشّرات الأداء الرئيسية، وتشمل:

- نظرة عالميّة منهجيّة متعددة التخصّصات
- سيناريوهات استخدام مؤشّرات الأداءالرئيسة
- المستويات المؤسّسيّة
- مصفوفة مؤشّرات الأداء الرئيسة

16- اختيار مؤشّرات الأداء الرئيسية، وتشمل:

- اختيار مؤشّرات الأداء الرئيسية لبطاقة الأداء المؤسسي
- مصادر اختيار مؤشّرات الأداء الرئيسية
- تقنيات اختيار مؤشّرات الأداء الرئيسية

17- مواءمة مؤشّرات الأداء الرئيسية، وتشمل:

- نُهج مواءمة مؤشّرات الأداء الرئيسة
- اختيار مؤشّرات الأداء الرئيسة لبطاقة أداء الشركة الكبرى
- مؤشّرات الأداء الرئيسة التي تمّ إسقاطها إلى المجال الوظيفي

18- خصائص وأمثلة لمؤشرات الأداء الإستراتيجية.

19- ما هي خصائص وأمثلة لمؤشرات الأداء التشغيلية

20- أمثلة لمؤشرات الأداء التي تعتمد على بيانات وصفية

21- أمثلة لمؤشرات الأداء التي تعتمد على بيانات كمية

22- المؤشرات الموجهة والتابعة

23- نماذج سلاسل المؤشرات المترابطة

24- بناء المؤشرات في الصيغة العددية

25- بناء المؤشرات في الصيغة النسبية

26- بناء المؤشرات في صيغة المتوسط الحسابي

27- بناء المؤشرات في صيغة المعدل

28- مفهوم قطبية المؤشر (الموجبة- السالبة- المزدوجة)

29- أمثلة على قطبية المؤشرات

30- مفهوم دورية قياس المؤشر

31- أهمية تحديد دورية قياس المؤشر.

32- ضوابط وضع دورية قياس المؤشر.

33- مفهوم خط أساس المؤشر

34- كيفية تحديد خطوط الأساس.
35- مثال تطبيقي لتحديد خط أساس المؤشر.
36- أهمية مستهدفات المؤشرات.
37- أساليب تحديد المستهدفات
38- أمثلة تطبيقية على تحديد مستهدفات المؤشرات
39- ضوابط وضع مستهدفات المؤشرات.
40- مفهوم حدود السماح وأهميتها.
41- نماذج تطبيقية لحدود السماح، وكيفية عرضها ((RED- AMBER – GREEN
42- نموذج لحدود السماح بأسلوب الحد الأدنى والأقصى.
43- ضوابط هامة عند تحديد حدود السماح.
44- مراجعة المؤشرات قبل تطبيق معايير جودة المؤشرات.
45- معايير جودة مؤشرات الأداء باستخدام منهجية ((CREAM
46- مثال تطبيقي لتطبيق منهجية (CREAM) على مؤشرات الأداء بشكل إحصائي.
47- أخطاء شائعة يجب تجنبها عند بناء مؤشرات الأداء

الوحدة التدريبية الرابعة: أسس تصميم وبناء مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's .

وتشمل هذه الوحدة التدريبية المفردات التدريبية المهارية والمعرفية التالية:

1- تصميم وتخطيط مؤشرات الأداء الرئيسية

- مبادئ تصميم KPIs
- عملية تطوير KPIs

2- كيف اضع مؤشرات أداء للعمل خطوة بخطوة؟
3- طريق تحديد مؤشرات قياس الأداء.
4- فوائد مؤشرات الأداء الأساسية.
5- خطوات تطوير مؤشرات الأداء الأساسية.
6- مواءمة KPIs مع الأهداف الاستراتيجية
7- كيفية تحديد مؤشرات الأداء (KPI's) .
8- اهمية مؤشرات الاداء الرئيسية
9- معوقات قياس الاداء
10- الفرق بين المقياس ومؤشر الاداء الرئيسي KPI Vs Metrics
11- انواع مؤشرات الاداء الرئيسية والفائدة منها KPI types
12- بطاقات الاداء المتوازن Balanced Scorecards
13- بطاقة KPI ومكوناتها KPI template form
14- خطوات اختيار المؤشر KPI selection
15- النموذج المنطقي Logic Model
16- تحديد مؤشرات المنظمة والاقسام والافراد
17- التمثيل البياني للبيانات dashboard
18- تصميم وبناء مؤشرات محددة وقابلة للقياس لتكون قادرة على رصد المسار أو التحسينات.
19- التأكد من بيانات مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's) بحيث تكون موثوقة ودقيقة.
20- التدرج في تخصيص مؤشرات أداء فرعية للوصول إلى المؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's) .
21- تحديث الأهداف والنتائج التي يمكن قياسها وتعيين مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's) لها.
22- وضوح الأولويات في وضع الأهداف.

23- كيف يتم استخدام مؤشرات قياس الأداء (KPI's) ؟ .
24- ممارسة إدارة الأداء.
25- تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's للإدارات في المؤسسات.
26- وضع أهداف وخطط عمل قابلة للقياس.
27- تحويل الأهداف العامة إلى خطط عمل للإدارات والأقسام.
28- تنفيذ إستراتيجية نظام إدارة الأداء KPI's.

الوحدة التدريبية الخامسة: عملية تطوير قياس الأداء

وتشمل هذه الوحدة التدريبية المفردات التدريبية المهارية والمعرفية التالية:

1- عملية تطوير قياس الأداء.
2- عملية تطوير مقاييس الأداء.
3- وصف النتيجة (النتائج) المقصودة.
4- فهم التدابير البديلة.
5- استخدام النموذج المنطقي لتطوير مقاييس بديلة.
6- استخدام تحليل تدفق العملية لتطوير تدابير بديلة.
7- استخدام تحليل السبب والنتيجة لتطوير مقاييس بديلة.
8- تحديد القياس المناسب لكل هدف.
9- تحديد المؤشرات المركبة حسب الحاجة.
10- تعيين الأهداف والعتبات.
11- تحديد وتوثيق مقاييس الأداء المختارة.

الوحدة التدريبية السادسة: التطبيق - أنواع مختلفة من التدابير

وتشمل هذه الوحدة التدريبية المفردات التدريبية المهارية والمعرفية التالية:

1- التطبيق - أنواع مختلفة من التدابير.
2- التطبيق: وضع تدابير لمؤسستك الخاصة.
3- تطوير إجراءات تنفيذ الاستراتيجية.
4- تطوير إجراءات العمليات.
5- تطوير إجراءات المشاريع.
6- تطوير إجراءات أداء الموظفين.
7- قياس وإدارة المخاطر: تطوير مؤشرات KRI (مؤشرات المخاطر الرئيسية).
8- تطبيق وتنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية، ويشمل:

- استخدام التكنولوجيا في تتبع KPIs
- التحديات والحلول في تنفيذ KPIs
- قياس الأثر وتحليل النتائج.

9- التحسين المستمر والابتكار في KPIs ، ويشمل:

- استراتيجيات التحسين المستمر
- الابتكار في مؤشرات الأداء
- دراسات حالة وتطبيقات عملية

10- القيادة والتأثير باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، ويشمل:

- تمكين القيادات من خلال KPIs

- تواصل وتقديم المعلومات باستخدام المؤشرات
- بناء ثقافة مبنية على البيانات

الوحدة التدريبية السابعة: أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking .

وتشمل هذه الوحدة التدريبية المفردات التدريبية المهارية والمعرفية التالية:

1- مفهوم القياس المقارن (المقارنة المرجعية) . Benchmarking

2- نشأة أسلوب المقارنة المرجعية . Benchmarking

3- أهمية أسلوب المقارنة المرجعية . Benchmarking

4- فوائد أسلوب المقارنة المرجعية . Benchmarking

5- ما هي العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's و أسلوب المقارنة المرجعية . Benchmarking

6- لماذا الاهتمام بمؤشرات الأداء KPI's والمقارنة المرجعية Benchmarking ؟

7- الفرق بين أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking وأفضل الممارسات .

8- الفرق بين أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking وإعادة الهندسة .

9- ركائز أسلوب المقارنة المرجعية . Benchmarking

10- دواعي وأسباب إنتشار إسلوب المقارنة المرجعية . Benchmarking

11- أنماط أسلوب المقارنة المرجعية . Benchmarking

12- انواع المقارنات المرجعية Benchmarking:

أ - المقارنة المرجعية الداخلية.

ب - المقارنة المرجعية الخارجية.

ج - المقارنة المرجعية الوظيفية.

د - المقارنة المرجعية العامة.

13- متطلبات تطبيق المقارنة المرجعية . Benchmarking

14- مقومات ومهارات تطبيق المقارنة المرجعية . Benchmarking

15- أخلاقيات ومبادئ تطبيق المقارنة المرجعية . Benchmarking

16- محكات اختيار شريك المقارنة المرجعية . Benchmarking

17- البيانات والمعلومات اللازمة للمقارنة المرجعية . Benchmarking

18- التطبيق العملي لأسلوب المقارنة المعيارية .

19- أسلوب القياس النموذجي .

20- دورة التفوق المقارن .

21- أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking والتميز الإداري .

22- أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking وتحقيق مستويات الجودة .

23- عوامل تعزيز فرص النجاح لأسلوب المقارنة المعيارية .

24- نتائج أسلوب المقارنة المرجعية . Benchmarking

25- مخاطر وإنتقادات أسلوب المقارنة المرجعية . Benchmarking

26- الأخطاء الشائعة عند تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking .

الوحدة التدريبية الثامنة: بطاقة الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD وعلاقتها بمؤشرات الأداء KPI's .

وتشمل هذه الوحدة التدريبية المفردات التدريبية المهارية والمعرفية التالية:

1- مفهوم الأداء المتوازن .

2- مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن . BALANCED SCORECARD

3- مقدمة تعريفية بمبادئ وتاريخ بطاقات قياس الأداء و نبذة عن نشأتها .

4- أسباب ظهور وتطور بطاقة الأداء المتوازن . BALANCED SCORECARD

5- صفات نظام الأداء المتوازن.

6- دوافع تبني نظام الأداء المتوازن.
7- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن .
8- المبادئ الحاكمة لعمليات قياس الأداء المؤسسي .
9- المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بعمليات قياس الأداء المؤسسي .
10- مرتكزات قياس الأداء المؤسسي(الفاعلية، الكفاءة ، الإنتاجية، الجودة).
11- احتياجات بطاقة الأداء المتوازن . BALANCED SCORECARD
12- محاور بطاقة الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD :
أ - المحور المالي .
ب - محور العملاء .
ج - محور الأنظمة الداخلية .
د - محور التعلم التنظيمي .
13- استخدامات بطاقات الأداء المتزن في قياس أداء المنظمة . BALANCED SCORECARD
14- نبذة عن إستراتيجية المؤسسات والتخطيط الاستراتيجي و علاقة الاستراتيجيات ببطاقات الأداء المتوازن.
15- خطوات تصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن . BALANCED SCORECARD
16- المخاطر التي يجب مراعاتها عند تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن . BALANCED SCORECARD
17- مراحل بناء وتطبيق نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن . BALANCED SCORECARD
18- خطوات قياس الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن . BALANCED SCORECARD
19- تطبيق بطاقات الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD وما يجب اعتباره عند التطبيق .
20- معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن . BALANCED SCORECARD
21- الصعوبات التي تواجه تطبيق طريقة بطاقة الأداء المتوازن . BALANCED SCORECARD
22- التوعية والتدريب على النظام .
23- ماذا بعد قياس الأداء المؤسسي ؟
24- شؤون ما بعد التطبيق .
25- قصص نجاح مختلفة باستخدام بطاقات الأداء المتوازن محليا و عربياً و عالمياً .
26- آلية وكيفية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD (ورشة عمل تطبيقية) .
27- ورشة عمل تطبيقية وحالات عملية ونقاش عام حول تطبيق طريقة بطاقة الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD .

الوحدة التدريبية التاسعة : توثيق مؤشّرات الأداء وتصنيفها

وتشمل هذه الوحدة التدريبية المفردات التدريبية المهارية والمعرفية التالية:

1- مفهوم توثيق مؤشرات الأداء
2- توثيق مؤشّرات الأداء الرئيسية.
3- تحديد مسئولية المؤشر قبل توثيقة
4- شرح مكونات بطاقة توثيق المؤشر
5- وظائف نموذج توثيق مؤشّرات الأداء الرئيسة
6- تصميم نموذج توثيق مؤشّرات الأداء الرئيسة
7- المستويات المؤسّسيّة
8- عمليّة توثيق مؤشّرات الأداء الرئيسة
9- تطوير المكتبة المؤسّسيّة لمؤشّرات الأداء الرئيسة
10- نموذج تطبيقي على بناء بطاقة المؤشر.
11- جمع وتصنيف مؤشرات الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
12- العمل مع المستهدفات الرقميّة، وتشمل:

- عمليّة تحديد المستهدفات الرقميّة

- التحدّيات المائلة في العمل مع المستهدفات الرقميّة
- الأوزان والمؤشّرات
- السلوكيّات السلبيّة الناجمة عن تحديد المستهدفات الرقميّة

13- استخدام أسلوبRAG حالة عملية، وتشمل:

- أسلوب RAG وأسلوب RAGB لتحديد قيم المؤشر.
- تمرين عملي باستخدام برنامج Excel.

14- تقرير KPI ، ويشمل:

- ما هو تقرير KPI؟
- ما هي مؤشرات الأداء الرئيسية والمقاييس؟
- ما هو الفرق بين لوحة التحكم KPI وتقرير KPI؟
- أنواع تقارير KPI المختلفة.
- خطوات انشاء تقرير KPI.
- توزيع تقرير KPI.
- أمثلة على تقارير مؤشرات الأداء الرئيسية.
- أداة التعاون والتواصل رئيسية.
- أفضل الطرق لإعداد تقارير مؤشرات الأداء الرئيسية.

15- لوحة التحكم ، وتشمل:

- ما هي لوحة تحكم القياس KPI؟
- أنواع لوحات القياس
- اتخاذ القرارات
- الأخطاء الشائعة في بناء واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية.

16- الانتقال من التقييم الى التقويم، وتشمل:

- أساليب تفسير وتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية.
- الأفراد القائمين على إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية.
- تقييم الأداء من زوايا مختلفة.

17- تقييم الاداء وربطه بنماذج التقارير، وتشمل:

- ربط مؤشرات الأداء الرئيسية بنظام إدارة الأداء
- الانتقال من التقييم الى التقويم باستخدام نموذج MTTR
- مشكلات تطبيق نظام قياس مؤشرات الأداء

الوحدة التدريبية العاشرة: إدارة مؤشرات الأداء

وتشمل هذه الوحدة التدريبية المفردات التدريبية المهارية والمعرفية التالية:

1- مفهوم إدارة المؤشر وإجراءاته
2- مراحل عملية إدارة المؤشر.
3- أمثلة للمؤشرات ذات المتابعة اللحظية
4- ضوابط المتابعة اللحظية للمؤشرات.
5- أمثلة للمؤشرات ذات المتابعة الدورية

6- مفهوم التحليل الإحصائى لبيانات المؤشرات

7- إستخدام الإحصاء الوصفى في تحليل بيانات المؤشرات

8- إستخدام الإحصاء الإستدلالى في تحليل بيانات المؤشرات

9- نماذج للأساليب الإلكترونية لعرض بيانات مؤشرات الأداء

10- تحليل ظهر السمكة في تفسير نتائج مؤشرات الأداء

11- إستخدام العصف الذهنى في تفسير وتحليل نتائج مؤشرات الأداء

12- الفرق بين (التصحيح ، الفعل التصحيحى، الفعل الوقائى) في معالجة نتائج مؤشرات الأداء

13- مثال تطبيقى على معالجة نتائج المؤشر من خلال (التصحيح ، الفعل التصحيحى، الفعل الوقائى)

14- منطقية التفكير عند معالجة نتائج مؤشرات الأداء.

15- نموذج (8 D) في معالجة نتائج مؤشرات الأداء وحل مشكلاتها.

الوحدة التدريبية الحادية عشر: قياس مؤشرات الأداء التنظيمي.

وتشمل هذه الوحدة التدريبية المفردات التدريبية المهارية والمعرفية التالية:

1- مؤشرات الأداة ودورها في انجاح استراتيجيات المنظمة

2- خطوات وضع وتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's للمنظمة والادارات

3- دور مؤشرات الاداء في عملية التخطيط ورسم السياسات والاهداف.

4- التقييم التنظيمي.

5- الرواتب التنافسية.

6- القيمة المضافة الإنسان.

7- النمو الوظيفي.

8- معدلات الغياب وتكلفة الغياب ومعنويات الموظفين.

9- قياس تكاليف الموارد البشرية والعائد على الاستثمار في الرواتب والاجور والامتيازات الوظيفية وكذلك الاستثمار في التدريب والتطوير

10- تطبيقات عملية لقياس مؤشرات الاداء الرئيسية للمورد البشري، وتشمل تعريف وتطبيق عملي على مؤشرات الاداء الرئيسية التالية:

- مؤشرات الأداء الرئيسية للتوظيف Recruitment KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية للتدريب Training KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية للصحة والسلامة Safety KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية للأداء Performance KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية لولاء الموظف Staff loyalty KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية بالنسبة لوقت العمل Work Time KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية لكفاءة الموارد البشرية HR Efficiency KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية بالنسبة للتعويضات Compensation KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية بالنسبة لعلاقات العمل Labor relations KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية بالنسبة للإذعان للوائح التنظيمية Legal KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية بالنسبة لرضا الموظف Employee satisfaction KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية لميزانية الموارد البشرية HR Budget KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية بالنسبة لبيانات القوة العاملة Work Force KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية لترك الوظيفة Job Leaving KPI's

11- تطبيقات عملية لقياس مؤشرات الأداء المالية، وتشمل:

- قياس مؤشرات الأداء المالي للمورد البشري

- العائد على رأس المال البشري.
- تكلفة العمل.
- تكلفة الفرصة البديلة.
- تكلفة التعويضات والحوافز.

الوحدة التدريبية الثانية عشر: منهجية الأهداف والنتائج الرئيسية (OKR)

وتشمل هذه الوحدة التدريبية المفردات التدريبية المهارية والمعرفية التالية:

1- مفهوم نتائج الأهداف الرئسية ((OKR
2- خطوات تطبيق منهجية ((OKR
3- شجرة الأهداف والنتائج الرئيسية ((OKR
4- معادلة جون دوير في بناء ((OKR
5- مثال تطبيقى على بناء ((OKR
6- الفرق بين (KPI) و (OKR)

الوحدة التدريبية الثالثة عشر: مواضيع KPIs المتقدمة

وتشمل هذه الوحدة التدريبية المفردات التدريبية المهارية والمعرفية التالية:

1- الإدارة الاستراتيجية بمعلومات الأداء.
2- وسائل تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية.
3- وسائل خلق الشراء وثقافة التحسين المستمر للأداء لقياس الأداء وتحسينه بحماس.
4- استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية في إدارة المشاريع.
5- تقييم أداء الفرق والأفراد باستخدام المؤشرات الرئيسية.
6- تحليل البيانات وتفسير النتائج لاتخاذ قرارات تحسين الأداء.
7- خطوات تصميم مؤشرات الأداء الرئيسية بطريقة فعالة.
8- اختيار المؤشرات المناسبة وتعريف معايير القياس.
9- ربط مؤشرات الأداء الرئيسية بأهداف المؤسسات واستراتيجيتها.
10- تقنيات تحليل البيانات المرتبطة بمؤشرات الأداء الرئيسية.
11- تقييم الأداء المؤسسي والتحليل المقارن بين الفترات الزمنية.
12- تحديد المشكلات وفرص التحسين بناء على تحليل مؤشرات الأداء.
13- استراتيجيات تحفيز الفرق لتحقيق الأداء المثالي بناء على المؤشرات.
14- تطوير أفضل مؤشرات الأداء الرئيسية وأهداف الأداء ولوحات التحكم في الإدارة.

الوحدة التدريبية الرابعة عشر: ورش عمل تدريبية بنظام التدريب Coaching لحل المشكلات التي تنشأ عن تطبيق نظام القياس وفق مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's .

وتشمل هذه الوحدة التدريبية المفردات التدريبية المهارية والمعرفية التالية:

1- التحديات والصعوبات في استخدام مؤشرات الأداء . KPI's
2- مشكلات ومعوقات تحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي في أجهزة الحكومة .
3- التعامل مع الصراعات والخلافات التي تنشأ خلال تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية.
4- ضعف الأداء الداخلي وكيفية التعامل معه.
5- عرض لتجارب وحالات النجاح في تنفيذ نظام إدارة الأداء KPI's .

مـلاحظة : نسعى في مؤسسة مهارات النجاح للاستشارات التعليمية والتربوية 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 مواقع التدريب الفعلي للمشاركين مع مراعاة الجودة و المهنية في تقديم البرنامج التدريبي .

المواد والملازم التدريبية التي سيحصل عليها المشارك

تتضمن الحقيبة تقديم الملازم والمواد والملفات التدريبية التالية للمشاركين بتنسيق pdf:

نسخة من شرائح العرض التقديمي للبرنامج التدريبية Power Point

- دليل المدرب Word
- مذكرة المتدرب Word
- أوراق العمل Word
- الدليل التعريفي للحقيبة Word
- الاختبار القبلي والبعدي Word
- استمارة تقييم دورة تدريبية Word

المستهدفون من البرنامج التدريبي

تعد هذه الحقيبة التدريبية المتخصصة في مهارات بناء مؤشرات الأداء KPI's وآليات توظيفها في عمليات قياس الأداء المؤسسي ، متطلب أساسي (دورة أساسية لشغالي الوظائف) لكل مدراء العموم والرؤساء التنفيذيين و كبار المديرين التنفيذين و مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام من ذوي المسئوليات الإدارية و الإشرافية والتنفيذية و كذلك من في مستواهم الوظيفي والمرشحين لتولي تلك المناصب ومشرفي العموم والمشرفين على فرق العمل ومدراء المشاريع ، و للرؤساء التنفيذيين للموارد البشرية وكبار المديرين التنفيذيين الذين يساهمون في وظيفة الموارد البشرية ، ومديري الموارد البشرية ومدراء تخطيط القوى العاملة ومدراء التدريب والتطوير الوظيفي ومدراء المزايا والتعويضات ونواب الرئيس للموارد البشرية و أخصائي ومحللي الموارد البشرية والعاملين المهتمين في إدارات الموارد البشرية والذين لهم دور فعال في تطوير إدارة الموارد البشرية وجميع العاملين في مجال التخطيط و المعنيين بعمليه التخطيط الاستراتيجي و مؤشرات قياس الاداء و كذلك من في مستواهم الوظيفي والمرشحين لتولي تلك المناصب .

وبشكل أدق فإن هذه الحقيبة التدريبية موجهة إلى:

- كبار المدراء أو القادة الذين ينشؤون أو يقودون أنظمة وبرامج إدارة / قياس الأداء.
- المدراء والمخططين والمحللين الذين يشكلون جزءًا من التخطيط الاستراتيجي وفرق الإدارة الذين يسعون إلى جمع أفضل الأفكار العملية لتحسين الأداء التنظيمي.
- الموظفين الذين أوليت إليهم مهام التخطيط للوحات الإدارية، ومؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة ببطاقات قياس الأداء المتوازن، وعمليات الأعمال، ومحفظة إدارة المشاريع وأنظمة القياس الأخرى وتطويرها وتحسينها.
- المدراء والمخططين والمحللين المعنيين بتحديد مؤشرات الأداء والامتثال إلى المتطلبات التنظيمية ومتطلبات الإبلاغ.
- محللي الموازنات الذين يحتاجون إلى معلومات الأداء لصياغة الموازنة وتقييم البرامج.

إن هذه الحقيبة التدريبية صممت بشكل مباشر لتلبي احتياجاتهم التدريبية و ننصحهم بحضور هذا البرنامج التدريبي والاستفادة من المعارف والمهارات والخبرات والأنشطة العملية المتضمنة فيه في زيادة كفاءتهم وفاعليتهم في القيام بعمليات قياس الأداء المنظمي .

كما أننا نصح بشدة بحضور هذا البرنامج كل راغب، أو مؤهل للقيام بعمل ، أو دور قيادي أو إداري وكل من يتطلب طبيعة عمله أو مهامه القيام بعملية قياس الأداء أو تخطيط المشاريع والمهام.

وننصح بشدة كل ما يريد إدارة مشروع بكفاءة وفعالية ومنهجية علمية مقننة بحضور هذا البرنامج التدريبي حيث سيساعده في القدرة على بناء منظومة قياس أداء تساعد بإذن الله في نجاحه في قيادة مشروعه أو إدارة أو منظمته لتحقيق أهدافها المنشودة والتحقق من مدى تحقق تلك الأهداف، ولهذا فإن هذا البرنامج التدريبي بحقيبته الحالية تعد متطلب أساسي فعلي في ظل متطلبات الإدارة الحديثة تلبي احتياجات تدريبية لجميع فئات المذكورة وكل باحث عن التطوير والنجاح المؤسسي.

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.
3. 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 يكون ممن تتوفر فيه الصفات النفسية والجسدية والوظيفية والعلمية التي تمكنه من القيام بالعلمية التدريبية.
7. يفهم المرشح لحضور البرنامج التدريبي أن مجرد حضوره للبرنامج لا يعني اجتيازه للبرنامج بل يجب أن يبذل الجهد الذي يجعله يجتاز البرنامج التدريبي ليتمكن من الحصول على شهادة البرنامج التدريبي.

المنهجية

يعتمد البرنامج بشكل أساسي على المنهج التطبيقي التشاركي / التفاعلي Applied Participatory Training Approach، حيث يتم:

- إعطاء الفرصة لجميع المشاركين لتطبيق كافة مهارات وموضوعات البرنامج خلال مدة البرنامج من خلال الدعم المباشر من المحاضر وباستخدام تقنيات الكوتشينج Coaching.
- استخدام النقاشات المنظمة، ومجموعات العمل، وجلسات العصف الذهني، ودراسات الحالة وغيرها من الأساليب التشاركية التي تسمح للمشاركين من تبادل معارفهم والاستفادة من خبرات زملائهم.
- استخدام الأساليب التفاعلية الممتعة مثل لعب الأدوار، الألعاب التدريبية الملائمة، التي تستخدم لكسر الجليد وتنشط المتدربين وتحفيزهم على المشاركة وبما يخدم أهداف البرنامج
- تقدم الدعم المطلوب لكافة المشاركين من أجل مساعدتهم في تطوير خطة عمل شخصية تساعدهم في تحقيق أهدافهم من حضور 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 :

1-المحاضرة التدريبية Lecture training

أقدم وأكثر طرائق التدريب والتدريس استخداماً وتكاد لا تخلو أي طريقة تدريبية أو تدريسية قليلًا 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 ، والتمحور حول الذات وتهميش المتدربين ، والجمود وعدم الحيوية صوتاً وحركة ، والتأكيد على معلومات معروفة مسبقاً وبالمقابل الإتيان بمعلومات معقدة للمتدربين ، وإكثارها من المفاهيم وإقلالها من الشرح ، والاندفاع والحماس أكثر من المطلوب .

ولإنجاحها سيعمد المدرب 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

هو نشاط تدريبي ينظمه المدرب على المشاركين في دورات إعداد المدربين ، أو المشرف على الطلاب المعلمين في كليات التربية ، أو المشرف التربوي مع المعلمين المبتدئين للتدريب على مهارة تعليمية محددة ، من خلال إعداد وتقديم درس مصغر (5 – 10 دقائق

) أمام خمسة أو ستة من الزملاء الذين يتناوبون تأدية دور الطلاب الحقيقيين ، ثم إتباع الدرس بجلسة تغذية راجعة (8 – 10 دقائق) يقدمها المشرف وبقية المشاركين في 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 فعلًا .

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 بخلاصة 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 ، وتشتيت انتباه المتدربين بكثرة الضوضاء 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 امتداد يوم عمل كامل أو أكثر ، من أجل اكتساب معارف ومهارات تطبيقية ، أو لمعالجة مشكلة تربوية أو تنظيمية ، أو إنجاز مشروع أو نموذج 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 فردي 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

هي 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 الذهني 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 .

وكما يستخدم المدربين والمعلمون والمربون التغذية الراجعة مع طلابهم ، فإن المشرفين والقادة 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 .
- التغذية الراجعة المؤجلة ، لتوفير الاستجابات المفيدة بعد مرور فترة زمنية على السلوك التعليمي 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 التدريبية .

(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 :

1- 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 بالغرفة .

ب .وجود شاشة عرض لجهاز العرض (الداتا شو) (البروجكتر) مقاس لا يقل عن 3م عرض في 2م إرتفاع والتأكد من جهاز العرض يظهر صورة تغطي كافة المساحة حيث يجب أن تخرج صورة العرض التقديمي بنفس المقاس .

ج. وجود تجهيزات صوتية بالقاعة مكونة من مكسر للصوت وسماعات صوت موزعة بشكل فني يضمن جودة إخراج الصوت في القاعة .

د. وجود ميكرون للاسلكي جيبي (علاق) للمدرب ذو جودة صوت عالية ومتوافق مع جهاز التنظيمي الصوتي في 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 1 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 1 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 ورقي لكتابة الملاحظات لكل مشارك في البرنامج التدريبي .

ف. براية للأقلام 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).

10- التأكيد على أهمية البداية في الوقت المحدد للبرنامج والانتهاء في الوقت المحدد .

11- 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 .

12- 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

1. 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 .

2. 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) .

3. وجود مواقف لسيارات المتدربين بشكل نظامي و مناسب و أمن و قريب من الصالة التدريبية .

4. وجود لوحات إرشادية لمقر البرنامج داخل المقر تحمل اسم المؤسسة و البرنامج والمدرب و مقر الدورة و تاريخها و زمن البدء و النهاية .

5. 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 طاولة 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 .

6. لابد من وجود صوتيات جيدة في الصالة و وجود لاقط جيبي محمول متحرك (لاسلكي) .

7 . توضع طاولة لأدوات المدرب و هي جهاز الحاسب الآلي و الحقائب و الأدوات التدريبية .

8 . لابد من وجود شاشة عرض كبيرة و سبورة ورقية كبيرة .

9 . يتم التنسيق مع إدارة الصالة أنه سيتم تعليق أوراق الشروحات على حامل (ستاند) أو جدار الصالة .

10 . يتم التأكد من جودة التهوية للصالة و القدرة على تجدد الهواء بها .

11 . إنارة الصالة يجب ان تكون جيده و سيتحسن الإنارة البيضاء .

12 . 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 .

14. يمنع التدخين داخل الصالة التدريبية منعاً باتاً .

15 . 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 .

16. 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 .

17. يتم ترتيب مذكرات المتدربين و كراسيهم و التأكد من صلاحيتها قبل البرنامج التدريبي وأثناء فترات الاستراحة .

18 . تقوم الجهة المنظمة و إدارة الدورة بإعداد بطاقة بأسماء المتدربين توضع أمام كل متدرب لتسهيل التعارف بين المتدربين و تعرف المدرب عليهم .

19. 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

20. يراعى في الألوان ديكور الصالة أن تكون فاتحة و هادئة .

21. تستبعد كل الكراسي الزائدة عن عدد المتدربين بالصالة و يراعى ذلك بشكل دوري .

22. يوضع للمدرب كرسيين مرتفعين ليتمكن الحضور من رؤية المدرب أثناء التطبيقات و أثناء جلوسه على الكرسي .

23. يراعى وجود طابعة بالصالة التدريبية لغرض طباعة النماذج التدريبية الطارئة .

24. توضع طاولة استقبال بجانب بوابة الصالة التدريبية من الجهة الخارجية و تقوم سكرتارية الدورة باستعمالها في استقبال المتدربين و تنسيق الحضور و الانصراف و الرد على الاستفسارات .

25. 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 .

26. توضع لوحة إعلانية كبيرة داخل الصالة التدريبية توضع خلف المدرب و تحمل اسم المؤسسة و شعارها البرنامج والمدرب و مقر الدورة و تاريخها.

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

29. يتم التأكد بشكل دوري من نظافة دورات المياه و تعطيرها و تعقيمها و توضع بها لوحات ترحيبه بالمتدربين .(راجع الملحقات ـ ملحق التصميم المثالي 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 تحتوي 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

1. وسائل تقويم من قبل المدرب و إدارة الدورة

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

أ. 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 اليومي (راجع الملحقات - ملحق لوحة التقييم اليومي)

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 في حساب الحضور والغياب للمتدربين

1. 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 تدريبي

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

1. 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 بأي 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

يحصل المشارك متى ما اجتاز 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

1. 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 والعقلي .

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 الإداري و التسويقي و التدريبي .

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 الفعلي للبرنامج التدريبي أو جلسات الإستراحة أو البوفية .

9. سيتم أخذ لقطات فوتوغرافية للدورة و المتدربين لغرض التوثق في موقع مهارات النجاح (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 :

1. عدم تصوير المشاركات إلا بالتنسيق و فق ضوابط المجتمع و قيمه.

2. عدم التصوير لغرض التصوير بل يكون التصوير للتوثيق .

3. سيتم حذف كل صورة نرى أنها لا تحافظ على رونق التدريب و المتدربين .

10. عدم تصوير أو تسجيل الجلسات التدريبية إلا بعد إستاذن المدرب أو مدير البرنامج التدريبي وإشعار المتدربين 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 :

 في 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 .

11. يمنع بشكل قطعي على كل أطراف العلمية التدريبية (المدربين – المتدربين – الجهة المنظمة – الجهاز الإداري – الجهاز الفني – المساعدين – المنسقين – 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 – المتدربين – الجهة المنظمة – الجهاز الإداري – الجهاز الفني – المساعدين – المنسقين – 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 .

16. 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 .
- التغطية الإعلامية وإبراز التقرير التدريبي للبرنامج التدريبي والتقرير المصور على الموقع مهارات النجاح للإستشارات التعليمية والتربوية .
- التغطية الإعلامية وإبراز التقرير التدريبي للبرنامج التدريبي والتقرير المصور على الموقع الإلكتروني لشريك النجاح المنفذ للبرنامج التدريبي.