

مهارات النجاح
SUCCESS SKILLS



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

جميع الحقوق محفوظة
www.mohammedaameri.com

وثيقة مشروع دورة

بناء وقياس مؤشرات الأداء KPI'S

KPI'S Building and Measuring Course

للمدرب والخبير الاستشاري

د. محمد العامري

مؤسسة مهارات النجاح – Success Skills

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	



معلومات نموذج ميثاق مشروع دورة (بناء وقياس مؤشرات الأداء) KPI'S Building and
(Measuring Course)

قام بإعداد الوثيقة: د. محمد العامري

نوع الوثيقة: مسودة / نهائية

تصنيف الوثيقة: سرية / وثيقة عامة / اطلاع محدود

تاريخ الإصدار: ٢ فبراير ٢٠١٧ م الموافق ٦ جمادى الأول ١٤٣٨ هـ

معتمدة من قبل: د. محمد علي شيبان العامري

تاريخ المراجعات:

المراجعة	تاريخ النشر	الغرض

الموافقات:

الاسم	الدور	التاريخ

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	



جدول المحتويات

٧	مقدمة وترحيب
٨	من نحن؟
٨	رسالتنا
٨	رؤيتنا
٨	منهجيتنا
٩	نطاقنا
٩	مجال عملنا
٩	الخدمات والمنتجات التدريبية
٩	البرامج التعاقدية المتخصصة
١٠	الاستشارات وحلول الأعمال
١٠	كيف تستفيد من هذه الوثيقة؟
١١	كيف تتواصل معنا؟
١٢	أولاً: توصيف الحقبة التدريبية
١٣	مقدمة
١٤	قياس الأداء أم تقييم الاداء
١٥	التقييم بالمفهوم الحديث هدفه التغيير نحو الأفضل:
١٥	معنى الأداء Performance:
١٥	اهمية قياس الاداء:
١٦	مفهوم مؤشر الأداء key performance indicators
١٦	أهمية مؤشرات الأداء
١٧	القاعدة الذهبية في علم الإدارة
١٨	فوائد مؤشرات الأداء الأساسية:
١٩	أنواع مؤشرات الأداء :
١٩	تحديد مؤشرات الجودة:
٢٠	دور الجودة في قياس مؤشرات الأداء:
٢٠	فئات مؤشرات أداء الجودة في الإدارات:
٢٠	هل تهتم إدارتنا في العالم العربي بالقياس الحقيقي للأداء التنظيمي؟
٢٤	مسمى البرنامج التدريبي

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

٢٤	عدد الأيام والساعات التدريبية
٢٤	توزيع فترات التدريب لليوم الواحد
٢٥	الهدف العام للبرنامج التدريبي.....
٢٥	الأهداف التفصيلية للبرنامج التدريبي
٢٨	مخرجات البرنامج التدريبي.....
٣٠	أثر التدريب على المؤسسة
٣١	أثر التدريب على المتدرب
٣٢	الوحدات المعرفية والمهارية للبرنامج
٣٢	الوحدة التدريبية الأولى: عملية التخطيط وعلاقتها بمؤشرات الأداء (KPI's)
٣٣	الوحدة التدريبية الثانية: المدخل إلى بناء مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's)
٣٥	الوحدة التدريبية الثالثة: مفهوم المؤشرات Indicators وأنواعها ودورها
٣٧	الوحدة التدريبية الرابعة: أسس تصميم وبناء مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's
٣٨	الوحدة التدريبية الخامسة: عملية تطوير قياس الأداء
٣٩	الوحدة التدريبية السادسة: التطبيق - أنواع مختلفة من التدابير
٣٩	الوحدة التدريبية السابعة: أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking
٤١	الوحدة التدريبية الثامنة: بطاقة الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD وعلاقتها بمؤشرات الأداء KPI's
٤٢	الوحدة التدريبية التاسعة: توثيق مؤشرات الأداء وتصنيفها
٤٣	الوحدة التدريبية العاشرة: إدارة مؤشرات الأداء
٤٤	الوحدة التدريبية الحادية عشر: قياس مؤشرات الأداء التنظيمي
٤٥	الوحدة التدريبية الثانية عشر: منهجية الأهداف والنتائج الرئيسية (OKR)
٤٦	الوحدة التدريبية الثالثة عشر: مواضيع KPIs المتقدمة
٤٦	الوحدة التدريبية الرابعة عشر: ورش عمل تدريبية بنظام التدريب Coaching لحل المشكلات التي تنشأ عن تطبيق نظام القياس وفق مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's
٤٧	المواد والملازم التدريبية التي سيحصل عليها المشاركون
٤٨	المستهدفون من البرنامج التدريبي
٤٩	شروط ترشيح المشاركين في البرنامج التدريبي.....
٤٩	شروط يجب توفرها في المتدرب للموافقة على ترشيحه لحضور البرنامج التدريبي
٤٩	المنهجية
٤٩	يعتمد البرنامج بشكل أساسي على المنهج التطبيقي التشاركي / التفاعلي Applied Participatory Training Approach، حيث يتم:

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	



- ٥١..... ثالثاً : المنظمات الفنية للبرنامج التدريبي
- ٥٢..... ١-المحاضرة التدريبية Lecture training
- ٥٢..... ٢-التعليم المصغر Microteaching
- ٥٢..... ٣-المناقشة Discussion
- ٥٣..... ٤-الورشة التربوية Educational Workshop
- ٥٣..... ٥-التعلم بلعب الأدوار Role Playing Learning Strategy
- ٥٤..... ٦-التعليم التعاوني Cooperative Learning
- ٥٤..... ٧-التعلم الذاتي Autonomous Learning
- ٥٤..... ٨-التعلم بأسلوب حل المشكلات Problem – based instruction
- ٥٥..... ٩-دراسة الحالة Case Study
- ٥٥..... ١٠-العصف الذهني Brainstorming
- ٥٥..... ١١-التغذية الراجعة Feedback
- ٥٦..... الأدوات والمستلزمات المكتبية للبرنامج التدريبي
- ٥٨..... مواصفات القاعة التدريبية المطلوبة
- ٦٠..... البوفيه
- ٦٠..... الحقائق التدريبية والمذكرات و المواد
- ٦١..... أساليب تقييم البرنامج التدريبي
- ٦١..... ١.وسائل تقويم من قبل المدرب و إدارة الدورة
- ٦١..... ٢.وسائل التقويم من قبل المتدربين
- ٦١..... بطاقة المتدربين ودورها في حساب الحضور والغياب للمتدربين
- ٦٢..... شروط اجتياز البرنامج تدريبي
- ٦٢..... شهادات البرامج التدريبية
- ٦٢..... ضوابط عامة لابد من مراعاتها أثناء تنظيم البرنامج التدريبي
- ٦٥..... التغطية الإعلامية للبرنامج التدريبي
- ٦٦..... رابعاً: السيرة الذاتية للمدرب
- ٦٧..... ١. معلومات شخصية
- ٦٧..... ٢. معلومات للاتصال والمراسلة
- ٦٧..... ٣. السيرة التعليمية خلال مراحل الدراسة
- ٦٨..... ٤. السيرة المهنية والوظائف الإدارية في القطاع الحكومي:

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	



- ٦٨..... السيرة المهنية والوظائف الإدارية في القطاع الخاص:
- ٦٩..... ٦. التأهيل التدريبي:.....
- ٦٩..... ٧. التأهيل الاستشاري:.....
- ٧٠..... ٨. التأهيل الإعلامي:
- ٧٠..... ٩- نماذج من البرامج التدريبية التي يقدمها
- ٧٢..... ١٠- نماذج من الجهات التي قدم لها برامج تدريبية واستشارية
- ٧٨..... خامساً: التنظيمات المالية والأجور التدريبية
- ٧٩..... الأجور التدريبية للدورة:
- ٧٩..... تذاكر الطيران للمدرب
- ٧٩..... إقامة وضيافة المدرب
- ٧٩..... تصوير المستلزمات والمواد العلمية للبرنامج التدريبي
- ٧٩..... آلية تسديد الرسوم التدريبية للمدرب
- ٨٠..... سادساً: النماذج والملحقات التدريبية.....
- ٨٥..... (١) استمارة طلب حضور دورة تدريبية
- ٨٦..... (٢) استبيان قبل التدريب PRE-TRAINING QUESTIONNAIRE
- ٨٧..... (٣) استمارة بيانات مشارك في برنامج تدريبي
- ٨٨..... (٤) استمارة تعريف بمشارك في برنامج تدريبي

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

نبذة عن مهارات النجاح

مقدمة وترحيب

في البدء يطيب لمهارات النجاح للاستشارات وشركة الاتقان للاستشارات ومركز الاتقان الدولي للتدريب أن تتقدم لكم بالشكر أجله والتقدير أجزله لثقتكم في خدماتها التدريبية والاستشارية وطلبكم تنفيذ هذا البرنامج التدريبي.

إن قرار تعاونكم معنا دليل على تميزكم أنه يعني أنكم قد قررتم الاستفادة الفاعلة من خبراتنا الاستشارية وخدماتنا التدريبية في تنفيذ برامجكم باحترافية ومهنية ذات جودة عالية تناسب وتطلائكم لتحقيق معايير التميز في الأداء التدريبي وهذا ما يحفزنا إلى أن نقدم لكم جودة عالية في تصميم حقائبنا التدريبية وموادها العلمية واحترافية عالية من قبل مدربيننا في تنفيذ البرامج التدريبية والاستشارية تساهم في تدعيم مكانتكم لدى المستفيدين من برامجكم التدريبية.

إن خبراتنا التي تشكلت خلال سنوات من العمل في مجال التعليم والتدريب والاستشارات والخدمات التدريبية الإلكترونية قدمنا خلالها بفضل الله عدد من برامجنا التدريبية والاستشارية في أقطار العالم العربي لقيت بحمد الله النجاح و ثقة عملائنا وكوننا من خلالها معرفة واقعية بواقع التدريب في العالم العربي و الخطوات و الإجراءات التي تجعل العمل في مجالنا التدريبي يتسم بمميزات النجاح بإذن الله ويحقق آثاره المنشودة وساهم كل ذلك في تطوير خدماتنا وتحفيزنا لسعي المستمر نحو التحسين لمراعاة تصميم خدماتنا وفق أعلى معايير الجودة وبأفضل ما توصلت إليه إستراتيجيات التدريب الحديثة، مادة و عرضاً.

إننا على ثقة بأنكم تحملون الكثير من الخبرات البناءة التي ستساهم في تدعيم تعاوننا وتحقيق أهدافنا المشتركة.

إن التدريب يعد مساهمة فعالة في سد فجوة الأداء بين الواقع والمأمول فهو يرفع الكفاءة والفاعلة بما يساهم في تحقيق الإنتاجية العالية للمشاركين.

إننا اليوم في مهارات النجاح لا يثيرنا كثيراً مجرد تنفيذنا للبرامج التدريبية والاستشارية بل المحافظة على جودة ادائنا خلال تنفيذنا للبرنامج التدريبية والاستشارية وتحسيننا المستمر لخدماتنا والمحافظة على ثقة عملائنا بنا.

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

من نحن؟

يطيب لنا في البدء أن نتعرف على مهارات النجاح التي تعمل من أجلك.

نحن مؤسسة مهارات النجاح للاستشارات التعليمية والتربوية

مكتب استشاري مرخص من وزارة التجارة السعودية بموجب سجل تجاري يخولها ممارسة الاستشارات، ونحن كذلك نعمل مع مركز الاتقان الدولي للتدريب والمصرح له بمزاولة التدريب من المؤسسة العامة للتعليم، ومالكة للعلامة التجارية SUCCESS Skills وتعاون من خلال نظام الشركات الاستراتيجية في ملكية عدد من المراكز التدريبية بالعالم العربي ومالكة لموقع مهارات النجاح www.sst5.com.

ولذلك فإن مهارات النجاح تنشط كبيت خبرة عربي في مجال التنمية البشرية حيث تتعاون مع مراكز ومؤسسات وشركات التدريب والاستشارات التدريبية في تعاون إستراتيجي ضمن منظومة شركاء التدريب في تقديم خدماتها التدريبية والاستشارية وتعتمد معايير جودة لكافة أنشطتها وفعاليتها وترعى التحديث المستمر لهذه المعايير وتشرف على تطبيقها بصرامة على برامجها وفعاليتها.

رسالتنا

نسعى للجودة والتميز والريادة العالمية بقيم إسلامية وسمات عربية في مجال تنظيم وتسويق برامج التنمية البشرية وتزويد منسوبيها وعملائها وأفراد مجتمعها بكافة الخبرات والمهارات التي تنمي قدراتهم من خلال التدريب والاستشارات التطويرية.

رؤيتنا

مؤسسة رائدة في مجالها مطورة لمنسوبيها وعملائها ومجتمعها.

منهجيتنا

نعمل كبيت خبرة عربي في مجال التدريب والتطوير حيث تتعاون مع مراكز ومؤسسات وشركات التدريب والاستشارات في تعاون إستراتيجي ضمن منظومة شركاء التدريب والتطوير في تقديم خدماتها التدريبية والاستشارية وتعتمد معايير جودة لكافة أنشطتها وفعاليتها وترعى التحديث المستمر لهذه المعايير وتشرف على تطبيقها بصرامة على برامجها وفعاليتها.

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

نطاقنا

تركز مهارات النجاح لعلى تقديم خدمات تدريبية واستشارية في مجال التدريب والتطوير.

مجال عملنا

المعرفة حقٌ أساسي ومجاني للجميع، وتحقيقاً لهذا الهدف فإننا نسعى في مجموعة مهارات النجاح للتنمية البشرية لأن نكون أحد مصادر المعرفة الرائدة في وطننا العربي في مجال التدريب والتطوير.

واجبنا هو دعم التعلم مدى الحياة، والمساهمة في تعميق قيمة إلزامية التعلم ولتعزيز اكتساب مهارات الحياة.

نجهت لتسهيل أهدافكم في تعلم المعرفة، ولتكوين المهارة، ولتحقيق الذات، لاكتساب مهارات التعايش مع الذات والآخرين والحياة.

وإيماناً منا في مهارات النجاح بأهمية التدريب والتطوير لأجل إحداث طفرة حقيقية للقطاعات الأعمال في مواجهة تحديات الأعمال والسير نحو النجاح والتميز في الأداء الوظيفي، قمنا بجدولة برامج إدارية وتطويرية تستهدف مختلف الشرائح في مجال الأعمال والمشاريع بهدف رفع القدرة الإنتاجية لدى الجميع.

الخدمات والمنتجات التدريبية

تستهدف مهارات النجاح كافة إدارات المؤسسات والافراد بما يضمن تأهيل الإدارات والكوادر في منظمات الأعمال مثل إدارة الموارد البشرية، ادارة المشاريع، التخطيط الاستراتيجي، ادارة التدريب، الادارة المالية، الادارة القانونية، ادارة العلاقات العامة والاعلام، ادارة التسويق والمبيعات

حيث يتم تقديم التدريب والاستشارات التطويرية المناسبة لهذه الإدارات والأفراد للمهارات الأساسية التي ترتقي بأداء الموظفين من مستوى الى مستوى اعلى مع ضمان سلامة سير العملية التدريبية في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة.

البرامج التعاقدية المتخصصة

تقوم مهارات النجاح للتدريب بتصميم وتنفيذ عدد كبير من برامج التدريب والاستشارية التطويرية التعاقدية والمتخصصة للعديد من المنظمات.

حيث يتم تصميم هذه البرامج المتميزة بناء على الاحتياجات التدريبية والتطويرية الخاصة للمنظمة المعنية، بغرض الوصول الى اداء معياري أو اهداف ادائية مستقبلية

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

ترغب المنظمة في الوصول إليها، وسد فجوة الاداء الحالي، ويتم ذلك من خلال تحليل الاداء الحالي للمنظمة والمقارنة بينة وبين الاداء المعياري أو الاهداف الادائية المطلوب تحقيقها وتحديد فجوة الاداء ثم اقتراح الحلول والمقترحات التدريبية الموجهة للوصول الى الاداء المعياري المطلوب.

وتتميز برامجنا التدريبية أنها أكثر واقعية لارتباطها المباشر بمجال وطبيعة ظروف عمل المتدربين بالإضافة الى كون إعدادها وفقا لاحتياجات العميل الدقيقة ووصولها الى الحلول الابتكارية للتعقيدات الراهنة والمتشعبة والمتابعة والتطوير المستمر للتأكد من تحقيق الاهداف التدريبية المرتبطة بكل المشكلات الادائية وسد الفجوة التدريبية.

وتقوم مهارات النجاح بتنفيذ البرنامج التعاقدية المتخصصة في مقر المنظمة المعنية بأحدث أدوات التدريب والتطوير المصممة تبعاً لأعلى المعايير التدريبية والتطويرية، او في أي مكان آخر تختاره هذه المنظمة، كما يمكن عقد البرنامج في فنادق عالمية وذلك وفقاً لما يتم الاتفاق عليه

الاستشارات وحلول الأعمال

ويشمل هذا النوع من الخدمات تقديم مجموعة من الحلول المتكاملة الذكية للعديد من المشاكل والتحديات التي تواجهها المنظمات مثل ثقافة الموظفين او ممارسات ادارية سلبية وغيرها بحيث تقدم خطة عمل متكاملة التي تقوم على اعداد الموارد البشرية في المنظمات للوصول الى اقصى طاقة إنتاجية بعد العمل على تقديم البرامج التطويرية لجميع الموضوعات الاساسية التي يحتاجها الجميع لأداء مهمات ومتطلبات العمل بكفاءة وفاعلية.

كيف تستفيد من هذه الوثيقة؟

١. قم باختيار البرنامج الذي ترى أن يتناسب مع حاجات منطقتك ومنظمتك ومجتمعك ويخدم رسالة التدريب التي تسعى لسد الفجوة بين الواقع والمأمول من قائمة البرامج المعدة ضمن الحقائق المتاحة.

٢. أطلع على البرنامج وستجد أننا فصلنا كل برنامج تدريبي لك حيث ستجد اسم البرنامج والمدرّب وعدد الأيام والساعات التدريبية و المستهدفون للمشاركة فيه و أهداف البرنامج ومفرداته المعرفية والمهارية و المذكرات و مواصفات الصالة التدريبية و وسائل العرض والتدريب و البوفيه و المواد المستخدمة و المذكرات التدريبية و رسوم المدرّب

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	



- ورسوم المتدرب و طريقة حساب صافي الربح و نسبة مهارات النجاح و نسبة المنظم و الضوابط التي تشترطها مهارات النجاح في برامجها.
٣. في حال موافقتك على عرضنا قم بالاتصال بنا ليتم التنسيق المباشر معك لتنفيذ البرنامج الأول والإعلان عنه.
٤. تستطيع تنفيذ أكثر من برنامج في الشهر.
٥. بعد تنفيذك للبرنامج الأول تستطيع طلب فتح فرع بمنطقتك وتمتلك مهارات النجاح بمنطقتك.

كيف تتواصل معنا؟

❖ التواصل المباشر معنا عبر الاتصال المباشر برقم الهاتف:

• الهاتف الجوال (المحمول): 00966567558658

• الموقع الإلكتروني: موقع د. محمد العامري:

[/https://www.mohammedaameri.com](https://www.mohammedaameri.com)

• البريد الإلكتروني الخاص بالدكتور محمد العامري: shepan55@gmail.com

• الواتس أب <https://wa.me/966567558658>

❖ التواصل مع مركز الاتقان الدولي للتدريب

• الهاتف: 00966550592171 / 00966592451219 / 00966500100214 / 00966 533628611

• الموقع الإلكتروني: موقع د. محمد العامري:

[/https://www.ITQANCSA.com](https://www.ITQANCSA.com)

• البريد الإلكتروني الخاص بالدكتور محمد العامري: itqanca@gmail.com

• الواتس أب <https://wa.me/966505516214>

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	



أولاً: توصيف الحقبة التدريبية

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

مشروع دورة (بناء وقياس مؤشرات الأداء 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 مسبقاً 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 إستراتيجية وتكتيكية.

فهي توفر رؤى مبنية على البيانات وتساعد في اتخاذ القرارات المستنيرة بدلاً 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 إليها ورسالة تتمنى تحقيقها ومجموعة من الأهداف 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 الأهداف 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

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

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 تأتي 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 وأشكالها المتعددة وكيفية تكوين المؤشرات في العديد من الصور الوصفية والكمية، وصولاً 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، وفي 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 مستوى 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 بعيداً 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 يؤدي عمله ام لا يؤديه وهل سيصرف علاوة ام لا، وهذا الكلام نلمسه فعلاً في بعض المنشآت والمؤسسات التقليدية وان كان مازال متبع في بعض المؤسسات.

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

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:

تزايد 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.

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

مفهوم مؤشر الأداء key performance indicators

تعرف مؤشرات الأداء القياسية بكونها المعايير الكمية والعديدية 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 أولًا 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 عاملاً مساعداً 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 والجدول 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 أداة 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

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

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 تكس في كل شهر بهدف إعداد التقارير، لكن المدراء التنفيذيون يدافعون عن هذا الوضع لأن هذه التقارير تسهم في عمله 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 فعلاً، 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 التقويم والتقييم فهي تمنحنا وسائل تنبؤ وقياس مدى 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".

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

و نحن في مؤسسة مهارات النجاح للتنمية البشرية نردد دوماً القاعدة الذهبية في علم الإدارة التي طورها المدرب الدكتور محمد العامري (المدرّب 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 والتقييم 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 كمّاً 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 بقدره 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؟

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

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 توجيهية 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 ، وهناك 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.

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

❖ 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:

- ١- مؤشرات الأداء للإدارة: وتتناول المنظمة والمجتمع المحيط بها.
- ٢- مؤشرات الأداء للمنتج: وتتناول متطلبات المنظمة والعاملين بها والمستفيدين وأصحاب المنفعة والمنافسين.
- ٣- مؤشرات الأداء للعمليات: وتتناول مقدرة العمليات ومردودها وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- ٤- مؤشرات الأداء الداخلي للإدارة: وتتناول مقدرة الإدارة ومردودها وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل وغير ذلك.
- ٥- مؤشرات الأداء للموارد البشرية: وتتناول المهارات والمعارف والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

هل تهتم إدارتنا 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:

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

التأكيد على النتائج " ما يتم قياسه هو ما يتم الوصول إليه". بالاستناد إلى هذه القاعدة، نرى أن على مؤشرات الأداء أن تدعم نتائجها المرجوة مثلاً ، 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 مبالغ 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:-

١- 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 لتحويل هذه الخطط عند الضرورة.

٢- 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.

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

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

٤- 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 الخبراء يشمل الخبرات التقنية والعملية، كما يشمل الخبرات القائمة على أسس الأداء السلوكي.

بقي 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 الحقبة التدريبية وتشتغل هذه الحقبة التدريبية على تقديم تصور معرفي شامل لمهارات بناء مؤشرات الأداء، ولا تقتصر هذه الحقبة 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 .

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

إن هذه التجربة التي تقدمها هذه الحقبة التدريبية تتلاقى مع توجهات المدرب والخبير الاستشاري د. محمد العامري التي تعني بتضافر 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 حقبة تدريبية يجد فيها المشاركون ما يحاوزه، وما يفيدون منه في ممارساتهم التعليمية .

إننا نتطلع إلى أن تكون هذه الحقبة التدريبية ، وغيرها مما ينتجه د. محمد العامري ، مدخلاً لحوار أوسع ومعمق يفضي إلى خلق مناخات تدريبية تفاعلية بحيث يؤدي التعلم النشط وبما يجري في حجرة التدريب وخارجها من تطبيقات عملية يكون المشاركون 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 ومساهماتهم 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 الحقبة التدريبية والبرنامج التدريبي بشكل عام دورة ممتعة ومفيدة ولهذا فهي عبارة عن مشغل تدريبي نشط فعلي يتعلم ويمارس فيها المشاركون التعلم النشط.

إن هذه التجربة التي تقدمها هذه الحقبة التدريبية تتلاقى مع توجهاتنا التي تعني 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 حقبة تدريبية يجد فيها المشاركون ما يلي حاجاتهم التدريبية، وما يفيدون منه في ممارساتهم الإدارية. إننا نتطلع إلى أن تكون هذه الحقبة التدريبية، وغيرها مما نتجه، مدخلاً 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 الحقبة منطلقة لتقديم برنامج تدريبي ممتع ومفيد ولهذا فهي عبارة عن مشغل تدريبي فعلي يتعلم ويمارس فيها المشاركون بأسلوب التعلم النشط الذي يجعل من المشاركين محورياً 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 الاستفادة في المعلومة والمتعة في التطبيق.

المدرب والخبير الاستشاري

د. محمد العامري

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

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	٥ ساعات تدريبية	٥ أيام تدريبية	٢٥ ساعة تدريبية

توزيع فترات التدريب لليوم الواحد

يختار المنظمين أحد الفترات أما الصباحية أو المسائية لإقامة البرنامج بما يتناسب مع إمكانيات ورغبات المتدربين واحتياجات العمل وفق التوزيع الزمني التالي:

الفترة الصباحية					الفترة
١٠:٣٠-١٠:٠٠	١٠:٢٠-١٠:٠٠	١٢-١٠:٢٠	١٢:٢٠-١٢	١٢:٢٠-١٢:٣٠	الزمن
الفترة الأولى	استراحة	الفترة الثانية	صلاة الظهر	الفترة الثالثة	النشاط
الفترة المسائية					الفترة
٦:٤٠-٥	٧-٦:٤٠	٨:٣٠-٧	٨:٥٠-٨:٣٠	١٠-٨:٥٠	الزمن
الفترة الأولى	استراحة	الفترة الثانية	صلاة العشاء	الفترة الثالثة	النشاط

ملاحظة: يمكن للجهة المنظمة التعديل في زمن بداية ونهاية الفترة بما يتناسب مع المنطقة الزمنية لتنفيذ البرنامج والثقافة السائدة في المنطقة والمنظمة مع المحافظة على نفس المقدار المحدد للفترات التدريبية والاستراحات.

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

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 والمدرّب في مشغل تدريبي يركّز فيه المدرّب 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 المشاركون 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:

- ١- التعرف على عمليات الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسات والقطاعات.
- ٢- التعرف على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية ومؤشرات قياس الأداء .

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

- ٣- تعريف المشاركين بمفهوم وأهمية مهارة التخطيط والتخطيط الإستراتيجي وعناصره وأبعاده المختلفة وأهمية قياس الأداء في عملية التخطيط .
- ٤- التعرف على مفهوم مؤشرات الأداء (KPI's) .
- ٥- تعريف المشاركين بالعلاقة بين مؤشرات الأداء (KPI's) وعمليات التخطيط.
- ٦- إدراك المشاركين لأهمية مؤشرات الأداء (KPI's) في تحسين كفاءة وفاعلية الأداء وبالتالي الإنتاجية العامة للفرد والمنظمة .
- ٧- تقييم وتحليل نقاط القوة والضعف لإدارة الإستراتيجية العملية في المنظمة أو المنظمات المشابهة .
- ٨- تمكين المشاركين من التخطيط لأعمالهم الإعتيادية في العمل وفقاً لنماذج تقييم الأداء .
- ٩- تمكين المشاركين من المساهمة في إعداد الخطط الإستراتيجية المتعلقة بمنظمتهم .
- ١٠- تمكين المشاركين من إتقان استخدام أدوات التخطيط الإستراتيجي ومرشحات قياس الأداء وبطاقات الأداء المتوازن .
- ١١- تمكين المشاركين من قياس فعالية الخطة الإستراتيجية من خلال قياس مؤشرات الأداء .
- ١٢- إطلاع المشاركين على المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء وكيفية إستخدامها في تقييم الأداء الفردي والمؤسسي .
- ١٣- شرح المقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's) .
- ١٤- التعرف على دور مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's) في قياس فعالية المنظمة والموارد البشرية فيها ومخرجاتها.
- ١٥- التعرف على مؤشرات الأداء التي تستخدم في قياس وظائف الموارد البشرية.
- ١٦- التعرف على مؤشرات الأداء التي تستخدم في قياس كفاءة العمليات الحرجة في مجال الموارد البشرية.
- ١٧- التدرب العملي التطبيقي على تصميم الصيغ الرئيسية لتقييم المساهمة المالية للموارد البشرية للمنظمة.
- ١٨- التدرب العملي التطبيقي على تصميم وحساب مؤشرات رضا الموظفين.
- ١٩- التعرف على مؤشرات الأداء التي تستخدم في قياس دوران الموظفين.
- ٢٠- التعرف على دور مؤشرات الأداء في توكيد الجودة .
- ٢١- التعرف على أنواع المؤشرات (الرئيسية، البديلة....الخ) .

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	



٢٢- التعرف على الإيجابيات والسلبيات للمؤشرات في قياس الأداء .

٢٣- التعرف على المعايير الممكن إستخدامها في كيفية تصميم هيكله مؤشرات جودة الأداء .

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

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

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

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

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

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 المشاركون بإذن الله قادراً على أن:

- ❖ يعرف ويفسر ويقارن بين كافة أنواع مؤشرات الأداء
- ❖ يصيغ أمثلة على مؤشرات الأداء وفقاً للمستهدف منها ويحدد قطبيتها ودوريتها قياسها وخطوط الأساس
- ❖ يقيس جودة المؤشرات وفقاً للمنهجيات العلمية المعروفة يدير مؤشر الأداء بما يحقق المستهدف منه
- ❖ يستوعب الفرق بين مؤشرات الأداء الرئيسية (kpi) و (okr) ويكون متمكناً بإذن الله من تطبيق أليات (okr) خلال عمليات التخطيط الإستراتيجي وبالوصول على البرنامج بكافة محاوره يصبح خبير التخطيط الاستراتيجي

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

- ❖ يتوقع من المشاركون في نهاية الدورة التدريبية أن يدرك أهمية قياس الاداء في علم الادارة
- ❖ يتوقع من المشاركون في نهاية الدورة التدريبية أن يتعرف على الفرق بين المقاييس ومؤشرات الاداء الرئيسية
- ❖ يتوقع من المشاركون في نهاية الدورة التدريبية أن يعرف انواع مؤشرات الاداء الرئيسية والاستفادة من التصنيف.
- ❖ يتوقع من المشاركون في نهاية الدورة التدريبية أن يعرف كيفية انشاء بطاقات الاداء المتوازن Balanced Scorecards

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

- ❖ يتوقع من المشاركون في نهاية الدورة التدريبية أن يعرف خطوات تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة
- ❖ يتوقع من المشاركون في نهاية الدورة التدريبية أن يتمكن من تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية للأقسام والأفراد
- ❖ يتوقع من المشاركون في نهاية الدورة التدريبية أن يتمكن من عمليات التمثيل البياني الفعال للمؤشرات dashboard
- ❖ يتوقع من المشاركون في نهاية الدورة التدريبية أن يفهم تحديات قياس مؤشرات الأداء الرئيسية وكيفية معالجتها.
- ❖ يتوقع من المشاركون في نهاية الدورة التدريبية أن يحدد مؤشرات الأداء الرئيسية لبطاقات الأداء من المستوى المؤسسي إلى مستوى الإدارات والأفراد.
- ❖ يتوقع من المشاركون في نهاية الدورة التدريبية أن يضع خطة مشروع تنفيذ قياس مؤشرات الأداء الرئيسية.
- ❖ يتوقع من المشاركون في نهاية الدورة التدريبية أن يعمل على تفعيل مؤشرات الأداء الرئيسية وتحسينها بالإضافة إلى تحسين عملية جمع المعلومات.
- ❖ يتوقع من المشاركون في نهاية الدورة التدريبية أن يميز بين الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات.
- ❖ يتوقع من المشاركون في نهاية الدورة التدريبية فهم اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية في سياقات مختلفة.
- ❖ يتوقع من المشاركون في نهاية الدورة التدريبية فهم واستيعاب مفاهيم المتابعة و التقييم والإدارة بالقياس و مؤشرات الأداء الرئيسية
- ❖ يتوقع من المشاركون في نهاية الدورة التدريبية أن يكون قادراً على تحويل الخطة الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس ومؤشرات أداء رئيسية لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية
- ❖ يتوقع من المشاركون في نهاية الدورة التدريبية أن يكون قادراً تصميم وإدارة منظومة متكاملة من مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس نجاح المؤسسة في نواحي متعددة
- ❖ يتوقع من المشاركون في نهاية الدورة التدريبية أن يكون قادراً على استخدام و قياس نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية وربطها بالنظام المتكامل لقياس الأداء
- ❖ يتوقع من المشاركون في نهاية الدورة التدريبية أن يكون قادراً على اتخاذ قرارات تصحيحية بناءً على قراءة وتحليل نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية.

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

- ❖ 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

- تمتيز المؤسسات القادرة على استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل فعال وكفاء، 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 والأنية لنتائج القرارات التنظيمية والإدارية من خلال تأثيرها على مؤشرات الأداء الرئيسية

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	



- ❖ 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

إدارتهم

- ❖ 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 مرؤوسهم بناء على مؤشرات

الأداء الرئيسية.

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

الوحدات المعرفية والمهارية للبرنامج

يقصد بالوحدات المعرفية المعلومات المعرفية النظرية التي يجب أن يدركها ويفهمها 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 ٧٠% شرط اساسي لاجتياز البرنامج التدريبي. وفيما يلي عرض لهذه الوحدات المعرفية)

نتوقع بإذن الله وتوفيقه في نهاية هذا البرنامج التدريبي أن يكون المشاركون قد تمكنوا من معرفة وفهم وتطبيق كافة الوحدات المعرفية والمهارية التالية. 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:

- ١- مفهوم إدارة التحسين المستمر.
- ٢- ما هو التخطيط؟ وما هي الإستراتيجية؟ وما هو التخطيط الإستراتيجي؟
- ٣- أنواع التخطيط حسب الفترة.
- ٤- أنواع التخطيط حسب المستوى.
- ٥- أنواع التخطيط حسب الاستعمال.
- ٦- الفرق بين الخطة والتخطيط.
- ٧- مراحل إعداد الخطة.
- ٨- التحليل المستقبلي (SAWT).
- ٩- ما هي الرسالة وما هي الرؤية، و الفرق بينهما، وكيف يتم صياغة كلاً منهما؟
- ١٠- مفهوم الهدف، ومستوياته، وكيف تحدد الأهداف الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل؟
- ١١- ما هي المهارات والتقنيات والأدوات اللازمة لإعداد خطة عمل؟
- ١٢- مراحل وخطوات إعداد خطط عمل ومهام كل مرحلة؟
- ١٣- ما هي السمات اللازم توفرها في كل مستوى من مستويات الأهداف؟
- ١٤- ما هي عناصر التخطيط الإستراتيجي؟
- ١٥- ما هي مراحل وخطوات إعداد الخطة الإستراتيجية؟
- ١٦- تحديد المؤثرات الخارجية والداخلية ونقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمؤسسة؟

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

- ١٧- ما هي مهام كل مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي؟
- ١٨- ما هي أدوات تكميم المؤشرات غير الكمية (تحويلها إلى من وصفية إلى كمية) في التخطيط الإستراتيجي؟
- ١٩- ما هي طرق وأساليب تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة؟
- ٢٠- ما هي أدوات التخطيط الإستراتيجي؟
- ٢١- ما هي مؤشرات قياس الأداء التي يتم من خلالها تقييم الخطة الإستراتيجية وقياس فعاليتها؟
- ٢٢- تقييم الخطة الإستراتيجية ومراقبتها.

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

وتشمل هذه الوحدة التدريبية المفردات التدريبية والمهارية والمعرفية التالية:

- ١- الأساسيات النظرية لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
- ٢- مقدمة تاريخية وتعريف بمفهوم مؤشرات الأداء KPI's بشكل عام.
- ٣- قياس الأداء أم تقييم الاداء.
- ٤- مقدمة حول مؤشرات الأداء الرئيسية وتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية.
- ٥- مقدمة عن مؤشرات الأداء الرئيسية والإدارة الاستراتيجية.
- ٦- خلق ثقافة قياس الأداء الصحيحة لبناء المشاركة.
- ٧- فهم السياق الاستراتيجي وتحديد الأهداف.
- ٨- تطوير وتحديد الأهداف الاستراتيجية.
- ٩- الأنواع المختلفة من مؤشرات الأداء الرئيسية.
- ١٠- تعريف وأهمية KPIs
- ١١- تاريخ تطور KPIs في الموارد البشرية
- ١٢- أنواع KPIs المستخدمة في الموارد البشرية
- ١٣- نظرية إدارة الأداء المؤسسي من خلال بطاقات الأداء المتوازن (BSCs) BALANCED SCORECARD.
- ١٤- مداخل مقاييس الأداء في المنظمات:
 - أ- مدخل قياس المجهودات .
 - ب- مدخل قياس الإنجازات .
- ١٥- التقييم بالمفهوم الحديث هدفه التغيير نحو الأفضل.
- ١٦- مفهوم الأداء .
- ١٧- أهمية قياس الاداء .
- ١٨- مفهوم المؤشر .
- ١٩- مفهوم قياس الأداء الرئيسية KPI's .

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

- ٢٠- أهمية تحديد مؤشرات الأداء KPI's في قياس أداء المنظمات .
- ٢١- العلاقة بين مؤشرات الأداء وعوامل النجاح الحرجة CSFs and KPIs .
- ٢٢- فوائد مؤشرات الأداء الأساسية KPI's في قياس أداء المنظمات .
- ٢٣- أنواع مؤشرات الأداء KPI's :
- أ- مؤشرات المدخلات .
- ب- مؤشرات العمليات .
- ج- مؤشرات المخرجات .
- ٢٤- نماذج مختلفة من مؤشرات الأداء KPI's :
- أ- مؤشرات الفعالية .
- ب- مؤشرات الكفاءة .
- ج- مؤشرات الإنتاجية .
- د- مؤشرات الجودة .
- هـ- مؤشرات التنافسية للمؤسسات .
- و- مؤشرات الإنجاز .
- ز- مؤشرات النتائج .
- ح- مؤشرات الوسائل .
- ط- مؤشرات البيئة .
- ٢٥- علاقة مؤشرات قياس الأداء الرئيسة (KPI's Key Performance Indicators) بالأهداف الإستراتيجية .
- ٢٦- تحديد مؤشرات الجودة .
- ٢٧- فئات مؤشرات أداء الجودة في الإدارات .
- ٢٨- دور الجودة في قياس مؤشرات الأداء KPI's .
- ٢٩- أهمية قياس مؤشرات الأداء KPI's :
- أ- على مستوى المؤسسة .
- ب- على المستوى الوطني .
- ٣٠- خصائص مؤشرات الأداء الرئيسة (SMART KPI's) .
- ٣١- الأخطاء الشائعة عند استخدام مؤشرات الأداء الرئيسة KPI's .
- ٣٢- دور الموارد البشرية في قياس مؤشرات الأداء KPI's .

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

الوحدة التدريبية الثالثة: مفهوم المؤشرات Indicators وأنواعها ودورها وتشمل هذه الوحدة التدريبية المفردات التدريبية المهارية والمعرفية التالية:

- ١- مفهوم المؤشر Indicator
- ٢- تعريف ما هو الأداء Performance
- ٣- مستهدفات الأداء
- ٤- أنواع الأداء
- ٥- مفهوم القياس
- ٦- تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية
- ٧- أهمية قياس الأداء واستخداماته
- ٨- أسباب قياس الأداء
- ٩- خطوات بناء مؤشر الأداء
- ١٠- مفهوم الأهداف الذكية SMART.
- ١١- نموذج تطبيقي للمراحل الأولى الأربعة لبناء المؤشر
- ١٢- عالم مؤشرات الأداء الرئيسية، وتشمل:
 - ❖ التحديات في قياس الأداء.
 - ❖ قيمة مؤشرات الأداء الرئيسية.
 - ❖ المستويات المؤسسية.
 - ❖ خريطة مفاهيم مؤشرات الأداء الرئيسية.
 - ❖ الحوكمة.
- ١٣- أنواع مؤشرات الأداء الرئيسية، وتشمل:
 - ❖ مؤشرات الأداء الرئيسية الاستباقية مقابل اللاحقة
 - ❖ مؤشرات الأداء الرئيسية النوعية مقابل الكمية
 - ❖ مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الكفاءة مقابل ذات الفعالية
- ١٤- فهم مؤشرات الأداء الرئيسية، وتشمل:
 - ❖ المصطلحات المتعلقة بمؤشرات الأداء الرئيسية
 - ❖ تقسيم الأهداف SMART
 - ❖ دورة حياة مؤشرات الأداء الرئيسية
- ١٥- تفاصيل مؤشرات الأداء الرئيسية، وتشمل:

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

- ❖ نظرة عالمية منهجية متعددة التخصصات
- ❖ سيناريوهات استخدام مؤشرات الأداء الرئيسة
- ❖ المستويات المؤسسية
- ❖ مصفوفة مؤشرات الأداء الرئيسة
- ❖ ١٦- اختيار مؤشرات الأداء الرئيسة، وتشمل:
- ❖ اختيار مؤشرات الأداء الرئيسة لبطاقة الأداء المؤسسي
- ❖ مصادر اختيار مؤشرات الأداء الرئيسة
- ❖ تقنيات اختيار مؤشرات الأداء الرئيسة
- ❖ ١٧- موازنة مؤشرات الأداء الرئيسة، وتشمل:
- ❖ نهج موازنة مؤشرات الأداء الرئيسة
- ❖ اختيار مؤشرات الأداء الرئيسة لبطاقة أداء الشركة الكبرى
- ❖ مؤشرات الأداء الرئيسة التي تم إسقاطها إلى المجال الوظيفي
- ❖ ١٨- خصائص وأمثلة لمؤشرات الأداء الإستراتيجية.
- ❖ ١٩- ما هي خصائص وأمثلة لمؤشرات الأداء التشغيلية
- ❖ ٢٠- أمثلة لمؤشرات الأداء التي تعتمد على بيانات وصفية
- ❖ ٢١- أمثلة لمؤشرات الأداء التي تعتمد على بيانات كمية
- ❖ ٢٢- المؤشرات الموجهة والتابعة
- ❖ ٢٣- نماذج سلاسل المؤشرات المترابطة
- ❖ ٢٤- بناء المؤشرات في الصيغة العددية
- ❖ ٢٥- بناء المؤشرات في الصيغة النسبية
- ❖ ٢٦- بناء المؤشرات في صيغة المتوسط الحسابي
- ❖ ٢٧- بناء المؤشرات في صيغة المعدل
- ❖ ٢٨- مفهوم قطبية المؤشر (الموجبة- السالبة- المزدوجة)
- ❖ ٢٩- أمثلة على قطبية المؤشرات
- ❖ ٣٠- مفهوم دورية قياس المؤشر
- ❖ ٣١- أهمية تحديد دورية قياس المؤشر.
- ❖ ٣٢- ضوابط وضع دورية قياس المؤشر.
- ❖ ٣٣- مفهوم خط أساس المؤشر
- ❖ ٣٤- كيفية تحديد خطوط الأساس.

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

- ٣٥- مثال تطبيقي لتحديد خط أساس المؤشر.
- ٣٦- أهمية مستهدفات المؤشرات.
- ٣٧- أساليب تحديد المستهدفات
- ٣٨- أمثلة تطبيقية على تحديد مستهدفات المؤشرات
- ٣٩- ضوابط وضع مستهدفات المؤشرات.
- ٤٠- مفهوم حدود السماح وأهميتها.
- ٤١- نماذج تطبيقية لحدود السماح، وكيفية عرضها (RED- AMBER – GREEN)
- ٤٢- نموذج لحدود السماح بأسلوب الحد الأدنى والأقصى.
- ٤٣- ضوابط هامة عند تحديد حدود السماح.
- ٤٤- مراجعة المؤشرات قبل تطبيق معايير جودة المؤشرات.
- ٤٥- معايير جودة مؤشرات الأداء باستخدام منهجية (CREAM)
- ٤٦- مثال تطبيقي لتطبيق منهجية (CREAM) على مؤشرات الأداء بشكل إحصائي.
- ٤٧- 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:

- ١- تصميم وتخطيط مؤشرات الأداء الرئيسية
 - ❖ مبادئ تصميم KPIs
 - ❖ عملية تطوير KPIs
- ٢- كيف اضع مؤشرات أداء للعمل خطوة بخطوة؟
- ٣- طريق تحديد مؤشرات قياس الأداء.
- ٤- فوائد مؤشرات الأداء الأساسية.
- ٥- خطوات تطوير مؤشرات الأداء الأساسية.
- ٦- موازنة KPIs مع الأهداف الاستراتيجية
- ٧- كيفية تحديد مؤشرات الأداء (KPI's) .
- ٨- أهمية مؤشرات الاداء الرئيسية
- ٩- معوقات قياس الاداء
- ١٠- الفرق بين المقياس ومؤشر الاداء الرئيسي Metrics Vs KPI
- ١١- انواع مؤشرات الاداء الرئيسية والفائدة منها KPI types
- ١٢- بطاقات الاداء المتوازن Balanced Scorecards

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

- ١٣- بطاقة KPI ومكوناتها KPI template form
- ١٤- خطوات اختيار المؤشر KPI selection
- ١٥- النموذج المنطقي Logic Model
- ١٦- تحديد مؤشرات المنظمة والأقسام والأفراد
- ١٧- التمثيل البياني للبيانات dashboard
- ١٨- تصميم وبناء مؤشرات محددة وقابلة للقياس لتكون قادرة على رصد المسار أو التحسينات.
- ١٩- التأكد من بيانات مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's) بحيث تكون موثوقة ودقيقة.
- ٢٠- التدرج في تخصيص مؤشرات أداء فرعية للوصول إلى المؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's).
- ٢١- تحديث الأهداف والنتائج التي يمكن قياسها وتعيين مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's) لها.
- ٢٢- وضوح الأولويات في وضع الأهداف.
- ٢٣- كيف يتم استخدام مؤشرات قياس الأداء (KPI's) ؟
- ٢٤- ممارسة إدارة الأداء.
- ٢٥- تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's للإدارات في المؤسسات.
- ٢٦- وضع أهداف وخطط عمل قابلة للقياس.
- ٢٧- تحويل الأهداف العامة إلى خطط عمل للإدارات والأقسام.
- ٢٨- تنفيذ إستراتيجية نظام إدارة الأداء KPI's.

الوحدة التدريبية الخامسة: عملية تطوير قياس الأداء

وتشمل هذه الوحدة التدريبية المفردات التدريبية المهارية والمعرفية التالية:

- ١- عملية تطوير قياس الأداء.
- ٢- عملية تطوير مقاييس الأداء.
- ٣- وصف النتيجة (النتائج) المقصودة.
- ٤- فهم التدابير البديلة.
- ٥- استخدام النموذج المنطقي لتطوير مقاييس بديلة.
- ٦- استخدام تحليل تدفق العملية لتطوير تدابير بديلة.
- ٧- استخدام تحليل السبب والنتيجة لتطوير مقاييس بديلة.
- ٨- تحديد القياس المناسب لكل هدف.
- ٩- تحديد المؤشرات المركبة حسب الحاجة.
- ١٠- تعيين الأهداف والعتبات.
- ١١- تحديد وتوثيق مقاييس الأداء المختارة.

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

الوحدة التدريبية السادسة: التطبيق - أنواع مختلفة من التداير
وتشمل هذه الوحدة التدريبية المفردات التدريبية المهارية والمعرفية التالية:

- ١- التطبيق - أنواع مختلفة من التداير.
- ٢- التطبيق: وضع تداير لمؤسستك الخاصة.
- ٣- تطوير إجراءات تنفيذ الاستراتيجية.
- ٤- تطوير إجراءات العمليات.
- ٥- تطوير إجراءات المشاريع.
- ٦- تطوير إجراءات أداء الموظفين.
- ٧- قياس وإدارة المخاطر: تطوير مؤشرات KRI (مؤشرات المخاطر الرئيسية).
- ٨- تطبيق وتنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية، ويشمل:
 - ❖ استخدام التكنولوجيا في تتبع KPIs
 - ❖ التحديات والحلول في تنفيذ KPIs
 - ❖ قياس الأثر وتحليل النتائج.
- ٩- التحسين المستمر والابتكار في KPIs ، ويشمل:
 - ❖ استراتيجيات التحسين المستمر
 - ❖ الابتكار في مؤشرات الأداء
 - ❖ دراسات حالة وتطبيقات عملية
- ١٠- 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:

- ١- مفهوم القياس المقارن (المقارنة المرجعية) Benchmarking .
- ٢- نشأة أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking .
- ٣- أهمية أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking .
- ٤- فوائد أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking .

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

- ٥- ماهي العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's و أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking .
- ٦- لماذا الاهتمام بمؤشرات الأداء KPI's والمقارنة المرجعية Benchmarking ؟
- ٧- الفرق بين أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking وأفضل الممارسات .
- ٨- الفرق بين أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking وإعادة الهندسة .
- ٩- ركائز أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking .
- ١٠- دواعي وأسباب إنتشار أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking .
- ١١- أنماط أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking .
- ١٢- انواع المقارنات المرجعية Benchmarking :
 - أ- المقارنة المرجعية الداخلية.
 - ب- المقارنة المرجعية الخارجية.
 - ج- المقارنة المرجعية الوظيفية.
 - د- المقارنة المرجعية العامة.
- ١٣- متطلبات تطبيق المقارنة المرجعية Benchmarking .
- ١٤- مقومات ومهارات تطبيق المقارنة المرجعية Benchmarking .
- ١٥- أخلاقيات ومبادئ تطبيق المقارنة المرجعية Benchmarking .
- ١٦- محكات اختيار شريك المقارنة المرجعية Benchmarking .
- ١٧- البيانات والمعلومات اللازمة للمقارنة المرجعية Benchmarking .
- ١٨- التطبيق العملي لأسلوب المقارنة المعيارية .
- ١٩- أسلوب القياس النموذجي .
- ٢٠- دورة التفوق المقارن .
- ٢١- أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking والتميز الإداري .
- ٢٢- أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking وتحقيق مستويات الجودة .
- ٢٣- عوامل تعزيز فرص النجاح لأسلوب المقارنة المعيارية .
- ٢٤- نتائج أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking .
- ٢٥- مخاطر وانتقادات أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking .
- ٢٦- الأخطاء الشائعة عند تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking .

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

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

وتشمل هذه الوحدة التدريبية المفردات التدريبية المهارية والمعرفية التالية:

- ١- مفهوم الأداء المتوازن .
- ٢- مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD .
- ٣- مقدمة تعريفية بمبادئ وتاريخ بطاقات قياس الأداء و نبذة عن نشأتها .
- ٤- أسباب ظهور وتطور بطاقة الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD .
- ٥- صفات نظام الأداء المتوازن.
- ٦- دوافع تبني نظام الأداء المتوازن.
- ٧- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن .
- ٨- المبادئ الحاكمة لعمليات قياس الأداء المؤسسي .
- ٩- المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بعمليات قياس الأداء المؤسسي .
- ١٠- مرتكزات قياس الأداء المؤسسي (الفاعلية، الكفاءة، الإنتاجية، الجودة).
- ١١- احتياجات بطاقة الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD .
- ١٢- محاور بطاقة الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD :
 - أ- المحور المالي .
 - ب- محور العملاء .
 - ج- محور الأنظمة الداخلية .
 - د- محور التعلم التنظيمي .
- ١٣- استخدامات بطاقات الأداء المتزن في قياس أداء المنظمة BALANCED SCORECARD .
- ١٤- نبذة عن إستراتيجية المؤسسات والتخطيط الاستراتيجي و علاقة الاستراتيجيات ببطاقات الأداء المتوازن.
- ١٥- خطوات تصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD .
- ١٦- المخاطر التي يجب مراعاتها عند تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD .
- ١٧- مراحل بناء وتطبيق نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD .
- ١٨- خطوات قياس الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD .
- ١٩- تطبيق بطاقات الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD وما يجب اعتباره عند التطبيق .
- ٢٠- معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD .
- ٢١- الصعوبات التي تواجه تطبيق طريقة بطاقة الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD .

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

- ٢٢- التوعية والتدريب على النظام .
٢٣- ماذا بعد قياس الأداء المؤسسي ؟
٢٤- شؤون ما بعد التطبيق .
٢٥- قصص نجاح مختلفة باستخدام بطاقات الأداء المتوازن محليا و عربياً و عالمياً .
٢٦- آلية وكيفية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD (ورشة عمل تطبيقية) .
٢٧- ورشة عمل تطبيقية وحالات عملية ونقاش عام حول تطبيق طريقة بطاقة الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD .

الوحدة التدريبية التاسعة : توثيق مؤشرات الأداء وتصنيفها

وتشمل هذه الوحدة التدريبية المفردات التدريبية المهارية والمعرفية التالية:

- ١- مفهوم توثيق مؤشرات الأداء
- ٢- توثيق مؤشرات الأداء الرئيسية.
- ٣- تحديد مسؤولية المؤشر قبل توثيقه
- ٤- شرح مكونات بطاقة توثيق المؤشر
- ٥- وظائف نموذج توثيق مؤشرات الأداء الرئيسية
- ٦- تصميم نموذج توثيق مؤشرات الأداء الرئيسية
- ٧- المستويات المؤسسية
- ٨- عملية توثيق مؤشرات الأداء الرئيسية
- ٩- تطوير المكتبة المؤسسية لمؤشرات الأداء الرئيسية
- ١٠- نموذج تطبيقي على بناء بطاقة المؤشر.
- ١١- جمع وتصنيف مؤشرات الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
- ١٢- العمل مع المستهدفات الرقمية، وتشمل:
 - ❖ عملية تحديد المستهدفات الرقمية
 - ❖ التحديات الماثلة في العمل مع المستهدفات الرقمية
 - ❖ الأوزان والمؤشرات
 - ❖ السلوكيات السلبية الناجمة عن تحديد المستهدفات الرقمية
- ١٣- استخدام أسلوب RAG حالة عملية، وتشمل:
 - ❖ أسلوب RAG وأسلوب RAGB لتحديد قيم المؤشر.
 - ❖ تمرين عملي باستخدام برنامج Excel.

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

١٤- 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.

١٥- لوحة التحكم ، وتشمل:

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

١٦- الانتقال من التقييم الى التقويم، وتشمل:

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

١٧- 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:

- ١- مفهوم إدارة المؤشر وإجراءاته
- ٢- مراحل عملية إدارة المؤشر.
- ٣- أمثلة للمؤشرات ذات المتابعة اللحظية

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

- ٤- ضوابط المتابعة اللحظية للمؤشرات.
- ٥- أمثلة للمؤشرات ذات المتابعة الدورية
- ٦- مفهوم التحليل الإحصائي لبيانات المؤشرات
- ٧- استخدام الإحصاء الوصفي في تحليل بيانات المؤشرات
- ٨- استخدام الإحصاء الإستدلالي في تحليل بيانات المؤشرات
- ٩- نماذج للأساليب الإلكترونية لعرض بيانات مؤشرات الأداء
- ١٠- تحليل ظهر السمكة في تفسير نتائج مؤشرات الأداء
- ١١- استخدام العصف الذهني في تفسير وتحليل نتائج مؤشرات الأداء
- ١٢- الفرق بين (التصحيح ، الفعل التصحيحي ، الفعل الوقائي) في معالجة نتائج مؤشرات الأداء
- ١٣- مثال تطبيقي على معالجة نتائج المؤشر من خلال (التصحيح ، الفعل التصحيحي ، الفعل الوقائي)
- ١٤- منطقية التفكير عند معالجة نتائج مؤشرات الأداء.
- ١٥- نموذج (D ٨) في معالجة نتائج مؤشرات الأداء وحل مشكلاتها.

الوحدة التدريبية الحادية عشر: قياس مؤشرات الأداء التنظيمي.

وتشمل هذه الوحدة التدريبية المفردات التدريبية المهارية والمعرفية التالية:

- ١- مؤشرات الأداة ودورها في انجاح استراتيجيات المنظمة
- ٢- خطوات وضع وتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's للمنظمة والادارات
- ٣- دور مؤشرات الاداء في عملية التخطيط ورسم السياسات والاهداف.
- ٤- التقييم التنظيمي.
- ٥- الرواتب التنافسية.
- ٦- القيمة المضافة للإنسان.
- ٧- النمو الوظيفي.
- ٨- معدلات الغياب وتكلفة الغياب ومعنويات الموظفين.
- ٩- قياس تكاليف الموارد البشرية والعائد على الاستثمار في الرواتب والاجور والامتيازات الوظيفية وكذلك الاستثمار في التدريب والتطوير
- ١٠- 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

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

- ❖ 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 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

١١- 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 والحوافر.

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

وتشمل هذه الوحدة التدريبية المفردات التدريبية المهارية والمعرفية التالية:

- ١- مفهوم نتائج الأهداف الرئيسية (OKR)
- ٢- خطوات تطبيق منهجية (OKR)
- ٣- شجرة الأهداف والنتائج الرئيسية (OKR)
- ٤- معادلة جون دوير في بناء (OKR)
- ٥- مثال تطبيقي على بناء (OKR)
- ٦- الفرق بين (KPI) و (OKR)

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

الوحدة التدريبية الثالثة عشر: مواضيع KPIs المتقدمة

وتشمل هذه الوحدة التدريبية المفردات التدريبية المهارية والمعرفية التالية:

- ١- الإدارة الاستراتيجية بمعلومات الأداء.
- ٢- وسائل تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية.
- ٣- وسائل خلق الشراء وثقافة التحسين المستمر للأداء لقياس الأداء وتحسينه بحماس.
- ٤- استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية في إدارة المشاريع.
- ٥- تقييم أداء الفرق والأفراد باستخدام المؤشرات الرئيسية.
- ٦- تحليل البيانات وتفسير النتائج لاتخاذ قرارات تحسين الأداء.
- ٧- خطوات تصميم مؤشرات الأداء الرئيسية بطريقة فعالة.
- ٨- اختيار المؤشرات المناسبة وتعريف معايير القياس.
- ٩- ربط مؤشرات الأداء الرئيسية بأهداف المؤسسات واستراتيجيتها.
- ١٠- تقنيات تحليل البيانات المرتبطة بمؤشرات الأداء الرئيسية.
- ١١- تقييم الأداء المؤسسي والتحليل المقارن بين الفترات الزمنية.
- ١٢- تحديد المشكلات وفرص التحسين بناء على تحليل مؤشرات الأداء.
- ١٣- استراتيجيات تحفيز الفرق لتحقيق الأداء المثالي بناء على المؤشرات.
- ١٤- 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:

- ١- التحديات والصعوبات في استخدام مؤشرات الأداء KPI's .
- ٢- مشكلات ومعوقات تحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي في أجهزة الحكومة .
- ٣- التعامل مع الصراعات والخلافات التي تنشأ خلال تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية.
- ٤- ضعف الأداء الداخلي وكيفية التعامل معه.
- ٥- عرض لتجارب وحالات النجاح في تنفيذ نظام إدارة الأداء KPI's .

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	



ملاحظة: نسعى دوماً للتحسين المستمر للحقائب التدريبية، ولما تقتضيه ظروف التدريب التفاعل والسعي الحثيث لتلبية الاحتياج التدريبي الفعلي للمشاركين في البرنامج التدريبي فإن المدرب قد يضيف ٢٠٪ بالزيادة أو النقص على محتوى الحقبة التدريبية حتى تتناسب مواقع التدريب الفعلي للمشاركين مع مراعاة الجودة و المهنية في تقديم البرنامج التدريبي .

المواد والملازم التدريبية التي سيحصل عليها المشارك

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

❖ نسخة من شرائح العرض التقديمي للبرنامج التدريبية Power Point

❖ دليل المدرب Word

❖ مذكرة المدرب Word

❖ أوراق العمل Word

❖ الدليل التعريفي للحقبة Word

❖ الاختبار القبلي والبعدي Word

❖ استمارة تقييم دورة تدريبية Word

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

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 التنفيذيين و مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام من ذوي المسؤوليات 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 بعملية 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 جزءاً 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.
 - ❖ محلي الموازنات الذين يحتاجون إلى معلومات الأداء لصياغة الموازنة وتقييم البرامج.
- إن هذه الحقيبة التدريبية صممت بشكل مباشر لتلبي احتياجاتهم التدريبية ونصحتهم بحضور هذا البرنامج التدريبي والاستفادة من المعارف والمهارات والخبرات والأنشطة العملية المتضمنة فيه في زيادة كفاءتهم وفعاليتهم 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.

ونصح 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

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

نجاحه في قيادة مشروعه أو إدارة أو منظمته لتحقيق أهدافها المنشودة والتحقق من مدى تحقق تلك الأهداف، ولهذا فإن هذا البرنامج التدريبي بحقيقته 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

١. الترشيح وفق المعايير الشروط هذه.
٢. 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.
٣. أن يكون متفرغاً للتدريب خلال كامل الفترة التدريبية للبرنامج التدريبي.
٤. الالتزام بحضور كامل الفترات التدريبية. حيث لن نمنح شهادة لمن يتجاوز غيابه ١٠٪ من كامل الفترات التدريبية.
٥. أن يلتزم بتطبيق كافة التقنيات والمهارات المطلوبة من مدرب البرنامج التدريبي.
٦. أن يكون ممن تتوفر فيه الصفات النفسية والجسدية والوظيفية والعلمية التي تمكنه من القيام بالعلمية التدريبية.
٧. 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.

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	



- ❖ استخدام الأساليب التفاعلية الممتعة مثل لعب الأدوار، الألعاب التدريبية الملائمة، التي تستخدم لكسر الجليد وتنشط المتدربين وتحفيزهم على المشاركة وبما يخدم أهداف البرنامج
- ❖ تقديم الدعم المطلوب لكافة المشاركين من أجل مساعدتهم في تطوير خطة عمل شخصية تساعدهم في تحقيق أهدافهم من حضور البرنامج التدريبي

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	



ثالثاً: التنظيمات الفنية للبرنامج التدريبي

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

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 :

١-المحاضرة التدريبية 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 بالأسبورة 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 سيعتمد المدرب إلى استعمال الأسبورة 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 والتنوع في نغمات الصوت والحركة .

٢-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 (٥ - ١٠ دقائق) أمام خمسة أو ستة من الزملاء الذين يتناوبون تأدية دور الطلاب الحقيقيين ، ثم إتباع الدرس بجلسة تغذية راجعة (٨ - ١٠ دقائق) يقدمها المشرف وبقية المشاركين في بيئة يسودها الدعم والثقة .

٣-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 متدريه حول موضوع الدرس ويهدف من خلالها إلى تحديد مستوى التعلم الذي وصل إليه المتدربين ، وذلك اعتماداً على تصنيف " ثورندايك " للتعلم .

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

ولهذا فإن المدرب بعد كل مقطع تعليمي تدريبي " ستسأل مع متدريه 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 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 لزملاتهم 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 .

٤- الورشة التربوية Educational Workshop

ويطلق على عليها " المشغل التربوي " أيضاً ، وهي لقاء عملي تعاوني لمجموعة صغيرة من المتدربين أو المشاركين (١٠ - ٣٠ 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 التربويين العاملين أو المتدربين الذين يركزون على إنجاز مهامات أو اكتساب مهارات تفصيلية في موضوع أو تخصص معين .

٥- التعلم بلعب الأدوار Role Playing Learning Strategy

ويطلق عليها تمثيل الأدوار أيضاً ، وهي إستراتيجية تدريبية وتربوية تعليمية تحاكي مواقف وظواهر وقضايا الحياة الحقيقية ، 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 .

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

٦-التعليم التعاوني Cooperative Learning

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

٧-التعلم الذاتي Autonomous Learning

ويطلق عليها أيضاً " التعلم المستقل " ، وهي إستراتيجية تدريبية وتدرسية يحتل فيها المتدرب مركز العملية التدريبية ، ويتحول فيها المدرب إلى دور المساند الميسر الذي يهئ 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 المديرين 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 وتدريبها 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 الحقيقية لهذا الإبداع .

٨-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 صافية موجهة نحو تشخيص المشكلة وتحليلها والبحث عن حلول مقترحة لها عن طريق مهارات ذهنية وعمليات بحثية ينمىها المدرب لدى متدريه .

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

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

٩-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 .

١٠-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 .

١١-التغذية الراجعة Feedback

هي الاستجابات المقصودة التي تهدف إلى إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب لتسيير 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 المدرسين والمعلمون والمرشون 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 يقتضيه الموقف أو واقع أو ظرف المتلقي لتلك التغذية الراجعة .

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

- التغذية الراجعة الصريحة ، لتوفير الاستجابات التي تظهر مدى سير التعلم أو العمل في الاتجاه الصحيح أو الاتجاه الخاطئ ، 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- إضافة شعار الجهات المنظمة على المادة العلمية التدريبية للبرنامج التدريبي إن أحببتم ذلك .
- 2- طباعة المادة العلمية التدريبية للبرنامج التدريبي (المذكورة) للمشاركين .
- 3- ارجو اعداد الأدوات التدريبية التالية وذلك لأهميتها في إنجاح البرنامج التدريبي :
أ. وجود جهاز العرض (الداتا شو) (البروجكتر) مع التأكد من جودة إخراج الصورة مع استخدام 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 (علق) للمدرب ذو جودة صوت عالية ومتوافق مع جهاز التنظيمي الصوتي في القاعة .
هـ. وجود ما لا يقل عن (٤) ميكروفونات لاسلكية للمشاركين للتعليق والمدخلات والتأكد من عدم تداخل الأصوات وجودة إخراج الصوت .
و. أوراق A4 بيضاء عدد ١ علبة لاستخدام في ورش العمل .
ز. أوراق A3 بيضاء عدد ١ علبة لاستخدام ورش العمل .

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

- ح. عدد ٢ حامل سبورة ورقية للإستخدام المدرب داخل قاعة التدريب يوضع أحدهما على جانبي وقوف المدرب في قاعة التدريب .
- ك. أربعة اقلام للكتابة لكل مجموعة عمل وتكون اقلام ملونة كبيرة مثل اقلام السبورة الورقية (فلومستر) وهي بالوان احمر واخضر و اسود وازرق .
- ل. عدد ٢ شريط لاصق شفاف لكل مجموعة لاستخدام في ورش العمل .
- م. عدد ١ 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 ٦ مشاركين كحد اقصى لكل مجموعة عمل .
- ٩- 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) .
- ١٠- التأكيد على أهمية البداية في الوقت المحدد للبرنامج والانتهاء في الوقت المحدد .
- ١١- تجهيز لوحة (بنر) إعلامية ترحيبية بالمشاركين وتعريف بالبرنامج واقتراح أن تكون كتالي :
- أ- لوحة مقاس عرض ٤ متر وارتفاع ٢ متر ترحيب بالمشاركين وتوضع في المسرح ثم تنقل للمدخل .
- ب- لوحتين برنر ارتفاع ٣م وعرض ١,٣٠م وتوضع في المدخل واحدة والثانية في القاعة .
- ١٢- التأكيد على أهمية البداية في الوقت المحدد للبرنامج والانتهاء في الوقت المحدد .
- ١٣- طباعة المستند المرفق مع هذا البريد والذي يحوي تمارين وأنشطة البرنامج التدريبي على أوراق مقاس A3 وبعدهد ٣ نماذج لكل مجموعة عمل .

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

مواصفات القاعة التدريبية المطلوبة

١. توفر مسجد أو مصلى قريب من الصالة التدريبية ويراعى أن لا يبعد عن الصالة مسافة تزيد عن ٥٠ متر (في حالة الدورات النسائية و الرجالية لابد من وجود مصليين منفصلين)
علماً بأننا نستوقف مع كل أذان للصلاة وإعطاء فرصة للمتدربين للاستعداد للصلاة و تأديتها على أن لا تتجاوز تلك الفترة أكثر من ٢٠ دقيقة تشمل فترة استراحة و صلاة .
٢. 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) .
٣. وجود مواقف لسيارات المتدربين بشكل نظامي و مناسب و أمن و قريب من الصالة التدريبية .
٤. وجود لوحات إرشادية لمقر البرنامج داخل المقر تحمل اسم المؤسسة و البرنامج و المدرب و مقر الدورة و تاريخها و زمن البدء و النهاية .
٥. 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 ٦ إلى ٨ مشاركين كحد أقصى) و تكون الطاولات لها خاصية التعديل و التغيير و يجب أن تكون الكراسي مريحة و متحركة و يتم الاتفاق مع المدرب على الوضعية المناسبة لجلوس المتدربين و التي تضمن راحتهم و التواصل العيني الجيد بينهم و بين المدرب و المعينات التدريبية و تسهل حركة المدرب .
٦. لابد من وجود صوتيات جيدة في الصالة و وجود لاقط جيبي محمول متحرك (لاسلكي) .
٧. توضع طاولة لأدوات المدرب و هي جهاز الحاسب الآلي و الحقائب و الأدوات التدريبية .
٨. لابد من وجود شاشة عرض كبيرة و سبورة ورقية كبيرة .
٩. يتم التنسيق مع إدارة الصالة أنه سيتم تعليق أوراق الشروحات على حامل (ستاند) أو جدار الصالة .
١٠. يتم التأكد من جودة التهوية للصالة و القدرة على تجديد الهواء بها .
١١. إنارة الصالة يجب ان تكون جيدة و سيتحسن الإنارة البيضاء .
١٢. يجب أن لا تكون بالصالة صور تشتمت الانتباه او تتنافى مع القيم أو إعلانات لجهات أخرى .

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

١٣. 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 ميكروفونات متحركة لغرض الاتصال بين الصاليتين .
١٤. يمنع التدخين داخل الصالة التدريبية منعاً باتاً .
١٥. 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 .
١٦. 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 .
١٧. يتم ترتيب مذكرات المتدربين و كراسيهم و التأكد من صلاحيتها قبل البرنامج التدريبي و أثناء فترات الاستراحة .
١٨. تقوم الجهة المنظمة و إدارة الدورة بإعداد بطاقة بأسماء المتدربين توضع أمام كل متدرب لتسهيل التعارف بين المتدربين و تعرف المدرب عليهم .
١٩. 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 .
٢٠. يراعى في الألوان ديكور الصالة أن تكون فاتحة و هادئة .
٢١. تستبعد كل الكراسي الزائدة عن عدد المتدربين بالصالة و يراعى ذلك بشكل دوري .
٢٢. يوضع للمدرب كرسيين مرتفعين ليتمكن الحضور من رؤية المدرب أثناء التطبيقات و أثناء جلوسه على الكرسي .
٢٣. يراعى وجود طابعة بالصالة التدريبية لغرض طباعة النماذج التدريبية الطارئة .
٢٤. 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 .
٢٥. 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 .
٢٦. توضع لوحة إعلانية كبيرة داخل الصالة التدريبية توضع خلف المدرب و تحمل اسم المؤسسة و شعارها البرنامج والمدرب و مقر الدورة و تاريخها .
٢٧. توضع لوحات ترحيبية وتحفيزية للمتدربين بالداخل و الممرات الموصلة لمقر الدورة .
٢٩. يتم التأكد بشكل دوري من نظافة دورات المياه و تعطيرها و تعقيمها و توضع بها لوحات ترحيبية بالمتدربين . (راجع الملحقات . ملحق التصميم المثالي للصالة التدريبية)
- ٣٠- وجود عدد (٢) جهاز حاسب آلي لإدارة عروض الدورة التدريبية.

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	



٣١- وجود عدد (٢) 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 متدرب 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 .

الحقائب التدريبية والمذكرات و المواد

تقدم لكل متدرب حقيبة تدريبية تحتوي على التالي :

- العرض التقديمي للبرنامج التدريبي مطبوعة بتنسيق برنامج Office PowerPoint
- المادة العلمية للبرنامج التدريبي مطبوعة بتنسيق Microsoft Office Word .
- تمارين البرنامج التدريبي مطبوعة بتنسيق Microsoft Office Word
- CD يحوي كامل الحقيبة التدريبية والعرض التدريبي .

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

أساليب تقييم البرنامج التدريبي

١. وسائل تقويم من قبل المدرب وإدارة الدورة

التدريب هو عبارة عن سد فجوة الأداء وحتى ينجح البرنامج التدريبي فهناك منظومة من العوامل تساهم في إنجاح البرنامج وهي المدرب وإدارة الدورة والخدمات والصالة التدريبية والحقيبة التدريبية والأهداف التدريبية والمتدربين والبيئة التدريبية الداخلية والخارجية وعليه يتم تقويم الدورة قبل وأثناء وبعد الدورة حيث يتم عقد اجتماع قبل البرنامج التدريبي لتأكد من الاحتياجات التدريبية للمتدربين ومعرفة الأهداف التدريبية لهم وللجهة التدريبية واستعراض البرنامج التدريبي وتوزيع 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 ويستمر لمدة ٣٠ دقيقة ويضم المدرب والجهة الهيئة التدريبية ومدير البرنامج ومدير الخدمات لاستعراض برنامج اليوم التدريبي ومناقشة وسائل التحسين في اليوم التالي (راجع الملحقات - ملحق الاجتماع التقويمي للبرنامج - اجتماع تقويم اليوم التدريبي) كما يعقد اجتماع ختامي بعد نهاية البرنامج التدريبي ولمدة ساعة للتقويم النهائي للبرنامج ويذكر به توصيات للتحسين في البرنامج عند عرضه مرة أخرى (راجع الملحقات - ملحق الاجتماع التقويمي للبرنامج - اجتماع التقويم النهائي للبرنامج) ويعتمد في التقويم الأولي لوحدة التوقعات واستمارات الخبرات للمتدربين (راجع الملحقات - ملحق لوحدة التوقعات واستمارة الخبرات للمتدربين) حيث يتم الطلب من المشاركين تعبئة هذه الاستمارات قبل بدء البرنامج التدريبي أما التقويم أثناء وبعد البرنامج فيعتمد على أساليب الملاحظة والقياس واستمارات التقويم من المتدربين بشكل يومي ولوحدة التقويم.

٢. وسائل التقويم من قبل المتدربين

أ. استمارات الخبرات (راجع الملحقات - ملحق لوحدة التوقعات واستمارة الخبرات للمتدربين)
ب. استمارة التقويم اليومي والنهائي (راجع الملحقات - ملحق استمارة تقويم برنامج تدريبي)
ج. لوحة التقييم اليومي (راجع الملحقات - ملحق لوحدة التقييم اليومي)
د. سلة الاقتراحات (راجع الملحقات - ملحق سلة الاقتراحات)
ويتم دراسة هذه الوسائل التقييمية بشكل دوري وتحليلها باستخدام برنامج اكسل بشكل يومي (راجع الملحقات - ملحق تحليل استمارة التقويم للبرنامج التدريبي)
بطاقة المتدربين ودورها في حساب الحضور والغياب للمتدربين

١. تقوم البرنامج التدريبي بإعداد بطاقات للمتدربين (تعلق على الصدر) ولوحات أسمية (توضع أمام كل متدرب أثناء جلوسه في الصالة التدريبية) لكل مشارك من المشاركين.
٢. يخصص ركن خاص عند مدخل الصالة التدريبية لاستلام وتسليم البطاقات واللوحات الاسمية.
٣. تقوم إدارة البرنامج التدريبي بوضع لوحة تنبيه للمشاركين بأهمية استلام البطاقة واللوحه عن الدخول للقاعة وتسليمها عن الخروج منها.

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

٤. عند دخول المدرب للقاعة بعد كل سراحة أو فترة تدريبية أو خروجه منها يجب عليه أن يقوم بتسليم البطاقة واللوحة الاسمية .
٥. تقوم إدارة البرنامج التدريبي بإحتساب وقت خروج ودخول المدرب للصالة من خلال وجود اللوحة والبطاقة في ركن الاستلام .

شروط اجتياز البرنامج التدريبي

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

١. حضور المدرب ما لا يقل عن ٩٠٪ من عدد ساعات البرنامج التدريبي مهما كانت الظروف التي يقدمها المدرب وفي حال غياب المدرب لمدة تصل في مجموعها خلال كامل فترة البرنامج التدريبي لمدة تزيد عن ٥٪ من ساعات البرنامج التدريبي ساعة ونصف يقوم مدير البرنامج التدريبي بتوجيه خطاب تنبيه أولي للمتعلم وفي حال تواصل غياب المدرب لمدة تزيد عن ١٠ % من مجموع ساعات البرنامج التدريبي خلال كامل البرنامج التدريبي يتم مخاطبة المدرب وإشعاره بعدم توفر شروط اجتياز البرنامج التدريبي فيه نظاماً ولا يتم منحه بأي حال من الأحوال شهادة اجتياز البرنامج التدريبي.
٢. أن ينفذ المدرب 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 لأبد من مراعاتها أثناء تنظيم البرنامج التدريبي

١. سيطبق على هذا البرنامج التدريبي معايير مؤسسة مهارات النجاح للإستشارات التعليمية والتربوية في إعتقاد 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 العملية التدريبية في تقديم ما يحترم عقول المشاركين ، ويلبي إحتياجهم التدريبي ، ويضمن جودة العملية التدريبية والتوازن بين المتعة والفائدة في العملية التدريبية .

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

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 تطبيقه وفق هذه المنهجية العلمية .
هـ . مراعاة الآثار .

إن كافة العملية التدريبية بكافة جوانبها التنظيمية والعلمية وأنشطتها وفعاليتها يجب أن تراعي مبدئاً 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 .

٢ . المدرب الدكتور محمد بن علي شيبان العامري هو قائد فريق العمل في البرنامج التدريبي ويعبر رئيس الفريق وله الحق في الطلب من الجميع مضاعفة الجهد والعطاء كما أن له وحده حق التقييم الفني للمشاركين وإعتماد منحهم للشهادات من عدمه بناءً إنجازهم للمعايير إجتياز البرنامج التدريبي .

٣ . يقوم منسق الدورة أو مديرها بعقد جلسة تعريفية خاصة مع المدرب قبل بدء البرنامج التدريبي بيوم على أقل تقدير يوضح له خلفية المشاركين واحتياجاتهم التدريبية وأبرز المشكلات التي تواجههم وتواجه المجتمع المحيط بيئتهم وخلفياتهم الدينية والطائفية والثقافية والدينية والاقتصادية والاجتماعية والوظيفية .

٤ . تعقد يومياً في نهاية اليوم التدريبي جلسة لتقييم كل يوم تدريبي تضم المدرب ومدير الدورة والمنسق وذلك لدراسة ملاحظات المتدربين والمدرب وإدارة الدورة والعمل على تفعيل الدورة .

٥ . يمنع التدخين داخل الصالة التدريبية أو الممرات المؤدية إليها أو في دورات المياه وخاصة فريق تنظيم البرنامج الإداري والتسويقي والتدريبي .

٦ . يلتزم جميع الفريق التدريبي والإداري والتسويقي باحترام أوقات الصلاة وأدائها في أوقاتها جماعة مع المتدربين لأنهم يمثلون قدوة لغيرهم حيث سيتم التوقف مع الأذان مباشرة لأداء الصلاة ولا يجوز بأي حال تأخيرها أو تعطيلها .

٧ . يمنع دخول أي شخص غير مشارك في البرنامج التدريبي لداخل القاعة إلا بإذن خاص من المدرب شخصياً وبما يخدم البرنامج التدريبي وللمدرب وحده حق تحديد دخوله من عدمه .

٨ . 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 .

٩ . سيتم أخذ لقطات فوتوغرافية للدورة والمتدربين لغرض التوثيق في موقع مهارات النجاح (WWW.SST5.COM) وفي مطبوعات وأدلة ومعارض المؤسسة وفي كل ما من شأنه إبراز خدمات المؤسسة التدريبية علماً بأننا نراعي النقاط التالية عند عملية التوثيق :

١ . عدم تصوير المشاركات إلا بالتنسيق وفق ضوابط المجتمع وقيمه .

٢ . عدم التصوير لغرض التصوير بل يكون التصوير للتوثيق .

٣ . سيتم حذف كل صورة نرى أنها لا تحافظ على رونق التدريب والمتدربين .

١٠ . عدم تصوير أو تسجيل الجلسات التدريبية إلا بعد إستاذاً المدرب أو مدير البرنامج

التدريبي وإشعار المتدربين والمتدربات للتنبه ويجب أخذ موافقة خطية من كل متدرب بموافقتهم

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

على تصويره ضمن البرنامج التدريبي ويجب أن يكون ذلك الإذن مكتوباً و موقعاً من المدرب 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 تمنع 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 .

١١ . يمنع بشكل قطعي على كل أطراف العملية التدريبية (المديرين - المتدربين - الجهة المنظمة - الجهاز الإداري - الجهاز الفني - المساعدين - المنسقين - المسوقين) وكل من له علاقة بالبرنامج التدريبي التلطف بما يسئ إلا أي جهة أو كيان و سياسة أو ثقافة أو أشخاص أو دول خارج إطار الدورة التدريبية .

١٢ . 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 .

١٣ . يمنع بشكل قطعي على كل أطراف العملية التدريبية (المديرين - المتدربين - الجهة المنظمة - الجهاز الإداري - الجهاز الفني - المساعدين - المنسقين - المسوقين) وكل من له علاقة بالبرنامج التدريبي مهاجمة المدربين الآخرين أو الجهات التدريبية أو الاستخفاف بهم أو الإساءة إليهم .

١٤ . في حال حاجة احد المتدربين للتصوير بكاميرته الخاصة أو الكاميرا الملحقة بهاتفه المحمول لابد من الإمتدازان من الشخص أو المجموعة التي يود تصويرها ولا تتحمل الجهة المنظمة أو الجهاز التدريبي تبعات تصرفه الفردي .

١٥ . 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 .

١٦ . لا يجوز جلب الاطفال إلى مقر الصالة التدريبية مطلقاً حتى لا يؤثر ذلك على مجريات العملية التدريبية .

١٧ . 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 .

١٨ . جهاز الهاتف الجوال (المحمول / الخليوي / النقال) وسيلة فعالة للاتصال و التواصل إلا أنه غير مرحب به أثناء سير الدورة التدريبية و لهذا سيطلب بشكل حازم من كافة المشاركين

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	



من المتدربين والمدرّبين خاصة والجهاز التنظيمي للبرنامج عدم استعماله مطلقاً أثناء 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 .

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	



رابعاً: السيرة الذاتية للمدرب

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

السيرة الذاتية للمدرب الخبير الاستشاري: د. محمد العامري

١. معلومات شخصية

- الاسم: محمد بن علي شيبان العامري
- AMERI, MOHAMMED ALI S
- العمل الحالي: خبير استشاري معتمد ومتفرغ للتدريب والاستشارات



٢. معلومات للاتصال والمراسلة

- العمل الحالي: متفرغ لتقديم الأعمال الاستشارية والتدريبية
- عنوان العمل: مكتب مهارات النجاح للاستشارات
- عنوان السكن: السعودية. الرياض.
- الهاتف الجوال (المحمول): 00966567558658
- الموقع الإلكتروني: موقع د. محمد العامري:
[/https://www.mohammedaameri.com](https://www.mohammedaameri.com)
- البريد الإلكتروني الخاص بالدكتور محمد العامري:

shepan55@gmail.com

• الواتس أب <https://wa.me/966567558658>

• التلغرام <https://telegram.me/MOHAMMEDAAMERI>

• قناة اليوتيوب : <https://www.youtube.com/user/sst5channe>

• الصفحة الشخصية على منصة لينكد إن: [/https://www.linkedin.com/in/mohammedaameri](https://www.linkedin.com/in/mohammedaameri)

• الصفحة الشخصية على منصة إنستغرام: [/https://www.instagram.com/mohammedaameri](https://www.instagram.com/mohammedaameri)

• الصفحة الشخصية على الفيس بوك: <http://www.facebook.com/shepan55>

• الحساب الشخصي على الفيس بوك: <http://www.facebook.com/shepan>

• الحساب الشخصي تويتر: <https://twitter.com/MOHAMMEDAAMERI>

• لمشاهدة نماذج من التطبيقات التدريبية: <https://padlet.com/MOHAMMEDAAMERI>

٣. السيرة التعليمية خلال مراحل الدراسة

(١) الدكتوراه: حصل على شهادة الدكتوراه في علم النفس الإداري (إدارة السلوك في المنظمات).

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

(٢) الماجستير: حصل على شهادة الماجستير في علم النفس الإداري (إدارة السلوك في المنظمات).

(٣) دراسات جامعية أخرى:

- في ١٤٢٣/٤/١ هـ الموافق ٢٠٠٢/٦/١٢ م دبلوم رواد النشاط الطلابي من كلية التربية بمكة. جامعة أم القرى.
- في ١٤٣١/٢/٢٤ هـ الموافق ٢٠١٠/٢/٩ م دبلوم الإشراف التربوي من كلية التربية بالرياض، جامعة الملك سعود.
- (٤) البكالوريوس: التربية من جامعة الملك سعود. كلية التربية. فرع أبها. عام ١٤١٦ هـ

٤. السيرة المهنية والوظائف الإدارية في القطاع الحكومي:

- (١) في ١٤٢٩ / ٨ / ٨ هـ الموافق ٢٠٠٨ / ٨ / ١١ م كلف بالعمل مديراً لإدارة البرامج العامة والتدريب بالإدارة العامة للنشاط الطلابي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية بموجب قرار سعادة مدير عام النشاط الطلابي رقم ٣٧٤٧٥٥ وتاريخ ١٤٢٩/٨/٨ هـ
- (٢) في ١٤٢٦/١/٢٤ هـ الموافق ٢٠٠٥/٣/٥ م تم تكلفه بالعمل مستشاراً لوكيل إمارة منطقة جازان للتطوير والتدريب وذلك بموجب قرار سعادة وكيل إمارة منطقة جازان رقم ٢٠٤٤/٣٢/٢٤ هـ والقاضي بضم إدارة التطوير الإداري ومركز التدريب الإداري تحت إدارة مستشار الوكيل للتدريب.
- (٣) في ١٤٢٨/١١/٣٠ هـ الموافق ٢٠٠٧/١٢/١٠ م صدر قرار معالي نائب وزير التربية والتعليم رقم ٤٦٧٨٤٨ وتاريخ ١٤٢٨/١١/٣٠ هـ بتكليفه بالعمل مشرفاً عاماً للنشاط الطلابي بوزارة التربية والتعليم.
- (٤) في ١٤٢٢/٨/١٥ هـ الموافق ٢٠٠١/١١/٢ م كلف بالعمل بالإدارة العامة للتربية والتعليم بوزارة التربية والتعليم والتدريب بإدارة النشاط الطلابي بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة جازان بناء على خطاب سعادة رئيس قسم البرامج العامة والتدريب بالإدارة رقم بدون وتاريخ ١٤٢٢/٨/١٥ هـ وذلك لما لمسّه من تميزه في عمله.
- (٥) في ١٤٢٠/٣/١٤ هـ الموافق ١٩٩٩/٦/٢٨ م كلف بالعمل مشرفاً تربوياً بإدارة التربية والتعليم بمحافظة صبيا بمنطقة جازان ورئيساً لشعبة البرامج العامة والتدريب بقسم النشاط الطلابي بإدارة التربية والتعليم بمحافظة صبيا وذلك بموجب تكليف سعادة مدير إدارة التربية والتعليم بمحافظة صبيا رقم ١٢/٣٤٥ وتاريخ ١٤٢٠/٣/١٤ هـ

٥. السيرة المهنية والوظائف الإدارية في القطاع الخاص:

- المدير التنفيذي لشركة د. فهد الرفاعي وشركاؤه للمحاماة والاستشارات القانونية
- ورئيس مجلس الإدارة لمجموعة مهارات النجاح (مركز مهارات النجاح للتدريب / مكتب مهارات النجاح للاستشارات التعليمية والتربوية / مهارات النجاح لتقنية المعلومات)
- مؤسس مكتب مهارات النجاح للاستشارات التربوية والتعليمية ورئيس مجلس إدارته
- مؤسس لمركز مهارات النجاح للتدريب ورئيس مجلس إدارته
- مؤسس لمؤسسة مهارات النجاح لتقنية المعلومات ورئيس مجلس إدارتها

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

٦. التأهيل التدريبي:

- أول مدرب معتمد حاصل على رخصة مدرب معتمد في المملكة العربية السعودية مرخص من الإدارة العامة للتدريب الأهلي في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية للتدريب في المجال الإداري والمالي
- عمل سابقاً مديراً لإدارة البرامج العامة والتدريب بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.
- مدرب إشرافي Coach للقادة معتمد كمركز تدريب عالمي متنقل من الإتحاد العالمي للمدربين والمستشارين NLPTA وجمعية النمذجة السلوكية ABM.
- مدرب إشرافي Coach في تحسين أداء وكفاءة المنظمات معتمد كمركز تدريب عالمي متنقل من الإتحاد العالمي للمدربين والمستشارين NLPTA وجمعية النمذجة السلوكية ABM.
- مدرب إشرافي Coach لتسهيل تغيير المنظمات معتمد كمركز تدريب عالمي متنقل من الإتحاد العالمي للمدربين والمستشارين NLPTA وجمعية النمذجة السلوكية ABM.
- مدرب إشرافي Coach في تشخيص مشكلات المنظمات وحلها معتمد كمركز تدريب عالمي متنقل من الإتحاد العالمي للمدربين والمستشارين NLPTA وجمعية النمذجة السلوكية ABM.
- مدرب معتمد كمركز تدريب عالمي متنقل في علم البرمجة اللغوية العصبية من الإتحاد العالمي للبرمجة اللغوية العصبية INLPTA
- مدرب معتمد كمركز تدريب عالمي متنقل في علم البرمجة اللغوية العصبية من المجلس الأمريكي للبرمجة اللغوية العصبية ABNLP
- كبير مدربي العلاج بخط الزمن من الجمعية الأمريكية للعلاج بخط الزمن TLTA.
- مدرب معتمد كمركز تدريب عالمي متنقل في التنويم الإيحائي من المجلس الأمريكي للتنويم الإيحائي ABH .
- كبير ممارسي علم البرمجة اللغوية العصبية من الجمعية العالمية لمدربي ومستشاري T.C.G
- عضو الإتحاد العالمي للبرمجة اللغوية العصبية INLPTA والمجلس الأمريكي للبرمجة اللغوية العصبية ABNLP
- عضو الجمعية الأمريكية للعلاج بخط الزمن TLTA والمجلس الأمريكي للتنويم ABH معتمد كمركز تدريب عالمي متنقل.

٧. التأهيل الاستشاري:

- مرخص من الإدارة العامة للمهن الاستشارية بوزارة التجارة في المملكة العربية السعودية بمزاولة مهنة مستشار برخصة رقم ١١٨٥٢
- مستشار تعليمي وتربوي مرخص بمزاولة مهنة العمل الاستشاري من إدارة المهن الحرة في وزارة التجارة السعودية.
- عمل سابقاً مستشاراً للتدريب والتطوير الإداري لإمارة منطقة جازان في المملكة العربية السعودية.
- عمل مستشاراً للتدريب والتطوير الإداري للعديد من الدوائر الحكومية والمنظمات الخيرية والمؤسسات والشركات الأهلية الخاصة في الوطن العربي.

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

- كبير مدققي نظام إدارة الجودة ورئيس فريق مواصفات إدارة الجودة ISO 9001 Lead Auditor معتمد من منظمة ايركا (IRCA) البريطانية .
- مستشار ومدرب وخبير بدرجة (Sensei) في تطبيقات إدارة وقياس وتحسين جودة العمليات في المنظمات (لين ستة سيجمما Sigma Six Lean) حاصل على درجة الحزام الأسود المتقدم في تطبيقات إدارة وقياس وتحسين جودة العمليات في المنظمات (لين ستة سيجمما Sigma Six Lean Master Black Belt) من Anexas Europe
- حاصل على درجة الحزام الأسود في تطبيقات إدارة وقياس وتحسين جودة العمليات في المنظمات (لين ستة سيجمما الحزام الأسود المتقدم Belt Black Sigma Six Lean) من Anexas Europe
- حاصل على درجة الحزام الأخضر في تطبيقات إدارة وقياس وتحسين جودة العمليات في المنظمات (لين ستة سيجمما الحزام الأسود Belt Green Sigma Six Lean) من Anexas Europe
- بناء وقياس مؤشرات الأداء KPI وبطاقة الأداء المتوازن BSC (Key Performance Indicator (KPI) & BBC) Practitioner) من المعهد الأمريكي للدراسات الاحترافية (AIPS) American Institute of Professional Studies
- مستشار إداري و مدرب إشرافي معتمد من الإتحاد العالمي للمدربين والمستشارين INLPTA وجمعية النمذجة السلوكية ABM .

٨. التأهيل الإعلامي:

- حاصل على رخصة التصنيف المهني الإعلامي بمهنة (محلل تلفزيوني واذاعي) من الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع في المملكة العربية السعودية.
 - قدم العديد من البرامج الإعلامية (التلفزيونية والإذاعية) في أكثر من قناة فضائية في الوطن العربي.
 - مؤسس لقناة مهارات النجاح على اليوتيوب وهي قناة متخصصة في مجال التنمية البشرية
- <https://www.youtube.com/user/sst5channe>

٩- نماذج من البرامج التدريبية التي يقدمها

فيما نماذج من البرامج التدريبية التي يقدمها المدرب والخبير الاستشاري الدكتور محمد العامري، علماً بأن خبرة المدرب خلال مدة ٢٨ سنة منها ١٦ سنة مشرفاً للتدريب ومدير لإدارة البرامج العامة والتدريب في وزارة التعليم، و١٢ سنة متفرغاً تفرغاً كاملاً للممارسة التدريب والاستشارات مكنته بفضل الله من إنجاز هذه الدفعات من البرامج التدريبية وراكمت لديه العديد من الخبرات، فعلى سبيل المثال لا الحصر:

م	البرنامج التدريبي	عدد مرات تقديم البرنامج التدريبي (الدفعات)
١	إدارة المشاريع الاحترافية PMP	103 مرات تم تقديمها
٢	مهارات بناء مؤشرات الأداء KPI	101 مرة تم تقديمها
٣	مهارات بناء دليل السياسات والإجراءات	75 مرة تم تقديمها

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

م	البرنامج التدريبي	عدد مرات تقديم البرنامج التدريبي (الدفعات)
٤	تدريب المدربين TOT	185 مرة تم تقديمها
٥	تحليل وتحديد الاحتياج التدريبي	105 مرات تم تقديمها
٦	تحليل أنماط الشخصية بأسلوب MBTI	125 مرة تم تقديمها
٧	مهارات الإشراف الفعال	52 مرة تم تقديمها
٨	تصميم واعداد الحقائق التدريبية	53 مرة تم تقديمها
٩	مهارات أخصائي التدريب	72 مرة تم تقديمها
١٠	مهارات التصميم التعليمي	64 مرة تم تقديمها
١١	مهارات إدارة التسويق الاحترافي	53 مرة تم تقديمها
١٢	الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية	3 مرات تم تقديمها
١٣	التدريب على مهارات أخصائي الجودة	٢ مرة تم تقديمها
١٤	مهارات تطبيق إستراتيجيات التعلم النشط	172 مرة تم تقديمها
١٥	إدارة المشاريع التربوية PME	125 مرة تم تقديمها
١٦	مهارات التميز الإداري	136 مرة تم تقديمها
١٧	إدارة المشاريع القانونية	٢ مرة تم تقديمها

ولتتعرف على تقارير للفعاليات التدريبية لهذه البرامج التدريبية، والاطلاع على نماذج من ورش العمل، ومخرجات البرامج التدريبية ننصح بزيارة الرابط التالي:

<https://padlet.com/MOHAMMEDAAMERI>

ولمشاهدة تسجيلات كاملة لفعاليات البرامج التدريبية المنفذة والاطلاع على آليات التدريب و الأساليب المتبعة، ننصح بزيارة الرابط التالي:

<https://www.youtube.com/@SST5>

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

١٠- نماذج من الجهات التي قدم لها برامج تدريبية واستشارية

بحمد الله وتوفيقه قدم المدرب الدكتور محمد العامري العديد من البرامج التدريبية في العديد من الدول العربية ونرجو للمزيد من المعلومات عن تقارير دورات الدكتور محمد العامري مراجعة موقع د. محمد العامري أو الرابط التالي: <https://www.mohammedaameri.com> وفي ما يلي على سبيل المثال لا الحصر أبرز الجهات التي قدم لها برامج تدريبية بالوطن العربي:

❖ المملكة العربية السعودية:

المملكة العربية السعودية		
م	الجهة المقدم لها البرنامج التدريبي	عدد البرامج التدريبية المنفذة
١	الديوان الملكي السعودي	٣
٢	ديوان ولي العهد السعودي	٢
٣	وزارة الداخلية السعودية	٥
٤	مجلس التعاون لدول الخليج العربية	١
٥	هيئة التحقيق والادعاء العام	١
٦	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	١
٧	جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز	١
٨	جامعة الأمير سلطان	٦
٩	جامعة طيبة	٤
١٠	كليات الشرق العربي	٤
١١	رئاسة أمن الدولة	٤
١٢	بلدية محافظة عنيزة	١
١٣	الجمعية الخيرية للزواج والرعاية الاسرية بريدة أسرة	١
١٤	الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض	١٢
١٥	الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بالمدينة المنورة	١
١٦	إمارة منطقة عسير	١
١٧	الأكاديمية الدولية للعلوم الصحية بجازان	١
١٨	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد ودعوة الجاليات بالخرج	٢
١٩	الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمنطقة عسير	١
٢٠	الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة نجران	٣
٢١	إدارة التربية والتعليم بمحافظة الخرج	٤

Doc. Coode :

Revision:

Issue Date :

Page :

المملكة العربية السعودية		
م	الجهة المقدم لها البرنامج التدريبي	عدد البرامج التدريبية المنفذة
٢٢	إدارة الخدمات التعليمية في الهيئة الملكية بينبع	٢
٢٣	لجنة التنمية الاجتماعية الأهلية بحي الوادي	١
٢٤	مركز آسية للاستشارات التربوية والأسرية	١
٢٥	المؤسسة العالمية للإعمار والتنمية	٢
٢٦	جمعية نعجان الخيرية	١
٢٧	شركة مصفاة ارامكو السعودية موبيل المحدودة (سامرف)	٤
٢٨	مشروع والدة سعيد وعمر بابتكر لتأهيل القيادات النسائية	١
٢٩	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمنطقة الرياض	١٠
٣٠	الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بمنطقة جازان	٢
٣١	الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة جازان	١٢
٣٢	الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الإحساء	١
٣٣	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في البديعة	١
٣٤	مجموعة الفيصلية	١
٣٥	جمعية البر الخيرية في محافظة عنيزة	١
٣٦	شركة الإلكترونيات المتقدمة	١
٣٧	لجنة التنمية الاجتماعية الأهلية بحي الزهرة	١
٣٨	جمعية رعاية الأيتام بمنطقة عسير (آباء)	٢
٣٩	الإدارة العامة لنشاط الطالبات في وزارة التعليم	١
٤٠	مركز نورين للتدريب والتطوير	٤
٤١	المؤسسة العامة للبريد السعودي	١
٤٢	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بمحافظة بدر	١
٤٣	إدارة التجهيزات المدرسية وتقنيات التعليم بتعليم الرياض - بنين	١
٤٤	الإدارة العامة للنشاط الطلابي بوزارة التربية والتعليم السعودية	١٢
٤٥	صندوق المنوية	٣٢
٤٦	جمعية الكشافة العربية السعودية	٦
٤٧	مكتب التربية والتعليم بجنوب الرياض	١
٤٨	إدارة حلقات محافظة حريملاء	١
٤٩	إمارة منطقة جازان	١٠
٥٠	مركز الأمير محمد بن فهد للرعاية والمناصرة في الرياض	٢٠

Doc. Coode :

Revision:

Issue Date :

Page :

المملكة العربية السعودية		
م	الجهة المقدم لها البرنامج التدريبي	عدد البرامج التدريبية المنفذة
٥١	معهد العاصمة النموذجي	١
٥٢	جامعة تبوك	١
٥٣	جامعة المجمعة	١
٥٤	إدارة تعليم محافظة صبيا	١٨
٥٥	إدارة تعليم محافظة القنفذة	٦
٥٦	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الباحة	١٢
٥٧	المديرية العامة للسجون	٢٢
٥٨	المديرية العامة للدفاع المدني	٣
٥٩	المديرية العامة لمكافحة المخدرات	٢٠
٦٠	المديرية العامة لحرس الحدود	٢٥
٦١	الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي	٤
٦٢	شركة الاتصالات السعودية STC	١٠
٦٣	مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية	٢

❖ دولة قطر:

دولة قطر		
م	الجهة المقدم لها البرنامج التدريبي	عدد البرامج التدريبية المنفذة
١	وزارة الداخلية بدولة قطر	١٣
٢	مؤسسة الشيخ عبيد بن محمد آل ثاني الخيرية	٤
٣	شركة اتصالات قطر (كيوتل)	٣
٤	مدارس عمر بن الخطاب المستقلة للبنين	١
٥	وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر	٣
٦	مدارس الفرقان الخاصة للبنين بالدوحة	١٠
٧	مركز عباد الرحمن لخدمة القرآن	٢
٨	إدارة قوات الأمن الداخلي (لخويا) بوزارة الداخلية القطرية	٢٢
٩	مكتب قطر الدولي لدعم منظمات المجتمع المدني	٣
١٠	مجمع قطر التربوي للبنات	١٣
١١	الإدارة العامة للدفاع المدني	٣٢
١٢	أكاديمية أمجاد الدولية	١٣

Doc. Coode :

Revision:

Issue Date :

Page :

دولة قطر		
م	الجهة المقدم لها البرنامج التدريبي	عدد البرامج التدريبية المنفذة
١٣	أكاديمية قطر للمال والأعمال	١٢
١٤	وزارة التعليم	١٠
١٥	وزارة الصحة العامة	١٢

❖ دولة الإمارات العربية المتحدة:

دولة الإمارات العربية المتحدة		
م	الجهة المقدم لها البرنامج التدريبي	عدد البرامج التدريبية المنفذة
١	برنامج الشيخ زايد للإسكان	٢
٢	مؤسسة التنمية الأسرية بالإمارات العربية المتحدة	٢
٣	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بدولة الإمارات	١
٤	دائرة التنمية الاقتصادية بدبي	١
٥	دائرة التنمية الاقتصادية بحكومة أبو ظبي	٤
٦	هيئة الإمارات للهوية	٥
٧	وزارة الاقتصاد بدولة الإمارات العربية المتحدة	١
٨	وزارة العمل بدولة الإمارات العربية المتحدة	٤
٩	دائرة القضاء في أمانة أبو ظبي	١
١٠	المركز الإقليمي للتخطيط التربوي التابع لليونسكو في الشارقة	٣

❖ مملكة البحرين:

مملكة البحرين		
م	الجهة المقدم لها البرنامج التدريبي	عدد البرامج التدريبية المنفذة
١	مجلس النواب البحريني	١
٢	وزارة العدل والشؤون الإسلامية بمملكة البحرين	١
٣	طيران الخليج Gulf Air	١
٤	شركة البحرين للخدمات والصيانة (بسة)	٢
٥	الهيئة العامة للتأمين الاجتماعي في مملكة البحرين	١
٦	وزارة شؤون البلديات و التخطيط العمراني بمملكة البحرين	٦
٧	مجموعة شركات برادات الجزيرة	١

Doc. Coode :

Revision:

Issue Date :

Page :

مملكة البحرين

م	الجهة المقدم لها البرنامج التدريبي	عدد البرامج التدريبية المنفذة
٨	شركة بتلكو (شركة البحرين للاتصالات)	٦
٩	صندوق العمل البحري (تمكين)	١
١٠	وزارة التنمية الاجتماعية بمملكة البحرين	٤
١١	شركة امبتور الدولية للملابس الجاهزة ذ م م	٣
١٢	مركز شباب رأس الرمان بالبحرين	١

❖ سلطنة عُمان:

سلطنة عُمان

م	الجهة المقدم لها البرنامج التدريبي	عدد البرامج التدريبية المنفذة
١	شؤون البلاط السلطاني العُماني	١
٢	وزارة التعليم العمانية	١٠

❖ دولة الكويت:

دولة الكويت

م	الجهة المقدم لها البرنامج التدريبي	عدد البرامج التدريبية المنفذة
٣	وزارة المالية	١
٤	مدرسة الرؤية ثنائية اللغة	٥

❖ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

م	الجهة المقدم لها البرنامج التدريبي	عدد البرامج التدريبية المنفذة
١	جمعية صناعات الحياة وصناعة النجاح	٤
٢	مركز إبداع الإعلام بالجزائر	١

❖ جمهورية مصر العربية:

جمهورية مصر العربية

م	الجهة المقدم لها البرنامج التدريبي	عدد البرامج التدريبية المنفذة
١	المنظمة الكشفية العربية	٣

Doc. Coode :

Revision:

Issue Date :

Page :

❖ جمهورية اليمنية:

جمهورية مصر العربية		
م	الجهة المقدم لها البرنامج التدريبي	عدد البرامج التدريبية المنفذة
٢	الصندوق الاجتماعي للتنمية	٣

❖ الجمهورية العربية السورية:

الجمهورية العربية السورية		
م	الجهة المقدم لها البرنامج التدريبي	عدد البرامج التدريبية المنفذة
١	إدارة التدريب والتأهيل بمحافظة اللاذقية	٣
٢	رؤى لعلوم التفوق والتطوير الذاتي	٢

❖ المملكة الأردنية الهاشمية:

الجمهورية العربية السورية		
م	الجهة المقدم لها البرنامج التدريبي	عدد البرامج التدريبية المنفذة
١	جمعية المحافظة على القرآن الكريم في المملكة الأردنية الهاشمية	١

لمشاهدة السيرة الذاتية التفصيلية ولمشاهدة السيرة الذاتية التفصيلية فضلاً قم بزيارة هذا الرابط على موقع د. محمد

العامري : [/https://www.mohammedaameri.com](https://www.mohammedaameri.com)

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	



خامساً: التنظيمات المالية والأجور التدريبية

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

الأجور التدريبية للدورة:

١. الأجور التدريبية للمدرب مبلغ (xxxx) ريال سعودي لليوم التدريبي الواحد والذي يتضمن تقديم (xxxx) ساعات تدريبية فعلية وبمجموع (xxxx) ريال سعودي .
٢. يضاف مبلغ (xxxx) ريال سعودي لمستلزمات الورش التدريبية.
٣. مجموع الأجور التدريبية (xxxx) ريال سعودي .

تذاكر الطيران للمدرب

٤. تقدم الجهة المنظمة للمدرب تذاكر طيران ذهاب و عودة من مقر سكن المدرب إلى مدينة التدريب (المدينة المقام بها البرنامج التدريبي) على الدرجة الأولى ، وتقوم الجهة المنظمة بالحجز وشراء التذاكر وإرسال بنر التذكرة للمدرب قبل أسبوع من البرنامج التدريبي كحد أقصى .

إقامة وضيافة المدرب

٥. تقوم الجهة المنظمة بحجز غرفة لإقامة المدرب بفندق خمسة نجوم على أن يشمل خطاب الحجز تغطية كافة تكاليف إقامة المدرب بالفندق (المبيت و التغذية لثلاث وجبات إفطار و غداء و عشاء وخدمات الغرف و الغسيل و الكي و الإنترنت و النقل من المطار إلى مقر الفندق و من الفندق إلى مقر الصالة التدريبية و من ثم النقل للمطار) وتتحمل الجهة المنظمة تغطية كافة هذه التكاليف .

تصوير المستلزمات والمواد العلمية للبرنامج التدريبي

٦. تعتبر الجهة المنظمة للبرنامج التدريبي هي المسؤولة عن تصوير المواد العلمية وتجهيز القاعات التدريبية وإعداد كافة مستلزمات قيام البرنامج التدريبي حسب كراسة مواصفات مشروع إقامة البرنامج التدريبي هذه ولا يحق له مطالبة المدرب بالقيام بإعداد أو تصوير أي مستلزمات أو مواد تعليمية للبرنامج التدريبي .

آلية تسديد الرسوم التدريبية للمدرب

٧. يتم تسديد مبلغ ٥٠% من الرسوم التدريبية للمدرب كحد أدنى قبل شهر من إنطلاق البرنامج التدريبي لتأكيد الحجز (ملاحظة: سيتم إلغاء حجز البرنامج التدريبي بشكل تلقائي في حال عدم القيام بتحويل المبلغ) ، ويتم ذلك من خلال تحويل بنكي لحساب المدرب البنكي على أحد الحسابات التالية :

o البنك الراجحي (شركة الراجحي المصرفية للاستثمار) ، المملكة العربية السعودية ، حساب باسم د. محمد العامري ، رقم الحساب (xxxx)



سادساً: النماذج والملحقات التدريبية

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

النماذج و الملحقات التدريبية

نحرص في مؤسسة مهارات النجاح للإستشارات التعليمية والتربوية على تطبيق أقصى معايير الجودة التدريبية لكي نضمن بإذن الله رضا عملائنا وتحقيقنا لأهداف التدريبية ولهذا نعمل بإجتهد على التحسين المستمر لعملياتنا التدريبية .

و فيما يلي تجد برفقه عدداً من النماذج التنظيمية التي تستخدم في إدارة البرنامج التدريبي مع توضيح استعمالات كل نموذج ونرجو العناية بها والتأكيد على إستخدامها في التخطيط والتنفيذ للبرنامج التدريبي وفي حال إستفسارات يرجى التواصل مباشرة مع المدرب حول ذلك .

تجد برفقه نماذج و ملحقات يمكن الاستفادة منها في إدارة وتنفيذ وتطبيق البرنامج التدريبي .

الرقم	مسمى النموذج	استعمالات النموذج	متى يستخدم	المسؤول عنه
١	استمارة طلب حضور دورة تدريبية	يستخدم هذا النموذج لحصر الإحتياج التدريبي لطالب المشاركة في البرنامج التدريبي والتعرف على مدى ملائمة البرنامج التدريبي له ويفضل إرساله مع تعميم البرنامج لغرض أن يستخدمه الموظف أو راغب المشاركة في البرنامج التدريبي في طلب حضور البرنامج .	قبل بداية البرنامج التدريبي ومع الإعلان عنه	أخصائي التدريب في المنظمة
٢	استبيان قبل التدريب PRE- TRAINING QUESTIONNAIRE	يستخدم هذا الاستبيان قبل عقد البرنامج التدريبي ويهدف إلى التعرف مسبقاً على توقعات المشاركين في البرنامج التدريبي وأهدافهم من حضور هذه الدورة ، من أجل مساعدة المدرب وأخصائي التدريب على تفهم توقعاتهم مسبقاً والتخطيط لتلبيتها ويرجى إرساله للمشاركين قبل عقد البرنامج التدريبي وجمعه وإرساله للمدرب قبل بدء البرنامج التدريبي بوقت كافي .	قبل بداية البرنامج التدريبي ومع الإعلان عنه	أخصائي التدريب في المنظمة
٣	استمارة بيانات مشارك في برنامج تدريبي	تعد هذه الإستمارة مطلب أساسي للتعرف على المشاركين وجمع بيناتهم ومعلوماتهم الأساسية لتكوين قاعدة بيانات عنهم وعلى ضوءها تصدر الشهادة التدريبية وتقديم خدمات الإلكترونية تدريبية مجانية لهم بعد التدريب حيث يتم بشكل دوري تزويدهم بكتب الإلكترونية ومقالات ومواد علمية لها علاقة بالبرنامج التدريبي من أجل تعزيز الأثر التدريبي للبرنامج التدريبي.	في اليوم الأول يوزع بمجرد دخول المشاركين للقاعة التدريبية ويجمع قبل بدء التدريب	أخصائي التدريب في المنظمة + منسق البرنامج التدريبي + المدرب
٤	استمارة تعريف بمشارك في برنامج تدريبي	يستخدم هذا النموذج للتعرف بين المشاركين ودراسة توقعاتهم حول البرنامج التدريبي ، ويعد كإختبار أولي لدراسة خبرات المشاركين السابقة وتكوين تصور أولي حول توقعاتهم وانماطهم الفكرية والشعورية والفكرية ، ويتم تثبيت أوراق	في اليوم الأول يوزع بمجرد دخول المشاركين للقاعة التدريبية ويجمع قبل بدء	أخصائي التدريب في المنظمة + منسق البرنامج التدريبي +

Doc. Coode :

Issue Date :

Revision:

Page :

الرقم	مسمى النموذج	استعمالات النموذج	متى يستخدم	المسؤول عنه
		المشاركين في ركن بارز في القاعة .	التدريب	المدرّب
٥	ضوابط وتعليمات المشاركة في البرنامج التدريبي	يستخدم هذا النموذج في إدارة البرنامج التدريبي وتكوين إتفاقيات عمل مع المشاركين في البرنامج التدريبي وذلك للمساهمة ضبط الإدارة التدريبية لهم ، حيث يطبع على ورقة A3 ويعلق في مكان بارز في القاعة التدريبية بالتنسيق مع المدرّب ، كما يطبع على أوراق A4 وتسلم نسخة لكل مشارك قبل بدء البرنامج التدريبي .	في اليوم الأول يوزع بمجرد دخول المشاركين للقاعة التدريبية ويجمع قبل بدء التدريب	أخصائي التدريب في المنظمة + منسق البرنامج التدريبي + المدرّب
٦	شروط اجتياز البرنامج التدريبي	يستخدم هذا النموذج في إدارة البرنامج التدريبي وتكوين إتفاقيات عمل مع المشاركين في البرنامج التدريبي وذلك للمساهمة ضبط الإدارة التدريبية لهم ، حيث يطبع على ورقة A3 ويعلق في مكان بارز في القاعة التدريبية بالتنسيق مع المدرّب ، كما يطبع على أوراق A4 وتسلم نسخة لكل مشارك قبل بدء البرنامج التدريبي ويتم توقيع الورقة من قبله ثم إعادتها لإدارة البرنامج التدريبي لتكون وثيقة يلتزم بها المشارك ويفهم ما هي المعايير التي يجب عليه تحقيقه للحصول على شهادة البرنامج التدريبي .	في اليوم الأول يوزع بمجرد دخول المشاركين للقاعة التدريبية ويجمع قبل بدء التدريب	أخصائي التدريب في المنظمة + منسق البرنامج التدريبي + المدرّب
٧	الجدول الزمني للبرنامج التدريبي	يستخدم هذا النموذج في إدارة البرنامج التدريبي وتكوين إتفاقيات عمل مع المشاركين في البرنامج التدريبي وذلك للمساهمة ضبط الإدارة التدريبية لهم والاتفاق على مواعيد التدريب وتوزيع الجلسات التدريبية ، حيث يطبع على ورقة A3 ويعلق في مكان بارز في القاعة التدريبية بالتنسيق مع المدرّب ، كما يطبع على أوراق A4 وتسلم نسخة لكل مشارك قبل بدء البرنامج التدريبي .	في اليوم الأول يوزع بمجرد دخول المشاركين للقاعة التدريبية ويجمع قبل بدء التدريب	أخصائي التدريب في المنظمة + منسق البرنامج التدريبي + المدرّب
٨	استمارة التقييم اليومي للبرنامج التدريبي	يستخدم هذا النموذج في التقويم اليومي للبرنامج التدريبي حيث يطبع على أوراق مقاس A4 ويقوم منسق البرنامج التدريبي بتوزيعه على المشاركين في البرنامج التدريبي بشكل يومي خلال الجلسة التدريبية الثالثة بعد التنسيق مع المدرّب ويمنح المشاركون خمس دقائق لتعبئته ثم يجمع ويقوم منسق التدريب بإدخال بياناته للبرنامج الإلكتروني الإحصائي اليومي ثم إخراج النتيجة وتعليق نسخة منها في مكان بارز في القاعة التدريبية ويجتمع فريق العمل (المدرّب ومنسق التدريب وأخصائي التدريب) بشكل يومي ولمدة ١٥ دقيقة لدراسة نتائج التحليل	في نهاية كل يوم تدريبي من أيام البرنامج التدريبي يوزع على المشاركين ويجمع قبل خروجهم من قاعة التدريب كحد أقصى	أخصائي التدريب في المنظمة + منسق البرنامج التدريبي + المدرّب

Doc. Coode :

Issue Date :

Revision:

Page :

الرقم	مسمى النموذج	استعمالات النموذج	متى يستخدم	المسؤول عنه
		والعمل على التحسين في اليوم التالي للبرنامج التدريبي . تنبيه : يجب من التقييم اليومي من أجل تلافي الأخطاء والتحسين المستمر للبرنامج التدريبي .		
٩	استمارة تقييم برنامج تدريبي TRAINING EVALUTION FORM	يستخدم هذا النموذج في التقويم النهائي للبرنامج التدريبي حيث يطبع على أوراق مقاس A4 ويقوم منسق البرنامج التدريبي بتوزيعه على المشاركين في البرنامج التدريبي وذلك خلال الجلسة التدريبية الثالثة بعد التنسيق مع المدرب ويمنح المشاركين خمس دقائق لتعبئته ثم يجمع ويقوم منسق التدريب . تنبيه : يمنحنا هذا النموذج فرصة حقيقة لتحسين عملياتنا التدريبية وعمليات إدارة التدريب ويجب العناية به والإهتمام بتوزيعه وجمعه من المشاركين .	في نهاية اليوم التدريبي الأخير يوزع على المشاركين ويجمع قبل خروجهم من قاعة التدريب كحد أقصى	أخصائي التدريب في المنظمة + منسق البرنامج التدريبي + المدرب
١٠	استمارة استقصاء ختامي لأراء المشاركين في برنامج تدريبي	يستخدم هذا النموذج في التقويم الختامي للبرنامج التدريبي حيث يطبع على أوراق مقاس A4 ويقوم منسق البرنامج التدريبي بتوزيعه على المشاركين في البرنامج التدريبي وذلك خلال الجلسة التدريبية الثالثة بعد التنسيق مع المدرب ويمنح المشاركين خمس دقائق لتعبئته ثم يجمع ويقوم منسق التدريب . تنبيه : يمنحنا هذا النموذج فرصة حقيقة لتحسين لقياس الإنطباع الختامي للمشارك وتصور أولى عن مدى إستفادته من البرنامج التدريبي ويوضح مدى مساهمة البرنامج التدريبي في سد إحتاجه التدريبي مما يمكننا من قياس أثر التدريب على المشاركين .	في نهاية اليوم التدريبي الأخير يوزع على المشاركين ويجمع قبل خروجهم من قاعة التدريب كحد أقصى	أخصائي التدريب في المنظمة + منسق البرنامج التدريبي + المدرب
١١	بيان بالحضور اليومي بدورة تدريبية	يستخدم هذا النموذج في ضبط الحضور اليومي في البرنامج التدريبي ومتابعة الغياب حيث يطبع على أوراق مقاس A4 ويقوم منسق البرنامج التدريبي بتمريره على المشاركين في بداية الجلسة التدريبية الأولى ونهاية الجلسة اليومية التدريبي .	في كل يوم تدريبي يوزع على المشاركين ويجمع قبل بدأ الجلسة التدريبية	أخصائي التدريب في المنظمة + منسق البرنامج التدريبي + المدرب
١٢	استمارة ضبط الحضور والانصراف والأستاذان للمشاركين في	يستخدم هذا النموذج في ضبط الحضور اليومي وعمليات الإستذان والتأخر للمشاركين في البرنامج التدريبي وذلك للحد من ظاهرة التسرب والغياب وحتى لا يتجاوز غياب المشارك أكثر من النسبة المسموح بها ومن أجل متابعته وإشعار مرجعه	عند وجود حالة تأخر أو إستذان أو غياب لدى أحد المشاركين في البرنامج	أخصائي التدريب في المنظمة + منسق البرنامج التدريبي + المدرب

Doc. Coode :

Issue Date :

Revision:

Page :

الرقم	مسمى النموذج	استعمالات النموذج	متى يستخدم	المسؤول عنه
	برنامج تدريبي	بحركة حضوره حيث يطبع على أوراق مقاس A4 .	التدريبي .	المدرّب
١٣	استمارة متابعة المتدربين وقياس العائد من التدريب	<p>يستخدم هذا النموذج لتقييم أثر العائد التدريبي على المتدرب ومدى استفادته العملية من المشاركة بالدورة التدريبية . ومعرفة مدى تطبيق المعلومات التي تلقاها المشاركون في الدورة المنعقدة وتحويلها إلى مهارات تطبيقية وظيفية . والتعرف على أثر الدورة في مسار التطور الوظيفي للمتدرب داخلياً وخارجياً . ومتابعة متدربي مهارات النجاح الذين شاركوا بدورة تدريبية واحدة على الأقل وقياس العائد التدريبي عليهم لضمان الجودة .</p> <p>حيث يقوم أخصائي التدريب في المنظمة المستفيدة من البرنامج التدريبي بتوزيعه بعد أسبوع من البرنامج التدريبي على المشاركين في البرنامج التدريبي ومن ثم جمعه وتحليلها وإشعار المدرّب ومؤسسة مهارات النجاح للإستشارات التعليمية والتربوية وشركاء النجاح المنفذين لبرامجها بما تحقق من أثار تدريبية بعد البرنامج التدريبي ومدى إستفادة المشاركين منه .</p> <p>تنبيه : يرجى الإهتمام بهذا النموذج وإجراء هذه العملية المسحجية لقياس الأثر التدريبي لبرامجنا التدريبية حتى نتمكن من التحسين المستمر لبرامجنا التدريبية بإذن الله .</p>	<p>بعد إسبوع من إختتام البرنامج التدريبي وعودة المشاركين فيه إلى أعمالهم اليومية الإعتيادية حيث يرسل إليهم ويجمع ويحلل ويستخدم في قياس العائد التدريبي من البرنامج التدريبي .</p>	أخصائي التدريب في المنظمة + منسق البرنامج التدريبي + المدرّب
١٤	سجل رصد انطباعات المشاركين في البرنامج التدريبي (ماذا قالوا عن البرنامج التدريبي)	<p>يستخدم هذا النموذج في تكوين سجل شرفي يحوي عن إنطباعات المشاركين في البرامج التدريبية التي يقدمها المدرّب الدكتور محمد العامري ، وذلك لتوضيح مدى إستفادتهم وكشهادات من واقع البرامج التدريبية حيث ستعرض هذه الإنطباعات ضمن التقرير الإخباري الختامي للبرنامج التدريبي .</p>	<p>في نهاية اليوم التدريبي الأخير يوزع على المشاركين ويجمع قبل خروجهم من قاعة التدريب كحد أقصى</p>	أخصائي التدريب في المنظمة + منسق البرنامج التدريبي + المدرّب

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

(١) استمارة طلب حضور دورة تدريبية

أولاً: بيانات البرنامج التدريبي

اسم البرنامج التدريبي	تاريخ انعقاد البرنامج	إلى:	من:
-----------------------	-----------------------	------	-----

ثانياً: قسم خاص بالموظف المرشح (يرجى تعبئة البيانات كاملة مع وضع الختم الخاص بالجهة المعنية بالتدريب)

اسم المشارك	رقم الهوية الوطنية
المسمى الوظيفي	المؤهل العملي
الإدارة التي يعمل بها	تاريخ التوظيف
هاتف المرشح النقال	البريد الإلكتروني

ثالثاً: خاص لاستعمال الجهة المرشحة (يرجى وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة)

مطابقة الاحتياجات التدريبية للموظف للبرنامج التدريبي

هل اطلع المدير المباشر والموظف على توصيف الحقبة التدريبية ؟
 نعم لا ، في حالة لم تطلع عليها فضلاً وضع السبب :
 لم ترسل مع خطاب البرنامج التدريبي .
 أسباب أخرى (اذكرها):

مبررات الترشيح

<input type="checkbox"/> تطوير وظيفي	<input type="checkbox"/> إحلال وظيفي	<input type="checkbox"/> إعداد مستقبلي	<input type="checkbox"/> تحسين الأداء
--------------------------------------	--------------------------------------	--	---------------------------------------

أولوية التدريب

<input type="checkbox"/> (1) أولي	<input type="checkbox"/> (2) ثانية	<input type="checkbox"/> (3) ثالثة	<input type="checkbox"/> (4) رابعة
-----------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------

مذكرة تفصيلية عن أسباب ترشيح الموظف للبرنامج التدريبي وتوصيف لاحتياجاته التدريبية

موافقة المدير المباشر على ترشيح الموظف للبرنامج التدريبي

رئيس القسم (الاسم)	التاريخ	التوقيع
رقم الهاتف	رقم الفاكس	رقم

ثالثاً: خاص لاستعمال إدارة التدريب وإدارة شرك النجاح (يرجى وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة)

<input type="checkbox"/> 1	يقبل المرشح لانطباق معايير البرنامج التدريبي عليه وترشيح مرجعه له
----------------------------	---

<input type="checkbox"/> 2	يرفض المرشح	<input type="checkbox"/> ليس ضمن الفئة المستهدفة	<input type="checkbox"/> اكتمال عدد المرشحين	<input type="checkbox"/> سبق تدريبية في نفس المجال
	للسبب التالي:	التأخر في وصول الإستمارة	تجاوز عدد المرشحين المحدد لجهة العمل	

<input type="checkbox"/> 3	أسباب أخرى حددها:	<input type="checkbox"/> تم تأجيل البرنامج	<input type="checkbox"/> تم إلغاء البرنامج
ملاحظة	الموعد الجديد للبرنامج		

الاعتماد	الاسم	التوقيع	التاريخ	الختم
مدير التدريب				
مدير مركز التدريب				
المدرّب				

✦ ترسل نسخة منه إلى جهة العمل ويحفظ نسخة في ملف البرنامج التدريبي وملف المتدرب ويراعى التأكيد على دقة تعبئة كافة الخانات ✦

Doc. Coode :	Revision:
Issue Date :	Page :

(٢) استبيان قبل التدريب PRE-TRAINING QUESTIONNAIRE

You are due to attend the following program and it would be useful if you could complete this questionnaire and return it prior to the program in order to give the trainer some background information on attendees

عزيزي المتدرب مرحباً بك في مهارات النجاح... فأنت مرشح لحضور دورة تدريبية ويسعدنا التعرف مسبقاً على توقعاتك وأهدافك من حضور هذه الدورة وعليه يرجى ملئ هذه الاستمارة وإعادتها للمدرب / المنظم قبل البدء

Program:		الاسم :
Date :		التاريخ :
Name :		البرنامج التدريبي :
Company :		جهة العمل :
	الوظيفة :	Position:
Please list brief of the work you and organization regularly undertake :	ما هي الوظيفة التي تشغلها وأهم مهامك الوظيفية :	
How do you plan for this training to benefit you in your role ?	ما هي أهدافك الوظيفية والشخصية من حضور هذه الدورة ؟	
How do you plan for this training to benefit organization?	ما هي الدورات والبرامج التدريبية التي حضرتها مسبقاً ؟	
Please list other skills/Qualifications which you hold:	يرجى ذكر أهم مؤهلاتك العملية والاحترافية :	
Please list other skills you wish to acquire after attending this course :	يرجى ذكر توقعاتك من حضور هذه الدورة :	

ملاحظة: الرجاء ملء الاستمارة وتسليمها إلى المدرب أو موظف شريك النجاح أو المنظمين أو موظفي مركز التدريب



Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

(٣) استمارة بيانات مشارك في برنامج تدريبي

أولاً: بيانات البرنامج التدريبي

اسم البرنامج التدريبي	المدرّب	د. محمد العامري
تاريخ الانعقاد	مكان الانعقاد	
شريك النجاح المنفذ	الجهة المستفيدة	

Participant's Data (Kindly provide all data)

ثانياً: بيانات المشارك (يرجى تعبئة البيانات كاملة)

(فضلاً تأكد من صحة كتابة أسمك رباعياً ومعلوماتك و بأحرف كبيرة و مطابقاً لما هو في جواز سفرك ما أمكن كي تظهر بياناتك في النظام الإلكتروني والشهادات صحيحة)

الاسم باللغة العربية *

الاسم الأول	اسم الأب	اسم الجد	العائلة

Make sure form your name (Kindly provide all data)

الاسم باللغة الإنجليزية *

Family name	Grand father	Father name	First name

معلومات الهوية الوطنية * (رقم الهوية الوطنية هو رقم معرفك في نظام مهارات النجاح للإستشارات التعليمية والتربوية ونرجو العناية بدقة تسجيله).

رقم الهوية الوطنية:	مقر السكن الحالي:	الجنسية:

معلومات التواصل والإتصال * (فضلاً مراعاة دقة تدوين بيانات التواصل معك ليتم إدخالها ضمن النظام علماً بأنهم ستعامل بالبالغ السرية).

رقم الهاتف النقال (الجوال) *	رقم الهاتف	مفتاح الدولة
رقم الهاتف الثابت	رقم الهاتف	مفتاح الدولة
رقم الفاكس	رقم الهاتف	مفتاح الدولة
البريد الإلكتروني *		
العنوان البريدي	الدولة	المدينة
العنوان:		

معلومات التأهيل والعمل * (تساهم هذه البيانات في التعرف على احتياجاتك التدريبية).

المؤهل العملي	التخصص	اللقب الأكاديمي
جهة العمل	مسمى الوظيفة	

FOR OFFICIAL USE ONLY

ثانياً: معلومات التسجيل في النظام الإلكتروني لمهارات النجاح للإستشارات التعليمية والتربوية

حالة التسجيل	اسم المستخدم	الرقم السري	توقيع المشارك باستلامه إشعار بالتسجيل في النظام
<input type="checkbox"/>			

نعمي هذه الاستمارة لكافة المشاركين في برامج مهارات النجاح للإستشارات التعليمية والتربوية

Doc. Coode :	Revision:
Issue Date :	Page :

(٤) استمارة تعريف بمشارك في برنامج تدريبي

مهارات النجاح لتنمية البشرية ترحب بكم في البرنامج التدريبي ويطيب لها أن تقدم لكم بطاقة تعريفية لمشارك في البرنامج التدريبي

أولاً: بيانات البرنامج التدريبي			
اسم البرنامج التدريبي	المدرّب	د. محمد العامري	
تاريخ الانعقاد	مكان الانعقاد		
شريك النجاح المنفذ	الجهة المستفيدة		
ثانياً: بيانات المشارك			
الاسم			
معلومات عن المؤهل والخبرات والسابقة			
الهوايات والأنشطة الاجتماعية			
الدورات والبرامج التدريبية التي شارك فيها سابقاً			
أهدافك من المشاركة في البرنامج التدريبي			
رسالة تحفز لك خلال البرنامج التدريبي	رسالة تود إرسالها لكافة المشاركين		

تعبئ هذه الاستمارة لكافة المشاركين في برامج مهارات النجاح للإستشارات التعليمية والتربوية

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

(٥) ضوابط وتعليمات المشاركة في البرامج التدريبية

عزيزي الكريم ، المشارك في البرنامج التدريبي :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

يطيب لنا في مهارات النجاح للإستشارات التعليمية والتربوية وشركاء النجاح معنا أن نرحب بك معنا في دورتنا هذه التي نتمنى من الله أن نقدم لك فيها المفيد و الممتع و نود إشعارك بتعليمات وضوابط الدورة التدريبية ونأمل منك في حال موافقتك على المشاركة في الدورة الإلتزام بها :

١. يمنع التدخين في الصالة التدريبية أو في ردهات و ممرات المقر التدريبي .

٢. لا يجوز للمتدرب الغياب أكثر من ١٠٪ من ساعات الدورة و في حال غيابه أكثر من ذلك يعتبر غير مستوفي لشروط حضور البرنامج التدريبي ولا يحق له المطالبة بشهادة حضور البرنامج التدريبي .

٣. سيتم أخذ لقطات فوتوغرافية للدورة و المتدربين لغرض التوثيق 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 :

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

٢. يلتزم فريق العمل بمهارات النجاح بعدم التصوير لغرض التصوير بل يكون التصوير للتوثيق .

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

و في حال عدم رغبتك في التصوير التوثيقي للدورة نرجو إبلاغنا و إن كنت لا تمنع 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 .

٤. يمنع التلغظ بما يسمى إلا أي جهة أو كيان و سياسة أو ثقافة أو أشخاص أو دولة خارج إطار الدورة التدريبية .

٥. 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 .

٦. لا يجوز مهاجمة المدربين الآخرين أو الجهات التدريبية الحكومية و الخاصة أو الاستخفاف بهم أو الإساءة إليهم .

٧. في حال حاجتك للتصوير بكاميرا الخاص لا بد من إبلاغ إدارة الدورة و الإستئذان من الشخص أو المجموعة التي تود تصويرها .

٨. في حال رغبتك في تسجيل الدورة 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 .

٩. لا يجوز جلب الاطفال إلى مقر الصالة التدريبية مطلقاً حتى لا يؤثر ذلك على مجريات العملية التدريبية .

١٠. لا يجوز 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 .

١١. جهاز الهاتف الجوال (المحمول / الخليوي / النقال) وسيلة فعالة للاتصال و التواصل إلا أنه غير مرحب به أثناء سير الدورة التدريبية و لهذا نأمل منك عدم استعماله مطلقاً أثناء البرنامج التدريبي و من الممكن أن يكون أما مغلق أو على الصامت .

أسم المتدرب : التوقيع : التاريخ :

✦ تطبع هذا البيان ويوزع على كافة المشاركين في البرنامج التدريبي ويطلب منهم توقيع العلم بما فيه ومن ثم إعادة الإستمارة للمدرب أو منسق التدريب لتكون وثيقة معتمدة لقواعد السلوك للمشاركة في البرنامج التدريبي ✦

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

(٦) شروط اجتياز البرنامج التدريبي

أولاً: بيانات البرنامج التدريبي

اسم البرنامج التدريبي	المدرّب	د. محمد العامري
تاريخ الانعقاد	مكان الانعقاد	
شريك النجاح المنفذ	الجهة المستفيدة	

تنبيه: الحضور فقط لا يعني الإجتياز ، فحتى تحصل على شهادة البرنامج التدريبي يجب أن تجتاز المعايير التالية .

ثانياً: شروط إجتيّاز البرنامج التدريبي

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

٣. حضور المتدرب ما لا يقل عن ٩٠٪ 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 ٥٪ من ساعات البرنامج التدريبي ساعة ونصف يقوم مدير البرنامج التدريبي بتوجيه خطاب تنبيه أولي للمتدرب وفي حال تواصل غياب المتدرب لمدة تزيد عن ١٠ % 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.

٤. أن ينفذ المتدرب كافة التمارين العلمية التي يطلبها منه المدرّب في إطار البرنامج التدريبي.

٥. أن يشارك المتدرب في التمارين العملية للبرنامج التدريبي بفعالية مع مجموعته .

٦. تفاعل المتدرب بإيجابية مع مجموعته التدريبية .

٧. للمدرّب وحده حق تقدير مدى مشاركة المتدرب وفعاليتته وبالتالي أحقيته في منحه شهادة حضور البرنامج التدريبي من عدمها وذلك بناء على النقاط الأربع السابقة .

⊕ تطبع على ورقة A3 وتعلق في مكان بارز داخل القاعة التدريبية وفي حال إجراء تعديل سيتم إشعار المشاركين مسبقاً ⊕

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

(٧) الجدول الزمني للبرنامج التدريبي

أولاً: بيانات البرنامج التدريبي

اسم البرنامج التدريبي	المدرّب	د. محمد العامري
تاريخ الانعقاد	مكان الانعقاد	
شريك النجاح المنفذ	الجهة المستفيدة	

ثانياً: عدد الأيام والساعات التدريبية

عدد الفترات التدريبية في اليوم الواحد	عدد الساعات التدريبية في اليوم التدريبي	عدد الأيام التدريبية	مجموع عدد الساعات التدريبية
ثلاث فترات تدريبية	خمس ساعات	٥ أيام تدريبية	٢٥ ساعة تدريبية

ثانياً: توزيع فترات التدريب لليوم الواحد

الفترة	الصباحية	الزمن	المقدار	النشاط
٨ - ٩:٣٠	١٠ - ٩:٣٠	١٢ - ١٠	نصف ساعه	الفترة التدريبية الاولى
١٢ - ١٠	١٢ - ١٠	١٢ - ١٠	ساعتان	الفترة التدريبية الثانية
١٢:٣٠ - ١٢	١٢:٣٠ - ١٢	١٢:٣٠ - ١٢	نصف ساعه	استراحة + صلاة الظهر
١٢:٣٠ - ١٢	١٢:٣٠ - ١٢	١٢:٣٠ - ١٢	ساعه ونصف	الفترة التدريبية الثالثة

ثانياً: أوقات الصلاة لمدينة الرياض - شعبان /

١٤٣٥ هـ

الهجري	الفجر	الظهر	العصر	المغرب	العشاء
٢٦	٣:٣٤	١١:٥٦	٣:١٧	٦:٤٦	٨:١٦
٢٧	٣:٣٤	١١:٥٦	٣:١٧	٦:٤٦	٨:١٦
٢٨	٣:٣٤	١١:٥٦	٣:١٧	٦:٤٦	٨:١٦
٢٩	٣:٣٤	١١:٥٦	٣:١٧	٦:٤٦	٨:١٦

الالتزام بالوقت

سر النجاح

✦ تطبع على ورقة A3 وتعلق في مكان بارز داخل القاعة التدريبية وفي حال اجراء تعديل سيتم إشعار المشاركين مسبقاً ✦

Doc. Coode :

Revision:

Issue Date :

Page :

(٨) استمارة التقييم اليومي للبرنامج التدريبي

أولاً: بيانات البرنامج التدريبي

اسم البرنامج التدريبي	المدرّب	د. محمد العامري
تاريخ الانعقاد	مكان الانعقاد	
شريك النجاح المنفذ	الجهة المستفيدة	
اسم المدرّب (اختياري)	تقييم يوم	الموافق / /

ثانياً: التقييم المعياري

أخي المدرّب / أختي المتدربة: إن رأيك مهم جداً في تقييم جميع عناصر العملية التدريبية، لذا نرجو منك تعبئة هذا النموذج بكل حيادية وتجرد، شاكرين لك مساهمتك الفعالة في تطوير العملية التدريبية. (ضع علامة (✓) أمام الخانة المناسبة حسب وجهة نظرك علماً بأن 😊 تعني مناسب و 😊 مناسب لحد ما، ☹ غير مناسب):

م	الموضوع	البند	😊	😊	☹	سبب اختيارك غير مناسبة
١	المدرّب	بداية الجلسات التدريبية في موعدها				
		استقبال المتدربين والتعارف بينهم				
		توضيح الإرشادات والتعليمات				
		الاستماع لتوقعات المتدربين من الجلسة التدريبية				
		توضيح أهداف البرنامج وموضوعاته الرئيسية				
		هل كان حديث المدرّب متناسقاً و منطقياً و سهلاً في تتبعه				
		المظهر العام للمدرّب				
		هل بدأ المدرّب واثقاً من نفسه و من قدراته				
		هل كان صوت المدرّب و كلماته و المدرّب واضحة و مفهومه لك				
		استخدام لغة الجسد				
		تجنب اللوازم اللفظية والحركية				
		هل بسط المدرّب الموضوع أمامكم بطريقة حسنة متقبلة				
		تشجيع المتدربين على المشاركة				
		التمكن من المادة واستخدام الأمثلة التطبيقية				
٢	المتدربين	إدارة المناقشات بحنكة ومعالجة التعصب للرأي				
		تقديم التغذية الراجعة للمتدربين				
		التقيد بالحقيبة التدريبية				
		محافظة المدرّب على الوقت				
		هل قابلت جلسات الأسئلة احتياجك				
		هل شعرت بأن الجمهور كان مستجيباً للمدرّب				
٣	الوسائل التدريبية	هل تتفق الأهداف التدريبية وحاجاتك التدريبية				
		مشاركتك في الأنشطة التدريبية				
		استفادتك من البرنامج				
		استفادتك من زملائك				
		هل كانت الوسائل التدريبية المستخدمة مفيدة				
		توفر الأدوات التدريبية في قاعة التدريب				
		جودة المساعدات المرئية والوسائل التدريبية التي تم استعمالها				

Doc. Coode :

Issue Date :

Revision:

Page :

م	الموضوع	البند	😊	☺	☹	سبب اختيارك غير مناسبة
٤	المادة التدريبية	فائدة محتويات البرنامج وتحقيقه لتوقعاتك				
		وقت البرنامج ومدته				
		وضوح ودقة صياغة الأهداف وتحديدها وارتباطه بالمادة العلمية				
		شمولية الأهداف للمجالات المعرفية والمهارية والوجدانية				
		تلبية الأهداف لاحتياجات المتدربين				
		وضوح المادة العلمية وسهولتها				
		التسلسل والترابط في موضوعات المادة التدريبية				
		سلامة المادة التدريبية من أخطاء الطباعة				
		سلامة المادة التدريبية من الأخطاء النحوية				
		واقعية الموضوعات العلمية وإمكانية تطبيقها				
		الدقة العلمية للمعلومات والبيانات في المادة التدريبية				
		حدائة المعلومات والبيانات في المادة التدريبية				
		وضوح الأنشطة التدريبية وسهولة فهمها				
		هل كان الموضوع و المحتوى العلمي ذاته مثيراً للاهتمام				
٥	البيئة التدريبية	هل سعة قاعة التدريب مناسبة لعقد الجلسات التدريبية				
		هل كانت الكراسي مريحة				
		ترتيب المقاعد في قاعة التدريب				
		جودة التكييف في قاعة التدريب				
		مستوى النظافة في قاعة التدريب				
		مناسبة الطاوات في قاعة التدريب				
		هل كانت الإضاءة جيدة				
٦	البوفيه والخدمات الفندقية	هل كان البوفيه اليوم مناسباً				
		هل كانت فترات الاستراحة مناسبة				
		توفر مياه الشرب الباردة على طاولة المتدرب				
		توفر علبه محارم على طاولة المتدرب				
		توفر الحلوى على طاولة المتدرب				
		توفير صالة استراحة للمتدربين				
		نظافة دورات المياه				
٧	الخدمات الإدارية	توفر مصلى مناسب ونظيف للأداء الصلاة				
		جودة الخدمات الإدارية والكادر الإداري للبرنامج مع المتدربين				
		جودة الخدمات والتسهيلات المقدمة للمتدربين				
		التجديد والابتكار في الخدمات الإدارية للبرنامج التدريبي				
		هل كان موقع الدورة مناسباً				

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	



ثالثاً : التقييم المفتوح

أولاً: مقترحات ترى التنبه لها في اليوم التالي:

ثانياً : إيجابيات ترى المحافظة عليها وتطويرها في اليوم التالي :

ثالثاً : رسالة تود إرسالها للمدرب لتحسين في اليوم التالي:

رابعاً : رسالة تود إرسالها لإدارة الدورة لتحسين في اليوم التالي :

خامساً : أمور أخرى تحب ذكرها :

⊕ ملاحظة : الرجاء ملء الاستمارة وتسليمها إلى المدرب أو موظف شريك النجاح أو المنظمين أو موظفي مركز التدريب

⊕ 3-3

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

TRAINING EVALUTION FORM (٩) استمارة تقييم برنامج تدريبي

Training program :		البرنامج التدريبي :	
Date :		فترة الإعتقاد :	
Trainer :		المدرّب :	د. محمد العامري

ضعيف Poor	1	متوسط Average	2	جيد Good	3	Very جيد جداً Good	4	ممتاز Excellent	5	الستدرجات RATING	<input checked="" type="checkbox"/>
--------------	---	------------------	---	-------------	---	--------------------------	---	--------------------	---	---------------------	-------------------------------------

	5	4	3	2	1	البند
Organisation & Follow up						التنظيم والمتابعة
Organisation and administration was efficient	<input type="checkbox"/>	طريقة الإستقبال و التسجيل				
Suitability of the course date , deys and timing	<input type="checkbox"/>	تاريخ انعقاد الدورة				
Suitability of the course venue / training hall	<input type="checkbox"/>	مكان انعقاد الدورة				
Staff at Success Skills were helpful and courteous	<input type="checkbox"/>	تعاون ومتابعة وعناية موظفو مهارات النجاح أثناء الدورة				
The course was well structured	<input type="checkbox"/>	كانت الدورة منظمة بعناية				
Content						محتويات الدورة
The course was aimed at the right level for me	<input type="checkbox"/>	تناسب الدورة مع مستوى العملي والفكري				
The course content met with my expectations	<input type="checkbox"/>	مدى الإستفادة من مواضيع ومحتوى الدورة				
The length of the course was adequate	<input type="checkbox"/>	المدة الزمنية للدورة كانت كافية				
Trainer's Delivery						التقديم / المدرّب
The training methods used were appropriate	<input type="checkbox"/>	أساليب التدريب المستخدمة كانت متنوعة				
The course was delivered in a clear, understandable way	<input type="checkbox"/>	توصيل المعلومات والأفكار كان واضحاً ومفيداً				
The training include sufficient practical exercises	<input type="checkbox"/>	كمية ونوعية التطبيقات العملية				
The instructor was able to attract the attention	<input type="checkbox"/>	عرض المدرّب متمعاً وشاداً للإنتباه				
Enough time was given for feedback	<input type="checkbox"/>	فرص المناقشة والمشاركة بالرأي				
Conclusion	<input type="checkbox"/>	المحصلة				

General and Final Evaluation

تقييمك النهائي بشكل عام

What skill/s the course has imparted you that will help improve your performance in the company ?	أداءك في عملك ؟	ما هي أهم المهارات والمعارف التي أضافتها هذه الدورة لتحسين مستوى
Would you have like the course to have covered a particular aspect in more depth ? NO <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> what particular topic ?	هل كنت تفضل التركيز أكثر على جزء خاص من محتوى الدورة ؟	لا <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> إذا كان نعم ، ما هو ؟
Would you recommend this course to others ? Yes <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	هل تنصح زملائك والأخرين بحضور هذه الدورة ؟	لا <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/>
Can you suggest any way in which the course could have been improved ?	هل لديك اقتراحات لتطوير هذه الدورة مستقبلاً ؟	
Is/Are ther any other course/s you are interested in studying at Success Skills ? NO <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> , What particular course ?	هل ترغب في حضور أي برنامج أي برامج مهارات النجاح التدريبية ؟	لا <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> ، إذا كان نعم ، اذكرها ؟

Your name		الاسم
Email	@ البريد	رقم الاتصال
Company	الوظيفة	جهة العمل
	Contact	
	Position	

Doc. Coode :

Revision:

Issue Date :

Page :

(١٠) استمارة استقصاء ختامي لأراء المشاركين في برنامج تدريبي

عزيزتي / عزيزي المشارك نتقدم لك بالشكر أجزله والتقدير أجله لمشاركتك في البرنامج التدريبي التالي :

أولاً: معلومات عن البرنامج التدريبي			
اسم البرنامج التدريبي	المدرّب	د. محمد العامري	
تاريخ الانعقاد	مكان الانعقاد		
شريك النجاح المنفذ	الجهة المستفيدة		

وحرصاً منا على معرفة انطباعات المشاركين بعد المشاركة في البرنامج التدريبي والسعي لتطوير قدراتنا وضمان الجودة ، فإننا نأمل منكم التعاون معنا بملء هذه الإستبانة . شاكرين ومقدرين لكم تعاونكم الكريم معنا .

ثانياً: البيانات الشخصية : هذا القسم اختياري وتوفير المعلومات سيعيننا ب التواصل معك بإذن الله

الاسم	جهة العمل	
مسمى الوظيفة	رقم هاتف العمل	
رقم الهاتف النقال	البريد الإلكتروني	

ثالثاً: المشاركة في البرنامج (فضلاً ضع علامة (✓) في الخانة المناسبة):

1	هل كانت لديك الرغبة في المشاركة في البرنامج ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نعم	لا	رجاء في حال (لا) فسر :
2	هل سبق وأن شاركت في برنامج مماثل ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نعم	لا	رجاء في حال (لا) فسر :
3	هل تم إخبارك بالمشاركة في البرنامج قبل بدئه بوقت كاف ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نعم	لا	رجاء في حال (لا) فسر :

رابعاً: فعاليات البرنامج التدريبي (فضلاً بين مدى موافقتك لما يلي بوضع علامة (✓) في الخانة التي تراها مناسبة في الجدول المقابل):

أ	كيف كانت محتويات البرنامج التدريبي من حيث :	م	البند				
		ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	غير مناسب
		5	4	3	2	1	0
١	صحتها بوظيفتك						
٢	تلبية أهداف التدريب المطلوبة						
٣	مدى الاستفادة من محتويات موضوعاتها						
٤	تفاعل المشاركين مع محتوى البرنامج						

ب	كيف كان تنظيم البرنامج التدريبي من حيث :	م	البند				
		ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	غير مناسب
		5	4	3	2	1	0
١	تاريخ انعقاده						
٢	الجدول الزمني						
٣	مكان انعقاده						
٤	تنظيم عملية الإستراحة						

⊕ ملاحظة : الرجاء الانتقال للصفحة التالية ٢-١ ⊕

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

ج قدرات واستعداد قائد حلقات البرنامج (المدرّب) :							
م	البند	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	غير مناسب
		5	4	3	2	1	0
١	قدرة قائد الحلقة (المدرّب) على إدارة البرنامج وتوصيل المعلومات						
٢	تنوعه لأساليب التدريب						
٣	استخدامه لمعينات (وسائل) تدريبية متنوعة						
٤	تفاعل المشاركين مع قائد (المدرّب) الحلقة التدريبية						

خامساً: المردود بعد التدريب:

1	ما هي أهم المعلومات والمهارات التي أضافها البرنامج التدريبي إلى رصيد خبراتك بعد مشاركتك فيه ؟
أهم المعلومات	أهم المهارات

2	هل سيساعدك التدريب الذي أخذته في أداء مهام وظيفتك بشكل أفضل ؟ (فضلاً ضع علامة (✓) في الخانة التي تراها مناسبة)
	<input type="checkbox"/> نعم ، في هذه الحالة فضلاً وضع كيف ؟ <input type="checkbox"/> لا ، في هذه الحالة فضلاً وضع لماذا ؟

3	هل ستساهم في توصيل هذه المعلومات الجديدة والمهارات المكتسبة إلى زملائك في العمل ؟ (فضلاً ضع علامة (✓) في الخانة التي تراها مناسبة)
	<input type="checkbox"/> نعم ، في هذه الحالة فضلاً وضع كيف ؟ <input type="checkbox"/> لا ، في هذه الحالة فضلاً وضع لماذا ؟

4	المقترحات والإضافات
	دون مقترحاتك التي ترى أنها مهمة لتطوير البرامج التدريبية بشكل أفضل

⊕ ملاحظة: الرجاء ملء الاستمارة وتسليمها إلى المدرّب أو موظف شريك النجاح أو المنظمين أو موظفي مركز التدريب

⊕ 2-2

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

(١١) بيان بالحضور اليومي بدورة تدريبية

أولاً: بيانات البرنامج التدريبي

اسم البرنامج التدريبي	المدرّب	د. محمد العامري	
تاريخ الانعقاد	مكان الانعقاد		
شريك النجاح المنفذ	الجهة المستفيدة		
اسم المتدرب (اختياري)	اليوم	الموافق	/ /

ثانياً: بيانات الحضور

م	الاسم	وقت الحضور	التوقيع	ملاحظات
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				
١٠				
١١				
١٢				
١٣				
١٤				
١٥				
١٦				
١٧				
١٨				
١٩				
٢٠				
٢١				
٢٢				

⊕ تطبع بهذا البيان كافة أسماء المتدربين وفي حال غياب أو تأخر أحد المشاركين يتم تعبئة استمارة ضبط الحضور له ⊕

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

(١٢) استمارة ضبط الحضور والانصراف والأستاذان للمشاركين في برنامج تدريبي

أولاً: بيانات البرنامج التدريبي

اسم البرنامج التدريبي		المدرّب		د. محمد العامري	
عدد ساعات البرنامج	عدد أيام البرنامج	نسبة الغياب المسموح بها	عدد الأيام المسموح بها	عدد الساعات المسموح بها	
تاريخ الانعقاد	مكان الانعقاد				
شريك النجاح المنفذ	الجهة المستفيدة				

ثانياً: قسم خاص بالموظف المرشح (يرجى تعبئة البيانات كاملة)

اسم المشارك	رقم الهوية الوطنية	
جهة العمل	هاتف المرشح	

ثالثاً: معلومات الحالة (يرجى وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة)

1	غياب	بتاريخ: / /	هل اعتذر	نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	هل تجاوز النسبة	نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	السبب:
							غير معروف <input type="checkbox"/> معروف <input type="checkbox"/> في حالة معرفة السبب أذكره:
2	حضور متأخر	بتاريخ: / /	هل اعتذر	نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	هل تجاوز النسبة	نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	السبب:
							غير معروف <input type="checkbox"/> معروف <input type="checkbox"/> في حالة معرفة السبب أذكره:
3	انصراف مبكر	بتاريخ: / /	هل اعتذر	نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	هل تجاوز النسبة	نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	السبب:
							غير معروف <input type="checkbox"/> معروف <input type="checkbox"/> في حالة معرفة السبب أذكره:
4	استئذان	بتاريخ: / /	هل اعتذر	نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	هل تجاوز النسبة	نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	السبب:
							غير معروف <input type="checkbox"/> معروف <input type="checkbox"/> في حالة معرفة السبب أذكره:
5	انسحاب	بتاريخ: / /	هل اعتذر	نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	هل تجاوز النسبة	نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	السبب:
							غير معروف <input type="checkbox"/> معروف <input type="checkbox"/> في حالة معرفة السبب أذكره:

رابعاً: معلومات عن الرصيد السابق

عدد أيام الغياب	عدد ساعات الغياب	عدد دقائق الغياب	عدد أيام الإمتذان	عدد ساعات الإمتذان	عدد دقائق الإمتذان
الرصيد المتوفر	عدد إنذارات الغياب	عدد إنذارات التأخر	الحالة بإيجاز:		

خامساً: مصادقة المشارك

الاسم	التاريخ	التوقيع
-------	---------	---------

سادساً: خاص لاستعمال إدارة الدورة (يرجى وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة)

<input type="checkbox"/>	يقبل عذر المشارك	<input type="checkbox"/>	لا يقبل عذر المشارك
--------------------------	------------------	--------------------------	---------------------

ملاحظة (اذكر السبب):

الاعتماد	الختم
<input type="checkbox"/>	المدرّب
<input type="checkbox"/>	مدير التدريب
	التاريخ
	التوقيع

✪ ترسل نسخة منه إلى جهة العمل ويحفظ نسخة في ملف البرنامج التدريبي ✪

Doc. Coode :	Revision:
Issue Date :	Page :

(١٣) استمارة متابعة المتدربين وقياس العائد من التدريب

أولاً: الأهداف

- ✓ تقييم أثر العائد التدريبي على المتدرب ومدى استفادته العملية من المشاركة بالدورة التدريبية .
- ✓ معرفة مدى تطبيق المعلومات التي تلقاها المشاركون في الدورة المنعقدة وتحويلها إلى مهارات تطبيقية وظيفية .
- ✓ التعرف على أثر الدورة في مسار التطور الوظيفي للمتدرب داخلياً وخارجياً .
- ✓ متابعة متدربي مهارات النجاح الذين شاركوا بدورة تدريبية واحدة على الأقل وقياس العائد التدريبي عليهم لضمان الجودة .

ثانياً: مجال التطبيق

- ✓ تطبيق هذه الإستبانة على عينة عشوائية تمثل كافة المشاركين بدورات مهارات النجاح السابقة والتي عقدت عبر شركاء النجاح .
- ✓ تطبيق هذه الإستبانة بعد مضي شهر من عقد البرنامج التدريبي حيث ترسل للمشاركين في مقرات عملهم وتجمع بشكل رسمي .

ثالثاً: طريقة الإجابة

يرجى من المستجيب الكريم تعبئة المعلومات العامة المدرجة في الجدول أدناه والتي ستعامل بسرية تامة حيث أن الهدف منها توثيق المعلومات الخاصة بالمستجيبين كشرط من شروط تطبيق الاستبانة العلمية ومن ثم الإجابة على كافة بنود الاستبانة وفقاً لمجالات قياسها الرئيسية والأسئلة الفرعية المترتبة على كل مجال وذلك من خلال وضع إشارة (✓) أمام العبارة التي تناسب المستجيب وفي حالة رغبة المشارك بكتابة أي رأي خاص به يمكنه من خلال المكان المخصص لذلك تدوينه .

شاكرين لكم سلفاً حسن التعاون وحرصاً من مؤسسة مهارات النجاح للإستشارات التعليمية والتربوية على تطور خدماتها التدريبية وإضفاء كافة المتعاملين معها .

الجزء الأول: المعلومات العامة

اسم المشارك		الاسم الأول		اسم الأب		اسم الجد		العائلة	
رقم الهوية الوطنية									
الدولة		المدنية							
الجنس		ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>		الدرجة العملية		التخصص			
رقم الهاتف المحمول		رقم الهاتف		مفتاح الدولة					
البريد الإلكتروني									
اسم الجهة									
الإدارة									
القسم									
المسمى الوظيفي									
سنوات الخبرة		أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>		5-10 سنوات <input type="checkbox"/>		أكثر من 10 سنوات <input type="checkbox"/>			
جهة العمل		حكومية <input type="checkbox"/>		تصنيف <input type="checkbox"/>		جهة <input type="checkbox"/>		العمل <input type="checkbox"/>	
		خاصة <input type="checkbox"/>							
		شخصي <input type="checkbox"/>							
عدد البرامج التدريبية التي تلقاها المشاركون عموماً		أقل من 3 برامج <input type="checkbox"/>		3-5 برامج <input type="checkbox"/>		أكثر من 5 برامج <input type="checkbox"/>			
عدد البرامج التدريبية التي تلقاها المشاركون بمهارات النجاح تحديداً		أقل من 5 برامج <input type="checkbox"/>		5-10 برامج <input type="checkbox"/>		أكثر من 10 برامج <input type="checkbox"/>			
نوع البرامج التدريبية التي تلقاها المشاركون من قبل مهارات النجاح		إدارية <input type="checkbox"/>		تربوية <input type="checkbox"/>		تقنية <input type="checkbox"/>		جماهيرية <input type="checkbox"/>	
فترة المشاركة بأحدت برنامج عقده مهارات النجاح		أقل من 3 أشهر <input type="checkbox"/>		3-12 أشهر <input type="checkbox"/>		أكثر من سنة <input type="checkbox"/>			

⊕ ملاحظة: الرجاء الانتقال للصفحة التالية ٢-١ ⊕

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

الجزء الثاني: مجالات الاستبانة وبنودها الفرعية

م	المجال	البند	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق بشدة	لا أوافق
١	الانطباع العام عن الدورة	تقدم مهارات النجاح للمشاركين كافة التسهيلات اللازمة لضمان نجاح الدورة التدريبية بما يفوق توقعاتهم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٢		تختار مهارات النجاح المدربين الأكفاء لتقديم الدورات التدريبية حيث يمتازون بالمعرفة وحسن التواصل مع المتدربين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٣		تحرص مهارات النجاح على متابعة حضور كافة المشاركين في الدورة التدريبية طوال فترة انعقادها	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٤		تهتم مهارات النجاح بإدارة الزمن الخاص بتنفيذ الدورة بما يتفق مع خطة تنفيذ الدورة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٥	تطور المهارات الوظيفية	ينسجم محتوى البرامج التدريبية مع توقعاتي وحاجتي الوظيفية والشخصية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٦		يقدم محتوى البرنامج التدريبي معارف جديدة ومنوعة تثري خبراتي الحياتية والعلمية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٧		ينعكس أثر محتوى البرنامج التدريبي إيجابياً على تطور وتحسين مهاراتي الوظيفية والشخصية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٨		بفضل الله ثم مشاركتي في البرنامج التدريبي حدثت بعض التحسينات على بعض المهام الوظيفية التي أقوم بها .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٩	تطور المسار الوظيفي	يتفق البرنامج التدريبي مع متطلبات واحتياجات تطور المسار الوظيفي المستقبلي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٠		يعد البرنامج التدريبي متطلباً أساسياً لترقيتي وظيفياً	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١١		سيكون لمشاركتي بالبرنامج التدريبي بإذن الله تأثيراً مباشراً لترقيتي وظيفياً	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٢		بفضل الله ثم مشاركتي بالدورات التدريبية توفرت لي فرص عمل أكثر تطوراً داخل منظمي وخارجها	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٣	تطور القدرات العامة	يعزز البرنامج التدريبي مهاراتي وقدراتي الحياتية بشكل عام مما يساهم في تعزيز مكانتي الاجتماعية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٤		يساهم البرنامج التدريبي ومحتواها في تلبية حاجتي الاجتماعية بشكل عام	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٥		ساهم البرنامج التدريبي في توسيع مداركي وتنشيط قدراتي وتحفيزي لمتابعة التعلم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٦	العوائد المادية والمعنوية	يعزز التحاق بالبرنامج التدريبي إيجابياً صورتي أمام زملائي والمسؤولين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٧		يؤثر البرنامج التدريبي في قرار التحسينات المادية التي تطرأ على دخلي الشهري	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٨		كان للبرنامج التدريبي الأثر المباشر في توجيه رسائل الشكر والثناء والدعم المعنوي الموجبة لي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٩		يعزز البرنامج التدريبي علاقتي الوظيفية مع زملائي بالعمل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٢٠		يعزز البرنامج التدريبي مهارات وقدراتي الحياتية بشكل عام	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

الجزء الثالث: المقترحات

تشكر مؤسسة مهارات النجاح للإستشارات التعليمية والتربوية المستجيبين الكرام ونرحب بالرأي أو المقترح المقدم من قبله والذي ملخصه :

التاريخ : التوقيع :

⊕ ملاحظة : الرجاء ملء الاستمارة وتسليمها إلى المدرب أو موظف شريك النجاح أو المنظمين أو موظفي مركز التدريب

⊕ 2-2

Doc. Coode :		Revision:	
Issue Date :		Page :	

