

## الدليل الإرشادي

2-3

## الاطبع برنامج للرالي

ضمن سلسلة الأدلة الإرشادية التي يصدرها مركز خدمات المنظمات غير الحكومية

## مقدمة

تعتبر عملية التنظيم من أهم مراحل إدارة البرنامج التدريبي فهي التي تضع الإطار العام للتدريب وكذلك الإطار المرحلي للخطوات التنفيذية لاتمام العملية بأكملها، وذلك من أجل التحكم في عنصر الوقت بالبرنامج وتقسيم الأدوار والتقليل من الجهد والوقت المبذول مما يسهل عملية تقديم التدريب وما يستتبعه من خطوات متمثلة في إجراء التقييم وكتابة التقرير النهائي للوقوف على ما تحقق من أهداف التدريب.

## ❖ مراحل عملية تنظيم البرنامج التدريبي

تم عملية التنظيم خلال ثلاثة مراحل أساسية هي :

- المرحلة الأولى :- مرحلة الإعداد للبرنامج التدريبي (ما قبل البرنامج).
- المرحلة الثانية :- مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي (أثناء الانعقاد).
- المرحلة الثالثة :- مرحلة المتابعة و التقييم و كتابة التقارير (ما بعد البرنامج).

وفيما يلي عرض تفصيلي لمهام كل مرحلة من المراحل الثلاث.

## **المرحلة الأولى: الإعداد للبرنامج التدريبي (ما قبل البرنامج)**

١. تحديد موضوع التدريب طبقاً للاحتياج المؤسسي
٢. تحديد الفئة المستهدفة (المشاركون)
٣. تحديد زمان ومكان انعقاد التدريب
٤. تحديد نظام القاعة وما سيقدم خلال الراحة والغذاء من مشروبات وطعام
٥. تحديد فريق العمل
٦. وضع الميزانية المقترحة
٧. تحديد واختيار المدرب / الاستشاري
٨. إعداد وإرسال استماراة الترشيح وخطابات الدعوة واستماراة رصد التوقعات وقياس المعلومات
٩. إعداد وتجهيز ملف التدريب
١٠. التأكد من معينات التدريب
١١. وضع قائمة مراجعة

## **المرحلة الثانية: تنفيذ البرنامج التدريبي (أثناء الانعقاد)**

١. استقبال وتسجيل وافتتاح
٢. إدارة الاستراحات ومراقبة الطعام
٣. استيفاء استماراة التقييم النهائي

## **المرحلة الثالثة: المتابعة والتقييم وكتابة التقارير (ما بعد البرنامج)**

١. تسوية الميزانية
٢. إعداد وصياغة نتائج التقييم النهائي
٣. إعداد وصياغة التقرير النهائي
٤. متابعة مخرجات البرنامج التدريبي وقياس أثر التدريب

## **المرحلة الأولى: ما قبل إنعقاد البرنامج:**

### **١. تحديد موضوع التدريب طبقاً لاحتياج المؤسسة**

يحدد موضوع التدريب وفقاً لأهداف وأغراض المؤسسة التي أنشئت من أجلها وطبقاً لما تم حصره من احتياجات من خلال استفادة إستماراة تقييم مؤسسي أو إستماراة حصر الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة.

### **٢. تحديد الفئة المستهدفة (المشاركون)**

يتم تحديد الفئة المستهدفة أو المشاركين وفقاً لموضوع التدريب والاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة.

### **٣. تحديد زمان و مكان انعقاد التدريب**

يتم تحديد زمان انعقاد البرنامج وفقاً للجدول الزمني للخطة التدريبية للمؤسسة. وبصفة عامة، يجب تحديد موعد ومكان التدريب بما يتفق مع ظروف المشاركين وبحيث يسهل الوصول إليه.

### **٤. تحديد نظام القاعة وما سيقدم خلال الراحة والغذاء**

#### **معايير اختيار قاعة التدريب :**

- (أ) من السهل الوصول إليها .
- (ب) مناسبة لعدد المشاركين .
- (ج) ذات تهوية وإضاءة جيدة
- (د) متوفراً بها أجهزة العرض والتصوير والصوت
- (ه) يتوفراً بها أو بالقرب منها مكان للإستراحات .

#### **المشروبات والطعام:**

- (أ) ان تكون المشروبات والأطعمة ملائمة للمشاركين من حيث النوع والكمية.
- (ب) توافر خدمة التقديم .

## 5. تحديد فريق العمل

ويتضمن ذلك عدد الأفراد، المهمة المسندة لكل فرد، منسق التدريب، المسئول أو المشرف العام على البرنامج.

## 6. وضع الميزانية

وتشمل مصروفات الإقامة، والانتقالات، والمواد الموزعة، ومكافآت فريق العمل والمدربين، وإيجار القاعة، وتكفة الأطعمة والمشروبات وتكفة تصوير وإعداد.

## 7. تحديد و اختيار المدرب الاستشاري

من أهم المعايير التي يجب وضعها في الإعتبار عند اختيار المدربين أو الإستشاريين أن يكونوا مؤهلين للتدريب ولديهم الخبرة والمعرفة الكافية بموضوع التدريب وهناك عدة خطوات لاختيار المدرب هي:

أ) إعداد قائمة أو دليل خاص بالمدربين المحترفين والهيئات والمكاتب التدريبية والإستشارية مصنفة وفق الموضوعات المتعددة للتدريب.

ب) إعداد خطاب وتجبيه للعديد من المدربين أو المؤسسات التدريبية يحدد فيه الموضوع الذي يدور حوله التدريب والموعد المقترن لتنفيذ التدريب ثم طلب عرض فني ومالى يحدد فيه الموضوعات الفرعية وبرنامج التدريب والاساليب والمعينات التدريبية التي ستستخدم وسابقة أعمال المدرب أو جهة التدريب موضحًا بها الموضوعات التي قام بالتدريب عليها واسماء وأرقام تليفونات وعناوين الجهات التي قام بالتدريب بها بالإضافة للسيرة الذاتية الخاصة به.

ب) تشكيل لجنة من الجمعية وذلك لتفريغ العروض والاتفاق على أفضل العروض فنيا ثم ماليا.

ج) إعلام المدرب / الإستشاري بالهدف من الدورة وعدد الجلسات وساعات التدريب.

د) يقدم المدرب / الإستشاري برنامج زمني تفصيلي لكل جلسة بالزمن والموضوع.

هـ) إفاده المدرب / الإستشاري بالمعلومات الاساسية الخاصة بالمشاركين من حيث العدد والسن والنوع والمستوى التعليمي والوظيفي وسابقة الخبرة في مجال التدريب ..... الخ.

و) التفاصيل الكاملة عن مكان وزمان البرنامج والإقامة إن وجدت.

## 8. إعداد و إرسال خطابات الدعوة و إستماراة الترشيح و إستماراة رصد التوقعات

يرفق مع خطاب الدعوة إستماراة الترشيح والجدول الزمني للتدريب.

### **أ) إعداد و إرسال خطاب الدعوة:**

يجب أن يتضمن خطاب الدعوة تفاصيل عن البرنامج التدريبي بما في ذلك عنوان البرنامج وموعد ومكان عقده، وغير ذلك من المعلومات الأساسية للمشارك بحيث لا يكون في حاجة إلى الرجوع إلى الهيئة المنظمة للتدريب.

كما يجب ذكر عدد المرشحين المطلوبين بالصفة الوظيفية المطلوبة مع الإشارة إلى أهمية مراعاة توازن النوع الاجتماعي وأخر موعد لاستلام استمارات الترشيح ورسوم الإشتراك (إن وجدت) مع ذكر اسم المشرف المسؤول عن البرنامج واسم المنسق ورقم تليفونه للإتصال به عند الحاجة.

**نموذج ( ٢ ) مرفق**

### **ب) إعداد و إرسال إستماراة الترشيح:**

- تتضمن إستماراة الترشيح عادة بعض البيانات عن الشخص المرشح للمشاركة في التدريب بما في ذلك بيانته الشخصية وبيانات عن الجمعية أو الهيئة التي ينتمي إليها المرشح بالإضافة إلى اسم وميعاد ومكان عقد البرنامج التدريبي.

- الغرض من هذه الإستماراة هو الحصول على المعلومات الخاصة بالمشارك والتي تساعد في عملية الاختيار والتي تكون وفقاً لقواعد الالتحاق بالتدريب التي تضعها المنظمة.

**نموذج ( ٣ ) مرفق**

### **ج ) إستماراة رصد التوقعات و قياس المعلومات:**

توضع هذه الإستماراة لقياس معلومات ومهارات المرشح للتدريب للتوضيح مدى احتياجه لهذا البرنامج أو أية برامج أخرى. كما تقييد هذه الإستماراة لمعرفة توقعات المرشحين من حضورهم لبرنامج حتى تؤخذ في الاعتبار خلال التنفيذ وعند تقييم البرنامج بمطابقة التوقعات بالموضوعات التي طرحت بالفعل، كما يشارك في تصميم إستماراة قياس المعلومات المدرب أو الإستشاري المنوط إليه تنفيذ البرنامج التدريبي.

### **د) إستماراة التسجيل ( التعارف):**

- توضع هذه الإستماراة بالملف التدريبي الذي يوزع على كل مشارك في اليوم الأول للتدريب ويجب التأكيد على أهمية استيفاء هذه الإستماراة عند بدء البرنامج.

- تتكون هذه الإستماراة من بيانات شخصية عن المتدرب وكذلك بيانات عن الجمعية / المؤسسة التي ينتمي إليها، بما في ذلك الاسم والعنوان والوظيفة (اسم الجمعية وعنوانها وتليفوناتها).

- تقييد هذه الإستماراة عند إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالجمعية.

- يجب أن يوضع أعلى الإستماراة عنوان وتاريخ ومكان انعقاد البرنامج التدريبي.

**نموذج ( ٤ ) مرفق**

## **٩. إعداد وتجهيز الملف الخاص بالمترب**

بعد إرسال خطاب الدعوة ومرفق به استماراة الترشيح تبدأ عملية ترتيب الملف الخاص بالمترب بحيث يحتوي كل ملف على ما يلى :

- رسالة ترحيب
- إستماراة التسجيل ( التعارف )
- الجدول الزمني للبرنامج التدريبي (نموذج ( ١ ) مرفق)
- المادة التدريبية أو على الأقل الإطار العام والمواضيعات الرئيسية
- استماراة التقييم القبلي / بعدي
- استماراة التقييم النهائي أو اليومي
- مطبوعات تعريف عن الجمعية والنشاط الذى يندرج تحته البرنامج التدريبي
- دفتر للملاحظات
- قلم

## **١٠. التأكيد من معينات التدريب**

يجب أن يتأكيد المسئول عن تنفيذ البرنامج التدريبي من توفير كافة أجهزة و معينات التدريب الازمة، وذلك من خلال:

أ) إختيار مناسب لمعينات السمعية والبصرية الازمة للتدريب

ب) تجهيز لوحة قلابة للورق (فليب شارت )

ج) تجهيز جهاز الإسقاط الضوئي (أوفر هد بروجكتور)، أو جهاز داتا شو (فيديو بروجكتور) إذا تطلب الأمر لذلك

ه) وجود جهاز كمبيوتر و ماكينة تصوير بالقرب من القاعة

و) تجهيز أقلام وأوراق لمجموعات العمل

## **١١. وضع قائمة مراجعة**

عند الإنتهاء من الخطوات السابقة يجب أن يكون لدى الجمعية قائمة مراجعة خاصة بالتدريب. وتشتمل هذه القائمة على بعض النقاط الواجب مراجعتها قبل وأثناء التدريب حتى نتأكد من إكمال ونجاح كل عنصر من عناصر التدريب السابقة، وتحتوي هذه القائمة على أغلب النشاطات المطلوبة عند التخطيط لدورة تدريبية ومن المهم أن يضعها المسئول عن التنفيذ نصب عينيه.

نموذج رقم (٥) مرفق

## المرحلة الثانية: مرحلة تنفيذ البرنامج

### ١. استقبال وتسجيل وافتتاح

- يجب التأكد من أن كل المعدات والأجهزة تعمل جيداً
- إدارة ومراقبة إستقبال المشاركين وتوزيع ملفات التدريب على كل مشارك
- متابعة التسجيل للمشاركين وإفتتاح البرنامج وشرح أهداف البرنامج وإستعراض الجدول الزمني للبرنامج (الأجندة )

### ٢. إدارة الاستراحات ومراقبة الطعام

- إدارة ومراقبة عملية تقديم الطعام والمشروبات وجودتها، وأوقات الإستراحة ووقت الغداء إن وجد.

### ٣. إستيفاء إستماراة التقييم النهائي

وهي تصمم لتقييم البرنامج التدريبي من كافة الجوانب (الفنية والإدارية) وأوجه الإستفادة من الموضوعات المطروحة بالبرنامج وما لم يتم تغطيته خلال البرنامج مع وجود مساحة لذكر توصيات وتعليقات المشاركين على أسلوب العرض والميسرين ومعينات التدريب والبرنامج ككل.

نموذج(٦) مرفق

## المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد البرنامج

### ١. تسوية الميزانية

بإنتهاء البرنامج يتم تسوية الميزانية ( سلف / عهد ) من خلال مستندات رسمية مقابل كل منصرف بموجب كشف بيان للتسوية موضحاً به أوجه الصرف ومرفقاً به الفواتير والمستندات، وكذلك إرافق كشف إستلام بدل الإنتقال أو أية مصروفات أخرى سددت للمشاركين مدعماً بكشف الحضور والإنصرف.

## **٢. إعداد و صياغة نتائج التقييم النهائي**

بعد إستيفاء إستمارات التقييم النهائي من قبل المشاركين، يجب تفريغ هذه الإستمارات وصياغة نتائجها مع ذكر التوصيات وأهم التعليقات وذلك للإستفادة بها فى تقييم مدى نجاح البرنامج وأداء المسؤولين عن إدارة وتنفيذ البرنامج واخذها فى الإعتبار عند إعداد وتنفيذ الدورات القادمة.

## **٣. إعداد و صياغة التقرير النهائي للبرنامج**

يتم كتابة التقرير النهائي للبرنامج على أن يتضمن النقاط التالية:

أ) مقدمة: تشتمل على أهمية وأهداف البرنامج التدريسي الرئيسية والفرعية.

ب) بيانات أساسية عن البرنامج :

- اسم المسئول عن التنفيذ والمنسق

- اسم المدرب أو الإستشاري

- مكان التدريب وزمانه

- مدة تنفيذ البرنامج

- أساليب التدريب

- معينات التدريب

- الجدول الزمني (الأجندة )

- نتائج التقييم النهائي

ج) سرد لكيفية سير البرنامج بحيث تشمل الموضوعات المطروحة والمناقشات ومجموعات العمل وغيرها من الأنشطة الرئيسية التي تمت خلال البرنامج التدريسي.

د) إرفاق صورة ضوئية من كشف الحضور.

ه) بيان يوضح أسماء المشاركين ووظائفهم وعنوانينهم وتليفوناتهم.

ز) إرفاق صورة جماعية للمشاركين أو أية مستندات أخرى تتعلق بتوثيق البرنامج.

## **٤. متابعة مخرجات و أثر البرنامج التدريسي**

## نماذج

### نموذج (١):

الجدول الزمني للتدريب  
اسم البرنامج : -----  
التاريخ : -----  
المكان : -----

اليوم الأول \*

| الجلسة الأولى  | الموضوع | الميسرة/ة | الأستاذ/ة |
|----------------|---------|-----------|-----------|
| ١١,٠٠ - ٩,٠٠   | تعرف    |           | الميسرة/ة |
| ١١,٣٠-١١,٠٠    | إستراحة |           | الأستاذ/ة |
| الجلسة الثانية | الموضوع | الميسرة/ة | الأستاذ/ة |
| ١,٣٠ - ١١,٣٠   |         |           | الميسرة/ة |
| ٢,٠٠ - ١,٣٠    | إستراحة |           | الأستاذ/ة |
| الجلسة الثالثة | الموضوع | الميسرة/ة | الأستاذ/ة |
| ٤,٠٠-٢,٠٠      |         |           | غذاء      |

\* ملحوظة : يكرر تبعاً لعدد أيام التدريب

## نموذج (٢):

### خطابي الدعوة

التاريخ

-----  
إسم الجمعية :

-----  
الأستاذ(ة) إسم مدير الجمعية :

-----  
الصفة الوظيفية :

تحية طيبة و بعد . . .

يعد مركز /جمعية أحد الأنشطة التنموية الرامية إلى دعم مشاركة المواطنين والمنظمات غير الحكومية في عملية التنمية. ويعمل هذا المركز/الجمعية تحت رعاية ..... . وفي هذا الإطار، يهتم المركز بتقديم مجموعة من الخدمات المتكاملة والشاملة للمنظمات غير الحكومية بهدف دعم العمل الأهلي، وتنمية مهارات العمل في مجالات .....  
و لذا يتشرف المركز/الجمعية بدعوة جمعيتك للمشاركة في برنامج تدريبي حول : "عنوان البرنامج التدريبي"  
والذى سيعقد فى الفترة من --- إلى --- (موعد التدريب ) فى ( مكان التدريب ) وذلك بهدف (هدف البرنامج) سيدأ البرنامج اليومي للتدريب فى تمام الساعة ----- ويستمر حتى ----- مساءً،  
ويتخلل البرنامج فترات كافية للراحة والغذاء.

الرجاء ترشيح عدد ----- أشخاص كحد أقصى من القيادات أو العاملين (المسمى الوظيفي)  
بالجمعية للمشاركة في هذا البرنامج التدريبي على أن يراعى في المرشح الشروط التالية :

#### **"الشروط التي يجب مراعتها في المرشح"**

هذا، وسيتم اختيار المرشحين تبعاً لأسبقية وصول خطاب الترشيح ومدى استيفاء المرشح للشروط السابقة ، علماً بأن آخر موعد لقبول إستمارات الترشيح كاملة البيانات ومحتوة بخاتم الجمعية هو يوم (آخر موعد لإستلام إستمارة الترشيح). يمكن إرسال إستمارات الترشيح سواء بالفاكس أو بالبريد السريع أو مسلماً باليد (كل من رقم الفاكس و العنوان البريدى موضحان فى نهاية هذا الخطاب) وسوف نقوم بإخطار الجمعية أو المرشح بالموافقة على حضور التدريب فى يوم (موعد للرد على المرشحين) هذا، ونعتذر عن تغيير المرشحين أو إستبدالهم بآخرين بعد إخبارهم من قبل المركز/ الجمعية بالموافقة على ترشيحهم.

بالنسبة للمشاركين من أماكن تبعد عن موقع التدريب بمسافة تزيد عن --- كيلومتر سوف يوفر لهم المركز/ الجمعية الإقامة والإعاشة لمدة التدريب، مع العلم أن المركز/ الجمعية لن يتکفل بمصاريف الإنتقالات من وإلى مكان التدريب لأي من المتدربين.  
لمزيد من المعلومات أو الإستفسار يرجى الإتصال بمنسق البرنامج الأستاذ(ة) / ( الشخص المسؤول عن التدريب ) بمركز /جمعية ----- .

ولسيادتكم جزيل الشكر وفائق الاحترام ،

توقيع المدير المسؤول

نموذج (٣):

### إستماراة ترشيح لبرنامج تدريبي

#### "لمنوان التدريبي"

#### موعد التدريبي (الفترة من ----- الى)

##### المكان -----

##### أولاً : بيانات عن المرشح / المرشحة للتدريب :

الاسم: .....  
النوع: ..... ( ) أنثى ( ) ذكر  
العنوان: ..... المؤهلات الدراسية: .....  
تليفون: ..... منزل: ..... عملي: .....  
الوظيفة / المهمة الأصلية: .....  
البريد الإلكتروني: .....  
الوظيفة/الموقع داخل الجمعية: .....  
الدورات التدريبية الحاصل عليها: .....  
الخبرات السابقة: .....

##### ثانياً : بيانات عن الجمعية :

الاسم: .....  
رقم الإشهار: .....  
العنوان: .....  
تليفون: .....  
فاكس: .....  
بريد إلكتروني: .....

#### نموذج (٤):

### إستمارة تسجيل / تعارف

**برنامجه تدريبي من "عنوان البرنامج"**

**المكان**

**موجه التدريبي (القدرة من ---إلى---)**

الاسم : .....  
العنوان : .....  
تاريخ الميلاد : .....  
المؤهل : .....  
تليفون : .....  
الوظيفيه بالجمعية : .....  
العمل خارج الجمعية (إن وجد) .....  
أسم الجمعية : .....  
عنوان الجمعية : .....  
تليفون الجمعية : .....  
البريد الإلكتروني : .....  
التاريخ : .....  
التوقيع : .....

## نموذج (٥):

### قائمة مراجعة

تحتوى هذه القائمة على أغلب الأنشطة المطلوبة عند التخطيط للبرامج التدريبية وتنفيذها، ويجب أن يضعها المدرب/منسق التدريب نصب عينيه لنجاح البرنامج.

| النشاط   | المسئول     | محتوى | تمت ( ✓ ، ✗ ) |
|--|-------------|-------|---------------|
| قبل بداية التدريب :                                      |             |       |               |
| – إرسال الدعوات وبرنامج التدريب للمشاركين                |             |       |               |
| – ترتيب الوثائق  |             |       |               |
| – شراء و إختبار أدوات التدريب                            |             |       |               |
| – إعداد اللوحات  |             |       |               |
| – تصوير النبذات ودليل التدريب للمشاركين                  |             |       |               |
| – زيارة مكان التدريب للتأكد من ملائمتها لعقد البرنامج    |             |       |               |
| – إختيار الأناث وترتيبها                                 |             |       |               |
| – الاعداد لكل من الوجبات، ومصروفات السفر والإقامة .. الخ |             |       |               |
| النشاط   | من سيقوم به | محتوى | تمت ( ✓ ، ✗ ) |
| في نهاية التدريب :                                       |             |       |               |
| – توزيع قائمة بأسماء المشاركين وعناوينهم وتليفوناتهم     |             |       |               |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>— تسوية العهد والسلف</li> <li>— جمع الأدوات التي لم تستخدم</li> <li>— قراءة وتحليل التقييم النهائي</li> </ul> |
|--|--|--|--|

## نموذج (٦):

### استماره تقييم نهائى

عزيزى / عزيزتى المشارك(ة)

أعدت هذه الإستماره للتعرف على رأيك في النواحي المختلفة للبرنامجه التدربي، رحاء التكرم بإستيفائها حيث أن رأيك سيساهم في الإرتقاء بالعمل ورفع مستوى الأداء في المرات القادمة بإذن الله.

- هل لبت الورشة / البرنامج توقعاتك من الحضور البرنامج ؟      نعم ( )      إلى حد ما ( )      لا ( )
  - هل تم تحقيق الأهداف المعلنة للبرنامج ؟      نعم ( )      إلى حد ما ( )      لا ( )
  - مدة البرنامج      كافية ( )      غير كافية ( )
  - وأقترح أن تكون---- يوما
  - ماهى الموضوعات التي إستفدت بها أكثر من غيرها ؟
- .....  
.....

- ما الموضوعات التي لم يعطى لها البرنامج بشكل مناسب ؟

.....  
.....

- ما رأيك في أساليب التدريب التي إستخدمت خلال البرنامج: ممتازة ( )      جيدة ( )      مقبولة ( )      غير مقبولة ( )
- ما رأيك في المعينات التدريبية المستخدمة :      ممتازة ( )      جيدة ( )      مقبولة ( )      غير مقبولة ( )
- ما رأيك في الجوانب الإدارية (الراحات، الغذاء ، الترتيبات الإداري )  
ممتازة ( )      جيدة جداً ( )      جيدة ( )      ضعيفة ( )

أية مقتراحات أخرى ترى إضافتها:

.....  
.....

التوقيع (اختياري)