

الدليل الإرشادي

2-3

تنظيم برنامج تدريبي

ضمن سلسلة الأداة الإرشادية التي يصدرها مركز خدمات المنظمات غير الحكومية

مقدمة

تعتبر عملية التنظيم من أهم مراحل إدارة البرنامج التدريبي فهي تضع الاطار 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

تتم عملية التنظيم خلال ثلاث 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 استمارة الترشيح وخطابات الدعوة واستمارة 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 استمارة 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 للاحتياج المؤسسي

يحدد موضوع التدريب وفقاً لأهداف وأغراض المؤسسة التي أنشئت من أجلها و طبقاً لما تم حصره من احتياجات من خلال استيفاء إستمارة تقييم مؤسسي أو إستمارة حصر الإحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة.

٢. تحديد الفئة المستهدفة (المشاركين)

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

3. 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.

4. 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) تتوفر بها أجهزة العرض والتصوير والصوت
- (هـ) يتوفر 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، وتكلفة الأطعمة والمشروبات وتكلفة تصوير وإعداد.

7. تحديد و إختيار المدرب الإستشارى

من أهم المعايير التى يجب وضعها فى الإعتبار عند إختيار المدربين أو الإستشاريين أن يكونوا مؤهلين للتدريب ولديهم الخبرة والمعرفة الكافية بموضوع التدريب وهناك عدة خطوات لإختيار المدرب هي:

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

(ب) إعداد خطاب وتوجيهه للعديد من المدربين أو المؤسسات التدريبية يحدد فيه الموضوع الذى يدور حوله التدريب والموعد المقترح لتنفيذ التدريب ثم طلب عرض فنى ومالى يحدد فيه الموضوعات الفرعية وبرنامج التدريب والاساليب والمعينات التدريبية التى ستستخدم وسابقة أعمال المدرب أو جهة التدريب موضحا بها الموضوعات التى قام بالتدريب عليها واسماء وأرقام تليفونات وعناوين الجهات التى قام بالتدريب بها بالإضافة للسيرة الذاتية الخاصة به.

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

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

(د) يقدم المدرب / الإستشارى برنامج زمنى تفصيلى لكل جلسة بالزمن والموضوع.

(هـ) إفادة المدرب / الإستشارى بالمعلومات الاساسية الخاصة بالمشاركين من حيث العدد والسن والنوع والمستوى التعليمي والوظيفي وسابقة الخبرة فى مجال التدريب الخ.

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

8. إعداد و إرسال خطابات الدعوة و إستمارة الترشيح و إستمارة رصد

التوقعات

يرفق مع خطاب الدعوة إستمارة الترشيح والجدول الزمني للتدريب.

أ) إعداد و إرسال خطاب الدعوة:

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

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

نموذج (٢) مرفق

ب) إعداد و إرسال إستمارة الترشيح:

- تتضمن إستمارة الترشيح عادة بعض البيانات عن الشخص المرشح للمشاركة فى التدريب بما فى ذلك بياناته الشخصية وبيانات عن الجمعية أو الهيئة التى ينتمى إليها المرشح بالإضافة إلى اسم وميعاد ومكان عقد البرنامج التدريبي.

- الغرض من هذه الإستمارة هو الحصول على المعلومات الخاصة بالمشارك والتي تساعد فى عملية الاختيار والتي تكون وفقاً لقواعد الإلتحاق بالتدريب التى تضعها المنظمة.

نموذج (٣) مرفق

ج) إستمارة رصد التوقعات و قياس المعلومات:

توضع هذه الإستمارة لقياس معلومات ومعارف المرشح للتدريب لتوضيح مدى إحتياجه لهذا البرنامج أو أية برامج أخرى. كما تفيد هذه الإستمارة لمعرفة توقعات المرشحين من حضورهم لبرنامج حتى تؤخذ فى الاعتبار خلال التنفيذ وعند تقييم البرنامج بمطابقة التوقعات بالموضوعات التى طرحت بالفعل، كما يشارك فى تصميم استمارة قياس المعلومات المدرب أو الإستشارى المنوط إليه تنفيذ البرنامج التدريبي.

د) إستمارة التسجيل (التعارف):

- توضع هذه الإستمارة بالملف التدريبي الذى يوزع على كل مشارك فى اليوم الأول للتدريب ويجب التأكيد على أهمية استيفاء هذه الاستمارة عند بدء البرنامج.

- تتكون هذه الإستمارة من بيانات شخصية عن المتدرب وكذلك بيانات عن الجمعية / المؤسسة التى ينتمى إليها، بما فى ذلك الاسم والعنوان والوظيفة (أسم الجمعية وعنوانها وتليفوناتها).

- تفيد هذه الإستمارة عند إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالجمعية.

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

نموذج (٤) مرفق

٩. إعداد وتجهيز الملف الخاص بالمتدرب

بعد إرسال خطاب الدعوة ومرفق به استمارة الترشيح تبدأ عملية ترتيب الملف الخاص بالمتدرب بحيث يحتوي كل ملف علي ما يلي :

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

١٠. التأكد من معينات التدريب

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

- أ) إختيار مناسب للمعينات السمعية والبصرية اللازمة للتدريب
- ب) تجهيز لوحة قلاية للورق (فليب شارت)
- ج) تجهيز جهاز الإسقاط الضوئى (أوفرهد بروجكتور)، أو جهاز داتا شو (فيديو بروجكتور) إذا تطلب الأمر لذلك
- هـ) 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، وتحتوى 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 الغذاء إن وجد.

٣. إستيفاء إستمارة التقييم النهائى

وهى تصمم لتقييم البرنامج التدريبى 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 إرفاق كشف إستلام بدل الإنتقال أو أية مصروفات أخرى سددت للمشاركين مدعماً بكشف الحضور والإنصراف.

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 التدريبي الرئيسية والفرعية.
(ب) بيانات أساسية عن البرنامج :

- اسم المسئول عن التنفيذ والمنسق

- اسم المدرب أو الإستشارى

- مكان التدريب وزمانه

- مدة تنفيذ البرنامج

- أساليب التدريب

- معينات التدريب

- الجدول الزمنى (الأجنده)

- نتائج التقييم النهائي

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

(د) إرفاق صورة ضوئية من كشف الحضور.

(هـ) بيان يوضح أسماء المشاركين ووظائفهم وعناوينهم وتليفوناتهم.

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

٤. متابعة مخرجات و أثر البرنامج التدريبي

نماذج

نموذج (١):

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

* اليوم الأول *

الميسر/ة	الموضوع	الجلسة الأولى
الأستاذة	تعارف	٩,٠٠ – ١١,٠٠
إستراحة		١١,٣٠-١١,٠٠
الميسر/ة	الموضوع	الجلسة الثانية
الأستاذة		١١,٣٠ - ١,٣٠
إستراحة		١,٣٠ - ٢,٠٠
الميسر/ة	الموضوع	الجلسة الثالثة
الأستاذة		٢,٠٠ - ٤,٠٠
غذاء		

* ملحوظة : يكرر تبعاً لعدد أيام التدريب

نموذج (٢):

خطابه 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 وفى هذا الإطار، يهتم المركز بتقديم مجموعة من الخدمات المتكاملة والشاملة للمنظمات غير الحكومية بهدف دعم العمل الأهلي، وتنمية مهارات العمل في مجالات.....

ولذا يتشرف المركز/الجمعية بدعوة جمعيتكم للمشاركة فى برنامج تدريبي حول : "عنوان البرنامج التدريبي"

والذى سيعقد فى الفترة من ---- إلى ----(موعد التدريب) فى (مكان التدريب) وذلك بهدف (هدف البرنامج) سيبدأ البرنامج اليومى 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 فى هذا البرنامج التدريبي على أن يراعى فى المرشح الشروط التالية :

"الشروط التي يجب مراعاتها فى المرشح"

هذا، وسيتم إختيار المرشحين تبعاً لأسبقية وصول خطاب الترشيح ومدى استيفاء المرشح للشروط السابقة ، علماً بأن آخر موعد لقبول إستمارات الترشيح كاملة البيانات ومختومة 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 البريدي موضحان فى نهاية هذا الخطاب) وسوف نقوم بإخطار الجمعية أو المرشح بالموافقة على حضور التدريب فى يوم (موعد الرد على المرشحين) هذا، ونعتذر عن تغيير المرشحين أو إستبدالهم بأخرين بعد إخطارهم 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 يتكفل بمصاريف الإنتقالات من وإلى مكان التدريب لأي من المتدربين. مزيد من المعلومات أو الإستفسار يرجى الإتصال بمنسق البرنامج الأستاذ(ة) / (الشخص المسئول عن التدريب) بمركز /جمعية ----- .

ولسيادتكم جزيل الشكر وفائق الاحترام ،،

توقيع المدير المسئول

نموذج (٣):

إستمارة ترشيح لبرنامج تدريبي

"عنوان التدريب"

موعد التدريب (الفترة من ---- الى)

المكان -----

أولاً : بيانات عن المرشح / المرشحة للتدريب :

الاسم:

النوع: () أنثى () ذكر

العنوان: المؤهلات الدراسية:

تليفون: منزل: عمل: محمول:

الوظيفة / المهنة الأصلية:

البريد الإلكتروني:

الوظيفة/الموقع داخل الجمعية:

الدورات التدريبية الحاصل عليها:

الخبرات السابقة:

ثانياً : بيانات عن الجمعية :

الاسم:

رقم الإشهار: تاريخ:/...../.....

العنوان:

تليفون:

فاكس:

بريد إلكتروني:

نموذج (٤):

إستمارة تسجيل / تعارف

برنامج تدريبي عن "عنوان البرنامج"
المكان

موعد التدريب (الفترة من ---إلى---)

الاسم :

العنوان :

تاريخ الميلاد :

المؤهل :

تليفون :

الوظيفيه بالجمعية :

العمل خارج الجمعية (إن وجد) :

أسم الجمعية :

عنوان الجمعية :

تليفون الجمعية : فاكس :

البريد الإلكتروني :

التاريخ :

التوقيع :

نموذج (٥):

قائمة مراجعة

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

النشاط	المسئول	متى	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 ملائمته لعقد البرنامج - إختيار الأثاث وترتيبه - الاعداد لكل من الوجبات، ومصروفات السفر والإقامة .. الخ			
النشاط	من سيقوم به	متى	تمت (√ ، ×)
في نهاية التدريب : - توزيع قائمة بأسماء المشاركين وعناوينهم وتليفوناتهم			

			– تسوية العهد والسلف – جمع الأدوات التي لم تستخدم – قراءة وتحليل التقييم النهائي
--	--	--	--

نموذج (٦):

إستمارة تقييم نهائى

عزيزى / عزيزتى المشارك(ة)

أعدت هذه الإستمارة للتعرف على رأيك فى النواحي المختلفة للبرنامج التدريبي، رجاء التكرم بإستيفائها حيث أن رأيك سيساهم فى الإرتقاء بالعمل ورفع مستوى الأداء فى 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 ()
- و أقترح أن تكون----- يوماً

- ماهى الموضوعات التى إستفدت بها أكثر من غيرها؟

.....

.....

- ما الموضوعات التى لم يغطيها البرنامج بشكل مناسب؟

.....

.....

- ما رأيك فى أساليب التدريب التى إستخدمت خلال البرنامج: ممتازة () جيدة () مقبولة () غير مقبولة ()

- ما رأيك فى المعينات التدريبية المستخدمة: ممتازة () جيدة () مقبولة () غير مقبولة ()

- ما رأيك فى الجوانب الإدارية (الراحات، الغذاء، الترتيبات الإدارى)

ممتازة () جيدة جداً () جيدة () ضعيفة ()

أية مقترحات أخرى ترى إضافتها:

.....

.....

التوقيع (إختيارى)