

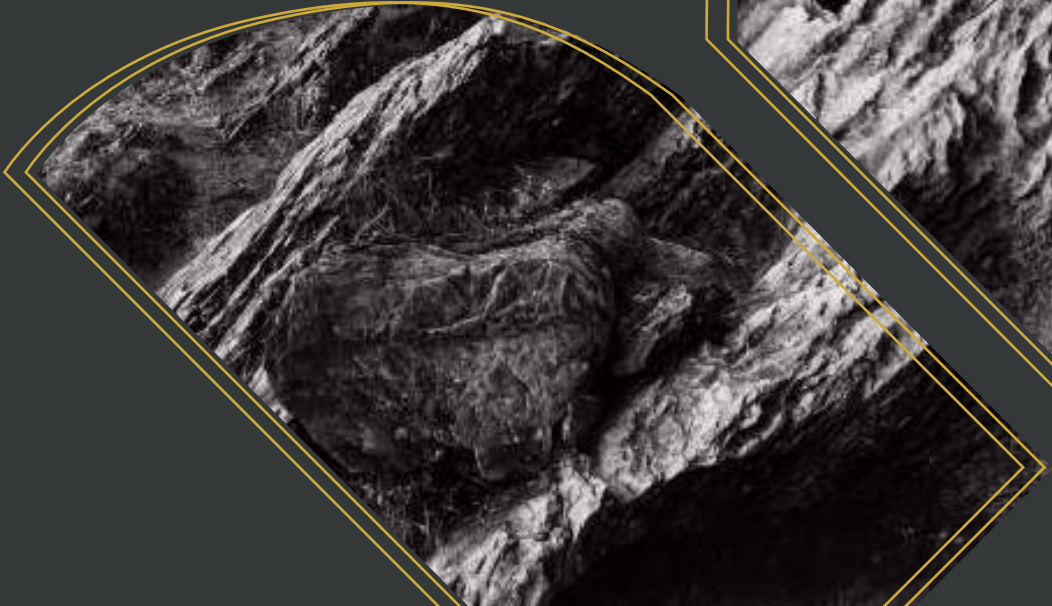
دليل إنجاز

المنهجية العامة في حوكمة مراكز وبرامج الإعداد القيادي

إعداد وتأليف :
غيث هوارى و هاني المنيعي



مؤسسة سالم بن محفوظ الفيرية
Salem Bin Mahfouz Foundation



ح) هاني عبد الرحيم المنيعي و غياث خليل هواري ، ١٤٣٨هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

المنيعي ، هاني عبد الرحيم
دليل إنجاز المنهجية العامة في حوكمة مراكز وبرامج الإعداد القيادي /
هاني عبد الرحيم المنيعي ، غياث خليل هواري - جدة ، ١٤٣٨هـ

ص ١٤٠ : ١٧×٢٤ اسم
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٢-٢٩٧٢-٧

١-الإدارة العامة - ٢- هواري ، غياث خليل (مؤلف مشارك)
ب. العنوان
ديوي ٦٥٨
١٤٣٨ / ١٢٦٦

رقم الإيداع: ١٤٣٨ / ١٢٦٦
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٢-٢٩٧٢-٧

| | | |
|-----|------|-----------------------------|
| 01 | صفحة | - المقدمة |
| 08 | صفحة | الإطار الفكري |
| 30 | صفحة | الدليل العملي |
| 31 | صفحة | معايير الجوانب الإدارية |
| 48 | صفحة | معايير الجوانب التدريبية |
| 74 | صفحة | معايير جوانب التميز |
| 88 | صفحة | معايير جوانب فريق العمل |
| 112 | صفحة | معايير فريق الإعداد القيادي |
| 132 | صفحة | ملحق المفاهيم والمصطلحات |

بسم الله الرحمن الرحيم

يعتبرُ العمل في مجال الإعداد القيادي من أهم الأولويات الأساسية للمجتمعات في إعداد قيادات تساعد في استثمار وتحريك موارد المجتمع نحو الأفضل، واعتبار هذه القيادات تشكل الأصول الأساسية في جميع المبادرات التطويرية في المجتمع.

بدايات التوجه والأسئلة المشروعة:

- ابتدئ الوعي في أهمية الإعداد القيادي في المنطقة العربية بأشكال متنوعة:
- ابتداءً من المبادرات الحكومية العامة في العالم العربي، وخاصة في ذوي تجارب الابتعاث في دول كالولايات المتحدة الأميركية ودول أوروبا.
- الشركات العالمية التي تعمل في المنطقة، التي ساهمت في نقل منهجيات الإعداد القيادي، وخاصة تلك التي تعمل على بناء كوادرها العاملة معها في المنطقة العربية.
- الجامعات العربية (وخاصة منها التي ارتبطت برامجها في مؤسسات أكاديمية ذات معايير خارجية)، حيث بدأت مساقات الإدارة والقيادة في هذه الجامعات تشكل مدخلاً في ثقافة الإعداد القيادي.
- المنظمات غير الحكومية الدولية (في بعض الدول العربية) والتي تتخذ في الكثير من برامجها مقارنة الإعداد القيادي في المجتمعات التي يعملون بها.
- مؤسسات التدريب القيادي، سواء التي عملت مباشرة في المنطقة العربية منها، أو من خلال ممثلين لها، أو مؤسسات التدريب العربية التي اتخذت العديد من المقاربات في تقديم التدريب والإعداد القيادي.
- انتشار حركة الإنتاج الفكري والتعريب، في مجال التدريب والإعداد القيادي في المنطقة العربية.

شكلت هذه المقاربات وعباً حول أهمية الإعداد القيادي في المنطقة العربية، وأهمية الاعتناء بمؤسسات ومراكز وبرامج الإعداد القيادي، لما لها من أهمية مباشرة واستراتيجية في المنظمات والهيئات في المجتمع العربي، وفي غمرة تزايد هذا الاهتمام برزت تساؤلات حول الإعداد القيادي، والتي تسهم في عملية تجويد وإتقان الإعداد القيادي في المنطقة العربية:

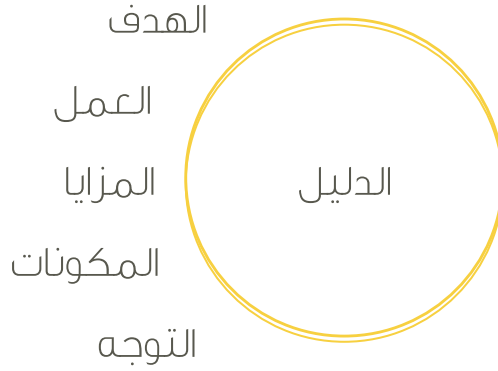
- ما هي التحديات التي تواجه القادة في ظل الألفية الثالثة والقرن الواحد والعشرين؟
- ما هي مسؤوليات القادة لمواجهة التحديات ومواكبة متغيرات العصر؟
- ما هي الكفاءات المطلوب أن تتوفر في قادة المستقبل لمواجهة هذه التحديات والمتغيرات؟
- هل تتوفر هذه الكفاءات في القادة لمواجهة هذه التحديات؟
- ما هو نموذج الكفاءات العام المقترح لقائد المستقبل، والذي يحتوي على الكفاءات والصفات الشخصية والقيادية، والذي يعتبر مدخلاً لعملية إعداد القادة في المستقبل؟

- ما هي استراتيجيات إعداد قادة المستقبل. وما هي الخطة المقترحة لإعداد قادة المستقبل؟
- من المسؤول عن إعداد قادة المستقبل؟ هل هو شخص معين؟ أم فريق عمل؟ أم كل منظمة أو هيئة على حدة؟ أم هيئة على المستوى القومي؟ أم من؟
- ما هي الشروط والمتطلبات الواجب توفرها في هؤلاء المسؤولين. عن خطط إعداد قادة المستقبل. وأيضاً المسؤولين عن تنفيذ الخطط ومتابعتها؟
- هل هم موجودون. أم يجب إعدادهم هم أيضاً؟ أم ماذا؟
- ما هي خطط المتابعة وقياس فاعلية إعداد قادة المستقبل. ومدى نجاحها في تزويد مجتمعاتنا بقيادة المستقبل؟
- ما هو دور إدارات الموارد البشرية في الهيئات والمنظمات في إعداد قادة المستقبل؟
- وأخيراً، هل تم تقييم برامج وخطط إعداد القادة في الهيئات والمنظمات. وقياس جدواها وفعاليتها في إعداد القادة لمواجهة تحديات المستقبل عملياً؟

تشكل الإجابة على هذه الأسئلة، وتوفير أطر عمل احترافية في مجال الإعداد القيادي، أحد مهام هذا الدليل الذي تصدت له مؤسسة «سالم بن محفوظ الخيرية» في دورها، بتوفير أطر عمل احترافية، تساعد في إتقان علمية الإعداد القيادي، من خلال توفير جملة من المعايير تساعد في مأسسة واحترافية برامج ومراكز الإعداد القيادي.

أهداف الدليل

تحرص المنظمات العاملة في مجال التطوير المجتمعي على توفير أطر عمل تساعد في توفير سياق عمل احترافي، لإعداد القيادات في جميع المستويات والتخصصات، وفي ضوء توفر العديد من المبادرات التي تسعى للعمل في مجال الإعداد القيادي، جاء هذا الدليل ليوفر إطار عمل، ينظم ويساعد في تحسين جودة مخرجات برامج ومراكز الإعداد القيادي.



الهدف من الدليل

توفير إطار عمل مرجعي، في تقييم المراكز والبرامج التي يقدم لها الدعم والمنح في مجال الإعداد القيادي، للمساهمة في مضاعفة أثر برامج الإعداد القيادي على المستفيدين والمجتمع.

لمن هذا الدليل

- المراكز والمنظمات التي تقوم في تنفيذ برامج الإعداد القيادي في القطاع الشبابي.
- برامج التدريب القيادي المستقلة، أو التابعة للمنظمات التي تهتم في الإعداد القيادي.
- للعاملين في مجال تصميم مشاريع برامج الإعداد القيادي للشباب.

مكونات الدليل

- المقدمات الفكرية لمعايير مراكز وبرامج الإعداد القيادي.
- مكونات المعايير الأساسية
- معايير العمل الإداري.
- معايير التدريب.
- معايير التميز.
- مكونات معايير فريق العمل.
- معايير فريق الإعداد القيادي.

مزايا الدليل

- مراعاة الدليل للمعايير التي تساعد في حوكمة إعداد القيادي.
- استيفاء إطار عمل متكامل يجمع بين الأطر الأكاديمية والمهنية والممارسات العملية.
- تقديم المعايير وأساليب تطبيقها بما يحقق الجانب التطبيقي العملي والحرص على تسهيل عمليات التنفيذ لدى المؤسسة أو البرنامج.
- تم استيفاء جانب مصداقية العديد من المعايير من خلال استخدام نموذج المقارنة المعيارية لهذه المعايير في العديد من المؤسسات والممارسات الإدارية. وساعدت في التأكد من تحقيق المعيار للنتائج المرجوة منه.
- الدليل الأول من نوعه في العالم العربي في التخصص في توفير إطار عمل يساعد في تحقيق الجودة في مجال الإعداد القيادي.

نأمل أن يساعد هذا الدليل في تحقيق الفائدة المرجوة منه، ويكون خطوة بناءً على طريق الإعداد القيادي الاحترافي الذي يحتاجه عالمنا العربي، وخطوة من مؤسسة سالم بن محفوظ الخيرية في رفع معايير مشاريع التطوير المجتمعي .

ونسأل الله النفع والقبول

غياث هواري & هاني المنيعي
تركيا / الكويت

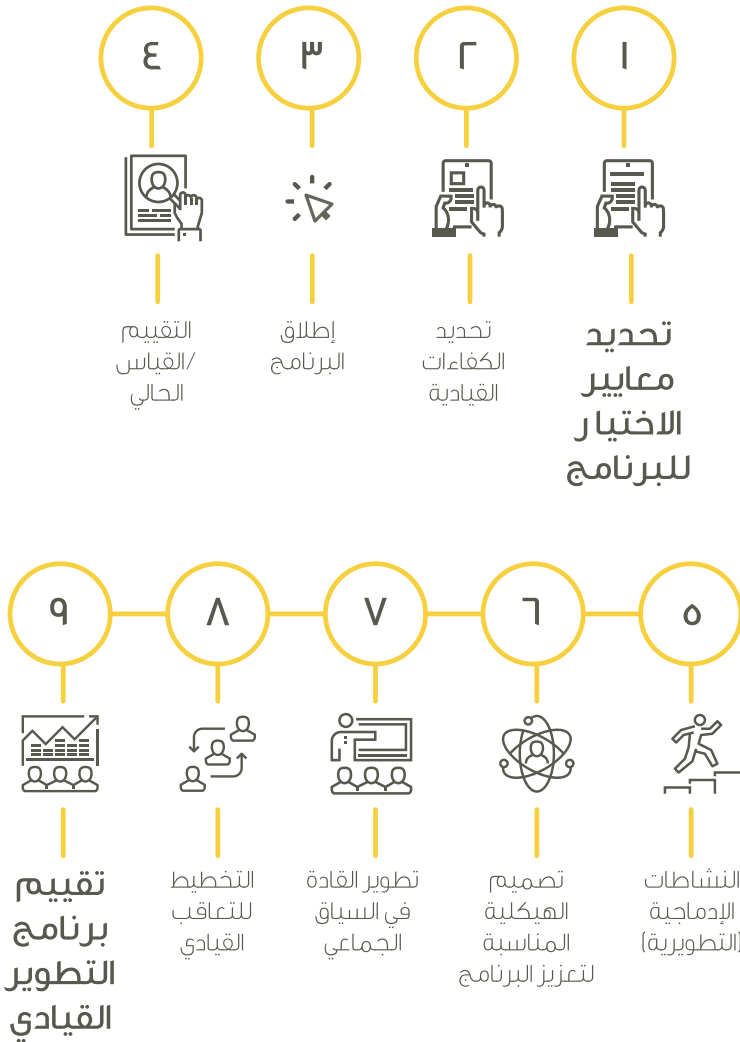


الإطار الفكري



المنهجية العامة في حوكمة برامج التدريب القيادي

برامج التطوير القيادي الشاملة تتطلب اختيار دقيق للمشاركين. بناءً على طلبات التسجيل، وتمويلٍ كافٍ وفريقٍ إداريٍّ مؤهلٍ وخبيرٍ، وبنفس الأهمية، يتوجب على مراكز التدريب القيادي / أو المنظمة، أن تظهر التزامها في كل خطوات العمل التي تكمن خلف المنهجية العامة، لبرامج التطوير القيادي الذي يتضمن تسع مهام أساسية:



المهمة الأولى: تحديد معايير الاختيار للبرنامج:

يجب أن يتم تعريف المعايير التي سوف يتم الاختيار على أساسها.

المعايير الخاصة:

وهي التي تعكس شيئاً من الخصوصية في برامج التدريب القيادي التي صممت لاحتياجات منظمة ما، مجتمع، مشروع محدد. حيث يحدد الفريق الاستراتيجي أو الفريق القيادي، بناءً على خطتهم الاستراتيجية الفرعية، الأهداف والاحتياجات القيادية الحالية والمستقبلية والمسار الاستراتيجي: إلى أين تذهب المؤسسة، وما هي أنواع المهارات التي تحتاجها لتصل إلى مبتغائها؟

المعايير العامة:

معايير الاختيار العامة يجب أن يتم تحديدها وفق المؤشرات العامة التي تراعى:

- ما يحتاجه المشارك للقيام في الدور والمهمة الحالية التي يقوم بها.
- ما يحتاجه المشارك في الأدوار والمهام التي سيقوم بها أثناء تطور مساره.
- شخصية المتقدم للبرنامج.
- مراعاة الحالات الطارئة الظرفية التي تحدد الصفات المطلوبة للقيادة في ظروف خاصة.
- العديد من هذه الصفات مترابط مع فعالية القيادة في العديد من الظروف.

القائمة التالية من الصفات ليست حصرية، وإنما يمكن أن تستخدم كجزء من قائمة التحقق الخاصة، في اختيار المعايير. وإذا لم تكن هذه الخصائص هي المطلوبة، فما هي الصفات القيادية التي تعتبرها المنظمة أساسية؟ أي الصفات (عند الدخول في البرنامج) التي من المرجح أن تسرع من عملية اكتساب المهارات؟

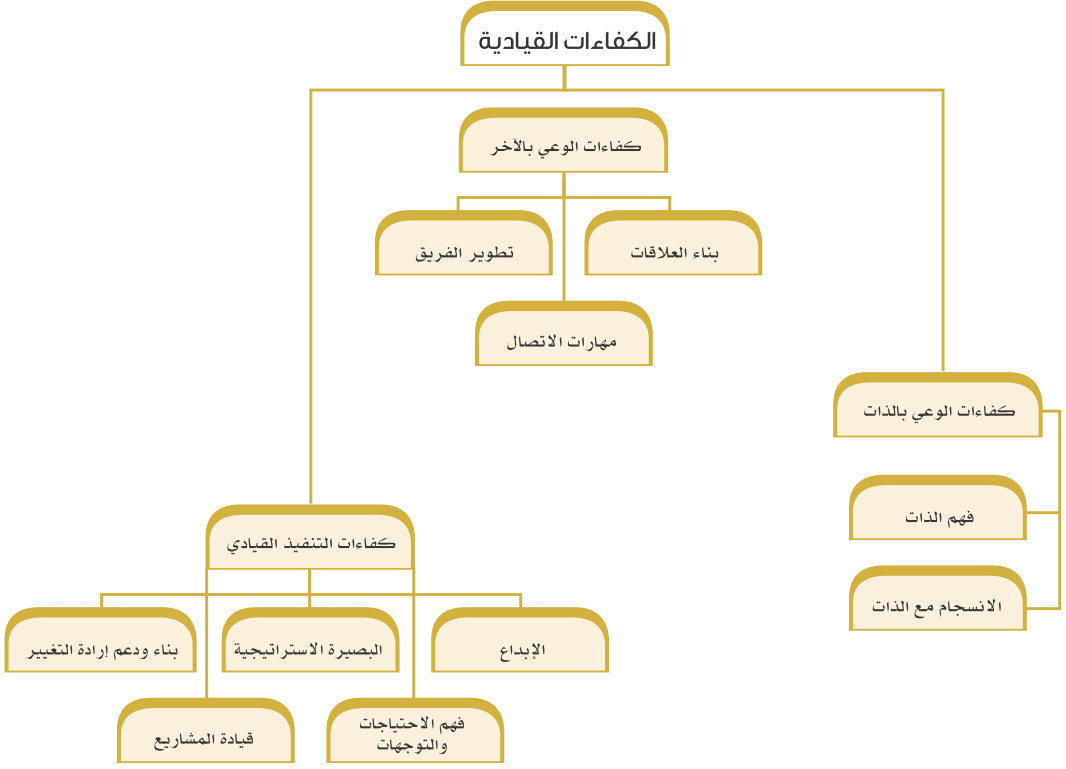
الصفات القيادية

- **الرغبة:** يرغب بالقيادة، يرغب بأن يجعل الأشياء تتحقق من خلال الآخرين، يريد أن يكون له أثر على العمل. (ربما يجب أن يكون هذا المعيار هو الأكثر قيمة بين باقي المعايير)
- **الهدف:** لديه رؤية وأهداف، ويريد تحقيق شيء ما.
- **الثقة:** يؤمن أنه يستطيع أن يصنع التغيير في عمله ولكن من غير مبالغة.

- **الإصرار:** هو على استعداد لتأكيد الذات والتنافس.
- **اللياقة النفسية:** لديه بصيرة ويعيش بسلام داخلي. يشعر بالتعاطف مع الآخرين ويتقبل النقد البناء.
- **التركيز:** لديه سيطرة كافية على الانفعالات، يحافظ على تركيزه تحت الضغط.
- **الطاقة:** لديه لياقة بدنية تساعد على القيام بالعديد من الأشياء والعمل لساعات طويلة.
- **الذكاء العام:** يملك معدل ذكاء طبيعي أو فوق الطبيعي (منطقي، لغوي، رياضي، وذكاء خاص بطبيعة العمل).

المهمة الثانية: تحديد الكفاءات القيادية:

- تحديد الكفاءات القيادية الأساسية التي تتواءم مع فعالية المنظمة، والتي تخبرنا ما هي مهارات القيادة المطلوبة. حيث تسلك العديد من مراكز التدريب القيادي مقاربات متنوعة أهمها:
- كفاءات القيادة العامة.
 - الكفاءات الخاصة في كل منظمة.
 - الكفاءات المبنية على احتياجات المشاريع المباشرة.



وسنورد فيما يلي مجالات الكفاءات المعتمدة في مجال التدريب القيادي:

كفاءات الوعي بالذات:

• فهم الذات

- ١- توضيح للقيم وبناء الرسالة والرؤية والغاية.
- ٢- تطوير خطة تنفيذية واضحة.
- ٣- بناء المصداقية من خلال توافق القيم مع الأقوال والأفعال.
- ٤- تحمل المسؤولية في المبادرات والأعمال.
- ٥- التعلم المستمر بكافة قنوات التعلم المتاحة.

• التعامل مع الذات (المرونة)

- ١- الرضى النفسى والقدرة على بدء المبادرات ودفعها للانطلاق.
- ٢- البحث عن الفرص التي تطور الأداء والنتائج.
- ٣- المراجعة الذاتية للمواقف والتصرفات.
- ٤- القدرة على وضع الأولويات وجدولة المهام، وإدارة الوقت بفعالية.

كفاءات الوعي بالآخر:

• بناء العلاقات

- ١- فهم الاختلافات بين أنماط الناس وطبائعهم.
- ٢- مشاركة جميع أفراد الفريق بالمهام.
- ٣- توسيع آفاق الإصغاء والتفهم العميق للآخرين.
- ٤- بناء الثقة ومستلزمات استحقاق المصداقية مع الناس.

• مهارات الاتصال

- ١- فهم وتكييف أنواع التواصل وفق اختلاف الجمهور أو المتحدث إليهم.
- ٢- بناء مهارات الكتابة لإنشاء خطاب واضح ومؤثر.
- ٣- تقديم العروض في القنوات الرسمية.
- ٤- الاستماع التعاطفي.
- ٥- إدارة المعلومات الواردة عبر قنوات الاتصال المتنوعة.

• تطوير الفريق/التوجيه والتحفيز

- ١- تحفيز الآخرين لأداء أحسن وفعال.
- ٢- التوجيه للتطوير وتحسين الأداء.
- ٣- الإدارة مع فهم الاختلافات والقيم والدوافع واحتياجات الفريق.
- ٤- تفويض المهام، والوعي بالفرص التي تطور أفراد الفريق.
- ٦- القدرة على تشكيل فريق ذي صفات محددة لأجل مشاريع خاصة.

- ٧- القدرة على فهم التمييز الشخصي وأنماط اتخاذ القرار، واستخدام ذلك في التعامل مع الآخرين.
- ٨- القدرة على تطبيق وتسهيل حلول المنفعة للجميع.

كفاءات التنفيذ القيادي

• الإبداع /رؤية عملية

- ١- إبداع رؤية واضحة وملهمة لتحقيق النتائج المطلوبة.
- ٢- التوفيق بين الرؤية وبين استراتيجيات عمل الفريق والمنظمة.
- ٣- تحويل الرؤية إلى خطة عمل مقاسة قابلة للقيادة.
- ٤- القدرة على توصيل الرؤية لكل أفراد ومستويات الفريق والشركاء والعملاء والمساهمين.
- ٥- حل المشكلات بطرق مبتكرة.
- ٦- التنوع في أساليب اتخاذ القرار.

• فهم الاحتياجات والتوجهات

- ١- القدرة على فهم وقراءة احتياجات الآخرين وقراءة توقعات الناس.
- ٢- التنبؤ بمتطلبات واحتياجات «المواقف» المتعلقة بالناس.
- ٣- المشاركة مع الآخرين عبر التواصل في الاستجابة لمتطلبات المبادرة وفق احتياجات الفريق، والمجتمع، والأمة.
- ٤- القدرة على مراجعة الأداء الشخصي وتطويره، وفق معايير مقاييس الأداء والتقدم في الإنجاز.

• البصيرة الاستراتيجية

- ١- القدرة على بناء موارد دعم لتنفيذ المبادرات المعتمدة على المبادئ والأخلاق.
- ٢- التفكير الشمولي بالفريق أو المنظمة عند بناء أي نظام، أو اتخاذ قرار أو خطة عمل، واعتبار جميع العوامل، والمواقف القصيرة والبعيدة المدى.
- ٣- الوعي بكل المتغيرات الخارجية المحيطة (سياسية، اجتماعية، اقتصادية، سكانية، مكانية...الخ) وأثر هذه المتغيرات على النتائج.
- ٤- امتلاك القدرة على وضع خطة استراتيجية شاملة للمنظمة أو الفريق وتطويرها وفق المتغيرات.

• قيادة المشاريع

- ١- وضع أهداف ومؤشرات واضحة ومحددة وقابلة للقياس للنتائج المطلوبة.
- ٢- جدولة الأولويات والموارد وفق خطة حسابات متوازنة.
- ٣- إدارة النزاعات الناشئة عن اختلاف المشاريع. أو المهام، أو الأولويات، أو كفاءات الفريق.
- ٤- المحافظة على تطوير قدرات الفريق وفعاليته ضمن ثقافة العمل الجماعي.
- ٥- إدارة الميزانية وخطوات نمو المشروع.
- ٦- قيادة المخاطر، والتنبؤ بعوائد المشروع المعنوية والمادية.
- ٧- القدرة على قيادة المشروع وفق تقديرات إدارة الوقت المتعلقة بالمهام والجودة المطلوبة.
- ٨- وضع معايير الجودة المتعلقة بكافة أطراف المشروع (الناس، العمليات، النتائج).

• بناء ودعم إدارة التغيير

- ١- فهم صيغة تطور المبادرات وأهمية التغيير للاستجابة لهذه التطورات.
- ٢- تحديد وتصعيد الدور المناسب وفق المعطيات المناسبة.
- ٣- تقبل ودعم التغيير الإيجابي في الفريق أو المنظمة.
- ٤- فهم تكاليف وفوائد العائد على المنظمة من تنفيذ التغيير.
- ٥- إدارة التغيير مع الفريق، وتوجيه ودعم الإجراءات المناسبة لذلك.
- ٦- استثمار التغيير لبناء قدرات الفريق من خلال التوجيه والتدريب والتشجيع والتفويض للتعامل مع التغيير.
- ٧- وضع أسس ومحددات المرونة المطلوبة للتعامل مع التغيير في الفريق أو المنظمة.



٤- إعلام المتقدمين



٣- إرسال رسالة القبول للمشاركين في البرنامج



٢- تقييم جاهزية المتقدمين للبرنامج



١- تعريف البرنامج

المهمة الثالثة: إطلاق البرنامج:

إجراءات تطبيق البرنامج يجب أن تكون بسيطة، عادلة ودقيقة. يجب أن تتكون من أربعة عمليات:

تعريف البرنامج:

- تحديد الأطر والكفاءات الخاصة بالبرنامج.
- النتائج والأثر المتوقع.
- المدة الزمنية.
- الاستهداف من المشاركين.
- شروط ومتطلبات المشاركة.
- المكان، التواجد، تكرار التردد، والمدة الزمنية للمهام.

مزودي المنهاج:



تقييم جاهزية المتقدمين للمشاركة في البرنامج:

يمكن استخدام الصفات القيادية المذكورة في الأعلى (في المهمة الأولى) أو أية صفات قيادية أخرى لتصميم بروتوكول تقديم طلبات الالتحاق بالبرنامج. يمكن أن يتضمن هذا البروتوكول:

- عدد محدود من الأسئلة السهلة المبنية على أساس الصفات الثمانية.
- عدد محدود من الأسئلة السهلة تهتم بالخبرات القيادية السابقة. هذه الأجوبة قد تكون أفضل ما يمكن الاعتماد عليه للتنبؤ بنجاح المتقدم.
- فحص معياري مبني على أساس الصفات الثمانية.
- سيرة حياتية موجزة (تاريخ العمل، التعليم السابق والتدريبات)

- مقابلة شخصية مع أسئلة هادفة ومفتوحة النهايات، ومبنية على أساس الأجوبة على الأسئلة السابقة.

إعلام المتقدمين:

- إعلام المشارك بالنتائج هو عملية ضرورية، لا ينبغي أن يتم التغاضي عنها أحياناً. الإخطار الموجه هو إحدى الطرق التي يتأكد فيها المتقدم من جودة المنظمة.

المهمة الرابعة: التقييم/القياس الحالي:

- هنالك طرق موثوقة وعملية لقياس أسلوب القيادة لدى المتقدمين بالربط بين معيار الكفاءات وتقييم الأداء. فمثلاً تشكل الاستبيانات ٣٦٠ درجة مصدراً جيداً للمعلومات.
- المعلومات الموثقة من تقييم طلبات الانتساب يمكن استخدامها أيضاً. كما أن مراكز التقييم هي طريقة مشهورة لتقديم معلومات عن الأساليب القيادية لدى المتقدمين والقدرات التي لديهم.
- المنظمات الكبيرة تفضل عادةً مراكز التقييم، ولكن ذلك مكلف عادةً لأن التكلفة تدفع على كل شخص يتم تقييمه. ومع ذلك فإن المنظمات الصغيرة يمكنها أن تستخدم نفس الطريقة، ولكن بنسخة مبسطة أكثر، وهي استهداف بعض الكفاءات الحرجة، وذلك بالسماح لفريق الإشراف في البرنامج أو في المنظمة المساعدة، بتصميم أنشطة يمكن من خلالها تقييم أداء الآخرين، وهذا بدوره من الممكن أن يساعد في تطوير مهاراتهم القيادية أيضاً. حيث أن اعتماد نشاط كهذا يخلق سمعة طيبة عن البرنامج/المركز في العمل الاحترافي لبناء كفاءات قيادية.

المهمة الخامسة: النشاطات الإدماجية (التطويرية):

- يجب أن تقدم للمتقدمين للبرنامج مجموعة من الأنشطة المتحدية والقابلة للقياس والمحدودة بإطار زمني.
- يفترض برنامج التطوير القيادي أن المشاركين المحفزين يمكن أن يصبحوا قادة فعالين / أو يمتلكوا أهم الأساسيات القيادية خلال المدة الزمنية المعتمدة في البرامج، وذلك يتطلب تحليل دقيق لاحتياجات المهارات، تطوير مركز ودعم متنسق من المنظمة. استخدام هذه الاستبيانات وأساليب جمع المعلومات الأخرى يساعد في تطوير خطة فردية لكل مشارك ومناقشتها مع مدير البرنامج.

- برامج التطوير القيادي تستطيع تحديد نقاط القوة الخاصة بالمشاركين والنقاط التي تحتاج إلى تطوير، وهذا يسمح لهم بالتركيز على احتياجاتهم مع التركيز حول نقاط قوتهم. كل مشارك يتحمل بشكل أساسي مسؤولية تعليمه.
- يحدث تطوير القيادة بشكل أساسي في ثلاثة تصنيفات:



التصنيف المهني:

التدريب المهني يعزز المهارات المطلوبة الأساسية في التدريب القيادي، حيث يتم التركيز على المهارات المباشرة ذات الأثر العملي.

التصنيف المفاهيمي:

هنا، التركيز على تعليم القائد كيف يمكن أن يفكر بطريقة ناضجة وحاسمة. ويعتبر الأصعب تحقيقاً من خلال التدريب التقني، حيث أن أهم كفاءات القيادة المفاهيمية تظهر في الإبداع، التفكير الاستراتيجي، وهذه الكفاءات متصلة بشكل مباشر مع المهن ومراتب القيادة.

العلاقات:

القدرة على العمل بشكل فعال مع الناس هو محدد أساسي لنجاح القيادة. شحذ مهارات العلاقات هو الأكثر صعوبة في التصنيفات الثلاثة. معظم المناهج التطويرية تتضمن تعليم تجريبي أو التعلم عن طريق الفعل حيث تشمل بعض من الأنشطة التالية:

- لعب الأدوار، مع تغذية راجعة عن الأداء.
- التدريب ضمن المنظمة بتطوير المشاريع مع ربطها بأهداف بناء المهارات المتعلقة بالمشاركين.
- تلقي التدريب والمشورة من مستشار تطوير منظمات.
- ضم المشاركين في عمليات تحليل البرامج مع مدراء البرامج.
- تدوير الأعمال التي تتضمن مهام إدارية، مع تغذية راجعة.
- العمل مع موجه (كوتشينج).

المهمة السادسة: تصميم الهيكلية المناسبة لتعزيز البرنامج:

برامج التطوير القيادي الناجحة تعتمد المهام ذات القياس، وتحديد الدور الذي ينبغي أن يقوم به المشارك في البرنامج، سواء من خلال مبادراته الفردية أو فريق العمل، أو المنظمة ويظهر ذلك في:



المهمة السابعة: تطوير القادة في السياق الجماعي:

بقدر المستطاع، تركز برامج التطوير القيادي، على أن الكفاءات القيادية تبني من خلال العمل وليس بعيداً عنه حيث القادة ينفذون الأشياء من قبل/مع الآخرين وجوهرها التفاعل الأساسي بين القائد والأتباع:

- تطوير القيادة المعتمدة على الفريق تعكس التفكير الحديث في القيادة.
- التوجهات الحديثة تبتعد عن تعليم القادة كيف يتخذون القرارات بأنفسهم فقط إلى تطوير قدرة الناس على صيانة أنفسهم في الجماعات وتحقيق أهداف الفريق.
- القائد لوحده غير مسؤول عن بناء منظمة فعالة، التطوير يجب أن يحدث في مجموعة.
- البيئة ذات الثقافات المتعددة تؤكد أن القائد لوحده لا يملك جميع الأجوبة.
- التدريب ضمن الفريق عملي لأنه بشكل مباشر يطبق في إعدادات القائد. كمثل، القائد لا يتعامل مع الناس ذوي الطباع الصعبة بشكل عام ولكن يتعامل مع أعضاء ذوي طباع صعبة خاصة من فريقه.
- كيف يمكن لبرنامج التدريب القيادي تطوير القائد بالتزامن مع تطوير الفريق.

المهمة الثامنة: التخطيط للتعاقب القيادي:

يتم التركيز من خلال مركز أو برامج التدريب القيادي على توضيح آليات بناء قيادات الصف الثاني والتتابع القيادي ونوجز هنا أهم الممارسات :

- تقييم المهارات القيادية الحالية للمتقدمين بناءً على معلومات من (التطور الوظيفي، التعليم، الاهتمامات).
- قياس الأسلوب القيادي باستخدام أنظمة قياس رسمية واستبيانات.
- تقرير الاحتياجات القيادية والإدارية عن طريق التخطيط الاستراتيجي للبرنامج / المركز.
- تعريف متطلبات القيادة في المستقبل القريب.
- تحديد أصناف التدريب التطويري لبرنامج التطوير القيادي.
- تصميم نظام قياس لتلخيص التطور في عمل المنظمة القيادي.
- إجراءات لتغطية الحاجات الأنية للقادة.
- تعديلات في البرنامج لإدارة الفائض من القادة.
- في النهاية، قياس القدرات القيادية والجاهزية القيادية يبقى مهمة من مهام إدارة المركز / البرنامج.

المهمة التاسعة: تقييم برنامج التطوير القيادي:

من العوامل المنهجية في برامج / مراكز التطوير القيادي، وضوح مجال التقييم، وبناءً على أهداف البرنامج تكون الإجابة على السؤال "ما هو مدى جودة سير البرنامج؟" يتطلب أن تكون أهداف البرنامج واضحة، بدون أهداف واضحة يكون احتمال نجاح البرنامج ضعيف. من الأهداف الواضحة يمكننا أن نقيس البرنامج على خمس مستويات:



المهمة العاشرة: الأثر:

تعد خطوة قياس أثر مشروع التدريب القيادي من الخطوات التي يمكن العمل عليها بعد انتهاء تنفيذ المشروع بـمدة لا تقل عن ٦ اشهر، ويأتي ذلك من خلال بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو الأثر المتوقع بانتهاء برنامج التدريب القيادي علي المشاركين ؟
- ما هو الأثر المتوقع بانتهاء مشروع الإدماج علي المؤسسة / البرنامج ؟
- كيف نحدد ماهية استفادة المجتمع من مخرجات برنامج التدريب القيادي؟

مؤشرات القياس:

- تحسين مستوى التأثير
- الوعي العام بقضية ما
- تعلم محاور وافكار محددة

نطاق التأثير:

- الاجتماعي
- البيئي
- الاقتصادي
- الثقافي

الأثر على المستوى:

- الفردي
- الجماعي
- الثقافي
- الاقتصادي

وضمن هذا الإطار نقدم النموذج التالي:

٣

قيادة الوظائف

كبار القادة في
الوظائف أو الأقسام

٢

قيادة الآخرين

قادة المساهمين
الأفراد

١

قيادة الذات

– المساهمين الافراد
– الموظفين الفنيين
– القادة الناشئين

٦

القيادة المجتمعية

القادة المحليين
في مجتمعاتهم

٥

قيادة المنظمة

كبار التنفيذيين
في المؤسسة

٤

قيادة المدراء

القادة ذوي الخبرة الذين
يقودون المدراء الآخرين
أو الموظفين الفنيين الكبار

التحديات القيادية والاستجابة المناسبة:

تركز برامج الإعداد القيادي على ربط التحديات التي يواجهها القادة كل يوم بالمهارات الأساسية التي يحتاجون. مع مراعاة بعض الخصوصيات في كل مستوى قيادي وفق ست مجموعات مرنة لموارد الإعداد القيادي تستهدف ست مستويات من القادة:

١. تحديات وكفاءات قيادة الذات:

تحديات قيادة الذات

- التحضير الدور الإداري أو القيادي
- إيجاد لغة قيادة مشتركة داخل المنظمة
- زيادة الأداء والفعالية الشخصية

كفاءات قيادة الذات

- إرساء المصداقية
- القيادة بالغاية
- تحقيق النتائج
- القيام بكل ما يلزم
- الدهاء الشخصي
- تبني المرونة
- تحمل الغموض
- فهم قيم المرء وثقافته الخاصة

٢. تحديات وكفاءات قيادة الآخرين:

تحديات قيادة الآخرين

- الانتقال من الأداء الفردي إلى قيادة الآخرين
- بناء علاقات لإنجاز العمل
- التعامل بفعالية مع الصراعات
- حل المشاكل بنجاح

كفاءات قيادة الآخرين

- توجيه وتطوير الآخرين
- قيادة إنجازات الآخرين
- بناء العلاقات والحفاظ عليها
- حل النزاعات
- تعلم التفاوض
- حل المشكلات بطرق مبتكرة
- تبني التغيير
- التكيف مع الاختلافات الثقافية

٣. تحديات وكفاءات قيادة المدراء:

تحديات قيادة المدراء

- دمج وجهات نظر متعددة في اتخاذ القرارات
- التعامل مع التعقيد
- إدارة السياسات
- تقديم الأفكار لكبار القادة
- اختيار المدراء، وقيادتهم للقيام بأداء عالٍ

كفاءات قيادة المدراء

- التكيف والتصرف بشكل منظم
- إدارة التعقيد التنظيمي
- التفاوض بمهارة
- اختيار وتطوير الآخرين
- المخاطرة
- تنفيذ التغيير
- إدارة فرق العمل
- بناء المرونة

٤. تحديات وكفاءات قيادة الوظائف:

تحديات قيادة الوظائف

- وضع الرؤية والبناء باتجاه المستقبل
- الموازنة بين الأمور طويلة الأمد، وقصيرة الأمد
- تخضير المنظمة لتنفيذ الاستراتيجية

كفاءات قيادة الوظائف

- التمتع بالبصيرة
- قيادة النتائج
- التفكير الاستراتيجي والعمل
- ابتكار طرق للمشاركة
- تحديد فرص ابتكار للشركات الجديدة
- العمل عبر الحدود
- القيادة عالمياً

٥. تحديات وكفاءات قادة المنظمة:

تحديات قيادة المنظمة

- تحديد اتجاه المنظمة
- التحالفات الحاضنة داخل المنظمة
- الحصول على التزام الأداء
- بناء وصقل شخصية تنفيذية قوية

كفاءات قيادة المنظمة

- وضع الرؤية وتوضيحها
- خلق المواءمة الاستراتيجية
- وضع استراتيجية قيادة ومواهب تتماشى مع استراتيجية العمل
- قيادة الثقافة
- صورة تنفيذية
- خلق ثقافة الابتكار
- تحفيز التغيير
- القيادة بشكل ظاهري

٦. تحديات وكفاءات القيادة المجتمعية:

تحديات القيادة المجتمعية

- المساهمة في استثمار الموارد المجتمعية في عملية التطوير المجتمعي

كفاءات القيادة المجتمعية

- استثمار الثروة الاجتماعية
- تأطير الأفكار في سياق حلول مفيدة
- تحريك الموارد

تعمل برامج التطوير الأساسية على بناء المهارات الأكثر أهمية للنجاح في كل مستوى من مستويات القيادة. حيث تركز على المتطلبات الرئيسية للنجاح في كل مستوى وفيما يلي قائمة في مجالات البرامج التي تغطي الإعداد القيادي في مستوياته الست:

| التوصيف | مجالات البرامج | | مستويات القادة |
|--|---------------------------------|---------------|----------------|
| يقدم أساسيات القيادة الفعالة في المستوى الشخصي. | أساسيات القيادة | قيادة الذات | |
| يقوم بإعداد قيادات العمل الجماعي وفرق العمل. | مضاعفة الإمكانات القيادية | قيادة الآخرين | |
| يعزز القدرة على إعداد وسيطة في العمل المؤسسي. والتعاون مع المستويات الأعلى أو الأسفل في المؤسسة لتحقيق نتائج ملموسة. | برنامج تطوير القيادات | قيادة المدراء | |
| يعزز القدرة على القيادة من خلال الموازنة بين وجهات النظر الاستراتيجية قصيرة الأجل، وطويلة الأجل. | القيادة في مجال الأثر المنظماتي | قيادة الوظائف | |
| التركيز على القيادة المؤسسية في قطاعات متعددة ذات تحديات متنوعة. | القيادة المنظماتية | قيادة المنظمة | |
| يغطي مجال تأهيل القيادات التي تساعد في التطوير المجتمعي في كافة أشكاله. | القيادة المجتمعية | قيادة المجتمع | |





الدليل العملي





معايير الجوانب الإدارية



العنصر الأول: المنظمة

مؤشرات الأداء

| مؤشرات الأداء | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير محقق (١) |

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | المؤشر | المؤشرات |
|-----|-----|-----|-----|---|----------|
| | | | | ١- الرؤية منشورة بشكل واضح ومعلنة على العاملين في المؤسسة | |
| | | | | ٢- يشارك في صياغة الرؤية ومراجعتها ممثلون عن ادارة المؤسسة والعاملين | |
| | | | | ٣- تتسم الرسالة بالوضوح والتحديد وتنسجم مع رؤية المؤسسة | |
| | | | | ٤- يراعي الهيكل التنظيمي عدم تضارب السلطات، ووجود مصدر واحد لاتخاذ القرار | |
| | | | | ٥- يوضح الهيكل التنظيمي التقسيم الإداري للعاملين والرتب الإدارية الموجودة في المؤسسة. | |
| | | | | ٦- تتوزع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح للعاملين، بحيث يعرف كل شخص دوره بالتحديد. | |
| | | | | ٧- تراعي طريقة توزيع الصلاحيات مرونة البيئة وتعقيد الخطط | |

العنصر الأول: المنظمة

مصادر الأدلة

| المصدر | التعريف | ماذا نستخرج منه |
|------------------------------------|---|--|
| الملف التعريفي للمنظمة | هي وثيقة موجهة للعملاء تحوي معلومات عن المؤسسة ومشاريعها وتحوي شرحا كافيا عن رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة. | يجب أن تتأكد من أن الرؤية والرسالة والأهداف منشورة بشكل واضح ومفهوم وكافي لتوضيح توجهات المؤسسة. |
| محاضر اجتماعات الإدارة مع الموظفين | هي الوثائق التي تصدر عن كل اجتماع يقوم بها مجلس الإدارة وتحوي كل النقاط التي تم طرحها ويكون أمين سر الهيئة الإدارية هو المسؤول عن تحضيرها وحفظها. | - يجب أن تتأكد من أن الإدارة العليا قامت ببحث الرؤية والرسالة مع العاملين - وأنها قامت بتسجيل ملاحظاتهم، ودرست طلبات التعديل والتطوير على الرؤية والرسالة. |
| مخطط الهيكل التنظيمي | هو المخطط الذي يوضح الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين. | - يجب التأكد من أن الهيكل التنظيمي لا يحوي على أي نقاط اختناق - وأنه لا يوجد تضارب بالسلطات ويرسم خطوط واضحة لنقل المعلومات. |
| مصفوفة الصلاحيات | هي المصفوفة التي ترسم علاقة واضحة للمسؤوليات الإدارية لشاغل الوظيفة والصلاحيات الممنوحة له وتوضح المسؤوليات والصلاحيات بحيث تتماشى مع القوانين السارية بالدولة ومع السياسات التي تضعها الإدارة العليا لسير العمل. | - يجب التأكد من أن وثائق التوصيف الوظيفي تمثل بشكل العام العمل المطلوب على أرض الواقع. - وأن شاغل المنصب يتناسب مع التوصيف الموضوع له. |
| التوصيفات الوظيفية | يعطي الوصف الوظيفي معلومات عما تتضمنه الوظيفة من مهام وما على الفرد فعله على وجه التحديد وما هي المؤهلات العلمية والخبرات التي يجب أن تتواجد في شاغل الوظيفة. | - يجب التأكد من أن الصلاحيات الموكلة لكل إدارة تناسب البيئة التي تعمل فيها المنظمة - وأن توزيع هذه الصلاحيات يخلق تكامل بين الأقسام الإدارية بطريقة تحقق الأهداف والرؤية. |

مصادر الأدلة

العنصر الأول: المنظمة

التقييم الذاتي

| التقييم الذاتي | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير محقق (١) |

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|---|------------------------------|
| | | | | ١ - رؤية المؤسسة تحقق المعايير العلمية للرؤية | |
| | | | | ٢ - تم نشر الرؤية والرسالة بشكل واضح وربطها مع اسم المؤسسة | |
| | | | | ٣ - تم إعلام العاملين بالرؤية واستطلاع آرائهم وجمع اقتراحاتهم | |
| | | | | ٤ - تم بحث اقتراحات تعديل وتطوير الرؤية الموضوعية من العاملين من قبل مجلس الإدارة | |
| | | | | ٥ - تمت كتابة رسالة المنظمة بما يتناسب مع الرؤية. | |
| | | | | ٦ - تم رسم مخطط الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع البيئة التي تعمل بها المنظمة | |
| | | | | ٧ - يراعي الهيكل التنظيمي مبدأ عدم تضارب السلطة. | |
| | | | | ٨ - يمكن تمييز الرتب الإدارية في المؤسسة بعد الإطلاع على الهيكل التنظيمي | |
| | | | | ٩ - تم إطلاع جميع العاملين في المؤسسة على الصلاحيات الخاصة بالأقسام الإدارية | |
| | | | | ١٠ - يعمل العاملين في المؤسسة يعملون على أساس التوصيف الوظيفي الخاص بهم | |
| | | | | ١١ - يتم تحديث التوصيفات الوظيفية بشكل دوري، بما يتناسب مع طبيعة البيئة والمرحلة | |

العنصر الثاني: السلطة والمسؤولية

هو العنصر المسؤول عن تحديد الآليات السلطوية الإدارية والتنفيذية، التي تضمن تطبيق جميع العمليات بما يتناسب ورؤية المنظمة. كما أنه مسؤول عن تحييد المسؤولية عن الأخطاء، ووضع السياسات الرادعة والمعالجة.

وغاية هذا العنصر هو أن الجهة المدربة تؤهل شخصاً (سلطة) أو مجموعة تعمل على تطبيق دليل عمل الجهة المدربة.

| | |
|--|------------------------|
| <p>١ - إثبات قدرة المؤسسة على الخضوع للمساءلة أمام الجهات المعنية.</p> <p>٢ - تبيين الدور السلطوي للشخص المسؤول عن متابعة المعايير.</p> <p>٣ - التأكد من مناسبة نظام الرقابة السلطوية لمتابعة المعايير.</p> | <h3>المزايا</h3> |
| <p>١ - يجب تحديد الصلاحيات بشكل واضح.</p> <p>٢ - يجب ضمان عدم تضارب السلطات و ضمان تحقيق الإدارة ذات الرأس الواحد.</p> <p>٣ - يجب أن يكون صاحب الصلاحية مؤهلاً من خلال الخبرة أو من خلال التدريب.</p> <p>٤ - يجب أن يحرص صاحب الصلاحية على تحقيق المعايير والتماسي معها في كل الأحداث.</p> <p>٥ - يجب وضع آليات واضحة للمساءلة وتتبع الخطوط السلطوية عند وقوع الأخطاء.</p> | <h3>المعايير</h3> |
| <p>١ - الصلاحيات: هي الحقوق التي تمنح لشخص ما والتي يمكن بموجبها إلزام التابعين بأداء واجباتهم.</p> <p>٢ - الدور السلطوي: هو ذلك العنصر من المسؤولية الإدارية الذي يمثل قوة التنفيذ.</p> <p>٣ - نظام الرقابة: هو مجموعة الطرق والوسائل والإجراءات التي تتبناها إدارة المؤسسة لضمان التزام المنتسبين بالسياسات والخطط الإدارية المرسومة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية.</p> | <h3>تفسير المعيار</h3> |

العنصر الثاني: السلطة والمسؤولية

مؤشرات الأداء

| مؤشرات الأداء | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير محقق (١) |

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | المؤشر | المؤشرات |
|-----|-----|-----|-----|---|----------|
| | | | | ١- الرؤية منشورة بشكل واضح ومعلنة على العاملين في المؤسسة | |
| | | | | ٢- يشارك في صياغة الرؤية ومراجعتها ممثلون عن ادارة المؤسسة والعاملين | |
| | | | | ٣- تتسم الرسالة بالوضوح والتحديد وتنسجم مع رؤية المؤسسة | |
| | | | | ٤- يراعي الهيكل التنظيمي عدم تضارب السلطات، ووجود ومصدر واحد لاتخاذ القرار | |
| | | | | ٥- يوضح الهيكل التنظيمي التقسيم الإداري للعاملين والرتب الإدارية الموجودة في المؤسسة. | |
| | | | | ٦- تتوزع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح للعاملين، بحيث يعرف كل شخص دوره بالتحديد. | |
| | | | | ٧- تراعي طريقة توزيع الصلاحيات مرونة البيئة وتعقيد الخطط | |

العنصر الثاني: السلطة والمسؤولية

مصادر الأدلة

| ماذا نستخرج منه | التعريف | المصدر | مصادر الأدلة |
|---|--|--------------------------|--------------|
| <p>- يجب أن تتأكد من أن التوصيف الوظيفي يمنح المنصب المسؤول عن متابعة المعايير سلطات تناسب وهذه المهمة.</p> <p>- يجب أن يمتلك سلطة المساءلة واتخاذ القرار المتعلق بعمليات التدريب على جميع المستويات الإدارية وذلك بالتنسيق مع ممثلي الهيئة الإدارية.</p> | <p>يعطي الوصف الوظيفي معلومات عما تتضمنه الوظيفة من مهام وما على الفرد فعله على وجه التحديد وما هي المؤهلات العلمية والخبرات التي يجب أن نتواجد في شاغل الوظيفة.</p> | التوصيفات الوظيفية | |
| <p>- يجب أن تتأكد أن الموظف المسؤول عن متابعة المعايير قد تلقى تدريبات كافية تمكنه من تنفيذ هذه المهمة بالكفاءة المطلوبة.</p> | <p>هي الوثائق الخاصة بطلبات التدريب أو تقارير التدريب الموجودة في ملف كل موظف وهي توضح التاريخ التدريبي للموظف في المؤسسة أو خارجها.</p> | سجلات التدريبات | |
| <p>- يجب أن تتأكد أن تسلسل سير عمليات التدريب يراعي تنفيذ ومراقبة المعايير وذلك قبل وأثناء وبعد التدريب.</p> | <p>هي مخططات توضح مراحل سير العمل ونقاط تداخل العمل بين الأقسام الإدارية المختلفة.</p> | مخططات work flow | |
| <p>- يجب أن تتأكد أن مجلس الإدارة قد بحث المعايير مع الموظف المسؤول.</p> <p>- وقام بتكليفه بالصلاحيات اللازمة ووضح له الدور الذي يجب عليه أن يقوم به قبل وأثناء وبعد التدريب.</p> | <p>هي الوثائق التي تصدر عن كل اجتماع يقوم بها مجلس الإدارة وتحوي كل النقاط التي تم طرحها ويكون أمين سر الهيئة الإدارية هو المسؤول عن تحضيرها وحفظها</p> | محاضر جلسات مجلس الإدارة | |
| <p>- يجب أن تتأكد من أن الهيكل التنظيمي يعطي الموظف المسؤول مرونة كافية لتطبيق المعايير وذلك من خلال إخضاع الهيكل لسناريوهات إدارية يمكن أن تقع قبل وأثناء وبعد التدريب</p> | <p>هو المخطط الذي ويوضح الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين</p> | مخطط الهيكل التنظيمي | |

العنصر الثاني: السلطة والمسؤولية

التقييم الذاتي

| التقييم الذاتي | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير (١) محقق |

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|--|------------------------------|
| | | | | ١ - تم دراسة الصلاحيات اللازمة لمتابعة تنفيذ المعايير وإرفاقها في التوصيف الخاص بشاغل الوظيفة. | |
| | | | | ٢ - التوصيف الخاص بشاغل الوظيفة يراعي تحقيق المؤهلات والخبرات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة | |
| | | | | ٣ - مجلس الإدارة يشرف بشكل مباشر على عملية مراقبة المعايير. | |
| | | | | ٤ - يوجد آلية إدارية معتمدة تمكن الموظف المسؤول عن متابعة المعايير من التواصل بشكل مباشر مع مجلس الإدارة عند الحاجة. | |
| | | | | ٥ - تم الحضور من قبل الموظف المسؤول عن المتابعة لورشة عمل بالمعايير المعتمدة | |
| | | | | ٦- تم دراسة مراحل العمل خلال التدريب وبناءً عليها تم اعتماد مخطط سير عمل واضح يساعد في تطبيق ومراقبة المعايير. | |
| | | | | ٧ - مجلس الإدارة يجتمع مع المسؤول عن مراقبة المعايير بشكل دوري. | |
| | | | | ٨ - الهيكل التنظيمي موضوع بطريقة تسهل عملية التواصل على الشخص المسؤول عن متابعة المعايير. | |

العنصر الثالث: الموارد

هو العنصر المسؤول عن تحديد نوعية وجودة الموارد المطلوبة من أجل نجاح التدريبات. كما يحدد ما هي العمليات الواجب على الإدارة القيام بها من أجل ضمان موارد كافية ومناسبة لجميع أنواع التدريبات التي تقوم بها.

وغاية هذا العنصر أن تقوم الجهة المدربة بتقديم موارد كافية ومناسبة لتحقيق أهداف البرنامج أو المنهاج التدريبي وذلك بحسب طبيعة كل برنامج.

| | |
|----------|---|
| المزايا | <ul style="list-style-type: none">١ - التأكد من جاهزية اللوجستية للمؤسسة.٢ - التأكد من أن الموارد الموجودة تلبى أساليب التدريب المتنوعة.٣ - تبرير التكاليف اللوجستية للداعمين. |
| المعايير | <ul style="list-style-type: none">١ - على الجهة المدربة تأمين كافة المرافق الضرورية كالإضاءة وأماكن الجلوس والمعدات وأدوات المساعدة البصرية والمستلزمات التعليمية الأخرى.٢ - على الجهة المدربة أن تحرص على الإعداد المسبق لكل التجهيزات الضرورية قبل البدء بالتدريب لضمان سير برنامج التدريب بسلاسة.٣ - على الجهة التدريبية أن تحرص على أخذ موافقة المدرب على الموارد المراد استخدامها في التدريب قبل شرائها. |

العنصر الثالث: الموارد

مؤشرات الأداء

| مؤشرات الأداء | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------|--------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير محقق (١) |

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | المؤشر | المؤشرات |
|-----|-----|-----|-----|--|----------|
| | | | | ١ - يوجد [WORK FLOW] بالإجراءات الواجب اتخاذها قبل كل تدريب | |
| | | | | ٢ - يوجد قوائم مراجعة داخلية يتم من خلالها تقييم التحضيرات المادية واللوجستية قبل التدريب | |
| | | | | ٣ - يوجد مرجع (١) خاص بالمؤسسة يوضح المواد المطلوبة لكل نوع من أنواع التدريب | |
| | | | | ٤ - يوجد شخص متفرغ أثناء كل تدريب لتنسيق الأمور اللوجستية ومعالجة الثغرات | |
| | | | | ٥ - يوجد قائمة تحقق (٢) يتم تطبيقها على القاعة قبل كل عملية تدريب وتراعي فحص تجهيزات الإنارة والتهوية والمعدات الإلكترونية | |
| | | | | ٦ - يوجد فريق تقني مختص للقيام بأية صيانة تقنية لازمة أثناء التدريب | |
| | | | | ٧ - يوجد نظام إداري يربط بين قسم التدريب والقسم اللوجستي في المؤسسة لتغطية احتياجات قسم التدريب بشكل مستمر | |

العنصر الثالث: الموارد

مصادر الأدلة

| ماذا نستخرج منه | التعريف | المصدر | مصادر الأدلة |
|--|--|--------------------------|--------------|
| <p>- يجب التأكد من أن المنظمة لديها نظام عملياتي يتم تطبيقه قبل كل تدريب للتحقق من أن جميع التحضيرات والمواد جاهزة للبدء بالتدريب.</p> <p>- يجب التأكد من أن العمليات المحددة للإدارة اللوجستية تتناسب مع مرونة قسم التدريب.</p> | <p>هي مخططات توضح مراحل سير العمل ونقاط تداخل العمل بين الأقسام الإدارية المختلفة</p> | ملفات work flow | |
| <p>- يجب التحقق من وجود قوائم تحقق وعمليات تقييم تتخذها المنظمة لفحص الجاهزية وكفاية المواد قبل كل عملية تدريب.</p> | <p>هي مجموعة من العمليات التي يجب على المنظمة القيام بها بشكل دوري للتأكد من جودة نظام أو عملية أو منتج خاص بهذه المنظمة.</p> | قوائم المراجعة الداخلية | |
| <p>- يجب التأكد من وجود وظيفة بصلاحيات مناسبة من أجل تفريغ شخص للقيام بالإدارة اللوجستية للقاعة التدريبية أثناء كل تدريب تقوم به المؤسسة.</p> | <p>يعطي الوصف الوظيفي معلومات عما تتضمنه الوظيفة من مهام وما على الفرد فعله على وجه التحديد وما هي المؤهلات العلمية والخبرات التي يجب أن تتواجد في شاغل الوظيفة.</p> | قائمة التوصيفات الوظيفية | |

العنصر الثالث: الموارد

التقييم الذاتي

| التقييم الذاتي | | | |
|----------------|--------------------|-------------------|----------------|
| غير محقق (١) | محقق بشكل بسيط (٢) | محقق بشكل جيد (٣) | محقق تماما (٤) |

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|---|------------------------|
| | | | | ١ - يوجد إجراءات واضحة ومحددة يتوجب على مدير قسم التدريب القيام بها قبل كل تدريب تقوم به المؤسسة. | |
| | | | | ٢ - تم تصميم قوائم تحقق وعمليات مراجعة للتأكد من أن موارد التدريب جاهزة قبل كل عملية تدريب. | |
| | | | | ٣ - تم توظيف مختص لإدارة العملية اللوجستية للقاعات التدريبية أثناء التدريبات التي تقوم بها المؤسسة. | |
| | | | | ٤ - تم تحديد أنواع التدريبات التي تقوم بها المؤسسة ووضع دليل يوضح أنواع الموارد المطلوبة لكل نوع. | |
| | | | | ٥ - تم وضع آليات لإدارة تحرك فرق الصيانة بشكل سريع عند الحاجة أثناء التدريبات. | |

العنصر الرابع: القيام بالعمل

هو العنصر المسؤول عن ضبط عمليات تنفيذ التدريبات بحسب الخطط الموضوعة بحيث يضمن تحقيق الأهداف الموضوعة ويتجنب الوقوع بالمخاطر المحتملة.

وغاية هذا العنصر هي أنه على الجهة المدربة أن تتخذ قراراتها وتقوم بفعاليتها باحترافية ونزاهة، في كل الفعاليات، وبما يتوافق مع القوانين النافذة، ويعود بالنفع العام على المجتمع.

| المزايا | |
|--|--|
| ١ - توضيح الإطار العام الذي يتم من خلاله تنفيذ العمل. ٢ - توضيح التسلسل العام لعمليات التدريب. ٣ - ربط التنفيذ بالتخطيط. | |
| المعايير | ١ - على الجهة المدربة تسويق برامجها مع التشديد الأكبر على النزاهة، والدقة والاحتراف، وعدم استخدام بيانات مبهمّة أو غامضة، يمكن أن تنسب في تشويش الأطراف الأخرى أو تضليلها. ٢ - على الجهة المدربة تقديم ملخصات ومقتطفات بما ينحسب مع طبيعة عملها، وأن تحتوي مثل هذه الوثائق على شروط واضحة حول إعادة المال والدفعات المالية والصلاحيّة وأية تفاصيل جزئية أخرى حرصاً على الثقة المتبادلة وتعزيز الفهم المتبادل على المدى البعيد. ٣ - على الجهة المدربة تقديم معلومات دقيقة وحديثة للمتدربين قبل التزامها بتدريبهم. ٤ - على الجهة المدربة القيام بكل الفعاليات بشكل احترافي ونزيه، وألا تتأثر بشيء، والحرص على تحقيق الأفضل للعملاء. |

القيام بالعمل

مؤشرات الأداء

| مؤشرات الأداء | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------|--------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير محقق (١) |

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | المؤشر | المؤشرات |
|-----|-----|-----|-----|--|----------|
| | | | | ١ - سياسة التسويق منشورة بشكل صريح وواضح. | |
| | | | | ٢ - يرفق مع جميع الملفات التعريفية للتدريبات سياسة التسويق وملخص طبيعة عمل المنظمة. | |
| | | | | ٣ - يتم تقديم المعلومات عند الطلب بمدة لا تتجاوز { } | |
| | | | | ٤ - يتم تطبيق تقييم نهائي لجميع البرامج التدريبية ويكون هذا التقييم داخلي وخارجي. | |
| | | | | ٥ - دليل خدمة العملاء يحوي على معلومات تتحدث بشكل دوري ويوضح مراحل تطبيق العمل في المؤسسة. | |
| | | | | ٦ - يتم تنفيذ البرامج بحسب خطط يتم إقرارها من قبل مدير قسم التدريب. | |
| | | | | ٧ - يتم توضيح أخلاقيات العمل المعتمدة من قبل المؤسسة والتي تضمن مبدأ تعادل الفرص. | |

القيام بالعمل

مصادر الأدلة

| ماذا نستخرج منه | التعريف | المصدر | مصادر الأدلة |
|---|---|-------------------------------|--------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - يجب التأكد من أن سياسة التسويق تضمن نزاهة الإعلانات وعدم نشر معلومات مضللة. - يجب التأكد من أن سياسة خدمة العملاء تضمن مبدأ الفائدة الكبرى للعميل. | <p>الأطر الإدارية العامة التي تعمل المؤسسة على أساسها.</p> | <p>السياسات العامة</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> - يجب التأكد من أن برامج الرقابة والتقييم تشرك العملاء في عملية التقييم بشكل أساسي وتعتبر المعلومات المجموعة منهم هي المعلومات الأهم في عملية التقييم. | <p>هي العمليات التي تقوم بها المؤسسة خلال وبعد عملية التنفيذ لضمان سير التنفيذ بحسب المخطط ولضمان تحقيق الأهداف المرسومة.</p> | <p>برامج الرقابة والتقييم</p> | |

التقييم الذاتي

| التقييم الذاتي | | | |
|----------------|--------------------|-------------------|----------------|
| غير محقق (١) | محقق بشكل بسيط (٢) | محقق بشكل جيد (٣) | محقق تماما (٤) |

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|---|------------------------|
| | | | | ١ - تم تطوير سياسة التسويق بطريقة تضمن النزاهة والشفافية. | |
| | | | | ٢ - تلتزم المؤسسة بكامل المسؤولية عن صحة المعلومات المنشورة باسمها. | |
| | | | | ٣ - يتم تقييم المؤسسة لطلبات التسجيل في التدريبات بمدد زمنية تتناسب مع طبيعة البرنامج | |
| | | | | ٤ - يتم تنفيذ برامج رقابة وتقييم أثناء وبعد تطبيق البرنامج ويحدد كيف يتم ذلك. | |
| | | | | ٥ - تلتزم المؤسسة بتعريف جميع العملاء المؤسسة تجاههم. | |



معايير الجوانب التدريبية



العنصر الخامس: المدربون

هو العنصر المسؤول عن تحديد المواصفات العلمية والشخصية والصفات التي من الضروري تواجدها في المدربين المعتمدين من قبل المؤسسة.

و غاية هذا العنصر هو أن تهدف الجهة، المدربة لتحقيق النتائج المرجوة من التدريب، من خلال الحرص على التعامل مع المدربين ذوي الخبرة في تخطيط العملية التدريبية التعليمية وتصميمها وتطويرها واجرائها وتقويمها.

| | |
|--|-----------------|
| <p>١ - إثبات قوة الكادر التدريبي الخاص بالمؤسسة.</p> <p>٢ - ربط القدرات والمهارات مع الأهداف التدريبية.</p> <p>٣ - تبرير التكاليف التدريبية للمستفيدين.</p> | المزايا |
| <p>١ - يجب أن يكون كل المدربين مؤهلين بشكل مناسب في مجال الموضوع الذي يتم التدريب عليه ويمتلكون القدرة على التواصل وتسهيل عملية التعلم.</p> <p>٢ - على كل المدربين الالتزام بالمعايير والتقيد بمستوى عالٍ من التعامل الاحترافي.</p> <p>٣ - على الجهة المدربة أن تعقد اتفاقاً واضحاً مع المدربين بحيث يشمل المصطلحات والشروط والأتعاب والنفقات وسياسة الإلغاء.</p> <p>٤ - يجب على المؤسسة إرفاق الملف التعريفي للمدرب مع كل برنامج تدريبي يقوم به.</p> <p>٥ - يجب على المؤسسة أن تعتمد على تقييم التدريب كمعيار أساسي في اعتماد استمرار المدرب كمدرب معتمد.</p> | المعايير |

العنصر الخامس: المدربون

مؤشرات الأداء

| مؤشرات الأداء | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير (١) محقق |

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | المؤشر | المؤشرات |
|-----|-----|-----|-----|--|----------|
| | | | | ١ - جميع المدربين المعتمدين من المؤسسة شغلوا منصب قيادي لمدة 5 سنوات على الأقل. | |
| | | | | ٢ - جميع المدربين المعتمدين من قبل المؤسسة قاموا بإجراء 10 تدريبات قيادية على الأقل. | |
| | | | | ٣ - جميع المدربين المعتمدين من المؤسسة على معرفة تامة بالمعايير المعتمدة. | |
| | | | | ٤ - | |
| | | | | ٥ - جميع المدربين قدموا خطط تدريبية تمت دراستها من قبل المؤسسة قبل التدريب. | |
| | | | | ٦ - جميع المدربين يلتزمون بأساليب التدريب التفاعلية. | |
| | | | | ٧ - جميع المدربين يطالبون بتقارير نهائية بعد التدريبات. | |

العنصر الخامس: المدربون

مصادر الأدلة

| ماذا نستخرج منه | التعريف | المصدر | مصادر الأدلة |
|--|---|--------------------------|--------------|
| - يجب التأكد من أن مؤهلات وخبرات المدربين تنطبق مع المعايير المعتمدة من قبل المؤسسة. | ملخص للمراحل حياتية مر بها الشخص أكاديميا ومهنيا ذكرا فيها التسلسل التاريخي والخبرات المكتسبة من خلال مروره بهذه المراحل. | السير الذاتية للمدربين | |
| - يجب التأكد من وجود التزام المدرب بالمعايير المعتمدة من قبل المؤسسة. | وثيقة توضح ما تم الاتفاق عليه بين المدرب والمنظمة كما تشير إلى الالتزامات والمستحقات المترتبة على الطرفين. | عقود التدريب | |
| - يجب التأكد من أنه تمت دراسة جميع الخطط التدريبية واعتمادها من قبل المنظمة. | وثيقة توضح مراحل وفقرات التدريب والأنشطة التي سوف يقوم بها المدرب مع هدف كل نشاط وفقرة. | نماذج عن الخطط التدريبية | |

العنصر الخامس: المدربون

التقييم الذاتي

| التقييم الذاتي | | | |
|-------------------|-------------------|--------------------|--------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل جيد (٣) | محقق بشكل بسيط (٢) | غير محقق (١) |

بند التقييم

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|---|------------------------|
| | | | | ١- جميع المدربين المعتمدين من المؤسسة تم تقييمهم من قبل لجنة مختصة. | |
| | | | | ٢- جميع المدربين المعتمدين من المؤسسة يحققون المعايير المعتمدة في المؤسسة | |
| | | | | ٣- جميع المدربين المعتمدين من المؤسسة خضعوا لورشة عمل حول المعايير المعتمدة في المؤسسة. | |
| | | | | ٤- صيغ العقود التدريبية توضح ضرورة التزام المدربين بالمعايير التدريبية. | |
| | | | | ٥- تم دراسة الخطط التدريبية بشكل وافٍ وتم اعتمادها من قبل لجنة مختصة. | |
| | | | | ٦- جميع المدربين يلتزمون بدليل الأساليب المعتمد من قبل المؤسسة. | |

العنصر السادس: البرامج

هو العنصر المسؤول عن جودة البرامج التدريبية وتصميمها بحيث يضمن تصميم البرنامج بناءً على الاحتياجات التدريبية والأهداف النهائية المرغوبة.

و غاية هذا العنصر أن يكون مضمون المنهج التدريبي وأساليبه مناسبة لتحقيق النتائج المرجوة من التدريب، ولكل فعالية تدريبية، وأن يلبي الحاجات الخاصة ويناسب احتياجات المتدربين على اختلافهم.

| | |
|--|----------------------|
| <p>١ - تبين الاعتمادية والقيمة العلمية لبرامج المؤسسة.</p> <p>٢ - ربط الممارسات التدريبية مع الأهداف التدريبية.</p> <p>٣ - ضمان انطلاق الممارسات التدريبية من الحاجات التدريبية.</p> | المزايا |
| <p>١ - يجب وضع توصيف موثق لبرنامج التدريب وتعميمه.</p> <p>٢ - يجب أن يشتمل مضمون كل برنامج تدريبي على ما يلي: اسم المنهاج، التعريف الخاص به، الفترة، أهداف البرنامج، الفئة المستهدفة، الأعباء، الشروط المسبقة والمخطط العام للبرنامج التدريبي.</p> <p>٣ - تحرص الجهة المدربة على أن تكون أساليب التدريب متناسبة مع النتائج المرجوة من التدريب، ولكل فعالية تدريبية، وأن تتيح للمتدربين فرصة الحصول على تدريب متقدم، ومشاركة وتغذية راجعة.</p> <p>٤ - يجب توثيق كل فعالية تدريبية بحيث يشتمل التوثيق على: رقم الفعالية، التاريخ، الموقع، المدرب، عدد المشاركين، عدد الشهادات الممنوحة وأرقامها التسلسلية.</p> <p>٥ - يجب تجهيز قائمة بالمراجع المستخدمة لتصميم البرامج المعتمدة من المؤسسة.</p> <p>٦ - يجب الذكر الصريح، في حال كون البرنامج تعود اعتماديته لجهة معينة.</p> | المعايير |
| <p>أساليب التدريب: هي الطريقة أو الكيفية التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية.</p> <p>الملف التعريفي: هو ملف يحوي توصيف البرنامج التدريبي العام مع الأهداف والفئة المستهدفة وأساليب التدريب... الخ.</p> | تفسير المعيار |

العنصر السادس: البرامج

مؤشرات الأداء

| مؤشرات الأداء | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير (١) محقق |

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | المؤشر | المؤشرات |
|-----|-----|-----|-----|--|----------|
| | | | | ١ - قائمة توصيف البرامج التدريبية (1) منشورة بمكان واضح ويسهل الوصول اليه. | |
| | | | | ٢ - جميع البرامج التدريبية لها ملف تعريفي منشور بمكان واضح ويسهل الوصول اليه. | |
| | | | | ٣ - وجد دليل يوضح الأساليب المتبعة من قبل المنظمة لكل نوع من أنواع الأهداف التدريبية. | |
| | | | | ٤ - يوجد نظام توثيق وأرشفة لجميع فعاليات التدريب في المؤسسة. | |
| | | | | ٥ - كل شهادة تحمل اسم المؤسسة موثقة ضمن نظام توثيق خاص ويمكن العودة إليها عند الطلب. | |
| | | | | ٦ - تضمن المؤسسة فرص تسجيل في مستويات أعلى للناجحين في التدريب. | |
| | | | | ٧ - جميع البرامج توضح المصادر العلمية التي تم بناؤها على أساسها. | |

العنصر السادس: البرامج

مصادر الأدلة

| المصدر | التعريف | ماذا نستخرج منه |
|-----------------------|---|---|
| توصيف البرامج | هو عرض عام لمحتوى التدريب ومحاوره وأهدافه والتخصص الذي سيجرى به كما يحوي على المعلومات اللوجستية للتدريب كالمكان والزمان والفئة الموجه لها. | - يجب التأكد من أن توصيف البرامج التدريبية يوضح كل المعلومات اللازمة للمشاركين - ويجب التأكد من أنه تم نشره بشكل واضح وسهل الوصول. |
| دليل الأساليب | هو وثيقة توضح الأساليب التدريبية المناسبة لكل نوع من أنواع الأهداف التدريبية. | - يجب التأكد من أن الأساليب التدريبية مشروحة بشكل وافٍ، وتتناسب مع الأهداف التي وضعت لأجلها. |
| دليل التوثيق والأرشفة | هو وثيقة توضح آلية التوثيق والأرشفة المتبعة في المنظمة وطرق استرجاع المعلومات. | - يجب التأكد من أن جميع فعاليات البرامج التدريبية يتم أرشفتها واسترجاعها عند الحاجة. - يجب التأكد من في قسم من الدليل مختص بالشهادات الممنوحة وآلية توثيقها عند الجهات الأخرى. |

مصادر الأدلة

العنصر السادس: البرامج

التقييم الذاتي

| التقييم الذاتي | | | |
|--------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| محقق (٤) تماماً | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير محقق (١) |

بند التقييم

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|--|------------------------------|
| | | | | ١ - تم إنشاء توصيف كل برنامج تدريبي معتمد من المنظمة. | |
| | | | | ٢ - تم نشر جميع توصيفات البرامج بـمكان يسهل على لعملاء الوصول إليه. | |
| | | | | ٣ - تم تصميم دليل للأساليب يسهل على المدربين ربط الأهداف التدريبية بالأساليب المناسبة. | |
| | | | | ٤ - تم تصميم نظام للأرشفة والتوثيق والاسترجاع يسمح للمنظمة بالاستفادة من المعلومات المؤرشفة والبناء عليها. | |
| | | | | ٥ - تم أرشفة معلومات عن المستفيدين من البرامج لكي تستفيد منها عند الطلب جهات التوظيف والجهات الأخرى. | |
| | | | | ٦ - تتيح المنظمة فرص تطوير علمي ومهني للمستفيدين من خدماتها. | |

العنصر السابع: منح الشهادة

هذا العنصر هو المسؤول عن بيان آليات ومحددات منح الشهادة وكل ما يتعلق بالشروط والالتزامات والامتيازات التي تترتب على المتدرب حامل الشهادة.

و غاية هذا العنصر هي أن تحرص الجهة المدربة على تطبيق نظام يحدد المتدربين المؤهلين للحصول على الشهادة.

| المزايا | |
|---|--|
| ١ - إعطاء شهادة المؤسسة ثقل أكاديمي أو مهني. | |
| ٢ - تحديد الحدود الدنيا لنجاح المشاركين. | |
| ٣ - زيادة الاعتمادية التدريبية للمؤسسة من قبل الشركاء. | |
| المعايير | |
| ١ - يجب على الجهة المدربة أن تحدد الحدود الدنيا المطلوبة لمنح الشهادة على أساس مستويات الأداء والحضور، والامتحان والمتطلبات الأخرى وذلك حسب النتائج المرجوة من التدريب. | |
| ٢ - لا بد من وجود سجل للحضور والغياب في حال ضرورة تحقيق نسبة حضور لمنح الشهادة. | |
| ٣ - لا بد من مراقبة الامتحان في حال كونه الأساس في قرار منح الشهادة. | |
| ٤ - يجب وضع متطلبات اكمال المنهج التدريبي بشكل مُرضٍ وإبلاغها لكل المشاركين قبل التدريب. | |
| ٥ - لا تمنح الشهادة للمشاركين الذين لم يحققوا الحدود الدنيا. | |
| ٦ - إمكانية سماح الجهة المدربة للمتدرب باكمال تدريبه فيما بعد (أي مع الدفعة التالية من المتدربين أو بعد استكمال الشروط). وتمنح الشهادة بعد استكمال الأمور المعلقة. | |
| ٧ - يجب أن تحمل الشهادات الممنوحة الخاتم الرسمي للمركز المزود. | |
| ٨ - يجب أن تحمل جميع الشهادات رقماً تسلسلياً. | |

منح الشهادة

مؤشرات الأداء

| مؤشرات الأداء | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير محقق (١) |

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | المؤشر | المؤشرات |
|-----|-----|-----|-----|---|----------|
| | | | | ١ - جميع توصيفات البرامج التدريبية تبين الحدود الدنيا للنجاح. | |
| | | | | ٢ - يوجد موظف مفرغ لتيسير البرامج التدريبية ومن مهامه القيام بالتفقد اليومي وتوثيقه عند الحاجة. | |
| | | | | ٣ - يوجد أنظمة مراقبة لامتحانات التخرج من الدورات، تتناسب مع أساليب التدريب المختلفة. | |
| | | | | ٤ - يوجد سياسة منشورة بشكل رسمي لمعايير منح الشهادات في المؤسسة. | |
| | | | | ٥ - تخضع الشهادات في المؤسسة لمعايير محددة بحيث يصعب تزوير الشهادة. | |
| | | | | ٦ - تلتزم المؤسسة بتأكيد أو نفي صدور الشهادة عنها لدى مراجعة الجهات الأخرى لها. | |
| | | | | ٧ - تتبنى المؤسسة سياسة استكمال التدريبات بحيث تسهل على المتدربين استكمال التدريب على مراحل. | |

منح الشهادة

مصادر الأدلة

| المصدر | التعريف | ماذا نستخرج منه |
|---------------------------|---|--|
| توصيفات البرامج التدريبية | هو عرض عام عن محتوى التدريب ومحاوره وأهدافه والتخصص الذي سيجرى به، كما يحوي على المعلومات اللوجستية للتدريب كمكان وزمان التدريب والفئة الموجه لها. | - يجب أن نتأكد من أن جميع توصيفات البرامج تحوي على الحدود والشروط الدنيا للنجاح ومهما كان نوعها. |
| قائمة التوصيفات الوظيفية | يعطي الوصف الوظيفي معلومات عما تتضمنه الوظيفة من مهام وما على الفرد فعله على وجه التحديد وما هي المؤهلات العلمية والخبرات التي يجب أن تتواجد في شاغل الوظيفة. | - يجب أن نتأكد من وجود وظيفة خاصة لشخص متفرغ لإدارة العملية اللوجستية للقاعات التدريبية أثناء التدريبات ومن إحدى مهامه ادارة عملية التفقد. |
| نظام التحقق من الشهادات | هو النظام المتبع للتأكد من أن الشهادة أصلية وأنه لم يتم تزويرها | - يجب أن نتأكد من أن معايير منح الشهادات هي معايير مهنية وعادلة وشفافة وأن الشهادة تخضع لنظام تحقق صارم يمنع تزويرها. كما يجب مراجعة أنظمة التحقق الخارجية (الإجابة على طلبات التحقق من منظمات توظيفية أو تعليمية) |
| سياسات المؤسسة | الأطر الإدارية العامة التي تعمل المؤسسة على أساسها. | - يجب التأكد من أن المؤسسة لديها نظام استكمال للمتدربين الناجحين والذين يريدون استكمال مسيرتهم التعليمية في المؤسسة. |

مصادر الأدلة

منح الشهادة

التقييم الذاتي

| التقييم الذاتي | | | |
|--------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| محقق (٤) تماماً | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير محقق (١) |

بند التقييم

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|--|------------------------------|
| | | | | ١ - تم إنشاء توصيف كل برنامج تدريبي معتمد من المنظمة. | |
| | | | | ٢ - تم نشر جميع توصيفات البرامج بـمكان يسهل على لعملاء الوصول إليه. | |
| | | | | ٣ - تم تصميم دليل للأساليب يسهل على المدربين ربط الأهداف التدريبية بالأساليب المناسبة. | |
| | | | | ٤ - تم تصميم نظام للأرشفة والتوثيق والاسترجاع يسمح للمنظمة بالاستفادة من المعلومات المؤرشفة والبناء عليها. | |
| | | | | ٥ - تم أرشفة معلومات عن المستفيدين من البرامج لكي تستفيد منها عند الطلب جهات التوظيف والجهات الأخرى. | |
| | | | | ٦ - تتيح المنظمة فرص تطوير علمي ومهني للمستفيدين من خدماتها. | |

العنصر الثامن (أ) : التقييم والتطوير

هو العنصر المسؤول عن قياس نتائج وأثر التدريب والإعداد القيادي، يجب أن يتوفر لدى الجهة المدربة نظام يضمن تحقيق مستويات التعليم المطلوبة.

| | |
|---|------------------------|
| <p>١ - ربط النتائج بالتخطيط للتدريب.</p> <p>٢ - قياس مدى اعتمادية كل مدرب والمستوى التدريبي المناسب له.</p> <p>٣ - برهنة اعتمادية المؤسسة لدى الممولين.</p> <p>٤ - وجود نظام قياس نتائج وتعديل انحرافات.</p> | <h3>المزايا</h3> |
| <p>١ - يتم تقويم كل مشارك من قبل مدربه حسب أدائه (في حال عدم إجراء الامتحان).</p> <p>٢ - يجب أن يتخذ الشخص المسؤول عن التخطيط للفعاليات أو منسق التدريب إجراءات إصلاحية ومانعة في حال حصول قيام بعض المشاركين بطرح تعليقات سلبية.</p> <p>٣ - يجب أن يقوم كل مشارك بتقدير ذاتي لكيفية تطبيق ما تعلمه من المنهج التدريبي.</p> <p>٤ - يجب أن يحتفظ المسؤول عن التخطيط للفعاليات التدريبية بسجل يَدُون فيه المواضيع التي تحتاج إلى تطوير.</p> <p>٥ - يجب أن تكون كل سجلات الفعالية التدريبية دقيقة وأن يتم تحديثها، وأن تتم المحافظة على سرّيتها. إلا في حال تقديم طلب خطي من قبل المشترك لمساعدته في رفع مستوى أهليته أو توظيفه أو تعليمه الخ.</p> <p>٦ - يجب ألا تقتصر المؤسسة على التقييم الأني اللاحق للتدريب بل يجب أن تعتمد التقييم الطويل الأمد.</p> <p>٧ - لا بد أن يتم التنسيق بين المؤسسة التدريبية والمؤسسة المستفيدة من التدريبات لتقييم النتائج وتصحيح الانحرافات.</p> | <h3>المعايير</h3> |
| <p>الإجراءات الإصلاحية والمانعة: هي مجموع الإجراءات الهادفة إلى معالجة خلل ما في نظام معين، ومنع حدوثها من جديد.</p> | <h3>تفسير المعيار</h3> |

التقييم والتطوير

مؤشرات الأداء

| مؤشرات الأداء | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير (١) محقق |

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | المؤشر | المؤشرات |
|-----|-----|-----|-----|---|----------|
| | | | | ١ - يوجد اجراءات معتمدة من قبل المؤسسة لتقييم النتائج التدريبية لدى المتدربين وموزعة على جميع المدربين. | |
| | | | | ٢ - تتبع المؤسسة سياسة موحدة لمعالجة معلومات التغذية الراجعة من المتدربين في نهاية كل تدريب ويوجد نظام لمتابعة التطورات المطلوبة. | |
| | | | | ٣ - تتبع المؤسسة آلية يتمكن من خلالها المتدربون من تقييم مدى استفادتهم من التدريب. | |
| | | | | ٤ - يتم الاحتفاظ بجميع بيانات التدريب بعد نهايته وتحتوي بشكل خاص على نتائج التدريب ومدى تحقيقها للأهداف التدريبية. | |
| | | | | ٥ - يوجد نظام خاص بمعالجة وحفظ بيانات التدريب واسترجاعها عند الحاجة، وهناك شخص مسؤول عن صيانة هذا النظام وضمان سرية المعلومات. | |
| | | | | ٦ - يتم أخذ تقارير الأداء من التدريبات السابقة بعين الاعتبار عند التخطيط للتدريبات المستقبلية. | |
| | | | | ٧ - يتم ربط ومقارنة التقييم الذاتي للمتدربين مع التقرير النهائي للمدرب لتحديد مصداقية نتائج التدريب. | |

التقييم والتطوير

مصادر الأدلة

| المصدر | التعريف | ماذا نستخرج منه |
|-------------------------------|---|---|
| مخططات تدفق العمل (Work Flow) | هي مخططات توضح مراحل سير العمل ونقاط تداخل العمل بين الأقسام الإدارية المختلفة. | - يجب أن نتأكد من أن إجراءات تقييم النتائج التدريبية واضحة وشفافة ومعتمدة على جميع المدربين المعتمدين من المؤسسة. |
| سياسات المؤسسة | الأطر الإدارية العامة التي تعمل المؤسسة على أساسها. | - يجب أن نتأكد من أن المؤسسة تعالج التغذية الراجعة من المتدربين وتعتمدها في اتخاذ القرارات التطويرية أو المعالجة. |
| نماذج التقييم الذاتي | هي مجموعة من الأسئلة والتمارين التي تمكن المتدرب من تقييم مدى استفادته من التدريب الذي خضع له بشكل شخصي. | - يجب أن نتأكد من أن نماذج التقييم الذاتي تناسب مع أنواع التدريبات وأنها تعطي نتائج دقيقة يمكن البناء عليها. |
| دليل الإرشقة والتوثيق | هو وثيقة توضح آلية التوثيق والإرشقة المتبعة في المنظمة وطرق استرجاع المعلومات. | - يجب أن نتأكد من جودة نظام الإرشقة والتوثيق وقابليته للاستجابة لجميع طلبات الاسترجاع بدقة وسرعة وكفاءة. |
| قائمة التوصيفات الوظيفية | يعطي الوصف الوظيفي معلومات عما تتضمنه الوظيفة من مهام وما على الفرد فعله على وجه التحديد وما هي المؤهلات العلمية والخبرات التي يجب أن تكون موجودة عند شاغل الوظيفة. | - يجب أن نتأكد من أن الموظف المسؤول عن إدارة وصيانة نظام الإرشقة والتوثيق لديه خبرة وكفاءة عالية في هذا المجال ويتناسب مع التوصيف الوظيفي الموضوع للمنصب. |

مصادر الأدلة

التقييم والتطوير

التقييم الذاتي

| التقييم الذاتي | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير محقق (١) |

بند التقييم

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|---|------------------------------|
| | | | | ١ - يتم تصميم إجراءات خاصة من قياس العملية التدريبية وجودتها بعد كل تدريب. | |
| | | | | ٢ - يتم تعميم إجراءات قياس العملية التدريبية على جميع المتدربين ويتم الموافقة على استعمالها من قبل المتدربين. | |
| | | | | ٣ - يتم جمع وحفظ ومعالجة المعلومات التي تم جمعها من تقييم التدريبات واسترجاعها عند الحاجة. | |
| | | | | ٤ - تطور المؤسسة آليات يتمكن المتدربون من خلالها من قياس مدة تطورهم العلمي والمهني بعد كل تدريب، ويتم ذلك من خلال تقييم ذاتي. | |
| | | | | ٥ - من مهام مسؤول الأرشيف والتوثيق حفظ جميع المعلومات عن البرنامج وعن عملية التقييم. | |
| | | | | ٦ - يتم تصميم إجراءات خاصة من قياس العملية التدريبية وجودتها بعد كل تدريب. | |

العنصر الثامن (ب) : قياس الأثر

تحرص الجهة المدربة على وجود طرق ووسائل تقييم الأثر لبرنامج التدريب القيادي.

| | |
|--|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• ربط الأهداف التدريبية بأداء العامل.• التأكد من فاعلية البرامج التدريبية.• ربط البرامج التدريبية بمتغيرات أخرى في بيئة العمل. | المزايا |
| <p>١ - يجب أن يكون البرنامج التدريبي قادراً على تزويد المتدربين بمفاتيح القدرات التي تمكنهم من إحداث التغيير الإيجابي في أدائهم بعد مرور فترة من الزمن.</p> <p>٢ - يجب أن يكون التحسن في الأداء كافياً لتمكين المتدربين من إحداث التغيير الإيجابي في بيئة العمل المحيطة بهم (المؤسسة والمجتمع) بعد مرور فترة من الزمن.</p> | المعايير |
| <p>يعتبر إحداث التغيير الناتج عن أنشطة البرنامج التدريبي واستدامة هذا التغيير بعد فترة من الزمن هو الأثر الذي ينبغي على البرنامج التدريبي تركه في المعنيين بهذا البرنامج وهم المتدربون وبيئة العمل المحيطة.</p> | تفسير المعيار |

العنصر الثامن (ب) : قياس الأثر

مؤشرات الأداء

| مؤشرات الأداء | | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|--|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير (١) محقق | |
| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | المؤشر |
| | | | | ١ - يتم كتابة الأهداف من البرنامج التدريبي كتابة واضحة بالتشارك بين أهم المعنيين من البرنامج (عينة من المستفيدين المتوقعين - الجهة المدربة - عينة من المهنيين ورجال الأعمال القادة - كل من له علاقة). |
| | | | | ٢ - قياس رأي المتدربين بتغيير أدائهم نتيجة للبرنامج التدريبي بعد مرور 3 أشهر على الأقل من انتهاء البرنامج. |
| | | | | ٣ - قياس رأي المتدربين بقدرتهم على إحداث تغيير إيجابي بسبب البرنامج التدريبي بعد مرور 6 أشهر على الأقل على انتهاء البرنامج. |
| | | | | ٤ - قياس رأي المهنيين ورجال الأعمال. قادة المجتمع. القادة المعنيين في تطوير قدرة المتدربين على إحداث تغيير في البيئة المحيطة بعملهم بسبب البرنامج التدريبي بعد مرور 6 أشهر على الأقل من انتهاء البرنامج. |

المؤشرات

مصادر الأدلة

| ماذا نستخرج منه | التعريف | المصدر | مصادر الأدلة |
|--|---|----------------------|--------------|
| - تحديد عدد الأهداف التي ينبغي أن يقاس أثرها عند المشاركين. | هي الأهداف الأساسية للبرنامج، حيث يتم التعريف عنه في مقدمات التعريف في البرنامج . | قائمة أهداف البرنامج | |
| - تشكل جملة مقارنة في التزام المركز في التجارب والخبرات من حيث المحتوى والتطوير. | الدراسات والأبحاث العلمية السابقة التي تتضمن نماذج سابقة عن أهداف لبرامج تدريبية شبيهة، يمكن أن تشكل مدخلا مهما في جلسة النقاش. | الدراسات | |
| - التأكد من أن الاستبيانات تتواءم مع رصد تقدم المشاركين وفق أهداف البرنامج. | جميع الاستبيانات التي يتم توزيعها قبل وبعد البرنامج، استبيانات المتابعات، طرق متابعة المشاركون | أدوات القياس | |

العنصر الثامن (ب) : قياس الأثر

التقييم الذاتي

| التقييم الذاتي | | | |
|-------------------|---------------------|----------------------|--------------|
| محققاً تماماً (٤) | محققاً بشكل جيد (٣) | محققاً بشكل بسيط (٢) | غير محقق (١) |

بند التقييم

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|---|------------------------|
| | | | | ١ - لدينا قائمة بالأهداف تمَّ صوغها بشكل سليم مما يساعد على تحديد الأثر المطلوب الذي سيتركه البرنامج. | |
| | | | | ٢- نستخدم أدوات المتابعة للمشاركين دورياً وفق جدول زمني محدد بعد انتهاء البرنامج. | |
| | | | | ٣- نمتلك جملة من قوائم التحقق والاستبيانات التي توزع قبل وبعد البرنامج والدورية الاحترافية التي تساهم في معرفة تقدم المشارك في تحقيق أهداف المشارك. | |
| | | | | ٤ - نحفظ بجميع تقارير الأداء لكل مشارك. | |

العنصر التاسع : الكفاءات وتصميم التدريب

تحرص الجهة المدربة على وجود دليل كفاءات يحدد ما هو نطاق بناء قدرات المشاركين، والفتة العمرية، وطرق تطبيق البرنامج:

| | |
|---|-----------------|
| <ul style="list-style-type: none">• تحديد الفئات المستفيدة بدقة مما يضمن نجاح التدريب.• تتمكن المنظمة من تعديل البرنامج بما يتناسب مع الكفاءات المطلوبة أو الموجودة مما يرفع جودة البرنامج. | المزايا |
| <ol style="list-style-type: none">١ - على الجهة المدربة أن تحرص على وجود قائمة كفاءات محددة ومعدة من فريق أو جهة احترافية تتسق مع متطلبات المشاركين.٢ - يجب تحديد المعايير العمرية، والفنية، والاجتماعية وغيرها للمشاركين.٣ - يجب على الجهة المدربة اعتماد وسائل تحديد ومقابلات تسجيل المشاركين.٤ - تحدد الجهة المدربة وصف لبطاقات البرامج بشكل نموذجي.٥ - تحدد الجهة المنفذة طرق ووسائل التدريب المتبعة في كل كفاءة. | المعايير |

مؤشرات الأداء

| مؤشرات الأداء | | | |
|--------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| محقق (٤) تماماً | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير محقق (١) |

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | المؤشر | المؤشرات |
|-----|-----|-----|-----|--|----------|
| | | | | ١ - قائمة الكفاءات تحوي على شرح كافي لكفاءات القيادة المتعارف عليها عالمياً. | |
| | | | | ٢ - قائمة الكفاءات تتوافق مع المراجع العلمية المعتمدة عالمياً. | |
| | | | | ٣ - الملضات التعريفية للبرامج التدريبية تحوي على المعايير المطلوبة للحصول على القبول في البرنامج التدريبي. | |
| | | | | ٤ - يوجد إجراءات وشفافية لقبول المتدربين في البرنامج. | |

الكفاءات وتصميم التدريب

مصادر الأدلة

| ماذا نستخرج منه | التعريف | المصدر | مصادر الأدلة |
|--|--|---------------------------|--------------|
| - طبيعة وعدد الكفاءات التي يغطيها البرنامج. | الدليل الذي يحدد مجموعة المعارف والمهارات والممارسات التي تغطي كفاءات البرنامج، أو المركز. | دليل الكفاءات | |
| - التزام المركز بعرض محتويات البرنامج للمشاركين. | هي البطاقات التعريفية للبرنامج التي تحتوي البيانات التالية: (المحاور، الأهداف، المدة، المشاركين، ما يحصل عليه المشاركون، الشهادة، المدرب). | الملفات التعريفية للبرامج | |
| - وسائل تطبيق الكفاءات وطرق تطبيقها على المشاركين بما يكفل تحقيق عناصر الكفاءات في البرنامج. | الدليل المستخدم في برامج الإعداد القيادي يوضح يبين آليات ووسائل تطبيق الكفاءات مع المشاركين. | أدلة عمل المدربين | |

التقييم الذاتي

| التقييم الذاتي | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير (١) محقق |

بند التقييم

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|--|------------------------------|
| | | | | ١ - نلتزم في برامج الإعداد القيادي بمنظومة من الكفاءات التي تحقق الأثر المرجو من البرنامج. | |
| | | | | ٢ - نقوم بتطبيق الكفاءات وفق خصائص كل برنامج إعداد قيادي. | |
| | | | | ٣- أدلة الكفاءات لدينا براعي المعايير المهنية في مجال الإعداد القيادي والخصوصية المحلية أو الإقليمية للبرنامج. | |
| | | | | ٤ - نطالب جميع المدربين والمعلمين الالتزام في تطبيق إمكانات الكفاءة مع المشاركين. | |
| | | | | ٥ - أدوات التقييم لدينا تراعي تغطية تقييم الكفاءات في البرامج. | |



معايير جوانب التمييز



العنصر العاشر : خدمة العملاء (المستفيدين) /ذوي العلاقة

هو العنصر المسؤول عن ضمان جودة الخدمات المقدمة للعملاء وإشراكهم في عمليات التخطيط والتقييم، ومعالجة جميع الطلبات المرفوعة منهم، والعمل على معالجة المشاكل المتعلقة بهم بأسرع وقت ممكن وبالجودة المطلوبة.

وغاية هذه العنصر هي أن تحرص الجهة المدربة على الاهتمام بالعملاء (الداخليين والخارجيين، الحاليين والمحتملين) ومساعدتهم قدر المستطاع.

| | |
|--|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• إضافة ميزة تسويقية إلى المؤسسة.• ربط التخطيط بحاجات العملاء.• التطوير المستمر للمؤسسة بما يضمن مصلحة العملاء الأكثر أهمية. | المزايا |
| <ol style="list-style-type: none">١ - على الجهة المدربة أن تحرص على تلبية الطلبات، وتقديم التغذية الراجعة، والشهادات التالية للتقدير بشكل مناسب.٢ - يجب وضع قائمة بالأشخاص الذين يمكن الاتصال بهم لطلب المعلومات، وأن يتخذ الإجراء المناسب لتلبية الطلبات.٣ - تحرص الجهة المدربة على تقديم وصف دقيق وكامل لأداء المنتج / الخدمة وتوفره والتغيرات في الدفعات المالية في حال تغير الأسعار.٤ - تحدد الجهة المدربة الإجراءات والأنظمة الخاصة بزيادة رضا العملاء وتقوم بتطبيقها.٥ - يجب أن توظف الجهة المدربة عملية منصفة للتعامل مع شكاوى المتدربين والحرص على معالجتها بشكل مناسب ونهائي. | المعايير |
| <p>التغذية الراجعة: هي مجموعة المعلومات التي يتلقاها المتدرب عن أدائه ونتائجه، بحيث توضح له الأخطاء التي وقع فيها، ومقدار تقدمه، ومقدار ما تعلمه، ومدى ملاءمة أدائه للهدف الذي ينبغي الوصول إليه.</p> | تفسير المعيار |

خدمة العملاء (المستفيدين)/ذوي العلاقة

مؤشرات الأداء

| مؤشرات الأداء | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير محقق (١) |

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | المؤشر | المؤشرات |
|-----|-----|-----|-----|---|----------|
| | | | | ١ - يتم اطلاع المتدربين على طرق تقديم الطلبات وآليات الإجابة عليها. | |
| | | | | ٢ - يوجد نظام لتقييم التدريب والمتدربين وعرض النتائج بطريقة سلسة ومفيدة. | |
| | | | | ٣ - جميع البرامج التدريبية لها ملف تعريفى خاص بها. ويتم نشرها مع الإعلان عن التدريبات. | |
| | | | | ٤ - هنالك آلية معتمدة من المنظمة لنشر التغييرات على البرامج التدريبية بحيث تصل لأصحاب المصلحة قبل فترة لا تقل عن (.....) من بداية البرنامج. | |
| | | | | ٥ - يتم اطلاع جميع المتدربين على آلية تقديم الشكاوى والمقترحات وطريقة تعامل الإدارة معها وكيفية الإجابة عنها. | |
| | | | | ٦ - تعتمد المنظمة آلية محددة لضمان قدرة العملاء على التواصل مع المنظمة بشكل سريع وفعال. | |
| | | | | ٧ - تنشر المنظمة معلومات التواصل مع قسم خدمة العملاء بشكل واضح. | |

خدمة العملاء (المستفيدين)/ذوي العلاقة

مصادر الأدلة

| المصدر | التعريف | ماذا نستخرج منه |
|----------------------------|--|---|
| نماذج تقييم طلبات الانتساب | هي العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتقييم طلبات الانتساب إلى البرامج التدريبية وتحديد المقبولين في البرنامج. | - يجب التأكد من أن هناك عمليات تقوم بها المؤسسة من أجل تعرف المنتسبين للتدريبات بطرق معالجة الطلبات بحيث ترسخ المنظمة مبدأ الشفافية وتساوي الفرص. |
| برامج الرقابة والتقييم | هي العمليات التي تقوم بها المؤسسة أثناء وبعد عملية التنفيذ لضمان سير التنفيذ بحسب المخطط ولضمان تحقيق الأهداف المرسومة. | - يجب أن نتأكد من أن المنظمة تنشر المعلومات التي تم جمعها بعد عملية التقييم سواءً الإيجابية أو السلبية وبالأخص للعملاء المشاركين في البرنامج. |
| السياسات العامة | الأطر الإدارية العامة التي تعمل المؤسسة وفقاً لها. | - يجب أن نتأكد من أن سياسات التعديل والإلغاء في المنظمة مدروسة وبعناية وتناسب مرونة التدريبات القيادية. |
| آلية تقييم الشكايات | هي العمليات التي يتوجب على العميل القيام بها من أجل رفع شكوى معينة، كما تتضمن الآلية طريقة المعالجة والتواصل مع صاحب الشكوى. | - يجب التأكد من أن المؤسسة تطلع المنتسبين إليها على آليات تقديم الشكاوى، وطريقة التعامل معها من أجل ضمان مستوى شفافية عالي. |

مصادر الأدلة

خدمة العملاء (المستفيدين) /ذوي العلاقة

التقييم الذاتي

| التقييم الذاتي | | | |
|-------------------|-------------------|--------------------|--------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل جيد (٣) | محقق بشكل بسيط (٢) | غير محقق (١) |

بند التقييم

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|---|------------------------|
| | | | | ١ - يوجد آلية واضحة وثابتة يتم تنفيذها قبل كل تدريب وذلك لاطلاع المتدربين على طرق تقييم طلبات التقدم. | |
| | | | | ٢ - يوجد آلية واضحة وثابتة يتم تنفيذها بعد كل تدريب وذلك لاطلاع المتدربين على نتائج عملية التقييم. | |
| | | | | ٣ - يتم نشر توصيفات البرامج التدريبية مع عمليات التسويق لهذه البرامج. | |
| | | | | ٤ - يتم اطلاع المتدربين على أية تغييرات أو الغاءات قبل مدة كافية تتناسب وطبيعة البرامج وتلتزم المنظمة بالتعويض في حال حصول ضرر. | |
| | | | | ٥ - هنالك آلية واضحة وثابتة يتم تنفيذها قبل كل تدريب وذلك لاطلاع المتدربين على طرق رفع الشكاوى وآلية التعامل معها. | |

العنصر الحادي عشر : أخلاقيات العمل

هو العنصر الذي يضمن التزام المنظمة بالأداب والأخلاقيات العامة لمهنة التدريب كما يضمن التزام المؤسسة الأخلاقي تجاه العملاء والمستفيدين من الخدمات.

وغاية هذا العنصر هو أنه على الجهة المدربة الالتزام الدائم بتقديم خدماتها بصدق واحترام.

| | |
|--|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• تقييم المؤسسة بشكل إيجابي مقارنة مع باقي المؤسسات.• ترسيخ المكانة الأخلاقية للمؤسسة لدى العملاء.• العمل على المعايير القانونية المحلية والدولية. | المزايا |
| <p>١ - على الجهة المدربة الاهتمام بالناحية الأدبية والأخلاقية، مع حماية المكانة الأخلاقية لزيانها ومورديها وتعزيز هذه المكانة.</p> <p>٢ - يجب أن تلتزم كافة البرامج التدريبية بحقوق الملكية الفكرية بشكل دائم وأن تولي كل الاهتمام لعمل الآخرين.</p> <p>٣ - على الجهة المدربة الالتزام بأعلى درجات النزاهة والسرية في تعاملها مع الزبائن السابقين والحاليين والمحتملين مستقبلاً.</p> <p>٤ - على الجهة المدربة الالتزام بحماية المعلومات المتعلقة بال شركاء والموردين.</p> <p>٥ - على الجهة المدربة قبول طلبات الاشتراك بإنصاف وموضوعية بغض النظر عن الجنس والخلفية الثقافية والعرف والعقيدة واللون والإعاقة، بحيث لا تمنع تلك الإعاقة المشترك من إكمال التدريب.</p> <p>٦ - على الجهة المدربة إشراك المتدربين على أساس متطلبات البرنامج التدريبي.</p> | المعايير |
| <p>الملكية الفكرية: هي مجموعة الحقوق التي تحمي الإنتاج الفكري والإبداع الإنساني بحيث يمنع استخدام هذا الإنتاج إلا بإذن من صاحبه.</p> | تفسير المعيار |

أخلاقيات العمل

مؤشرات الأداء

| مؤشرات الأداء | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير (١) محقق |

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | المؤشر | المؤشرات |
|-----|-----|-----|-----|---|----------|
| | | | | ١ - جميع السياسات في المنظمة تراعي الالتزام بحقوق الملكية الفكرية. | |
| | | | | ٢ - مدونة قواعد السلوك توضح بشكل صريح النواحي الأدبية والأخلاقية والقيم التي تلتزم بها المؤسسة. | |
| | | | | ٣ - هنالك نظام لتوثيق الاتفاقات والشراكات ويراعي هذا النظام السرية المطلقة. | |
| | | | | ٤ - سياسة التسجيل في التدريبات تراعي حقوق عدم التمييز طالما لا تتعارض مع أساليب التدريبات ومضمونها. | |
| | | | | ٥ - تعتمد المنظمة إجراءات صارمة لمعالجة أية مخالفات لمدونة قواعد السلوك. | |
| | | | | ٦ - يوجد نظام تليغ واضح لرفع أي شكوى من قبل العملاء. | |
| | | | | ٧ - تقوم المؤسسة بنشر الأخلاقيات العامة التي تلتزم بها بشكل واضح وصريح. | |

أخلاقيات العمل

مصادر الأدلة

| ماذا نستخرج منه | التعريف | المصدر | مصادر الأدلة |
|---|---|-----------------------|--------------|
| - يجب التأكد من أن سياسات المنظمة تراعي حقوق الملكية الفكرية وتلتزم بعدم مخالفتها. | الأطر الإدارية العامة التي تعمل المؤسسة على أساسها. | السياسات العامة | |
| - يجب التأكد من أن مدونة قواعد السلوك تمت كتابتها بطريقة تناسب مع أخلاقيات عمليات التدريب. | هي الوثيقة التي تبين بها المؤسسة التزاماتها الأخلاقية والإجراءات التي تقوم بها عند مخالفة هذه الالتزامات. | مدونة قواعد السلوك | |
| - يجب التأكد من أن دليل الأرشفة والتوثيق يراعي مبدأ السرية عند الحاجة ويتبع إجراءات صارمة لضمان هذا الحق. | هو وثيقة توضح آلية التوثيق والأرشفة المتبعة في المنظمة وطرق استرجاع المعلومات. | دليل الأرشفة والتوثيق | |

أخلاقيات العمل

التقييم الذاتي

| التقييم الذاتي | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير (١) محقق |

بند التقييم

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|--|------------------------------|
| | | | | ١ - تم بناء سياسات المنظمة بطريقة حقوقية تراعي عدم انتهاك أي حق من حقوق الملكية الفكرية. | |
| | | | | ٢ - تم كتابة مدونة قواعد السلوك واعتمادها من قبل لجنة مختصة بالتدريب. | |
| | | | | ٣- تراعي المؤسسة حقوق السرية عند التبليغ والأرشفة والتوثيق. | |
| | | | | ٤ - تلتزم المؤسسة بشكل صريح ومباشر بمبدأ عدم التمييز حين اختيار المنتسبين للبرنامج التدريبي. | |
| | | | | ٥ - تخضع الأخلاقيات العامة للمؤسسة للمراقبة المباشرة من قبل الإدارة العليا. | |

العنصر الثاني عشر : النظام القياسي ونظام الجودة

هو العنصر المسؤول عن ضمان أعلى درجات الجودة في جميع عمليات المؤسسة حيث يتم مراقبة التكاليف ووقت التنفيذ وجودة المنتجات التدريبية.

و غاية هذا العنصر هو أن تلتزم الجهة المدربة بأعلى مقاييس الجودة في كل مجالات عملياتها.

| | |
|--|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• ضمان مستوى محدد من الجودة يساعد في تقييم الأداء.• تمييز برامج المنظمة عن مثيلاتها في المنظمات الأخرى.• ضمان جودة جميع عمليات التدريب التي تقوم بها المؤسسة. | المزايا |
| <ol style="list-style-type: none">١ - يجب مراقبة كل معايير الاعتماد المؤثقة بحزم من قبل الجهة المدربة.٢ - تقوم الجهة المدربة بكل الفعاليات بشكل احترافي ونزيه. بحيث تخضع كل النشاطات والاستشارات للقوانين النافذة.٣ - على الجهة المدربة أن تطبق نظام مراقبة الجودة بحزم من خلال توثيق كل الفعاليات الإصلاحية والمانعة لتذليل المصاعب الموجودة والمتوقعة.٤ - على الجهة المدربة أن تضع توصيفاً دقيقاً لخطة تطوير الجودة التي تقود المنظمة نحو التطور.٥ - على الجهة المدربة أن تتبنى سياسات وممارسات إدارية تحافظ على المقاييس الاحترافية العالية في إيصال خدمات التدريب والتأهيل.٦ - على الجهة المدربة أن تتبنى سياسات وممارسات إدارية تحافظ على مصلحة المتدربين ونفعهم.٧ - على الجهة المدربة أن تضع كل سجلات الدعم والوثائق في دليل جودة التدريب القيادي. | المعايير |
| <p>النظام القياسي ونظام الجودة: هي أنظمة إدارية تعنى بالملاحظة والمتابعة والضبط، يرافق مسار الأداء حسب التخطيط للموضوع مسبقاً.</p> | تفسير المعيار |

النظام القياسي ونظام الجودة

مؤشرات الأداء

| مؤشرات الأداء | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير (١) محقق |

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | المؤشر | المؤشرات |
|-----|-----|-----|-----|---|----------|
| | | | | ١ - يوجد نظام لمراقبة معايير جودة التدريبات ومعايير التدريب القيادي، يتم الإشراف عليه من قبل المدير التنفيذي. | |
| | | | | ٢ - يوجد دليل تفصيلي لفعاليات التدريب في المؤسسة يتم العمل على أساسه خلال عمليات تقييم جودة التدريبات. | |
| | | | | ٣ - يتم توثيق جميع نتائج قياس جودة التدريبات التي يتم جمعها داخليا وخارجيا ضمن نظام إدارة الجودة. | |
| | | | | ٤ - يوجد خطة معتمدة من المنظمة لتطوير أنظمة جودة التدريب. | |
| | | | | ٥ - يأخذ نظام قياس الجودة المصلحة الأعلى والأكثر أهمية للمتدربين. | |
| | | | | ٦ - دليل جودة التدريب القيادي يحوي على جميع سجلات الدعم والوثائق اللازمة. | |
| | | | | ٧ - يعتمد نظام الجودة على قياس ثلاث عناصر أساسية هي الجودة والتكلفة والوقت. | |

النظام القياسي ونظام الجودة

مصادر الأدلة

| ماذا نستخرج منه | التعريف | المصدر | مصادر الأدلة |
|--|---|----------------------------|--------------|
| - يجب التأكد من أن دليل الجودة والعمليات الرسمية المتفق عليها تتناسب مع طبيعة التدريبات القيادية وتساهم في فعلها في رفع مستوى تفهم العاملين لأهمية الجودة وطريقة ضمانها. | هي وثيقة تعريفية بالمؤسسة تساعد الجهات الرسمية أو العملاء بتنظيم المؤسسة، وكذلك الطرق والوسائل التي تستخدمها من أجل الحصول على مستوى الجودة المطلوب. | دليل الجودة | |
| - يجب التأكد من أن المؤسسة لديها دليل واضح للعمليات التي يجب القيام بها لقياس جودة التدريبات وتصحيح الأخطاء والانحرافات. | هي مخططات توضح مراحل سير العمل ونقاط تداخل العمل بين الأقسام الإدارية المختلفة. | مخططات (Work Flow) | |
| - يجب التأكد من أن الخطة الاستراتيجية للمنظمة تحوي على خطط فرعية هدفها تطوير أنظمة رقابة جودة التدريب. | هي مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميداننا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة متكاملة. وتكون ذات دلالة على وسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساراته بقصد إحداث تغييرات فيه وصولاً إلى أهداف محددة. | الخطة الاستراتيجية للمنظمة | |

النظام القياسي ونظام الجودة

التقييم الذاتي

| التقييم الذاتي | | | |
|--------------------|----------------------|-----------------------|--------------|
| محقق (٤) تماماً | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير محقق (١) |

بند التقييم

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|---|------------------------------|
| | | | | ١ - تتبع المؤسسة نظاماً صارماً لقياس جودة التدريب. | |
| | | | | ٢ - تم حضور المدربين والمقيمين في المؤسسة لدورة مكثفة في أنظمة تقييم التدريبات القيادية. | |
| | | | | ٣ - تم تطوير دليل تفصيلي لفعاليات قياس جودة التدريب في المؤسسة. | |
| | | | | ٤ - نظام الأرشفة والتوثيق متوافق بشكل تام مع نظام الجودة المتبع في المؤسسة ويعد الرافد الأساسي للمعلومات. | |
| | | | | ٥ - يتم مراعاة تخطيط جودة التدريبات على مستوى التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي. | |

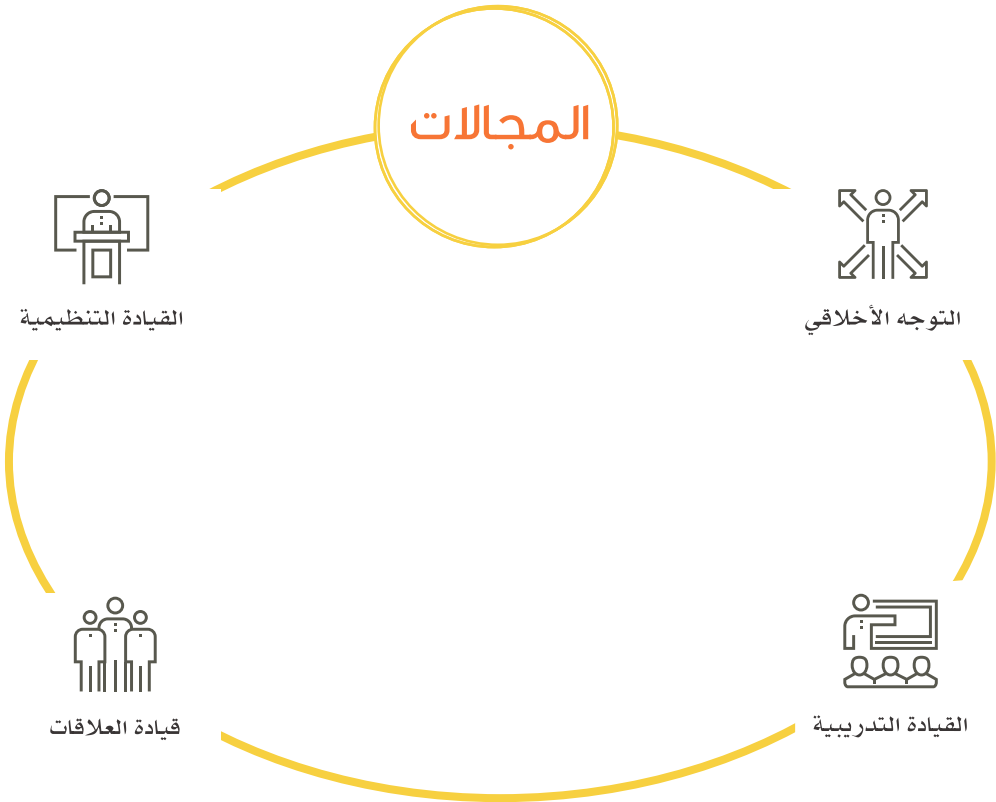


معايير جوانب فريق العمل



معايير جوانب فريق العمل

المجالات



لمحة عن معايير فريق الإعداد القيادي

نعرض في هذه الوثيقة المعايير الأساسية للعاملين في مجال الإعداد القيادي:

| | | |
|---|---|---|
| <p>المعيار ٣: الإشراف على التدريب:</p> <p>ينخرط فريق الإعداد القيادي في الإشراف الفعال الذي يركز على الممارسات التدريبية والتقييم، مما يعزز انخراط المشاركين ويزيد من تعلمهم.</p> | <p>المعيار ٢: اتخاذ القرار الأخلاقي:</p> <p>يقوم فريق الإعداد القيادي بتبيين عملية صنع القرار باستخدام إطار أخلاقي يستند إلى الهدف الأخلاقي وتوجه المركز.</p> | <p>المعيار ١: القيم، والرؤية، والرسالة:</p> <p>يقوم فريق الإعداد القيادي بتوجيه تطوير وتنفيذ القيم، والرؤية والرسالة والأهداف المشتركة، لدعم التدريب والإنجاز لجميع المشاركين في البرامج.</p> |
| <p>المعيار ٦: القدرات الاجتماعية:</p> <p>يقوم الفريق القيادي في بناء ودعم علاقات عمل إيجابية، وفعالة داخل المركز والمجتمع ككل.</p> | <p>معيار ٥: القدرات داخل الشخص نفسه:</p> <p>يبثت فريق العمل القيادي معرفة ذاتية، وصفات شخصية تدعم العلاقات الإيجابية وتبني ثقافات النزاهة والمصادقية في كافة مستويات العمل.</p> | <p>المعيار ٤: المناهج، والتعليمات، والتقييم:</p> <p>يتمتع الفريق القيادي بالمعارف الكافية، ويقدمون التوجيه الخاص بالمناهج الدراسية والتدريبية وممارسات التقييم، وأثرها على تطوير مشاركة المشاركين، وتعزيز المهارات لديهم.</p> |
| <p>المعيار ٩: بناء المجتمع</p> | <p>المعيار ٨: التنظيم والإدارة</p> <p>يقوم فريق الإعداد القيادي بالتخطيط الاستراتيجي، والإدارة لتعزيز قدرة المركز على تعزيز مشاركة المشاركين، ورفع مستوى مهاراتهم.</p> | <p>المعيار ٧: القيادة الثقافية:</p> <p>يقوم فريق الإعداد القيادي في تطوير الثقافة والمناخ التي تدعم المشاركين، وتعزز المهارات.</p> |

معايير جوانب فريق العمل

التوجه الأخلاقي

المجال:

يركز مجال التوجه الأخلاقي على دور فريق عمل الإعداد القيادي في تعزيز الشعور بالغاية الأخلاقية لدى المشاركين، والمحافظة عليه، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الأخلاقية اللازمة.

التعريف:

يعزز قائد المشروع التوافق بين الأصالة الأخلاقية، والغاية الأخلاقية للتعليم، ويهتم بإظهارها.

المعيار ١: القيم، الرؤية، والرسالة:

يقوم فريق الإعداد القيادي بتوجيه تطوير وتنفيذ القيم، الرؤية والرسالة والأهداف المشتركة، لدعم التعلم والإنجاز لجميع المشاركين.

المعيار ٢: اتخاذ القرار الأخلاقي:

يقوم فريق الإعداد القيادي بتبيين عملية صنع القرار باستخدام إطار أخلاقي يستند إلى الهدف الأخلاقي وتوجه مركز التدريب القيادي.

القيادة التدريبية: التوجه الأخلاقي

- المعيار ١: القيم والرؤية والرسالة

يقوم فريق الإعداد القيادي بتبيان عملية صنع القرار باستخدام إطار أخلاقي يستند إلى الهدف الأخلاقي وتوجه المركز.

| مؤشرات المعيار | أسئلة ممارسات المعيار | موجز الإجابة / الإحالة |
|--|--|------------------------|
| ١ - تسهيل التدريب التعاوني في بيئة المركز، والذي يعكس القيم والرؤية والرسالة. | <ul style="list-style-type: none"> • ما هي القيم الأساسية للبرنامج؟ • كيف يمكن تعزيز رؤية مشتركة مع الجماعات الشريكة المحددة لديك؟ • كيف يمكن أن تنعكس الرؤية على التطبيقات اليومية للبرنامج؟ | |
| ٢ - المحافظة على عملية شاملة لاستدامة الطبيعة الحية لقيم المركز/ البرنامج ورؤيته، ورسالته. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكنك توضيح الرؤية والرسالة والقيم، وإدارتها، ورصدها وتقييمها ومراجعتها، والحفاظ عليها؟ | |
| ٣ - التطبيق في العالم الواقعي الذي يتحدى القيم ورؤية ورسالة المركز. | <ul style="list-style-type: none"> • ما التغييرات التي يشهدها المجتمع وترى أنها تشكل تحدياً لرؤية، وقيم، ورسالة المركز / البرنامج | |
| ٤ - الممارسات الأخلاقية لدعم وتعزيز قيم، ورؤية، ورسالة المركز. | <ul style="list-style-type: none"> • ما أمثلة الممارسات الأخلاقية لدعم قيم ورؤية ورسالة البرنامج / المركز. | |

القيادة التدريبية: التوجه الأخلاقي

- المعيار ٢: اتخاذ القرار الأخلاقي

يقوم فريق الإعداد القيادي بتبيان عملية صنع القرار باستخدام إطار أخلاقي يستند إلى الهدف الأخلاقي وتوجه المركز.

| مؤشرات المعيار | أسئلة ممارسات المعيار | موجز الإجابة / الإحالة |
|---|--|------------------------|
| ١ - المثال العملي الحي في الممارسة الأخلاقية واتخاذ القرارات بناءً على القيم الأساسية والمعتقدات. | <ul style="list-style-type: none">• ما هي قيمك ومعتقداتك الأساسية؟• كيف تطبق قيمك ومعتقداتك الأساسية من خلال دورك كقائد محترف؟ | |
| ٢ - إيضاح الفرق بين المشكلة التي يمكن حلها، والمعضلة التي يجب التعامل معها. | <ul style="list-style-type: none">• كيف يمكنك تحديد الفرق بين المشكلة والمعضلة؟• كيف سيؤثر هذا التمييز على اتخاذ قراراتك؟ | |
| ٣ - الالتزام بمنهجية أخلاقية صريحة وصادقة لمواجهة التحديات وإيجاد حل من خلال التحقق والحوار. | <ul style="list-style-type: none">• قدم بعض الأمثلة التي تشير إلى أن فريق العمل على علم بأنك تتوجهُ بناءً على قيمك الأساسية عند اتخاذ قراراتك؟ | |
| ٤ - تشجيع وتعزيز التواصل المسؤول القائم على القيم الأساسية وتطوير الشخصية الأخلاقية. | <ul style="list-style-type: none">• ما هي القيم التي توجه التواصل داخل المركز، بما في ذلك التفاعلات الشخصية، والتواصل المكتوب، واستخدام التكنولوجيا، وما إلى ذلك؟• كيف يتم تعزيز تلك القيم التي تتبناها في كل الجوانب، وكيف يمكنك أن تعرف أن القيم يتم الالتزام بها فعلياً؟ | |

القيادة التدريبية: التوجه الأخلاقي

المجال:

يركز مجال القيادة التدريبية على دور فريق الإعداد القيادي في تحسين جودة التعلم والتعليم للطلاب والراشدين.

التعريف:

يلعب القائد دوراً أساسياً في ابتكار بيئة تدعم التطوير الفكري والبشري والاجتماعي، والمهني لجميع المشاركين، ومن ثم المحافظة على تلك البيئة.

المعيار ٣: الإشراف على التدريب:

ينخرط فريق العمل في الإشراف الفعال الذي يركز على الممارسات التدريبية والتقييم، مما يعزز إدماج المشاركين، ويزيد من مهاراتهم.

المعيار ٤: المناهج، والتعليمات، والتقييم:

يتمتع فريق الإعداد القيادي في المراكز بالمعارف الكافية، ويقدمون التوجيه الخاص بالمناهج الدراسية والتدريبية وممارسات التقييم، وأثرها على تطوير مشاركة المشاركين، وتعزيز المهارات لديهم.

القيادة التدريبية: التوجه الأخلاقي

- المعيار ٣: (أ) الإشراف على التدريب

ينخرط فريق الإعداد القيادي في الإشراف الفعال الذي يركز على الممارسات التعليمية والتقييم، مما يعزز مشاركة الطالب، ويزيد من تعلمه.

| مؤشرات المعيار | أسئلة ممارسات المعيار | موجز الإجابة / الإحالة |
|---|--|------------------------|
| ١ - تشجيع ودعم استخدام المناهج المناسبة، مصادر التعلم، والاستراتيجيات التدريبية الفعالة. | • كيف يمكنك إشراك المعلمين، المدربين في النقاشات حول التعليم والتعلم، وتشارك كل التحديات وتقديم أمثلة عن أفضل الممارسات؟ | |
| ٢ - ضمان قيام الإشراف على عملية التدريب على أساس منظم ومستمر. | • ما نوع التغذية الراجعة التي تعطى للمدرب بعد زيارة غير الرسمية؟ | |
| ٣ - التأكد من تنفيذ العملية وإجراءاتها، عندما الحاجة للتقييم. | • كيف يتم تنفيذ دورة التقييم؟ ومتى تنفذ؟ | |
| ٤ - معرفة ما يجري من ممارسات التعليم والتعلم الحالية في كل الفصول، ومسارات البرنامج من خلال مسار عملية الإشراف. | • ما هي الطرق والوسائل التي تتبع في مجال تقييم فعالية التدريب في البرنامج | |
| ٥ - توضيح طريقة أخلاقية صريحة وصادقة لمواجهة التحديات وإيجاد حل من خلال التحقق والحوار الإيجابي. | • كيف يمكنك تنظيم الجدول الزمني الخاص بالفريق لضمان القيام بزيارات منظمة لجميع الفصول الدراسية؟ | |

القيادة التدريبية:

- المعيار ٣: (ب) العلاقات المهنية

| مؤشرات المعيار | أسئلة ممارسات المعيار | موجز الإجابة / الإحالة |
|--|--|------------------------|
| ١ - تشجيع وتعزيز التواصل المسؤول القائم على القيم الأساسية وتطوير الشخصية الأخلاقية. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف تستخدم معرفتك بنظرية التغيير لدعم ثقافة وبيئة تعزز المهارات لدى المتدربين؟ | |
| ٢ - خلق فرص لبناء علاقات مهنية تلهم الثقة وتظهر الاحترام. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكنك أن تعترف بخبرات ومواهب الموظفين؟ | |
| ٣ - إظهار التفاعل عند الانخراط في حوار تطبيقي حول تعلم وتدريب المشاركين. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكنك المشاركة في محادثة «تدريب مفتوح»؟ | |

القيادة التدريبية:

- المعيار ٣: (ج) توضيح الغاية

| مؤشرات المعيار | أسئلة ممارسات المعيار | موجز الإجابة / الإحالة |
|--|--|------------------------|
| ١ - تشجيع فرق عمل تعاونية للمشاركة مما يعزز ارتباط المشاركين وتعلمهم. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكن بناء فرق متعاونة، وهيكلية، وعمليات تدعم تعلم المشاركين؟ | |
| ٢ - تشجيع التفكير والحوار حول ممارسات التدريب الفعال. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكن خلق فرص لإجراء محادثات مع فريق العمل حول أهمية التعاون وتخصيص الوقت للتخطيط، والعمل، وتنفيذ ممارسات تدريبية فعالة؟ | |
| ٣ - العمل بنشاط مع فريق العمل لخلق فرص لتحسين المجالات المستهدفة بالتطوير. | <ul style="list-style-type: none"> • ما الأنشطة التدريبية التعاونية التي تعمل بها حالياً؟ | |
| ٤ - إلهام ودعم الابتكار لتعزيز التعلم الشخصي، وإشراك المشاركين ونجاحهم. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكن استخدام البيانات لتقديم المعلومات من أجل صنع القرار والتحسين التدريبي؟ • كيف يمكنك بناء ملكية للبيانات بين فريق العمل؟ | |
| ٥ - ضمان أن النظم / الطرق المعمول بها يمكن من خلالها الوصول إلى البيانات وتحليلها. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكن استخدام البيانات لتقديم المعلومات من أجل صنع القرار والتحسين التدريبي؟ • كيف يمكنك بناء ملكية للبيانات بين فريق العمل؟ | |

القيادة التدريبية:

- المعيار ٣: (د) الحوار المرتكز على التدريب

| مؤشرات المعيار | أسئلة ممارسات المعيار | موجز الإجابة / الإحالة |
|--|--|------------------------|
| ١ - خلق ثقافة التفاهم التي تركز على المشارك ك «متدرب». | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكن بناء عقلية مع فريق العمل تؤكد على احتياجات التعلم لدى كل طفل؟ | |
| ٢ - الانخراط في حوار هادف قائم يركز على المتدرب. | <ul style="list-style-type: none"> • ما الفرص التي يمكنك توفيرها في خطتك لحوار يركز على المتدرب؟ • ما التحديات التي يعتبر التفكير بها مهما أثناء التخطيط لحوار يركز على المتدرب؟ | |
| ٣ - ضمان كون الاحتياجات التدريبية للمشاركين أساسية في جميع عمليات صنع القرار. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكنك التأكد من استجابة البرنامج لاحتياجات المشاركين الأساسية. والداعمة لهم في البناء القيادي؟ | |
| ٤ - تشجيع ودعم فريق العمل في فهمهم لمبادئ التعلم لتلبية احتياجات المشاركين المتنوعة. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكن تيسير الحوار حول مبادئ التدرّب مع فريق العمل؟ | |

القيادة التدريبية: قيادة العلاقات

- المعيار ٤: المناهج والتعليمات والتقييم

يتمتع فريق الإعداد القيادي في المراكز بالمهارات والمعارف الكافية، ويقدمون التوجيه الخاص بالمناهج التدريبية والتعليمية وممارسات التقييم، وأثرها على تطوير انخراط المشاركين وتعزيز التعلم لديهم.

| مؤشرات المعيار | أسئلة ممارسات المعيار | موجز الإجابة / الإحالة |
|--|--|------------------------|
| ١ - توصيل وتشجيع ودعم استخدام الأبحاث التعليمية الحالية، والممارسة الفعالة في التعلم والتعليم. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكنك البقاء على اطلاع بالبحوث التعليمية الحالية المتعلقة في البرنامج القيادي؟ | |
| ٢ - ضمان استخدام مجموعة متنوعة من ممارسات التقييم الفعالة. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكنك تشجيع ودعم استخدام التقييم: <ul style="list-style-type: none"> - أسلوب تعلم (التقييم الذاتي للمشارك)؟ - في التعلم (توجيه التعليمات)؟ - عن التعلم (التقييم)؟ • كيف يمكنك تعزيز تنفيذ ممارسات التدريب والتقييم الفعالة؟ | |
| ٣ - تشجيع ودعم التفاهم والتكامل في الكفاءات عبر المناهج التدريبية؟ | <ul style="list-style-type: none"> • ما هي الكفاءات الموجودة في المنهاج القيادي (التفكير، التواصل الشخصي والاجتماعي) والتي يجد فريق العمل أنفسهم واثقين من تطويرها لدى المشاركين؟ • كيف تعمل وتتعلم في نفس الوقت لفهم الكفاءات عبر المناهج التدريبية المناسبة للمجتمع؟ | |
| ٤ - تشجيع ودعم فريق العمل في فهمهم لمبادئ التعلم لتلبية احتياجات المشاركين المتنوعة. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكن تيسير الحوار حول مبادئ التدرّب مع فريق العمل؟ | |
| ٥ - دعم التفاهم في تنفيذ المناهج التدريبية الحالية. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكنك إشراك المدرّبين / المعلمين في حوار مهني دائم لتطوير فهم تغير المناهج التعليمية والتدريبية؟ | |

القيادة التدريبية: قيادة العلاقات

- المجال

المجال:

يصف مجال العلاقات أهمية الذكاء الوجداني والتعاطف ويبين أن كفاءات فريق الإعداد القيادي تتعلق بعلاقة الشخص بذاته، وعلاقاته مع الآخرين، وكذلك كفاءاته الثقافية، وتؤثر جميعها في العلاقات مع المشاركين، وتساهم في دعم التعلم والإنجاز لديهم.

التعريف:

القائد هو المسؤول عن التأثير بشكل فعال في الثقافة والعلاقات لدعم التطوير والمشاركة، والتعلم لدى المشاركين.

المعيار ٥ : القدرات داخل الشخص نفسه:

يثبت فريق الإعداد القيادي معرفة ذاتية، وصفات شخصية تدعم العلاقات الإيجابية وتبني ثقافات النزاهة.

المعيار ٦: القدرات الاجتماعية:

يقوم فريق الإعداد القيادي ببناء ودعم علاقات عمل إيجابية، وفعالة داخل المركز والمجتمع ككل.

المعيار ٧: القيادة الثقافية:

يقوم فريق الإعداد القيادي بتطوير الثقافة والمناخ التي تدعم المشاركين، والتعليم، ويحافظون عليها.

القيادة التدريبية: قيادة العلاقات

- المعيار ٥: القدرات الشخصية

يثبت فريق الإعداد القيادي وعياً بالذات، وصفات شخصية تدعم العلاقات الإيجابية وتبني ثقافات النزاهة.

| مؤشرات المعيار | أسئلة ممارسات المعيار | موجز الإجابة / الإحالة |
|---|---|------------------------|
| ١ - عرض خصائص القيادة. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكنك إظهار التزامك بالقيادة؟ | |
| ٢ - فهم وإظهار إدارة الذات والوعي الذاتي. | <ul style="list-style-type: none"> • ما هي أولوياتك وافتراساتك وميولك الشخصية التي تؤثر في قيادتك؟ | |
| ٣ - التعرف على نقاط القوة والتحديات الشخصية وفهمها. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكنك أن تحقق تصوراتك حول نقاط القوة الخاصة بك التي تم تحديدها ومجالات التطور؟ | |
| ٤ - فهم أهمية التواصل، والمشاركة في الأعمال والأنشطة، في تطوير العلاقات. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكن تطوير علاقات إيجابية مع الآخرين؟ | |
| ٥ - الفهم الشخصي لأهمية الحفاظ على الوضوح العالي، وسهولة الوصول. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكنك إثبات الوضوح العالي وسهولة الوصول مع المشاركين وأولياء الأمور وفريق العمل؟ | |
| ٦ - الإدارة الفعالة للوقت وتحديد الأولويات، والوفاء بالمواعيد النهائية. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف توازن بفعالية بين متطلبات دورك من أجل المنافسة وبين حياتك الشخصية؟ | |
| ٧ - ابتكار خطة تطوير مهنية ترتبط بتعلم جديد، قائم على التحقق، وموجه نحو العمل، وتطبيقي، ويحدد الأهداف والإجراءات لتحسين الأداء. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكنك أن تخطط وتقيس نجاحك في تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية؟ • ماذا تفعل للحفاظ على البحوث الحالية ذات الصلة، وأفضل الممارسات، والتوجهات في التعليم؟ | |

القيادة التدريبية: قيادة العلاقات

- المعيار ٦: القدرات الاجتماعية

يثبت فريق الإعداد القيادي وعياً بالذات، وصفات شخصية تدعم العلاقات الإيجابية وتبني ثقافات النزاهة.

| مؤشرات المعيار | أسئلة ممارسات المعيار | موجز الإجابة / الإحالة |
|---|---|------------------------|
| ١ - بناء موقف إيجابي، والتزام تجاه ثقافة التعلم في المركز. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف تنمذج وتخلق ثقافة تعلم قيادي إيجابية؟ | |
| ٢ - تعزيز القدرات القيادية لدى الآخرين. | <ul style="list-style-type: none"> • ما هي الفرص المتاحة لإشراك جميع أصحاب العلاقة في الأنشطة التي من شأنها تطوير القدرات القيادية؟ | |
| ٣ - تسهيل تطوير الفريق والتعاون. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكن خلق فرص للتعاون والتنسيق في المركز؟ | |
| ٤ - إعداد، ونمذجة تواصل فعال. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكن تعزيز التواصل الهادف والمفيد للجميع؟ | |
| ٥ - نشر الثقافة في المركز والتي تعترف بالتنوع وتقدره. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكنك أن توفر التنوع الثقافي في المركز، وتحثي به؟ | |
| ٦ - خلق بيئة التفكير الإبداعي، والممارسة المبتكرة، وعمليات حل المشكلات. | <ul style="list-style-type: none"> • ما هي/الممارسات/ الإجراءات التي نستخدمها لتقدير الممارسة التطبيقية الخلاقة المبتكرة، ودعمها وتشجيعها؟ | |
| ٧ - تشجيع التطبيق، وتحدي الافتراضات. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكنك تطوير بيئة تعليمية آمنة، تطبيقية، ومبتكرة؟ | |
| ٨ - حماية الحقوق والسرية لكل من المشاركين والموظفين وأولياء الأمور. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكن تبادل المعلومات ذات الصلة دون انتهاك السرية لدى المشاركين والموظفين. | |

القيادة التدريبية: قيادة العلاقات

- المعيار ٦: القدرات الاجتماعية (استكمال)

| مؤشرات المعيار | أسئلة ممارسات المعيار | موجز الإجابة / الإحالة |
|---|---|------------------------|
| ٩ - تأسيس حدود العلاقات المهنية والحفاظ عليها. | • كيف يمكنك تشجيع المواقف والمهارات اللازمة لبناء العلاقات المهنية مع الآخرين في المركز؟ | |
| ١٠ - تكريم الإنجازات الفردية والجماعية التي تدعم قيم، ورؤية، ورسالة المركز. | • ما الخطوات التي تتخذ للاعتراف بإنجازات المشاركين والموظفين وأولياء الأمور، والاحتفاء بها؟ | |

القيادة التدريبية: قيادة العلاقات

- المعيار ٧: القيادة الثقافية.

يقوم فريق الإعداد القيادي في تطوير الثقافة والمناخ التي تدعم المشاركين والتعليم، ويحافظون عليها.

| مؤشرات المعيار | أسئلة ممارسات المعيار | موجز الإجابة / الإحالة |
|---|---|------------------------|
| ١ - إنشاء بيئة تدريبية آمنة، ومنظمة، وصحية. | • ما أنواع ممارسات الوقاية والتدخل التي تعمل عليها لدعم تفاعل المشارك والموظفين، والوالدين بشكل إيجابي؟ | |
| ٢ - بناء وتشجيع مناخ من الثقة، والمخاطرة، والتفاؤل. | • اذكر بعض التحديات والحلول التي واجهتها في تطوير نموذج قيادة تعاوني؟ | |
| ٣ - تطوير ثقافة شاملة وتعاونية حيث يتم التعامل مع الأفراد بعدل، ومساواة، واحترام. | • أي نوع من الأنشطة تستخدم بحيث تدرك الفروق الفردية والتنوع الثقافي في المركز أو البرنامج؟ | |

القيادة التدريبية: قيادة العلاقات

- المعيار ٧: القيادة الثقافية (استكمال).

| مؤشرات المعيار | أسئلة ممارسات المعيار | موجز الإجابة / الإحالة |
|---|---|------------------------|
| ٤ - توفير الفرص والمشاركة في الحوار حول التغيير، والمبادرات التعليمية والبحثية. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكن تطوير ثقافة التعلم الشامل التي تركز على تحسين تعلم المشاركين؟ | |
| ٥ - تطوير نظام فعال للتواصل بين العاملين في المركز وأولياء الأمور والمجتمع والإعلام، والمحافظة عليه. | <ul style="list-style-type: none"> • ما هي أشكال التواصل المستخدمة للبقاء على اتصال وإبلاغ جميع أعضاء مجتمعك التعليمي؟ | |
| ٦ - تشجيع ودعم مشاركة أولياء الأمور الإيجابية ودعم تعلم أولادهم | <ul style="list-style-type: none"> • ما الهياكل أو الأنشطة المبتكرة لتوفير فرصة للأباء للمشاركة في تعليم أبنائهم؟ | |
| ٧ - تعزيز ثقافة التوقعات المرتفعة عن الذات، والمشاركين، والموظفين، والأسرة، والمجتمع. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكنك رفع سقف التوقعات لكل من هو داخل المركز؟ | |
| ٨ - تسهيل تنفيذ إدارة التغيير التربوي / القيادي | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكنك تحدي الوضع الراهن لإحداث تغيير إيجابي في المركز؟ | |
| ٩ - تعزيز علاقات إيجابية مع جميع المنظمات والجماعات المحلية التي تدعم المشاركين والأسر والحفاظ عليها. | <ul style="list-style-type: none"> • ما المنظمات والجماعات الداعمة التي قمت بتأسيس شراكة عمل إيجابية معها؟ | |
| ١٠ - المساهمة في تطوير التعلم والتعليم. | <ul style="list-style-type: none"> • ما الهياكل والعمليات التي تعمل عليها لدعم عمليات التطوير القيادي في المركز؟ | |

القيادة التدريبية: القيادة التنظيمية

المجال:

يركز مجال القيادة التنظيمية على دور المدير، ونائب مدير المركز في تعزيز ثقافة التعلم، وبناء التعلم التنظيمي، والعمليات التعاونية.

التعريف:

يلعب القائد دوراً أساسياً في إنشاء وإدارة مجتمعات مدرسية فعالة لدعم تطوير المشاركين، ومشاركتهم، وتعلمهم.

المعيار ٨: التنظيم والإدارة:

يقوم فريق الإعداد القيادي بالتخطيط الاستراتيجي، والإداري لتعزيز قدرة المركز على تعزيز مشاركة المشاركين، ورفع مستوى تعلمهم.

المعيار ٩: بناء المجتمع :

يساهم فريق الإعداد القيادي في بناء الترابط الإيجابي الفعال بين المراكز والأسر والمجتمع

القيادة التدريبية: القيادة التنظيمية

- المعيار ٨: التنظيم والإدارة

يقوم فريق الإعداد القيادي بتطوير الثقافة والمناخ التي تدعم المشاركين، وترفع مستوى تعلمهم.

| مؤشرات المعيار | أسئلة ممارسات المعيار | موجز الإجابة / الإحالة |
|---|---|------------------------|
| ١ - ضمان أن الأعمال والأنظمة والسياسات، والعقود تحكم قراراتك وإجراءاتك. | <ul style="list-style-type: none"> • ما الأعمال والقوانين واللوائح والسياسات والعقود التي تحكم قراراتك وإجراءاتك؟ | |
| ٢ - تطوير وصيانة الهياكل والعمليات لدعم العمليات المدرسية، وإدارة المرافق، والسلامة. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكنك تنظيم المركز (شؤون الموظفين والموارد، والمشاركين) لزيادة فرص التعلم لدى المشاركين؟ | |
| ٣ - الموازنة بين الموارد المالية والبشرية، والمناهج التعليمية مع أهداف وأولويات المركز. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكنك تنظيم المركز لتحسين التعلم؟ • ما الهياكل والعمليات التي تعمل عليها لضمان إدارة الموارد المالية بشكل فعال في المركز؟ • كيف يمكن دعم فريق العمل لزيادة قدراتهم لدعم تعلم المشارك / واحتياجاتهم؟ • إلى أي مدى توجه خطط التكنولوجيا في المركز والمنطقة مناهج التفكير والتخطيط؟ • كيف يمكنك أن تحدد ما إذا كان يتم استخدام مصادر التعلم القائمة (الأجهزة الرقمية، وأجهزة الكمبيوتر، والبرامج، والكتب التعليمية للقيادة والكفاءات وبرامج التعليم المتخصصة، إلخ) بشكل فعال؟ • كيف يتم تخصيص الموارد اللازمة لدعم المشاركين ذوي الاحتياجات الخاصة؟ | |

- المعيار ٨: التنظيم والإدارة (استكمال)

| مؤشرات المعيار | أسئلة ممارسات المعيار | موجز الإجابة / الإحالة |
|---|---|------------------------|
| ٤ - تسهيل عملية تحسين المركز الفعالة من خلال بناء فرق متعاونة وهياكل وعمليات تدعم تعلم المشاركين. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكنك تطبيق العمل بطريقة فعالة وتوائم كل الموارد بفعالية؟ | |
| ٥ - فهم الأطر النظرية التي تعزز وتوجه التغيير التنظيمي. | <ul style="list-style-type: none"> • ما الأطر النظرية التي تستخدمها لتعزيز وتوجيه التغيير التنظيمي (في القيادة التنظيمية أو المجتمعية)؟ | |
| ٦ - تخطيط مسبق لقضايا معقدة داخل المركز والمنطقة. | <ul style="list-style-type: none"> • بأي وسيلة تتواصل مع أصحاب العلاقة؟ • هل هي فعالة وتلبي الاحتياجات؟ • كيف تدير النزاع في المركز بفعالية؟ • ما الاستراتيجيات التي تستخدمها للاستعداد للمحادثات الصعبة؟ | |
| ٧ - فهم وضمان اتباع العمليات المناسبة للتقييم والتحقق والتأديب. | <ul style="list-style-type: none"> • ما العمليات التي تفودك إلى تحديد ما إذا كنت ستخضع الموظف للتقييم، أو التحقق، أو التأديب؟ • ما هي عملية التقييم التي تستخدمها؟ • ما هي عملية التحقق التي تستخدمها؟ • ما هي عملية التأديب التي تستخدمها؟ | |

- المعيار ٩: بناء المجتمع.

فريق الإعداد القيادي يقوم ببناء الترابط الإيجابي الفعّال بين المراكز والأسر والمجتمع.

| مؤشرات المعيار | أسئلة ممارسات المعيار | موجز الإجابة / الإحالة |
|---|---|------------------------|
| ١ - التعامل مع الآباء والأمهات والأسر كشركاء في التخطيط للتطوير القيادي وتطوير المجتمع. | <ul style="list-style-type: none"> • ما الهياكل والفرص المتاحة لتشجيع مشاركة الوالدين والمجتمع؟ | |
| ٢ - استحداث شبكات لتعزيز تعلم الطلبة داخل المركز. وبين المراكز وفي المجتمع المحلي. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكنك زيادة التواصل مع المجتمعات الفريدة. وإشراكها؟ • تأهيل المجتمع ذو الثقافات المتعددة. وما إلى ذلك. | |
| ٣ - التنسيق مع وكالات ومنظمات مهنية أو تخصصية لحماية ودعم المشاركين. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكن تنظيم المشاركة بين المؤسسات المختصة والداعمة لتوفير التطوير والمهنية والاحترافية للمركز أو البرنامج؟ | |
| ٤ - التنسيق مع وكالات ومنظمات المجتمع المحلي لتعزيز فرص التعلم. | <ul style="list-style-type: none"> • كيف يمكنك تسهيل الانتقال السلس طوال التجربة التعليمية لجميع المشاركين؟ • كيف يمكنك الوصول إلى جميع موارد المجتمع المحتملة لدعم نجاح المشاركين؟ • ما الاستراتيجيات التي تستخدمها لتعزيز الانخراط المبكر للمشاركين والأسر بفعالية؟ • كيف يمكنك تعزيز فرص الشباب / المشاركين في الانخراط في تجربة العمل والتطوير الوظيفي؟ | |

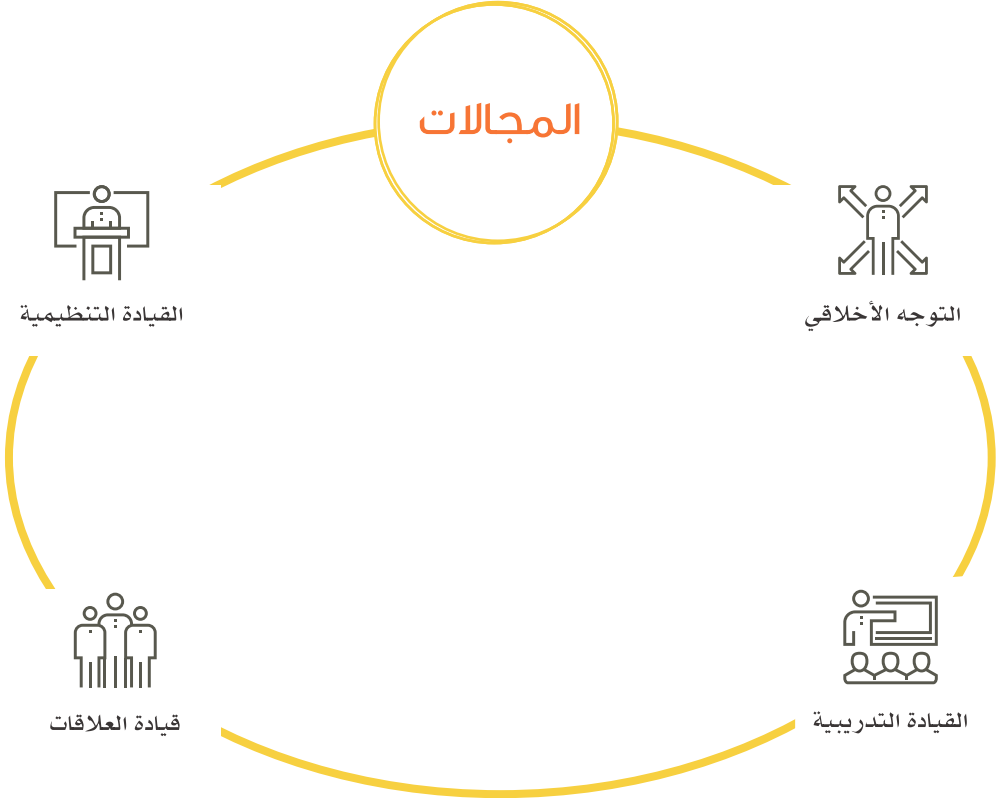


معايير فريق الإعداد القيادي



التقييم الذاتي : - التوجه الأخلاقي

- ستجدُ في الصفحات التالية، أسئلة (معاييرًا وإجراءاتٍ) تختبر فيها:



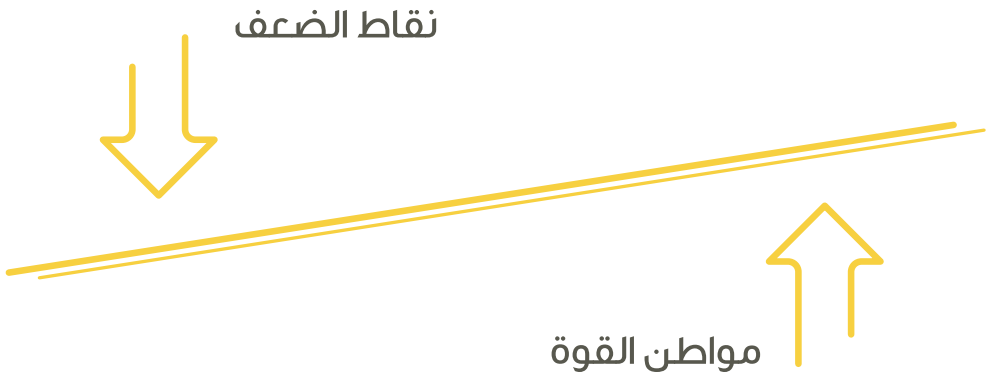
- ويشكّل هذا الاختبار الخطوة الأولى في عملية فهم مواطن القوة وتطويرها، ومعرفة نقاط الضعف وتلافيها.

- وتختارُ بعدَ كلِّ إجراء، إمّا: (٤ محقق تماماً / أو: ٣ محقق بشكل جيّد، أو: ٢ محقق بشكل بسيط، أو: ١ غير محقق).

الدليل العملي

● وبعد إتمامك لكامل الأسئلة:

- عليك أن تنظر في المعايير التسعة، وتعزز مواطن قوتك في المعايير التي أحرزت فيها مستوى جيداً.
- وعليك أن تعقد العزم على تطوير كفاءتك القيادية في المعيار الذي حصلت فيه على أقل درجة.



يركز نطاق التوجه الأخلاقي على فريق الإعداد القيادي، في المحافظة على الشعور بأهمية القيم وصنع القرارات الأخلاقية داخل المركز.

التقييم الذاتي : - القيادة التدريبية

- المعيار ا: القيم، الرؤية، والرسالة (بيانات الإجراء):

| التقييم الذاتي | | | |
|-------------------|-------------------|--------------------|--------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل جيد (٣) | محقق بشكل بسيط (٢) | غير محقق (١) |

بند التقييم

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|--|------------------------|
| | | | | ١- أقومُ بدعم وجود بيئة تعليمية تعاونية لتعزيز القيم المشتركة والرؤية والرسالة. | |
| | | | | ٢- أحافظُ على عملية شاملة تساعد على إبقاء الطبيعة الحية لقيم المركز والرؤية والرسالة. | |
| | | | | ٣- أفكرُ في واقع العالم المتغير والأثر أو الاستجابة في عملية تعزيز القيم والرؤية والرسالة. | |
| | | | | ٤- قمتُ بصياغة نموذج يحتذى به في دعم وتعزيز القيم والرؤية والرسالة. | |

المجموع من ١٦ درجة/مقسوم على ٤ أسئلة/ والناتج من ٤ هو: (.....) .

التقييم الذاتي : - القيادة التدريبية

- المعيار ٢: اتخاذ القرارات الأخلاقية (بيانات الإجراء):

| التقييم الذاتي | | | |
|-------------------|-------------------|--------------------|--------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل جيد (٣) | محقق بشكل بسيط (٢) | غير محقق (١) |

بند التقييم

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|--|------------------------|
| | | | | ١- شكّلتُ معالم الممارسة الأخلاقية واتخاذ القرارات بناء على القيم الأساسية والمعتقدات. | |
| | | | | ٢- استندتُ في تطويري وتعزيزي للبروتوكولات والعمليات على إطار أخلاقي قوي. | |
| | | | | ٣- استطعتُ التمييز بين إجراءات التعامل مع المشكلة والمعضلة. | |
| | | | | ٤- أتبعُ طريقة أخلاقية صريحة وصادقة لمواجهة التحديات وإيجاد حل من خلال التحري والحوار. | |
| | | | | ٥- اعتبرُ أنّ تشجيع وتعزيز التواصل مسؤولية تقوم على القيم الأساسية وتنمية الشخصية الأخلاقية. | |

المجموع من ٢٠ درجة/مقسوم على ٥ أسئلة / والناتج من ٤ هو: (.....) .

يؤكد نطاق القيادة التدريبية على دور فريق العمل القيادي في تحسين نوعية التدريب والتعلم للمشاركين.

التقييم الذاتي :- القيادة التدريبية

- المعيار ٣: الإشراف على التدريب (بيانات الإجراء):

| التقييم الذاتي | | | |
|-------------------|-------------------|--------------------|--------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل جيد (٣) | محقق بشكل بسيط (٢) | غير محقق (١) |

بند التقييم

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|--|------------------------|
| | | | | ١- أشجعُ وادعمُ استخدام المناهج، ومصادر التعلم المناسبة، والاستراتيجيات التدريبية الفعالة. | |
| | | | | ٢- أشرفُ على العملية التدريبية بشكل منظم ومستمر. | |
| | | | | ٣- أضمنُ تنفيذَ عمليات وإجراءات المراقبة والتقييم، عند الحاجة للتقييم. | |
| | | | | ٤- أعرفُ ممارسات التدريب الحالية في كل البرامج من خلال المتابعة والإشراف المستمر. | |

المجموع من ١٦ درجة/مقسوم على ٤ أسئلة/ والناتج من ٤ هو: (.....) .

التقييم الذاتي : - القيادة التدريبية

- المعيار ٣: العلاقات المهنية (بيانات الإجراء):

| التقييم الذاتي | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير (١) محقق |

بند التقييم

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|--|------------------------------|
| | | | | ١- استطيع فهم وتوضيح عمليات التغيير بدقة، واستخدامها لتحقيق أقصى قدر من التعلم لفريق العمل والمشاركين. | |
| | | | | ٢- أعمل على إيجاد فرص تحقق بناء علاقات مهنية، من شأنها ان تلهم الثقة وتظهر الاحترام. | |
| | | | | ٣- أظهر تفاعلاً إيجابياً عند الانخراط في حوار حول التعليم والتعلم للمشاركين | |

المجموع من ١٢ درجة/ مقسوم على ٣ أسئلة / والناتج من ٤ هو: (.....) .

التقييم الذاتي : - القيادة التدريبية

- المعيار ٣: توضيح الهدف (بيانات الإجراء):

| التقييم الذاتي | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير محقق (١) |

بند التقييم

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|--|------------------------------|
| | | | | ١- أضع توقعات عالية قابلة للتحقيق لجميع المتدربين وأعمل على الحفاظ عليها. | |
| | | | | ٢- أسهم في إيجاد بيئة لها تأثير إيجابي على تعلم المشاركين. | |
| | | | | ٣- أدخل مع المدربين في حوارات عن الاستخدام الفعال لوقت التدريب. | |
| | | | | ٤- أعمل على إشراك المدربين في جمع البيانات وتحليلها. وأدخلهم في حوارات حول تعليم المشاركين وطرق التدريب. | |
| | | | | ٥- أضمن حقوق الوصول إلى نتائج جميع المتدربين/المشاركين من خلال عملية دعم التعلم الشخصية. | |

المجموع من ٢٠ درجة/مقسوم على ٥ أسئلة / والنتاج من ٤ هو: (.....) .

التقييم الذاتي : - القيادة التدريبية

- المعيار ٣: الهياكل والدعم (بيانات الإجراء):

| التقييم الذاتي | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير (١) محقق |

بند التقييم

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|---|------------------------------|
| | | | | ١- أشجع الموظفين في التعاون على بناء نموذج عمل يستند إلى بيانات أو دليل يعزز عملية تعليم المشاركين. | |
| | | | | ٢- أدمم عمليات التفكير وجلسات الحوار حول ممارسات التدريب الفعال. | |
| | | | | ٣- أعمل بنشاط مع فريق العمل لخلق فرص تحسين المجالات المستهدفة في التنمية. | |
| | | | | ٤- أدمم وأحضر على الابتكار لتعزيز التعلم الشخصي، وإشراك المشاركين في صناعة نجاح المركز/ البرنامج. | |
| | | | | ٥- أكرس الحواجز التي تصنعها الأنظمة، وتعرقل عملية الشمول والعدالة. | |
| | | | | ٦- أتحقق من كون النظم المعمول بها تسمح بالوصول إلى البيانات وتحليلها. | |

المجموع من ٢٤ درجة/مقسوم على ٦ أسئلة / والناتج من ٤ هو: (.....).

التقييم الذاتي : - القيادة التدريبية

- المعيار ٣: الحوارات التي تركز على المتعلم (بيانات الإجراء):

| التقييم الذاتي | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير (١) محقق |

بند التقييم

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|--|------------------------------|
| | | | | ١- أعملُ على إيجاد ثقافة التفاهم التي تركز على المشارك بأنه «المتدرب». | |
| | | | | ٢- اهتمُ بالحوار الهادف والمستمر المرتكز حول المتدرب. | |
| | | | | ٣- أحرصُ على أن تكون الاحتياجات التدريبية للمشاركين أساساً لجميع عمليات صنع القرار. | |
| | | | | ٤- أشجعُ وأدعمُ فريق العمل في فهمهم لمبادئ التعلم، لتلبية احتياجات المشاركين المتنوعة. | |

المجموع من ١٦ درجة/مقسوم على ٤ أسئلة/ والناتج من ٤ هو: (.....) .

التقييم الذاتي : - القيادة التدريبية

- المعيار ٣: المناهج، طرق التدريب، والتقييم (بيانات الإجراء):

| التقييم الذاتي | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير (١) محقق |

بند التقييم

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|--|------------------------------|
| | | | | ١- أشجعُ وأدعمُ استخدام البحوث التربوية الحالية وفعالية الممارسات للتدريب والتعلم. | |
| | | | | ٢- أعملُ على ضمان استخدام مجموعة متنوعة من ممارسات التقييم الفعالة. | |
| | | | | ٣- أشجعُ وأدعمُ التفاهم والتكامل للكفاءات والمناهج التدريبية. | |
| | | | | ٤- أشجعُ وأدعمُ التفاهم والتكامل للتعلم الشخصي لتعزيز مشاركة المتدرب ونجاحه. | |
| | | | | ٥- أدمُ فهم وتنفيذ المناهج الدراسية الحالية. | |

المجموع من ٢٠ درجة/مقسوم على ٥ أسئلة/ والناتج من ٤ هو: (.....) .

التقييم الذاتي : - القيادة في العلاقات

- المعيار ٥: القدرات الشخصية (بيانات الإجراء):

| التقييم الذاتي | | | |
|----------------|--------------------|-------------------|---------------------|
| محقق غير (١) | محقق بشكل (٢) بسيط | محقق بشكل (٣) جيد | محقق تماماً (٤) (٤) |

بند التقييم

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|--|------------------------|
| | | | | ١- تظهر سمات شخصية قيادية بشكل واضح للآخرين. | |
| | | | | ٢- أستطيع فهم عملية الوعي بالذات. وأثبت ذلك من خلال إدارتي لذاتي. | |
| | | | | ٣- أعني نقاط نقاط قوتي، وأعرف تحدياتي الشخصية. | |
| | | | | ٤- أعرف أهمية المشاركة في الإجراءات والأنشطة والتواصلات التي تطور العلاقات. | |
| | | | | ٥- أمتلك وعياً شخصياً بأهمية الحفاظ على رؤية عالية وواضحة. | |
| | | | | ٦- أتمتع بمهارة إدارة الوقت الفعال وتحديد الأولويات، والوفاء بالمواعيد. | |
| | | | | ٧- أسير وفق خطة للنمو المهني التي تعمل في مجال التعلم الجديد، القائم على التحري، والموجهة بالأعمال. وتحديد الأهداف والإجراءات لتحسين الأداء. | |

المجموع من ٢٨ درجة/مقسوم على ٧ أسئلة/ والناتج من ٤ هو: (.....).

التقييم الذاتي : - القيادة في العلاقات

- المعيار ٦: القدرات الاجتماعية (بيانات الإجراء):

| التقييم الذاتي | | | |
|-------------------|-------------------|--------------------|--------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل جيد (٣) | محقق بشكل بسيط (٢) | غير محقق (١) |

بند التقييم

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|---|------------------------|
| | | | | ١- أتبنى موقف ايجابي تجاه ثقافة التعلم في المركز / البرنامج. | |
| | | | | ٢- أنهي القدرات القيادية الكامنة في الآخرين. | |
| | | | | ٣- أسهل وأدعم تطوير الفريق والتعاون فيما بينه. | |
| | | | | ٤- أحقق نموذج اتصال فعال. | |
| | | | | ٥- أعمل على إيجاد برنامج / مركز شمولي يعترف بالتنوع ويقدره. | |
| | | | | ٦- أسهم في خلق بيئة التفكير الإبداعي. والممارسات المبتكرة، وآليات حل المشكلات. | |
| | | | | ٧- أشجع النقد وتحدي الافتراضات القائمة. | |
| | | | | ٨- أحرص على حماية الحقوق والسرية للمشاركين وفريق العمل وأولياء الأمور. | |
| | | | | ٩- أرسمُ حدوداً للعلاقات المهنية وأحرص على الحفاظ عليها. | |
| | | | | ١٠- أكرمُ الإنجازات الفردية والجماعية التي تدعم القيم والرؤية ورسالة المركز / البرنامج. | |

المجموع من ٤٠ درجة / مقسوم على ١٠ أسئلة / والناتج من ٤ هو: (.....) .

التقييم الذاتي : - القيادة في العلاقات

- المعيار ٧: القيادة الثقافية (بيانات الإجراء):

| التقييم الذاتي | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير (١) محقق |

بند التقييم

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|---|------------------------|
| | | | | ١- أعملُ على إيجاد بيئة صحية آمنة ومنظمة في المركز | |
| | | | | ٢- أشجعُ خلق مناخ من الثقة. وتحمل المخاطرة. والتضاول. | |
| | | | | ٣- أطورُ ثقافة شاملة وتعاونية حيث يتم التعامل مع الأفراد. على مبدأ المساواة والكرامة والاحترام. | |
| | | | | ٤- أوفرُ فرصاً للمشاركة في الحوار حول التغيير والتحول. وأشجعُ المبادرات التعليمية والبحثية في ذلك. | |
| | | | | ٥- أحرصُ على صيانة وتطوير دائم نظام فعال للتواصل بين العاملين في المؤسسة والآباء والأمهات والمجتمع. ووسائل الإعلام. | |
| | | | | ٦- أشجعُ وأدعم مشاركة أولياء الأمور الإيجابية والدعوة لتعليم أبناءهم. | |
| | | | | ٧- أعزّزُ ثقافة التوقعات العالية للنفس بين المشاركين. وفريق العمل. والأسرة. والمجتمع. | |
| | | | | ٨- أسهمُ في تسهيل وتنفيذ وإدارة التغيير والتطوير التدريبي. | |
| | | | | ٩- أحافظُ على العلاقات الإيجابية مع جميع الوكالات والمجموعات الاجتماعية التي تدعم المشاركين والأسر. | |
| | | | | ١٠- أسهمُ في تطوير التعليم والتدريب. | |

المجموع من ٤٠ درجة / مقسوم على ١٠ أسئلة / والناتج من ٤ هو: (.....) .

يركز مجال القيادة التنظيمية على دور الفريق القيادي في تعزيز الثقافة وبناء التعلم التنظيمي، والعمليات التعاونية.

التقييم الذاتي : - القيادة في العلاقات

- المعيار ٨: التنظيم والإدارة (بيانات الإجراء):

| التقييم الذاتي | | | |
|-------------------|-------------------|--------------------|--------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل جيد (٣) | محقق بشكل بسيط (٢) | غير محقق (١) |

بند التقييم

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|---|------------------------|
| | | | | ١- أخضعُ قراراتك وإجراءاتك للأنظمة والسياسات والعقود التي يلتزم بها المركز / البرنامج. | |
| | | | | ٢- أحسنُ وأطورُ الهياكل الإدارية والعمليات لدعم العملية التعليمية وسلامة المشاركين. | |
| | | | | ٣- أرى أنَّ موازنة الموارد المالية والبشرية والعلمية متسقة مع أهداف وأولويات المركز. | |
| | | | | ٤- أطورُ عملية التحسين الفعال للمركز من خلال بناء فرق متعاونة، وهياكل وعمليات إدارية تدعم تعلم المشاركين. | |
| | | | | ٥- أفهمُ الأطر النظرية التي تعزز وتوجه التغيير التنظيمي. | |
| | | | | ٦- أخططُ بشكل مسبق للفضايا الأساسية داخل المركز والمناطق المحيطة. | |
| | | | | ٧- أوجدُ نظامَ فعال للاتصال وأحرص على الاستمرار بتحسينه. | |
| | | | | ٨- ضمنُ إجراء العمليات المناسبة التي يتم متابعتها للتقييم والتحقيق والضبط. | |

المجموع من ٣٢ درجة / مقسوم على ٨ أسئلة / والناتج من ٤ هو: (.....)

التقييم الذاتي : - القيادة في العلاقات

- المعيار ٩: بناء المجتمع (بيانات الإجراء):

| التقييم الذاتي | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| محقق (٤) تماما | محقق بشكل (٣) جيد | محقق بشكل (٢) بسيط | غير (١) محقق |

بند التقييم

| (٤) | (٣) | (٢) | (١) | بند التقييم | التقييم الذاتي للمؤسسة |
|-----|-----|-----|-----|---|------------------------------|
| | | | | ١- أحرصُ على مشاركة الآباء والأمهات والأسر في التخطيط للمركز / البرنامج وربطه في تنمية المجتمع. | |
| | | | | ٢- استحدثُ شبكات لتعزير تعلم المشاركين داخل المركز وفي المجتمع المحلي. | |
| | | | | ٣- أنسقُ مع مؤسسات ومنظمات مهنية لدعم وتطوير المشاركين. | |
| | | | | ٤- أنسقُ مع مؤسسات ومنظمات المجتمع المحلي لتعزير فرص التعلم والتطوير للمشاركين. | |

المجموع من ١٦ درجة/مقسوم على ٤ أسئلة/ والنتيجة من ٤ هو: (.....) .

الدليل العملي

- قم بإدخال (النتيجة من ٤) التي حصلت عليها لكل إجراء من الإجراءات السابقة.
- المعيار الذي نال أقل درجة عليك أن تجعله أساساً لأهدافك الشخصية المهنية لهذا العام.
- الرجاء إدخال النتيجة الأولية بجانب كل إجراء.

المعيار (٢):

.....

المعيار (١):

.....

المعيار (٤):

.....

المعيار (٣):

.....

المعيار (٦):

.....

المعيار (٥):

.....

المعيار (٨):

.....

المعيار (٧):

.....

المعيار (٩):

.....

أعلى مرتبة في المعايير أقل مرتبة في المعايير

الجانب الذي سنعمل على تطويره

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



ملحق المفاهيم والمصطلحات



المفاهيم والمصطلحات

حرف الألف

- ١- **ابتكار:** هو عملية إنشاء وتطوير وتنفيذ المنتج الجديد. أو الخدمة الجديدة. أو العملية الجديدة. بهدف تحسين الكفاءة والفاعلية والميزة التنافسية بما يضيف قيمة للمنظمة ولأصحاب المصلحة. ويحقق مصلحة للسوق أو المستهلك.
- ٢- **اجتماع:** التقاء أفراد في مكان وزمان معيّنين لتبادل وجهات النظر.
- ٣- **احتياج:** ما يفتقر إليه الإنسان. ويطلبه.
- ٤- **اختبار الذكاء:** اختبار معياري لتحديد مستوى الذكاء عن طريق قياس القدرة الفردية على تكوين المفاهيم وحل المشكلات واكتساب المعلومات وتأدية عمليات ذهنية أخرى.
- ٥- **اختبار القدرة:** قياس قدرة الفرد على أداء واجبات معينة.
- ٦- **اختبار:** هو محك أو عملية يمكن استخدامها بهدف تحديد حقائق معينة أو تحديد معايير الصواب أو الدقة أو الصحة سواء في قضية معروضة للدراسة أو المناقشة أو لفرض معلق لم يتم التثبت منه بعد.
- ٧- **إدارة:** هي عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف المادية.
- ٨- **استبيان:** هو استطلاع للمعلومات وفقاً لصيغة معينة. يستعان به في العلوم الاجتماعية والتربوية ونحوها لدراسة الاتجاهات والميول ومعرفة آراء الناس في أمر ما. أو مجموعة من الأسئلة المطبوعة التي يتم توجيهها إلى الأشخاص للحصول على معلومات حول موضوع ما.
- ٩- **إطار:** مجموع الظروف التي ترافق حدثاً أو أمراً ، فتكسبه قيمة خاصة وتُضفي عليه دلالة معنوية.
- ١٠- **امتحان:** هو أداة قياس يتم إعدادها وفق طريقة منظمة من عدة خطوات تتضمن مجموعة من الإجراءات التي تخضع لشروط وقواعد محددة بغرض تحديد درجة إمتلاك الفرد لسمة أو قدرة أو معلومات معينة من خلال إجابات عن عينة من المثيرات التي تمثل السمة أو القدرة أو المعرفة المرغوب قياسها.

حرف الباء

- ١١- **برنامج العمل:** خطة عمل كاملة الأعداد ولكنها مازالت لم تحصل بعد على الموافقة على التنفيذ.
- ١٢- **برنامج تدريبي:** مجموعة من الموضوعات أو التعليمات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمجال ما وترتّب وتنظّم مسبقاً وفقاً لهيكل معيّن تتّبع فيه القواعد التعليميّة .
- ١٣- **برنامج:** هو عدد من المشروعات و الأنشطة التي يتم تخطيطها و إدارتها معاً لتحقيق مجموعة من الأهداف و النتائج الأخرى المترابطة.

حرف التاء

- ١٤- **تحديات:** هي مجموعة العوائق والصعوبات التي يواجهها الفرد أو المؤسسة. أثناء العمل على تحقيق الأهداف. وبلوغ الغايات.
- ١٥- **تحسين:** المراجعة، والتخطيط، وطلب التغييرات من أجل الحصول على أعلى كفاءة و فعالية من العملية أو عنصر التهيئة أو غيرها.
- ١٦- **تخطيط:** وضع الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم سياسة تنفيذها في ضوء الإمكانيات المتاحة وفق برنامج زمني.
- ١٧- **تدريب مهني:** جملة المعارف والقناعات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة الأداء مهنة معينة.
- ١٨- **تدريب:** جملة المعارف والقناعات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة الأداء في سياق محدد.
- ١٩- **تصميم خدمة:** هو نشاط أو عملية يتم فيها تحديد المتطلبات ثم يتم إيجاد حل قادر على تحقيق هذه المتطلبات
- ٢٠- **تطور:** تغير تدريجي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه.
- ٢١- **تغذية راجعة:** هي مجموعة معلومات يتلقاها الفرد أو المؤسسة عن الأداء والنتائج. بحيث توضح له الأخطاء التي وقع فيها ومقدار تقدمه ومقدار ما تعلمه ومدى ملاءمة أدائه للهدف الذي ينبغي الوصول إليه .
- ٢٢- **تفكير مبتكر:** نمط من التفكير يبتدع بديلاً لم يكن معروفاً لحل المشكلة .
- ٢٣- **تفويض:** هو نقل المهام والاختصاص الموكلة للقائد أو المدير إلى أفراد آخرين. فيكون بمقدورهم التصرف والمبادرة على نحو مستقل.
- ٢٤- **تقويم:** تقييم: عملية منظمة تتضمن جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة، وتحليلها لتحديد درجة تحقيق الأهداف. واتخاذ القرارات من أجل التصحيح والتصويب في ضوء الأحكام التي تمّ إطلاقها.
- ٢٥- **توجيه مهني:** إعلام الفرد نظراً لذكائه وقدراته ونظراً لفرص العمل الميسر بالمهنة التي يمكن أن ينجح فيها.
- ٢٦- **توجيه:** تعليمات يُزود بها المسؤول مرؤسيه، والتي ترسم كيفية تنفيذ الأعمال.

حرف التاء

٢٧- **ثقافة الخدمة:** هي ثقافة موجهة نحو العملاء . والأهداف الرئيسية لأي ثقافة خدمة هي رضا العميل و مساعدة العميل في تحقيق أهداف العمل الخاصة به.

حرف الجيم

٢٨- **جودة:** هي مقياس للتميز، أو حالة الخلو من العيوب والنواقص والتباينات الكبيرة، عن طريق الالتزام الصارم بمعايير قابلة للقياس، وقابلة للتحقق لإنجاز تجانس وتمائل في الناتج، ترضي متطلبات محددة للعملاء أو المستخدمين.

حرف الحاء

٢٩- **حافز ؛ تحفيز:** هو الباعث والدافع الذي يدفع الإنسان ويحثه على القيام بعمل ما.

حرف الخاء

٣٠- **خطة استراتيجية:** هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، ويجب على سؤال «إلى أين نحن ذاهبون» أخذًا في الاعتبار الرؤية المستقبلية للشركة وعلاقة الارتباط والتكامل بين جوانب المنظمة والأنشطة المختلفة بها والعلاقة بين المنظمة وبينتها ويعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية ويختلف عن التخطيط التقليدي حيث يعتمد على التبصر بوضع الشركة في المستقبل وليس التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.

٣١- **خطة تشغيلية:** هي عبارة عن أهداف تستمد من الأهداف العامة ويتم تنفيذها خلال زمن محدد وقصير كأسبوع مثلا، فيقوم مدير المؤسسة باختيار البرنامج الذي يلبي احتياجات وقدرات مؤسسته، ويعمل على تفعيله بحسب مقتضى الحال على أن ينفذ في كل أسبوع عددا من البرامج التي تغذي الأهداف العامة جميعها .

- ٣٢- **خطة تنفيذية:** هي عبارة عن وثيقة مكتوبة يتحدد بها و تتضمن تفاصيل عن الاستراتيجيات التنفيذية والمهام التي تريد المؤسسة القيام بها والأشخاص الذين سيقومون بتنفيذ هذه المهام وتحقيقها والتي ترتبط بفترة زمنية محددة تستطيع المؤسسة من خلالها إتباعها وتنفيذها بدقة من تحقيق أهدافها وغاياتها ومن ثم رسالتها ورؤيتها (طموحاتها المستقبلية).
- ٣٣- **خطة مشروع:** وثيقة تصف النهج التقني والإداري الواجب إتباعه من أجل تنفيذ مشروع ما .
- ٣٤- **خطة:** منهج أو طريقة ، مجموعة التدابير والإجراءات المتخذة الهادفة إلى إنجاز عملٍ ما .

حرف الدال

- ٣٥- **دورة تدريبية:** فترة زمنية محددة تخصص فيها دروسٌ عمليةٌ لتدريب فئة ما .

حرف السين

- ٣٦- **سياق:** تعاقب سلسلة من الظواهر في وحدة ونظام كتعاقب الظواهر الفسيولوجية والسيكولوجية.
- ٣٧- **سيرة ذاتية:** هي مخلص يكتبه المرء عن نشأته وتطوره، ومسيرته المهنية والدراسية، موضحاً فيها مهاراته وقدراته، وإنجازاته.

حرف الصاد

- ٣٨- **صراع:** تضارب المصالح واختلاف الأهداف مما يؤدي إلى الخلاف من ناحية التنفيذ والأهداف والنتائج، بين قوتين أو توجّهين.
- ٣٩- **صورة ذاتية:** مفهوم المرء عن ذاته . وتشمل تحديد أو تعيين الصفات الشخصية والقيمة الحقيقية للنفس.

حرف الطاء

٤٠- طبع؛ طبائع: سلوك مكتسب أو موروث يميّز فرداً عن آخر.

حرف العين

٤١- عائد الاستثمار: هو عبارة عن النسبة بين الأموال المكتسبة أو الخاسرة في إحدى الاستثمارات إلى مقدار الأموال المستثمرة.

٤٢- عائد التدريب: احتساب أي فائدة تترتب على عقد أي برنامج تدريبي. فحساب العائد يمثل قيمة واقعية وحقيقية تنشأ عن مقارنة قيمتين محددتين حسب المعادلة التالية: نسبة العائد إلى التكلفة = عائدالتدريب - تكلفة التدريب.

حرف الفاء

٤٣- فريق العمل: هو مجموعة من الأفراد تعمل معاً لتحقيق هدف مشترك.

حرف القاف

٤٤- قيادة: مجموعة القدرات التي تساعد على تحريك الناس نحو هدف محدّد.

حرف الكاف

٤٥- كفاءة: هي مجموعة المعارف والقيم والسلوكيات والمهارات التي تشكل القدرة على القيام بنوع معين من العمل وبمستوى محدّد.

حرف الميم

٤٦- **مشرف؛ إشراف:** الرئيس القائم بالإشراف والتوجيه والملاحظة لجهود مجموعة من العاملين في عمل معين.

٤٧- **مشروع:** هو مؤسسة مؤقتة ، فيها موارد بشرية وأصول أخرى ضرورية لتحقيق هدف أو ناتج معين. وكل مشروع له دورة حياة تشمل البدء ، والتخطيط ، والتنفيذ ، والإغلاق.

٤٨- **معرفة الذات:** تفهم الشخص لطبيعته أو قدراته أو حدوده ، وعي بالميزات والخصائص المكونة لذات الفرد

٤٩- **معياري:** هو نموذجٌ متَحَقِّقٌ أو مُتَصَوِّرٌ لما ينبغي أن يكون عليه الشيء .

٥٠- **منظمة:** هيئة مكونة، لها أهداف محددة وقانون يرسم أعمالها. ومبادئ تعمل على تحقيقها في مجال اهتمامها في السياسية أو الثقافة أو الوجوه الأخرى.

٥١- **منهاج تدريبي:** هو مجموعة من المعارف، وتوجيهات لاكتساب المهارات. وبناء القدرات لدى المتدرب.

٥٢- **منهاج:** مجموعة أفكار أو مبادئ مرتبطة ومنظمة.

٥٣- **مهارة:** هي التمكن من إنجاز مهمة بكيفية محددة وبدقة متناهية، وسرعة في التنفيذ.

٥٤- **مؤشر:** هو وسيلة لتقييم الواقع، والتنبؤ بالمستقبل. وقياس التغيرات على مر الزمن. ومن خلاله يمكن تشكيل انطباع، أو إصدار حكم بالسلب أو الإيجاب.

حرف النون

- ٥٥- نزاع مهني: هو وضعية مهنية يقع فيها تعارض بين مصالح الأشخاص وعواطفهم وآرائهم.
- ٥٦- نشاط: مجموعة من الأحداث المصممة لتحقيق نتيجة معينة . و عادة يتم تعريف الأنشطة على أنها جزء من العمليات أو الخطط ، و يتم توثيقها على شكل إجراءات.
- ٥٧- نمط الشخصية: هو تنظيم داخلي ذاتي، ويدفع المرء في مسارات حياته، ويمثل الترتيب المنظم لكل خصال المرء، وأفكاره، ومشاعره، ومواقفه واتجاهاته، وآليات تكيفه، فهو نموذج مميز وفريد للفاعليات النفسية، يتجلى في طريقة التفكير، والشعور، والسلوك.

حرف الهاء

- ٥٨- هيكل الشركة: يوضح تنظيم الشركة وتسلسل إدارتها وعلاقة إدارتها ببعضها البعض.
- ٥٩- هيكل تنظيمي: هي رسم يبين أو يوضح المهام والمسئوليات لأجزاء الشركة وكيفية اتصالها.
- ٦٠- هيكل وظيفي: توزيع العاملين طبقاً لمستوى الأداء الفني والتعليم والتدريب.



مؤسسة سالم بن محفوظ الخيرية
Salem Bin Mahfouz Foundation