

# دورة حوكمة الشركات

د. محمد العامري عدد المشاهدات : 3162 May 13, 2024



## دورة حوكمة الشركات

# Corporate Governance Courses

جميع الحقوق محفوظة  
www. mohammedaameri.com

دورة حوكمة الشركات

## مقدمة

حوكمة الشركات مصطلح كثيراً ما نسمعه بين أوساط الشركات والمنظمات وتنتمي خططها الرامية إلى تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، مما يدفع إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات الالزمة لتطبيق ضوابط تلك الحوكمة بشكل موسع داخل المنظمة، والذي يضمن الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة فيما يحقق مصالح المالك أو المساهمين دون إساءة استخدام السلطة الإدارية من قبل مجالس الإدارة خاصة في الشركات والمنظمات المدرجة في سوق المال.

وهنا تكمن أهمية تطبيق الحوكمة خاصة لدى شركات المساهمة المغلقة إذا ما رغبت في القيد في سوق الأوراق المالية، حيث يعد تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل صحيح ومتوازن أحد أبرز الخطوات الالزمة لتأهيل المنظمات نحو الطرح العام أو القيد في سوق المال.

تزايد أهمية حوكمة الشركات محلياً وعالمياً في الوقت الراهن، لما تعود به من نفع على المؤسسات والاقتصاد ككل. وقد بزرت أهمية الحوكمة في الآونة الأخيرة عندما أطاحت الأزمة المالية العالمية باقتصاديات عدّ كثير من الدول المتقدمة والنامية، فبات موضوع الحوكمة واقعاً على أجندّة كافة الشركات بدول العالم أجمع. وبالرغم من ذلك، فإن مفهوم الحوكمة لا يزال يحتاج إلى مزيد من التعمق في فهمه وتطبيقه.

وممارسته وفقاً لأفضل الممارسات الدولية الحديثة.

## مفهوم الحكومة

يشتق مفهوم الحكومة (Governance) من الحكم أو الحكومة في التعريفات اللغوية، والتي تصف الحكومة بأنها عملية التنظيم أو التحكم في أداء المهام في الشركات والمنظمات والدول، وتهدف إلى تحديد وضبط تنفيذ المعاملات الخاصة بتأدية العمل بما يضمن إتاعها بكفاءة، وتعرف هيئة السوق المالية السعودية والأدلة الأخرى حوكمة الشركات بأنها الضوابط والقواعد التي تدار من خلالها المنظمة وتشمل آليات التعاملات وتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وتحدد تلك الآليات والإجراءات سبل اتخاذ القرارات بما يضمن حماية حقوق مختلف الأطراف وتحقيق الشفافية في السوق وبيئة الأعمال.

وتعرف حوكمة الشركات وفقاً لجمعية إدارة المشاريع PMI بأنها إطار السلطة والمساءلة الذي يتحكم ويحدد المخرجات والنتائج والفوائد من المشاريع والبرامج، حيث تضبط الحكومة حدود تفويض السلطات والمهام الإدارية وتحدد أدوار ومسؤوليات الفريق، كما تخلق شعور بالثقة وحسن الإدارة بين المستثمرين أو المساهمين ومجالس الإدارة ويعزز ذلك ما ترصده تقارير مراقبة الأداء الصادرة عادة عن المنظمات التي تعتمد رؤية للحكومة داخلها وتطبقها بصورة جيدة.

## مزايا حوكمة الشركات

تحقق حوكمة الشركات عدد من المزايا للعديد من الأطراف، حيث تساهم في تحسين مستوى الاقتصاد واستقرار الأسواق المالية وجذب الاستثمارات، وتساعد الشركات والمنظمات في الحصول على التمويلات اللازمة للنمو والتوسعات، كما تحمي استثمارات المساهمين من سوء الإدارة والقرارات غير المدروسة التي قد تقود إلى الإضرار بمصالح المستثمرين.

هناك العديد من فوائد الحكومة سواء كانت داخل المؤسسات الحكومية أو الشركات الخاصة أو الأفراد، حيث أنها تعتبر من العمليات التنظيمية التي يجب اتباعها لتوضيح الإجراءات والخطوات الازمة لكل العمليات لضمان تطبيقها بأعلى جودة، ولتحقيق جميع المعايير الازمة لنجاحها. فما هي فوائد الحكومة؟

## ما هي أهمية الحكومة؟

ولتطبيق الحكومة أهمية كبيرة داخل المؤسسات، حيث أنها تتمثل في تحقيق الشفافية والمساءلة والعدالة والمصداقية والاستقرار الإداري. ولهذا تسعى العديد من الشركات لتطبيقها، ومن مبررات الحكومة ما يلي:

### 1- الفصل بين إدارة المؤسسة الحديثة وملكيتها

لتحقيق الشفافية في المؤسسات والحكومات، تساعد الحكومة في تحديد المسؤوليات والصلاحيات وتحديد الإجراءات الازمة لتحقيق الشفافية في العمليات والقرارات. وبالتالي حماية ملكية المساهمين واستثماراتهم.

### 2- وضع نظام رقابي لإدارة الشركة على أفضل وجه

يشجع تطبيق نظام الحكومة على تحقيق المساءلة في المؤسسات والحكومات، حيث يتم تحديد المعايير والممارسات الازمة لتحقيق المساءلة وتحديد المسؤوليات والمساءلة عن الأداء.

### 3- تنظيم الأعمال بين جميع الأطراف داخل المؤسسة

يساعد نظام الحكومة على تحقيق العدالة في المؤسسات والحكومات، حيث يتم تحديد المعايير والممارسات الازمة لتحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين والمستفيدين والمجتمع بشكل عام.

#### 4- تحقيق المصداقية

يساعد نظام الحكم على تحقيق المصداقية في المؤسسات والحكومات، حيث يتم تحديد المعايير الأخلاقية والقانونية والمعارضات الازمة لتحقيق المصداقية وبناء الثقة في المؤسسات والحكومات.

#### 5- الوصول إلى حالة من الاستقرار

وذلك عن طريق تحديد المعايير والمعارضات الازمة لتحقيق الاستقرار في العمليات والقرارات وتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة.

### ما هي فوائد ومبررات الحكومة؟

توفر الحكومة العديد من الفوائد، سواء للأفراد أو المؤسسات الحكومية أو الشركات الخاصة. وفيما يلي بعض الفوائد الرئيسية للحكومة:

#### 1- زيادة التشجيع على الاستثمار

تساهم الحكومة في تعزيز القدرة على دخول الأسواق والحصول على رأس المال. وبالتالي تشجيع الشركات على الاستثمار في الأسواق في جو تنافسي عن طريق الدمج والاستحواذ والشراكات.

#### 2- الحد من المخاطر وتعارض المصالح

وذلك عن طريق تنوع الأصول ونقل الثروة بين الأجيال بشكل سلس، والقدرة على سحب الاستثمارات العائلية عن طريق تنفيذ استراتيجية الخروج من السوق. وتقليل فرص نشوء تعارض بين المصالح.

#### 3- تحسين الأداء

تعمل الحكومة على تحسين الأداء والفعالية في المؤسسات والشركات، حيث تساعده على تحديد الأهداف الاستراتيجية وتطوير الخطط والإجراءات الازمة لتحقيق تلك الأهداف.

#### 4- تحسين الثقة والمصداقية

زيادة ثقة المستثمرين وتوسيع نطاق العمل عن طريق خفض التكاليف، حيث تساعده على تحديد المعايير والمعارضات الازمة لتحقيق الأداء المتميز والامتثال للمعايير الأخلاقية والقانونية.

#### 5- تحسين إدارة المخاطر

إدارة المخاطر بشكل مضمون عن طريق تجنبها أو حلها فور ظهورها لتقليل فرص حدوث أي ضرر، كما تساعده على تحديد المخاطر المحتملة وتطوير الإجراءات الازمة للتعامل مع تلك المخاطر.

#### 6- تحسين التخطيط والتنظيم

ما يساهم في زيادة نسب الأرباح عن طريق تطبيق نظام رقابي أفضل مع قدر كبير من المساءلة. وكذلك تحديد الأهداف والإجراءات الازمة لتحقيق تلك الأهداف وتنظيم العمليات والأنشطة بشكل فعال.

#### 7- تحسين الابتكار والتطوير

تعمل الحكومة على تحسين الابتكار والتطوير في المؤسسات والشركات، حيث تساعده على تحديد الفرص الجديدة وتطوير الإجراءات الازمة للاستثمار في تلك الفرص وتحقيق الاستفادة القصوى منها. وكذلك جذب المستثمرين عن طريق تمكين الطريق لنمو اقتصادي منوع.

سيوفر البرنامج التدريسي (حكومة الشركات) للمشاركين الفهم الكامل لمفهوم الحكومة، وكيفية تطبيق مبادئها، و وضع آليات الالتزام بقواعدها ودمجها بنظام الشركة لضمان تحقيق أهداف الشركة بما يحقق الصالح لجميع الأطراف المساهمة في الشركة.

حيث سيتم تقديم هذا البرنامج التدريسي باستخدام منهج الشرح النظري، والتحليل العلمي، وتطوير مفهوم التدريب لدى المتدرب بما يحقق الغرض من التدريب، مع استخدام التطبيقات العملية من خلال تنفيذ حلقات نقاشية. وتعتمد الدورة على أحدث وسائل التدريب في الشرح والإيضاح الأكثر تيسيراً للمشاركين.

لمشاهدة تسجيل كامل لفعاليات البرنامج التدريسي:

[وفيما يلي معلومات عن الدورة](#)

مسمى البرنامج التدريسي: دورة حوكمة الشركات Corporate Governance Courses

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

### الهدف العام للبرنامج التدريسي

بنهاية هذا البرنامج التدريسي دورة حوكمة الشركات Corporate Governance Courses نتوقع أن المشاركون قد حققوا النتائج الآتية (بمشيئة الله):

ضمم البرنامج التدريسي بغرض تزويد المشاركين بالمهارات والمعارف الالزمة لتطبيق قواعد الحوكمة بالشركة وضمان الاستدامة والتطوير المؤسسي للشركة، وبنهاية هذا البرنامج التدريسي نتوقع أن يتعمق فهم المشاركين لعاهية حوكمة الشركات Corporate Governance Courses وأهميتها، وذلك من خلال: وذلك من خلال ترسیخ فهم المشاركين لمبادئ وأهداف الحوكمة واكتساب مهارات تشكيل وتنظيم الحوكمة وتعلم أدوار ومسؤوليات وحدات جهاز الحوكمة وتقدير فعالية الحوكمة في الشركات.

### الأهداف التفصيلية للبرنامج التدريسي

ومن اهداف هذا البرنامج التدريسي التالي :

- فهم المبادئ والقواعد العامة لحوكمة الشركات لتعزيز الادارة الرشيدة
- التعرف على قواعد السوق المحلي والدولي وتحديد الفجوة للعمل على التحول الإيجابي لأعمال الشركة
- معرفة الإطار التنظيمي ودور الجهات الرقابية في تطبيق مبادئ الحوكمة
- تحديد وتحليل الأسس الالزمة لفاعلية إطار الحوكمة
- إستراتيجيات التطبيق الأمثل لقواعد الحوكمة
- تحديد الأدوار والمسؤوليات لتطبيق الحوكمة
- وضع آليات للمراقبة والالتزام بقواعد الحوكمة

## الوحدات المعرفية والمهارية للبرنامج

في هذه البرنامج التدريسي سيتعلم المشارك بإذن الله:  
اليوم التدريسي الأول:

**الوحدة التدريبية الأولى:** الإطار الفكري لمفهوم حوكمة الشركات.  
وتشمل هذه الوحدة ما يلي:

رؤية عامة عن حوكمة الشركات  
مفهوم الحكومة ونشأتها  
أهمية حوكمة الشركات.  
مبررات وجود الحكومة  
أهداف الحكومة.  
الأطراف الرئيسية لحوكمة الشركات  
المصطلحات المستخدمة في قواعد الحكومة  
نطاق تطبيق قواعد الحكومة  
مهام ومسؤوليات أخصائي حوكمة الشركات.  
مبادئ وقواعد حوكمة المنظمات.  
مزايا حوكمة الشركات.  
الأعمدة الأربع الرئيسية لحوكمة الشركات.  
محددات حوكمة الشركات.  
القيمة المضافة لحوكمة المنظمات.  
النموذج المعاصر للحكومة  
ورشة عمل لتقدير حوكمة  
**الوحدة التدريبية الثانية:** مبادئ حوكمة ومعايرها.  
وتشمل هذه الوحدة ما يلي:

مبادئ حوكمة  
مواثيق حوكمة  
قواعد ومعايير التطبيق الفعال لحوكمة الشركات  
مبادئ حوكمة وفقاً للمنظمات الدولية  
تقدير وقياس حوكمة الشركات في دولتك  
الجمعية العامة: تكوين الجمعية العامة، إدارتها، دورها وقرارتها  
مجلس الإدارة والإدارة العليا  
المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين  
مسؤول علاقات المستثمرين  
اليوم التدريسي الثاني:

**الوحدة التدريبية الثالثة:** قواعد حوكمة.  
وتشمل هذه الوحدة ما يلي:

القواعد الأساسية الواجب الالتزام بها وفقاً لقواعد الحكومة  
الشفافية والإفصاح  
العدالة  
المساواة  
المحاسبة والمسؤولية  
الرقابة الداخلية والخارجية  
التقييم الداخلي

#### **الوحدة التدريبية الرابعة:** الوحدة الإستراتيجية.

وتشمل هذه الوحدة ما يلي:

الوكالة التمثيلية  
مجلس الإدارة  
لجنة الترشيحات  
رشرة عمل لتصميم مجلس الإدارة  
الهدافية الاستراتيجية  
التخطيط الاستراتيجي  
بطاقة القياس المتوازن  
ورشرة عمل التفكير الاستراتيجي  
اليوم التدريبي الثالث:

#### **الوحدة التدريبية الخامسة:** أدوار الأطراف المعنية بتطبيق الحكومة.

وتشمل هذه الوحدة ما يلي:

الأطراف المعنية بتطبيق قواعد الحكومة في الشركة  
مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة  
دور الإدارة العليا  
إدارة المراجعة الداخلية  
إدارة الالتزام الرقابي  
مراقب الحسابات  
لجنة المراجعة

#### **الوحدة التدريبية السادسة:** لجان الحكومة.

وتشمل هذه الوحدة ما يلي:

الاعتبارات الواجبة حين تشكيل اللجان  
أنواع لجان المجلس  
قرارات تشكيل اللجان  
لجنة الترشيحات والكافآت والتعيينات  
مهام لجنة المراجعة  
تشكيل لجنة المراجعة  
مسؤوليات أعضاء لجنة المراجعة

دور لجان المراجعة في دعم تطبيق حوكمة المنظمات.  
لجنة إدارة المخاطر.  
المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.  
**اليوم التدريسي الرابع:**

**الوحدة التدريبية السابعة:** الامتثال وفق نموذج GRC .  
وتشمل هذه الوحدة ما يلي:

الالتزام وتطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر GRC  
مفهوم نموذج GRC  
الالتزام وإدارة المخاطر  
السياسات والإجراءات  
وضع الخطة الإستراتيجية ومراقبة الأداء  
الإدارة الرشيدة للموارد المالية والبشرية  
تعزيز نجاح الشركة وضمان الاستمرارية  
ادارة المخاطر والضوابط الداخلية  
تطوير إطار قوي لإدارة المخاطر  
تقييم فعالية الضوابط الداخلية  
**الوحدة التدريبية الثامنة:** وحدة الإرشاد  
وتشمل هذه الوحدة ما يلي:

التنمية المستدامة  
الامتثال لمعايير ISO 26000  
حوكمة الأزمات والمخاطر  
لجنة المكافآت  
القيادة الأخلاقية  
الثقافة التنظيمية  
الميثاق الأخلاقي  
النظام الأخلاقي  
**الوحدة التدريبية التاسعة:** وحدة التحكيم.  
وتشمل هذه الوحدة ما يلي:

المساواة  
نظام التحكم المنصف  
ورشة عمل للعب دور مجلس الإدارة  
المحاسبة  
تقييم أداء مجلس الإدارة  
مناهج مناهضة الفساد  
ورشة عمل لدراسة حالات الحوكمة في الشركات  
**اليوم التدريسي الخامس:**

## الوحدة التدريبية العاشرة: تدقيق الحكومة.

وتشمل هذه الوحدة ما يلي:

مقدمة في تدقيق الحكومة  
مهام لجنة التدقيق  
دور لجنة التدقيق في الحكومة  
التواصل الفعال مع المدققين الخارجيين  
كشف الاحتيال ومنعه  
استراتيجيات الكشف عن الاحتيال ومنعه  
دور التدقيق الداخلي والخارجي في منع الاحتيال  
**الوحدة التدريبية الحادية عشر: الامتثال والأخلاق والمسؤولية الاجتماعية.**  
وتشمل هذه الوحدة ما يلي:

الامتثال القانوني وأخلاقيات الشركات  
التغلب على تحديات الامتثال القانوني  
تضمين الاعتبارات الأخلاقية في الحكومة  
**الوحدة التدريبية الثانية عشر: الأمان السيبراني وحكومة البيانات.**  
وتشمل هذه الوحدة ما يلي:

الأمان السيبراني وحكومة البيانات  
فهم مخاطر الأمان السيبراني  
دور الحكومة في حماية البيانات

**ملاحظة :** نسعى في مؤسسة مهارات النجاح دوماً للتحسين المستمر للحقائب التدريبية ، ولما تقتضيه ظروف التدريب التفاعل والسعى الحثيث لتلبية الاحتياج التدريبي الفعلي للمشاركين في البرنامج التدريبي فإن المدرب قد يضيف 20% بالزيادة أو النقص على محتوى الحقيقة التدريبية حتى تتناسب موقع التدريب الفعلي للمشاركين مع مراعاة الجودة و المهنية في تقديم البرنامج التدريبي .

## المستهدفو من البرنامج التدريبي

البرنامج التدريبي مناسب لشريحة واسعة من الاداريين والمهتمين بالحكومة، ولكنها ستفيذ بشكل كبير جداً الموظفين والإدارات المعنية بتطبيق الحكومة بالشركات مثل:

مدراء الإدارات العليا  
رؤساء الأقسام والمشرفين والموظفيين  
مراقبي حسابات الشركات  
المستشارين القانونيين بالشركات  
مدراء وموظفي الإدارات القانونية  
مدراء وموظفي الإدارات المالية

مدراء وموظفي إدارة المراجعة الداخلية

أعضاء الجمعية العامة والمساهمين

أصحاب المصلحة بالشركات

موظفي المؤسسات المالية

المهتمين باكتساب ثقافة ومعرفة جيدة حول حوكمة الشركات

مدراء الإدارات المتوسطة في الشركات المساهمة.

المهنيين (المستشارون، القانونيون، المحامون، المهندسون، المحاسبون ومن في حكمهم).

موظفو الإدارات الرقابية (المخاطر، الالتزام، مكافحة الجرائم المالية)

الباحثون والطلاب في مجالات (القانون، المحاسبة، إدارة الأعمال)

كل من لديه اهتمام في مجال أخلاقي حوكمة معتمد

### شروط ترشيح المشاركين في البرنامج التدريسي

شروط يجب توفرها في المتدرب للموافقة على ترشيحه لحضور البرنامج التدريسي

1. الترشيح وفق المعايير الشروط هذه.

2. أن يكون المرشح لحضور البرنامج التدريسي من ضمن الفئة المستهدفة من البرنامج التدريسي وهم حيث تم تصميم البرنامج التدريسي ليتوافق مع احتياجاتهم المحددة وتم تكيف الأمثلة والنماذج أثناء تصميم البرنامج التدريسي ليتناسب محتوياته مع احتياجاتهم الفعلية وطبيعة عملهم.

3. أن يكون متفرغاً للتدريب خلال كامل الفترة التدريبية للبرنامج التدريسي.

4. الالتزام بحضور كامل الفترات التدريبية. حيث لن نمنح شهادة لمن يتجاوز غيابه 10% من كامل الفترات التدريبية.

5. أن يلتزم بتطبيق كافة التقنيات والمهارات المطلوبة من مدرب البرنامج التدريسي.

6. أن يكون ممن تتوفر فيه الصفات النفسية والجسدية والوظيفية والعلمية التي تمكنه من القيام بالعلمية التدريبية.

7. يفهم المرشح لحضور البرنامج التدريسي أن مجرد حضوره للبرنامج لا يعني اجتيازه للبرنامج بل يجب أن يبذل الجهد الذي يجعله يجتاز البرنامج التدريسي ليتمكن من الحصول على شهادة البرنامج التدريسي.

### ثالثاً : التنظيمات الفنية للبرنامج التدريسي

#### طريقة التدريب المتبعة في تقديم الحقيقة التدريبية

سيقوم المدرب بإذن بتوظيف عدد من الاستراتيجيات التدريبية حسب سياق الحقيقة التدريبية لتفعيل عملية التعلم خلال البرنامج التدريسي ومن هذه الإستراتيجيات التدريبية :

#### 1- المحاضرة التدريبية Lecture training

أقدم وأكثر طرائق التدريب والتدريس استخداماً وتكاد لا تخلو أي طريقة تدريبية أو تدريسية قليلاً أو كثيراً من المحاضرة حيث تعتمد على الإلقاء المباشر من المدرب فيشرح المعلومات مستعيناً من حين لآخر بالسبورة بينما يستمع المتدربين إلى ما يقوله المدرب.

المحاضرة طريقة اقتصادية فعالة في عالم التدريس والتدريب حيث لا تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية أضف إلى ذلك مناسبتها للعديد من المواد وقدرتها على الاستخدام في مجالات عدّة .

ولكن على الرغم من ذلك يجب الحذر من استغراقها لوقت أكبر من المخصص لها ، والإسراع في الإلقاء لإنهاء المادة ، والتمحور حول الذات وتهميشه للمتدربين ، والجمود وعدم الحيوية صوتاً وحركة ، والتأكيد على معلومات معروفة مسبقاً وبالمقابل الإتيان بمعلومات معقدة للمتدربين ، وإكثارها من المفاهيم وإقلالها من الشرح ، والاندفاع والحماس أكثر من المطلوب .

ولإنجاحها سيعمد المدرب إلى استعمال السبورة والوسائل المعينة ، والمناقشة والمقارنة ، وملحوظة المتدربين ومدى تجاوبهم معه ، وعرض رأيه بوضوح والتأكيد على الأفكار الرئيسية للمحاضرة ، والتمهل وأخذ النفس للراحة له وللمتدربين ، والحفاظ على روح المرح من وقت آخر والتنوع في نغمات الصوت والحركة .

## 2- التعليم المصغر Microteaching

هو نشاط تدريسي ينظمه المدرب على المشاركين في دورات إعداد المدربين ، أو المشرف على الطلاب المعلمين في كليات التربية ، أو المشرف التربوي مع المعلمين المبتدئين للتدريب على مهارة تعليمية محددة ، من خلال إعداد وتقديم درس مصغر ( 5 ٦ دقائق ) أمام خمسة أو ستة من الزملاء الذين يتناوبون تأدية دور الطالب الحقيقيين ، ثم إتباع الدرس بجلسة تغذية راجعة ( 8 ٩ دقائق ) يقدمها المشرف وبقية المشاركين في بيئة يسودها الدعم والثقة .

## 3- المناقشة Discussion

المناقشة ليست تسميع ولا مجرد حديث بين مجموعة من الناس بل هي أنشطة تعليمية وتدريبية تقوم على المحادثة التي يتبعها المدرب مع متدربيه حول موضوع الدرس ويهدف من خلالها إلى تحديد مستوى التعلم الذي وصل إليه المتدربين ، وذلك اعتماداً على تصنيف " ثورندايك " للتعلم .

ولهذا فإن المدرب بعد كل مقطع تعليمي تدريسي " ستسأل مع متدربيه سؤال " ماذا تعلمنا ؟ " وسيبحث من خلال إجابات المتدربين على المستوى الذي وصل إليه المتدربين وما تعلمه المتدرب فعلاً .

وقد يخطئ البعض في فهم دور المدرب فيقتصره على طرح الأسئلة بينما يتعدى دوره ذلك فهو يحرص على إيصال المعلومات للمتدربين بطريقة الشرح والتلقين وطرح الأسئلة ومحاولة ربط المادة قدر الإمكان للخروج بخلاصة أو تعليم للمادة .

والمدرب باعتباره قائد للمناقشة قادر على انتزاع أفكار واستجابات ومعلومات المتدربين إضافة لمعرفته بقدرات المتدربين ولديه قدره على السيطرة على موضوع النقاش بإذن الله .

ويجب أثناء المناقشة الاستعانة بالوسائل لتدوين الأفكار والخبرات ، والحد من الملل والرتبة وخلوها من الإثارة ، وتحويلها إلى حصة تسميع معلومات لأنه تم تحضيرها مسبقاً وحفظها ، والتمادي في كثرة الأسئلة ، وتشتيت انتباه المتدربين بكثرة الضوضاء والمقاطعة والإجابات الجماعية ، والتركيز في الأسئلة على مجموعة من المتدربين .

ولإنجاح المناقشة سيعمد المدرب لإشراك جميع المتدربين لإكسابهم المعرفة ، وسيبني ثقة المتدربين في أنفسهم من خلال تعويذهم الحديث لزملائهم ومدربهم ، وسيزيد من مهارات التواصل مع الغير من خلال المشاركة والفهم والتفاعل الجماعي ، وسيستعين بالخبرات والوسائل لإثراء المناقشة وإضافة جوا من الحيوية وتعويد المتدربين على أدبيات الحوار والمناقشة كاحترام الرأي الآخر وعدم المقاطعة .

ويطلق على عليها "المشغل التربوي" أيضاً، وهي لقاء عملي تعاوني لمجموعة صغيرة من المتدربين أو المشاركين (10-30 مشاركاً) على امتداد يوم عمل كامل أو أكثر، من أجل اكتساب معارف ومهارات تطبيقية، أو لمعالجة مشكلة تربوية أو تنظيمية، أو إنجاز مشروع أو نموذج تربوي محدد. ويمكن تعريفها أيضاً "بأنها لقاء تربوي مهني مكثف لمجموعة من التربويين العاملين أو المتدربين الذين يركزون على إنجاز مهامات أو اكتساب مهارات تفصيلية في موضوع أو تخصص معين".

#### 5-التعلم بلعب الأدوار Role Playing Learning Strategy

ويطلق عليها تمثيل الأدوار أيضاً، وهي إستراتيجية تدريبية وتدريسية تعليمية تحاكي مواقف وظواهر وقضايا الحياة الحقيقة، حيث يتقمص المتدربين المشاركين فيها أدوار شخصيات أو موضوعات العادة الدراسية كما هي في العالم الواقعي، فهي لذلك نوع من التمثيل أو "الدراما" غير المنظمة. وتشمل الأمثلة على هذه الشخصيات الإنسان وغيره من الكائنات الحية، إضافة على الجمادات وال مجردات.

#### 6-التعليم التعاوني Cooperative Learning

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

#### 7-التعلم الذاتي Autonomous Learning

ويطلق عليها أيضاً "التعلم المستقل"، وهي إستراتيجية تدريبية وتدريسية يحتل فيها المتدرب مركز العملية التدريبية، ويتحول فيها المدرب إلى دور المساند الميسر الذي يهيئ للمتدرب درجة عالية من الاستقلالية الفردية والمشاركة النشطة في التعامل مع المواقف والنشاطات داخل القاعة التدريبية وخارجها. وتميز هذه الإستراتيجية عن غيرها بتعظيمها لدور المتدرب في اختياره وقراراته، وتوفيرها قدرأً أكبر من التفاعلية المطمئنة مع المدرب والزملاء والمصادر، إضافة إلى مراعاتها العالية للفروق الفردية من خلال توفير تعلم فردي خاص بالمتدرب حسب قدراته واستعداداته وحاجاته.

والهدف من التعلم الذاتي هو تكوين الفرد المسؤول عن تعلمه، وذلك بالحد من الاتكالية الفكرية والاعتماد المفرط على المدربين في الفهم وحل المشكلات، فهو يركز على بناء شخصية مستقلة ومسؤولة عن اختياراتها وقراراتها، كما يعمل على إعدادها للمشاركة في سياقات حياتيه حقيقة تتيح لها فرضاً أكبر للنجاح في الحياة وتدريبها وتعودها على الاستمرار في التعلم مدى الحياة.

ويتفهم المدرب في هذه الإستراتيجية التدريبية أن المتدرب متعلم نشط له اهتماماته وحاجاته وأسئلته ومشاكله المترفردة، وأن التعلم عملية إبداعية مركزها ذهن المتدرب وليس إملاءات المدرب، وأن بيئه التعلم تتتوفر فيها خيارات كثيرة من المصادر والخبرات هي البيئة الحقيقة لهذا الإبداع.

#### 8-التعلم بأسلوب حل المشكلات Problem based instruction

إستراتيجية تدريبية يستخدمها المدرب لتنمية العمليات الفكرية العليا لدى المتدربين ودفعهم إلى دور نشط في الموقف التعليمي وذلك من خلال عرض مشكلة حياتية واقعية تكون نقطة انطلاق لنشاطات وحوارات

صفية موجهة نحو تشخيص المشكلة وتحليلها والبحث عن حلول مقترنة لها عن طريق مهارات ذهنية وعمليات بحثية ينميها المدرب لدى متدريبيه .

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

#### 9- دراسة الحالة Case Study

هي عرض وصفي مكثف ل موقف أو نموذج واقعي لغرض البحث التربوي أو لفائدة التدريب والتعلم . وتنطلب دراسة الحالة عرضاً تفصيلياً لجميع عناصرها وتفاعلاتها ومتغيراتها ، ويشمل ذلك وصفاً مكثفاً للحالة التي تجري دراستها أو تقويمها ، والظروف والعناصر البشرية والعادية التي تقع في سياقها ، والقيم الثقافية وال المؤسسية التي تتضمنها ، والبواعث الراسخة التي تحركها .

#### 10- العصف الذهني Brainstorming

هو نشاط منظم يتعاون فيه مجموعة من الأفراد على طرح أكبر عدد من الأفكار حول موضوع أو مشروع أو مشكلة محددة ، دون أي نقد أو اعتراض أو طلب إيضاح إلا بعد انتهاء جلسة العصف الذهني .

وهو أحد الأساليب المستخدمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات الخاصة بالتطهير للتغيير ، وتوليد الأفكار التجديدية المبدعة للمؤسسات العامة والخاصة .

ويستخدم العصف الذهني في البرامج التدريبية أيضاً ، وذلك للحد من الأسلوب الإلقاءي المباشر ، ولتحفيز المتدربين على المشاركة النشطة في بيئة خالية من النقد والاعتراض .

#### 11- التغذية الراجعة Feedback

هي الاستجابات المقصودة التي تهدف إلى إجراء التعديلات الالزمة في الوقت المناسب لتسير العملية في الاتجاه الصحيح ، وتقوم على أساس التعرف على الصعوبات التي تواجه المتدرب ومحاولة التغلب عليها والتعرف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف للتلافيها . ويمكن التعبير عنها بما يتلقاه المتعلم من ملاحظات أو توجيهات أو إيضاحات أو تعزيز أو انتقاد حول نوع أو مستوى أدائه التعليمي .

وكما يستخدم المدربين والمعلمون والمربيون التغذية الراجعة مع طلابهم ، فإن المشرفين والقادة يستخدمونها أيضاً مع زملائهم لذات الأهداف .

ويقسم بعض الباحثين التغذية الراجعة إلى عدة أنواع منها :

التغذية الراجعة الفورية ، من أجل توفير الاستجابات المفيدة في تعزيز أو توجيه التدريب والتعليم والتعلم أثناء الموقف التعليمي والتدريبي أو بعده مباشرة لتعزيز السلوك الصحيح أو تقديم البدائل المناسبة .

التغذية الراجعة المؤجلة ، لتوفير الاستجابات المفيدة بعد مرور فترة زمنية على السلوك التعليمي أو التعليمي ، ويكون التأجيل لأسباب يقتضيها الموقف أو واقع أو ظرف المتلقى لتلك التغذية الراجعة .

التغذية الراجعة الصريحة ، لتوفير الاستجابات التي تظهر مدى سير التعلم أو العمل في الاتجاه الصحيح أو الاتجاه الخطاً ، وتوفير الإجابات أو التوجيهات الصريحة في حالة الخطأ بصورة مباشرة .

التغذية الراجعة غير الصريحة ، التي تؤدي نفس الدور الذي تحقق التغذية الصريحة ولكنها تقدم الاستجابات بطريقة غير مباشرة .

#### الأدوات والمستلزمات المكتبة للبرنامج التدريبي

يلتزم شريك النجاح المنفذ للبرنامج التدريسي ( مركز التدريب المنفذ للبرنامج التدريسي ) أو المنسق القائم على التخطيط والإعداد للبرنامج التدريسي بتوفير المستلزمات المكتبية الهامة لتطبيق ورش العمل في البرنامج التدريسي والتنسيق المباشر مع المدرب حيث قد يستحدث المدرب مستلزمات إضافية لغرض تفعيل الورش التدريبية .

( ملاحظة : توفير هذه الأدوات من مسؤولية الجهة المنفذة والمنسق وهي تعد متطلب أساسى لضمان جودة إخراج البرنامج التدريسي ) .

وفي ما يلى بيان بأهم التجهيزات والأدوات المكتبية للبرنامج التدريسي :

1- اضافة شعار الجهات المنظمة على المادة العلمية التدريبية للبرنامج التدريسي إن أحببتم ذلك .

2- طباعة المادة العلمية التدريبية للبرنامج التدريسي ( المذكورة ) للمشاركين .

3- ارجو اعداد الأدوات التدريبية التالية وذلك لأنها في إنجاح البرنامج التدريسي :

أ. وجود جهاز العرض ( الداتا شو ) ( البروجكتر ) مع التأكد من جودة إخراجه للصورة مع إستخدام كامل الإضاءة بالغرفة .

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

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

د. وجود ميكرون لاسلكي جيبي ( علاق ) للمدرب ذو جودة صوت عالية ومتواافق مع جهاز التنظيمي الصوتي في القاعة .

هـ . وجود ما لا يقل عن ( 4 ) ميكروفونات لا سلكية للمشاركين للتعليق والمداخلات والتأكد من عدم تداخل الأصوات وجودة إخراج الصوت .

و. أوراق A4 بيضاء عدد 1 علبة لاستخدام في ورش العمل .

ز. أوراق A3 بيضاء عدد 1 علبة لاستخدام ورش العمل .

حـ. عدد 2 حامل سبورة ورقية لاستخدام المدرب داخل قاعة التدريب يوضع أحدهما على جانبي وقوف المدرب في قاعة التدريب .

كـ. أربعة اقلام لكتابه لكل مجموعة عمل وتكون اقلام ملونة كبيرة مثل اقلام السبورة الورقية ( فلومستر ) وهي بالوان احمر واحضر و اسود و ازرق .

لـ. عدد 2 شريط لاصق شفاف لكل مجموعة لاستخدام في ورش العمل .

مـ. عدد 1 مسطرة لكل مجموعة عمل .

نـ. اقلام عاديہ كتابه عاديہ زرقاء لكل مشارك في البرنامج التدريسي .

سـ. اقلام مرسام ( قلم رصاص ) لكل مشارك في البرنامج التدريسي .

عـ. دفتر ورقي لكتابه الملاحظات لكل مشارك في البرنامج التدريسي .

فـ. براية للأقلام الرصاص لكل مجموعة عمل ( توضع على طاولة من طاولات المشاركين ) .

صـ. مقص صغير لقص الأوراق يوضع على كل طاولة من طاولات المشاركين ( ورش العمل ) .

قـ- اعداد جلسة المشاركين على شكل طاولات مستديرة لكل مجموعة عمل بواقع 6 مشاركين كحد اقصى

لكل مجموعة عمل .

- 9- الطلب من مقر التدريب او الجهة المنفذ بها البرنامج باننا سنقوم بتعليق اوراق على جدارن قاعة التدريب والتأكيد عليهم بذلك ( هذا أمر مهم لضمان إخراج أركان مجموعات العمل ).
- 10- التأكيد على أهمية البداية في الوقت المحدد للبرنامج والانتهاء في الوقت المحدد .
- 11- تجهيز لوحة ( بنر ) إعلامية ترحبية بالمشاركين وتعريف بالبرنامج واقتراح أن تكون كالتالي :
- أ - لوحة مقاس عرض 4 متر وارتفاع 2 متر ترحب بالمشاركين وتوضع في المسرح ثم تنقل للمدخل .
- ب - لوحتين بذر ارتفاع 3 م وعرض 1.30م وتوضع في المدخل واحدة والثانية في القاعة .
- 12- التأكيد على أهمية البداية في الوقت المحدد للبرنامج والانتهاء في الوقت المحدد .
- 13- طباعة المستند المرفق مع هذا البريد والذي يحوي تمارين وأنشطة البرنامج التدريسي على أوراق مقاس A3 وبعد 3 نماذج لكل مجموعة عمل .

### **مواصفات القاعة الترحبية المطلوبة**

1. توفر مسجد أو مصلى قريب من الصالة التدريبية ويراعى أن لا يبعد عن الصالة مسافة تزيد عن 50 متر ( في حالة الدورات النسائية و الرجالية لابد من وجود مصلين منفصلين ) علماً بأننا نستوقف مع كل أذان للصلوة و إعطاء فرصة للمتدربين للاستعداد للصلوة و تأديتها على أن لا تتجاوز تلك الفترة أكثر من 20 دقيقة تشمل فترة استراحة و صلاة .
2. وجود دورات مياه مناسبة و نظيفة و قريبة من الصالة ( في حالة الدورات النسائية و الرجالية لابد من وجود دورتين للمياه احدهما نسائية و الأخرى رجالية و منفصلة و قريبة للصالة ) .
3. وجود مواقف لسيارات المتدربين بشكل نظامي و مناسب و أمن و قريب من الصالة التدريبية .
4. وجود لوحات إرشادية لمقر البرنامج داخل المقر تحمل اسم المؤسسة و البرنامج والمدرب و مقر الدورة و تاريخها و زمن البدء و النهاية .
5. يتم تنسيق جلوس المتدربين بالتنسيق مع المدرب و يتشرط فصل مقاعد النساء عن الرجال بما يتناسب مع شريعتنا و المبادئ و القيم في المجتمع المطبق به الدورة .
- ويجلس المتدربين أما على شكل ورش عمل دائرة ( على كل طاولة دائرة من 6 إلى 8 مشاركين كحد أقصى ) وتكون الطاولات لها خاصية التعديل و التغيير و يجب أن تكون الكراسي مريحة و متحركة ويتم الاتفاق مع المدرب على الوضعية المناسبة لجلوس المتدربين و التي تضمن راحتهم والتواصل العيني الجيد بينهم وبين المدرب و المعينات التدريبية و تسهيل حركة المدرب .
6. لابد من وجود صوتيات جيدة في الصالة و وجود لقط جيبي محمول متحرك ( لاسلكي ) .
7. توضع طاولة لأدوات المدرب و هي جهاز الحاسوب الآلي و الحقائب و الأدوات الترحبية .
8. لابد من وجود شاشة عرض كبيرة و سبورة ورقية كبيرة .
9. يتم التنسيق مع إدارة الصالة أنه سيتم تعليق أوراق الشروحات على حامل ( ستاند ) أو جدار الصالة .
10. يتم التأكيد من جودة التهوية للصالة و القدرة على تجدد الهواء بها .
11. إنارة الصالة يجب ان تكون جيده و ستحسن الإنارة البيضاء .
12. يجب أن لا تكون بالصالة صور تشتت الانتباه او تتنافى مع القيم أو إعلانات لجهات أخرى .
13. في الدورات التي ويكون فيها دائرة تلفزيونية لمتدربين رجال و نساء يراعي جاهزية الدائرة التلفزيونية و أن الأخوات لديهم شاشتين أحدهما بالعرض التدريسي و الأخرى عرض فيديو للمدرب و لديهم ميكروفونات متحركة لغرض الاتصال بين الصالتين .

14. يمنع التدخين داخل الصالة التدريبية منعاً باتاً.
15. يتم تكليف عمال للنظافة يقومون بتنظيم و تنظيف الصالة و ترتيبها و تعطير أجواها قبل بدء البرنامج التدريبي و أثناء فترة التوقف للصالة أو الاستراحة.
16. يتم تهوية الصالة بفتح جميع الشبابيك فيها قبل بدء البرنامج التدريبي بساعة لتجديد الهواء و الطاقة و الأكسجين في الصالة كما يتم ذلك بشكل دوري في كل استراحة توقف.
17. يتم ترتيب مذكرة المتدربين و كراساتهم و التأكد من صلاحيتها قبل البرنامج التدريبي وأثناء فترات الاستراحة.
18. تقوم الجهة المنظمة و إدارة الدورة بإعداد بطاقة بأسماء المتدربين توضع أمام كل متدرب لتسهيل التعارف بين المتدربين و تعرف المدرب عليهم.
19. تقوم الجهة المنظمة بطباعة بطاقات للمتدربين تحمل شعار الجهة التدريبية وشعار مهارات النجاح و مسمى البرنامج التدريبي و تعلق على صدر المدرب و يتم استلامها من سكرتارية الدورة عند بوابة الصالة التدريبية و عند خروج المتدرب لخارج الصالة يتم تسليمها لسكرتارية الدورة لحساب زمن حضور المتدرب و لضبط النظام و الحضور بالدورة
20. يراعى في الألوان ديكور الصالة أن تكون فاتحة و هادئة.
21. تستبعد كل الكراسي الزائدة عن عدد المتدربين بالصالة و يراعى ذلك بشكل دوري.
22. يوضع للمدرب كرسيين مرتفعين ليتمكن الحضور من رؤية المدرب أثناء التطبيقات و أثناء جلوسه على الكرسي.
23. يراعى وجود طابعة بالصالة التدريبية لغرض طباعة النماذج التدريبية الطارئة.
24. توضع طاولة استقبال بجانب بوابة الصالة التدريبية من الجهة الخارجية و تقوم سكرتارية الدورة باستعمالها في استقبال المتدربين و تنسيق الحضور و الانصراف و الرد على الاستفسارات.
25. يوضع ستاند ترحيبي خارج بوابة القاعة التدريبية باسم المؤسسة وشعارها و البرنامج والمدرب و مقر الدورة و تاريخها و زمن البدء و النهاية و يرحب فيه بالمشاركين.
26. توضع لوحة إعلانية كبيرة داخل الصالة التدريبية توضع خلف المدرب و تحمل اسم المؤسسة و شعارها البرنامج والمدرب و مقر الدورة و تاريخها.
27. توضع لوحات ترحيبية وتحفيزية للمتدربين بالمداخل و الممرات الموصلة لمقر الدورة.
28. يتم التأكد بشكل دوري من نظافة دورات المياه و تعطيرها و تعقيمها و توضع بها لوحات ترحيبية للمتدربين . (راجع الملحقات . ملحق التصميم المثالى للصالة التدريبية )
- 29- وجود عدد (2) جهاز حاسب آلي لإدارة عروض الدورة التدريبية.
- 30- وجود عدد (2) شاشة تلفزيون أمام المدربين لإدارة عروض البوربوينت بحج مناسب للرؤية.

## البوفيه

يعد بوفيه للمتدربين الواقع مرتين في كل فترة تدريبية حسب جدول الفترات التدريبية والموضع به فترات الاستراحة ويشمل على مياه + عصيرات طازجة + معجنات + شاي + قهوة + كبتشينو + كيك ( ويراعى التجديد و الابتكار و حسن التقديم ) .

كما يتم وضع المواد التالية على طاولة المتدربين و لكل متدرب :

١- قنينة مياه صحيه نقيه و أصلية كبيرة و تكون جديدة وباردة .

● يوضع كوب زجاجي نظيف لكل متدرب بجانب قنية الماء .

● لكل متدربين توضع علبة محارم صحية جديدة على طاولة المتدربين .

● توضع على كل طاولة مجموعة من الحلوي التي تذاب بالعص و تكون من النوع المنعش الذي يحوي كمية سكاكر طبيعية للمساعدة على التنشيط .

## الملازم التدريبية والمذكرات و المواد

تقديم لكل متدرب حقيقة تدريبية تحتوي على التالي :

العرض التقديمي للبرنامج التدريبي مطبوعة بتنسيق برنامج Microsoft Office PowerPoint .

المادة العلمية للبرنامج التدريبي مطبوعة بتنسيق Microsoft Office Word .

تمارين البرنامج التدريبي مطبوعة بتنسيق Microsoft Office Word .

## أساليب تقييم البرنامج التدريبي

### 1. وسائل تقويم من قبل المدرب و إدارة الدورة

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

و يعتمد في التقويم الأولي لوحدة التوقعات واستمارات الخبرات للمتدربين ( راجع الملحقات - ملحق لوحدة التوقعات و استماراة الخبرات للمتدربين ) حيث يتم الطلب من المشاركين تعبئة هذه الاستمارات قبل بدء البرنامج التدريبي أما التقويم أثناء و بعد البرنامج فيعتمد على أساليب الملاحظة و القياس و استمارات التقويم من المتدربين بشكل يومي ولوحة التقويم .

### 2. وسائل التقويم من قبل المتدربين

أ. استمارات الخبرات ( راجع الملحقات - ملحق لوحدة التوقعات و استماراة الخبرات للمتدربين )

ب. استماراة التقويم اليومي و النهائي ( راجع الملحقات . ملحق استماراة تقويم برنامج تدريبي )

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

د. سلة الاقتراحات ( راجع الملحقات - ملحق سلة الاقتراحات )

و يتم دراسة هذه الوسائل التقويمية بشكل دوري و تحليلها باستخدام برنامج اكسل بشكل يومي ( راجع  
الملحقات - ملحق تحليل استماراة التقويم للبرنامج التدريسي )

### **بطاقة المتدربين ودورها في حساب الحضور والغياب للمتدربين**

1. تقوم البرنامج التدريسي بإعداد بطاقة للمتدربين ( تعلق على الصدر ) و لوحات أسمية ( توضع أمام كل متدرب أثناء جلوسه في الصالة التدريبية ) لكل مشارك من المشاركين .
2. يخصص ركن خاص عند مدخل الصالة التدريبية لاستلام وتسليم البطاقات واللوحات الاسمية .
3. تقوم إدارة البرنامج التدريسي بوضع لوحة تنبية للمشاركين بأهمية استلام البطاقة واللوحة عن الدخول للقاعة وتسليمها عن الخروج منها .
4. عند دخول المتدرب للقاعة بعد كل سترامة أو فترة تدريبية أو خروجه منها يجب عليه أن يقوم بتسليم البطاقة واللوحة الاسمية .
5. تقوم إدارة البرنامج التدريسي بإحتساب وقت خروج ودخول المتدرب للصالة من خلال وجود اللوحة والبطاقة في ركن الاستلام .

### **شروط اجتياز البرنامج تدريسي**

حتى يتمكن المتدرب من اجتياز البرنامج التدريسي لأبد من توفر الشروط والضوابط التالية فيه :

1. حضور المتدرب ما لا يقل عن 90 % من عدد ساعات البرنامج التدريسي مهما كانت الظروف التي يقدمها المتدرب وفي حال غياب المتدرب لمدة تصل في مجموعها خلال كامل فترة البرنامج التدريسي لمدة تزيد عن 5 % من ساعات البرنامج التدريسي ساعة ونصف يقوم مدير البرنامج التدريسي بتوجيه خطاب تنبية أولي للمتدرب وفي حال تواصل غياب المتدرب لمدة تزيد عن 10 % من مجموع ساعات البرنامج التدريسي خلال كامل البرنامج التدريسي يتم مخاطبة المتدرب وإشعاره بعدم توفر شروط اجتياز البرنامج التدريسي فيه نظاماً ولا يتم منحه بأي حال من الأحوال شهادة اجتياز البرنامج التدريسي .
2. أن ينفذ المتدرب كافة التمارين العلمية التي يطلبها منه المدرب في إطار البرنامج التدريسي .

### **شهادات البرامج التدريبية**

يحصل المشارك متى ما اجتاز شروط المشاركة على الشهادة المعتمدة التالية :

شهادة حضور للبرنامج التدريسي معتمدة من الجهة المنفذة للبرنامج التدريسي .

### **ضوابط عامة لابد من مراعاتها أثناء تنظيم البرنامج التدريسي**

1. سيعمل على هذا البرنامج التدريسي معايير مؤسسة مهارات النجاح للإستشارات التعليمية والتربوية في إعتماد المحتوى العملي والفعاليات العملية للبرنامج التدريسي حيث يجب أن يكون كامل البرنامج التدريسي متواافق مع التالي :

أ. التوافق مع ضوابط وأحكام الشريعة الإسلامية والكتاب والسنة النبوية .

حيث أن كافة البرنامج التدريسي من جوانبه التنظيمية والعلمية وأنشطته وفعالياته يجب أن تنضبط بضوابط وأحكام الشريعة الإسلامية والكتاب والسنة النبوية .

ب. المبادئ والقيم .

حيث أن كافة البرنامج التدريسي من جوانبه التنظيمية والعلمية وأنشطته وفعالياته يجب أن تراعي المبادئ

والقيم للمجتمع المقام به البرنامج التدريسي وبما يتوافق مع الشريعة الإسلامية .

ج. إحترام عقول المشاركين .

حيث يجب أن يجتهد كافة أطراف العلمية التدريبية في تقديم ما يحترم عقول المشاركين ، ويلبي احتياجهم التدريسي ، ويضمن جودة العلمية التدريبية والتوازن بين المتعة والفائدة في العلمية التدريبية .

د. المنوجية العلمية .

ونعني بها أن كل ما يقدم في هذا البرنامج يجب أن يحوي إحالة لمراجع ومصادر عملية ذات مرجعية علمية مؤصلة ودقيقة ، ويمكن للجميع تطبيقه وفق هذه المنوجية العلمية .

هـ. مراعاة الآثار .

إن كافة العلمية التدريبية بكافة جوانبها التنظيمية والعلمية وأنشطتها وفعالياتها يجب أن تراعي مبدئ أن يكون البرنامج التدريسي إيجابياً للمدرب وللمتدرب وللجهة المنظمة وللمجتمع ويراعي آثار ما سيقدم فيها على الجانب الديني والروحي والاجتماعي والصحي والأسري والاقتصادي والعلمي والنفساني والعقلاني .

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

3. يقوم منسق الدورة أو مديرها بعقد جلسة تعريفية خاصة مع المدرب قبل بدء البرنامج التدريسي بيوم على أقل تقدير يوضح له خلفية المشاركين واحتياجاتهم التدريبية وأبرز المشكلات التي تواجههم و تواجه المجتمع المحيط بيئتهم و خلفياتهم الدينية والثقافية والدينية والاقتصادية والاجتماعية والوظيفية .

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

5. يمنع التدخين داخل الصالة التدريبية أو المغارات المؤدية إليها أو في دورات المياه و خاصة فريق تنظيم البرنامج الإداري والتسويقي والتدريسي .

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

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

8. لا يسمح داخل البرنامج التدريسي مطلقاً بالإختلاط بين الرجال والنساء سواءً كان أثناء جلسات العمل أو التطبيق الفعلي للبرنامج التدريسي أو جلسات الاستراحة أو البوفية .

9. سيتم أخذ لقطات فوتوغرافية للدورة و المتدربين لفرض التوثيق في موقع مهارات النجاح (WWW.SST5.COM) و في مطبوعات و أدلة و معارض المؤسسة و في كل ما من شأنه إبراز خدمات المؤسسة التدريبية علماً بأننا نراعي النقاط التالية عند عملية التوثيق :

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

2. عدم التصوير لفرض التصوير بل يكون التصوير للتوثيق .

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

10. عدم تصوير أو تسجيل الجلسات التدريبية إلا بعد إستاذن المدرب أو مدير البرنامج التدريبي وإشعار المتدربين والمتدربات للتبه ويجبأخذ موافقة خطية من كل متدرب بموافقته على تصويره ضمن البرنامج التدريبي ويجب أن يكون ذلك الإذن مكتوباً و موقعاً من المتدرب أوولي أمره في حال كونه قاصراً . ويكون نص الموافقة بشكل التالي :

فـ في حال عدم رغبتك في التصوير التوثيقي للدورة نرجو إبلاغنا وإن كنت لا تمانع في ذلك فنرجو إكمال البيانات التالية :

( ) أتفق على أن تظهر صوري ضمن التوثيق الإعلامي للدورة و يحق لمهارات النجاح الاستفادة من تلك الصور في توثيق الدورة و استخدامها في موقعها الإلكتروني و عروضها التدريبية في العالم العربي .

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

12. لا يجوز الحديث أو توزيع إي إعلان أو برشور دعائي لأي جهة تدريبية أو مدربين أو جهات أخرى موما كان نشاطها داخل الدورة التدريبية أو في سياقها أو في ردهاتها .

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

14. في حال حاجة أحد المتدربين للتصوير بكاميراه الخاصة أو الكاميرا الملحقه بها ته المحمول لابد من الإستذان من الشخص أو المجموعة التي يود تصويرها ولا تتحمل الجهة المنظمة أو الجهاز التدريبي تبعات تصرفه الفردي .

15. في حال رغب أحد المتدربين أو المتدربات أو الجهة المنظمة أو الجهة العملية التدريبية في تسجيل الدورة كاملة أو مقطع منها صوتياً أو تسجيل فيديو فلا بد من التنسيق مع إدارة الدورة وأخذ موافقتهم و نحن في العادة نسعد بمثل هذا التوثيق و نرحب به فقط نرجو التنسيق معنا .

16. لا يجوز جلب الأطفال إلى مقر الصالة التدريبية مطلقاً حتى لا يؤثر ذلك على مجريات العملية التدريبية .

17. لا يجوز للمتدرب أو المتدربة مطلقاً جلب أحد الأفراد مهما كانت صفتة لمقر الصالة التدريبية و الطلب منه حضور جزء من الدورة مهما كانت الظروف و في حال رغبتك في ذلك نرجو التنسيق المسبق مع إدارة الدورة .

18. جهاز الهاتف الجوال ( المحمول / الخلوي / النقال ) وسيلة فعالة للاتصال و التواصل إلا أنه غير مرحبا به أثناء سير الدورة التدريبية و لهذا سيطلب بشكل حازم من كافة المشاركيين من المتدربين والمدربين خاصة والجهاز التنظيمي للبرنامج عدم استعماله مطلقاً أثناء البرنامج التدريبي و من الممكن أن يكون أما مغلق أو على الصامت .

## التغطية الإعلامية للبرنامج التدريبي

يتم تشكيل لجنة إعلامية من قبل شريك النجاح المنفذ للبرنامج التدريب بالتعاون مع العميل المقدم له البرنامج التدريبي للتغطية البرنامج التدريبي وإبرازه إعلامياً من خلال التالي :

تغطية صحفية بالصحف اليومية .

تغطية تلفزيونية من خلال تنظيم رسالة إعلامية عبر القنوات الفضائية .

التغطية الإعلامية من خلال موقع المنظمة المقدم لها البرنامج التدريسي الإلكتروني .  
التوثيق الإعلامي لفعاليات البرنامج التدريسي .  
التغطية الإعلامية وإبراز التقرير التدريسي للبرنامج التدريسي والتقرير المصور على الموقع مهارات النجاح للإسشارات التعليمية والتربيوية .  
التغطية الإعلامية وإبراز التقرير التدريسي للبرنامج التدريسي والتقرير المصور على الموقع الإلكتروني لشريك النجاح المنفذ للبرنامج التدريسي>