



# لائحة التدريب والتطوير

جمعية سيدات الأعمال لتمكين المنشآت النسائية (سبوا)

2027-2024

رمز الوثيقة:	اسم الوثيقة		نوع الوثيقة
SBWA-BD-BL-07	لائحة التدريب والتطوير		لائحة
الإصدار	تاريخ المراجعة 2:	تاريخ المراجعة 1:	تاريخ التفعيل:
الثاني	___/___/___م	2024/11/01م	إبريل 2021

### الموافقة والاعتماد

التوقيع	التاريخ	الاسم/ الجهة	الصلاحيّة
	تم إعداد اللائحة في 2024/10/20	لجنة الشؤون الإدارية	إعداد
	تم مراجعة اللائحة في 2024/10/30	لجنة الشؤون الإدارية	مراجعة
	تم التوصية بناء على محضر اجتماع رقم (BD-1-16) وتاريخ 2023/11/02م	مجلس الإدارة	التوصية
	تم الاعتماد بناء على محضر الاجتماع المؤرخ في 2023/11/02م	الجمعية العمومية	اعتماد

### سجل المراجعة:

التوقيع	التفاصيل الجديدة	رقم المادة	أسباب المراجعة	تاريخ المراجعة
اللجنة	لا يوجد		انتهاء الدورة الأولى	2024/11/01

## فهرس المحتوى

الصفحة	الموضوع
4	المقدمة
5	تعاريف
6	سياسة التدريب في الجمعية
9	أنواع التدريب
10	تحديد الاحتياجات التدريبية
11	عملية الترشيح
12	التنفيذ
14	تقويم التدريب وتقييم الأثر التدريبي

## المقدمة

يعد التدريب من أهم الاستراتيجيات التي تمكن المنشأة من بلوغ غاياتها التنظيمية فباستخدامه لغرض رفع القدرات المهارية التي تحتاجها المنشأة لردم أو تجسير "هوة الأداء"، فإن التدريب يمكن أن يعود بفوائد كبيرة للمنشأة، تعادل في قيمتها أضعاف ما قد ينفق على العملية التدريبية نفسه يهدف الدليل التالي إلى:

1. تنظيم عملية التدريب في الجمعية انطلاقاً من خطتها الإستراتيجية الأمر الذي سينعكس على العملية التدريبية من حيث:
  - 1.1. وضوح الاحتياجات التدريبية للجمعية.
  - 1.2. دقة التدريب في تحديد المستهدف من الاحتياج بما يحقق الأهداف الموضوعية.
  - 1.3. كفاءة المخرج في تأهيل الجمعية في المنطور القريب والبعيد.
  - 1.4. إنطلاقة عملاقة في تقوية الكفاءات وتوسيع المدارك والمعارف المهمة بما ينعكس على الأداء الوظيفي للموظفين.
2. رسم خارطة تدريبية تستخدمها الجمعية لتفعيل التدريب بما يحقق أهدافها بإذن الله مع وضع إجراءات وضوابط لنجاح العملية التدريبية للجمعية، ويستفيد من هذا الدليل كافة المستويات الإدارية حسب الهيكل التنظيمي المعتمد.

## تعريف

- **الجمعية:** تعرف الجمعية الواردة باللائحة على أنها جمعية سيدات الأعمال لتمكين المنشآت النسائية ويرمز لها بالجمعية.
- **الموارد البشرية:** وهي الإدار التي تعنى بشئون العاملين في الجمعية
- **قسم التدريب:** وهو القسم الذي يعنى بشئون التدريب في الجمعية ومرجعيته هي الموارد البشرية
- **التدريب:** هو نشاط يهتم بنقل التعليمات والمعلومات بهدف تطوير الأداء الخاص بالفرد المتلقّي لها، أو مساعدته على الوصول إلى مرحلة معينة من المهارات والمعارف .
- **الاحتياجات التدريبية:** مجموعة التغيرات الإيجابية المطلوب إحداثها في معارف وخبرات المتدرب ووجدانه ومهاراته وسلوكه من خلال التدريب.
- **التقييم:** هو قياس التأثير الذي تركه التدريب على المتدربين، وتحديد كمية تحصيل المتدربين أو الحصيلة التي خرجوا بها من العملية التدريبية والعادات والمعارف والمهارات التي اكتسبوها والتغييرات السلوكية لديهم.

## سياسة التدريب في الجمعية

### المادة (1)

تعمل الجمعية على إتاحة فرصة التدريب والتطوير لجميع الموظفين والعاملين فيها على مختلف مستوياتهم الإدارية بما ينمي معلوماتهم ويصقل كفاءاتهم ويطور قدراتهم وتهيئتهم لتحمل مسؤوليات أكبر وتولي المناصب القيادية مما يعود بالنفع للجمعية على المدى البعيد

### المادة (2)

#### المبادئ الأساسية:

1. المساعدة على تطوير بنية الخدمات والبرامج المقدمة من خلال التدريب المتخصص.
2. تحسين مستوى أداء الفرد وتدعيم نقاط قوته، من أجل تحسين مكونات القدرة التنظيمية، مما ينتج عنه تنمية الكفاءات واستثمار المواهب والقدرات.
3. تنمية معرفة الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم في مجالات أعمالهم المتخصصة بأحدث ما توصلت إليه الممارسات العالمية.
4. تنمية القوى العاملة في مجال القطاع الثالث، مما يترتب عليه تنمية القطاع ككل، وهذا يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

### المادة (3)

تضع الجمعية خطاً تنفيذياً لتدريب وتطوير عامليها وتطوير مهاراتهم وفق احتياجاتها التدريبية.

### المادة (4)

يعتبر التدريب جزءاً من واجبات الوظيفة التي يجب على العامل تأديتها بكل إتقان سواء داخل العمل أو خارجه ويخضع للتقييم والمتابعة من قبل الإدارة المختصة.

### المادة (5)

للمدير التنفيذي بعد موافقة مجلس الإدارة في الحالات الضرورية أن يوفد العامل للتدريب داخل السعودية أو خارجها أو أن توافق على أن تعقد دورات في مكان عمل العامل وفق ما تقتضيه مصلحة العمل.

### المادة (6)

لا يجوز إبتعاث العامل للتدريب في الخارج في دورات أو برامج لها مثيل في مقر عمله وللمدير التنفيذي بعد موافقة مجلس الإدارة إلغاء إيفاد العامل للتدريب في الخارج أو الداخل إذا اقتضت المصلحة ذلك. ما لم يكن قد باشر التدريب فعلاً.

#### المادة (7)

إذا كانت مدة التدريب شهراً واحداً أو أقل خارج المدينة أو الدولة التي يعمل بها العامل فيعامل العامل بموجب قواعد الانتداب.

#### المادة (8)

يشترط فيمن يوفد للتدريب أن يكون قد أمضى في خدمة الجمعية ستة اشهر على الأقل، وأن يجيد اللغة التي تدار بها الدورة التدريبية المرشح لها، وأن يكون قد حصل على قبول من جهة التدريب، وأن تكون للدورة التدريبية علاقة مباشرة بالعمل الذي يقوم به، وألا تزيد مدة التدريب عن سنة.

#### المادة (9)

تحتسب فترة التدريب التي يجتازها العامل بنجاح ضمن خدمته وتحسب لأغراض الترقية باعتبار كل يوم تدريب مساوياً ليوم من الخدمة وعلى إدارة الموارد البشرية الحصول على تقارير دورية للمتدربين من جهات التدريب ومتابعة ذلك، وفي جميع الحالات تحسب في مدة الخدمة.

#### المادة (10)

يتعهد المتدرب خطياً وقت إلحاقه بالدورة التدريبية بالعمل في الجمعية بعد إتمام الدورة لمدة مماثلة بعد التدريب أو إلى نهاية عقده المبرم مع الجمعية، أيهما أكثر، فإن لم يلتزم، يحق للجمعية مطالبته بإعادة تكاليف ما تم صرفه عليه أو خصمها من مستحقات نهاية خدمته.

#### المادة (11)

لا يجوز للمتدرب تعديل أو تغيير برنامج التدريب الذي وافقت عليه الجمعية إلا بعد موافقة خطية من المدير التنفيذي، فيما يخص الدورات الداخلية، وموافقة مجلس الإدارة للدورات المقامة خارج المدينة أو المملكة العربية السعودية.

#### المادة (12)

يشتمل برنامج التدريب على القواعد والشروط التي تتبع في التدريب، وعلى مدته وعدد ساعاته والمكونات التدريبية النظرية والعملية، وطريقة الإختبار والشهادات التي تمنح في هذا الشأن.

#### المادة (13)

يحق للجمعية أن تنهي عقد التدريب إذا لمست من المتدرب عدم القابلية أو القدرة على إكمال برنامج التدريب بصورة مفيدة

## المادة (14)

يتولى المدير التنفيذي المسؤولية الكاملة في تطبيق السياسات والإجراءات التفصيلية الخاصة بعملية التدريب والتطوير وفق ما هو معتمد بلائحة التدريب والتطوير.



## أنواع التدريب

### المادة (15)

#### أنواع التدريب

- 1- تأهيل قيادات مجلس الإدارة والأعضاء المؤسسين والعضوات الكريزمات
- 2- **التدريب على رأس العمل:** وهو ما يتلقاه الموظف أو العامل خلال تأدية مهامه الوظيفية، ويتصف بالإستمرارية لتحسين معارفه وتطوير مهاراته وفق متطلبات محددة، ووفق الرؤية الاستراتيجية للجمعية. وقد يكون ذلك من أهم مرتكزات ومتطلبات الترقى الوظيفي بالنسبة للفرد.
- 3- **تأهيل الموظفين:** لإمكانية الترشح لشغل وظيفة أعلى.
- 4- التأهيل المنتهي بالتوظيف

## تحديد الاحتياجات التدريبية

### المادة (16)

#### عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:

الإحتياجات التدريبية هي معلومات ومهارات واتجاهات وقدرات فنية وسلوكية يراد إحداثها، أو تغييرها، أو تعديلها، أو تنميتها لدى المتدرب، لتواكب تغييرات معاصرة أو نواحٍ تطويرية معينة.

- 1- يتم تحديد الإحتياجات التدريبية بشكل سنوياً
- 2- مسح شامل لجميع احتياجات الجمعية، ومجالات العمل، وقياس مستوى المهارات العام نسبةً إلى المستوى العالمي
- 3- حصر الاحتياجات التدريبية لكل إدارة وتحديد جوانب النقص لتحديد البرامج التدريبية والدورات المطلوبة
- 4- تفرغ الاحتياجات في النماذج الخاصة

### المادة (17)

عند إجراء عملية تحليل الإحتياجات التدريبية وقبل وضع الخطة السنوية للتدريب والتطوير فإنه يلزم الإسترشاد بالمستندات الأساسية التالية:

1. الخطة الاستراتيجية للجمعية.
2. تقييم أداء العاملين.
3. الاوصاف الوظيفية
4. الأهداف الوظيفية المكتوبة لكل موظف.
5. إطار القدرات الفردية المطلوبة للوظائف.

## عملية الترشيح

### المادة (18)

يتم الترشيح لحضور الدورات وفق الضوابط التالية:

1. يشترط في الترشيح مضي ستة اشهر على التعيين في الجمعية
2. للمرشح الحق في حضور أكثر من برنامج واحد خلال السنة بما يتجاوز (45) ساعة
3. أن يكون للدورة علاقة بعمل الموظف.
4. يقدم المدرب لرئيسه تقريراً عن الدورة مرفقاً بها نسخة من الحقيبة التدريبية ووسائل التدريب
5. يحرم لمدة ستة اشهر من تخلف عن دورة أو تجاوز مدة الغياب المسموح به دون عذر مقبول.
6. لا يحق للموظف الترشيح لدورتين في الوقت نفس.
7. لا يحق الترشيح لدورة سبق حضورها
8. لا يتم النظر في أي نموذج ورد متأخراً
9. يستبعد أي نموذج مختلف أو غير مستكمل جميع البيانات
10. يتم الترشيح للدورات حسب المستويات الوظيفية والساعات المخصصة لكل مستوى حسب الجدول

عدد الساعات	المستوى
45 ساعة	الإدارة العليا والتنفيذية ومديري الإدارات
40 ساعة	مشرفي الأقسام والمهنيين والوظائف العامة

### المادة (19)

عند الترشيح يتم الاتي:

- 1- تصنيف المرشحين في سجلات وتصنيف السجلات بحسب مستوى المهارات المطلوبة
- 2- تسجيل كل موظف في مستوى ومجال التدريب المناسب له

## التنفيذ

### المادة (20)

#### اختيار البرامج التدريبية واعتمادها:

- 1- يتم اختيار البرامج المستوفية للعدد المطلوب، خطة البرامج السنوية ، وعدد الموظفين ال
- 2- وضع أهداف ومحاور البرامج التدريبية المختارة

### المادة (21)

#### الميزانية التقديرية للبرامج:

- 1- وضع البرامج المعتمدة لخطة التدريب
- 2- تحديد أعداد المشاركين في كل برنامج
- 3- وضع التكاليف الخاصة بكل برنامج حسب ما أرسله المعهد التدريبي

### المادة (22)

#### عملية اعتماد جهات التدريب

- 1- تقييم الجهات التدريبية حسب خطة التدريب من خلال العروض المرسله
- 2- اعتماد نتيجة التقييم

### المادة (23)

#### إعداد الخطة التنفيذية والزمينية للبرامج و الدورات المقترح تنفيذها والموازنة التقديرية المطلوبة

1. وضع عناوين الدورات و البرامج المراد تنفيذها في الخطة خلال السنة الميلادية
2. التنسيق مع المدربين والمدربات والمراكز المتخصصة في تقديم البرامج المقترحة و حجز مواعيد المحاضرات و تكلفة المركز والمدربين
3. طلب عروض اسعار للبرامج والدورات وشركات
4. دراسة عروض الاسعار المقدمة واختيار المناسب
5. إعداد الخطة التنفيذية و الزمنية والموازنة التقديرية للدورات والبرامج المقدمة للسنة الميلادية
6. اعتماد الخطة التنفيذية للبرامج التدريبية من قسم التدريب والتطوير واعتماده من المدير التنفيذي

### المادة (24)

#### تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي:

1. يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخلياً بمرافق الجمعية، وهو ما يعرف بـ "التدريب الداخلي" أو خارجياً في أحد مراكز التدريب المتخصصة. وفي المحصلة يوجد عامالن أساسيان يحكمان اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي:

- 1.1. مدى توافر إمكانيات التدريب لدى الجمعية من حيث المدربين، ومعينات ومساعدات التدريب من وسائل الإيضاح التي تساعد المتدربين على استيعاب المعلومات والمعارف المقدمة في البرنامج التدريبي، وكذلك من حيث توافر مرافق ملائمة للتدريب.
- 1.2. مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى ما تُوفره هذه المراكز المتخصصة من برامج تدريبية تغطي احتياجات الجمعية، ومدى توافر إمكانات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين، وإمكانات ومعينات التدريب وأساليب التدريب المستخدمة، فضلاً عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية
2. ويفضل من ناحية عامة، تنفيذ التدريب الإداري خارج الجمعية حتى يتحقق تركيز المتدربين بإبعادهم عن جو العمل، ولا تعطل المهام والأنشطة الإدارية الروتينية للمديرين والمسؤولين الآخرين جراء تنفيذ البرنامج التدريبي بالداخل. وتلعب طريقة التدريب المستخدمة دور هاماً في تحديد مكان التدريب، حيث إن بعض طرق التدريب، مثل لعب الأدوار والمحاكاة، تستلزم تجهيزات مكانية معينة قد لا تكون متوفرة في الجمعية.

#### المادة (25)

1. يتولى قسم التدريب والتطوير في الموارد البشرية متابعة تنفيذ البرنامج التدريبي خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج، بحيث يتحقق باستمرار أن البرنامج يتم تنفيذه كما تم التخطيط له وتصميمه، إلى جانب التأكد من حسن سير وتنفيذ كافة الجوانب الأخرى المتصلة بالتنفيذ.
2. وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي وحل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج، مثل تدبير مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب، أو تأجيل الجلسة التدريبية، و علاج المشاكل الفنية التي تطرأ في مثل هذه الأحوال من انقطاع للتيار الكهربائي أو تعطل أجهزة العرض أو معينات التدريب

## تقويم التدريب وتقييم الأثر التدريبي

### المادة (26)

يجري المدير التنفيذي تقييمًا شاملاً للبرنامج التدريبي، للتعرف على مدى قدرته في تحقيق أهدافه، وبالتالي الحكم على فعاليته، والتعرف على مدى قدرته على تحقيق تلك الأهداف، مستخدماً في ذلك الأدوات القياسية المتعارف عليها، مثل التحليل المقارن، سواء على مستوى المجموعة أو الفرد، والأثر التدريبي الذي ينبغي قياسه.

### المادة (27)

1. يتم تقييم بهدف قياس أثر البرنامج التدريبي على المتدرب من حيث المعارف والمهارات والسلوكيات وينقسم إلى نوعين:
  - 1.1. **قياس الإثر قبل بدء البرنامج التدريبي:** هي عملية التقييم التي تتم قبل تجربة البرنامج التدريبي للحصول على معلومات أساسية حول العناصر المختلفة لتجربته، مثلاً، كالتعرف على مستوى أداء العاملين قبل بدء التجربة
  - 1.2. **قياس الإثر بعد إنتهاء البرنامج التدريبي:** يهدف إلى إصدار الحكم بصورة نهائية على مخرجات البرنامج تدريبي واثرها على تطوير مفاهيم ومهارات وسلوكيات المتدربين

### المادة (28)

1. يتم قياس نجاح البرنامج التدريبي من منظور أربعة جوانب أو فئات هي:
  - 1.1. ردة فعل المتدربين حول البرنامج.
  - 1.2. التعلم.
  - 1.3. السلوك.
  - 1.4. النتائج.

### المادة (29)

إعداد التقارير الخاصة بالبرامج والدورات التدريبية: وكذلك التقارير الإحصائية للإستفادة منها في تطوير البرامج المقدمة والخدمات الخاصة بالتدريب وللتأكد من أنه تم تحقيق الأهداف من الخطة التدريبية السنوية.

### المادة (30)

#### تعديل اللائحة

لا يتم تعديل أو حذف أو إضافة أي من مواد اللائحة إلا بعد موافقة مجلس إدارة الجمعية بناءً على توصية يقدمها رئيس قسم التدريب/ الموارد البشرية بالجمعية.