



المملكة العربية السعودية  
وزارة الشؤون البلدية والقروية  
وكالة الوزارة للشؤون الفنية

## دراسة تطوير

# مجال التشجير والحدائق العامة بالبلديات



## دليل إعداد برامج التدريب



وزارة الشؤون البلدية والقروية  
وكالة الوزارة للشؤون الفنية  
الإدارة العامة للشؤون الهندسية  
إدارة التشجير والمنتزهات

## دليل إعداد برامج التدريب

١٤٣٥ هـ - ٢٠١٤ م

وزارة الشؤون البلدية والقروية، ١٤٣٥ هـ (ح)

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

وزارة الشؤون البلدية والقروية

دليل إعداد برامج التدريب./ وزارة الشؤون البلدية والقروية. -  
الرياض ، ١٤٣٥ هـ

٥٥ ص .. سم

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٨١٦٠-٢٩-٩

١- التدريب ا.العنوان

١٤٣٥/٩٢٤٨

ديوي ٣٥٠,١٥

رقم الإيداع: ١٤٣٥/٩٢٤٨

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٨١٦٠-٢٩-٩

## قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
مقدمة . . . . .	١
١- الموارد البشرية . . . . .	٢
١-١ التخصصات . . . . .	٢
٢- الربط بين المسارات الوظيفية والمسارات التدريبية . . . . .	٢٤
٣- إعداد معايير قياس الأداء . . . . .	٢٧
٤- تدريب الموظفين بإدارات الحداثق والتشجير . . . . .	٢٩
٤-١ أهداف تدريب الموظفين . . . . .	٢٩
٤-٢ تدريب الموظفين بإدارات الحداثق . . . . .	٣٠
٤-٣ تقدير الاحتياجات التدريبية . . . . .	٣١
٤-٤ الخطط التدريبية المقترحة . . . . .	٣٣
٤-٥ وسائل وأدوات وتقنيات التدريب . . . . .	٤٠
٤-٦ أساليب التدريب . . . . .	٤١
٤-٧ تقييم البرنامج التدريبي . . . . .	٤٣
٥- المراجع . . . . .	٥٥

## مقدمة

لم يعد المفهوم التقليدي للتدريب مقتصرًا على تنظيم الدورات التدريبية، ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبح خيارًا استراتيجيًا في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، وتأتي أهمية إعداد دليل التدريب الخاص بالعاملين في مجال الحداثق والتشجير نظراً لوجود عدد من المشاكل والصعوبات والمعوقات التي تواجه الموظفين في هذا المجال داخل إدارات الحداثق والتشجير في الأمانات، سواء كانت أعمالاً إدارية أو فنية، وأهمها عدم وجود الحد الأدنى من المتخصصين في بعض الأمانات، واجتهاد بعض الأمانات والبلديات لتوفير برامج تدريب وتأهيل لموظفيها دون وجود عدد كاف من الكوادر الفنية، وهذا يتسبب في عدم تطوير هذه الأعمال لدرجة الجودة والإتقان، وفقاً للمعايير المحلية والعالمية، وبالتالي عدم الارتقاء بمستوى الحداثق والمنتزهات إلى المستوى المطلوب، وإن تدريب الموظفين يحقق الجودة المطلوبة في الأعمال المتعلقة بالحداثق والتشجير بالمملكة العربية السعودية. وتعتمد هذه المنهجية الجديدة على العنصر البشري وتنميته وتطويره بصفة مستمرة. وتتطلب عملية تطوير إدارات الحداثق والتشجير إحداث تغيير شامل لطريقة التعامل مع مشاكل الإدارة لجميع الموظفين وعلى مختلف مستوياتهم، من كوادر ومهندسين وعمالة، في اتجاه محدد نحو زيادة الكفاءة والفاعلية للإدارة في مواجهة هذه المشاكل.

وتتعدد أشكال وطرق العملية التدريبية بداية من الطريقة العادية (نظام المحاضرات) إلى الشكل الحديث التفاعلي مع الأفراد الذين يتم تدريبهم، حتى وصل مفهوم التدريب إلى أن المتدربين يشاركون المدرب أثناء التدريب، باعتبار أن العملية التدريبية قائمة على أساس التفاعل بين المتدرب والمدرّب خلال المحاضرة التدريبية. ويشمل هذا الدليل مختلف التخصصات والوظائف التي يجب العمل على توفيرها بإدارات الحداثق للأمانات والخطط التدريبية المقترحة، حيث يعتبر التدريب مهماً جداً للموظفين العاملين في مجال الحداثق والتشجير لمواكبة التطور والتقدم في المعدات والآليات والأبحاث في هذا المجال.

## ١- الموارد البشرية

تعتمد إدارة الحداثق والتشجير على الموارد البشرية المتاحة لديها ، والتي يتم من خلالها اختيار العناصر المؤهلة وأصحاب الكفاءة العالية لتقلد مهام إدارة الأقسام المختلفة بها ، بالإضافة إلى الوظائف والتخصصات الفنية الأخرى ، ولا تكون هذه الأعمال والتخصصات ذات فعالية إلا من خلال عقد الدورات والبرامج التدريبية اللازمة ، والتي تُبرز العناصر المتميزة ، وترفع الكفاءة لدى باقي الموظفين. ويتم اتباع المنهج العلمي نفسه في جميع مجالات العمل ، سواء الإدارية أو الفنية ، وذلك للارتقاء بالمستوى المأمول للحداثق والمنتزهات بالمملكة.

وفي ما يلي التخصصات التي يجب توفيرها ، كمرحلة أولى ، وفق الهيكل التنظيمي المقترح قبل الشروع في تطبيق الخطط التدريبية التي يشملها هذا الدليل:

### ١- ١ التخصصات

#### ١- ١- ١ وظائف الكوادر المقترحة بالإدارة العامة

##### ♦ مدير عام إدارة الحداثق والتشجير:

###### ○ المهام:

الإشراف والمتابعة الإدارية والفنية على الأقسام المختلفة بإدارة الحداثق والتشجير.

###### ○ الأهداف:

العمل على إيجاد منظومة متجانسة ومتناسقة بين جميع أقسام الإدارة لتحقيق جودة الأداء الإداري ، والرقى بمستوى الحداثق بشكل خاص والمدينة بشكل عام.

###### ○ الأدوار والأعمال:

يؤدي مدير إدارة الحداثق والتشجير الأعمال الآتية:

- الإشراف الكامل والتنسيق والمتابعة لجميع أقسام إدارة الحداثق والتشجير.
- التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والمتابعة لجميع النشاطات التي تقوم بها الإدارة.

- الإشراف على رؤساء الأقسام المرتبطة به ، وعقد الاجتماعات الدورية معهم لتحسين الأداء وحل المشكلات ، والتنسيق بين أعمالهم بما يضمن حسن الأداء.
- وضع الإطار والإستراتيجية العامة لخطة الإدارة على مستوى المدينة.
- دراسة عدد ومساحات الحداثق لمعرفة حاجة كل مدينة من مناطق خضراء.
- التواصل والتنسيق مع الأمانات والبلديات الأخرى فيما يخص الحداثق والتشجير.
- دراسة المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية التشجير بالمدينة والعمل على حلها.
- التعاون مع الجهات الحكومية الخاصة بمجال الحداثق والتشجير.
- عقد الاجتماعات مع الجهات المختصة لتوعية السكان بأهمية الحفاظ على المناطق الخضراء في المدينة.
- دراسة العروض المقدمة لتنفيذ الحداثق والمنتزهات الجديدة ، وكذلك عروض التشغيل والصيانة وترسيبها.
- متابعة مهندسي الإدارة في الإشراف على الأعمال التي يتم إسنادها إلى المقاولين ويتابع تنفيذها.
- اقتراح الخطط التدريبية والتطويرية لرفع كفاءة العاملين في الإدارة والأقسام المرتبطة بها.
- دراسة المشاكل والصعوبات التي تواجه سير العمل في الإدارة والأقسام المرتبطة بها ، واتخاذ التدابير اللازمة لمعالجتها.
- العمل على رفع مستوى الأداء لموظفي الإدارة ، وتطوير قدراتهم ، وتقييم أدائهم.
- تحديد احتياجات الإدارة من القوى العاملة والتجهيزات ، ويتابع توفيرها.
- الإشراف على إعداد التقارير الدورية بإنجازات الإدارة ، والاقتراحات لتطويرها ، ومعوقات الأداء ، وسبل التغلب عليها.

#### ○ الوظيفة:

الإشراف الإداري والفني على الأعمال المتعلقة بالحداثق والمنتزهات والمسطحات الخضراء.

#### ○ المؤهلات والخبرات:

- بكالوريوس هندسة مع خبرة لا تقل عن (١٠) سنوات ، أو الحصول على ماجستير مع خبرة لا تقل عن (٧) سنوات في مجال العمل.

- شهادة في إدارة الأعمال.
- لديه خبرة كافية في العمل الإداري والفني، في مجال الحداثق والتشجير.
- الإلمام بوضع الخطط والإشراف على تنفيذها بعد اعتمادها وإعداد التقارير عن العمل والعاملين.
- الإلمام باختصاصات وأهداف الإدارة.
- الإلمام بالأنظمة والتعليمات واللوائح والإجراءات ذات العلاقة بالعمل.
- التنسيق والاتصال مع الجهات ذات العلاقة (الإدارات والوزارات).
- حسن التصرف واحتواء المواقف بحكمة وروية، والقدرة على حل المشاكل الإدارية والفنية.
- الاطلاع الدائم على المستجدات، وخصوصاً في مجال الحداثق والتشجير.
- القدرة على الإبداع وإيجاد أفكار جديدة وبثاءة.
- القدرة على تقييم نتائج العمل في الأقسام واتخاذ القرارات المناسبة.
- القدرة على إقامة علاقات عمل فعالة مع الآخرين والمحافظة عليها.

#### ○ السلطات والصلاحيات:

- اقتراح الاستراتيجيات والخطط للحداثق والتشجير بالمدينة.
- العمل على مناقشة وتدعيم ميزانية إدارة الحداثق والتشجير.
- التواصل مع الجهات الحكومية والجهات الخاصة للتنسيق في مجال الحداثق والتشجير.
- الموافقة على ترسية العروض المقدمة سواءً التنفيذية منها، أو التشغيل والصيانة.
- تلبية طلبات واحتياجات الأقسام.
- الموافقة على تعيين الموظفين بالإدارة.
- الموافقة على البرامج التدريبية للموظفين.



## ◆ مدير المشتل:

### ○ المهام:

الإشراف والمتابعة الكاملة لأعمال المشتل سواءً كانت إدارية أو فنية.

### ○ الأهداف:

العمل على الارتقاء بمستوى الخدمات التي يقدمها المشتل الذي يُعتبر المغذي الرئيسي للحدائق والمنتزهات، بهدف تحقيق المستوى الجيد المطلوب من وجود الحدائق والمنتزهات والمسطحات الخضراء.

### ○ الأدوار والأعمال:

يتولى مدير المشتل الإشراف على الأعمال التالية:

- التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والمتابعة لجميع النشاطات التي تقوم بها إدارة المشتل.
- الاتصال والتنسيق مع جميع الإدارات والأقسام بالإدارة العامة للحدائق.
- التأكد من اتخاذ إجراءات ضبط الجودة بشكل دوري لضمان جودة ما تم تنفيذه من أعمال داخل المشتل.
- الإشراف على إعداد التقارير الدورية المتعلقة بإنجازات القسم، والاقتراحات لتطويرها، ومعوقات الأداء وسبل التغلب عليها.
- الاتصال والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بنشاطات القسم، وتبادل البيانات والمعلومات وفقاً للقواعد والتعليمات المنظمة لذلك.
- العمل على رفع مستوى أداء موظفي القسم، وتحفيزهم، وتطوير قدراتهم، وتقييم أدائهم.
- المشاركة في اللجان المختصة ذات العلاقة.
- تحديد احتياجات القسم من القوى العاملة والتجهيزات، ومتابعة توفيرها.
- الإشراف على تنظيم وحفظ البيانات والمعلومات المتعلقة بنشاطات القسم.
- العمل على تطوير المشتل بشكل مستمر وفقاً للمعايير والمواصفات المحلية والعالمية.

### ○ الوظيفة:

إدارة المشتل والإشراف عليه ومتابعة الأعمال الإدارية والفنية به.

## ○ المؤهلات والخبرات:

- بكالوريوس هندسة في مجال الزراعة وأمراض النبات.
- لديه خبرة كافية في العمل بالمشاتل، وكل ما يتعلق بهذا المجال، على ألا تقل عن (١٠) سنوات.
- الإلمام باختصاصات وأهداف الإدارة.
- الإلمام بالأنظمة والتعليمات واللوائح والإجراءات ذات العلاقة بالعمل.
- الإلمام بالتخطيط والتنظيم والإشراف، وإعداد التقارير عن العمل والعاملين.
- الإلمام بتقييم نتائج العمل واتخاذ القرارات المناسبة.
- الإلمام بإقامة علاقات عمل فعالة مع الآخرين، والمحافظة عليها.
- الإلمام بوضع الخطط، والإشراف على تنفيذها بعد اعتمادها.
- الإلمام التام بكل ما يتعلق بالمشاتل وزراعة الشتلات.
- القدرة على الإبداع والابتكار في هذا المجال.
- القدرة على حل المشاكل الإدارية والفنية.
- الإطلاع وتطبيق التقنيات الجديدة وتطبيقها في مجال المشاتل.

## ○ السلطات والصلاحيات:

- الرفع إلى الجهات المختصة بطلب الاحتياجات من النباتات والأسمدة والأدوات اللازمة، والاحتياجات من العمال والفنيين.
- توزيع الأعمال على العمال والفنيين بشكل يومي.
- حفظ السجلات والملفات التي تخص المشتل.
- عمل التقارير الدورية وغير الدورية للمشتل.
- مراقبة العمل بالقسم لضمان جودة الأداء.
- العمل على توفير الميزانية المخصصة لتشغيل وصيانة المشتل.

## ◆ مدير التصميم والتنفيذ:

### ○ المهام:

الإشراف الفني على أعمال التخطيط والتصميم لمشاريع الحدائق والمنتزهات، بالإضافة إلى التنسيق مع الأقسام والإدارات الأخرى بالأمانة في متابعة أعمال التنفيذ.

### ○ الأهداف:

الحرص على تطبيق المعايير والمواصفات الخاصة بالتخطيط والتصميم لمشاريع الحدائق والمنتزهات والمسطحات الخضراء والمحافظة على المستوى المطلوب للحدائق والمنتزهات من خلال مراقبة عمليات التنفيذ.

### ○ الأدوار والأعمال:

يتولى الإشراف على الأعمال التالية:

- التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والمتابعة لجميع النشاطات التي تقوم بها الإدارة.
- الاتصال والتنسيق مع الإدارات الأخرى، وخاصة منها إدارة التشغيل والصيانة.
- الإشراف العام على عمليات التخطيط والتصميم، والمساهمة في أعمال المراقبة والتنفيذ.
- التأكد من اتخاذ إجراءات ضبط الجودة بشكل دوري، لضمان جودة ما تم تصميمه وتنفيذه من أعمال.
- الإشراف على إعداد التقارير الدورية بإنجازات الإدارة، والاقتراحات لتطويرها، ومعوقات الأداء، وسبل التغلب عليها.
- الاتصال والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بنشاطات الإدارة، وتبادل البيانات والمعلومات وفقاً للقواعد والتعليمات.
- العمل على رفع مستوى أداء موظفي القسم، وتحفيزهم، وتطوير قدراتهم، وتقييم أدائهم.
- المشاركة في اللجان المختصة ذات العلاقة.
- تحديد احتياجات الإدارة من القوى العاملة والتجهيزات ومتابعة توفيرها.
- الإشراف على تنظيم وحفظ البيانات والمعلومات المتعلقة بنشاطات الإدارة، للمساعدة على سرعة وسهولة الرجوع إليها، والاستفادة من الإمكانيات التقنية في هذا المجال.
- التنسيق مع الإدارة العامة للحدائق لتوعية السكان بأهمية الحفاظ على المناطق الخضراء بالمدينة.

## ○ الوظيفة:

الإدارة والإشراف المباشر على كل الأعمال المتعلقة بتخطيط وتصميم وتنفيذ الحدائق والمنتزهات والساحات البلدية.

## ○ المؤهلات والخبرات:

- بكالوريوس أو ماجستير في هندسة عمارة البيئة أو تسييق المواقع.
- خبرة عملية وميدانية كافية في مجال التخصص لا تقل عن (١٠) سنوات.
- المعرفة التامة والخبرة في مجال التخطيط الحضري، ووضع المخططات العامة والاستراتيجيات إلى جانب كل الأعمال المتعلقة بالتصميم والتنفيذ.
- الإلمام باختصاصات وأهداف الإدارة.
- الإلمام بالأنظمة والتعليمات واللوائح والإجراءات ذات العلاقة بالعمل.
- الإلمام بالتخطيط والتنظيم والإشراف، وإعداد التقارير عن العمل والعاملين.
- الإلمام بالتسييق والاتصال مع الجهات ذات العلاقة.
- القدرة على تقييم نتائج العمل، واتخاذ القرارات المناسبة.
- القدرة على إقامة علاقات عمل فعالة مع الآخرين، والمحافظة عليها.
- القدرة على وضع الخطط، والإشراف على تنفيذها بعد اعتمادها.
- القدرة على حل المشاكل وما قد يطرأ من معوقات في هذا المجال.
- القدرة على التواصل بين أعضاء وأجهزة إدارة الحدائق والتشجير والجهات الأخرى المختلفة، وخاصة منها إدارات الدراسات والتصاميم، وإدارات التخطيط العمراني، والمحافظة على هذه العلاقة.

## ○ السلطات والصلاحيات:

- متابعة أعمال التخطيط والتصميم ومراقبة أعمال التنفيذ.
- عمل التقارير الدورية وغير الدورية.
- التسييق بين الجهات المختصة داخل الإدارة أو خارجها في مجال العمل.
- الرفع إلى الجهات المختصة باحتياجات إدارة التصميم والتنفيذ.
- المشاركة في ترسية عقود التصميم أو التنفيذ للحدائق والساحات البلدية.
- تقييم أداء العاملين وعمل التقارير اللازمة بذلك.

## ◆ مدير التشغيل والصيانة:

### ○ المهام:

الإشراف والمتابعة لأعمال التشغيل والصيانة للحدائق والمنتزهات.

### ○ الأهداف:

الحماية والمحافظة على الحدائق والمسطحات الخضراء إلى جانب العمل على متابعة تقدم أعمال تنفيذ المشاريع الجديدة.

### ○ الأدوار والأعمال:

- التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والمتابعة لجميع النشاطات التي تقوم بها الإدارة.
- الاتصال والتنسيق مع الأقسام الأخرى بإدارة الحدائق والإدارات والوزارات.
- التأكد من اتخاذ إجراءات ضبط الجودة بشكل دوري لضمان جودة ما تم تنفيذه من أعمال.
- الإشراف على إعداد التقارير الدورية بإنجازات الإدارة، والاقتراحات لتطويرها، ومعوقات الأداء، وسبل التغلب عليها.
- الاتصال والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بنشاطات الإدارة وتبادل البيانات والمعلومات وفقاً للقواعد والتعليمات.
- العمل على رفع مستوى أداء موظفي الإدارة، وتحفيزهم، وتطوير قدراتهم، وتقييم أدائهم.
- المشاركة في اللجان المختصة ذات العلاقة، وخاصة بما يتعلق بالموافقة على التصاميم المقترحة.
- الإشراف على تنظيم وحفظ البيانات والمعلومات المتعلقة بنشاطات الإدارة بشكل يساعد على سرعة وسهولة الرجوع إليها، والاستفادة من الإمكانيات التقنية في هذا المجال.
- الإشراف فنياً وإدارياً على أعمال الحدائق والمنتزهات.
- المتابعة بالتنسيق مع المهندس المختص لتلافي وإصلاح الأعطال الطارئة في خدمات ومرافق الحدائق أو المنتزهات.

- الإشراف على إعداد التقارير الدورية وغير الدورية اللازمة لمتابعة المقاولين المسؤولين عن أعمال التشغيل والصيانة.
- الاشتراك في اللجان الخاصة وأعمال الاستلام النهائي للأعمال المنفذة من قبل المقاولين.

#### ○ المؤهلات والخبرات:

- أن يكون حاصلاً على بكالوريوس هندسة زراعية تتناسب مع طبيعة الأعمال الموكلة إليه.
- لديه خبرة كافية لا تقل عن (١٠) سنوات للقيام بأعمال إدارة التشغيل والصيانة.
- القدرة على الإدارة وحسن التصرف، وقيادة العمل، ومواجهة المشكلات، والقدرة على حلها.
- الإلمام باختصاصات وأهداف الإدارة.
- الإلمام بالأنظمة والتعليمات واللوائح والإجراءات ذات العلاقة بالعمل.
- القدرة على التخطيط والتنظيم والإشراف، وإعداد التقارير عن العمل والعاملين.
- القدرة على التنسيق والاتصال مع الجهات ذات العلاقة.
- القدرة على تقييم نتائج العمل واتخاذ القرارات المناسبة.
- إقامة علاقات عمل فعالة مع الآخرين، والمحافظة عليها.

#### ○ السلطات والصلاحيات:

- المشاركة في ترسية العروض المقدمة من الشركات والمؤسسات لأعمال التشغيل والصيانة للحدائق والمنتزهات.
- تحديد احتياجات الإدارة من القوى العاملة والتجهيزات والحرص على توفيرها.
- اتخاذ القرارات الفورية المتعلقة بالتشغيل والصيانة.
- متابعة أعمال المقاولين وإبداء الملاحظات على الأعمال التي يقومون بأدائها.
- توقيع الجزاءات والغرامات في حال وقوع أخطاء أو إهمال من قبل المقاولين، أو الشركات التي تقوم بأعمال التشغيل والصيانة.

## ١ - ١ - ٢ الوظائف الفنية التي يجب توفيرها بإدارات الحدائق

### ◆ الكوادر الفنية:

وهم المهندسون المؤهلون فنياً في الأعمال المتعلقة بالحدائق والمنتزهات، ولديهم الخبرة والمهارة الكافية في هذا المجال.

### ○ مهندس التخطيط الحضري:

#### ▪ المهام:

تتعلق مهمته بعمل الإستراتيجية العامة والإطار العام للحدائق والتشجير، وتوزيعها وفق المخطط العام المعتمد للمدينة، ويمكنه العمل بصفة مباشرة في إدارة التخطيط، أو في قسم التخطيط والتصميم الخاص بإدارة الحدائق بالنسبة للأمانات الكبرى.

#### ▪ الأهداف:

حساب المساحات المطلوبة للحدائق والكثافات السكانية، ومعدلات النمو المتوقعة، ونطاقات الخدمة، والمعايير والمواصفات التخطيطية لمشاريع الحدائق والمنتزهات.

#### ▪ الأدوار والأعمال:

- مراجعة الاستراتيجيات والمخططات العامة.
- تحديد الحدائق والمنتزهات بالمخططات العامة للمدينة.
- تحديد الحدائق القائمة منها وغير القائمة التي لم يتم تنفيذها.
- تحديد نطاقات الخدمة للحدائق القائمة.
- تحديد الأحياء والمناطق التي توجد بها حدائق ومنتزهات.
- حصر أعداد السكان والكثافات السكانية بجميع الأحياء، ومعرفة نصيب الفرد من الخدمات الترفيهية والمناطق الخضراء.
- حساب المساحات الواجب توفيرها للحدائق والمنتزهات المراد إقامتها، أو زيادة مساحتها.
- حصر الأراضي التي تصلح لإقامة الحدائق والمنتزهات بجميع الأحياء.
- إعداد استراتيجية قصيرة المدى، وأخرى طويلة المدى يتم من خلالها تحديد الأولويات العاجلة على المدى القصير، ومشروعات الحدائق على المدى الطويل.

## ▪ الوظيفة:

تؤلّي مسؤولية وضع استراتيجية الخطة العامة سواءً كانت طويلة أو قصيرة المدى للحدائق والمنتزهات والمسطحات الخضراء طبقاً للمخطط العام للمدينة.

## ▪ المؤهلات والخبرات:

- بكالوريوس أو ماجستير في هندسة عمارة البيئة أو تنسيق المواقع.
- خبرة كافية لا تقل عن (5) سنوات في مجال التخصص، مع خبرة إضافية في تنسيق المواقع.
- الإلمام والخبرة التامة في مجال التخطيط الحضري، ووضع المخططات العامة والاستراتيجيات.
- الإلمام بالأنظمة واللوائح والخرائط الهندسية المتعلقة بهذا المجال، والقدرة على تطبيقها.
- الإلمام بالأسس والمفاهيم والنظريات والقواعد المتعلقة بهذا المجال، والقدرة على تطبيقها.
- الإلمام بتطبيق إجراءات وأسلوب تنفيذ العمل.
- القدرة على إعداد التقارير والدراسات المتعلقة بهذا المجال.
- القدرة على التواصل بين أعضاء وأجهزة إدارة الحدائق والتشجير والجهات الأخرى المختلفة، والمحافظة على هذه العلاقة.

## ▪ السلطات والصلاحيات:

- التنسيق الدائم مع مهندس تنسيق المواقع ومدير التصميم والتنفيذ.
- التنسيق مع الجهات ذات الصلة عند وضع الخطط العامة، والإطار العام للحدائق والمنتزهات، وخاصة الإدارة العامة للتخطيط العمراني بالأمانة.



## ○ مهندس تنسيق المواقع:

### ▪ المهام:

متابعة الأعمال المتعلقة بتصميم وتنفيذ الحدائق والمنتزهات طبقاً للمعايير والمواصفات المحلية والعالمية، والتنسيق مع بقية المهندسين بإدارة الحدائق في اتخاذ القرارات حسب اختصاصاتهم.

### ▪ الأهداف:

العمل على الوصول بمستوى الحدائق والمنتزهات إلى المستوى العالمي من الجودة والرقي والجمال.

### ▪ الأدوار والأعمال:

- تصميم الحدائق والمنتزهات والمسطحات الخضراء وتنسيقها.
- مراجعة التصميمات الخاصة السابقة للحدائق والمنتزهات في حال عدم تنفيذها وعمل التعديلات اللازمة لها بما يؤهلها ويطورها.
- مراعاة تطبيق المعايير والمواصفات الخاصة بمشاريع الحدائق والمنتزهات.
- اختيار النباتات والأشجار والخامات والمواد المحلية بالمنطقة عند تصميم وتنسيق الحدائق.
- تقييم التكاليف المبدئية للحدائق والمنتزهات الجديدة لمعرفة إمكانية تنفيذها.
- التنسيق مع المهندس المسؤول عن التنفيذ في مراقبة الأعمال الزراعية والمدنية.

### ▪ الوظيفة:

تؤكّل مسؤولية تصميم وتنسيق الحدائق والمنتزهات والمسطحات الخضراء، وتنسيق الطرق والشوارع والميادين العامة، من خلال تطبيق القواعد والنظم والمعايير الخاصة سواء المحلية أو العالمية، ومتابعة أعمال التنفيذ.

### ▪ المؤهلات والخبرات:

- بكالوريوس هندسة تنسيق المواقع، ويفضل أن يكون حاصلاً على شهادة ماجستير في التخصص نفسه.
- خبرة كافية في أعمال التصميم، وخبرة ميدانية في أعمال التنفيذ للمناطق الخضراء (أعمال الزراعة والأعمال المدنية) لا تقل عن (5) سنوات.

- الإلمام بالأنظمة واللوائح والخرائط الهندسية المتعلقة بهذا المجال، والقدرة على تطبيقها.
- الإلمام بالأسس والمفاهيم والنظريات والقواعد المتعلقة بهذا المجال، والقدرة على تطبيقها.
- الإلمام بتطبيق إجراءات وأسلوب تنفيذ العمل.
- القدرة على إعداد التقارير والدراسات المتعلقة بهذا المجال.
- القدرة على التواصل بين أعضاء وأجهزة إدارة الحداثق والتشجير والجهات الأخرى المختلفة، والمحافظة على هذه العلاقة.
- القدرة على الإبداع والابتكار في مجال تنسيق المواقع.
- استخدام التقنيات الحديثة والحاسب الآلي في تنسيق المواقع.
- الاطلاع على أحدث الطرق ومواصفات في مجال تصميم وتنسيق المواقع.

#### ■ السلطات والصلاحيات:

- القيام بعمل استطلاعات الرأي للسكان ومرتادي الحداثق لمعرفة المتطلبات عند القيام بتصميم المنتزهات وتنسيقها.
- التنسيق والتعاون مع مهندس التخطيط الحضري، أو إدارة التخطيط بالأمانة عند إعداد المخطط العام للحداثق والمنتزهات بالمدينة، وكذلك الإدارة والفنيين.
- توجيه الفريق المساعد من الفنيين وتوزيع الأعمال اليومية.
- الرفع إلى الإدارة بالاحتياجات الخاصة لوحدة التصاميم وتنسيق المواقع.
- عمل التقارير والجداول الزمنية عند إعداد التصميمات الخاصة للحداثق.
- متابعة ومراقبة أعمال التنفيذ للحداثق.

## ○ مهندس الري:

### ▪ المهام:

الإشراف الكامل على أنظمة الري وكل ما يتعلق بأعمال الري الخاصة بمشاريع الحدائق والمنتزهات.

### ▪ الأهداف:

العمل على إيجاد منظومة متكاملة للري من خلال اختيار أنظمة ري حديثة.

### ▪ الأدوار والأعمال:

- الإشراف الكامل على استعمال مياه الري، نوعيتها وكمياتها.
- الإشراف على شبكة الري والتأكد من صلاحيتها وسلامتها.
- عمل صيانة دورية لشبكات الري، وتحديد مواعيد ثابتة لصيانتها.

### ▪ الوظيفة:

تؤكّل مسؤولية الإشراف على شبكات وأنظمة الري، ومراقبة نوعية المياه المناسبة لأنواع النباتات المختلفة، وكميات ومعدلات وأوقات ريها.

### ▪ المؤهلات والخبرات:

- بكالوريوس هندسة في أنظمة وشبكات الري.
- أن يكون لديه القدرة على عمل تصميم لشبكة الري، ولديه معرفة بالحسابات الهيدروليكية.
- أن يكون لديه القدرة على عمل حساب الاحتياجات المائية للنباتات.
- لديه خبرة كافية في مجال التخصص لا تقل عن (5) سنوات.
- الإلمام بأنظمة وشبكات الري الحديثة.
- القدرة على حل المشاكل التي يمكن أن تواجهه في هذا المجال.

### ▪ السلطات والصلاحيات:

- الرفع إلى الإدارة بالاحتياجات الخاصة لوحدة الري، وتشمل الأجهزة والأدوات بالإضافة إلى عدد العاملين والفنيين.
- مراجعة التصاميم لشبكات الري، والتأكد من أنها صحيحة قبل البدء بعملية التنفيذ
- أن يكون مسؤولاً عن الصيانة اللازمة لشبكات الري.
- عمل التقارير الدورية وغير الدورية الخاصة بصيانة شبكات وأنظمة الري.
- التنسيق مع مهندس الزراعة فيما يتعلق بنوعية المياه وكمية ومعدلات وأوقات الري المناسبة للنباتات.

## ○ مهندس الزراعة:

### ▪ المهام:

الإشراف العام على كل ما يتعلق بالزراعة من نباتات وأشجار ومسطحات خضراء، والخدمات الخاصة بأعمال تنفيذ وصيانة وعلاج الأمراض والآفات بالتعاون مع المهندس المتخصص في مكافحة الآفات والأمراض ومهندس تنسيق المواقع.

### ▪ الأهداف:

اختيار النباتات والأشجار من قبل متخصصين في هذا المجال، مما يحقق الهدف من إنشاء الحدائق والمنتزهات، وهو التنمية المستدامة والرفاهية للمجتمع والرقي للمدن.

### ▪ الأدوار والأعمال:

- اختيار النباتات والأشجار المناسبة للبيئة المحلية.
- تجهيز الموقع قبل الزراعة.
- تحديد كميات المياه لكل نوع من النباتات، وأوقات الري وفقاً للظروف البيئية، بالتنسيق مع مهندس الري.
- تحديد كميات الأسمدة وأنواعها ومواعيدها.
- الإشراف والمتابعة على تقليم وتهذيب وقص النباتات والأشجار والأسيجة.
- مكافحة الأمراض والآفات عند ظهور أي حالة مرضية ليتم علاجها على الفور.
- التنسيق مع مهندس تنسيق المواقع المسؤول عن التصاميم في تنفيذ المشاريع.

### ▪ الوظيفة:

الإشراف على أعمال الزراعة من نباتات وأشجار ومسطحات خضراء، والأعمال المدنية (تبليط، إنارة، مقاعد...) وتحديد أنواع الأسمدة، بالإضافة إلى أعمال الصيانة من تقليم وقص وتهذيب للأشجار والنباتات وغيرها.

### ▪ المؤهلات والخبرات:

- بكالوريوس هندسة في مجال الزراعة، مع خبرة ميدانية لا تقل عن (5) سنوات في الأعمال الزراعية والمدنية الخاصة بالحدائق والمنتزهات.
- خبرة إضافية كافية في مجال التخصص، وخاصة فيما يتعلق بأعمال الزراعة والأعمال المدنية الخاصة بالحدائق.

- الإلمام التام بأنواع النباتات والأشجار ، والمناسب منها للبيئة المحلية.
- الإلمام التام بأنواع الأمراض والآفات التي يمكن أن تصيب النباتات وطرق علاجها.
- الإلمام التام بأنواع الأسمدة ومواعيد وطرق استخدامها ، وما يناسب منها للنباتات والأشجار.
- معرفة الاحتياجات المائية للنباتات.
- الاطلاع على المستجدات وطرق وأنواع وأدوات الزراعة الحديثة.

#### ■ **السلطات والصلاحيات:**

- الرفع إلى الإدارة بالاحتياجات الخاصة بكل ما يتعلق بأعمال الزراعة من نباتات وأشجار وأسمدة وأدوات ، والاحتياجات من عمال وفنيين.
- التنسيق مع مدير التشغيل والصيانة في كل ما يخص أعمال الزراعة والتشجير.
- توزيع المهام اليومية على العمال والفنيين.
- الإشراف على العمال والفنيين للقيام بمهامهم على الوجه الأكمل.
- التنسيق مع مهندس الري بخصوص مواعيد وكميات ونوعية المياه التي تصلح لكل نوع من النباتات.
- التنسيق مع مهندس مكافحة الأمراض لمعالجة النباتات المصابة والوقاية بالنسبة للنباتات السليمة.
- عمل التقارير الدورية وغير الدورية الخاصة بأعمال الزراعة.
- عمل جدول زمني بأعمال صيانة للنباتات من تقليم وتهذيب وغيرها ، وكذلك أوقات التسميد والري.

## ○ مهندس زراعي اختصاص مبيدات وأمراض (أعمال الوقاية والمكافحة):

### ▪ المهام:

علاج النباتات والأشجار المصابة بالآفات والأمراض، وعمل الوقاية اللازمة للنباتات السليمة.

### ▪ الأهداف:

الحفاظ والحماية للنباتات الموجودة بالحدائق والمنتزهات.

### ▪ الأدوار والأعمال:

- علاج النباتات والأشجار من أي مرض أو آفة قد تصيبها.
- عمل الوقاية اللازمة للنباتات غير المصابة.
- إبلاغ المهندس الزراعي عن وجود آفات وأمراض تصيب النباتات، والعمل على علاج هذه الحالات أولاً بأول والوقاية اللازمة لها.

### ▪ الوظيفة:

علاج النباتات المصابة بالأمراض والآفات، وعمل الوقاية اللازمة للنباتات السليمة.

### ▪ المؤهلات والخبرات:

- بكالوريوس هندسة زراعية مع اختصاص في مجال مكافحة الأمراض والآفات.
- خبرة كافية في مجال التخصص.
- الإلمام التام بأنواع النباتات والأمراض والآفات التي يمكن أن تصيبها.
- الإلمام التام بطرق علاج النباتات، وطرق حمايتها ووقايتها.
- الاطلاع على المستجدات الخاصة بالأدوية الحديثة للنباتات على مستوى العالم.

### ▪ السلطات والصلاحيات:

- الرفع إلى الإدارة بالطلبات والاحتياجات في مجال مكافحة الآفات والأمراض والوقاية منها.
- عمل التقارير الدورية وغير الدورية الخاصة بمجال مكافحة الأمراض وعلاج النباتات، وطرق وقاية النباتات والأشجار السليمة.
- التنسيق مع مهندس الزراعة ومدير التشغيل والصيانة في هذا المجال.
- حفظ الملفات والمستندات الخاصة بالمبيدات وملفات علاج النباتات المريضة ووقاية النباتات السليمة وكل ما يتعلق بهذا المجال.

## ◆ الفنيون:

وهي العمالة الفنية المدربة في مجال العمل التي لديها القدرة على القيام بأدائها بجودة وإتقان. فهم الذين يقومون بتنفيذ الأعمال التي يكلفون بها من قبل المهندسين باعتبارهم الفريق المساعد لهم مثل: الرسام، فني المساحة، أخصائي نظم معلومات جغرافية، فني زراعي - فني الري - الكهربائي - الميكانيكي.

يقوم جميع الفنيين بالإدارات بأعمال التنفيذ والصيانة، فيما عدا فئتين يمكنهما مساعدة المهندسين المختصين في أعمال التخطيط والتصميم، وسوف يتم التركيز على ذكر أدوارهم ومؤهلاتهم، وذلك لعدم توفر هذه الخبرات بأغلب الأمانات:

### ○ أخصائي قواعد بيانات:

#### ▪ الأدوار والأعمال:

- بناء قواعد بيانات لإدارة الحوادث والتشجير، ومتابعة أدائها، ووضع ضوابط استخدامها.
- متابعة أداء قواعد المعلومات والتأكد من كفاءة النظام، وعدم وجود أي خلل به.
- استخراج البيانات عن طريق الأوامر التي يعدها للحاسب الآلي.
- إعداد التقارير الفنية في مجال قواعد المعلومات.
- المشاركة في تحديد مواصفات أجهزة الحاسب الآلي المناسبة.
- القيام بأعمال صيانة ومتابعة تحديث قواعد البيانات.
- القيام بأية مهام أخرى يكلف بها ضمن اختصاص الوظيفة.

#### ▪ المؤهلات والخبرات:

- الدرجة الجامعية في علوم الحاسب الآلي أو نظم المعلومات.
- خبرة كافية في مجال التخصص.
- المعرفة بالأسس والمفاهيم والمصطلحات في مجال الحاسب الآلي من برمجة وتحليل وقواعد معلومات.
- المعرفة بإحدى لغات الحاسب الآلي، وكيفية التعامل معها.
- المعرفة بنظم قواعد المعلومات، وأنظمة التشغيل، والبرامج التابعة لها.
- القدرة على إعداد التقارير الفنية.
- القدرة على إقامة علاقات عمل فعالة مع الآخرين، والمحافظة عليها.

## ○ أخصائي نظم معلومات جغرافية:

### ▪ الأدوار والأعمال:

- ربط المخططات بقواعد البيانات.
- إعداد وإدخال المخططات والخرائط وأعمال المسح والبيانات المكانية الأخرى إلى برنامج نظام المعلومات الجغرافية.
- جمع البيانات من المسوحات والصور الجوية والفضائية والخرائط والوثائق الأخرى التي تتعلق بالطبيعة الطبوغرافية لإدراجها على المخططات.
- إعداد وتشغيل التطبيقات الحاسوبية المناسبة.
- إعداد وطبع التقارير الفنية من نظام المعلومات الجغرافية.
- القيام بأية مهام أخرى يكلف بها ضمن اختصاص الوظيفة.

### ▪ المؤهلات والخبرات:

- الدرجة الجامعية في مجال علوم الحاسب الآلي.
- خبرة كافية في مجال التخصص (المناطق الخضراء).
- دورة تدريبية في مجال نظم المعلومات الجغرافية " Arc GIS ".
- الإلمام بأسس وأصول ومبادئ إعداد ورسم المخططات.
- الإلمام بأنواع وأسماء برامج نظم المعلومات الجغرافية.
- الإلمام بأنواع المخططات وأغراضها.
- الإلمام باستخدام أجهزة الحاسب الآلي وبرامج رسم المخططات.
- الإلمام باستخدام برامج نظم المعلومات الجغرافية.
- الإلمام بكيفية إعداد التقارير الفنية عن العمل.



## ○ فني زراعي:

### ▪ الأدوار والأعمال:

- التنسيق مع المهندس الزراعي واتباع كافة التوجيهات والتعليمات الصادرة بخصوص أعمال الزراعة والتشجير والصيانة ، وكل ما يتعلق بذلك من نباتات وأشجار وأسمدة وأدوات ، واحتياجات العمال.
- الإشراف على العمال للقيام بمهامهم على الوجه الأمثل.
- توزيع المهام اليومية على العمال.
- إعداد تقارير يومية بالإنجازات والمعوقات واحتياجات العمال ، ورفعها للمهندس الزراعي.

### ▪ المؤهلات والخبرات:

- دبلوم في مجال الزراعة ، مع خبرة ميدانية لا تقل عن (٣) سنوات في أعمال الزراعة والتشجير والصيانة.
- لديه القدرة على قراءة المخططات.

## ○ فني ري:

### ▪ الأدوار والأعمال:

- إصلاح الأعطال والكسور التي تحدث في شبكة الري.
- إبلاغ مهندس الري عن أي أعطال قد تحدث في وحدة التحكم.
- الإشراف على عمال الري الذين يقومون بدورهم بمراقبة شبكة الري أثناء فترة التشغيل.
- القيام بأعمال الصيانة الدورية لنظام الري.

### ▪ المؤهلات والخبرات:

- لديه خبرة كافية في تركيب وإصلاح شبكات الري.
- لديه القدرة على قراءة مخططات الري.
- لديه إلمام كافٍ بأنظمة الري الحديثة ، من حيث مراقبة مؤقت الري ، وعمل برامج للري ، والتعامل مع الصمامات الكهربائية وصيانتها...إلخ.

## ◆ العمالة المتخصصة:

وهي عمالة تقوم بتنفيذ الأعمال العادية على اختلاف أنواعها ، ولا تحتاج إلى تأهيل خاص  
مثل:

- عمال الزراعة شرط أن تكون لديهم الخبرة اللازمة في أعمال التنفيذ والتشغيل والصيانة.
- عمال النظافة والحراسة.

## ١ - ١ - ٢ الأجهزة الإدارية

وتشمل الموظفين المؤهلين للقيام بكافة المهام والأعمال الإدارية في إدارة الحوادث والتشجير، والهدف من وجودهم هو توفير الوقت والجهد، وتسهيل مهام باقي أفراد الجهاز الفني للقيام بكافة المكاتبات والأعمال الإدارية المتعلقة بهم، ويختلف الحال بالنسبة للأمانات الصغيرة، حيث تبقى الأجهزة الإدارية موحدة بكامل الأمانة.

ومن الأفضل أن يكون لدى المشرف على الشؤون الإدارية خبرة في التعامل مع المقاولين، ويقترح تعيين مدير للعقود تكون مهامه إبرام العقود مع الشركات والمكاتب الاستشارية، بحيث تشمل مهام وظيفته على سبيل الحصر ما يلي:

- اختيار صيغة العقد الملائمة لكل مشروع، سواءً كانت عقود تنفيذ، أو تشغيل وصيانة.
- دراسة الاقتراحات والعروض المقدمة ومراجعتها.
- تجهيز وإعداد جدول للمقابلات مع الشركات والموردين.
- المشاركة في اختيار العروض وصيغة العقد النهائية.
- عمل التعديلات اللازمة على العقود بما يتناسب مع حالة ومدة المشروع.
- التفاوض مع المقاولين والشركات الاستشارية على إجراء أي تعديلات لازمة بالعقود.
- مراجعة التفويضات الرسمية ذات العلاقة بالجهات والقطاعات الحكومية، وإخضاع العقد للقوانين واللوائح المعمول بها في المملكة.
- مراجعة الشروط التعاقدية والإلزامية، لتكون واضحة لدى جميع الأطراف قبل التوقيع على العقد.

**أما بقية الموظفين بهذا القسم فيمكن تصنيفهم على النحو التالي:**

- السكرتارية.
- المحاسبون.
- مدخلو البيانات.

ويؤدون الأدوار والأعمال الآتية:

- بالنسبة للسكرتارية ومدخل البيانات:
- حفظ السجلات وترقيمها وتنظيمها.
- الرد على المكالمات الهاتفية.
- استقبال البلاغات عن الأعطال والطوارئ وتصديرها للجهة المختصة بإدارة الحوادث والتشجير.
- أي عمل إداري آخر يكلفون به.

- استقبال الأعمال التي ترد للإدارة وتسجيلها وتوزيعها.
- إصدار المعاملات وحفظ الأصول وتوزيع الصور.
- تأدية الأعمال الإدارية أو السكرتارية أو النسخ.
- إعداد التقارير والإحصائيات.
- تسجيل البيانات والمعلومات في السجلات الخاصة، والتحقق من صحتها وحفظها في ملفات.
- تحرير وإرسال الخطابات حسب التوجيهات.
- الاحتفاظ بصور من المراسلات السرية والمعاملات ذات الأهمية الخاصة.
- تصنيف الأوراق والوثائق وحفظها بالملفات بطريقة منظمة.
- ترتيب الملفات حسب التصنيف المعمول به.
- الحفاظ على سرية المعلومات.
- تنظيم وحفظ البيانات والمعلومات المتعلقة بنشاطات الإدارة بشكل يساعد على سرعة وسهولة الرجوع إليها، والاستفادة من الإمكانيات التقنية في هذا المجال.
- القيام بأية مهام أخرى يكلف بها ضمن اختصاص الوظيفة.

#### **بالنسبة للمحاسبين:**

- القيام بالأعمال المحاسبية من عمليات الموارد المالية المختلفة، وحصر الفواتير، ومتابعة تحصيل المبالغ المستحقة، وعمل كشوف الحساب، والميزانية العامة للإدارة.
- أن يكون حاصلاً على بكالوريوس في أعمال المحاسبة، والمعاملات المالية.
- الإلمام بالأعمال المحاسبية، وعمل الميزانيات المالية.
- الإلمام ببرامج الحاسب الآلي والتقنيات الحديثة في مجال المحاسبة.

#### **بالنسبة للسكرتارية ومدخل البيانات:**

- الإلمام بأعمال السكرتارية والعلاقات العامة وأعمال الصادر والوارد.
- الإلمام بالإجراءات الإدارية المتبعة.
- الإلمام بقواعد اللغة العربية والإملاء.
- الإلمام ببرامج الحاسب الآلي المتخصصة في هذا المجال.
- القدرة على ترتيب المواعيد والاستقبالات.
- القدرة على النسخ.
- القدرة على ترتيب وحفظ الملفات وفهرستها، والمحافظة على سرية المعلومات.
- القدرة على إقامة علاقات عمل فاعلة مع الآخرين والمحافظة عليها.

## ٢- الربط بين المسارات الوظيفية والمسارات التدريبية

المسارات الوظيفية هي المتعلقة بكيفية التقدم والارتقاء بأداء الموظفين في الإدارة في إطار التوفيق بين حاجة ومتطلبات الأداء في الإدارة من ناحية، وتطلعاتهم من ناحية أخرى، أما المسارات التدريبية فهي تتلخص في تحديد مجموعة الدورات والبرامج التدريبية التي يتلقاها الموظفون خلال فترة تدرجهم بالوظائف المختلفة بالإدارة، والتي يمكن من خلالها العمل على تطبيق المهام والمسؤوليات التي عُهدت إليهم.

كما يجب تحقيق التوافق والانسجام بين الموظف والوظيفة وفقاً لسياسة واستراتيجية واضحة للإدارة حسب الهيكل التنظيمي المقترح، وهي مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة في التدريب، وتشمل الإدارة والمديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب.

### ◆ المهارات المطلوبة:

وتختلف المهارات المطلوبة من التدريب باختلاف المستوى التعليمي والإداري للموظف:

### ○ المهارات الفنية:

وهي المهارات المطلوبة في المستويات الوظيفية الأدنى، وتعني إتقان الجوانب الفنية للعمل من حيث كيفية أداء العمل وبأي أسلوب، والتعامل مع الأدوات والمعدات، وكذلك الإلمام بمصطلحات ومفاهيم هذه الأعمال.

### ○ المهارات الإنسانية (فن التعامل):

وهي خاصة بجميع المستويات الإدارية مع التركيز على الإدارة الوسطى، وتعني فن التعامل مع الآخرين، وإيجاد علاقات جديدة، والمحافظة عليها، وإجادة العلاقات الإنسانية من حيث تحفيز المرؤوسين وتوجيههم والاتصال بهم وقيادتهم، أي من خلال التأثير إيجابياً في سلوكهم، وكيفية التعامل مع بقية الموظفين والمديرين.

### ○ المهارات الفكرية:

وهي تختص بمستويات الإدارة العامة، وتشير إلى المهارات الذهنية الخاصة، مثل التفكير، والابتكار، والتحليل، والتقييم، والتذكر، وحل المشكلات، والتنبؤ، وتوقع الأحداث بطريقة علمية.

## ◆ مزايا الربط بين المسارات الوظيفية والمسارات التدريبية:

- تتلخص مزايا الربط بين المسارات الوظيفية والمسارات التدريبية في ما يلي:
- تحديد الفئة المستهدفة للتدريب بدقة مما يعظم العائد من العملية التدريبية.
- عدم اقتصار الدورات التدريبية على وظائف معينة، بل تمتد لتشمل كافة العاملين بالإدارة الأمر الذي يؤدي إلى تميز الخطة التدريبية وشمولها.
- وضع جداول زمنية للتدريب.
- إعداد تصميم خريطة للمسارات التدريبية.
- عمل دورات مستمرة للعاملين في كل مرحلة من مراحلهم الوظيفية.
- إمكانية تعديل المسار الوظيفي للموظف أو العامل، وفقاً لنتائج التدريب والتقييم مما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء العاملين وكفاءة العمل.
- عدم اقتصار الدورات التدريبية على المهارات الفنية فقط، ولكن تمتد لتشمل المهارات السلوكية والإدارية، الأمر الذي يساهم في إعداد القيادات الإدارية مستقبلاً.

## ◆ أنواع التدريب:

ينقسم التدريب إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي:

### ○ التدريب حسب مرحلة التوظيف:

- توجيه الموظف الجديد.
- التدريب أثناء العمل.
- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة.
- التدريب بغرض الترقية والنقل.
- التدريب للتهيئة للمعاش.

### ○ التدريب حسب نوع الوظائف:

- التدريب المهني والفني.
- التدريب التخصصي.
- التدريب الإداري.

### ○ التدريب حسب مكان انعقاد التدريب:

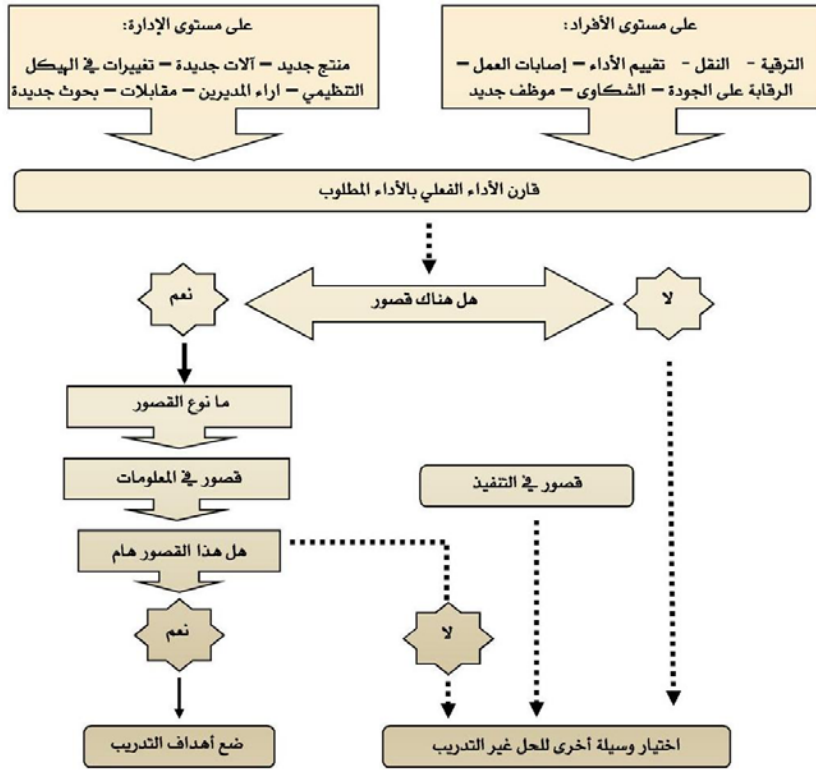
- التدريب داخل الإدارة.
- التدريب خارج الإدارة، ويكون ذلك من خلال:
  - شركات التدريب الخاصة.
  - برامج حكومية.

## ◆ أسلوب تحديد الاحتياجات التدريبية:

تظهر الحاجة إلى التدريب بسبب وجود قصور معين في الأداء، والذي يمكن تحديده بعد التعرف على الاعتبارات التالية:

- الأداء المطلوب أو المستهدف من الموظفين.
- الأداء الفعلي (الحالي) من الموظفين.
- الفرق بين الأداء المطلوب والفعلي، وذلك يسمى بالقصور أو العجز في أداء الموظفين.

شكل رقم (١) أسلوب تحديد الاحتياجات التدريبية



## ◆ الغاية من التدريب:

### ○ على مستوى الفرد:

- إنشاء وحدات وأقسام جديدة حسب الهيكل التنظيمي المعتمد لإدارة الحوادث لكل أمانة.
- إضافة عناصر جديدة واستيعاب أحدث الطرق في تصميم وتنفيذ وصيانة الحوادث والمنتزهات.
- استخدام آلات ومعدات جديدة.

### ○ على مستوى الإدارة:

- تغيير سياسات الإدارة.
- تقديم المعلومات والبرامج الجديدة.
- تنمية المهارات والقدرات.

### ٣- إعداد معايير قياس الأداء

التقييم هو عملية اكتشاف الأسباب الحقيقية للأخطاء، وذلك لتصحيحها عن طريق إعداد الدورات المناسبة لها بما يتوافق مع التوجهات والأهداف العامة للإدارة، ويمكن تعريف معايير قياس الأداء بأنها عملية قياس مدى نجاح العمل للوصول إلى الأهداف المخططة. ويُعتبر تقييم الأداء عملية مستمرة ومنظمة، وتحقق فوائد عديدة سواء للأمانة أو للموظفين أنفسهم.

وتُعتبر عملية القياس والتقييم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه، وخاصة عند الإعلان عن نتائج تقييم الأداء من قبل الأمانة، حتى يتمكن كل فرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، لذا تُعتبر هذه العملية مهمة على جميع المستويات في الأمانة ابتداءً من الإدارة العليا وصولاً إلى الموظفين في مختلف الأقسام والوحدات.

والنموذج التالي يوضح كيفية استخدام هذه العناصر لتقييم أداء الموظفين في الإدارة:

جدول رقم (١) نموذج تقرير تقييم الأداء الوظيفي

اسم الموظف:

الرقم الوظيفي:

فترة التقييم: من / / ٢٠ إلى / / ٢٠ م

عناصر التقييم	ممتاز	جيد جداً	متوسط	ضعيف	رديء
١ القدرة على استيعاب قواعد وأساليب العمل					
٢ الالتزام بإجراءات وأساليب العمل					
٣ إنجاز العمل بالمستوى المطلوب					
٤ إنجاز العمل في الموعد المطلوب					
٥ الاجتهاد والتجاوب مع ضغط العمل					
٦ الترتيب والنظام في العمل					
٧ المبادرة والابتكار في العمل					
٨ القدرة على العمل دون مراقبة					
٩ الاهتمام بتطوير وتحسين مستوى العمل					
١٠ تقبل توجيهات وانتقادات الرؤساء					
١١ التعاون مع مساعدة الزملاء					
١٢ القدرة على تحمل مسؤولية أكبر					
١٣ القدرة على اتخاذ القرارات					
١٤ المرونة والقدرة على التكيف					
١٥ الإخلاص للإدارة والمحافظة على مصالحها					
١٦ المحافظة على ممتلكات الإدارة					
١٧ الالتزام بأنظمة وسياسات الإدارة					
١٨ احترام الغير					
١٩ المظهر					
٢٠ التصرف الشخصي					
توصيات المدير العام	الإجمالي	الدرجة	التكرار	احتساب التقييم العام	معايير التقييم العام
	٠	٥	٠	ممتاز	١٠٠ - ٩٠
	٠	٤	٠	جيد جداً	٨٩ - ٧٥
	٠	٣	٠	جيد	٧٤ - ٥٥
	٠	٢	٠	متوسط	٥٤ - ٤٠
	٠	١	٠	ضعيف	٣٩ - ٢٥
	٠	٠	٠	رديء	٢٤ - ٠
توقيع المدير المباشر	٠			التقييم العام	
توقيع مدير الموارد البشرية					توصيات مدير الموارد البشرية:

يوضع رقم (١) فقط تحت المستوى المحدد لعناصر التقييم



## ٤- تدريب الموظفين بإدارات الحداثق والتشجير

يجب أن يقوم المسؤولون عن التدريب بتوزيع استبيانات بصفة دورية (سنوية أو نصف سنوية) على كل من المديرين المباشرين أو مديري الأقسام والموظفين لمراجعة مهاراتهم وقدراتهم تبعاً للمهام والمسؤوليات الجديدة التي تُستحدث في كل قسم، ولتحديد الخطط الوظيفية الشاغرة والعمل على إعداد برنامج للتوظيف وفق احتياجات الإدارة. ويجب عليهم تحديد مدى الحاجة إلى التدريب، وماهية البرامج التدريبية المطلوبة تبعاً للوضع الراهن للعمل، وذلك لضمان اكتسابهم المهارات الضرورية لتنفيذ الوظائف والأعمال الخاصة لكل فرد منهم، والعمل على إيجاد برامج تدريبية جاهزة للتنفيذ والتطبيق، ويجب التأكيد في هذا الجزء على اكتساب الموظفين المهارات الملائمة لأداء الواجبات التي يتم تكليفهم بها. وتُعتبر عمليات التطوير المهني والوظيفي من الضروريات التي يجب أن يناقشها المسؤولون عن التدريب مع الموظفين بالإدارة، حتى يتم إعداد خطة تنمية للمهارات الفردية للموظفين.

## ٤- ١ أهداف تدريب الموظفين

- ◆ اكتساب الموظف المعرفة المهنية والوظيفية، وصقل المهارات والقدرات لديه.
- ◆ تطوير أساليب الأداء لضمان أداء العمل بجودة عالية.
- ◆ رفع الكفاءة الإنتاجية للموظف.
- ◆ تخفيف العبء عن المشرفين والمدراء.
- ◆ توفير احتياجات الإدارة من الموظفين المؤهلين والمدربين تدريباً جيداً.
- ◆ الحد من الأخطاء وإهدار المال والوقت.
- ◆ الاستفادة القصوى من الموظفين والأدوات والأجهزة المتوفرة.
- ◆ مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين.
- ◆ تحديد مواطن القوة لاستغلالها، ومواطن الضعف لتلافيها.
- ◆ التدريب العملي للرؤساء المباشرين من قبل المنسقين، والقيام بحملة مكثفة للتوعية وسط الموظفين ورؤسائهم.

## ٤ - ٢ تدريب الموظفين بإدارات الحدائق

يجب العمل على إعداد استراتيجية لتدريب الموظفين العاملين بإدارات الحدائق بمختلف الأمانات بالمملكة مع الأخذ بعين الاعتبار المقترحات التالية:

- من خلال المسؤولية الملقاة على عاتق الموظفين العاملين في مجال الحدائق والمنتزهات تجاه المواطنين، فإنه يجب عليهم تطبيق المعايير والمواصفات المعتمدة في هذا المجال لتوفير كل وسائل الترفيه والراحة عن طريق إنشاء الحدائق والمنتزهات والساحات البلدية.
- يجب العمل على إعداد خطط تدريبية لكل الموظفين بإدارات الحدائق من مديري ومهندسين وعمالة دون استثناء.
- يمكن الاعتماد على استشاريين متخصصين لتوفير التدريب اللازم في بعض الاختصاصات بالنسبة للمديرين والمهندسين الذين تم انتدابهم حديثاً بالأمانات.
- يجب الاهتمام بتوفير الكوادر المتخصصة في مجال الزراعة والري وتنسيق المواقع، وهي التخصصات التي لا تتوفر بإدارات الحدائق والتشجير في معظم البلديات تقريباً، حيث إنهم أفضل المؤهلين الذين يمكنهم القيام بهذا الدور في هذا المجال.
- يجب أن تتوفر الخبرة الكافية في أعمال الزراعة والري لدى المهندسين الذين يشرفون بصفة مباشرة على العمالة بالمواقع.
- الحاجة لإنشاء قسم للإشراف على التدريب في مجال الحدائق والتشجير بوزارة الشؤون البلدية والقروية، على أن يكون النجاح في التدريب مرتبطاً بفرص الترقية الوظيفية. ويكون على ثلاثة مستويات:
  - دبلوم لإدارة الحدائق.
  - شهادة في مراقبة أعمال الزراعة بالمواقع.
  - شهادة في الإشراف على العمالة بالمواقع.
- توفير التدريب للموظفين والعمالة الحالية، وتقديم التسهيلات اللازمة في ذلك إما بدوام كامل أو جزئي في هذا المجال.
- تحتاج العمالة الأجنبية الوافدة إلى التدريب من قبل مدربين متخصصين، على أن يسبق ذلك تدريب رؤساء العمال على اللغة والمصطلحات والمفاهيم المحلية، حتى يكون هناك تواصل وتفاهم مشترك بين العامل ورئيسه، باعتبار رؤساء العمال هم حلقة الوصل الأساسية في تحسين وتطوير المنتزهات والحدائق ووصولها إلى المستوى المنشود.

○ يحتاج نظام اعتماد المقاولين إلى تطوير وتجديد ، فعلى جميع الموظفين والعمالة الخاصة بالمقاولين اجتياز المستوى الأدنى المطلوب من الخبرة والتدريب ، إذ يجب على الجهات المسؤولة عن جلب العمالة الأجنبية التأكد من أن العامل لديه المهارات والقدرات والتدريب المناسب في مجال العمل المطلوب فيه ، وبذلك تتحدد مسؤولية الدول التي تأتي منها هذه العمالة الوافدة لتوفير الحد الأدنى من تدريب هذه الفئة من العاملين المرشحين للعمل في مجال الحداثق والمنتزهات.

#### ٤- ٣ تقدير الاحتياجات التدريبية

#### ٤- ٣- ١ الإدارة العامة

إدارة الموارد البشرية من الجوانب المهمة بالنسبة لكوادر إدارات الحداثق في هذا المجال ، وتمثل الأولوية لهم للتمكن من إدارة أعمالهم بنجاحة.

إن الفهم العام لجميع أنشطة الحداثق والمنتزهات أمر ضروري يمكن استيعابه عن طريق حضور الحلقات التدريبية والمؤتمرات وورش العمل ، إلى جانب جلسات العمل التي يعقدها المديرون بالأمانات المعنية لتبادل المعلومات ، وإيجاد الحلول ، والتعاون مع الكوادر ذوي الخبرات والاختصاصات المختلفة.

والمجالات التدريبية التي يجب العمل على توفيرها للكوادر بالأمانات هي:

○ تكنولوجيا المعلومات.

○ مجال الإدارة في الحداثق والمنتزهات.

○ الموارد البشرية والإدارة المالية.

مع العلم بأن شهادة الهندسة في الزراعة لوحدتها تُعتبر غير كافية لترشيح مهندس للإشراف على قسم بإدارة الحداثق ، لذا يجب العمل على التأكد من خبرته وتدريبه وفق احتياجات العمل حتى يكون قادراً على إدارة الأعمال.

## ٤- ٣- ٢ الإدارة الفنية

من المفترض أن يكون لدى الإدارة الفنية كوادر على مستوى عالٍ من المؤهلات في علم الهندسة الزراعية والبستنة، وتنسيق المواقع والتصميم الحضري، والإدارة المالية، وعلوم البيئة، والموارد البشرية، أو غيرها من المؤهلات ذات الصلة، ويجب عقد حلقات تدريبية لجميع هذه التخصصات بشكل منتظم ودوري.

بالإضافة إلى حلقات التدريب المعتمدة والتي يجب العمل بها، يحتاج المهندسون لتطوير قدراتهم الشخصية حسب اختصاصاتهم وذلك بحضور ورشات عمل أو حضور دراسات متقدمة تهتم الموظفين والمهندسين ذوي الخبرة بدوام جزئي، أو القيام بأبحاث شخصية للتعرف على أحدث ما تم الوصول إليه في مجال عملهم.

يجب أن تكون الخطط التدريبية المقترحة لكل اختصاص مرتبطة بما يتم تقديمه في الاختصاصات الأخرى، وخاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية وتنسيق المواقع، ويجب الاهتمام أيضاً بعمليات تقييم الأداء، وجمع المعلومات وتقييمها وتعميمها على بقية الموظفين والعمالة في الإدارة نفسها. كما يجب تدريب المهندسين على تطوير وصيانة المناطق الخضراء بأقل التكاليف، وذلك باختيار العمالة المدربة، وإنشاء برامج عمل دورية متكاملة لمساحات أكبر من المناطق الخضراء، مع تحديد عدد العمالة للحصول على النتائج نفسها.

## ٤- ٣- ٣ مراقبي العمال

يُعد المراقبون نموذجاً يحتذى به لتدريب العمالة، ويجب أن يكونوا ذوي خبرة في قراءة التصاميم وكيفية تنفيذها بالمواقع، ويتم تدريبهم بصفة مكثفة في المجالات التطبيقية لإنشاء وصيانة الحدائق والمنتزهات، والتي تعتبر من مهامهم اليومية مثل: صيانة النجيل، الإنتاج النباتي، صيانة النباتات، صيانة شبكات الري، مكافحة الآفات والأمراض، جمع المخلفات، وصيانة وتشغيل الآلات والماكينات.

والطريقة المثلى في تدريب مراقبي العمال هي عرض أمثلة واقعية مما تم عمله، وتقديم التوصيات مدعومة بصور عما هو مقترح للعمل به في المواقع، كأعمال القص والتقليم وغيرها. ويعتبر عقد ورشات عمل تجمع مراقبي العمال ورؤسائهم المباشرين ذا أهمية قصوى للحصول على المعلومات والإرشادات ومناقشتها والعمل على تطبيقها.

#### ٤-٣-٤ العمال الزراعيون

يتم تدريب العمال الزراعيين من قبل مراقبي العمال على جميع الأعمال التي يقومون بأدائها يومياً في مجال الحداثق والمنتزهات كل فيما يخصه.

#### ٤-٣-٥ الدورات التدريبية للمدربين

إجراء دورات تدريبية للمدربين أمر مهم للغاية لتكوين الكوادر والمهندسين في مجال الحداثق والتشجير بأقل التكاليف، بحيث يمكنهم التغلب على المشكلات والصعوبات التي تطرأ أثناء العمل باعتبارهم رؤساء للعاملين والفنيين الذين يقومون بأداء الأعمال المختلفة في هذا المجال، مما يمكنهم من تداركها وحلها بأقل التكاليف وفي أقل وقت ومجهود.

لذلك يُقترح عقد الدورات التدريبية لرؤساء العمال بشكل دوري ومستمر للاطلاع على كل جديد سواء من الناحية الإدارية أو الفنية، مما يؤهلهم بالتالي لنقل هذه الخبرات والمؤهلات إلى بقية الموظفين عن طريق عقد دورات تدريبية داخلية منتظمة ودورية لهم وبأقل التكاليف.

#### ٤-٤ الخطط التدريبية المقترحة

وتشمل هذه الخطط التدريبية النواحي والقواعد الأساسية التالية:

#### ٤-٤-١ إدارة المشاريع

وهي دورات تدريبية على أعمال القيادة وإدارة المشاريع، وتشمل جميع المهارات المطلوبة من قبل المشرفين والمدربين والقادة لإدارة العمليات والمشاريع داخل الإدارة. ويستند هذا التدريب على الكفاءات القيادية التي تحدد أساليب القيادة ووضع معايير للسلوك الإداري.

ويتم إعداد دورات تدريبية متخصصة بالدرجة الأولى في كيفية إدارة الموارد البشرية وإدارة المشروعات ومتابعتها، والإدارات والأقسام المختلفة فنياً وإدارياً من خلال البنود التالية:

- استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في الإدارة والقيادة.
- الاستفادة من المؤشرات العامة لوضع الأطر والاستراتيجيات العامة.
- إعداد التقارير الدورية وغير الدورية لهذه المشروعات.
- إدارة الموارد البشرية.

- إجراءات ضبط الجودة.
- الاستفادة من الموارد المالية وكيفية استثمارها وزيادتها.
- الأنظمة الإدارية واللوائح والإجراءات.
- إعداد معايير قياس الأداء الفني والإداري.

ويتم ذلك لكل تخصصات الإدارة العامة وفقاً للهيكل التنظيمي الموضوع لكل إدارة، ومنهم: المدير العام لإدارة الحدائق والتشجير، مدير المشاتل، مدير التشغيل والصيانة، مدير التصميم والتنفيذ، رئيس قسم التصميم، رئيس قسم التنفيذ.

على أن يتم إجراء هذه الدورات التدريبية لجميع هذه التخصصات على مستوى الأمانات بمختلف مناطق المملكة تحت إشراف الجهات المختصة بوزارة الشؤون البلدية والقروية، حتى تعم الفائدة، ويكون ذلك في أقل وقت وجهد وبأقل التكاليف.

#### ٤ - ٤ - ٢ إدارة العقود

وتهدف إلى دعم الإدارة بالبرامج التدريبية اللازمة لإعداد العقود، سواء للتنفيذ أو للتشغيل والصيانة على أيدي متخصصين في هذا المجال من قانونيين وفنيين. وتشمل هذه الخطة التدريبية جميع البنود الخاصة بصياغة العقود من وثائق العقد ومكوناته، وتعريفاته، والشروط والمواصفات والمعايير، والأسس والبنود التي يتم بموجبها تنفيذ الأعمال والمهام على الوجه الأكمل، من مخططات ورسومات، ومواد وخامات، وكوادر وفنيين وعمال، والغرامات والجزاءات، وكيفية تطبيقها في حال وقوع أخطاء، وتسوية المنازعات، والالتزامات المالية، والضمانات، والتسليم والتسلم، والمكاتبات بين طرفي العقد، وجميع ما يتعلق بوثيقة العقد وملاحقه، والشروط العامة والخاصة لمشاريع الحدائق والتشجير.

كذلك يتم إعداد دورات تدريبية للتعرف على خلفية البنود الفنية والإدارية والقانونية للوصول إلى الصيغة المثلى المتكاملة لتحقيق الالتزام التام بكافة جوانب المشروع، وكذلك التعرف والإلمام بمحتويات جميع أنواع العقود من عقود دراسات وتصاميم، وعقود تشغيل وصيانة، وعقود تنفيذ وغيرها، حيث يجب أن يحتوي العقد على الحد الأدنى من البنود لكل من وثيقة العقد الأساسية والشروط الخاصة والعامة الملحقه للوثيقة.

## ٤ - ٤ - ٣ التصميم

تدعيم برامج التدريب بالطرق والأساليب المختلفة لتخطيط وتصميم الحدائق على أيدي خبراء متخصصين في مجال تنسيق المواقع، ويتضمن البرنامج التعريف بالأسس الهندسية لتصميم وتخطيط الحدائق مثل: محاور الحديقة، والترابط والتوازن والكثير من العناصر المهمة في العمليات التصميمية. ويجب أن تهتم هذه البرامج بكيفية تطبيق التصاميم عند التنفيذ.

وتشتمل الدورات التدريبية على ما يلي:

### ♦ مجال التخطيط:

- يتم دعم الإدارة بالدورات التدريبية التي تتناول الموضوعات التالية:
- الضوابط والمعايير التخطيطية التي يجب تطبيقها لتحديد احتياجات السكان من مساحات المناطق الخضراء.
- تصنيفات الحدائق والمنتزهات: من ساحات بلدية، حدائق المجموعات السكنية، حدائق أحياء، حدائق مدن ومنتزهات.
- تطبيق المعايير التخطيطية المحلية والعالمية على الحدائق والمنتزهات بجميع مستوياتها.

### ♦ مجال التصميم:

يجب دعم الإدارة بالدورات التدريبية التي تتعلق بضوابط وشروط تصميم الحدائق والمنتزهات، ملاعب الأطفال، الساحات البلدية، أعمال التشجير والتجميل داخل المدن وأنظمة الري المناسبة لها.

## ٤ - ٤ - ٤ الإشراف والتنفيذ لمشاريع الحدائق والتشجير

تدريب الكوادر الفنية والفنيين على الإشراف والتنفيذ لمشاريع الحدائق والتشجير على الأعمال المتعلقة بالحفر والردم، وأعمال التغطية للأرضيات، والأعمال الزراعية من خلال تجهيز التربة وتنفيذ أعمال زراعة النباتات والأشجار، وتركيب أجهزة ملاعب الأطفال، بالإضافة للتدريب على مراقبة أعمال تركيب المواد المستعملة والخامات وجودة نوعيتها والمهارة الحرفية للعمالة، وتركيب العناصر المائية، وعناصر الإضاءة، وأنظمة الري.

#### ٤ - ٤ - ٥ تشغيل وصيانة مشاريع الحدائق والتشجير

وتشمل صيانة جميع المسطحات الخضراء، والأشجار والشجيرات، والأسيجة النباتية، والمتسلقات، والزهور، ومغطيات التربة، وأحواض الزهور، وشبكات الري، والخزانات، والنوافير، والحدائق العامة بكامل إنشاءاتها، وذلك بالقيام بأعمال الصيانة والخدمات الزراعية المختلفة، كذلك تشمل استبدال التالف من النوع نفسه وبنفس المواصفات. كما تشمل الخطة التدريبية كيفية تطبيق مؤشرات الأداء في إدارة الصيانة.

وتشتمل الدورات التدريبية خاصة على هذه الأعمال:

- العزق (أو الشقرفة).
- صيانة المسطحات الخضراء.
- عمليات التسميد للنباتات.
- تقليم وقص وتشكيل النباتات.
- تسنيد وتدعيم الأشجار.
- مقاومة الحشرات والأمراض.
- صيانة أشجار النخيل.
- صيانة شبكة الري.
- أعمال الصيانة الأخرى (النوافير، الإنارة، الكراسي...).

#### ٤ - ٤ - ٦ المشاتل

من المعروف أن زراعة الحدائق وتشجير الشوارع في أي مدينة يعتمد بالدرجة الأولى على توفير الغراسات والشتلات المراد زراعتها بمختلف أنواعها من أشجار وشجيرات وزهور وصباريات وأبصال وخلافه، ولن يتأتى ذلك إلا بإنتاج الشتلات الصغيرة في المشاتل، وتربيتها ورعايتها حتى تصل إلى العمر والحجم والطول المناسب، ومن ثم يتم نقلها إلى مكانها النهائي في الحديقة أو الشارع، أي أن نجاح المشاريع الزراعية وتحقيق أهدافها يتوقف على مدى المعرفة والخبرة بالمشاتل وطرق تكاثر النباتات، والأساليب والعمليات المتبعة داخل المشاتل.



لذلك يجب اعتماد الدورات التدريبية المتخصصة لجميع العاملين في هذا المجال، وخاصة في ما يتعلق بـ:

- دور الميكنة في إكثار النباتات وتطوير المشتل.
- طرق إكثار النباتات حسب أنواعها.
- تركيب معدات وأجهزة التدفئة والتبريد والتهوية للمشاتل.
- تركيب وترتيب طاولات الزراعة داخل المشتل.
- معدلات التسميد للمزروعات بالمشتل.
- أنظمة وشبكات الري بالمشاتل.
- زيارات ميدانية لمشاتل "نموذجية" بالمملكة.

#### ٤ - ٤ - ٧ تدوير مخلفات الحدائق والمنتزهات

يجب إنشاء منظومة متكاملة للتخلص والاستفادة في الوقت نفسه من المخلفات الزراعية، حيث إن تدوير هذه المخلفات من الناحية الاقتصادية مشروع جيد، ويساهم في خفض تكاليف الزراعة والاستخدام الصحيح للسماد الناتج في الزراعة، مما يؤدي إلى إنتاج نوعيات عالية الجودة من المنتجات الزراعية آمنة صحياً وبيئياً.

لذا من المقترح عمل دورات تدريبية متخصصة للمهندسين والفنيين في كيفية تدوير المخلفات الزراعية بالطرق والأساليب العلمية الحديثة، بالإضافة إلى إنتاج الأسمدة من هذه المخلفات. وتشتمل الدورات التدريبية خاصة على:

- التعريف بالفوائد البيئية والاقتصادية لعملية تدوير النفايات والمخلفات.
- أحسن الطرق التي يمكن اتباعها لتدوير النفايات الزراعية بالمملكة.
- أهم المعدات والآلات التي يمكن استخدامها في صناعة الكمبوست.
- تطبيق عملي وذلك بزيارة مجمع "نموذجي" لتدوير المخلفات الزراعية بالمملكة.

#### ٤ - ٤ - ٨ تطبيق مؤشرات الأداء في إدارة التشغيل والصيانة

يدعم هذا البرنامج قدرات مهندسي الري، ومهندسي تنسيق المواقع، والمهندسين الزراعيين والفنيين، بالإضافة إلى نشر الدورات الهندسية ذات الصلة التي تستهدف في المقام الأول العاملين في المجال الهندسي. كما يشمل التدريب على التخصصات الفنية الأخرى في صيانة المشاتل، وأنظمة الري الزراعي والاستفادة من المخلفات الزراعية.

## ٤ - ٤ - ٩ أعمال الري

يجب أن يكون المختصون سواءً كانوا مهندسين أو فنيين أو عمالاً على درجة عالية من الإلمام بعناصر تصميم شبكات الري واحتياجات النباتات من مياه، وأوقات الري المختلفة لكل نوع من النباتات. وتشمل مقدمة في أعمال الري والتركييب إلى جانب أساسيات تصميم الري.

وتشتمل الدورات التدريبية في أعمال الري على العناصر التالية:

- تصميم أنظمة الري.
- تنفيذ وصيانة شبكات الري.
- تنفيذ الأعمال الكهربائية لنظام الري.
- صيانة المضخات والمحركات.

## ٤ - ٤ - ١٠ وقاية النباتات

من المعروف أن الآفات الزراعية تسبب أضراراً كبيرة وخسائر فادحة للنباتات، وخاصة إذا انتشرت على نطاق واسع، لذلك يفضل استخدام الأنواع النباتية الخالية من الإصابة بالآفات الزراعية والمقاومة لها في مشاريع التشجير، وذلك للمحافظة على النباتات، ولتوفير تكاليف مكافحة الآفات الزراعية.

وتشتمل الدورات التدريبية في مكافحة ووقاية النباتات من الأمراض والحشرات على المجالات والموضوعات التالية:

- كيفية المراقبة واكتشاف الإصابة بالأمراض والحشرات.
- كيفية عمل برامج للرشات الوقائية الاستباقية.
- كيفية التخلص من الحشائش الضارة بالمبيدات.
- أنواع المبيدات وما ينطبق منها على كل نوع من المزروعات والأمراض والآفات التي تصيبها.

## ٤ - ٤ - ١١ تكنولوجيا المعلومات

هذا البرنامج يدعم جميع تصنيفات الوظائف التي تتطلب استخدام الحاسوب في إدارة تنسيق المواقع والحدائق. ويتناول التوسع في استخدام الشبكة التكنولوجية في عملية التصميم، والتنفيذ وأعمال الصيانة. وقد اتخذت إدارة الحدائق وتنسيق المواقع بالرياض مبادرة كبيرة في إدخال قائمة الصيانة المركزية عبر الإنترنت، وتطوير إجراءات المراقبة والمتابعة بالطريقتين اليدوية والإلكترونية ونظام التقارير، ولذلك فهناك حاجة ماسة إلى التدريب على البرمجيات من أجل تطبيقها بشكل فعال من قبل الموظفين.

كما يجب توفير برنامج نظم المعلومات الجغرافية (GIS)، وتعميمه على جميع البلديات والأمانات وذلك لرفع كفاءة العمل لديهم، حيث يتم إدخال البيانات المطلوبة من خلاله، وستكون جميع البيانات في كل الأمانات والبلديات في هذه الحالة موحدة، ويسهل متابعتها في وكالة الوزارة للشؤون الفنية بوزارة الشؤون البلدية والقروية.

## ٤ - ٤ - ١٢ السلامة

ويتضمن هذا البرنامج مجالات الإسعافات الأولية، والوقاية من الحوادث، والصحة، وغيرها من متطلبات توفير المهارات والممارسات المتبعة للمساعدة في الحفاظ على بيئة عمل صحية وآمنة لموظفي الإدارة. ويتم تنسيق التدريب في هذا البرنامج لتلبية متطلبات الأمن والسلامة والعمل خصوصاً بالنسبة للعاملين بالمواقع.

وتتضمن البرامج التدريبية في الصحة والسلامة المجالات والموضوعات التالية:

- المخاطر الميكانيكية والوقاية.
- مخاطر الآلات والعدد، ووسائل الحماية.
- الحوادث وإصابات العمل وطرق علاجها.
- كيفية نقل المواد الكيماوية الخطرة والتعامل معها.
- الوقاية من المواد السامة أثناء استعمال المبيدات.
- كيفية إعداد برنامج شامل للسلامة والصحة المهنية.
- التدريب على إجراءات الطوارئ وكيفية إعداد خطط للطوارئ ولمكافحة الحرائق.

## ٤- ٥ وسائل وأدوات وتقنيات التدريب

شهدت تقنيات التدريب نمواً في السنوات الأخيرة، واتضح ذلك في مجالات ونماذج عديدة تساهم في رقي العملية التدريبية وإيصالها بالطريقة المثلى للمتدرب، وتحقق هذه التقنيات والوسائل مجموعة من التسهيلات للمدرب، ومن أبرزها:

- العمل على جذب انتباه المتدربين وزيادة اهتمامهم بموضوع ورشة العمل.
- توفير الخبرات الحسية التي تعطي معنى للعبارات التي تصدر من المدرب، فهي تسهل إدراك المعاني من خلال تجسيد الأفكار بوسائل محسوسة كالصور.
- زيادة مشاركة المتدربين بصورة نشطة.
- ترسيخ ما يتعلمه المتدرب بعكس التعلم اللفظي فقط دون استخدام تقنيات جديدة.
- المساعدة على تنوع أساليب التدريب الموجه لمواجهة الفروق الفردية بين المتدربين، فمن المعروف أن المتدربين يختلفون في قدراتهم واستعداداتهم العقلية، فمنهم من يحقق مستوى عالٍ من الاستماع للشرح النظري للمدرب، ومنهم من يزداد تعلمه عن طريق الخبرات البصرية، مثل مشاهدة (الأفلام والشرائح)، ومنهم من يحتاج إلى تنوع الوسائل لتكوين المفاهيم الصحيحة لديه.

ومن هذا المنطلق تتلخص أبرز التقنيات الحديثة في تدريب الأفراد في ما يلي:

### ◆ تقنية التدريب باستخدام الحاسب الآلي:

- الحاسب الآلي من التقنيات التي باتت اليوم تمثل نموذجاً مهماً للتعلم والتدريب، لما تملكه هذه التقنية من أساليب وطرق متنوعة لإيصال المعلومة.
- من التقنيات المعتمدة على الحاسب الآلي: سبورة بيضاء مرتبطة بشاشة تعمل باللمس، وببساطة يقوم المدرب بلمس السبورة ليتحكم في جميع تطبيقات الحاسوب.

### ◆ تقنية الألعاب التدريبية:

يُقصد بالألعاب التدريبية أية لعبة مسلية لها علاقة بموضوع ما أو فكرة محددة، يستخدمها المدرب لإيضاح مفهوم أو مهارة معينة، ويمكن من خلالها تبسيط المفاهيم التي يريد المدرب إيصالها للمتدرب.

وهي تُعتبر طريقة علمية صحيحة في التعلم، تستند على مجموعة من الأبحاث والدراسات المعتمدة دولياً. وتتوعد هذه الألعاب، فمنها الفردي، ومنها الجماعي، ومنها ما يعتمد على

القدرات العقلية أو القدرات العضلية والحركية، وقد يحتاج بعضها إلى مواد وأدوات مساندة.

#### ◆ تقنية الأفلام التدريبية:

وهي عبارة عن مجموعة من العروض التدريبية والتربوية المسجلة تعرض من خلال أجهزة خاصة. ويستخدم لعرض الأفلام التعليمية:

- التلفاز.
- شاشة العرض.
- الحاسب الآلي.
- جهاز الفيديو بأنواعه، وغيره من الأجهزة الحديثة والمتطورة في مجال العملية التدريبية.

#### ٤- ٦ أساليب التدريب

يُقصد بأساليب التدريب الطريقة (الكيفية) التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية.

وهناك عدة عوامل تحدد أسلوب التدريب، وهي:

- المدربون: يجب مراعاة طبيعة الأعمال والمستوى التعليمي وخبرات المدربين.
- ظروف التدريب: زمن التدريب، مكان التدريب، التسهيلات والمواد المتاحة، عدد المدربين.
- موضوع التدريب.
- الميزات النسبية للمدرب.

وتنقسم أساليب التدريب إلى الأنواع التالية:

- أساليب العرض: المحاضرة، التطبيق العملي / الإيضاحي.
- أساليب المشاركة: المناقشات، دراسة الحالة، لعب الأدوار، الإبداع الذهني، مجموعات المناقشة، الألعاب وغيرها.
- الأنشطة خارج قاعة التدريب : التكيلفات، المشروعات، الزيارات الميدانية أو الرحلات.

### ◆ أساليب العرض:

من الأساليب الشائعة في كل الدورات التدريبية والتي يتم من خلالها نقل المعارف والمعلومات للمتدربين عن طريق التطبيق العلمي / الإيضاحي، ويتم ذلك من أجل:

- تقديم أهداف الدورة وبرنامجها.
- تدريس كيفية اختيار العينات البحثية، وتعتبر أساليب العرض وسيلة اتصال في اتجاه واحد بين المدرب والمتدرب. وهي اقتصادية من حيث المساحة والوقت، باعتبار قدرتها على تقديم قدر كبير من المحتوى المعرفي إلى عدد كبير من الحضور في فترة زمنية قصيرة.

تتلخص عيوب أساليب العرض في محدودية نجاحها في جذب انتباه المتدربين، واستمرار تركيزهم لتحقيق معدل مرضي من التذكر والاسترجاع عن طريق المحاضرة والعرض الإيضاحي.

### ◆ أساليب المشاركة:

أساليب التدريب بالمشاركة تؤمن مشاركة المتدربين في عملية التعلم وتمكنهم من التعبير عن وجهات نظرهم، وتشجعهم على الاستفادة من خبراتهم في فعاليات التدريب، وهي تؤدي إلى اشتراك المتدربين بشكل نشاط في عملية التعليم.

ومن الأساليب الأخرى التي يمكن اتباعها حسب الغاية من عملية التدريب المناقشات، دراسة الحالة، لعب الأدوار، الإبداع الذهني، وغيرها.

## ٤ - ٧ تقييم البرنامج التدريبي

وتتضمن معايير تقييم مدى فعالية البرنامج التدريبي ما يلي:

### ◆ ردود فعل المتدرب:

من الأسئلة المطروحة في هذا المعيار:

- هل توفرت الأهداف التعليمية أو المهارية أو السلوكية في هذا البرنامج التدريبي؟
- هل تم تحقيق هذه الأهداف؟
- هل تمت الاستفادة من البرنامج التدريبي؟
- هل توصي الزملاء الآخرين بأن يشتركوا في البرنامج؟

### ◆ التعلم:

وهنا قد يتم تقييم العملية التدريبية، فيما إذا حصل المتدرب على معلومات أو مهارات جديدة، وتعلمها من البرنامج التدريبي.

### ◆ السلوك:

ويتم هنا التركيز على السلوك، وهل تم التأثير في تنمية وتطوير سلوك الموظف نتيجة هذا التدريب.

### ◆ النتائج العملية:

يتم إضافة هذا المعيار لتقييم أثر التدريب بعد العودة من التدريب ومباشرة المتدربين لأعمالهم.

ويمكن ملاحظة ذلك من خلال مؤشرات الأداء كزيادة الإنتاجية، وانخفاض الأخطاء في العمل، وخفض التكاليف، وانخفاض عدد الشكاوي، وكذلك تقارير الرئيس المباشر أو زملاء المتدرب في العمل.

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق
٤٥ . . . . .	نموذج الاحتياجات التدريبية
٤٦ . . . . .	نموذج تقييم المدرب
٤٧ . . . . .	نموذج تقييم المواد التدريبية
٤٩ . . . . .	نموذج تقييم مناخ التدريب
٥١ . . . . .	نموذج تقييم الدورة التدريبية



## نموذج الاحتياجات التدريبية

الاسم:..... الرقم الوظيفي:.....

مسمى الوظيفة الحالي:..... عدد سنوات العمل بها.....

الإدارة التابع لها:.....

عدد السنوات	المكان	التخصص	تاريخ الحصول	نوع المرحلة
				الابتدائية
				المتوسطة
				الثانوية
				المهنية
				الجامعية
				أخرى

## التدريب المطلوب الحصول عليه

عدد الساعات	تاريخ الحصول عليه	مسمى البرنامج	م

اعتماد

رئيس قسم الموارد البشرية

الجهة الطالبة

.....

.....

.....

# #

## نموذج تقييم المدرب

اسم المدرب:..... تقييم ذاتي للمدرب:.....

اسم المتدرب:.....

رجاء وضع علامة (✓) بتقييم فعالية المدرب على معايير التفضيل في الخانة التي تجدها أنسب في العمود المقابل لكل سؤال.

ضعيف (١)	متوسط (٢)	جيد (٣)	ممتاز (٤)	المعايير
				كيف كانت فعالية المدرب في:
				١- تنظيم مكان العمل كما ينبغي.
				٢- توفير المواد والاحتياجات اللازمة.
				٣- تسهيل عمل المتدربين والعمل على راحتهم.
				٤- تفسير ما يجب أن يتوقعه المتدرب.
				٥- سؤال للمتدرب حول خبرته ومعرفته واهتماماته السابقة بموضوع التدريب.
				٦- توضيح كيف ترتبط المهمة التدريبية مع النشاط التدريبي ككل.
				٧- شرح المهمة الكاملة بشكل واضح.
				٨- عرض المهمة للمتدربين خطوة خطوة.
				٩- شرح السبب وراء كل خطوة.
				١٠- جعل المتدربين يشرحون ويؤدون المهام الفرعية.
				١١- طرح أسئلة مقترحة لاختبار فهم المتدربين.
				١٢- تصحيح الأخطاء بشكل بناء.
				١٣- جعل المتدربين مهتمين بالعمل ومنخرطين فيه طوال الوقت.
				١٤- إظهار الصبر والفهم أثناء التدريب.
				١٥- توفير إجراءات مكتوبة ومواد عمل مساعدة.
				١٦- استخدام لغة ومصطلحات سهلة ومفهومة ، وإعطاء أمثلة واضحة.
				١٧- إبداء التشجيع الإيجابي للمتدربين.
				١٨- إعطاء الفرصة للمتدربين للتطبيق.
				١٩- متابعة التقدم بانتظام.

اقتراحات للتطوير والتحسين:

.....  
.....

## نموذج تقييم المواد التدريبية

.....: المادة

.....: المؤلف.....: الناشر

غير مطابق	مقبول	جيد	ممتاز	المعايير
				<p>١- المحتويات:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- محتويات المادة التدريبية مقسمة إلى أجزاء منطقية تعكس أهميته.</li><li>- هل هناك أخطاء في المعلومات أو البيانات؟ (إذا وجدت اذكر رقم الصفحة والسطر).</li><li>.....</li><li>.....</li><li>.....</li><li>.....</li><li>- تقديم المعلومات بطريقة شيقة وحيوية.</li><li>- تشجيع المتدربين على تعلم طرق التفكير للوصول إلى حلول بدلاً من الاستماع وحفظ المعلومات.</li><li>- المادة مكتوبة بطريقة واضحة ومختصرة.</li><li>- المعلومات الموجودة مرتبطة بالموضوع، وبيئة العمل، والأنشطة الوظيفية للمتدرب.</li></ul> <p>٢- التنظيم:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- الموضوع التدريبي موحد متخللاً المادة التدريبية.</li><li>- الترابط بين الوحدات.</li><li>- التسلسل والترابط المنطقي والدافعية.</li><li>- القابلية للتكيف مع أنواع التدريب المتعددة.</li></ul> <p>٣- التأليف:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- المؤلف يمتلك الخبرة المهنية التي ترقى لمستوى تدريبي معين، وملاءمة المحتويات للموضوع.</li><li>- المؤلف يقدم فلسفة عامة للتدريب متوافقة مع فلسفة الإدارة واستراتيجياتها.</li></ul>

غير مطابق	مقبول	جيد	ممتاز	المعايير
				<p>٤- الشكل العام للمادة التدريبية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- جاذبية المادة.</li> <li>- التغليف مناسب لها.</li> <li>- الورق متين ويتحمل الضغط.</li> <li>- الكلمات واضحة ، وهناك مسافات بين الكلمات والأسطر لسهولة القراءة.</li> <li>- توجد صور ورسومات ومطبوعات ملونة وموضوعة بدقة.</li> </ul> <p>٥- المساعدات لتحديد المعلومات في المادة التدريبية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المواد مكتوبة بطريقة توضح نطاق وأهداف المشروعات التدريبية المنفصلة ، وكذلك الوحدات والأهداف.</li> </ul> <p>٦- مساعدات ذاتية التعليمات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- قدمت الأهداف التدريبية اتجاهاً كافياً للمتدرب.</li> <li>- المراجع متاحة.</li> <li>- المساعدات تم تقديمها بجانب المادة التدريبية والوسائل السمعية والبصرية ، وتشمل الشرائط والأفلام والجدول.</li> <li>- كتيبات التمارين كافية لتدعيم المفاهيم الرئيسية والمفاهيم في عملية التدريب.</li> <li>- يسعى المدرب إلى تحديد نقاط ضعف المتدرب.</li> <li>- الاختبارات الذاتية متاحة ، وكذلك الاختبارات الأخرى.</li> <li>- الاختصارات الموجزة تدعم مناطق التدريب.</li> <li>- الأنشطة التدريبية الأخرى الممتعة متاحة للمتدرب.</li> <li>- القاموس يقدم كل التعريفات المطلوبة للكلمات الصعبة.</li> <li>- مسؤول التدريب يجري محاولات لمعرفة مدى ملاءمة المادة التدريبية عن طريق إصدار نشرات إضافية.</li> </ul> <p>٧- القابلية للتكيف:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المادة التدريبية تناسب الهدف من التدريب ، وتحقق الأهداف المرجوة للبرنامج التدريبي كما ينبغي.</li> </ul> <p>٨- التكلفة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- دليل التدريب ، أو دليل المادة التدريبية المتوافرة سواء للتدريب ، تبرر القيمة المادية التي تم تحملها؟</li> </ul> <p>٩- التقييم النهائي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التقييم العام المستحق لهذه المادة التدريبية.</li> </ul>

## نموذج تقييم مناخ التدريب

إن البنود التالية يمكن استخدامها لمراجعة مناخ التدريب في الإدارة، حيث يقوم الموظفون والمشرفون من خلال هذا الاستقصاء بتقديم تقديراتهم للجمل والعبارات التي تصف إلى أي حد موافقتهم أو عدم موافقتهم على هذه التوصيات لمناخ التدريب.

ويقوم الموظفون بملء البنود من (١) إلى (١٤)، بينما يقوم المشرفون بملء البنود كلها من (١) إلى (٢١).

م	العبارات	نعم	؟	لا
١-	إنني راض عن التدريب الرسمي الذي تلقيته			
٢-	إنني أوصي الآخرين في موقعي نفسه أن يستفيدوا من مميزات برامج التدريب الرسمي التي توفرها إدارتي.			
٣-	لقد شاركت في اختيار الدورات التدريبية التي حضرتها.			
٤-	إنني راض عن حجم المشاركة التي قمت بها في اختيار الدورات التدريبية التي حضرتها.			
٥-	لقد تمكنت من حضور الدورات التي خططت لحضورها.			
٦-	لقد كان المشرف علي ملتزماً تجاه تدريبي وتطويري.			
٧-	إن سياسة الإدارة تشجع على تدريبي وتطوير أدائي.			
٨-	إنني أتلقى التدريب الضروري واللازم لكي أقوم بوظيفتي الحالية بشكل جيد.			
٩-	إنني أتلقى التدريب الذي سأحتاجه لتقدمي في المستقبل.			
١٠-	إن هدف التدريب الذي تلقيته والذي سألقاه واضح بالنسبة لي.			
١١-	لقد كانت الاستشارات التي تلقيتها من المشرف علي بخصوص برنامج التدريب الرسمي كافية ووافية.			
١٢-	لقد كانت البرامج التدريبية المتاحة في أي وقت كافية ومناسبة لتلبية احتياجاتي الخاصة.			
١٣-	لقد كانت البرامج التدريبية في أي وقت كافية ومناسبة لتلبية الاحتياجات والخاصة بتطوري المستقبلي.			
١٤-	لقد كان اختيار الموظفين للحضور في الدورات التدريبية منصفاً وبدون تحيز.			
١٥-	باعتباري مشرفاً، فإنني أشعر بأنني يمكن أن يكون أدائي أفضل في: (١) تقديم الاستشارات للموظفين فيما يخص خطط تدريبهم.			

م	العبارات	نعم	؟	لا
	٢) اختيار الموظفين الذين سيحضرون التدريب الرسمي.			
-١٦	إن المشرفين يهتمون بشكل عام: أ) بتقديم الاستشارات للموظفين فيما يخص خطط تدريبهم. ب) باختيار الموظفين الذين سيحضرون التدريب الرسمي.			
-١٧	إن المتخصصين التدريبيين لهم الكفاءة في إبراز النقائص وتقديم حلول لها.			
-١٨	إن المتخصصين التدريبيين يساعدون في إجراء تحليل الوظائف بشكل جيد.			
-١٩	إن المتخصصين التدريبيين قادرون على توجيه النصيحة لي عندما تكون هناك مشكلة معينة يمكن حلها من خلال التدريب الرسمي.			
-٢٠	إنني أعرف ما هي أهداف دورة التدريب المحددة قبل القيام بها.			
-٢١	إن الوقت الذي يقضيه الموظفون في التدريب هو بحسب تقديري وحكمي يُعتبر استثماراً جيداً للإدارة.			

## نموذج تقييم الدورة التدريبية

اسم المشرف:..... القسم:.....

برجاء الإجابة على الأسئلة بمصداقية واهتمام، وتذكر أن إجابتك الدقيقة والصادقة تساعدنا في الخروج بهذا العمل على أكمل وجه.

### التقييم العام للدورة:

ممتاز

جيدة

ضعيفة

### (أ) الجوانب الإدارية

◇ تم التحضير للدورة التدريبية في جو تشاوري مع الإدارة.

ممتاز  جيد جداً  جيد  متوسط  ضعيف

◇ تم الأخذ في الاعتبار آراء المشرفين في توزيع الأنشطة التدريبية.

ممتاز  جيد جداً  جيد  متوسط  ضعيف

◇ وفرت الإدارة المناخ المناسب لنجاح الدورة التدريبية.

ممتاز  جيد جداً  جيد  متوسط  ضعيف

### (ب) الجوانب الإدارية

◇ مدة الجلسة التدريبية.

ممتاز  جيد جداً  جيد  متوسط  ضعيف

◇ التزام المتدربين بالحضور في الميعاد المحدد.

ممتاز  جيد جداً  جيد  متوسط  ضعيف

◇ نسب الغياب عن التدريب.

□ ممتاز □ جيد جداً □ جيد □ متوسط □ ضعيف

◇ الخدمات المساعدة (وجبات - مشروبات - احتياجات ورقية ومكتبية).

□ ممتاز □ جيد جداً □ جيد □ متوسط □ ضعيف

◇ قاعة التدريب كانت نظيفة ومريحة وعملية.

□ ممتاز □ جيد جداً □ جيد □ متوسط □ ضعيف

تعليقات:

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

### ج) العملية التدريبية

◇ يتمتع المدربون بالمعرفة الجيدة بالموضوع.

□ ممتاز □ جيد جداً □ جيد □ متوسط □ ضعيف

◇ التصنيف الذي اتبع في ترتيب المدربين بالقاعات.

□ ممتاز □ جيد جداً □ جيد □ متوسط □ ضعيف

◇ درجة الرضا التي تحققت لدى المدربين في نهاية الدورة.

□ ممتاز □ جيد جداً □ جيد □ متوسط □ ضعيف

◇ أمكنني قياس أثر التدريب بدقة عن طريق استخدام الاختبارات التحريرية.

□ ممتاز □ جيد جداً □ جيد □ متوسط □ ضعيف

◇ اكتسب جميع المدربين الحد الأدنى من الخبرات المخطط نيلها لهم من خلال هذه الدورة.

□ ممتاز □ جيد جداً □ جيد □ متوسط □ ضعيف



◇ تعرف جميع المتدربون على أهداف الدورة قبل بداية الدورة.

ممتاز  جيد جداً  جيد  متوسط  ضعيف

◇ الوقت المخصص للجلسات التدريبية.

ممتاز  جيد جداً  جيد  متوسط  ضعيف

◇ أوقات الراحة كانت مناسبة.

ممتاز  جيد جداً  جيد  متوسط  ضعيف

◇ المواد التدريبية كانت كافية كمّاً ونوعاً.

ممتاز  جيد جداً  جيد  متوسط  ضعيف

◇ تحققت الأهداف الموضوعية للدورة بنجاح.

ممتاز  جيد جداً  جيد  متوسط  ضعيف

◇ درجة التخصص التي قدمت بها موضوعات الدورة مناسبة مع مستوى المتدربين المعرفي والمهني.

ممتاز  جيد جداً  جيد  متوسط  ضعيف

◇ معايير التقييم لأداء المتدربين تم وضعها بوضوح.

ممتاز  جيد جداً  جيد  متوسط  ضعيف

يحتاج المتدربون لدورات تدريبية أخرى للارتقاء بمستواهم المهني والمعرفي.

نعم: حدد

لا

تعليقات:

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

#### د) التجهيزات الفنية

◇ حققت التجهيزات الفنية التواصل المطلوب بين المدربين والمتدربين.

□ ممتاز □ جيد جداً □ جيد □ متوسط □ ضعيف

◇ حققت التجهيزات الفنية القدر المطلوب من المتابعة والمراقبة في أداء المتدربين.

□ ممتاز □ جيد جداً □ جيد □ متوسط □ ضعيف

◇ حققت التجهيزات الفنية العملية التدريبية.

□ ممتاز □ جيد جداً □ جيد □ متوسط □ ضعيف

#### هـ) التعليقات العامة والمقترحات لتحسين الدورة

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

## ٥- المراجع

- ◆ إدارة الموارد البشرية، خالد عبد الرحيم الهيتي، عمان: دار الحامد، (١٩٩٩م).
- ◆ إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل، (٢٠٠٣م).
- ◆ الاتجاهات الحديثة في التدريب - أحمد البدري عبدالعزيز (مقدم لمشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي) (تدريب المدربين) .
- ◆ الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد: تقييم أداء العاملين، م/ وائل محمد جبريل، إدارة الأعمال.