

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية



التدريب والتطوير

عرض ملخص للدليل الإرشادي



١. لمحة عامة عن هذا الدليل الإرشادي

١.١. كيفية استخدام هذا الدليل الإرشادي

الحكومية ويحدّد الأطراف المعنية الرئيسية. كذلك، يتناول مستوى الجاهزية في الجهة الحكومية لتنفيذ هذه العمليات.

الجزء الثالث: هو الجزء الأساسي في هذا الدليل الإرشادي ويصف العمليات الخاصة بتنفيذ *التدريب والتطوير*. يتم تفصيل الغاية من كل عملية، ومدخلاتها المطلوبة، وأنشطتها، والمخاطر الرئيسية وتدابير التخفيف منها، ومخرجاتها لمساعدة المستخدمين على كسب فهم أفضل حول كيفية إتمام كل خطوة.

الملحق يتضمّن مجموعة من خرائط العمليات التي تفصّل الأنشطة الخاصة *بالتدريب والتطوير* وتظهر تسلسلها وتحدّد المسؤولين عنها. كما يقدّم مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية للمساعدة في متابعة وتقييم أداء الجهة في تنفيذ أنشطة *التدريب والتطوير*، بالإضافة إلى الأدوات والنماذج والأمثلة التي ينبغي على الجهة استخدامها أثناء العملية.

من أجل مساعدة القارئ على تصفّح هذا الدليل الإرشادي، ستظهر مراجع ورموز في الهوامش لتساعد القارئ على فهم الأفكار الرئيسية للنص. وتشمل الرموز المستخدمة ما يلي:

يرتبط أداء جهة معيّنة بالأداء الفردي لموظفيها. كما يُفرض تعزيز أداء الموظفين من خلال التدريب والتطوير إلى تحسّن سير العمل وازدهار الجهة.

يتفق رؤساء الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية على أهمية تطوير الموظفين الحكوميين. ولذلك، يُعتبر الاستثمار المتواصل في عملية التدريب والتطوير ضروريًا لتحسين أداء الموظفين الحكوميين.

ينقسم هذا الدليل الإرشادي للتدريب والتطوير إلى أربعة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول يقدّم لمحة عامة عن الدليل الإرشادي، والغاية منه ، وكيفية استخدامه ، والفئة المستهدفة منه.

الجزء الثاني يعرف عملية التدريب والتطوير ويقدم نبذة مختصرة عن الموضوع. كما يبرز أهمية تنفيذ التدريب والتطوير في الجهة



تذكير: يشير إلى فرصة محتملة للنظر في نشاط أو مشكلة وتعزيز فرص النجاح.	
نصائح: يشير إلى اقتراح يمكن أخذه في الاعتبار خلال العملية.	
المخرجات: يشير إلى المخرجات التي يجب أن تكون جزءًا من العملية.	
مرجع: يشير إلى نقطة مرجعية إلى ملحق أو قسم أو دليل إرشادي آخر.	

١,٢. الغاية من الدليل الإرشادي

تدريب وتطوير الموظفين هو أساسي للحفاظ على الفاعلية والإنتاجية والتشغيل في أي مؤسسة حكومية.

كيفية تنفيذ التدريب و/التطوير بفاعلية في غياب بعض المدخلات الضرورية.

ويفصل الجزء الثاني هذه النقطة في فقرة "جاهزية الجهة لتنفيذ التدريب و/التطوير. أما الجزء الثالث فيتضمن مجموعة من النصائح حول كيفية تبسيط بعض الخطوات في منهجية التدريب و/التطوير.

على الرغم من الشبه الكبير بين أي جهة حكومية وأي مؤسسة خاصة، ثمة فوارق غالباً ما تغفل عنها. فخلافاً لموظفي القطاع الخاص، يطمح الموظفون الحكوميون لما هو أبعد من التطور سعياً وراء المناصب الإدارية في الجهة التي يعملون بها. بل هم اختاروا بناء حياة مهنية تقوم على خدمة الوطن والمواطن .

يساعد هذا الدليل الإرشادي موظفي إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي على فهم العناصر والعمليات والأدوات والنماذج العامة واللازمة لتنفيذ عملية التدريب و/التطوير بنجاح.

١,٣. الفئة المستهدفة من الدليل الإرشادي

يمكن أن يستخدم هذا الدليل الإرشادي من قبل:

- موظفي الموارد البشرية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية..
- مديرو إدارات الجهات الحكومية ممن يعملون مباشرة في وضع الخطط الخاصة بعملية تطوير الموظفين وتنفيذها.
- الأطراف المعنية الأخرى المشاركة في عمليات التدريب و/التطوير، مثل مديري العمليات، وأخصائيي التدريب، وغيرهم.

على الرغم من أن الدليل يركز على المنهجيات التي تتوافق مع احتياجات الجهة الحكومية، فإنه يتضمن أفضل الأفكار لكافة القطاعات. وتتطلب عملية التدريب و/التطوير الناجحة فهماً شاملاً لدور الموظفين وإمكانياتهم وفهماً للوظيفة الحكومية .

وبالإضافة إلى ذلك، صُمم هذا الدليل ليوفر دليلاً مقسماً إلى خطوات حول كيفية تنفيذ التدريب و/التطوير بشكل مصمم خصيصاً ليتلاءم مع احتياجات الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وهو يستند إلى إطار التدريب و/التطوير لتوفير كافة العمليات والأدوات والنماذج الضرورية لإتمام هذه العمليات بفاعلية.

إلا أن هذا الدليل لا يقدم محتوى خاصاً بالمدخلات مثل المجموعة الشاملة للتوصيفات الوظيفية، بل يميز بين مختلف مراحل التطور في الجهات (جهات حكومية في مرحلة مبكرة أو متوسطة أو في مرحلة النضج). وبالتالي، سيقدم الدليل طرق مبتكرة ومبسطة حول

٢. وظيفة التدريب والتطوير

٢,١. تعريف التدريب والتطوير

شاع تعريف التطوير والتدريب على أنه مجموعة من الأنشطة التعليمية المستمرة داخل الجهة الحكومية، والمصممة لتعزيز أداء الأفراد والمجموعات في الجهة الحكومية.

ويتضمن التدريب والتطوير مراقبة التحسن في معارف ومهارات الموظف وصفاته الشخصية، ومراقبة التقدم في احتياجات التدريب بالجهة، ثم التحديث الفوري لدليل التدريب .

وبطبيعة الحال، فإن التدريب والتطوير عملية يمكن ملاحظة نتائجها بوضوح في الجهة الحكومية، حيث يكون لها أثر مباشر على الأنشطة اليومية.

تضع المؤسسات الخاصة و الجهات الحكومية أطر التدريب والتطوير الخاصة بها. وبالرغم من وجود بعض الاختلافات في المصطلحات المستخدمة، إلا أن العمليات واحدة في جميع هذه الأطر.

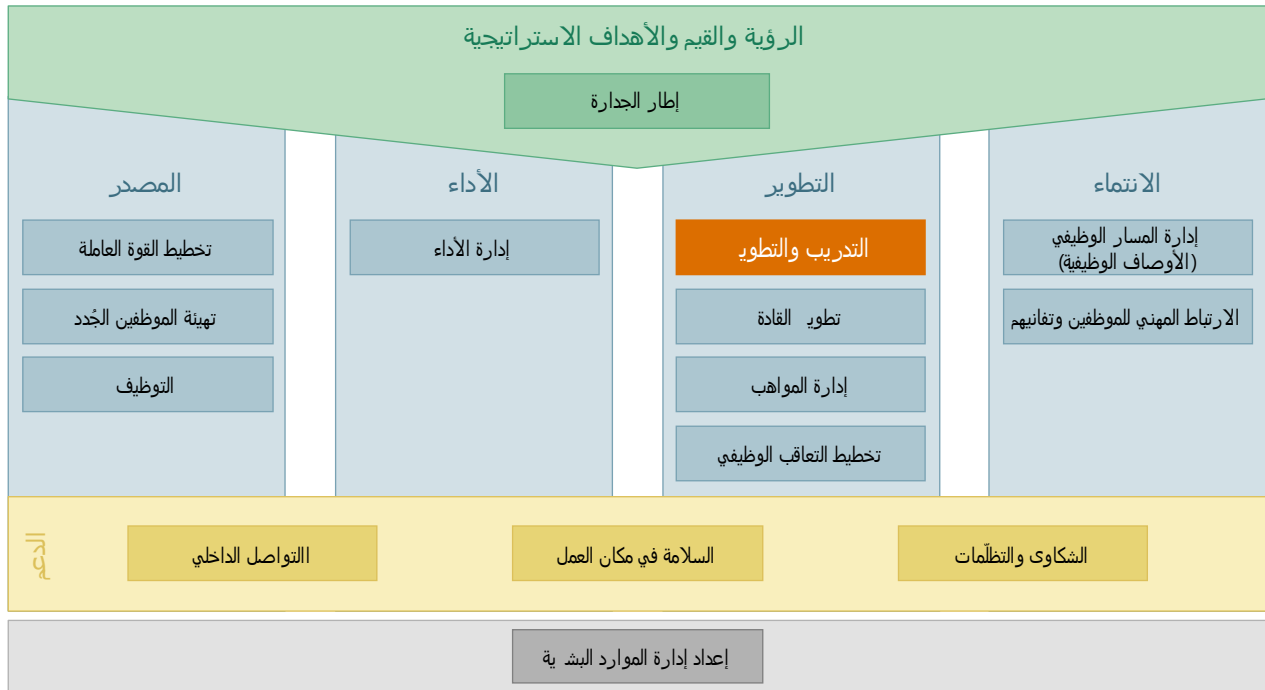
وتعتمد معظم النماذج على منهجية مؤلفة من أربع مكونات:

- تصميم دليل للتدريب لتستخدمه الجهة. سينتج عن هذه العملية تحديد وتصميم مجموعة من البرامج التدريبية المستند إلى الدور الوظيفي والأداء، والتي ستقدمها الجهة الحكومية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين. سيكون على الموظف المشاركة في برامج تدريبية مناسبة له بناءً على مدة شغله لوظيفته، وأدائه، ودوره في الجهة.
- تخطيط جلسات التدريب وتقديمها بواسطة الطرق المختلفة المتوفرة. يمكن تقديم البرامج التدريبية في الصف من قبل مدرب/معلم مباشر، بينما تتوفر البرامج التدريبية الإلكترونية على "منصة إدارة التعلم" التي تحتوي على قاعدة بيانات ببرامج تدريبية مسجلة مسبقاً.
- قياس أثر/ فاعلية البرامج التدريبية المقدمة من خلال إطلاق استبيانات رضا المتدربين، وتنظيم اختبارات المهارة، والحصول على ملاحظات المديرين فيما يتعلق بتحسين أداء موظفيهم.

أوجه الترابط مع وظائف الموارد البشرية الأخرى

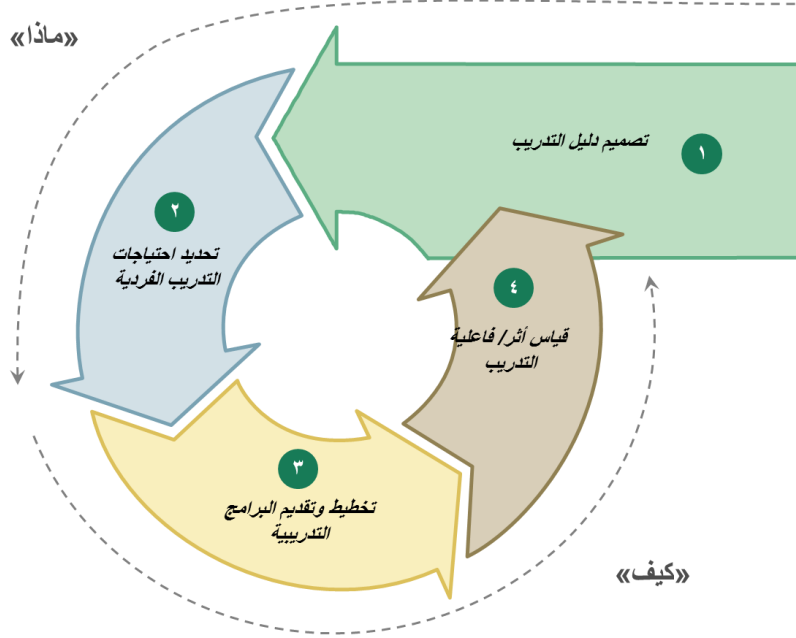
يستند التدريب و التطوير إلى إطار الجدارة، الذي يستمد منه الجدارات القياسية المعتمدة في الجهة الحكومية لاستخدامها في تصميم وتوزيع البرامج التدريبية المستندة إلى الأداء.

يعتبر التدريب و التطوير إحدى الوظائف الأساسية لأي نظام للموارد البشرية. فهي تشكل إلى جانب وظائف تطوير القادة، وإدارة المواهب، وتخطيط التعاقب الوظيفي، إحدى الركائز الأربعة للموارد البشرية وهي ركيزة "التطوير" التي تركز على التطوير المهني للموظفين.



الشكل ١ – لمحة عامة عن الدليل الإرشادي للموارد البشرية

٢,٢. إطار التدريب والتطوير



الشكل ٢ : وظيفة التدريب والتطوير

٢. تحديد احتياجات التدريب الفردية

تقوم العملية الثانية على وضع برنامج تدريبي لكل موظف في الجهة. ويتم اعداد البرامج التدريبية للموظف بحسب وصفه الوظيفي وأدائه.

٣. تخطيط وتقديم البرامج التدريبية

تقوم العملية االثثة على تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية، بطرق متنوعة، ومراقبة أنشطة تدريب الموظفين، وتدريب المدربين.

٤. قياس أثر التدريب

تقوم العملية الرابعة والأخيرة على إطلاق استبيانات رضا المتدربين، وتنظيم اختبارات المهارة، والحصول على ملاحظات المديرين فيما يتعلق بتحسّن أداء موظفيهم. يساعد تحليل هذه البيانات الجهة الحكومية على تحسين البرامج التدريبية.

يتألف إطار التدريب والتطوير المقترح للجهات الحكومية من أربعة عمليات، كما هو موضح في الرسم أعلاه. وتناول العملية الأولى والثانية "ماذا" يجب تضمينه في العملية التدريبية، بينما يوضح العملية الثالثة والرابعة "كيف" يجب تنفيذ وتقييم العملية التدريبية.

"تصميم دليل التدريب" هي العملية الأولى وتنفذ عادةً مرة واحدة لاستخدامها لاحقاً كأساس لجميع أنشطة التدريب والتطوير المستقبلية. بينما تنفذ العمليات الثلاثة المتبقية سنوياً، بهدف مراجعة وتحديث متطلبات التدريب المستقبلية في الجهة الحكومية.

١. تصميم دليل التدريب

تقوم العملية الأولى على تحديد الاحتياجات التدريبية للجهة، وتصميم مجموعة البرامج التدريبية المستندة الى الدور الوظيفي و المستندة الى الأداء لكي تقدّمها الجهة الحكومية. وعلى الرغم من أن هذه العملية غالباً ما تنفذ مرة واحدة (كما ذكر في الفقرة السابقة)، الا انه يُوصى بمراجعة تصميم دليل التدريب للجهة الحكومية مرة كل ثلاث إلى خمس سنوات.

Training and Development – Guideline

٢,٣. مزايا التدريب والتطوير

ويمكن تخليص المزايا المرتبطة بعملية التدريب والتطوير كالآتي:

- اكتساب معارف و مهارات جديدة تساعد الموظف على أداء دوره في الجهة الحكومية.
- تعزيز المعارف والمهارات الموجودة لدى الموظف لزيادة القيمة المضافة التي يأتي بها.
- معالجة نقاط الضعف لدى الموظفين وتحويلها إلى نقاط قوة.
- خلق شعور بالرضا لدى الموظفين حين يعلمون بأنهم يحظون بالدعم المستمر من جهة عملهم.
- زيادة الإنتاجية في الجهة الحكومية لتمكينها من أداء دورها في خدمة المواطنين بشكل أفضل.
- ترجمة التقدم الفردي إلى أثر إيجابي على الجهة الحكومية ككل.

لا يتم تقييم الجهة على أساس رأس مالها المادي فحسب، بل الفكري أيضاً. والتدريب والتطوير هما الوسيلة ضرورية لأي جهة للاستثمار في رأس مالها الفكري والمحافظة عليه.

التدريب هو عملية منظمة تهدف بالدرجة الأولى إلى مساعدة الموظفين على اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لهم لتنفيذ أدوارهم الحالية بكفاءة وفاعلية. أمّا التطوير فيهدف إلى اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لهم عند إسناد مهام ومسؤوليات جديدة في المستقبل أو عند إعدادهم لتولي وظائف أعلى داخل الجهة.

تقوم عملية التدريب والتطوير على مفهوم رئيسي واحد يتيح قياسها وهو التقدم في حصد المزايا. تبدأ عملية التدريب والتطوير على مستوى كل فرد، حيث يتم تدريب كل موظف على الموضوعات المتعلقة بالوصف الوظيفي لإتاحة الفرصة له لتطوير مجموعة المهارات اللازمة للتقدم في مساره المهني بنجاح. وهذه التحسينات في أداء الموظف ستعكس إيجاباً على أداء القسم و من ثمّ على أداء الجهة ككل.

٢,٤. جاهزية الجهة لتنفيذ التدريب والتطوير

يتطلب تنفيذ التدريب والتطوير ثلاثة مدخلات أساسية لوصول الى المخرجات المنشودة. وتتضمن هذه المدخلات :

١. الوصف الوظيفي للموظف

هو وصف مكتوب يتضمن المعلومات المرتبطة بالمسمى الوظيفي، وملخص الوظيفة، والمهام والمسؤوليات، وطبيعة وظروف العمل، و التبعية التنظيمية، والمنسوبين المباشرين لشاغل الوظيفة، والمؤهلات الواجب توافرها في الموظف ليقوم بالعمل. ويساعد الوصف الوظيفي في تحديد البرامج التدريبية المستندة الى الدور الوظيفي والتي يجب أن يتلقاها الموظف الذي يمارس هذه المهام.

٢. منصة إدارة التعلم

تشير إلى منصة قائمة على الإنترنت وتحتوي على جميع البرامج التدريبية الالكترونية التي تقدمها الجهة. تتيح هذه المنصة الوصول إلى البرامج التدريبية الالكترونية، ولكنها تتضمن أيضًا أدوات تدعم الأنشطة التدريبية مثل إرسال إخطارات تلقائية عبر البريد الإلكتروني إلى الموظفين عند اقتراب موعد التدريب المخصص لهم، ومراقبة حضور الموظفين للتدريب.

٣. إطار الجدارة الخاص بالجهة

يتكوّن إطار الجدارة من جزئين، الجدارات الأساسية (تعدّها وزارة الخدمة المدنية)، والجدارات المهنية (تعدّها كل جهة بشكل منفصل).

وتُستخدم هذه الجدارات كأساس لتحديد المعارف والمهارات التي يجب أن تشملها البرامج التدريبية.

ولأنّ الجهات الحكومية لا تمتلك جميعها مستوى النضج نفسه من حيث توفر المدخلات الضرورية المذكورة أعلاه، يحدّد هذا الجزء مدخلات مبسّطة لكل مرحلة من مراحل النضج.

و هناك ثلاثة مستويات من النضج في التدريب و/التطوير بالجهات الحكومية: المرحلة المبكرة، والمرحلة المتوسطة، ومرحلة النضج.

- في المرحلة المبكرة، و فيها تفتقر الجهة الحكومية بشكل عام إلى المدخلات الضرورية لتنفيذ التدريب والتطوير، وبالتالي ستستخدم نسخة مبسّطة مؤلّفة من ثلاثة مدخلات.

- في المرحلة المتوسطة، و فيها تكون الجهة الحكومية قد طوّرت (أو أنّها في طور تطوير) نسخة ناضجة ولو جزئيًا من المدخلات الثلاثة الضرورية.

- وأخيرًا في مرحلة النضج، و فيها يكون لدى الجهة الحكومية مدخلات فعالة بالكامل تسهل عليها إتمام وظيفة الموارد البشرية الوارد وصفها في هذا الدليل الإرشادي.

في حين يعرض هذا الدليل الإرشادي النسخ المبسّطة لكل من المدخلات اللازمة، الا انه يجب على جميع الجهات الحكومية الانتقال من المرحلة المبكرة إلى مرحلة النضج في أقرب وقت ممكن. فمزايا التدريب والتطوير لا تتحقّق بأقصى حدّ إلّا في مرحلة النضج، ثمّ تنسحب على الوظائف الأخرى للموارد البشرية في الجهة الحكومية مثل إدارة الموهب أو إدارة الأداء.

مرحلة النضج	المرحلة المتوسطة	المرحلة المبكرة
يتم توزيع البرامج التدريبية المستندة الى الدور الوظيفي حسب دليل مصطلحات شامل للأوصاف الوظيفية	تستخدم المدخلات البديلة لتحديد البرامج التدريبية المستندة الى الدور الوظيفي والتي تقدمها الجهة	توفّر الوصف الوظيفي للموظفين
تدير الجهة الحكومية منصة إدارة تعلم متكاملة	البرامج التدريبية الالكترونية محفوظة على الموقع الإلكتروني للجهة ويمكن الوصول إليها؛ وأدوات منصة إدارة التعلم الإضافية غير متوفرة بعد	البرامج التدريبية الالكترونية محفوظة على الموقع الإلكتروني للجهة ويمكن الوصول إليها؛ وأدوات منصة إدارة التعلم الإضافية غير متوفرة
البرامج التدريبية المستندة إلى الأداء مستمدة من إطار الجدارات الخاص بالجهة	البرامج التدريبية المستندة إلى الأداء هي برامج مستمدة من إطار جدارات مؤقت أعدته وزارة الخدمة المدنية	توفير أطر الجدارات

يقدم القسم التالي مزيداً من التفاصيل حول المدخلات الثلاثة المبينة أعلاه:

لكل من المدخلات المطلوبة في عملية التدريب والتطوير، نوضح أدناه النسخ المختلفة بحسب مراحل نضوج الجهة:

١. الوصف الوظيفي للموظفين

المرحلتان المبكرة والمتوسطة

الجهة الحكومية التي تفنقر إلى مجموعة شاملة من الأوصاف الوظيفية تكون في مرحلة مبكرة من التطور. في هذه الجهة، يجب استخدام مصادر أخرى من المدخلات لتحديد البرامج التدريبية المستندة الى الدور الوظيفي التي يجب تقديمها:

- الأوصاف الوظيفية للجهة – هذه الوثائق متوفرة في جميع الجهات الحكومية، وتقدم وسيلة موثوقة لتحديد

الأدوار والمسؤوليات لمنصب وظيفي معين. وبناءً على هذه الأدوار والمسؤوليات، يمكن للموظفين القائمين على عملية التطوير والتدريب تحديد وتصميم البرامج التدريبية المستندة الى الدور الوظيفي ليتم تقديمها لمهام وظيفية معينة. بمعنى آخر، يتلقى موظفو الموارد البشرية برامج تدريبية في مواضيع الموارد البشرية، ويتلقى موظفو المالية برامج تدريبية في مواضيع المالية، ويتلقى موظفو العقود والمشتريات برامج تدريبية في مواضيع الشراء.

- المقابلات مع الأطراف المعنية – تقوم مجموعة من الموظفين القائمين على عملية التدريب والتطوير

البرامج التدريبية المستندة الى الدور الوظيفي على الموظفين.

٢. منصة إدارة التعلم

المرحلة المبكرة

الجهة التي ليس لها منصة لإدارة التعلم لا تزال في مرحلتها المبكرة. وفي هذه الجهة، يمكن حفظ البرامج التدريبية الالكترونية على خادم والوصول إليها على صفحة في الموقع الإلكتروني الداخلي الخاص بالجهة (الإنترنت). وكذلك لا تكون هذه الجهة قادرة على الاستفادة القصوى من الأدوات الموجودة في منصة إدارة التعلم، مثل إرسال الإخطارات التلقائية ومراقبة حضور المتدربين. لذا ستقوم بإنجاز هذه المهام يدويًا عن طريق الموظفين القائمين على التدريب والتطوير.

المرحلة المتوسطة

ستكون الجهة في المرحلة المتوسطة قد بدأت في تطوير منصة إدارة التعلم. وبذلك يتمكن الموظفون من الوصول إلى البرامج التدريبية الالكترونية التي تقدمها الجهة من خلال هذه المنصة، متى وأينما شاؤوا. وبالنسبة إلى خدمات دعم التدريب مثل مراقبة حضور الموظفين للتدريب، يبقى تنفيذها يدويًا من قبل الموظفين القائمين على التدريب والتطوير.

مرحلة النضج

يكون لدى الجهة في هذه المرحلة منصة متكاملة لإدارة التعلم وهي لا تحتاج سوى قدر بسيط من الدعم البشري. وفي هذه المرحلة، تكون الجهة قد نقلت كافة البرامج

بإجراء مقابلات مع كبار المديرين ورؤساء الإدارات في الجهة الحكومية، بهدف إعداد قائمة بالتحديات والاحتياجات الخاصة بالإدارة. وعلى ضوء هذه القائمة، يحددون ما تحتاجه الجهة من برامج تدريبية مستندة إلى الدور.

○ الأهداف الاستراتيجية للجهة – قامت كل جهة حكومية بتحديد الأهداف الاستراتيجية الخاصة بها، والتي غالبًا ما تعكس الاحتياجات والتحديات الأساسية التي تواجه الجهة بكافة مستوياتها. ولذا يمكن استخدام الأهداف الاستراتيجية لاستنباط بعض البرامج التدريبية التي تقدمها الجهة.

علاوة على ذلك، يمكن أن تقدم الجهات في المرحلتين المبكرة والمتوسطة برامج تدريبية خاصة لموظفيها الجدد، وبرامج تدريبية خاصة لقادتها الحاليين والمحتملين، بغض النظر عن توفر مجموعة شاملة من الأوصاف الوظيفية أم لا.

مرحلة النضج

كما سبق وذكرنا في هذا القسم، يقدم الوصف الوظيفي المعلومات المرتبطة بالمسمى الوظيفي، وملخص الوظيفة، والمهام والمسؤوليات، وطبيعة وظروف العمل، و التبعية التنظيمية، والمنسوبيين المباشرين لشاغل الوظيفة، والمؤهلات الواجب توافرها في الموظف ليقوم بالعمل، و التي على اساسها تحدد مجموعة البرامج التدريبية المستند الى الدور الوظيفي التي يجب أن يتلقاها أي موظف يشغل هذا الدور. ولكي تنتقل الجهة إلى مرحلة النضج، يجب توفير دليل شامل بالمصطلحات الخاصة بالوصف الوظيفي في الجهة الحكومية، ويجب على ضوئه توزيع

راجع القسم 4.3.1 من الملحق للاطلاع على مجموعة الجدارات الأساسية المؤقتة الصادرة عن وزارة الخدمة المدنية.

مرحلة النضج

الجهات في مرحلة النضج تكون قد وضعت إطار للجدارات جاهزاً للاستخدام.

انظر الدليل الإرشادي لإطار الجدارة للاطلاع على مزيد من المعلومات حول كيفية إعداد إطار الجدارة لأي جهة حكومية.

في هذه الجهات، تُستنبط المهارات والسمات الرئيسية من مجموعة الجدارات المحددة، ويمكن على ضوءها تصميم البرامج التدريبية المستندة إلى الأداء.

التدريبية الالكترونية إلى هذه المنصة، مع تفعيل خاصية إخطارات البريد الإلكتروني التلقائية، وخدمات مراقبة المتدربين... إلخ.

٣. إطار الجدارات الخاص بالجهة

المرحلتان المبكرة والمتوسطة

إذا لم تكن الجهة تمتلك إطار جدارات، أو كانت في طور إعداد، فهي إذاً إما في المرحلة المبكرة أو المتوسطة من التطور. وفي كلا الحالتين، لا يمكن للجهة أن تستنبط المهارات والسمات الرئيسية المطلوبة من مجموعة الجدارات المحددة. وبالتالي، ستكون البرامج التدريبية المستندة إلى الدور الوظيفي مستمدة من إطار جدارات مؤقت من إعداد وزارة الخدمة المدنية لمثل هذه الجهات. وتجدر الإشارة إلى أن إطار الجدارة هو إطار عام وقد لا يوفي جميع احتياجات الوظائف الخاصة والفنية في الجهة.

٢,٥. الأطراف المعنية وأدوارها في عملية التدريب والتطوير

- يتولى فريق تقديم التدريب مسؤولية عقد البرامج التدريبية، وتشغيل منصة إدارة التعلم، وقياس فاعلية البرامج التدريبية.
- يشارك موظفو الموارد البشرية القائمون على إدارة الأداء في تحليل تقويمات الأداء الخاصة بالموظفين وإسناد البرامج التدريبية لهم المستندة إلى الأداء.
- تشارك إدارة تقنية المعلومات في الجهة الحكومية في صيانة منصة إدارة التعلم، وتقديم دعم تقني للبرامج التدريبية الالكترونية عند الحاجة.
- تقدم الإدارات الأخرى داخل الجهة الحكومية للموظفين القائمين على التدريب والتطوير الدعم في تصميم البرامج التدريبية ذات الصلة بمجال عملهم.
- يقوم المديرون المباشرون من مختلف الإدارات بتعبئة نموذج تقييم المديرين الذي يقيس تحسن الموظفين في أداء وظائفهم.
- يُعنى مقدمو الخدمات الخارجيون بجميع الأنشطة التي تقرر الجهة إسنادها إلى جهات خارجية، مثل تصميم البرامج التدريبية، وتدريب المدربين، وتقديم التدريب... إلخ.
- على قائمة المعايير الخاصة باختيار مقدم الخدمة الخارجي.
- على غرار أي وظيفة أساسية أخرى لإدارة الموارد البشرية، لا يمكن تنفيذ عملية تدريب وتطوير ناجحة إلا من خلال تضافر الجهود والالتزام التام من جانب مختلف الأطراف المعنية في الجهة الحكومية.
- وعلى الرغم من أن وظيفة التدريب والتطوير الخاصة بإدارة الموارد البشرية هي المعنية الأولى بتخطيط وتنفيذ عملية التدريب والتطوير، إلا أن الأقسام المختلفة الأخرى في الجهة الحكومية تظل مسؤولة عن بعض عناصرها.
- تعمل وزارة الخدمة المدنية باعتبارها جهة مركزية لتنظيم السياسات واللوائح ذات الصلة بالتدريب والتطوير. وتكون الجهة المسؤولة عن الدليل الإرشادي للتدريب والتطوير والوحيدة التي تملك صلاحية التعديل في محتوى الدليل. علاوة على ذلك، تجري وزارة الخدمة المدنية تفتيشاً مفاجئاً لضمان الالتزام بالسياسات المحددة في الدليل الإرشادي.
- يشارك أخصائيو التدريب والتطوير في تحديد البرامج التدريبية المستندة إلى الدور الوظيفي والأداء، أي تصميم محتوى هذه البرامج التدريبية، وتحديد الجمهور المتلقي لها، وتحديد طريقة تقديمها والنتائج والشروط المسبقة لتلقي التدريب. كما يشاركون في تدريب المدربين والمعلمين والموجهين.

راجع القسم 4.3.2 من الملحق للاطلاع

على قائمة المعايير الخاصة باختيار مقدم الخدمة الخارجي.