



**نصل بك الى قمة الأداء**

**برامج تدريبية متخصصة  
تتهادات مهنية معتمدة  
إستشارات مالية و إدارية**

## **استراتيجيات التنمية البشرية**

**المادة التدريبية من إعداد**

( ) / . / .

---

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سُبْحَانَكَ لَا إِلَهَ إِلَّا مَا عَلَّمْنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

---

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
١	الوحدة التدريبية الأولى : أهمية التدريب والتخطيط للتدريب
٢٧	الوحدة التدريبية الثانية : تصميم البرامج التدريبية ووضع خطة التدريب
٥٧	الوحدة التدريبية الثالثة : تنفيذ البرامج التدريبية
٧٠	الوحدة التدريبية الرابعة : تقييم التدريب



Center of Accounting & Managerial Expertise

نصل بك إلى قمة الأداء

مركز الخبراء الإدارية والمحاسبية

Website: [www.camecenter.com](http://www.camecenter.com)

E-mail: [info@camecenter.com](mailto:info@camecenter.com)

## الوحدة التدريبية الأولى :

أهمية التدريب والتخطيط  
للتدريب

ا.د / أحمد سيد مصطفى

## التدريب والتطوير

يقصد بالتدريب والتطوير كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات ( معارف ومهارات ) العاملين بالمنظمة علي إختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة. ويشمل التدريب والتطوير تنمية الموارد البشرية عموما، وكذا التنمية الإدارية بتنمية مهارات الرؤساء من خلال تطوير مهاراتهم في ممارسة العملية الإدارية، وفي تحليل المشكلات وإتخاذ القرارات .

وتتضمن جهود التدريب والتطوير نشاطي التعليم والتدريب . ويهتم كلا منهما بالتغير الإنساني والتعليم لتطوير معارف ومهارات الفرد وكذا قيمه وسلوكياته . لكنهما يختلفان في الإطار والعمق .

فالتعليم يهدف لإمداد الأفراد بالأساس العريض الذي ينطلقون منه - كل في مجال تخصصه - إلى مجالات العمل المختلفة . بينما يكون التدريب أكثر تخصصا وتحديدا من نطاق التعليم . فالتدريب يهدف لتمكين الفرد من إتقان عملية أو عمليات بذاتها . ويرتبط التعليم - عموما - بأهداف الفرد أكثر من إرتباطه بأهداف المنظمة، إلا إذا كان التعليم - في مراحله الأخيرة - ينظم من قبل المنظمة كإعداد سابق للوظيفة . هذا بينما يرتبط التدريب في الغالب بأهداف وحاجات المنظمة وماترومه أو تريده من تغيير مهارات وسلوكيات الفرد والجماعة وصولا للنجاح في تحقيق عمل أو أعمال معينة . وتبقى حقيقة أن التعليم والتدريب متلازمان ومكملان لبعضهما حيث يهدف

التدريب لعلاج الثغرات التي قد تنتج عن قصور محتوى التعليم أو ضعف مستواه، وتكوين وصقل المهارات العملية والسلوكية التي لا يتناولها التعليم .

### التعليم المهني

تتجه بعض المنظمات في مصر وبعض الدول العربية لإنشاء أنظمة تعليمية تتمثل في مدارس ومعاهد تؤهل خريجيها للعمل في المنظمة . ومن هذه المنظمات - علي سبيل المثال - الهيئة القومية للبريد التي أنشأت بالاشتراك مع وزارة التعليم المدارس الثانوية للبريد، والمعهد العالي للشئون البريدية الذي أصبح منذ عام ١٩٧٣ أحد شعب كلية التجارة وإدارة الأعمال بجامعة حلوان . كما أنشأت هذه النظم التعليمية في إدارات بريد المغرب، والمملكة العربية السعودية، والعراق، والجزائر، وسوريا وأيضاً بألمانيا الاتحادية، وفرنسا، وبريطانيا، واليابان، ودول أخرى . وبالإضافة لهذا النوع من الأنظمة التعليمية فهناك أنظمة أخرى أنشأتها وزارات مثل وزارة الداخلية (معهد أمناء الشرطة وكلية الشرطة) ووزارة الصحة (مدارس التمريض، والمعهد العالي للتمريض) . ومن ناحية أخرى يمكن أن توفد المنظمة بعض من تم إختيارهم مبدئياً إلى منظمات تعليمية داخل أو خارج البلاد في مهمة تعليمية لمدة محددة .

ويستهدف التعليم - في هذا الصدد - إعداد المقبولين أو المقبولات للوظيفة، من خلال تخرجهم مزودين بالثقافة الأساسية والأسس العريضة للتخصص النوعي بالمنظمة التي سيعملون بها، بحيث يمثلون عرضاً مستمراً للموارد البشرية المؤهلة بما يتناسب وطبيعة نشاط المنظمة . ومن ناحية أخرى يمكن أن تتيح المنظمة للموظف أو الموظفة إجازة دراسية لمدة معينة للحصول

علي مؤهل دراسي معين، أو أن تسمح المنظمة بالإنسحاب لمعهد أو كلية معينة، وقد تتحمل المنظمة تكاليف الدراسة أو جزء منها.

### مقومات نجاح نظم التعليم المهني

في حالة إدارة النشاط التعليمي من خلال مدارس تابعة للمنظمة، يتطلب الأمر توافر عدة مقومات بما يضمن فاعلية العملية التعليمية، كما يلي:

١- تخصيص تقسيم تنظيمي خاص لممارسة تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم العملية التعليمية، مع عمالة مناسبة كما ونوعا لإدارة هذا النشاط بفاعلية.

٢- تخصيص إعمادات مالية كافية لتغطيه تكاليف الإدارة الفاعلة للعملية التعليمية.

٣- توخي الدقة التامة في إختيار وتأهيل المدرسين المهنيين الذين يعينون من داخل أو خارج المنظمة لتدريس المواد العلمية.

٤- تخصيص مبني أو مبان تتناسب ومتطلبات العملية التعليمية من حيث المساحة والتجهيزات.

٥- التنسيق الفعال والمستمر مع مزاراة التعليم - كلما تطلب الأمر ذلك - في شأن خطة الدراسة والمناهج ونظم القبول والكتب المدرسية والإمتحانات.

٦- في حالة الحاجة لتعدد المدارس يحسن توزيعها جغرافيا وفقا لإحتياجات فروع المنظمة - من الخريجين - بالمحافظات، حيث يمكن تعيين الخريجين في نفس محافظتهم وتحقيق الإستقرار الوظيفي لهم.

## التدريب والتطوير

التدريب هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلي كفاءة ممكنة . وقد أصبح التدريب في منظمات الأعمال الحديثة نشاطا رئيسيا، وجزءا هاما من تكاليف العمالة . إن تدريب الأفراد يعد - بحق - من أهم أنواع الإستثمار في البشر .

وتتمثل عملية التدريب في مزيج العمليات الفرعية ابتداء بالتخطيط للتدريب ومرورا بتنفيذ برامج التدريب والتطوير التنظيمي، وإنهاء بتقييم التدريب والتطوير . وتجري هذه العمليات إما من قبل المنظمة نفسها أو من خلال مراكز تدريبية متخصصة أو معاهد وكليات جامعية .

ويرتبط بالنشاط التدريبي - ويمكن أن يقترن به - نشاط آخر متميز هو التطوير التنظيمي كأسلوب تدريبي . ويركز هذا الأسلوب علي جماعات العمل أكثر من تركيزه علي الفرد كما هو الحال في التدريب التقليدي . فهو تطوير للنظام ككل وليس تطورا للفرد في حد ذاته . ويتمثل التطوير التنظيمي في التغيير المخطط - من جانب إدارة المنظمة - علي المدى الطويل لقيم . ودوافع، ولسلوكيات العاملين والعاملات علي إختلاف مستوياتهم لتكون جماعية وديمقراطية كمرحلة أولي، ثم الاستفادة من القيم والسلوكيات الجديدة المتعلمة في إعادة بناء التنظيم الرسمي وغير الرسمي . والهدف الرئيسي هنا هو شيوع روح الفريق بفاعليتها، وتحسين المناخ التنظيمي ( العلاقات الرسمية وغير الرسمية ) من خلال تحسين أساليب القيادة والاتصال والعمل الجماعي . ومن شأن ذلك كله زيادة القدرات علي معالجة المشكلات ومواكبة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم . ويتم التطوير التنظيمي من



خلال مساعدة مستشارين في مجالات التنظيم والعلوم السلوكية حواء من داخل المنظمة أو من خارجها . وقد ظهر مدخل التطوير التنظيمي وانتشر - في السنوات الأخيرة - في دول متقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وإنجلترا وهولندا والسويد . إلا أنه لا يزال في مهده في مصر والمنطقة العربية عموماً، ربما لسطوة وعمق القيم الشخصية والتمسك الشديد لعدد غير قليل من الناس لاسيما الرؤساء بالمركزية وبالآراء الشخصية حتي وإن لم تكن منطقية أو عملية، والمقاومة الزائدة نسبياً للتغيير .

### أهمية التدريب والتطوير

يكتسب التدريب والتطوير أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، استجابة لمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية . أما في البيئة الخارجية فقد تزايدت حدة المنافسة لاسيما بعد عولمة الأسواق والعمل بإتفاقية الجات وبالمشاركة الأوروبية العربية . الأمر الذي خلق تحديات تنافسية في الأسواق المحلية والخارجية . وتعددت الإستراتيجيات التنافسية للشركات فشملت التنافس بالجودة ( الجودة الأعلى ) وبالتكلفة ( التكلفة الأقل والسعر التنافسي ) وبالوقت ( تقليل وقت الإنتاج وتقديم المنتجات للسوق في التوقيتات المناسبة وتلك المتفق عليها مع العملاء وتقليل الفترة بين كل ابتكار أو منتج جديد وآخر ) . كذلك هناك التنافس بالتميز . سواء كان تميز في تصميم المنتج أو أسلوب تقديمه أو الإعلان عنه أو في خدمة العملاء . وأصبحت الشركات تتنافس بما لديها من رأس مال بشري أي عقول عارفة متمكنة لبشر يحسن تدريبهم وتطوير قدراتهم وسلوكياتهم، فيسهمون بأدائهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة .

فمع التقدم التكنولوجي المتسارع ستظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة . ومن أمثلة الوظائف الجديدة أو المعاصرة التي ستتطلب تدريباً متقدماً لشاغليها، اختصاصي تسويق عالمي ومحلل تكاليف الجودة ومحلل تكلفة وعائد

التدريب ومستشار إعادة الهندسة، ومستشار الجودة الشاملة، ومستشار المسار الوظيفي، واختصاصي ذكاء. إصطناعي واختصاص علم نفس اجتماعي واختصاصي وحدات الإنسان الآلي (Robot) .

وكما أن التدريب والتطوير مطلوبان لمنظمات الأعمال لتعزيز قدراتها التنافسية، فإنهما مطلوبان أيضا وبالحاح للعاملين في المنظمات الحكومية. فالعاملون المدربون الأكفاء بهذه المنظمات سينجحون في تقديم خدمات أجود والإسهام في تهيئة بيئة استثمارية مواتية للمستثمر وميسرة له. وهذا هام لجذب الاستثمارات، وكذلك لخفض تكلفة الأداء مما يسهم في خفض عجز الموازنة الحكومية، والوفاء برسالة المنظمات الحكومية في تقديم خدمات فاعلة للمواطنين أو طلاب الخدمات بشكل عام.

وفي البيئة الداخلية للمنظمة يجئ التدريب إستجابة لمتغيرات متعددة مثل استعاب موظفين جدد، أو إعادة التنظيم بما يتضمنه ذلك من تعديل في الاختصاصات أو إستحداث أنشطة جديدة، أو إستجابة لتعديل في سياسات وإجراءات العمل أو تجهيزاته ( تطوير تكنولوجيا ) . كذلك يجئ التدريب لعلاج ظواهر سلبية مثل زيادة الغياب والتمارض وحوادث وإصابات العمل ومعدل دوران العمالة، وتزيد أعطال التجهيزات، وكذا لمواجهة شكاوي وغير ذلك من ظواهر يثبت إمكانية علاجها من خلال التدريب .

ومع تسارع المتغيرات في بيئة المنظمة المعاصرة، سيحتاج كل عامل أو موظف أو مدير لاستيعاب معارف ومهارات جديدة، بمتوسط ثمانية مرات علي الأقل خلال عمره الوظيفي . وقد اعتمدت الإدارة اليابانية مبدأ التدريب المستمر كمرادف للتحسين المستمر ( Kaizen ) .

## التخطيط للتدريب: منظور إستراتيجي

علي المحور البشري تبدو إستراتيجية التدريب والتنمية الإدارية هامة للاغاية. فهذا سبيلنا لتهيئة رؤساء ومرءوسين فاعلين أكفاء. هذا سبيلنا للتطوير في الجودة والتكلفة والمنتجات الجديدة والقدرات التنافسية.

إن النظرة طويلة الأجل أفضل ولاشك من تلك قصيرة الأجل. قصيرة الأجل لا ترى سوى اليوم وغدا. بينما طويلة الأجل تتعدى ذلك لترى وتتحسب لما يلوح بالأفق من فرص أو تحديات. لذلك فلا مناص من تبنى المدخل الإستراتيجي للتدريب والذي يتمثل في تخطيط طويل الأجل بمدي زمني يتراوح بين خمس وعشر سنوات، بعد مراجعة للماضي، وتحليل الحاضر، واستقراء للمتغيرات البيئية المتوقعة.

وتعدد الأسباب الداعية لتصميم إستراتيجية التدريب، وأهمها:

١- تلبية الحاجة لإعادة التنظيم في مواجهة تحديات المتغيرات الجديدة. فقد يتطلب تحدي المنافسة محليا أو خارجيا، إنشاء إدارة للتسويق، أو رفع المستوي التنظيمي لقسم التسويق إلى إدارة. وفي هذه الحالة أو تلك يتطلب الأمر تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج تدريبية في مجالات التسويق المحلي والخارجي.

٢- التوافق مع متطلبات تخطيط الموارد البشرية الذي يوضح الوظائف التي ستنشأ وتلك التي ستشغر مستقبلا علي مدي يتراوح بين خمس وعشر سنوات. ويتطلب ذلك تخطيطا تدريبيا طويل المدى لتأهيل من سينقلون أو يرقون.

٣- قد تتطلب مواجهة التحديات تطويرا في التكنولوجيا . في خصائص التجهيزات ومستوى الأداء الآلي التلقائي بها (Automation) . وهذا بدوره يتطلب تنمية قدرات العمالة المباشرة لتفهم خصائص هذه التجهيزات الجديدة وإدارتها بفاعلية وكفاءة، وتنمية قدرات العاملين بالصيانة . وقد يتطلب الأمر تطويرا في سياسات وإجراءات العمل، أو في أساليب السيطرة علي الجودة . وهذا كله يتطلب إستراتيجية للتدريب تأخذ بالاعتبار هذه المتطلبات .

٤- قد يتطلب الإعداد لمواجهة التحديات سلفة الذكر الإعداد لإنتاج منتج جديد أو أكثر، أو لتطوير منتج قائم أو أكثر . يتطلب هذا تدريبا لعدد من تقسيمات العاملين . ويشمل نطاق المستهدفين بالتدريب - علي سبيل المثال - المصممين، مهندسي الإنتاج، العمالة المباشرة، المشرفين، رؤساء الأقسام الإنتاجية ومراقبي الجودة وما إلى ذلك .

٥ - يتطلب مواجهة تحديات الجات، وبناء القدرة التنافسية، تصميمًا لبرنامج متكامل لخفض التكلفة . وهذا بدوره يتطلب تصميمًا وتطويرًا لإستراتيجية تدريبية تفضي إلى تصميم وتطوير برامج تهدف بشكل خاص إلى:

- أ - خفض نسبة التالف والعدم في مستلزمات الأداء أو الإنتاج .
- ب - خفض نسبة الوحدات المعيبة في النواتج المرحلية والنهائية .
- ج - خفض حوادث وإصابات العمل .
- د - خفض توقفات الآلات والأجهزة، من حيث معدل تكرارها، وطول فتراتهما .

هـ - خفض معدلات الغياب والتمارض لا سيما إن كانت راجعة إلى  
قصور قدرات الإشراف والقيادة .  
و - تعزيز إجراءات مراقبة الجودة .

### تصميم إستراتيجية التدريب

تتبع إستراتيجية التدريب - في جذورها - من رسالة المنظمة . وهذه  
الرسالة التي تجسد غرض المنظمة الرئيسي . فإن كانت منظمة حكومية  
فغرضها تقديم الخدمات المناطة بها - في مجالها - إلى جمهورها بالمستوي  
المناسب . وان كانت منظمة أعمال فغرضها قد يتمثل في نشاط معين أو أكثر  
لتقديم منتج أو أكثر لقطاع معين أو أكثر من العملاء في سوق أو أسواق  
معينة .

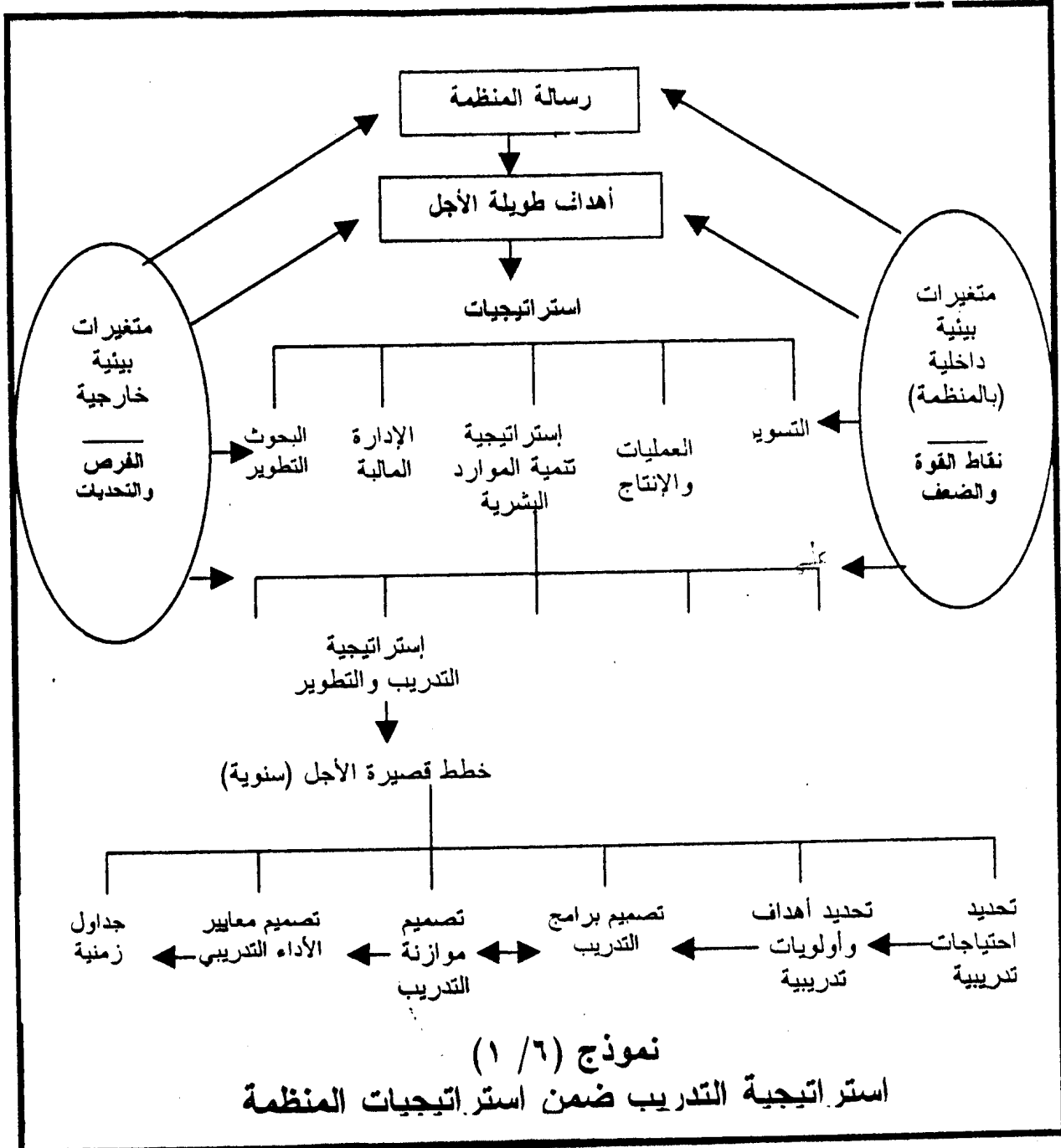
ويتفرع عن رسالة المنظمة أهدافها الإستراتيجية، أي الأهداف طويلة  
المدى . وهذه قد تتمثل في قدر معين من التوسعات، أو نسبة معينة من الأرباح  
علي رأس المال المستثمر، أو دخول أسواق جديدة، أو التوسع في أسواق  
قائمة، أو خفض التكلفة . وهذه الأهداف لا يتسنى أن تتحقق علي المدى  
الطويل أو حتى القصير دون توافر عناصر بشرية مؤهلة تسهم في بلوغها .

ولأن الأهداف الإستراتيجية لن تتحقق من تلقاء نفسها، فيتعين تصميم  
إستراتيجية لكل هدف . والإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة المدى . أو  
قل أنها منهج عمل شامل تتجه الإدارة علي مدى زمني طويل نسبيا ( حول ٥  
سنوات ) لبلوغ هدف محدد أو أهداف مخططة .

وتتعدد الإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة ليضم إطارها إستراتيجية  
التدريب . وهذه الإستراتيجية هي نقطة البدء في تصميم خطة التدريب .

فالإستراتيجية - كخطة طويلة المدى - تجزء إلى خطة سنوية أقدم أمداً.  
وخطة التدريب لعام معين ما هي إلا إحدى هذه الخطط.

ويوضح النموذج التالي أصول ومصادر إستراتيجية التدريب، وعلاقتها  
بإستراتيجيات وأهداف المنظمة:



تقوم إستراتيجية التدريب النابعة من الأهداف طويلة الأجل أو الأهداف الإستراتيجية للمنظمة على إدراك التوجهات الإستراتيجية في كل من الوظائف الرئيسية للمنظمة: التسويق والعمليات والإنتاج والموارد البشرية والإدارة المالية، والبحوث والتطوير ، فتستلهم هذه التوجهات وتترجمها إلى نقاط قوة

ونقاط ضعف، وإلى توقعات لاحتياجات وبرامج تدريبية . وتدخلها ضمن هيكل المعلومات اللازم لتحديد الاحتياجات التدريبية .

والمخطط الإستراتيجي للتدريب في مسعاه لتحديد الاحتياجات التدريبية يتعين ألا يغفل تأثير المتغيرات البيئية الداخلية مثل التوسعات أو التقلصات في حجم النشاط أو التطوير في التجهيزات الآلية أو برامج النقل والندب، والترقيات كما أنه يقرأ المتغيرات البيئية الخارجية (١) السوقية مثل تحالفات شركات منافسة (٢) التشريعية في مجالات مثل الجودة وتوظيف العمالة وتلوث البيئة، (٣) السياسية الإقتصادية مثل اتفاقيات الجات والتكتلات الإقليمية، والمتغيرات الفنية مثل النظام العالمي الجديد للجودة Iso 9000 ، كمدخلات هامة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية على المدى المتوسط والطويل .

هذا وتجزأ الخطة الإستراتيجية للتدريب (الخطة طويلة الأجل) إلى خطط سنوية أقصر أمدا . حيث تتضمن كل منها (١) تحديدا للاحتياجات التدريبية، (٢) تصميم أهداف وألويات التدريب (٣) ترجمة الأهداف التدريبية إلى برامج تدريبية (٤) تصميم موازنة التدريب لتقابل وتغطي - بقدر الإمكان - البرامج المخططة، (٥) تصميم معايير تقييم الأداء التدريبي، (٦) الجدولة الزمنية .

### تكييف إستراتيجية التدريب مع دورة حياة المنظمة

من ناحية أخرى يتعين تكييف إستراتيجية التدريب مع الإستراتيجية المرتبطة بدورة حياة المنظمة، وهي إستراتيجيات النمو، الاستقرار أو الانكماش . حيث يتعين التركيز مع كل من هذه الإستراتيجيات على تلمس الاحتياجات التدريبية الأكثر إلحاحا .



ترتبط إستراتيجيات النمو بتوجهات المنظمة، نحو التوسع مثل إضافة نشاط جديد أو خط إنتاج جديد أو أكثر أو منتج جديد أو أكثر، أو شراء شركة أخرى تمارس نشاط مختلفاً. وهنا يتعين علي المخطط الإستراتيجي للتدريب تحديد احتياجات تدريبية للأجل المتوسط والطويل في مجالات حاکمة مثل التخطيط الإستراتيجي ومهارات التفاوض ودراسات الجدوى وإدارة المشروعات وإدارة المشتريات الرأسمالية، والتخطيط للمنتجات الجديدة.

أما إستراتيجيات الاستقرار والمرتبطة بتوجهات المنظمة أو الإدارة نحو تحقيق استقرار نسبي في المبيعات والإيرادات والأرباح، فتتمثل في تنويع المنتجات والتركيز علي نشاط جديد واعد، وإعادة التنظيم، أو إعادة تكوين المزيج التسويقي. وتتطلب هذه الإستراتيجيات تحديداً للاحتياجات التدريبية في مجالات مثل إدارة التغيير ومهارات الابتكار، ومهارات التخطيط الإستراتيجي للتسويق.

وأما إستراتيجية الانكماش، والتي ترتبط باتجاه الإدارة نحو تحسين استغلال الموارد وخفض التكلفة لمواجهة متغيرات سوقية معاكسة، فتتطلب أن تراعى إستراتيجية التدريب - علي المدى المتوسط والطويل - تحديد احتياجات تدريبية في مجال دراسة التكلفة والعائد وترشيد التكاليف، والتفاوض ( لاسيما لإدارة عمليات البيع التي قد تشمل أحد أو بعض الأصول المنظمة ).

كذلك يتضمن الإطار العام لإستراتيجيات المنظمة، إستراتيجيات تنافسية مثل إستراتيجية التميز Differentiation بتمييز المنتج في التصميم، أو الجودة أو السعر أو مواعيد التسليم. ويتطلب هذا تعزيز القدرات في مجالات التصميم وهندسة الإنتاج وضبط وتشغيل الآلات والمعايرة، وقياس الجودة. وهناك

أيضا إستراتيجية خفض التكلفة والتي تتطلب تعزيز لقدرات في مجالات تصميم نظم التكاليف، وقياس وتحليل التكاليف وتحليل التكلفة والعائد، والإدارة المتقدمة للمشتریات والمخازن وما إلى ذلك .

ويتعين أن تقوم خطة التدريب علي عدة أسس وأن تتكامل معها . وأهم هذه الأسس هي (١) تحليل المتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، (٢) التكامل مع برامج الاختيار والتعيين، (٣) التكامل مع برامج تخطيط المسار الوظيفي، (٤) التكامل مع برامج النقل والترقية، (٥) التكامل مع سياسات تقييم الأداء، (٦) التكامل مع سياسات الحفز .

### تحليل المتغيرات في بيئة المنظمة

مع التسليم بوجود ثوابت، إلا أن شيئا لا يثبت علي حال في بيئة المنظمة . فالثوابت التي قد تتمثل في هيكل أنشطة المنظمة ومزيج منتجاتها لا تلبث أن تتغير . وفي هيكل أنشطة المنظمة نجد الهيكل التنظيمي باختصاصاته الوظيفية، ومهام الأفراد والمجموعات . ويتكامل مع ذلك مزيج المنتجات الذي يتطلب أنشطة ومهام يتعين أن تؤدي من خلال عاملين مؤهلين من حيث القدرات والسمات السلوكية التعلمية .

وفي مجال المتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة، تستجد أمور مثل:

- أ - إضافة أنشطة جديدة أو إلغاء أنشطة قائمة .
- ب - إضافة منتج جديد أو أكثر أو إسقاط منتج قائم أو أكثر .
- ج - الاتجاه للتحالف أو التعاون مع منظمة أخرى .
- د - إعادة تنظيم، تتطلب استحداث وظائف جديدة أو معالجة عمالة زائدة بنقلها لوظائف أخرى من خلال تدريب تحويلي .

- هـ - إحلال خط إنتاج جديد أو أكثر بخصائص مختلفة .  
و - إعادة تصميم وظائف .  
ز - إعادة تصميم طرق عمل .

كما يتطلب الأمر تحليلاً خاصاً في البيئة الخارجية للمنظمة . وهنا يشمل التحليل عدة متغيرات أهمها :

#### ١ - البيئة الاقتصادية :

فهذه البيئة تؤثر في تحديد مخصصات أو موازنة التدريب . إذ أنها تؤثر من خلال مستويات الأسعار ومعدلات التضخم على تكلفة مستلزمات التدريب ، وعناصرها المتعددة ، مثل :

- \* تكلفة مبنى التدريب أو المبنى التدريبية .
- \* تكلفة تجهيزات تدريبية رأسمالية لا سيما المعينات السمعية والبصرية .
- \* أتعاب المدربين .
- \* العدد الذي يمكن ترشيحه من المتدربين للبرامج المخططة ، على ضوء متوسط تكلفة المتدرب .
- \* حوافز المتدربين ، مثل بدلات السفر والإعاشة ، وجوائز أوائل خريجي البرامج .
- \* تكلفة السفر والانتقال .
- \* تكلفة صيانة تجهيزات التدريب .

#### ٢ - البيئة الفنية (التكنولوجية)

حيث يتطلب أي تغيير في تجهيزات أو طرق الأداء إما لمواجهة المنافسة المحلية أو الخارجية ، للتوافق مع متطلبات الأيزو أو للتطوير بشكل عام ، تغييراً مواكباً بل ومسبقاً في اتجاهات ومعارف ومهارات العاملين . فمثلاً عبر مراحل

التحول من آلة الكاتبة العادية إلى الآلة الكاتبة الكهربائية ثم إلى الحاسب الآلي . كل من هذه المراحل تطلبت تدريباً مسبقاً لجعل العاملين أو العاملات يستوعبون هذا التجديد في التجهيزات . كما أن التحول من الأداء اليدوي إلى التشغيل بالحاسب الآلي في مجالات متعددة (بنوك، منظمات صناعية/تجارية... الخ) يتطلب تدريباً مسبقاً يركز على تطوير الإتجاهات والمفاهيم والمهارات .

كذلك يتطلب التغيير في نظام العمل، من حيث إستحداث طريقة أو أسلوب جديد، أو تبسيط الإجراءات، أو تعديل الدورة المستندية، يتطلب تدريباً مسبقاً لتأهيل العاملين على صيغة أو صيغ الأداء الجديد .

### ٣ - البيئة السوقية :

لعل أهم ظواهر البيئة السوقية هي المنافسة . فكلما زادت حدة المنافسة زاد توجه المنظمة نحو رفع الجودة أو خفض التكلفة أو كليهما . وإحراز تقدم في أى من هذين المجالين يتطلب تكثيفاً لجهود التدريب وموازنته، واستنباطاً لمزيج أفضل من الوسائل والتجهيزات التدريبية بما يحقق هذه الأهداف . من ناحية أخرى فإن الابتكار كأحد سبل رفع الجودة وخفض التكلفة، يتطلب - ضمن ما يتطلب - برامج تدريبية تهيئ وتصل - إضافة لمهارات الابتكار - مهارات إدارية مساعدة على الابتكار في مجالات : إدارة الضغوط وإدارة الوقت والاتصال، وما إلى ذلك من مهارات لازمة لإثراء التفكير الابتكاري .

### إطار خطة التدريب

يشمل إطار الخطة التدريبية المراحل التالية :

## ١ - تحديد الاحتياجات التدريبية

تتمثل الاحتياجات التدريبية في الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب لدى عدد أو أعداد من العاملين في موقع أو مستوى تنظيمي أو أكثر . بحيث يؤدي سد هذه الاحتياجات لتحسين الأداء أو معالجة مشكلات قائمة . ويمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية إلى (١) تطوير أو تحديث معلومات أو معارف، و(٢) تنمية مهارات إدارية أو فنية، و(٣) تطوير اتجاهات وسلوكيات و(٤) تعزيز نقاط قوة . وعند تحديد الاحتياجات التدريبية يتعين ترتيبها من حيث أهميتها وأولوياتها لا سيما إن كانت مخصصات موازنة التدريب تقصر عن تلبية كل الاحتياجات، أو حالت دون ذلك أسباب إدارية أو فنية أخرى .

ويقوم تحديد الاحتياجات التدريبية علي عدة أسس أهمها:

- ١- تحليل أهداف المنظمة، وما تتطلبه أنشطة تنفيذها من قدرات بشرية .
- ٢- تحليل الأفراد (دراسة القدرات والمؤهلات والدوافع والاتجاهات ومعدلات الإنتاجية والغياب . . الخ ) لتحديد من يحتاج للتدريب وعلي ماذا سيتدرب .

٤- تحليل التنظيم (مدي وضوح الأهداف والاختصاصات أو المهام) ومدي الاتجاه لاستخدام تقسيمات أو مستويات تنظيمية جديدة أو تعديل في اختصاصات وظيفية قائمة، لتحديد أين أو في أي الوحدات التنظيمية يتطلب الأمر تدريبا، وعلي ماذا ؟

- ٤- تحليل المنافسة ودرجة حدتها في مجالات مثل الجودة والسعر، وخدمات ما قبل و/ أو بعد البيع وفي السوق أو الأسواق المستهدفة .

- ٥- تحليل الوظائف من حيث طبيعة الأعمال وظروف الأداء ومتطلباته من قدرات .
- ٦- استقصاء آراء العاملين والعاملات بشأن رؤاهم في احتياجاتهم التدريبية .
- ٧- استقصاء آراء الرؤساء بشأن نقاط الضعف لدى مرءوسيههم .
- ٨- تحليل تقارير تقييم الأداء للتعرف علي نواحي القصور التي تمثل احتياجات تدريبية .
- ٩- تحليل تقارير التفتيش بشأن نقاط قوة أو ضعف العاملين .
- ١٠- تحليل الشكاوى المقدمة من عاملين ضد رؤسائهم و/ أو زملائهم و/ أو مرءوسيههم أو تلك المقدمة من عملاء المنظمة ضد موظفيها .
- ١١- تخطيط الموارد البشرية من حيث عدد الذين سيعينون أو ينقلون أو ينتدبون أو يرقون، من ثم الاحتياجات التدريبية لكل تقسيم .
- ١٢- تحليل تقارير تقييم التدريب السابقة، للتعرف علي مدى اكتمال سد الحاجات التدريبية .
- ١٣- تحليل تجهيزات الأداء وأوجه التطوير المخططة بها وما تتطلبه من قدرات جديدة .
- ١٤- تحليل مؤشرات مثل الغياب والتمارض ومعدل دوران العمالة، وحوادث وإصابات العمل، وسبباتها التي ترجع لقصور في الاتجاهات و/ أو القدرات من جانب العاملين و/ أو ورؤسائهم و/ أو زملائهم .
- ١٥- تحليل التكاليف الفعلية ومدى انفاقها مع معدلات التكلفة المعيارية .
- ١٦- الملاحظة الميدانية للعاملين والعاملات من حيث أسلوب الأداء والتعامل مع الرؤساء والزملاء، أو العملاء .

هذا ويمكن الجمع بين أكثر من أسلوب من الأساليب السابقة لتحديد الاحتياجات التدريبية .

### ترجمة التحديات لاحتياجات تدريبية

ولا يختلف اثنان أن بلوغ أسباب الجودة الشاملة يعد تحديا، وأملا في آن واحد . إن التحول من نظام إداري قاصر جزئيا عن بلوغ الجودة الشاملة، إلى نظام أفعل يحقق متطلباتها يمثل عبورا أو سدا لفجوة موجودة لدى بعض منظماتنا العربية، سواء كانت منتجة لسلع أو لخدمات . لاسيما وأن تحدي الجودة يزداد حدة مع بداية تنفيذ الإتفاقية العامة للتعرفه والتجارة ( الجلت ) وانفتاح الأسواق أكثر وأكثر مع تحرير التجارة العالمية . وتزايد حدة المنافسة .

ويتطلب عبور الفجوة الحالية في مجال الجودة، تخطيطا إستراتيجيا يتضمن تخطيطا للاحتياجات التدريبية لمواجهة ومواكبة متغيرات تكنولوجيا مؤثرة . وإذا أخذنا تحدى مضارعة جودة المنتجات المنافسة كمتغير خارجي، فيمكن أن يمثل بدوره أساسا هاما لتحديد الاحتياجات التدريبية .

ونظرا لان مدخل إدارة الجودة الشاملة يشمل تطويرا لكافة مجالات الأداء بكل الوحدات والمستويات التنظيمية، فإن تحدى الجودة يمكن أن يكون مصدرا أو أساسا مع الأسس سالفه الذكر ( وإضافة لتحليل خصائص المنتجات المنافسة ) لتحديد فاعل للاحتياجات التدريبية . وهذا التحديد بدوره يمثل أساسا ومنطلقا لتصميم أهداف تدريبية تترجم إلى برامج تدريبية في تصميم مجالات مثل: تصميم المنتجات الجديدة ومهارات تحليل الموردين وتقييم عروضهم وتصميم تجارب الجودة، والطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، وتحليل تكاليف الجودة، والأساليب الكمية في جدولة العمليات، وأسس تشغيل

التجهيزات الآلية، ومهارات الصيانة، ومهارات استخدام وصيانة أجهزة اختبار الجودة، ولإدارة العليا، يمكن تصميم برامج في مجالات مثل: التخطيط الإستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة، وبناء وتطوير فرق العمل ( تمثل فرق العمل جوهر إدارة الجودة الشاملة )، وإدارة حلقات الجودة باعتبارها سبيلا هاما لتعزيز تعليية الأداء الجماعي .

## تصميم الأهداف التدريبية

تشتق أهداف التدريب من تحديد الاحتياجات التدريبية . أو قل أن الاحتياجات التدريبية تترجم إلى أهداف تدريبية . فإذا أسفر تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعة من العاملين بالبيع عن حاجتهم لمهارات إجراء المقابلة البيعية فإن هذا الاحتياج يترجم إلى: " تهيئة قدرات التخطيط والتنفيذ الناجح للمقابلات البيعية لدى موظفي المبيعات الجدد " وبفرض دقة تحديد الاحتياجات التدريبية فإن قصور تصميم أهداف التدريب قد يكون مسمارا في نعش الجهد التدريبي . فهذه الأهداف هي بمثابة معايير لتقييم النشاط التدريبي .

لذلك يتعين مراعاة عدة خصائص في صياغة الأهداف التدريبية هي :

أ - أن يكون الهدف في صيغة كمية بقدر الإمكان، ليتمكن قياس مدى تحققه . مثلا: تدريب ٢٨ من رؤساء الأقسام الفنية علي مهارات الإشراف .

ب - أن يكون للهدف إطارا زمنيا محددًا فيسهل قياس مدى تحققه خلال

فترة معينة . فمثلا الهدف السابق يمكن إكمال صياغته كما يلي:

" تدريب ٢٨ من رؤساء الأقسام الفنية علي مهارات الإشراف خلال النصف الأول من العام القادم ."



ج- وضوح الهدف للمنفذين من طاقم جهاز التدريب، والمعنيين به أيضا من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام الذين يتأثر مرشحوهم بالهدف التدريبي أو الأهداف التدريبية .

د - ديمقراطية الهدف . بمعنى أن يتشارك مدير التدريب والعاملون معه، والرؤساء ( الذين يرشحون مرءوسوهم ) في صياغة الهدف . وعندما يكون الهدف مشتركا ومقبولا جماعيا، يتكاتف أصحاب المصلحة علي حسن تصميمه وتنفيذه ومتابعته .

هـ- أن يكون الهدف عمليا معقولا، وليس حالما أو خياليا تناسب . فكلما الهدف مع الموارد المتاحة، ماليا وبشريا وماديا كان أكثر عملية وواقعية، والعكس صحيح .

ويمكن تحديد أهم أهداف التدريب فيما يلي:

١- تكوين وتنمية وصقل معارف ومهارات الأفراد بما يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية ويسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة .

٢- تذكير العاملين وبأساليب الأداء، وتعريفهم أولا بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها، وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات .

٣- خلق صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى .

٤- تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات - علي اختلاف مستوياتهم التنظيمية باستخدام مزيج متكامل المداخل للتدريب مع مدخل التطوير

التنظيمي، بما يسهل من معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة علي المدى القصير والمتوسط والطويل .

٥- زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة بتقليل الفاقد في المواد أو الخامات وفي ساعات العمل، كنتيجة لارتفاع كفاءة الأداء، وتحسن أنماط السلوك .

٦- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة . فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحويلي - تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها .

٧- تقليل وقت أداء الخدمة، في المنظمات الخدمية، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضائهم عن المنظمة ومنتجاتها، ويحسن صورتها في أذهانهم . ويدعم مركزها التنافسي .

٨- التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي، من خلال تنمية المهارات وترشيد السلوكيات لتناسب مع مستويات وتخصصات وأساليب تنظيمية جديدة .

### تصميم برامج التدريب

يجيء تصميم البرامج التدريبية كترجمة للأهداف التدريبية . فكل هدف تدريبي يتمثل في سد احتياج تدريبي أو أكثر بتعزيز قدرات أو تطوير اتجاهات وسلوكيات في مجال معين، يؤدي لتصميم برنامج محدد أو أكثر يغطي - بعناصره - الاحتياج التدريبي المخطط .

وتتمثل أهم عناصر البرنامج التدريبي في:

أ - هدف أو أهداف البرنامج .

- ب - الفئة المستهدفة بالبرنامج .
- ج - إطار موضوعات البرنامج ( المادة التدريبية ) والذي لا يجب أن يكون تقليديا منقولا من برامج سابقة، بل يكون متطورا مسائرا للمستجدات في بيئة المنظمة ومخاطبا للتحديات التي تواجهها .
- د - أساليب التدريب المنسجمة مع أهداف وطبيعة موضوعات البرنامج والتي يجب ألا تكون تقليدية، بل شاملة للأساليب الأحدث مثل التدريب بالحاسب والتدريب عن بعد والسلوك النموذجي .
- هـ - وسائل الإيضاح السمعية والبصرية المنسجمة مع ما تقدم في البندين ( ج ، د ) .
- و - جدول موضوعي لا يضغط عنصرا من عناصر البرنامج أو يطيل آخر . بل يساعد علي تكريس الاهتمام بكل عنصر بما يتناسب مع وزنه أو أهميته النسبية ضمن إطار عناصر البرنامج ككل .

### تصميم موازنة التدريب

يتطلب تنفيذ أى مشروع تدريبي تمويلا مناسباً . وموازنة التدريب تحدد قدر ما يخصص من أموال لتمويل النشاط التدريبي من حيث الإنفاق الرأسمالي ( في حالة وجود مركز تدريب بالمنظمة ) أو الإنفاق التشغيلي التدريبي . ويشمل الإنفاق الرأسمالي مجالات مثل تكلفة الأرض لمبنى مركز التدريب وتكلفة إنشاء المبنى وتكلفة تجهيزه بتجهيزات التدريب و/ أو تجهيزات الفندقة جزيئا أو كلياً . وتكلفة الإحلال والتجديد . بينما يشمل الأنفلق التشغيلي عناصر متعددة مثل: أجور طاقم التدريب، وتكلفة السفر والانتقال وبدلات السفر والإعاشة للمتدربين، وتكلفة استئجار قاعات فندقية وتكلفة صيانة تجهيزات التدريب وتكلفة عامة وإدارية .

علي أن يسترشد في تحديد موازنة التدريب بعدة اعتبارات، مثل عدد البرامج المستهدف تنفيذها ومتوسط عدد المرشحين بكل برنامج ومتوسط مدة البرنامج التدريبي وموقع تنفيذ البرنامج ( بمركز تدريب المنظمة/ بمركز محلي/ بمركز خارجي ) ومرتبة وخبرة المدربين التي تؤثر في تكلفة أتعابهم .

### تحديد معايير ترشيح المدربين

فما يساعد علي ضمان فاعلية ونجاح التدريب، أن تحدد معايير موضوعية لترشيح من يبتعثون إلى البرامج التدريبية .

وتتعدد هذه المعايير لتشمل بعض أو كل المعايير التالية، حسب الحالة مثل: مدة الخدمة وطبيعة ومجال الخبرة والمؤهل والسن والتخصص الوظيفي والمستوي الإداري أو التنظيمي الحالي والمستوي الإداري أو التنظيمي المتوقع ومدى إجابة لغة معينة أو أكثر، إن كان البرنامج بلغة أجنبية، أو كانت بعض مواد التدريب بلغة أجنبية والمتطلبات السابقة . فمثلا لا يرشح فرد لبرنامج في التفاوض بينما لم يحضر برنامجا في مهارات الاتصال .

### مشكلات تخطيط التدريب بالمنظمات العربية

رغم الأهمية البالغة للتدريب في تحسين وتعزيز الأداء الفردي الجماعي وتحقيق وتنمية فاعلية المنظمة وقدراتها التنافسية، فإن مشكلات ونواحي شتى للقصور تظهر في هذا الصدد، أهمها:

١- قصور اهتمام عدد غير قليل من المديرين - في مستوى الإدارة العليا والوسطى - بالتدريب، واعتباره كماليات إدارية .

٢- ضالة المخصصات المالية التي ترصد للتدريب . والمسارعة - عند قصور الموارد المالية للمنظمة إلى البدء بالاستقطاع من مخصصات التدريب

قبل أى مخصصات أخرى، وفي حالات أخرى تتحدد هذه المخصصات وفقاً لمدى قرب مدير التدريب من صانع أو صناع القرار في المنظمة.

٣- إتجاه بعض المديرين لاستخدام الإيفاد للتدريب كمكافأة لمن يسودون مجالته (تدريب للسياحة) أو للتخلص من موظف مشاغب، أو للتخلص من فائض في موازنة التدريب، دون أن يكون الهدف هو سد لاحتياجات تدريبية حقيقية.

٤- إعداد خطة التدريب بشكل غير سليم، فإما تكون منقولة عن منظمة أخرى أو تكون كخطة العام الماضي أو وليدة اجتهاد شخصي ممن يدير التدريب لا تسنده أية معلومات أو أسس موضوعية.

٥- عدم تكريس جهد كاف لتحديد الاحتياجات التدريبية، مما يؤدي لإيفاد متدرب لدورة لا يحتاجها وحرمان من يستحقها منها. أن ما نشهده أحياناً من ابتعاث متدرب لبرنامج لا يناسب احتياجاته أو لا يتناسب مع خلفيته المهنية أو مستواه التنظيمي، لهو معول في صرح الجهد التدريبي. فلا المتدرب استفاد، ولا نعم المدرب بتفاعل المتدرب معه، ولا استفادت المنظمة. بل أنه مالا قد أنفق دون عائد. وقد يكون مرشحاً آخر له حاجة ماسة للبرنامج قد حجبت عنه فرصة تدريبية لازمة. لذلك فإن تخطيط التدريب لا يكتمل إلا بتحديد موضوعي واضح، ودقيق لمعايير ترشيح المتدربين.

جدول (٢/٦)  
التغيير ضروري في الأداء التدريبي

من	إلى
١- التخطيط لبرامج تدريب الشهر القادم أو السنة القادمة .	تخطيط تدريبي إستراتيجي للتكيف مع متغيرات فنية + إقتصادية + سياسية تشريعية + تنافسية + تنظيمية
٢- لا تحديد أو تحديد قاصر للاحتياجات التدريبية .	تحديد للاحتياجات التدريبية يقوم علي: تحليل: التنظيم، الوظائف، العاملين والعاملات، المنافسة، تقارير التقييم، والمؤشرات الإدارية والفنية .
٣- لا أهداف أو أهداف تدريبية فضفاضة .	أهداف تدريبية موضوعية محددة وعملية تصمم علي ضوء الاحتياجات التدريبية .
٤- موازنة تدريب تتحدد وفقا لما تبقى من أبواب الموازنة، أو وفقا لشطرة مدير التدريب	موازنة تدريب موضوعية تغطي احتياجات وبرامج التدريب ومتطلباتها .
٥- نشاط تدريبي لا يتكامل مع يتكامل مع وظائف المنظمة (تسويق، إنتاج، إدارة مالية، إدارة موارد بشرية، وبحوث تطوير )	نشاط تدريبي منسجم ومتكامل مع كافة وظائف المنظمة، ومساعدة علي فاعليتها وكفاءتها .
٦- نشاط تدريبي يهتم بمجرد تنفيذ برامج تدريبية محلية وإبتعاث متدربين لبرامج خارج المنظمة، واستهلاك مخصصات التدريب .	نشاط تدريبي يستهدف تعزيز الإستراتيجية التنافسية مثل (١) تحسين الجودة، (٢) خفض التكلفة، (٣) التميز . وفي المنظمات الحكومية: خفض التكلفة وتحسين جودة الخدمة .
٧- برامج تدريبية منقولة عن برامج سابقة .	برامج تدريبية ١- تستلهم الاحتياجات التدريبية ٢- مبتكرة ومتطورة مع تطور المتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية، والخارجية



Center of Accounting & Managerial Expertise

نصل بك إلى قمة الأداء

مركز الخبرة الإدارية والمحاسبية

Website: [www.camecenter.com](http://www.camecenter.com)

E-mail: [info@camecenter.com](mailto:info@camecenter.com)

## الوحدة التدريبية الثانية :

تصميم البرامج التدريبية  
ووضع خطة التدريب

أ.د / أحمد سيد مصطفى

## مرحلة تصميم البرامج التدريبية التي تلبي الاحتياجات التدريبية

يعتبر تصميم البرنامج التدريبي الذي يشبع احتياجات المتدربين، هو الركيزة الحيوية الثانية لضمان فعالية النشاط التدريبي. فالبرنامج التدريبي ما هو إلا بيان لمجال معرفي معين يحدد تفاصيل العمل المطلوب للوفاء بحاجة تدريبية محددة. وتأتي صعوبة وأهمية تصميم برنامج تدريبي يشبع الاحتياجات التدريبية للشركات والعاملين بها من أن البرنامج التدريبي يحتوي على عدد من العناصر المتداخلة وهي:

١. - أهداف البرنامج .
٢. - المتدربون .
٣. - المدربون .
٤. - المحتوى العلمي للبرنامج .
٥. - المواد التدريبية .
٦. - أساليب التدريب .
٧. - المساعدات (المعينات) التدريبية .
٨. - أدوات ومقاييس التقييم .
٩. - الإمكانيات البشرية والمادية .

وللتعامل مع هذه العناصر يجب وضع نموذج أو نظام متكامل يضمن فعالية النشاط التدريبي .

وفيما يلي نقدم خطوات تصميم البرنامج التدريبي :

### الخطوة الأولى: تحليل احتياجات المتدرب

وذلك من خلال تجميع البيانات عن المتدربين ، وتشمل هذه البيانات :



العدد المتوقع من المتدربين - موقع أو مواقع عمل المتدربين - الخلفية العلمية والعملية والخبرة الوظيفية للمتدربين - البرامج التدريبية التي حصلوا عليها - لغة المتدربين والمستوى الثقافي لهم - الصفات السلوكية والجسمانية للمتدربين .

### الخطوة الثانية: تحديد أهداف البرنامج التدريبي

حيث تعتمد فعالية البرنامج التدريبي على كفاءة المصمم في اختيار وكتابة أهداف جيدة تعكس احتياجات الشركة ، وسلوكيات الوظيفة ، واحتياجات المتدرب .

وهنا يجب التفرقة بين نوعين رئيسيين من الأهداف :

١. - الأهداف العامة للبرنامج :

وتركز على الغايات الرئيسية للبرنامج والتي يود متخذو القرارات بالشركة التعرف عليها ، بهدف التأكد من فعالية ومردودة بالنسبة لأداء الأفراد .

٢. - الأهداف التفصيلية للبرنامج :

وتتضمن ثلاث أقسام رئيسية :

المهام - الظروف التي يتم فيها العمل - معايير الأداء المطلوب تحقيقها .

### الخطوة الثالثة : بناء البرنامج التدريبي :

ويتم في هذه الخطوة تحديد المعارف والمهارات والقيم اللازمة لكل هدف سلوكي ، أي بناء المنهج التدريبي والموضوعات التي ستقدم للمتدربين خلال أيام البرنامج التدريبي والتسلسل المنطقي للمحتوى .

### الخطوة الرابعة : اختيار الأساليب والمواد التدريبية .

وتعتبر هذه الخطوة هي الاختيار الحقيقي الأول لمهارة تصميم المنهج التدريبي .

بعبارة أخرى ، تعد أول ترجمة عملية للأنشطة التي يقوم بها المصمم ومدى فعاليتها

## كيف تختار أساليب التدريب الفعاله؟

أن الاختيار العلمى السليم للأساليب التدريبية المناسبة يعد أحد المعايير الأساسية التى تحكم فى النهاية درجة فعالية البرنامج التدريبى ، ولاسيما أن أكثر الأساليب التدريبية فى السنوات الأخيرة قد شهدت تعدداً ملحوظاً وتنوعاً واضحاً أعطى مجالاً واسعاً لخبراء التدريب لأختيار الأسلوب الذى يتناسب مع المتغيرات العديدة التى تحكم البرامج التدريبية المختلفة ، هذا بعد أن ظل أسلوب المحاضرة أو المدخل الأكاديمى النظرى فى التدريب ممارساً لمدة طويلة .

ولقد ترتب على التوسع الذى حدث فى نظريات التعليم من ناحية والدراسات العلمية للسلوك الإنسانى من ناحية أخرى حدوث تطور مماثل فى أساليب التدريب التى تنوعت أهدافها وتباينت مداخلها لتخدم أغراض مختلفة للتعلم وغايات متعددة مثل إكساب المعارف والمهارات الإدارية والسلوكية ومن ناحية أخرى فإن التطور السريع الذى يميز طبيعة الوظائف الإدارية والتعدد الملحوظ فى الخبرات المطلوبة للمديرين ، فضلاً عن التحديات الواضحة فى مجال العمل الإدارى جميعها أدت إلى حدوث تطور ملحوظ ليس فقط فى محتويات البرامج التدريبية ولكن أيضاً فى مجال تنوع الأساليب التدريبية المستخدمة بنفس القدر أو يزيد .

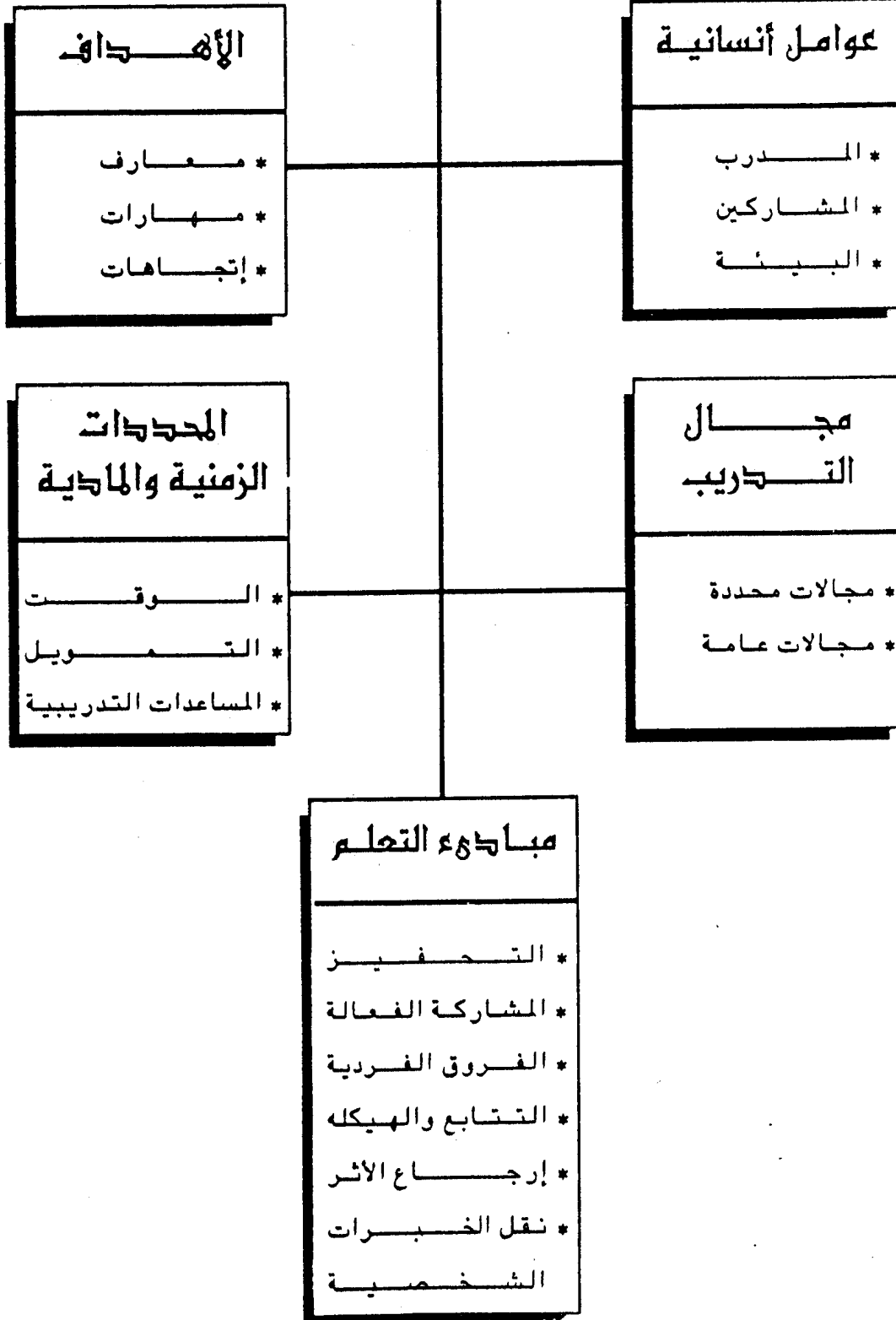
## جدول أساليب التدريب الإداري

الأسلوب	أهم خصائصه	مزاياه	مشكلاته	شروط نجاحه
المحاضرات	توصيل المعلومات من المحاضر إلى الحاضرين .	- نشر المعرفة في وقت قليل وتكلفة منخفضة لعدد كبير .	- الإقتصار على المعلومات . - إشراك المتدربين ضئيل .	- محاضر ذو علم غزير وقدرة على التوصيل .
المناقشات	بحث مسألة تختلف بشأنها الآراء بين عدد من المتدربين .	- إشراك المتدربين . - فرصة التعبير . - تبادل الأفكار .	- الجدل النظري أو الجانبي . - عدم توازن فرص النقاش .	- موضوع هام . - مدرب منظم . - متدربون مهتمون .
المؤتمرات والندوات	لقاء موسع حول موضوع هام .	- زيادة المعرفة ، ترسيخ المفاهيم ، أحدث النظريات .	- الرهت والجهد ، والتكاليف . - عدم قراءة البحوث . - الموضوعات الجانبية	- موضوع هام . - تنظيم جيد . - بحوث نافعة .
التعليم المبرمج	برنامج متكامل في موضوع معين .	- إختصار الوقت ، التكرار ، التلازم مع قدرة المتدرب	- التكاليف والجهد ، التلقا ، ضيق المجال في الإدارة .	- أختبار البرنامج .
دراسة الحالات	تحليل مشكلة وعلاجها .	- التفكير المنطقي ، تحليل المعلومات ، الحكم الموضوعي ، تطبيق المبادئ .	- الوقت والجهد في إعداد الحالات . - عدم واقعية بعض الحالات . - عدم حماس البعض لها .	- مشكلة قريبة من واقع المتدربين .
تحليل المواقف	حادثة قصيرة تناقش وتعالج .	- القدرة على إثارة الأسئلة الصحيحة ، تركيز جهد المتدربين وأفكارهم .	- عدم اهتمام بعض المتدربين بعلاج الحادث .	- مشكلة تجذب اهتمام المتدربين

## تابع جدول أساليب التدريب الإداري

الأسلوب	أهم خصائصه	مزاياه	مشكلاته	شروط نجاحه
سلة القرارات	كومة من المسائل تتطلب البت .	- سرعة التفكير . - القدرة على التصرف . - اكتشاف الأخطاء بالمقارنة .	- بعد المسائل عن الواقع . - تخرج البعض من النقد .	- مشكلات عملية . - متدرب قادر على التقويم الموضوعي
المباريات	مواقف بين فريقين تتخذ فيها قرارات متتابعة .	- التفكير السريع . - التطبيق العملي . - الإفادة من المعلومات .	- كثرة التكاليف . - أغفال بعض المعلومات . - الاهتمام بالجانب الكمي .	- حالة موضوعية بعناية . - كمبيوتر أو نظام دقيق للمعلومات .
اللجان ومجالس الإدارة	أعضاء يبحثون مشكلات العمل .	- واقعية المشكلات - التمهيد للترقية - النظرة الشمولية	- طول الاجتماعات - الحل الوسط . - النزاع وأنشغال الأعضاء .	- التشكيل الجيد .
الزيارات الميدانية	إستطلاع أحد مواقع العمل .	- التطبيق . - المقابلات . - التنوع .	- الوقت والمجهود ، عدم اهتمام البعض .	- ترتيب وتنظيم جيد ، مقابلة مع المسؤولين .
تمثيل الأدوار	محاكاة العلاقات الإنسانية في الواقع .	- مهارات الإتصال . - تفهم النفس و الآخرين .	- البعد عن الحياة العملية . - التخرج من التمثيل والنقد .	- مشكلة عملية . - أدوار محددة . - مدرب ماهر .
تحليل المعاملات	فحص علاقات البناس وحالات الذات .	- التعرف على النفس والآخرين . - فهم المواقف الإنسانية .	- الإفتقار إلى الأساس النظري . - خطورة الأنماط .	- تمرينات تشمل التقويم الذاتي للمتدربين .

## العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التدريبية



الخطوة الخامسة: توفير الإمكانيات التدريبية

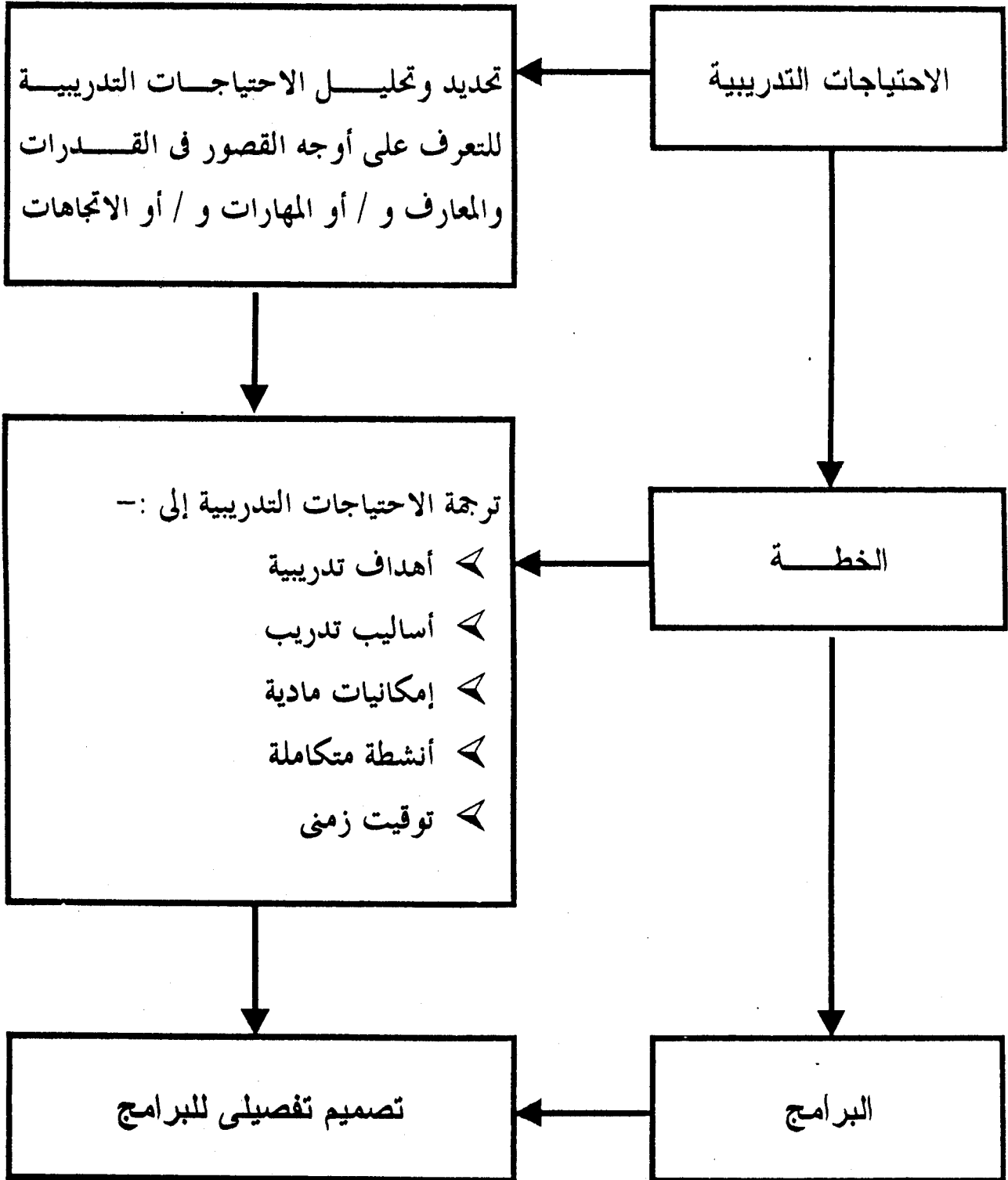
وتتضمن:

- هيئة التدريب .
- المساعدات التدريبية .
- الوسائل السمعية البصرية .
- الموازنات اللازمة للإنفاق على التدريب.

ويوضح شكل رقم (٤) الارتباط المباشر بين تحديد الاحتياجات التدريبية - التي تناولناها في الخطوة السابقة - وبين وضع هذه الاحتياجات التدريبية في صورة خطة تتضمن البرامج التدريبية التي تم تصميمها لتفي بالاحتياجات التدريبية .

شكل رقم ( ٤ )

الارتباط بين تحديد الاحتياجات التدريبية  
وبين تخطيط البرامج التدريبية



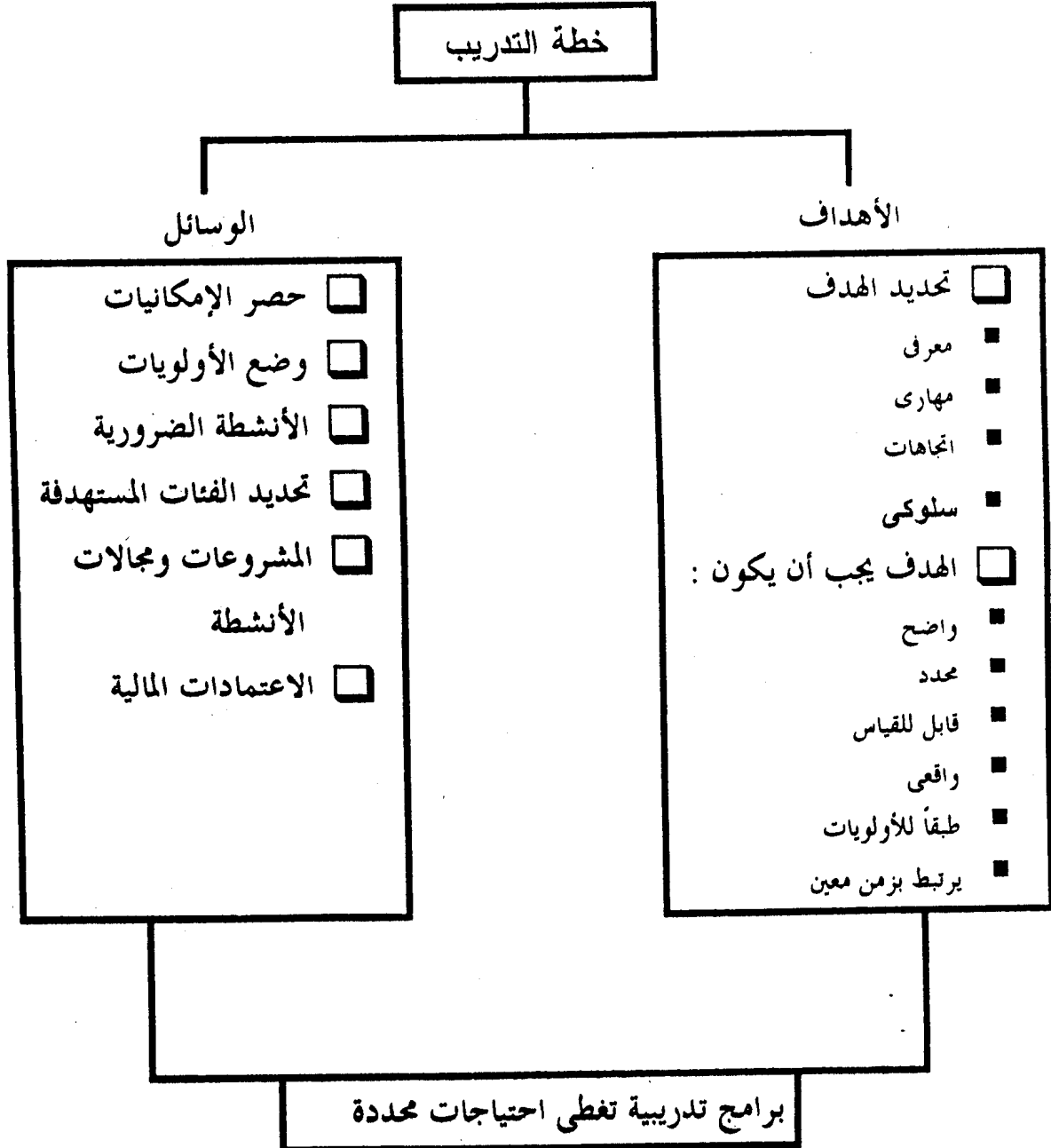
أى أن الخطة التدريبية هي حلقة الوصل بين الأهداف التدريبية ووسائل تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية قادمة .

وبين الشكل رقم ( ٥ ) هذه العلاقة .

ولوضع الخطة التدريبية يلزم :

◀ تحديد الأهداف

◀ تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف

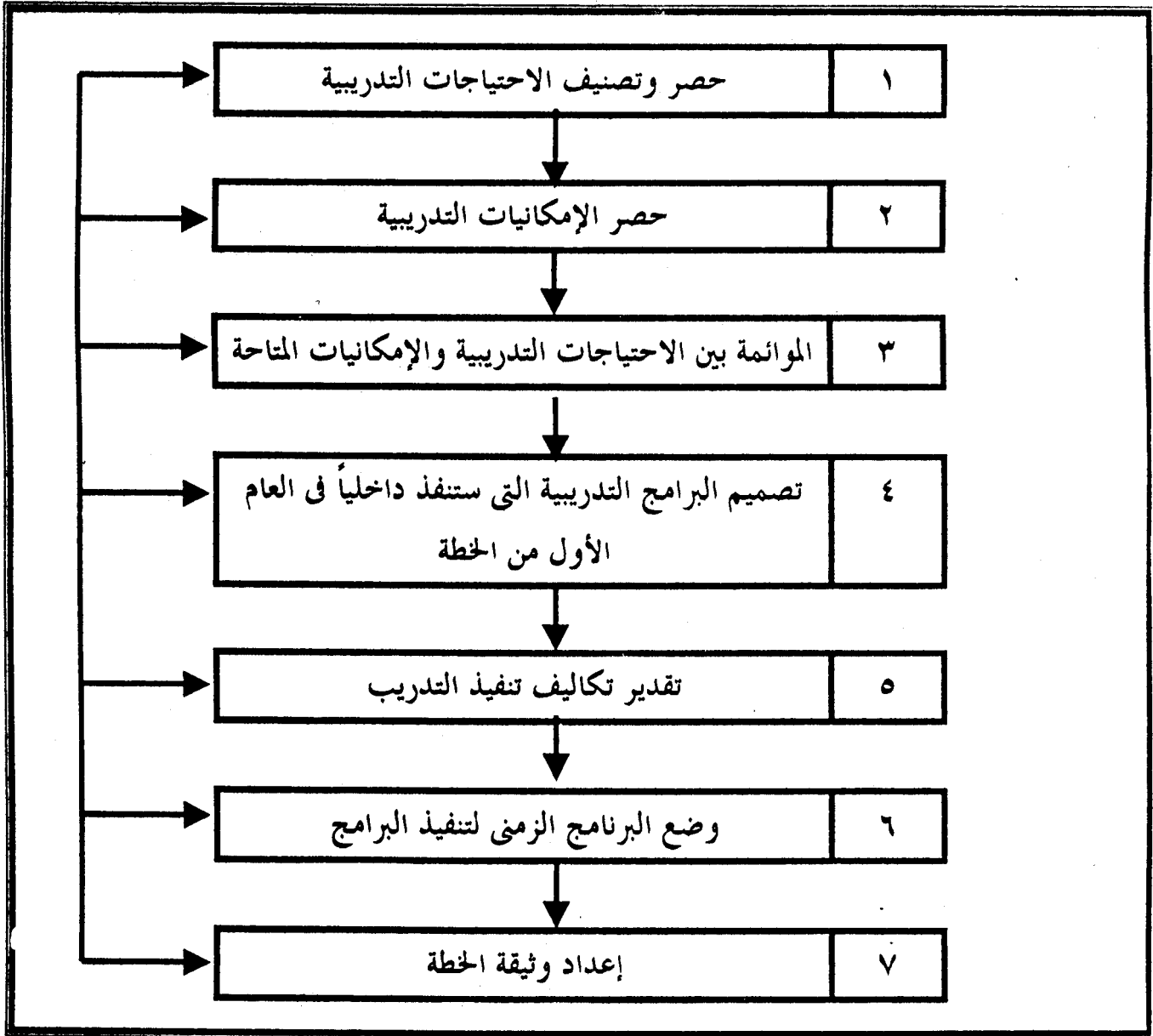




## إجراءات إعداد خطة التدريب

فيما يلي مجموعة الخطوات الإجرائية التفصيلية التي تساعد المسؤولين عن التدريب في وضع خطة تدريبية متكاملة كما يتضح من النموذج التالي :

### نموذج خطوات إعداد خطة التدريب



## نظام التخطيط للتدريب

ويمكن تطبيق مدخل النظم على التخطيط للتدريب على أساس أن التخطيط للتدريب يمكن اعتباره نظام فرعى يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات كما يتضح من الشكل التالي :

ويعبر المكون الخاص بالعمليات عن الإجراءات والأنشطة المرتبطة بالتخطيط .

### نموذج نظام التخطيط للتدريب









### قيود وتحفظات تصميم البرامج التدريبية :

يجب على القائم بتصميم البرامج التدريبية إدراك أن حريته في تصميم البرامج ليست مطلقة ، حيث يوجد العديد من القيود والتحفظات التي يجب الإنتباه اليها . ونتناول فيما يلي ثلاثة من أهم هذه القيود والتحفظات ، وهي :  
القيود الإقتصادية ، القيود الفنية ، والقيود المتعلقة بالمتدربين

#### ١ - القيود الإقتصادية :

يعتبر التدريب من الأنشطة المكلفة ماديا ، وغالبا ما يرصد له مبالغ كبيرة في ميزانية الجهة ، ونظرا لأن تكاليف التدريب تعتبر من التكاليف غير المباشرة ، بمعنى أنها لا تتصل مباشرة بالإنتاج ، فإن الإدارة العليا تحاول دائما ضغطها مما يجعل القائم بالتصميم أمام قيود وتحفظات يجب مراعاتها حتى لا تكون البرامج التي تم تصميمها غير قابلة للتنفيذ .  
ومن أجل ذلك يجب على القائم بالتصميم مراعاة أن تكون البرامج التي يقوم بتصميمها إقتصادية ، وهذا يتطلب :

١/٨ أن تعميم البرامج التدريبية لتلبية إحتياجات تدريبية فعلية ، والبعد

تماما عن برامج التدريب الترفيهي .

فكيف تستطيع تحقيق هذا المطلب ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٢/٨ أن يراعى فى تصميم البرامج التدريبية إستغلال الامكانيات المتاحة للجهة بقدر الإمكان .

وضح أهم الامكانيات التى يمكن لك مراعاة إستغلالها عند تنفيذ البرامج التى تكلف بتصميمها ؟

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

٢/٨ الا تزيد تكلفة البرامج التدريبية عند تنفيذها عن العائد المتوقع منها .  
ما هى أهم عناصر تكلفة البرامج التدريبية ؟ :

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

كيف يمكن حساب العائد المتوقع من البرامج التدريبية ؟ :

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

٤/١ أن تساهم البرامج التدريبية التي تم تصميمها في زيادة الكفاءة الإنتاجية للجهة .

ما هي الجوانب التي يجب التركيز عليها عند تصميم البرامج التدريبية حتى تضمن زيادة الإنتاجية للجهة ؟ :

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

٥/١ الا يؤدي تنفيذ البرامج التي تم تصميمها الى تعطيل العمل لفترات طويلة ، ما هي مقترحاتك لضمان عدم تعطيل العمل نتيجة لتنفيذ البرامج التي تم تصميمها ؟ :

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

٦/١ ما هي المتطلبات الأخرى التي يجب مراعاتها لضمان أن تكون البرامج التي تم تصميمها إقتصادية ؟ :

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



## ٢ - القيود الفنية :

نظرا لأن عمل فريق تصميم البرامج التدريبية فنى بالدرجة الأولى ، فإن إدارك هذا الفريق للقيود والتحفيزات الفنية الخاصة بتصميم البرامج التدريبية أمر فى غاية الأهمية ، وهذا يتطلب ما يلى :

### ١/٢ تصميم البرامج التدريبية حول المهام الوظيفية :

ومن أجل ذلك يجب الا ينزعج فريق التصميم من الكم الهائل من البيانات والمعلومات المطلوبة فى مرحلة التحليل وتعدد المصادر التى يتم اللجوء اليها للحصول على هذه البيانات والمعلومات .

ما هى أهم المصادر التى يلجأ اليها فريق التصميم للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتصميم البرامج حول المهام الوظيفية ؟ :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### ٢/٢ التركيز فى تصميم البرامج التدريبية على الجدوى من التدريب :

ولتحقيق ذلك يجب التركيز على تصميم البرامج بحيث تحدث تغييرا ملموسا فى المعارف والمهارات الهامة التى تتضمنها المهام الحيوية ، لأن التدريب على غير ذلك يكون مكلفا للغاية وغير ذى جدوى .

هل لفريق التصميم الحرية الكاملة فى إختيار المهام الحيوية التى سيتم التدريب عليها .. ولماذا ؟ :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### ٣/٢ عدم اللجوء الى طرق التحليل المعقدة :

فليس من الحكمة فى شىء اللجوء الى مقاييس متنوعة ، وإستخدام طرق إحصائية معقدة لإختيار المهام الحيوية التى سيتم التدريب عليها ، وليس عيبا فى التصميم تثبيت هذه المقاييس والطرق الاحصائية للعديد من البرامج التدريبية التى يتم تصميمها .

كما أن الإسراف فى تحليل المهام الحيوية الى المعارف والمهارات التى تتضمنها يحبس فريق التصميم لزمان طويل فى نطاق الإنتهاء من تصميم برنامج واحد . وكلما لجأ فريق التصميم الى إستخدام طرق تحليل وافية وسهلة وموحدة كلما سهلت مهمته .

#### ٤/٢ واقعية الأهداف المحددة للبرامج التى يتم تصميمها :

بالرغم من أن الأساس فى صياغة أهداف البرامج التدريبية يعتمد على تحديد الأهداف السلوكية ، إلا أن فريق التصميم يجب أن يراعى فى صياغة هذه الأهداف أن تكون واقعية ، وهذا يتحقق من خلال ثلاثة أبعاد :

**\*\* البعد الأول " البعد السلوكى " :** ويتضمن ما الذى يتوقعه فريق التصميم من تغيير فى معارف ومهارات وسلوك المتدرب بعد تلقى التدريب .

**\*\* البعد الثانى " بعد المحتوى " :** ويتضمن امكانية تحديد مادة تدريبية كافية لتحقيق الهدف المحدد .

**\*\* البعد الثالث :** وهو إنسجام الأهداف التى تم تحديدها للبرامج المصممة مع الأهداف التدريبية المحددة للجهة .

#### ٥/٢ القيود المتعلقة بالمحتوى التدريبى :

ربما كانت القيود المتعلقة بالمحتوى التدريبى من أعقد ما يواجه فريق التصميم ، لذلك فإنه عند القيام بتحديد المحتوى التدريبى للبرنامج وتقسيمه الى وحدات تدريبية وموضوعات متسلسلة يجب أن يراعى ما يلى :

١/٥/٢ أن يركز المحتوى على النواحي الأساسية التى تتعلق بزيادة معارف ومهارات المتدرب دون الإهمال الكلى لتثقيفه وتوسيع آفاق تفكيره ومداركه .

٢/٥/٢ الربط بين مواد التدريب وعمل المتدرب ، ولا يعنى ذلك أن يقتصر المحتوى على أعمال المتدرب الضيقة ، بل يجب أن يساعد المحتوى على خلق ملكة الإبداع والتطوير فى العمل .

٣/٥/٢ إعداد حقيبة المتدرب قبل بداية البرنامج التدريبى ، على أن تكون هذه

الحقيبة صالحة للإسترشاد بها من قبل المتدرب أثناء ممارسة العمل بعد إنتهاء التدريب .

٤/٥/٢٠٠٤ عدم الاسهاب فى المحتويات التى تتضمنها حقيبة المتدرب ، بل يجب أن تكون هذه الحقيبة ملخصة وواقية .

٥/٥/٢٠٠٥ يجب أن يراعى عند تحديد المحتوى جانبى الوقت اللازم لإعداد المحتوى من قبل المتدربين أو الخبراء الذين سيشاركون فى تنفيذ البرنامج والامكانيات المتوافرة لتجهيز هذا المحتوى .

#### ٦/٢ القيود المتعلقة بالاساليب التدريبية :

ليس لفريق التصميم الحرية المطلقة فى إختيار الاساليب التدريبية التى تستخدم لتنفيذ المحتوى التدريبى ، حيث توجد مجموعة من الاعتبارات التى يجب مراعاتها ، أهمها :

١/٦/٢ إختيار الاسلوب التدريبى الذى يكسب الخبرة المباشرة .

ما هى الصعوبات التى يواجهها فريق التصميم فى هذا المجال ؟ :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٢/٦/٢ اختيار الاساليب التدريبية التى تؤدى الى إتاحة الفرصة لإشراك جميع أعضاء البرنامج فى العملية التفاعلية للتدريب .

ما هى أهم الاساليب التدريبية التى تحقق ذلك ؟ :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٣/٦/٢ استخدام المدخل الديمقراطى للأساليب التدريبية التى تتيح للأعضاء إخراج الرغبات الدفينة بهدف إكسابها السلوك الذى يحميها من الإنحراف .

ما التوجيه الذى تراه بصفتك خبيراً فى تصميم البرامج التدريبية مناسباً لكل من المدرب وإدارة التدريب فى هذا المجال

بالنسبة للمدرب الجديد :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

بالنسبة لإدارة التدريب :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٤/٦/٢ يجب أن تتضمن الأساليب التدريبية - قدر الإمكان - جوانب مثيرة  
تجذب إهتمام المتدربين .

كيف يمكن تحقيق ذلك ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٧/٢ القيود المتعلقة بالمعينات التدريبية :

تلعب المعينات التدريبية دورا هاما في تدعيم الأساليب التدريبية ، بل أن  
الاخيرة تتحدد غالبا في ضوء الإمكانيات المتاحة من هذه المعينات ، كذلك يجب على  
مصممي البرامج التدريبية الإنتباه دائما الى القيود والتحفيزات المتعلقة  
بالمعينات التدريبية ، وهذا يستلزم مراعاة ما يلي :

١/٧/٢ تطابق إستخدام العينات مع الاسلوب التدريبي .

فكيف يراعى ذلك فى تصميم البرامج وايضا فى تنفيذها

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٢/٧/٢ عدم إزدحام المنهاج بالمعينات التدريبية .

لماذا ؟ :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٣/٧/٢ ملاءمة المعينات لمستوى المتدربين

ما المقصود بذلك ؟ ولماذا ؟ :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٤/٧/٢ قدرة المدرب على إستخدام المعينات

هل ترى أن ذلك قيده أهميته ؟

.....

.....

.....

.....

.....

٥/٧/٢ تحديد الأغراض التدريبية من إستخدام المعينات .

هل تستطيع المعينة الواحدة تحقيق أكثر من غرض تدريبي ؟ أعط مثال ؟

.....

.....

.....

.....

.....

٦/٧/٢ أن تكون المعينات مثيرة للإنتباه على الا تتعدى ذلك الى التسلية .

أحيانا يتطلب التدريب إضفاء روح المرح والتسلية ... كيف يتحقق

ذلك ؟ ومتى ؟ وما هو دور المعينات التدريبية فى ذلك ؟

.....

.....

.....

.....

.....



٧/٧/٢ مراعاة إختيار المعينات التي تتمشى مع الامكانيات المادية لإدارة التدريب .

الى اى مدى يجب أن يلتزم فريق التصميم بذلك ؟ :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٨/٢ القيود المتعلقة بالوقت اللازم للتدريب :

يمثل الوقت المخصص للمنهاج التدريبى قيودا على حرية فريق التصميم ، فكثيرا ما يكون الوقت المخصص لتنفيذ منهاج معين مختلف من جهة لأخرى ، رغم تشابه المنهاج فى كل منهما . وفريق التصميم الواعى يجب أن يراعى عند تحديد الوقت المخصص لتنفيذ المنهاج ما يلى :

١/٨/٢ تحديد الوقت اللازم لإكساب المعارف وتنمية المهارات التى سيتضمنها البرنامج فى ضوء إستعداد المتدربين وقدرات المدربين والاساليب التدريبية المستخدمة .

٢/٨/٢ الأخذ فى الحسبان العراقيل التى قد يضعها المتدربين أثناء تنفيذ البرنامج والتى قد تؤثر فى الوقت المخصص للتدريب .

٣/٨/٢ الأخذ فى الحسبان تأثير وقت التدريب على الكفاية الإنتاجية للجهة التابع لها المتدربين .



## كيف تقيم عرضاً تدريبياً ؟

### عناصر العرض التدريبي :

عندما تتلقى عرضاً تدريبياً من إحدى الجهات المتخصصة عليك بمراعاة مدى توفر العناصر التالية :

- ١- سابقة أعمال الجهة في مجال التدريب عامة وفي مجال البرنامج خاصة.
- ٢- مدى كفاءة المدرب/ أو المدربين المرشحين من قبل الجهة لتنفيذ النشاط التدريبي.
- ٣- الخبرة السابقة « إذا توفرت » في التعامل مع هذه الجهة من حيث مصداقية الالتزام بمتطلبات فعالية النشاط التدريبي.
- ٤- الحصول من الجهة على جدول تنفيذ البرنامج معد بالطريقة المناسبة بالموذج (أ).
- ٥- الحصول من الجهة على بيان السير الذاتية للخبراء على أن يتم إعدادها من خلال نموذج سابق الإعداد من طرفكم يتم استيفاءه من قبل الجهة (نموذج ب أ).
- ٦- طلب تفاصيل التكلفة المهنية مصنفة حسب عناصرها الرئيسية :

- الأتعاب المهنية .
- إقامة الخبراء والتأشيرات .
- تصميم المادة العلمية .
- الانتقالات .
- الملفات التدريبية .
- فائض الأعمال .

- ٧- تزويد الجهة بالأدلة الرئيسية عن نشاط عمل المنشأة أو بالتقرير السنوي وأية مطبوعات عامة تفيد القائمين بالتدريب في تقييم المادة التدريبية أو استخدام المصطلحات الخاصة بالمنشأة.

- ٨- مناقشة احقية استخدام المواد التدريبية فيما بعد والحصول على موافقة القيام بتنفيذها واخذ تكلفة ذلك في الحسبان .
- ٩- طلب تقرير تفصيلي من الجهة المنفذة عن المشاركين وإيجابيات وسلبيات النشاط ، مرفقا بها تقارير تقييم المشاركين بالنشاط .
- ١٠- المساعدة الجادة للجهة المنفذة في تحديد «الاهداف التدريبية للبرنامج».

### وأحذر ما يلي :

- ١- التركيز على تخفيض التكاليف كهدف أساسي لتنفيذ النشاط دون الأخذ في الاعتبار تأثير ذلك على جودة العمل التدريبي .
- ٢- أن يأتي تصميم البرنامج وتنفيذه (عاما) لا يأخذ في الاعتبار الظروف المحلية والتنظيمية .
- ٣- أن يتزايد عدد المشاركين بالبرنامج إلى الحد الذي يقلل من الاستفادة اللازمة ( العدد الأمثل ١٢-١٥ ) الحد الأقصى ( ٢٠-٢٥ ) .
- ٤- الموافقة على استبدال الخبير أو الخبراء الذين تم الاتفاق عليهم في اللحظة الأخيرة لسبب أو لآخر دون التأكد منذ عدم تأثير ذلك على فعالية أداء البرنامج .
- ٥- عدم استعراض المادة التدريبية مسبقا قبل تقديمها للمشاركين فقط تتبين وجود بعض المواد التدريبية « مثيرة للمشاكل » أو بعيدة عن أرض الواقع .
- ٦- الاحجام عن الاتصال بالمدرسين من فترة لأخرى لمتابعة مدى تقدم البرنامج وكوسيط مهني بين المدرسين والمتدربين .
- ٧- الأفراط في التدخل في عمل المدرسين أو أشعارهم بأنهم تحت المراقبة، حيث أن هذا الأحسلس يفقدهم الحماس المهني لأداء البرنامج .
- ٨- عدم الرد على العروض التدريبية التي ترد إليك سواء بالإيجاب أو النفي، حيث إن تكرار عدم الاستجابة من جانبك، يفقد حملس هذه الجهات عنديما تعاود مخاطبتها في المستقبل .

٩- عدم توفير البيئة المناسبة اللازمة لزيادة فعالية التدريب ومن أمثلة ذلك .

- عدم تحاسن المشاركين .
- قلة عدد المشاركين أو زيادتهم عن المستوى المناسب .
- عدم كفاءة الأجهزة والمعدات .
- عدم توفر خدمات الراحة .
- الإدارة العسكرية للنشاط .
- عدم تقدير جهد الجهة المقدمة ( إن كانت تستحق ذلك ) .

١٠- التعامل مع الجهة مقدمة الخدمة باعتبارها ( إجراء ) .

الوحدة التدريبية الثالثة :

تنفيذ البرامج التدريبية

ا.د / أحمد سيد مصطفى

-مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية :

تستمر مهمة مصمم المنهج التدريبي كذلك في عملية تنفيذ البرنامج وذلك بهدف التأكد من أن التنفيذ جاء مطابقا لما تم وضعة وملبيا للاحتياجات التي تصمم البرنامج من أجلها .  
فبعد أن تم في المرحلة السابقة التخطيط لتنفيذ البرنامج التدريبي من خلال الخطوات الخمس المشار إليها ، يبدأ ترجمة هذه الخطوات إلى واقع ملموس من خلال تنفيذ العناصر التالية :

١- كتابة وإعداد المادة التدريبية :

ويتضمن هذا النشاط الخطوات التالية :

- إعداد إطار عملي
- البحث عن مدى توافر هذه المواد .
- فحص ودراسة المواد التدريبية الموجودة .
- ترتيبات أو تعديل المواد الموجودة .
- إعداد مواد تدريبية جديدة معدة خصيصا للبرنامج .

٢- اختيار استراتيجية التدريب المناسب

وتتضمن اختيار مزيج من طرق التدريب والوسائل المساعدة وأسلوب تنظيم المدربين والمدربين لتحقيق هدف تدريبي معين .  
وتتضمن طرق التدريب :

( المحاضرة التقليدية - المؤتمر - البيان العملي - الدراسة الفردية - الحالات الدراسية - المحاكاة ) .

وتتضمن الوسائل المساعدة :

( الوسائل السمع بصرية - آلات التدريس - التلفزيون - الحاسب الآلي ) .

وتتضمن أساليب التنظيم :

( التوزيع التقليدي للمتدربين عشوائياً إلى مجموعات - المجموعات المتجانسة - فرق التعلم ) .

٣- اختيار المدرسين :

وتتضمن اختيار المدرب المؤهل لتنفيذ البرنامج التدريبي طبقاً للعوامل التالية :

- الخلفية العلمية للمدرب .

- الخبرات السابقة في مجال التدريب .

- القدرة على استخدام الأساليب الحديثة في التدريب .



**نموذج تسجيل مدرب**

أولاً-البيانات الشخصية :

الاسم :

الجنسية :

تاريخ الميلاد

محل الميلاد :

المؤهلات العلمية

المؤهل	تاريخ الحصول عليه	الجهة المانحة

ثانياً :اللغات التي تتقنها :

ثالثاً :مسمى الوظيفة الحالية :

جهة العمل :

فاكس :

تليفون العمل :

تليفون المنزل

رابعاً :التدرج الوظيفي :

الوظيفة	جهة العمل	التاريخ	
		من	إلى



**بطاقة تعارف  
مع مسئولى التدريب**

أسم مسئول التدريب :

الوظيفة :

جهة العمل :

العنوان :

دولة

محافظة

مدينة

ص.ب.

الرمز البريدى

تليفون عمل :

تليفون منزل :

فاكس :

الشكل القانونى للمنظمة :

طبيعة عمل المنظمة :

عدد العاملين بالمنظمة :

العنوان الواجب أن ترسل إليه البرامج والدورات التى يقدمها المعهد (فى حالة اختلافه عن المين أعلاه)





قائمة إرشادية لتخطيط وإدارة برامج التدريب

المرحلة الأولى التخطيط المبدئي (قبل عقد البرنامج ٨ أسبوع)

١. اختيار موضوع البرنامج التدريبي .
٢. تحديد الهدف من عقد البرنامج .
٣. تحديد الموضوعات التي سيتم تناولها بكل جلسة تدريبية .
٤. تحديد مستوى ونوع المشاركين بالبرنامج .
٥. تحديد معايير اختيار المشاركين بالبرنامج .
٦. التحديد المبدئي للمواعيد والفترة الزمنية اللازمة لانعقاد البرنامج .
٧. التحديد المبدئي للمتحدثين بالبرنامج وخبراء التدريب والأخصائيين .
٨. التحديد المبدئي للتكاليف التقديرية لتنفيذ البرنامج .
٩. تحديد عدد المشاركين بالبرنامج .
١٠. تحديد المسئول الإداري والفني عن تنفيذ البرنامج .
١١. إعداد خطابات الترشيح والدعوة للمشاركين الذين تم اختيارهم .
١٢. إعداد خطابات التكليف والاختيار لخبراء التدريب بالبرنامج .

المرحلة الثانية : الترتيبات الأساسية (قبل عقد البرنامج ٦ أسابيع)

١٣. تحديد المسئول عن تنفيذ البنود الثني عشر السابقة .
١٤. تحديد المسئولين عن تنفيذ التفاصيل الفرعية داخل الأنشطة الخاصة بالتخطيط المبدئي .
١٥. وضع إطار وخطة زمنية لتنفيذ مرحلة التخطيط المبدئي .
١٦. إرسال خطابات الترشيح للمشاركين بالبرنامج .

١٧. إرسال خطابات الدعوة لخبراء التدريب بالبرنامج .
١٨. إعداد الترتيبات الأولية اللازمة لقاعة التدريب .
١٩. الأعداد لعقد لقاء يضم مسئولى التدريب بالمنشأة وخبراء التدريب (من خارجها)

المرحلة الثالثة: الترتيبات الأساسية (قبل عقد البرنامج :أسابيع )

٢٠. تلقي تأكيدات الترشيح النهائي للمشاركين .
٢١. تلقي موافقة خبراء التدريب على المشاركة بالبرنامج .
٢٢. توجيه الإطار العام ومنهاج الندوة الى المشاركين الذين تأكد حضورهم .
٢٣. إعداد قائمة بأسماء وبيانات المشاركين بالبرنامج .
٢٤. مطالبة خبراء التدريب بتقديم المادة العلمية مع توضيح المساعدات التدريبية التي يحتاجون إليها .

المرحلة الرابعة: الترتيبات الأساسية (قبل عقد البرنامج ٣ أسابيع )

٢٥. تأكيد الاتفاق النهائي على قاعة التدريب التي تم اختيارها .
٢٦. توجيه الدعوة لبعض الشخصيات العامة لحضور الافتتاح .
٢٧. تقرير مدى الحاجة إلى الأفلام والشرائح التعليمية والمساعدات التدريبية اللازمة
٢٨. التحديد النهائي لمعد انعقاد البرنامج .
٢٩. تحديد الصورة النهائية للمواد التدريبية وطريقة إخراجها والأعداد اللازمة منها
٣٠. إعداد اللوحات الإرشادية والإعلامية اللازمة .
٣١. تحديد الأدوات الكتابية والأجهزة السمعية و البصرية اللازمة .
٣٢. عرض منهج البرنامج على المشاركين وخبراء التدريب .

المرحلة الخامسة: ترتيبات عقد البرنامج (قبل عقد البرنامج ٢ أسبوع

٣٣. الاتصال بأجهزة الصحافة والإعلام الداخلية والخارجية لتغطية النشاط التدريبي
٣٤. التعرف على إمكانيات قاعة التدريب التي تم الاتفاق عليها .
٣٥. التعرف على ظروف التهوية ، الإضاءة ، الخدمات الإدارية ، المرافق الصحية .
٣٦. التعرف على ترتيبات النقل والمواصلات اللازمة للمشاركين أو الخبراء .
٣٧. دراسة ظروف إقامة المشاركين والخبراء (بالبرامج المقيمة )
٣٨. ترتيب عملية التصوير الفوتوغرافي أو الفيديو لتسجيل النشاط .
٣٩. ترتيب الزيارات الميدانية المقرر تغطيتها أثناء البرنامج وتوجيه خطابات للجهات المعنية .
٤٠. التأكد من استلام كافة المواد التدريبية من خبراء التدريب .

المرحلة السادسة : ترتيبات التنفيذ (أسبوع قبل عقد البرنامج )

٤١. إرسال خطابات تأكيد وتذكير للمرشحين ، والبراء ، الشخصيات العامة ، والإدارات والجهات المسئولة عن توفير مساعدات التدريب ، القاعة النقل والمواصلات ، الصحافة والإعلام .
٤٢. متابعة تنفيذ المتطلبات اللازم توافرها في قاعة التدريب .
٤٣. التأكد من صلاحية الأجهزة السمعية والبصرية وتوفر الأفلام والشرائح التعليمية المطلوبة .
٤٤. إعداد ملفات البرنامج وكافة المطبوعات الخاصة بتنفيذه .
٤٥. التأكد من توفر إمكانيات النقل /الإقامة /الزيارات الميدانية .
٤٦. التأكد من الصورة النهائية لقائمة المشاركين بالبرنامج ثم أسألها مع الإطار والمنهاج الرئيسي للبرنامج إلى المشاركين .
٤٧. إعداد موازنة للبرنامج تمهيدا لإرسالها للجهات المسئولة .



- ٤٨ . التأكد من توفير استثمارات تسجيل المشاركين بالبرنامج .
- ٤٩ . التأكد من توفير بطاقات التعارف بالأعداد المطلوبة
- ٥٠ . التأكد من توفير الإسعافات الأولية اللازمة .

المرحلة السابعة : بداية العد التنازلى ( اليوم الأخير الذى يسبق عقد البرنامج )

- ٥١ . التأكد من وضع العلامات والإشارات الخاصة بتنفيذ البرنامج وكذلك الملصقات الإعلامية
- ٥٢ . الاختبار النهائى لترتيب المقاعد بالقاعة بصورة مناسبة
- ٥٣ . الاختبار النهائى لمستلزمات التدريب : السبورة ، لوحة الأوراق ، جهاز العرض السينمائى ، جهاز الشرائح التعليمية . . . . . الخ
- ٥٤ . الاختبار النهائى لصلاحية الأفلام المطلوبة للعرض
- ٥٥ . اختبار توفر إمكانيات تناول الشاي وفترات الراحة
- ٥٦ . اختبار إمكانيات النظافة والعناية المستمرة بالقاعة
- ٥٧ . اختبار توفر مكان مناسب للإعمال الإدارية الخاصة بالبرنامج
- ٥٨ . اختبار قائمة الأسماء للمشاركين والبيانات الخاصة بهم وفقا لصورة النهائية
- ٥٩ . التأكد من توفر الإسعافات الأولية اللازمة
- ٦٠ . اختبار سلامة التيار الكهربائى والتوصيلات الكهربائية المناسبة
- ٦١ . التأكد من توفر كافة الأدوات المكتبية اللازمة للمشاركين بالبرنامج
- ٦٢ . التأكد من توفر كافة المستلزمات المكتبية اللازمة لاعمال المدرب
- ٦٣ . التأكد من توفر تسهيلات النقل والمواصلات وفقا للمواعيد المطلوبة
- ٦٤ . التأكد من توفر تسهيلات الإقامة للمشاركين والخبراء
- ٦٥ . التأكد من توفر سلفة نقدية لصرف منها على الشريات
- ٦٦ . وضع التصور النهائى للجلسة الافتتاحية للبرنامج

٦٧. إعداد الترتيبات الأولية للجلسة الختامية للبرنامج  
٦٨. إعداد الترتيبات الخاصة باستقبال الشخصيات العامة  
٦٩. التأكد من أنها الترتيبات الخاصة بالتصوير الفوتوغرافي / السينمائي / الفيديو  
٧٠. عقد اجتماع مع مساعديك تلقى فية عليهم بالتعليمات النهائية مع توجيه الشكر لهم

المرحلة الثامنة : ساعة الصفر "الجلسة الافتتاحية" (يوم بداية البرنامج)

### الاختبار السريع للعناصر الآتية :

٧١. العلامات والمؤشرات والملصقات  
٧٢. ترتيب المقاعد، التهوية، الإضاءة  
٧٣. الأجهزة السمعية والبصرية  
٧٤. التيار الكهربائي  
٧٥. لافتات أسماء المشاركين وسلامة توزيعها بالقاعة  
٧٦. إجراءات التسجيل  
٧٧. إجراءات الترحيب بالمشاركين والخبراء والشخصيات العامة  
٧٨. توفر الملفات والأوراق العلمية بالأعداد المطلوبة  
٧٩. توفر المرطبات والوجبات الخفيفة في فترات الراحة  
٨٠. النظافة العامة للقاعة وأماكن الراحة

المرحلة التاسعة : بعد الجلسة الافتتاحية اليوم الثاني للبرنامج

٨١. التأكد من سلامة تسجيل أسماء المشاركين وبياناتهم الشخصية
٨٢. التأكد من استيفاء كافة بطاقات واستثمارات المشاركين
٨٣. التأكد من حصول كل مشارك على الملف والأوراق العلمية الخاصة بالبرنامج
٨٤. عقد جلسة مع الخبراء والشخصيات العامة لتبادل إرجاع الأثر
٨٥. التنبيه بإدخال التعديلات النهائية على قائمة الأسماء تمهيدا لتوزيعها
٨٦. التأكد من توزيع الملف التدريبي للندوة على المشاركين
٨٧. لقاء بعض المشاركين للتعرف على الانطباعات الأولية عن أهمية عقد هذا البرنامج وتوقعاتهم
٨٨. التأكد من قيام أحد مساعديك بتسجيل أهم القضايا والنقاط التي تدور بالبرنامج
٨٩. التنبيه بإعداد الشهادات الخاصة بتخريج المشاركين
٩٠. التنبيه بتوفير استثمارات تقييم البرنامج

اليوم قبل الأخير

المرحلة العاشرة: الجلسة الختامية

٩١. التأكد من سلامة البيانات، البطاقات، السجلات الخاصة بالبرنامج
٩٢. التأكد من إجراءات الحفل الختامي
٩٣. اتصالات هاتفية لتذكير الشخصيات العامة والرسمية المقرر حضورها حفل الختام البرنامج
٩٤. الاتصالات بالأجهزة الإعلامية الداخلية والخارجية لتغطية حفل الختام
٩٥. التأكد من توفر استثمارات التقييم الخاصة بالبرنامج
٩٦. التأكد من سلامة وصلاحيه الشهادات الخاصة بالمشاركين المنتظمين بالبرنامج
٩٧. التأكد من قرب الانتهاء من أعداد الميزانية الفعلية للبرنامج
٩٨. التنبيه بإعداد خطابات شكر للخبراء والشخصيات العامة والرسمية
٩٩. التأكد من إجراءات إعادة الأجهزة والمساعدات التدريبية إلى الجهات المسئولة عنها
١٠٠. التفكير في النشاط التدريبي المقبل

الوحدة التدريبية الرابعة :

تقييم التدريب

أ.د / أحمد سيد مصطفى

## مرحلة تقييم التدريب :

وبصفة عامة تتمثل مراحل تقييم التدريب فيما يلي :

أولاً: التقييم قبل بدء التدريب

ثانياً: التقييم أثناء التدريب

ثالثاً : التقييم بعد انتهاء التدريب

رابعاً :متابعة نتائج التقييم

وفيما يلي شرح لكل مرحلة والنماذج التي يمكن استخدامها :

أولاً: التقييم قبل بدء التدريب :

تهدف هذه المرحلة إلى تقييم مدخلات التدريب والأنشطة والنتائج المحتملة ويتضمن ذلك الإعداد المسبق للقرارات التي يجب تنفيذها وإجراءات العمل التي يجب إتباعها ويتم التقييم بطريقة أو أكثر من الطرق الآتية :

-استطلاع أداء المتدربين حول البرنامج التدريبي من حيث الموضوعات التي يتضمنها ،ترتيبها ،المواد ،الوسائل ،فترة التدريب ،مكانة ، وبذلك يمكن أن يحقق التدريب رغبات المتدربين

-استطلاع آراء رؤساء المتدربين في البرنامج التدريبي حيث أنهم أقدر الناس على معرفة احتياجات المتدربين ويمكن تحديد الطريقة المساهمة في الموضوعات التي يجب أن يتضمنها التدريب

-عمل اختبارات وتمارين تكشف عن عمق البرامج المقترحة وأيا منها يحتاج إلى شرح نظري أو تطبيقي عملي

-استعراض برامج وتقارير التدريب السابقة إذا كانت قد نفذت فعلا في المنظمة ومن ثم معرفة الأسباب التي ساعدت على نجاح التدريب السابق

نموذج  
استمارة ترشيح مشارك ببرنامج

البرنامج المرشح له	رقم البرنامج	تاريخ الانعقاد	مكان الانعقاد

جهة العمل	الإسم	العنوان	تليفون

بيانات المرشح :

الأسم كاملا :

النوع :

انثى

ذكر

تاريخ الحصول عليه :

تاريخ شغلها :

المؤهل الدراسي :

الوظيفة الحالية :

البرامج التدريبية التي سبق لة حضورها :

م	اسماء البرامج	المدة	التاريخ	مركز التدريب

التوقيع

مسئول التدريب بجهه العمل :

أمين عام المعهد

لا يقبل

يقبل

رأى معهد التأمين :

**نموذج**  
**استمارة تسجيل مشارك ببرنامج**

أخي المشارك العزيز، نرحب بك زميلاً، وندعوك لتقديم نفسك من خلال استيفاء  
البيانات التالية :

الاسم كاملاً: .....

الوظيفة الحالية: .....

جهة العمل: .....

العنوان: دولة ..... محافظة..... منطقة ..... مدينة .....

الرمز البريدي ..... صندوق بريد .....

المؤهل العلمي: .....

البرامج التدريبية التي سبق لك حضورها: .....

م	اسماء البرامج	المدة	التاريخ	مركز التدريب

ماهي توقعاتك من البرنامج باختصار ؟

هل تحب أن تركز على موضوعات معينة في هذا البرنامج ؟

شكراً مقدماً على عظيم تعاونك ، &

خروج توقعات مشترك من برنامج  
.....

الإسم : .....	الوظيفة : .....	جهة العمل : .....	المؤهل العلمي : .....
موضوعات توقع أن يتناولها البرنامج	مشكلات في عمليك توقع أن يناقشها البرنامج	مهارات تحتاجها يجب أن يزودك بها البرنامج	أساليب تدريب متوقع استخدامها في البرنامج
١	١	١	١
٢	٢	٢	٢
٣	٣	٣	٣
٤	٤	٤	٤
٥	٥	٥	٥
٦	٦	٦	٦
٧	٧	٧	٧



قائمة تعارف مشاركين ببرنامج

المكان :

التاريخ :

بيانات الاتصال		جهة العمل	المسمى الوظيفي	الاسم	م
فاكس	تليفون				
					١
					٢
					٣
					٤
					٥
					٦
					٧
					٨
					٩
					١٠

					الثالثة
					الثانية
					الأولى
					الجلسات
					الأيام
					الأول
					الثاني
					الثالث
					الرابع
					الخامس

الجدول الزمني لبرنامج.....  
في الفترة من..... إلى.....

**نموذج**  
**مساعدات الإيضاح اللازمة لبرنامج**

اسم البرنامج :

مدة البرنامج :

تاريخ الانعقاد :



مساءً من الساعة :



صباحاً من الساعة :

توقيت الانعقاد

م	مساعدات الإيضاح	اليوم	الجلسة	الساعة
١.	سبورة بيضاء			
٢.	فيليب شارت (لوحات ورقية)			
٣.	سبورة مغناطيسية			
٤.	سبورة متحركة			
٥.	أوفر هيد بروجكتور			
٦.	آلة عرض سينمائي			
٧.	فيديو			
٨.	تلفزيون			
٩.	داتا شو			
١٠.	جهاز تسجيل عادي			
١١.	كاميرا تصوير فيديو			
١٢.	شاشة عرض أوفر هيد بروجكتور			
١٣.	أجهزة كمبيوتر			

تابع نموذج

مساعدات الإيضاح اللازمة لبرنامج

م	مساعدات الإيضاح	اليوم	الجلسة	الساعة
.١٤	فانوس سحرى			
.١٥	افلام فيديو			
.١٦	شفافات			
.١٧	شرائح فيلمية			
.١٨	لوحات			
.١٩	خرائط			
.٢٠	نماذج مجسمة			
.٢١	كتب مطبوعة			
.٢٢	ملصقات			
.٢٣	تليفون			
.٢٤	راديو			
.٢٥	أفلام ملونة			
.٢٦	أخرى.....			



ثانيا : التقييم أثناء التدريب :

يتم التقييم في أثناء عملية التدريب إذ يقوم كل من المشتركين والمدربين والقائم بالتنسيق بتقييم المواد العلمية للبرامج التدريبية والاساليب المستخدمة وتسلسل موضوعات التدريب بكامل محتوياتها ومناخ التدريب بوجه عام .

ويمكن استخدام الاستقصاءات للمتدربين عقب كل جلسة تدريبية تتضمن الملاحظات والموضوع وطرق العرض ومدى الاستفادة وأية تعليقات أخرى والنموذج التالي يوضح ذلك..

**نموذج تقييم التدريب أثناء عملية التدريب**

اسم البرنامج: ..... الموضوع: .....

أ. رتب المادة التي تلقيتها حسب العاوين الآتية :

متخلفة تماما	قديمة	حية	جارية	جديدة	مستقبلية	مستقبلية جدا
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

ب. الى أي مدى تشعر بأنك في التدريب الجماعي :

غير منتج بالكامل	لا أشعر بأي جديد	في حيرة	نصف نصف	تشددني الى حد ما	أشعر بالتعاون والاندماج	مندمج تماما
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

ج. الى أي مدى تشعر بأن المواد نافعة ومرتبطة بعملك :

عديمة النفع بالكامل	ليست نافعة	قد تكون نافعة	سوف أفكر فيها	سوف أحاول تطبيقها	سوف استخدمها	اساسية لي في عملي
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

د. رتب درجات تقديم المواد إليك :

تقديم مهزوز	ليس موجه للاحتياجات	غير واضح	معقول	واضح	مباشر	منظم جيدا
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

**تابع نموذج تقييم التدريب أثناء عملية التدريب**

هـ. كيف أعدت المواد لتمشى مع أفكارك وقدراتك:

أولية للصغار	أولية وبدائية	أولية	مباشرة	متقدمة	متقدمة جدا	استمتع بها وتشجع أفكارى
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

و. وتقديرك الموقف المتاح للمواد:

فصير جدا	فصير	فصير الى حد ما	كافى	أطول من اللازم	طويل	طويل جدا
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

التاريخ

.....

التوقيع إختياري

.....





### أ. رد الفعل :

ويتم قياس رد الفعل باستقصاء يوزع بعد انتهاء البرنامج التدريبي بنفس شعور  
المدرين وما يعتقدون أنهم قد تعلموه ومقدار الفائدة .

ويلاحظ أن شعور المدرين لايعنى أن البرنامج التدريبي ناجح فقد يكون رد الفعل  
في كثير من الأحيان إيجابي نتيجة معلومات جديدة أو انبهار المدرين بالوسائل الجديدة  
المستخدمة .

**نموذج لتقييم رد الفعل للمتدرب تجاه التدريب**

إلى حد كبير جدا	إلى حد ما	بدرجة قليلة	
			١. إلى أي مدى يقدم هذا البرنامج مواد تدريبية تلبى احتياجات ؟
٣	٢	١	تعليقات .....
			٢. إلى أي مدى حد تناسب المطبوعات مع البرنامج التدريبي المقدم ؟
٣	٢	١	تعليقات .....
			٣. إلى أي مدى كان المدرب : يقدم المواد بطريقة منظمة
٣	٢	١	يقدم موضوعات هامة
٣	٢	١	يدفع الجماعة إلى إثارة الأسئلة
٣	٢	١	يشجع جو المحبة والاهتمام في المحاضرة
			تعليقات .....
			٤. إلى أي مدى وكيف يمكن زيادة فاعلية هذا البرنامج التدريبي ؟
			٥. أتمنى لهذا المعهد أن يقدم البرامج التدريبية والمختبرات الآتية في المستقبل :
			التوقيع اختياري .....

□ قياس درجة التعلم :

عوامل متعلقة بقدرات ومهارات المدربين :

- المبراة والقدرة على إدخال التحسينات وأفكار الجديدة
- الأشراف والتنظيم والقدرة على تنظيم العمل داخل إدارتهم ومدى قدراتهم
- على توجيه وتدريب ومتابعة مرؤ وسيهم
- إمكانية التقييم ومدى تجاوبهم للتوجيهات التي تعطي لهم

الهدف من قياس درجة التعلم

ويكمل التعرف على رد الفعل بتقييم آخر وهو قياس درجة التعلم ويهدف هذا القياس في هذه الحالة الى قياس درجة تحصيل المدربين ومعارفهم التي اكتسبوها خلال البرامج بصرف النظر عن تطبيقهم لما تعلموه ، ويمكن قياس ذلك باستخدام الاختبارات والامتحانات والمناقشة الفردية /أو الجماعية /والبحوث /كى تقاس المهارات من خلال الاختبارات العملية .

ويتوقع من كل متدرب أن يكون قد تعلم بعض المعارف وأكتسب بعض الخبرات والمواقف الجديدة ويمكن القياس قبل التدريب وبعده

وتعقد الاختبارات مرة قبل ومرة بعد التدريب حتى يمكن فهم الفروق في الإجابة والتعرف على مقدار المعلومات المكتسبة وجدية التدريب والاهتمام به

كذلك يمكن استخدام أسلوب التحدث في أول البرنامج في مشكلة واقعية من مشاكل العمل وكذلك في نهاية البرنامج ومن ثم تبين الفارق . كذلك يمكن مناقشة المدربين قبل وبعد التدريب ويلاحظ أن المناقشة قبل البرنامج التدريبي تكون هادئة وبطيئة وقليلة ثم تأخذ طابعا أخرًا وتتميز بالحدة والسرعة وغزارة المعلومات وازدياد عدد المتحدثين في نهاية البرنامج التدريبي .

وقد يفقد بعض المتدربين انتباههم أثناء البرنامج التدريبي أو قد يفتر حماسهم ومن ثم لا يحقق التعلم آثاره في زيادة المعلومات أو الخبرات أو تعير المواقف ويطلق على هذه الظاهرة التعلم السلبي .

والنموذج التالي يساعد على قياس التعلم :

### نموذج قياس التعلم

الآن وبعد أن أنتهى البرنامج التدريبي كيف نضع ما تعلمناه موضع التنفيذ نرجو إيضاح رأيك في النقاط الآتية :				
لا أشعر بأنى أطبق هذه الأهداف	أطلقا	أحيانا	دائما	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>. أطبق ما تعلمته والجواب السلوكية في تعاملى مع الزملاء وفي أساليب وطرق العمل التى أتبعها .</li> <li>. أراعى أن يتضمن الأداء المعايير والمؤشرات التى يمكن قياسها .</li> <li>. استخدام بعض النماذج التى تساعد على تدعيم رصيد المعرفة لدى ولدى الزملاء والمرؤوسين .</li> <li>. استخدام الأدوار كأسلوب لتنمية المعارف والمهارات الشخصية .</li> <li>. استخدام الأدوار كأسلوب لقياس المعارف ومهارات العلاقات الشخصية .</li> </ul>

## ج- قياس التغير في السلوك:

عوامل متصلة بسلوك المتدرب :

- درجة التعاون بين المتدرب والمتصلين به
- درجة الاعتماد على المتدرب ومدى تقديره لمسئوليته ومدى حاجاته للمتابعة
- فاعلية استخدام الوقت - ومدى تخفيض وقت العمل
- مدى التحسن في السلوك الشخصي

الهدف من قياس السلوك :

- تحديد آثار التدريب على سلوك العاملين
- هناك فرق بين مجرد تحصيل المعرفة والمعلومات وتطبيقها
- تقييم السلوك أمر صعب بعد التدريب

يمكن جمع البيانات عن السلوك من :

- الرؤساء الزملاء ووسائل تحقيق ذلك هي الاستقصاءات المقابلات منع المتدربين ورؤسائهم المباشرين وملاحظة أدائهم
- المقارنة بين جماعة تلقت تدريباً وجماعة أخرى لم تتلقا تدريباً
- قياس الدوافع التي تحرك السلوك وملاحظة التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية فيطلب من المتدربين ترتيب هذه الحاجات الأساسية قبل وبعد التدريب ويلاحظ أن حاجة إثبات الذات تقفز من الترتيب المتأخر إلى المقدمة وأن حاجة الأمن والإشباع العضوي تنزل إلى الدرجات السفلى

والنموذج التالي يساعد على قياس التغير في سلوك المتدربين ويمكن إرساله إلى كل من المتدرب وكذلك إلى رئيسة المباشر

## نموذج قياس السلوك

<p>السيد / ..... قد عاد إلى عملة بعد فترة تدريب لمدة .....</p> <p>أسبوع ورغبة في تحقيق فاعلية هذا التدريب والتوصل إلى أفضل عائد لة وأعلى استثمار لما أنفق على التدريب وسلوك هيئة التدريب على تحسن وفاعلية التدريب في البرامج المقبلة، نرجو شاكرين التفضل بملأ النموذج التالي وإعادته إلينا</p>	
<p>لاحظ المواقف والنماذج السلوكية الآتية والتي أشجعها</p>	<p>وقد دعمت هذه المواقف الجيدة بما أكتسبته من سلوكيات جديدة وذلك كما يلي :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>لقد اكتسبت هذه السلوكيات والمواقف وقد كنت أتمنى ألا أكتسبها</p>	<p>أسباب شعوري بأن السلوكيات والمواقف الجيدة لا تفيدني في عملي :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>أرجو أن يتدرب المتدربون أيضا على الموضوعات الآتية في المختبرات المقبلة</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>بعد أن عاد المرووسين من المختبرات التدريبية كنت حريصا على متابعة سلوكهم</p>	

ويحقق هذا الاستقصاء الفوائد الآتية :

ويحقق هذا الاستقصاء الفوائد الآتية :

اهتمام اكبر من جانب المدرب طالما علم أن الرئيس يشارك أيضا بالرأى في فعالية التدريب الذى مارسه

-دقة البيانات طالما أخذت السماوات الرياسية

-المناقشة بين الرئيس والمرؤوس عن جدوى التدريب مثيرة ومفيدة ومحفزة

-مع تكرار إرسال هذه الأقصاءات وتبادل الآراء تتضح فائدة التدريب

كأسلوب لأحداث التغير فى السلوك

-تعتبر البيانات السابقة ذات أهمية كبيرة لكل من المدرب والمدرب ومشرفى

التدريب وإدارة التدريب حيث ترتبط ارتباطا مباشرا بأهداف البرامج التدريبية

#### د- طرق تقييم الأداء والإنجازات :

يعتبر أهم مؤشر لنجاح التدريب وهو أنسب مرحلة فى القياس والهدف التحقق من أن المنظمة حصلت على النتائج المستهدفة من التدريب ويتم ذلك بمراجعة بعض المؤشرات الآتية بعد انتهاء التدريب ومقارنتها بالمؤشرات قبل التدريب وأهم هذه المؤشرات :

-تكلفة الأداء الكلى فى المنظمة

-دوران العمل

-نسب الغياب والتأخير

-التغير فى الأهداف وفعاليتها

-عدد المشاكل التى يتم حلها

-عدد القرارات الإدارية التى يتخذها المدير فى فترة معينة وأهميتها

-عدد المقابلات الناجحة التى تجرى للمرشحين

-الاختبار السليم للمرشحين للعمل بالمنظمة

-سهولة اندماج المندوبين فى المحيط الإنسانى للوظيفة ومدى تحقيق مستويات

الإنجاز المطلوبة بسهولة وزيادة اهتمام المتدربين بالعمل



بعض العوامل الأخرى المؤثرة في الأداء والإنجازات :

يلاحظ أن هناك مؤثرات أخرى غير التدريب بكافة مراحلها تلعب دورا هاما في

التأثير على أداء وإنجازات العمل أهمها :

- سياسات الإشراف وأساليب القيادة في المنظمة وأثرها على المتدربين

-فاعلية العمل الجماعي وآثاره

-الفرص المتاحة للمتدربين لتطبيق ماتعلموه

-أثر نظام الحوافز القائم على المتدربين

-استخدام تكنولوجيا جديدة في أساليب وطرق الإدارة وهنا يثور السؤال :

كيف يمكن التفرقة بين أثر التكنولوجيا وبين أثر التدريب

والنموذج التالي يوجه ألى رؤساء المتدربين ويساعد على قياس الأداء والإنجازات :

لاحظت كثيرا التغير في مواقف وأساليب أداء وإنجازات المتدربين  
في المجالات الآتية وذلك كما يلي :

لا تغير	الى حد ما	الى درجة متوسطة	الى درجة كبيرة جدا	مجالات التغير
				<p>القيادة :</p> <p>مدى توافر الحرية لدى المرؤوسين في تعاملهم مع المديرين المتدربين .</p> <p>مدى بحث المديرين المتدربين المقترحات المقدمة لهم .</p> <p>إتخاذ القرارات :</p> <p>في أى مستوى تصنع القرارات وأين مصدر الخبرات الفنية في إدارات المديرين المتدربين :</p> <p>دائما في القمة</p> <p>أ. في القمة وتوجد بعض التنويعات</p> <p>ب. يشارك الجميع في صنع القرار حيث تتوافر الخبرات .</p> <p>ج. إلى أى مدى يساعد القرار في التحفيز في هذه الإدارات</p> <p>التحفيز :</p> <p>هل يتبع الدافع لدى المرؤوسين لهؤلاء المديرين من :</p> <p>أ. العقاب والنواب .</p> <p>ب. الاندماج في العمل .</p> <p>ج. شعور المرؤوسين بالمسئولية لتحقيق الاهداف .</p> <p>انصات :</p> <p>مدى قبول البيانات المنتجة من هؤلاء المديرين الى اسفل .</p> <p>مدى توافر الدقة في البيانات الصاعدة اليهم .</p>

مدى معرفة المديرين المتدربين بمشاكل الرؤوسين. ن

التخطيط :

مدى مشاركة المديرين المتدربين في تصميم الاهداف

الرقابة :

مدى تركيز الإجراءات الرقابية لدى المديرين المتدربين

إلى اى مدى يستخدم المديرون المتدربون بيانات الإنتاجية

والتكاليف والبيانات الرقابية في :

أ. توقع العقوبات .

ب. مكافأة وعقاب الافراد .

ج. لتحقيق الرقابة الذاتية لدى الرؤوسين وفي حل المشاكل .

**نموذج**  
**تقييم برنامج تدريبي**

هذا التقييم يعطينا معلومات هامة من المشاركين إن تعليقاتك لها قيمة عظيمة عندنا ونشكركم مقدما.

اسم البرنامج :

تاريخ الانعقاد :

مكان الانعقاد :

م	مستوى التقييم					عناصر التقييم
	ممتاز (٥)	جيد جدا (٤)	جيد (٣)	مقبول (٢)	ضعيف (١)	
١.						الاستفادة من البرنامج
٢.						موضوعات البرنامج
٣.						ملف المواد التدريبية
٤.						أساليب التدريب
٥.						وسائل الايضاح والعرض
٦.						هيئة التدريب
٧.						العلاقات الاجتماعية مع المدربين
٨.						العلاقات الاجتماعية مع الزملاء
٩.						مدة التدريب
١٠.						مكان التدريب

هذه هي إقتراحاتي لتحسين البرنامج مستقبلا

**نموذج**  
**تقييم مشارك**

اسم المشارك :

اسم البرنامج :

تاريخ الانعقاد :

مكان الانعقاد :

ممتاز ١٠٠-٩٠	جيد جدا ٨٩-٨٠	جيد ٧٩-٦٥	مقبول ٦٤-٥٠	ضعيف أقل من ٥٠	تقديرات التقييم
					عناصر التقييم
					١. المشاركة والمناقشة
					٢. القدرة على التحليل
					٣. القدرة على التركيز
					٤. التفهم وقبول النقد
					٥. المبادرة والابتكار
					٦. التعاون مع المدرب
					٧. التعاون مع الزملاء
					٨. الرغبة في التعلم
					٩. القدرة على العرض والتقديم
					١٠. الالتزام والمواظبة
					التقييم العام للمشارك

مدير البرنامج

.....

أمين عام المعهد

.....

نموذج تقييم مدرب

اسم البرنامج :  
 تاريخ انعقاد البرنامج :  
 اسم المدرب :  
 الجلسات التي قام بتنفيذها :

مكان الانعقاد:

م	معايير التقييم	تقديرات التقييم				
		ضعيف (١)	مقبول (٢)	جيد (٣)	جيد جدا (٤)	ممتاز (٥)
١.	الانطباع الأول					
٢.	شكله العام					
٣.	ثقته بنفسه					
٤.	وضوح أهدافه					
٥.	المادة بالموضوع					
٦.	تخطيطه للدرس					
٧.	حماسة					
٨.	مستوى صوته					
٩.	وضوح لفته					
١٠.	تعبيرات وجهه					
١١.	توجيه نظراته					
١٢.	اشاراته وحركاته					
١٣.	مرحه وخفة ظله					
١٤.	استخدامه للمساعدات التدريبيه					



Center of Accounting & Managerial Expertise

نصل بك إلى قمة الأداء

مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية

Website: [www.camecenter.com](http://www.camecenter.com)

E-mail: [info@camecenter.com](mailto:info@camecenter.com)

٩٦

					تحفيزه للمتدربين	.١٥
					ادارته للحوار	.١٦
					سيطرته على القاعة	.١٧
					درجة مرونته	.١٨
					معاملته للمتدربين	.١٩
					أساليبه في تقييم المتدربين	.٢٠



## استراتيجيات التنمية البشرية

إعداد

أ. د / أحمد سيد مصطفى      أ. د / زهير ثابت (رحمه الله)

أهمية التدريب والتخطيط للتدريب

تصميم البرامج التدريبية ووضع خطة التدريب

تنفيذ البرامج التدريبية

تقييم التدريب

مادة تابعة لمركز الخبرات الإدارية والمحاسبية / كيم لمزيد من التفاصيل

<http://camecenter.cpm/came-library>

© ٢٠١٠ Came Center - www.camecenter.com All rights reserved

جميع صفحات الموقع محمية بحقوق الملكية الفكرية وفقا لقوانين DMCA- USA - EUCD





*Center of Accounting & Managerial Expertise*  
مركز الخبرات الإدارية و المحاسبية

[www.camecenter.com](http://www.camecenter.com)      [info@camecenter.com](mailto:info@camecenter.com)

14 Alnagah St, From Aloruba road , Triumph , Heliopliise , Cairo.

Tel:+202 241 570 22 - +202 241 570 23

Mob:+2010 528 97 20 - Fax :+202 241 570 23