



حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني بن الحسين حفظه الله ورعاه



أكاديمية الشرطة الملكية

منهاج دورة

إدارة العملية التدريبية

2020

# الفهرس

اسم المادة	رقم الصفحة
<p>مفاهيم أساسية بالتدريب:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مفهوم التدريب وأهدافه.</li> <li>- التعليم والتدريب و أثره في التدريب الأمني والشرطي.</li> <li>- العوامل المؤثرة في التدريب.</li> <li>- أهمية التدريب.</li> <li>- أنواع التدريب.</li> </ul>	15-5
<p>مراحل وإجراءات التدريب</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- جمع وتحليل البيانات.</li> <li>- تحديد الاحتياجات التدريبية.</li> <li>- مفهوم الاحتياجات التدريبية.</li> <li>- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.</li> <li>- خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية.</li> <li>- إستراتيجية تحديد الاحتياجات التدريبية.</li> <li>- أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية.</li> <li>- مهارات عملية تطبيقية</li> </ul>	20-16
<p>التخطيط للتدريب :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إجراءات التخطيط لبرنامج تدريبي .</li> <li>- أوجه القصور في برنامج تدريبي .</li> <li>- كيفية اختيار الأسلوب التدريبي .</li> <li>- معايير التدريب الفعال .</li> </ul>	28-21

	<p>تنفيذ البرنامج التدريبي :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تنفيذ البرنامج التدريبي .</li> <li>- مراقبة وأنواع مراقبة التدريب .</li> <li>- فوائد العملية التدريبية.</li> <li>- مراحل عملية التدريب .</li> <li>- مهارات عملية تطبيقية</li> </ul>
38-28	<p>الأدوات التدريبية للحقائب التدريبية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مفهوم الأدوات التدريبية.</li> <li>- أنواع واختيار الأدوات التدريبية.</li> <li>- تصنيف الوسائل التقديمية والعرض.</li> <li>- تقييم البرنامج التدريبي والأثر التدريبي :</li> <li>- أهمية تقييم التدريب .</li> <li>- أهداف ومراحل تقييم التدريب .</li> <li>- إستراتيجية تقييم التدريب .</li> <li>- مشاكل تقييم التدريب .</li> <li>- مفهوم الأثر التدريبي وأنواعه</li> </ul>
38-28	<p>الحقيبة التدريبية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مفهوم الحقيبة التدريبية .</li> <li>- الأدوات التدريبية الملحقه بالحقيبة التدريبية</li> </ul>
53-52	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قائمة المراجع</li> </ul>

## مفهوم التدريب

من المعروف بأن التدريب يزيد في المهارات والمعلومات ويؤدي الى التحسين في الانتاج ، والتدريب يعني بالغة، دربة اي عودة ومرنة ،وفي مفهومه الاشمل يعني : الجهود الادارية المنظمة التي تهدف الى تحسين قدرة الانسان على اداء عمل معين او القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها ، او هو مجموعة الانشطة التي تهدف الى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الاخذ بعين الاعتبار دائما امكانية تطبيقها في العمل.

اذن التدريب نشاط مستمر لتزويد الفرد في المهارات والاتجاهات والمعارف والخبرات ، واستطيع القول بأن التدريب في مفهومه البسيط هو (جعل الناس قادرة على فعل ما لا تقدر على فعله في الوقت الحالي). والتدريب هو "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمهارات معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء ، مما ينعكس على تحسين الاداء في المنظمة".<sup>(1)</sup>

يتم التركيز في كتابة خطة التدريب ان يكون هناك نتيجة ايجابية من عملية التدريب بحيث تكون النتيجة ملموسة او موجهة نحو :

1. التحسين : وهو التغير الايجابي في المهارات والمعارف والاتجاهات الموجودة عند الفرد.

2. التطوير : وهو خلق مهارات ومعارف واتجاهات جديدة عند الفرد.

---

<sup>1</sup> (مساعد ، محمد ، تخطيط الاحتياجات التدريبية ، القاهرة ، دار العربي للنشر والتوزيع ، 1995م ، ص 116 :

3. النمو : وهي تحقيق اهداف الفرد الشخصية في المنظمة بحيث يصل الى منصب ومركز اعلى.

### مجالات التدريب :

**المعرفة :** وهي التعلم والفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمباديء.

**المهارات :** وهي اي تصرف او عمل مادي يقوم به الشخص المتدرب (تشغيل الحاسوب مثلاً)

**الاساليب :** وهي التطبيق للمعرفة والمهارات في موقف ما بمعنى هي طريقة التفكير والسلوك.

**الاتجاهات:** وهي الميل المستقر الى حد كبير للاستجابة بطريقة متسقة لبعض الاشياء والمواقف والافراد

،وهنا في التدريب نلجأ الى الاتجاهات التي يمكن تعديلها او تغييرها وتقويمها.

**الخبرة :** وهي الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والاسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة

طويلة من الزمن .( 2 )

### اهداف التدريب

**الهدف :**هو وصف الأداء التي تريد أن يقوم به المتدربون بعد التدريب

• معلومات : معرفة الحقائق والمقدرة على تحديد الأسباب وتفسير المواقع

• مهارات : استخدام المعلومات للقيام بعمل محدد.

• الاتجاهات : " الشعور " الذي نود أن يكتسبه الأفراد .

**الهدف :** هو النتيجة المرجوة من التدريب وليست عملية التدريب بذاتها فهو : (3)

---

<sup>2</sup> .( يحيى ، بسام ، الخيار الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية ، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005م ، ص 120.

- يحدد اتجاه التدريب.
- يرشد إلى حسن استخدام الوقت والموارد.
- ضروري لوضع برنامج الدورة التدريبية
- يوحد توقعات المدرب والمتدرب من التدريب
- يساعد المدرب على اختيار المحتوى والأساليب المناسبة
- يسهل عملية تقييم نتيجة التدريب.

#### من خلال مفاهيم التدريب ، نجد اهداف التدريب تتمثل في :

- زيادة الرغبة لدى المدراء نحو التغيير وتنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير عن اقتناع كامل.
- زيادة خبرة المديرين والمشرفين والافراد وصلها، واثاحة الفرصة لهم لرفع مستواهم وتأهيلهم لوظائف اكثر مسئولية لمقابلة الاحتياجات المتزايدة والمتطورة.
- تزويد الافراد بالمعرفة عن المبادئ والاساليب الادارية والفنية لكافة الوظائف.
- زيادة الانتاج ، وتحسين النوعية من خلال التدريب.
- الاقتصاد في النفقات ، وذلك برفع كفاءة العاملين الانتاجية، والاقتصاد في الوقت.
- رفع معنويات العاملين، حيث يشعر العاملين برغبة الجهاز (المؤسسة) في تطويرهم وتمتين علاقتهم بمهنتهم.
- توفير القوه الاحتياطية في الجهاز (المنظمة (المنشأة)).
- التقليل في الاسراف.
- القلة في حوادث العمل
- التعرف على نواحي القوة والضعف لدى الجهاز (المؤسسة) واكتشاف الخبرات والطاقات وصلها.
- العمل على تعديل سلوك الافراد والجماعات والاتجاهات.
- توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق اهداف الجهاز (المؤسسة).

<sup>3</sup> (عبد الباقي ، صلاح الدين ، ادارة الموارد البشرية ، مصر ، الدار الجمعية للطباعة والنشر ، 2000م ، ص : 264.

## التدريب والتعليم

### التدريب والتعليم :

يدخل التعليم في مضمون التدريب والتأهيل للأفراد بصيغة معارف ومعلومات ذات طابع أكاديمي، أما التدريب فهو مواصلة للتعليم<sup>4</sup>.

بأساليب عملية جديدة، لذا نجد التدريب حالة مكملة للتعليم.

والتدريب والتعليم غير مفصولين عن بعضهما بل متداخلين معا في الاهداف، ومقرنين معا في مراحل معينة بأساليب وانماط التدريب المتعددة. مثلا في فرنسا تم اعتماد التدريب كجزء من المقررات الدراسية وبمعدل 8 ساعات اسبوعيا، وهناك دول تلجأ الى التدريب بعد التعليم للطلبة وقبل دخولهم سوق العمل مما يجعل التدريب جزءا من التعليم.

وبما ان التعليم اكتساب المعارف والمعلومات التخصصية النظرية، وان التدريب عملية اكتساب المهارات والقدرات العملية، نجد ان هناك علاقة بين التعليم والتدريب، حيث يجد المتعلم احيانا انه لا جدوى من كثير مما تعلموه دون ان يكون هناك تدريب ويكون عادة في بداية عملهم. اذن التعليم يوصل الى التدريب بالقدر نفسه الذي اصبح فيه التدريب على الاساليب الحديثة يستلزم قدرا مناسباً من التعليم.

ويجب ان يكون هناك توازن بين التدريب والتعليم في المؤسسات التعليمية والمعاهد التدريبية، بحيث تكون الساعات التدريبية تتناسب والتعليم وتجعل التدريب مكملاً للتعليم، ويجب خلق علاقة عضوية بين التعليم والتدريب، وهذا يزيد من فاعلية وكفاءة التعليم والتدريب في العلاقة بين المنهاج والمعارف النظرية من جهة والخبرات والمهارات المهنية والعملية من جهة اخرى.

واخيرا عندما يكون التدريب جزءا لا يتجزأ من التعليم ويكون رديفا له سوف يحقق توظيف امكانيات المؤسسة التعليمية في خدمة المؤسسات الانتاجية والخدمية، وفرض العلاقة العضوية بين التعليم والتدريب كوسيلة في تدعيم النظرة الشاملة والمتكاملة للانسان في عقله وهو ما يهتم به التعليم، وفي بدنه وهو ما يهتم به التدريب.

<sup>4</sup> ( محمد مساعده ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 116-117.



## الجدول التالي يبين الفرق بين التدريب والتعليم

البيان	التعليم	التدريب
الاهداف	تتلائم مع حاجة الفرد	اهداف سلوكية محددة تجعل العاملين والمجتمع بصفة عامة اكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم
المحتوى العلمي	محتوى عام	محدد تبعا لحاجة العمل الفعلية
المدة	طويلة	قصيرة
الاسلوب	اسلوب لتلقي المعارف الجديدة	اسلوب الاداء والمشاركة
المكاسب	معارف ومعلومات	معلومات ومهارات

## العوامل المؤثرة في التدريب

### العوامل المؤثرة في التدريب

المؤسسات والمنظمات التي لا تنفذ التدريب بشكل صحيح بدءا من التخطيط للتدريب ولحين تنفيذ التدريب يصبح حينها التدريب عبئا على المنظمة ومصرف وهدر في الموارد، لذا لا بد من الاخذ بالعوامل المؤثرة في العملية التدريبية والسعي الى تجويد هذه العوامل وتحويلها من عوامل تحدي او تهديد الى عوامل فرص وقوة ،ومن اهم هذه العوامل :

#### أ- العوامل المادية وتشمل :

- 1- مناهج ومعلومات التدريب.
- 2- مركز التدريب (بيئة التدريب)، تجهيزات التدريب (الاتاث،الوسائل التدريبية)
- 3- الاهداف والاحتياجات التدريبية.
- 4- البرامج التدريبية.

ب. عوامل بشرية وتشمل :

1-المتدربون .

2-المدربون.

3-اعضاء جهاز التدريب القائمين على تخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب من الاختصاصيين والمستشارين

حيث ان تأهيل اعضاء جهاز التدريب يحسن كفاءة عملية التدريب.

ج- عوامل مالية وتشمل :

1-المخصصات المالية لتموي البرامج.

2-صرف الحوافز التدريبية.

د- عوامل عملية التدريب وتشمل :

1-طرق التدريب ،مشاركة المتدرب ،التغير في السلوكيات والاتجاهات....

2-ادارة البرامج التدريبية ،تشغيل البرامج والاشراف عليها من تهيئة مواد تدريبية والادوات والتجهيزات

والانتظام في اوقات المحاضرات .

### عناصر مهمة في انجاح العملية التدريبية

- تحديد اهداف التدريب ،يتم صياغة الاهداف بشكل يوضح الاشياء التي سيكون المتدرب قادرا على ادائها بانتهاء الدورة و تكون متناسبة مع احتياجات العاملين ومحقة رغباتهم.

- تحديد التوقيت الزمني للتدريب : تؤخذ الاعتبارات الاساسية الواجب مراعاتها في تحديد الوقت للتدريب من الاوقات غير المزعجة والمؤثرة على غياب الموظف عن عمله ويؤخذ من وجهة نظر المدرب وقت التدريب، كذلك يؤخذ مدى توفر المدربين والقاعات التدريبية ،مع الالتزام بأوقات الاعتمادات المالية للتدريب.

- تحديد موقع التدريب ،وهو عنصر مهم بالنسبة للمتدرب ومهم بالنسبة للمنظمة وحساب التكاليف:

أ- التدريب الداخلي البعيد عن العمل.

ب -التدريب الداخلي اثناء العمل .

ج- التدريب الخارجي

- تحديد الفئة المستهدفة من التدريب ،حيث يحدد طبيعة عمل وشروط

- تحديد نوع التدريب المطلوب إعطاؤه.

سوف يظهر تحديد الاحتياجات التدريبية فيما اذا كانت الاولوية ستعطى للتدريب التأسيسي

أوالتدريب المتخصص المتقدم أو تدريب إنعاشي أو إعادة التدريب ....الخ.

- تحديد مدة التدريب.

- تصميم البرامج والدورات.

- الاهتمام بالوسائل التعليمية.

- تكلفة التدريب.

## معيقات التدريب وخططة :

### 1-المعيقات :

أ. محدودية المخصصات المالية والموارد المتاحة.

ب .طبيعة العمل لبعض الموظفين قد تكل عائق للمشاركة ،بعض الموظفين يصعب حضورهم

الدورات التدريبية على الرغم بأنهم معنيين بهذه الدورات.

ب. حلول المعوقات :

أ- التركيز على التدريب الداخلي ، حيث يكون غير مكلف ماديا.

ب- الاستفادة من التدريب الذي تؤمنه بعض الجهات الدولية او الهيئات.

ت- للتغلب على مشكلة حاجة الموظف للتواجد بمكان عملة يمكن عقد دورات خارج

اوقات الدوام الرسمي في مكان العمل.

بشكل عام فأن مقومات العملية التدريبية هي :

- |                                 |                              |                           |                            |
|---------------------------------|------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| 1-المتدرب                       | 2- المدرب                    | 3- المادة العلمية الشفوية | 4- المادة العلمية المكتوبة |
| 5- الاساليب التدريبية المستخدمة | 6- الوسائل المساعدة والمعينة | 7- المكان                 |                            |
| 8- الزمان                       | 9- الحوافز                   |                           |                            |

حيث تعتبر هذه المقومات هي عناصر العملية التدريبية والتي تعتبر بشكل عام عوامل مؤثره بالتدريب .

## أهمية التدريب

أهمية التدريب:

أ- اهمية التدريب بالنسبة للأفراد (العاملين):

1- يوفر معلومات أساسية ومهارات وخبرات ضرورية للموظف الجديد يتم بناءً عليها اداء واجباته بكفاءة وفعالية.

2- استكمال القدرات الضرورية للموظفين القديمين وذوي الخبرات السابقة.

3- تكيف وتوجيه الموظف للظروف والاولضاع القائمة بالمنظمة.

4- المسانده والدعم لقدرات الموظف.

5- التطوير المستمر للعلوم والمعارف والتي تهتم الموظفين والذي ينعكس على نظم اساليب العمل في المنظمة.

6- تنمية وتطوير قدرات العاملين لتولي وظائف او مناصب ذات مستويات عليا.

7- تطوير وتحسين سلوكيات العاملين في العمل .

8- ترشيد الانماط والعادات السلوكية، وتطوير القيم والاتجاهات النفسية للعاملين.

9- اكتساب العاملين ميزات مادية ومعنوية.(<sup>5</sup>)

ب- اهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة :

1- تحسين وتطوير وزيادة انتاجية المؤسسة والموظف .

2- تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل في المؤسسة.

3- زيادة قدرات ومعارف المستويات الادارية (التنفيذية ،الاشرفية) في المؤسسة والذي ينعكس على

ادارة وقرارات المؤسسة.

<sup>5</sup> (رشيد ، مازن فارس ، ادارة الموارد البشرية ( الأسس النظرية والتطبيقات العملية ) ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 2001م ، ص : 688.

4- التدريب يرفع قدرات القيادات والمدراء على مختلف مستوياتهم الادارية والقيادية في تحديد

الاهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات وتحليل المشاكل واتباع الاساليب العلمية في اتخاذ

القرارات في المؤسسة.

5- زيادة قوة المؤسسة التنافسية.

6- ازدياد قوة المؤسسة بامتلاكها راس المال الفكري من العاملين المهرة والمدربين.

7- التدريب يفيد في التشخيص والتخطيط لحل مشاكل المؤسسة .

8- تخفيض النفقات وتقليل الهدر من خلال رفع الكفاءات وتحقيق الاهداف والحصول على مستوى

اعلى من انتاجية العمل التي يتم تحقيقها من خلال التدريب.

9- الاستخدام الامثل للموارد المادية.<sup>6</sup>

## انواع التدريب

البرامج التدريبية التي يشملها التدريب :

1- مجموعة الصفات الوظيفية المتشابهة ( خدمة عملاء.....).

2- مجموعة القدرات الفردية الذهنية (مهارات اتصال ، ....).

3- مجموعة الفرق (المهام) المتخصصة (تقييم الاداء، اعداد نظم .....).

4- مجموعة تدريب القادة (تفكير استراتيجي، تفكير ابداعي .....).

5- مجموعة المهارات الحرفية (المهنية) (ادخال بيانات حاسوب ، اعداد موازنات .....).

انواع التدريب :

---

<sup>6</sup> .) عبدالقادر ، حسين ، اساسيات تدريب الموارد البشرية ، دمشق ، دار العربي للطباعة والنشر ، 2002م ، ص 200.

باعتبار التدريب وسيلة لتحقيق اهداف المؤسسة، وذلك من خلال تنمية الافراد والارتقاء بمستويات ادائهم، لذا فإن التدريب يختلف باختلاف الهدف، وطبيعة العمل، والمستوى الوظيفي، ويختلف من مؤسسة الى أخرى حسب طبيعة العملية الانتاجية نفسها، وحسب مقدرتها المالية وامكانياتها وعدد العاملين.

وبناء على ذلك يمكن القول بأن هناك تقسيمات عديدة للتدريب ، وسوف يتم التعرض الى بعض منها (7):

### 1-حسب مرحلة التوظيف:

- أ- التدريب في المراحل الاولى من التوظيف،اي العاملين الجدد.
- ب- التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف،تدريب العاملين القدامى.

### 2-حسب المستوى الوظيفي :

- أ- التدريب المهني ،التدريب في مجال الحرف.
- ب- التدريب التخصصي ،ويشمل الوظائف الاعلى من الوظيفة الفنية والمهنية.
- ت- التدريب الاداري،تدريب الادارة العليا والاشرفية او الوسطى .
- ث- تدريب المدربين.

### 3-التدريب حسب المكان :

- ج-تدريب داخل المؤسسة .
- ح-تدريب خارج المؤسسة.

### 4-التدريب حسب الغاية :

- خ-برامج التوجيه والتدريب .

---

<sup>7</sup> .( محمد ، يعقوب ، التدريب اثناء الخدمة ( المفهوم والأهمية ) ، المعهد العربي للتخطيط في الكويت ، الكويت ، 2002م ، ص 105.

د- التدريب العلاجي .

ذ- التدريب على الامن ،الحفاظ على سلامة العامل وسلامة العمل والمحافظة على ممتلكات المؤسسة.

ر-التدريب بغرض الترقية.

#### 5-حسب مستوى التدريب :

أ- تدريب تنويري ،المهام العامة للوظيفة.

ب- تدريب تشغيلي ،على الامور الفنية للوظيفة.

ت- تدريب تطبيقي ، تخصصي وعملي وميداني.(8)

### تحديد الاحتياجات التدريبية

هي العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية هذه الاحتياجات

- تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب .

- تعريف وتحديد الاحتياجات .

- قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء .

- ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية .

- تحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تحديد الاحتياجات.

ما هو نوع ومستوى التدريب المطلوب؟

8 .( عبدالرحمن ، ليث ، تخطيط الاحتياجات التدريبية في المؤسسات الحكومية ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العدد 321 ، ص : 170.



من هم الأفراد الذين يحتاجون الى تدريب ؟

### الاحتياجات التدريبية :

هي معلومات او اتجاهات او قدرات معنية - فنية او سلوكية يراد تتميتها او تغييرها او تعديلها اما بسبب تغيرات تنظيمية او انسانية ، او بسبب ترقيات او تنقلات او حل مشكلات متوقعة .

نواحي ضعف او نقص فنية او انسانية واقعية او محتملة في قدرات العاملين او معلوماتهم او اتجاهاتهم او مشكلات محدد يراد حلها . (9)

### فوائد وأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والمؤسسات

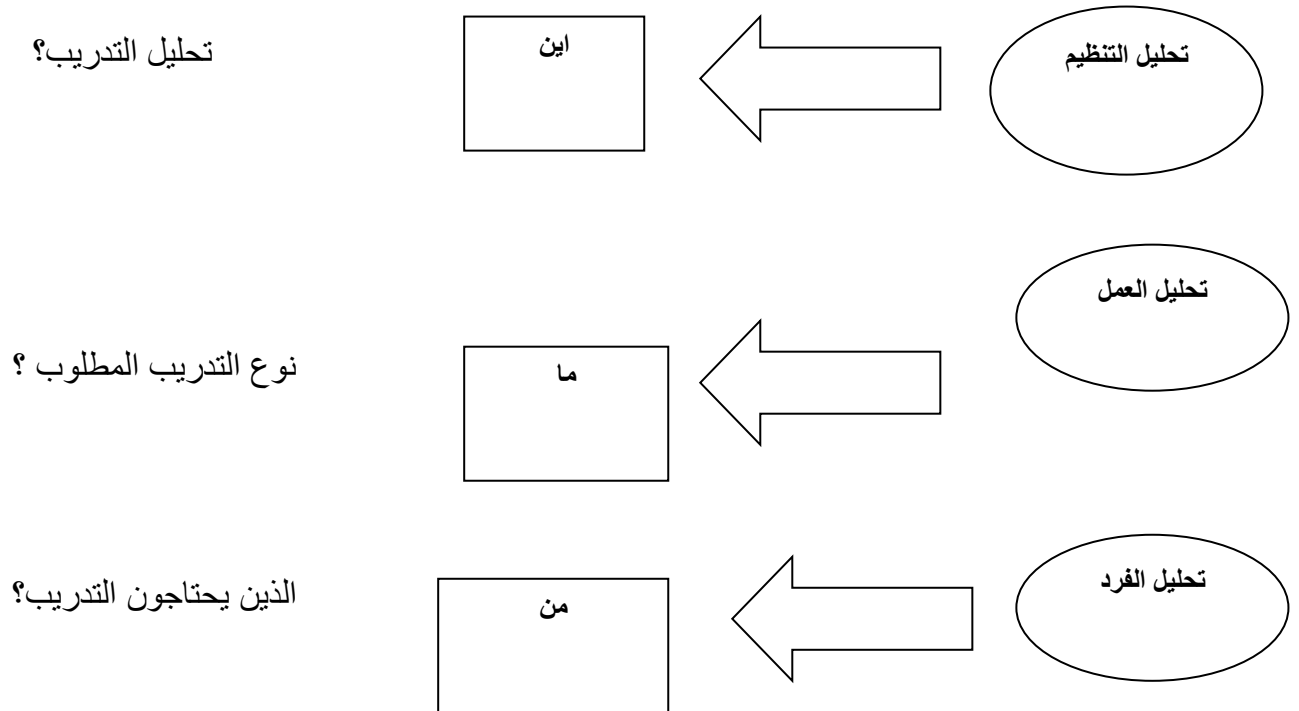
- يوفر معلومات أساسية يتم بناء عليها وضع المخطط .
- يقود الى التحديد الدقيق لأهداف التدريب .
- يساعد على تصميم برامج تدريب موجهه للنتائج .
- يؤدي الى تحسين فعالية وكفاءة التدريب .
- يحدد المستهدفين من التدريب .
- يحدد نوعية التدريب .
- يوفر معلومات عن العاملين (من حيث العدد ، العمر، المؤهل، الوظائف 000 الخ)
- يحدد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون .
- يوفر وثائق ومواد تدريب .

---

<sup>9</sup> .( حسين ، رائد ، اسس تحديد الاحتياجات التدريبية ، عمان ، دار الفارابي للنشر والتوزيع ، 2006م ، ص : 65.

- يزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الامور المتعلقة بالعمل .
- يساعد المدربين على تصميم برامج تلبي احتياجات المتدرب بدقه . (10)

### خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية



### تحليل التنظيم والعمل والفرد

<sup>10</sup> .( عبدالرحمن ، خالد حسين ، استراتيجيات التمكين واثرها في ادارة الموارد البشرية ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد الثامن عشر ، السنة السادسة ، 1998، ص 168.

## طرق تحديد الاحتياجات التدريبية<sup>(11)</sup>

تحليل الفرد	تحليل العمل	تحليل التنظيم
المواصفات الوظيفية (المؤهلات، وتخصصات الخبرات ، الوظائف التي يشغلونها والاعباء التي يؤديونها والادارات والأقسام التي يتبعونها)	مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة (الوصف الوظيفي)	الفهم الواضح لأهداف المنظمة
الخصائص الشخصية (الجنس ، السن، القدرات ، الاستعداد للتعليم ، حب للعمل ورغبته في اتقائه ، تقييم الاداء) .	الاداء الفعلي للوظيفة	تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة (الادارات ، الأقسام ، الافراد ، توزيع السلطة والمسؤولية ، التفويض ....الخ)
الجوانب السلوكية (معدلات لاداء ، تقييم لاداء ، تفاعله مع الآخرين ، علاقاته من الرؤساء ، الزملاء والمرووسين ، الدوافع ) .	المشاهدة	تحليل سياسات المنظمة ولوائحها
	الاستقصاءات	دراسة تركيب القوة العاملة للمنظمة (العدد ، الجنس ، العمر ، التعليم ، الخبرة ، نوع الوظائف ... الخ)
	قوائم الاحتياجات	تحليل المناخ التنظيمي
	اراء الخبراء	دراسة التطورات والتغيرات في نشاط المنظمة وحجم العمل
	تحليل الدوريات والبحوث العلمية والميدانية	

## اخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية

أولاً: لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي ويكون ذلك للأسباب التالية:

1. عدم وعي الإدارة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
2. تعجل تنفيذ البرامج التدريبية فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات الفعلية.
3. الاهتمام بالكم وليس بالكيف و أعداد المدربين ليس بمهارتهم أو سلوكهم الذي اكتسبوه.
4. إسناد التدريب إلى غير مدربين وغير مهتمين.

<sup>11</sup> ( جميل ، فائق ، التحليل الاستراتيجي في تدريب الموارد البشرية ، القاهرة ، مجلة البحوث الاقتصادية العربية ، العدد 16، السنة الرابعة ، 2002م ، ص 185.

**ثانياً :** عدم مقابلة التدريب للاحتياجات التدريبية الفعلية فعند التقويم نجد أن التدريب لم يف بالاحتياجات وذلك لأن الاحتياجات التي تم تحديدها لم توضع على شكل أهداف تدريبية محددة بزمان وكم، وتصميم برنامج محدد ومدربين وتنفيذ وتمويل وتقويم ناجح.

**ثالثاً:** تكرار نفس البرامج التدريبية بأكثر من الخطط التدريبية فتكرار الاحتياجات التدريبية بنفس الخطط يناقض أساس التنوع والتغير في الظروف وطرق الأعمال وإدخال تعديلات تنظيمية وفنية وقدم أشخاص جدد وترفع آخرين وتزايد أعداد ذوي المؤهلات العالية.

**رابعاً:** هنالك قصور واضح في البيانات التي يستند إليها التدريب في بعض المؤسسات ويكون ذلك القصور في نظم المعلومات لعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها ونقص وعي المدير المختص أو مسؤول التدريب بأهمية المعلومات لنجاح التدريب.

**خامساً:** حدوث أخطاء في تحديد الاحتياجات التدريبية وأن الاحتياج التدريبي يخالف ما هو موجود في الواقع، ويكون ذلك على عدم القدرة على فصل بين المشكلة التدريبية والمشكلات الأخرى فالمشكلات التدريبية تحل بالتدريب وهناك مشاكل تحل بغير التدريب وهنا قد يضرها التدريب أكثر مما ينفعها. فماذا يجدي التدريب في موظف لا تتناسب مؤهلاته وتخصصه وطموحه ودوافعه؟ وقد يكون السبب ضعف نظام الحوافز.

**سادساً:** ضعف انتقال الأثر بحيث يكون إضافة معلومات و ليس تنمية قدرات ومهارات وسلوك وأداء الموظف، وعلى ذلك نظراً بأن التدريب له مدخلات وعمليات ومخرجات وأن التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في سلوك الفرد وذهنيته واتجاهاته لمقابلة الاحتياجات فهنا يكون السبب عائداً لإحدى المدخلات من مدربين أو الأسلوب أو محتوى البرنامج وغيرها .

**سابعاً:** عدم اهتمام الأفراد بالبرامج التدريبية رغم أن هدفها هو صقل وتنمية قدرات الموظفين وإثراء معلوماتهم ,ويكون ذلك ربما لعدم مشاركة المتدربين في تحديد الأهداف والاتفاق عليها , ولم يتناقشوا في

تحديد احتياجاتهم التدريبية ولم يسمع لمقترحاتهم و آرائهم عن المهارت والمعلومات والطرق التي تساعد على الأداء الأفضل في وظائفهم .

### التخطيط للتدريب

يقصد بالتدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها ، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتطويرها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يخترنونها ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بعد، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد وذلك من اجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول إلى أهداف الإنتاجية المتصاعدة.

لذا نجد أن التدريب بهذا المفهوم يساعد الموظفين على اكتساب الفاعلية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية ، فضلا على أن التدريب يعتبر حجر الزاوية في مجال تطوير كفاءة العاملين في شتى المجالات المختلفة وفي كافة المنشآت على اختلاف أنواعها.

- **يوصف التدريب** بأنه التطور المنطقي المستمر للمعلومات والخبرات والمهارات والتصرفات، و أي جهد منظم لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات.
- **طبيعة التدريب هي:** نقل (وتحريك وتحويل وتغيير) المعرفة والمهارة والعلم من المدرب إلى المتدرب.
- **أما فلسفة التدريب فهي كونه:** نشاطا يمتاز بالاستمرارية والتغيير، ويعمل على تطوير الفرد منذ التحاقه بالوظيفة، بتمكينه من تطبيق ما تعلمه في حياته الدراسية من علم نظري، تطبيقا عمليا وتزويده بما يطرأ من تطورات في مجال وظيفته وتخصصه بشكل ايجابي وإكسابه سلوك جديد أو تعديل سلوكه السابق.

## ما هو التدريب

التدريب هو عملية تطوير منظمة للمعرفة و المهارات و الاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته الأسرية والمهنية بكفاءة وفاعلية وإبداع.

ونحن كمجتمع عربي شرقا وغربا انتشرت عندنا مصطلحات الدورات التدريبية أو دورات التنمية البشرية وأصبحت تدار من أشخاص غير مختصين واختلط الصالح بالطالح والمحترف بالنصاب، وحتى يعرف الفرد في أي دورة يشترك وأي مدرب يجالس عليه أن يتحرى الموضوع بدقة.

يتم التخطيط للعملية التدريبية من خلال وضع سياسة سليمة للتدريب يتم ترجمتها في شكل برامج تدريبية تحقق أهداف التدريب في حدود المتاحة، ومن خلال القيام بالعملية التدريبية وعملية تخطيط تستهدف تحقيق النتائج المرجوة.

## أوجه القصور في البرنامج التدريبي

إن نجاح التدريب للعاملين في المنظمة لا يكون بمجرد عقد العديد من الدورات واشتراكهم فيها أو زيادة أعداد المشاركين بها أو طول الفترة الزمنية للدورة وإنما يكون بتنمية المهارات وصقلها وتطويرها وانعكاس ذلك على الإنتاجية في العمل والحياة الشخصية .

وهناك الكثير من الأسباب التي تتسبب في فشل الدورات أو عدم تحقيق الأهداف المبتغاة منها ونذكر أهمها:

1. عدم وجود علاقة وثيقة للدورة التدريبية بعمل المتدرب فكثير من هذه الدورات تعقد فقط لمجرد استهلاك ميزانية التدريب لإثبات أن إدارة التدريب تقوم بعملها وتنفذ هذه الدورات بغض النظر عن المردود ومتجاهلين الدراسة الحقيقية والاختيار الأنسب لتلك الدورات ودراسة الاحتياجات التدريبية.

2. تركيز الدورة التدريبية على الجانب النظري فقط فلا يكون للمدرب الخبرة العملية الكافية لتغذية الجانب النظري مع التطبيقي وبالتالي يفشل في تنمية مهارات وتطوير أداء المتدربين للوصول للغاية المطلوبة.
3. لا يكون اختيار المتدربين حسب الحاجة الحقيقية لمصلحة العمل بحيث لا يتم إرسال الموظف المناسب للدورة فيتم إرسال من لهم علاقة بالمدير لوجود علاقة خصوصية معه وتعتبر الدورة نوعاً من المكافأة والتنفيعات وبالتالي يحرم الموظف المختص والمستحق من حضور هذه الدورات ويحرم من التطوير والذي سينعكس على الفائدة للمنظمة.
4. عدم وجود الرغبة للمتدرب : فلابد من وجود رغبة وقدرة لدى المتدرب للاستفادة من تلك الدورات فأى عمل مهما كان إذا لم يقترن برغبة فإنه حتماً سيفشل.
5. قدم المادة والمحتوى التدريبي فيكون سيئاً فلا يقوم الكثير من المدربين بتطوير المحتوى العلمي للمادة فالمدرّب يحاول فقط استغلال المادة التدريبية التي يمتلكها
6. عدم قدرة المدرّب على عرض وتوصيل المادة العلمية بطريقة سلسلة إلى المتدربين.
7. عدم وجود اهتمام كاف من قبل المدرّب إلى المتدربين وإعطائهم فرصة طرح الأسئلة والنقاش والتأكد بأنهم حصلوا على المعلومات والمهارات التي يحتاجونها.
8. عدم توفر البيئة المناسبة للتدريب من حيث توفر الضروريات في قاعة التدريب مثل التهوية المناسبة، وسائل التدفئة والتكييف، الإنارة المناسبة والمساعدات التدريبية بشكل عام.
9. وجود بيئة عمل غير مناسبة لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه وتمكينهم من نقل المهارات التي اكتسبوها من تلك الدورات لأجل تطوير العمل وزيادة الإنتاجية في مكان عمله بسبب المقاومة التي يجدها من مسئوله فيرفض سماعه والاستفادة مما اكتسبه من هذه الدورة.

## كيفية اختيار الأسلوب التدريبي

أساليب التدريب هي مجموعة الطرق، والوسائل، والأدوات المتبعة في توصيل وتعريف المتدربين بطبيعة العمل الذي يجب أن يقوموا به، بعد انتهاء المدة الزمنية لتدريبهم، ومن أساليب التدريب:

1. **المحاضرات:** وهي وسيلة تدريبية، يقوم فيها المدرب بطرح المعلومات والأفكار الخاصة بالمادة التدريبية، ومن المهم أن تخضع المحاضرة إلى الحوار بين المدرب والمتدربين لاستيعاب تفاصيل المحاضرة. وتتميز هذه المحاضرات بإمكانية عقدها وفقاً لترتيب مسبق بين المدرب والمتدربين دون الحاجة إلى وجود مكان ثابت لحضور المحاضرة كما أنه من الممكن الاستعانة بوسائل تدريبية مساعدة، ولكن في المقابل تقع مسؤولية المحاضرة على المدرب وحده، كما أن دور المتدربين قد لا يكون تفاعلياً، مما يؤثر على سير المحاضرة بشكل جيد.

• ومن مميزات التدريب عن طريق المحاضرات:

- أنها مكتوبة، ويتم تلخيص النقاط التي تحتاج إلى تدوين.
- يتم شرح مفصل للمادة النظرية.
- هنالك برنامج خاص بمراجعة المادة التدريبية.
- هنالك قدرة على استيعاب أكبر عدد من المتدربين.

## 2. المناقشات :

هي أسلوب تدريبي يعتمد على الحوار بشكل رئيسي، عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة على المتدربين، وعليهم الإجابة عليها وفقاً لتخميناتهم الشخصية المبنية على المعلومات المكتسبة من المادة التدريبية، ومن ثم الاستعانة بالإجابة الدقيقة من خلال المدرب، وتساعد هذه الطريقة على توصيل المعلومات للمتدربين بأسلوب جديد نوعاً ما، ومختلف عن أسلوب التلقين المتبع غالباً في المحاضرات.

## 3. الندوات:



هي وسيلة تدريبية ذات مدّة زمنية أطول من المحاضرات، وتعتمد بشكل رئيسي على وجود نقاش بين الأطراف المشاركين فيها، كما أنّه يتم إعداد المتدربين مسبقاً عن طريق تزويدهم بالنقاط الرئيسية التي ستطرح في الندوة، وتساهم الندوات في مساعدة المتدربين على طرح أسئلة جديدة للمشاركة بشكل أكثر فاعلية وتعني الندوة أيضاً بأنها هي مجموعة من الأفراد يجتمعون في مكان واحد وفتح باب الحوار في بعض الأمور وعندما نقول ندوة الجماعة فإنها تعني تجمعهم وتنقسم أنواع الندوة إلى ثقافية ودولية وصحفية وعلمية ويمكن تعريفها أيضاً بأنها هي الاجتماع أو اللقاء الذي يتم تنظيمه مسبقاً والذي يتم تجميع الأفراد فيه من أحد المجالات ويتم مناقشة بعض الموضوعات الأكاديمية.

#### 4. المؤتمرات:

هي طريقة ووسيلة تدريبية وحوارية تجمع كافة الخصائص الموجودة في المحاضرات، والمناقشات، والندوات، وتهدف إلى تعريف المتدربين بشكل كامل، ومفصل عن المادة في تنوع الأفكار المطروحة، والمساعدة في تحفيز المتدربين على المشاركة الدائمة

#### 5. تطبيق العمل:

هو التطبيق الميداني التدريبي لنوع العمل المرتبط بالتدريب، وتساهم هذه الطريقة في جعل المتدربين قادرين على فهم الجانب العملي من المادة التدريبية، فيقوم المدرب بتطبيق العمل أمامهم، ومن ثمّ يطلب منهم أن يُكرّروا الخطوات التي قام بها، وهكذا حتى يتم إتقان كافة المهارات التدريبية المطلوبة للبدء بتطبيق العمل فعلياً.

#### 6. الواجبات :

هي وسيلة لتحفيز المتدربين على البحث، وتقديم تقارير مفصلة حول موضوع المادة التدريبية، ويساعد هذا الأسلوب التدريبي على تقييم أداء المتدربين، ومعرفة مدى استيعابهم للمادة التدريبية، وقدرتهم على تطبيق النقاط الأساسية التي تعتمد عليها.

## معايير التدريب الفعال

هذه المعايير تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

معايير تتعلق بالمدرّب ومعايير تتعلق بالحقيّة التدرّيبية والأخيرة مفهوم المعيار، وهو نموذج متصور يُقاسُ به غيره للحكم والتّقييم، وعندما نقول معايير التّدريب أي الأمور التي يقاس عليها جميع الدورات الموجودة على الساحة لمعرفة الصالح من الفاسد. وحتى يكون للتدريب قيمة ومكانة سامية تخدم المجتمع المحلي وتساهم في العملية التنموية وتبعده عن التجارة.

والسمسة ويمكن في هذا المجال تقديم المعايير التالية:

### أولاً- معايير المدرّب الفعال:

المدرّب: هو المسؤول الأول عن عملية التطوير للمعرفة والمهارات والاتجاهات، وبالتالي فإن المدرّب يحتاج للتأهيل الأكاديمي المستمر الذي يطور المعرفة لديه، وأيضاً الكفاءة والخبرة في مجال معين ليطور المهارات. أما الاتجاهات والقناعات فهي كتحصيل حاصل من تطوير للمعرفة والمهارات. فعند مطالعة أي إعلان للدورة أو محاضرة للمدرّب الفلاني لابد أن نجيب على الأسئلة التالية:

ما هو هو المستوى و التخصص الأكاديمي للمدرّب ؟ وما علاقته بالدورة؟

ما النجاح العملي الذي قدمه المدرّب في عمله و بيئته؟

هل للمدرّب انتماء و انحيازاً لجهة أو تيار معين؟

والأجوبة يجب أن تكون مؤدية لما تحتاجه الدورة التدريبية، فعلى سبيل المثال. نريد حضور دورة في التدريس الإبداعي فالمعايير التي من المفترض أن تكون في المدرّب هو

أن يكون له تخصص أو بحث علمي في علوم التربية إضافة للخبرة في التدريس، وأيضا الانتماء لمؤسسة تعليمية أو وزارة أو جهة معتمدة يكون مشهود لها في مجال التدريس، ناهيك عن التجربة المشرفة في مجال التدريب.

## ثانيا - معايير الحقيبة التدريبية

الحقيبة التدريبية تتكون من ثلاثة أشياء رئيسة :

دليل المتدرب -دليل المدرب والمادة التدريبية، وحسب الأدبيات في هذا المجال تقسم معايير جودة المادة التدريبية إلى التالي:

- الملائمة: هي تلبية الحاجة التدريبية للمتدربين.
- الانتظامية : هي مدى التزام بناء الحقيبة التدريبية في ضوء المعايير والإجراءات المؤسسية المطلوبة.
- المرونة: وتعني مدى قابلية المادة التدريبية للتطبيق وفقاً للظروف والإمكانات المتاحة
- الدقة: وتعني مدى اتصاف الحقيبة التدريبية بالوضوح وحسن تنظيم المحاور وتسلسلها.
- الصدق : وتعني مدى مصداقية محتوى الحقيبة التدريبية في المعلومات والبيانات وخلوها من سياسة المنطق المقلوب.
- الشمول: مدى شمول الحقيبة التدريبية للغايات والأهداف.
- القابلية للتطوير: مدى إمكانية تطوير الحقيبة التدريبية مستقبلاً وفقاً للمتغيرات.
- المواكبة: وتعني مدى توافق الحقيبة التدريبية مع خصائص المتغيرات المتطورة.
- الوفاء : وتعني مدى وفاء الحقيبة التدريبية بتموحيات المستفيدين .
- التوافق : وتعني مدى التزام الحقيبة التدريبية بتوافق محتواها وترابطه .
- التكامل : وتعني مدى التزام الحقيبة التدريبية بتكامل الخبرات التعليمية ضمن محتواها.

## معايير مؤسسة التدريب:

إن الكثير من المؤسسات التدريبية الموجودة في الساحة التدريبية العربية بلا مقر ولا نظام إداري معتبر، وإنما عبارة عن شخصين أو ثلاثة ينظمون نشاط تدريبي معين و يحررون شواهد رخيصة ليوزعوها في آخر الدورة ويقومون بتأجير مؤقت لمكان التدريب. وباقي المؤسسات بين الإلكترونية الوهمية و المعتمدة من جامعات ليس لها أي أساس. و قلة قليلة تعد على الأصابع من المؤسسات من لها مقر واعتماد ورخصة تجعلها تليق بمستوى تقديم خدمة التدريب.

لكن ما يهم المتدرب من المؤسسة هو اعتمادية الشهادة المقدمة في آخر التدريب ومدى فعاليتها. وهنا نقدم للناس خطوة بسيطة لكيفية التحقق من اعتماد جهة معينة، وهي كتابة اسم الجهة في محركات البحث المعروفة، والاطلاع على التصنيف العالمي لها و تاريخها وأهم ما قدمته. وحتى لا يختلط الحابل بالنابل فالغاية من التدريب ليس هو الشهادة بالأساس وإنما هو تحقيق التطوير في الأداء بحيث يؤدي إلى تحسين أدائه في العمل وتطوره ورفع كفاءته الإنتاجية وتحريك قدراته ومهاراته في الإبداع والمواكبة لكل حداثة تطرأ على العمل.

## تنفيذ برنامج التدريب

إن تنفيذ البرنامج وسواء كان هذا البرنامج داخل الشركة أو خارجها، فعلى المدير وأخصائي التدريب الإشراف على التنفيذ، والتأكد من أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه. ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة مهمة هي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وترتيب مكان وقاعات التدريب، والمتابعة اليومية لسير البرنامج.

## الجدول الزمني للبرنامج

- عدد أيام البرنامج: 4 أيام
- تبدأ السبت ..... /..... /.....
- وتنتهي الأربعاء ..... /..... /.....
- وقت الانعقاد: يومياً من الساعة ص وحتى بعد الظهر

### جدول الجلسات:

- الجلسة الأولى: من 9 ص وحتى 10:30 ص.
- راحة: من 10:30 ص وحتى 11 ص.
- الجلسة الثانية: من 11 ص وحتى 12:30 ص.
- استراحة: من 12:30 ص وحتى 1 بعد الظهر.
- الجلسة الثالثة: من 1 بعد الظهر وحتى 2 بعد الظهر.

### أحداث مهمة:

(1) التسجيل للبرنامج:

- يتم يوم السبت الموافق ..... /..... /.....
- من الساعة 8 ص وحتى 8:30 ص

(2) اختبار نهائي:

- يتم يوم الأربعاء الموافق ..... /..... /.....

- من الساعة 12:30 ظهراً وحتى 02.00 بعد الظهر

### **حفل الختام:**

- يتم يوم الأربعاء الموافق ..... / ..... / .....  
• من الساعة 1:30 ظهراً وحتى 2 بعد الظهر.  
• ويتضح من هذا الجدول أنه يتضمن عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات في كل يوم، وزمن بداية ونهاية كل جلسة، وموعد الاستراحة، والتسجيل، والاختبارات، وحفل الختام.

### **• قاعات التدريب:**

ويؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التدريب على فاعلية هذا التدريب، فالطريقة التي تنتظم بها المقاعد والمنافذ ووسائل التكيف ومكان المدرب كلها ذات تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة.

### **مراقبة وأنواع مراقبة التدريب**

- هنالك العديد من أنواع المراقبة على التدريب  
فالرقابة تعني التأكد من سلامة الأداء بالتعرف على الانحرافات التي تحدث عما خطط له أي عن الاتجاه الصحيح وعن المستهدف واتخاذ الخطوات اللازمة لتصحيحه باستخدام الوسائل المتاحة في المنهج التدريبي .

### **وضع معايير أو مقاييس الرقابة:**

- ويكون ذلك بمعرفة الاحتياجات ثم وضع الخطط اللازمة لتحقيقها - ثم الرقابة على الأداء من خلال وضع معايير لقياس مدى تحقق الأهداف والإنجاز
- تقييم الأداء في ضوء المستويات المقررة .
- تصحيح الانحرافات.

### خصائص الرقابة على التدريب :

- ليست سلطة مثقلة ولكنها أحد عناصر العملية الإدارية في التدريب
- تبدأ مع وضع الخطة حتى النهاية
- الرقابة على كل المستويات المتصلة بالأداء التدريبي
- يجب أن يظل المسئول عن الرقابة بعيد عن التنفيذ لتكون لديه الحرية والحيادية في استخدام الأدوات والمعايير .

### كيف تتم عملية الرقابة على التدريب ؟

- التأكد من صحة وسلامة تطبيق اللوائح والنظم والقواعد المحددة للنشاط التدريبي
- إتباع الإجراءات والخطوات اللازمة ( مستندات - وثائق - دفاتر.... )
- استخدام الأدوات المساعدة ( كمبيوتر - ساعة - .... )

### متطلبات الرقابة السليمة على النشاط التدريبي

- سرعة كشف الأخطاء والانحرافات.
- معرفة أفضل المعايير التي تحقق أهداف التدريب.
- معرفة المعايير التي يمكن أن تقيس الانحرافات غير العادية.
- معرفة المعايير التي يمكن استخدامها بأقل تكلفة ممكنة.

## فوائد العملية التدريبية

- يعمل التدريب على تنمية وتطوير وتوسيع آفاق السلوكيات الإدارية ذات العلاقة بالمرونة في العمل، والتفكير المنظم والتعامل والقدرة على حلّ المشكلات المختلفة والتعامل معها، والقدرة على التأقلم مع التغيرات وظروف العمل الجديدة، وامتصاص غضب الآخرين، وتنمية مهارات الاستماع والابتكار والاتصال والتواصل والعلاقات والإشراف، وتحفيز الموظفين واستثمار قدراتهم بما يعود بالنفع على جميع أطراف المصلحة.

- يقدّم التدريب الكفاءات البشرية التي تحتاجها أيّ منظمة لتحقيق أهدافها، ويعمل على تأهيلهم أفضل تأهيل بما يتناسب مع متطلبات العمل الحديث، كما ويحقق الاستقرار المطلوب في الإنتاج، حيث أن وجود مجموعة مدربة تدريباً أمثل في المنظمة يضمن استمرار العملية التشغيلية بالصورة المطلوبة.<sup>(12)</sup>

- تقليل الأخطاء: من أهم الأمور التي يمكن للشركة الحصول عليها فعندما يتم تدريب العاملين فيها فإن هذا يعني أخطاء أقل؛ فالأخطاء تحدث بشكل كبير إذا كان الموظف يفتقر إلى المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل الموكّل إليه، أما إذا كان الموظف حاصلاً على التدريب الكافي والمطلوب فستكون نسبة اقترافه للأخطاء أقل، كما يمكن له أن يُصبح أكثر مهارة وكفاءة في عمله، كما يصبح مؤهلاً أكثر من غيره للحصول على ترقّيه.

- زيادة الإنتاجية : للتدريب أهمية كبيرة في زيادة الإنتاجية، وتحسين مستوى الكفاءة للموظف، حيث يستطيع الموظف الذي تم تدريبه بشكل جيد أن يُحسن من مستوى الأداء من حيث كمية المنتج وجودته، بالإضافة إلى اكتسابه مهارة حُسن استثمار الوقت، والأموال، والموارد، وذلك يتحقق فقط في حال تم تدريب الموظف بالشكل المطلوب والصحيح.

<sup>12</sup> علي ، محمد ياسر ، ادارة هندسة الموارد البشرية ، الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2008م ، ص : 125.



- الاحتفاظ بالموظفين من الأسباب التي قد تؤدي إلى انسحاب الموظفين من عملهم هو كره الموظفين للمدير، أو شعورهم بالخوف من قلة التطوير الوظيفي والتوجيه السليم، أو عدم تدريبهم بشكل صحيح، أو عدم حصولهم على معرفة إضافية أو اكتسابهم لمهارات إضافية في مجال عملهم، لذلك يساعد التدريب على معالجة كافة هذه القضايا، والاحتفاظ بالموظفين في الشركة، وعدم مغادرتهم لها؛ فعند تدريب الموظف في بعض المجالات التي تخص العمل مثل التمويل، وطريقة إجراء المقابلات، وغيرها من الأمور، فإنه ذلك سيؤدي إلى رفع معنوياته، وتعزيز كفاءة الشركة التي يعمل بها.

### فوائد أخرى لتدريب الموظف:

- رفع مهارات الموظف، وزيادة حماسه على العمل.
- تجديد مهارات الموظف ومعلوماته وتعزيز قدرته على منافسة الآخرين.
- القدرة على مواكبة التغيرات التي تحصل في التكنولوجيا والصناعة بشكل دائم، وذلك عند الحرص على تدريب الموظف بشكل مستمر.
- حصول الموظف على ترقية في العمل، وأجر أكبر من السابق.
- منحه حافزاً للتعلّم، واستخدام مهاراته في العمل.

### **مراحل العملية التدريبية**

- **مرحلة ما قبل التدريب:** وتتمثل هذه المرحلة في تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتصميم البرنامج التدريبي. وهنا تقوم دائرة للتدريب بإخضاع تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تحليل للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب والتأكد من ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات الشركة ومحاولة التنبؤ بعوائد التدريب على الشركة والوظيفة والموظف ، كذلك يتم خلال هذه المرحلة اختيار البرنامج المناسب أو تصميم البرنامج أو البرامج المناسبة لاحتياجات الشركة التدريبية.

## • مرحلة أثناء التدريب :

- تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي ويشمل تقييم الوسائل المستخدمة في التدريب ، الوقت المخصص للتدريب وتوزيعه ، الطرق والتقنيات المستخدمة في التدريب وغير ذلك للتأكد من توافق عملية تنفيذ البرنامج مع الخطة الموضوعية له ، وفي حال وجود أي خلل في تنفيذ الخطة فان التقييم يساعد على تصحيح مسار البرنامج.
- تقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج ، ويشمل هذا قياس تحصيل وأداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات في ميدان العمل . وهنا يأتي دور التقييم لتصحيح
- مسار البرنامج لما يتلاءم مع متطلبات وقدرات المتدربين كما يتم في هذه المرحلة تقييم أداء وقدرات المدرب . ذلك أن المدرب الذي هو دون المستوى المطلوب ولا تتوفر لديه المهارات المطلوبة لتنفيذ البرنامج سيؤدي ذلك إلى فشل البرنامج في تزويد المتدربين بمهارات العمل المطلوبة حتى مع وجود أفضل الخطط والإمكانيات والوسائل وأجهزة التدريب . ولعل من فوائد تقييم المدرب وضع معايير لاختيار المدربين مستقبلا ووضع معايير اختيارهم، إضافة إلى فائدة مهمة وهي إنقاذ البرنامج من الفشل واستبدال مدرب بآخر أكثر قدرة.

## • مرحلة ما بعد التدريب:

وتركز هذه المرحلة على نوعين من التقييم هما :

- **تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج:** وهنا يقوم المتدربون بتقييم البرنامج التدريبي ويشمل هذا التقييم أهداف البرنامج، مواضيع التدريب، وسائل التدريب، الطرق المستخدمة في التدريب، وقت البرنامج، مدة البرنامج، قاعات التدريب، قدرات المدربون وغيرها.

- ويعتبر هذا العامل عامل رئيسي في وضع تصورات واستراتيجيات التدريب واتخاذ قرارات التغيير، ذلك أن المتدرب هو المستهدف الأول من العملية التدريبية وبالتالي فإن ملاحظاته تعتبر من المدخلات الضرورية في تقييم البرنامج التدريبي، هذا مع ملاحظة موضوعية تقييم المتدربين.
- **تقييم أثر التدريب:** يعتبر هذا الجزء من تقييم ما بعد التدريب الهدف النهائي لعملية التقييم، حيث إن هدف التدريب رفع كفاءة العاملين وبالتالي زيادة وتطوير مخرجات الشركة.

#### • وجود الإدارة القادرة على إدارة العملية التدريبية:

فاقد الشيء لا يعطيه فلن يكون هناك تدريب ولا قياس عائد عليه إلا بوجود إدارة متخصصة ذات خبرة وبدون ذلك من الصعب جدًا قياس العائد على التدريب أو حتى تخطيط الدورات وتنفيذها بالشكل الصحيح.

#### • وجود اللوائح والأنظمة التي تحكم التدريب وتنظمه:

قبل البدء في التدريب لا بد من وجود نظام شامل لإدارة التدريب من حيث ترشيح الدورات وتنظيم العمل.

#### • تحديد الاحتياجات التدريبية وفق الأسس العلمية الصحيحة:

كما هو معروف تحديد الاحتياجات التدريبية هي أن يحصل كل موظف على الدورة التي تناسبه وتحسن من عمله ولن يتم ذلك إلا من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل علمي صحيح وإلا سيكون التدريب هدرًا ماليًا.

- وجود خطة تدريبية تنفيذية لجميع الاحتياجات التدريبية:

من الصعب أن يكون هناك متابعة صحيحة للعملية التدريبية إلا بوجود خطة تحتوي جميع الدورات التي سيتم تنفيذها وتكون مثلاً على سنة كاملة ومن خلال هذه الخطة سيكون هناك متابعة دقيقة للدورات المنفذة والدورات المؤجلة ومن خلال هذه الخطة سيكون هناك مؤشرات من خلالها نقيس نجاح التدريب والعائد على التدريب.

- توافق الحقائق التدريبية مع الاحتياجات التدريبية حسب الخطة:

عند تنفيذ الدورات التدريبية لا بد من توافق الحقائق التدريبية مع الاحتياجات التي تم وضعها فمثلاً هناك احتياج تدريبي في استخدام الحاسب في التقارير المالية فلا بد أن تحتوي الحقيبة على نماذج وأن تكون الحقيبة تغطي الوقت المطلوب للدورة ولا تكون أكثر من الوقت أو أقل منه وأن تغطي الأهداف المرسومة.

- اختيار مدربين ذوي خبرة وكفاءة عالية:

يعتبر المدرب من عناصر العملية التدريبية الأساسية ولن يكون هناك تدريب حقيقي إلا بوجود مدرب مميز ذا خبرة في مجاله لديه قدرة على إيصال المعلومات ومن الممكن التعرف على ذلك من خلال الاستفسار عن سبق أن قدم لهم دورات أيضاً من خلال السيرة الذاتية الخاصة بالمدرب وأيضاً من خلال مشاهدة مقاطع فيديو سابقة للمدرب.

## • توافر المكان المناسب للمجهز بجميع الأدوات والمواد المساندة للتدريب

يعتبر مكان التدريب من عناصر العملية التدريبية الأساسية ولا بد من توفر مكان مجهز من حيث الكراسي والتكييف والإضاءة وتوفر جميع المستلزمات الخاصة بالقاعة

### - الرضا الوظيفي لدى الموظفين:

الرضا الوظيفي من العوامل المهمة في قياس العائد من التدريب فعدم وجود الرضا الوظيفي سيؤدي إلى أن التدريب سيكون عاملاً مساعداً للاستقلالات فالموظف يحصل على الدورات حتى يبحث عن فرص أفضل خارج المؤسسة والرضا الوظيفي يتم قياسه من خلال استمارة مخصصة لذلك.

### - توافر دليل كامل وحديث للأوصاف الوظيفية:

الوصف الوظيفي من الشروط المهمة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وبدون وجوده لن نستطيع تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل صحيح لأنه من الطرق المهمة في تحديد الاحتياجات.

### - توافر نظام كامل لتقويم الأداء:

نظام تقويم الأداء مهم جداً لقياس أداء الموظفين ومعرفة نقاط الضعف والقوة لديهم ومن خلاله يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وبدون وجوده سيكون هناك خلل وضعف في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

### - وجود نظام صارم ومحدد ومحدث للجودة:

التدريب والجودة وجهان لعملة واحدة ولن يكون هناك تدريب ذو عائد إلا بوجود نظام جودة لذا قبل البدء في التدريب وقياسه لا بد من توفر نظام الجودة، ومن الأنظمة التي من الممكن تطبيقها نظام الأيزو والجودة الشاملة.

## مفهوم الحقبة التدريبية

هي عبارة عن محتوى تدريبي في مجال / مجالات مختلفة يتم استخدامه بواسطة مدرب لتحقيق أهداف محددة. وتشتمل الحقبة التدريبية على أدبيات ورسومات توضيحية ومعينات وأساليب تدريبية خطط جلسات تدريبية وملاحق تتم تجميعها من مصادر أو من خلال واقع التجارب والخبرات العملية الميدانية. ويتم إعداد الحقائب التدريبية عبر سلسلة من الخطوات والعمليات.

هي : دليل للتدريب يتضمن مجموعة من الخبرات والأدوات والوسائل التي تساعد على تحقيق أهداف التدريب .

أو هي : مجموعة من الخبرات المصممة بطريقة منهجية ومنظمة لاستخدامها من قبل المدرب والمتدرب أداة للتدريب

أو هي : وثيقة للتدريب تتضمن شرحاً تفصيلياً لإجراءات التدريب تستخدم من قبل المدرب والمتدرب لتحقيق أهداف التدريب.

ومن التعريفات السابقة يتضح أن الحقبة التدريبية ، أداة من أدوات التدريب ، ودليل مرشد لإجراءاته ، يمكن استخدامها من قبل المدرب والمتدرب لتحقيق أهداف التدريب.

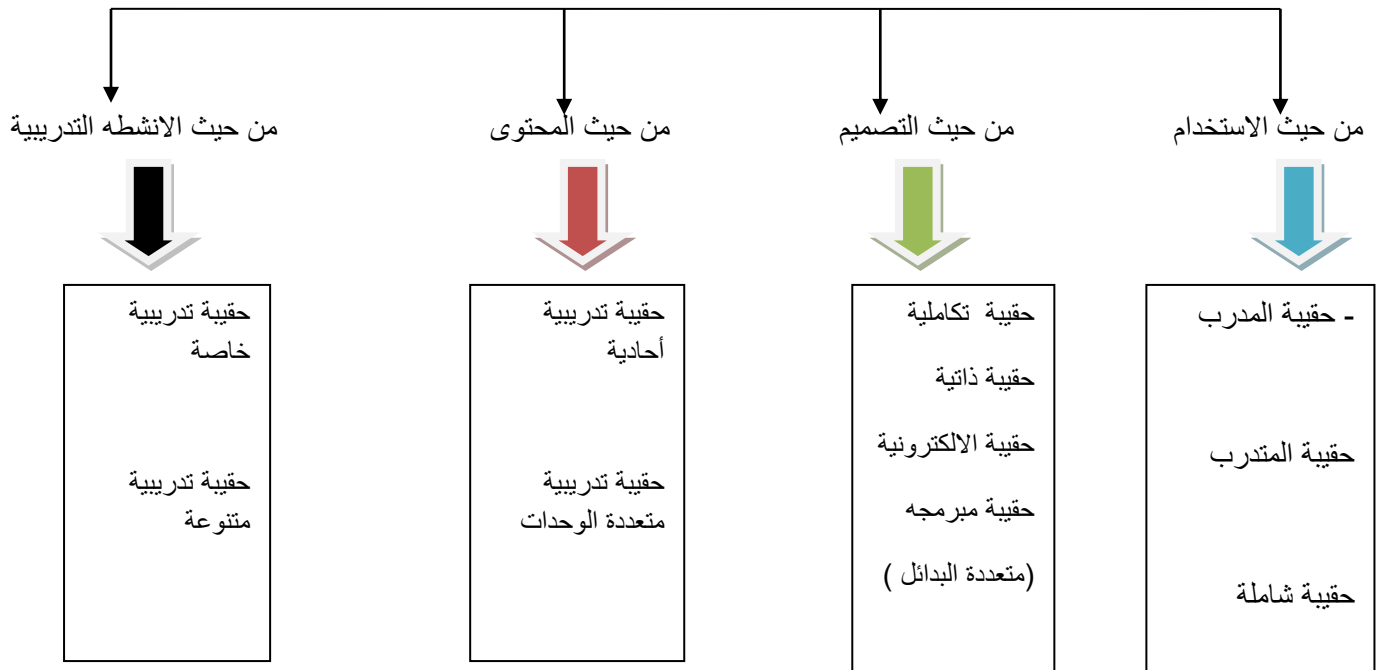
## الأدوات التدريبية

### الأدوات التدريبية:

وهي جميع الأدوات والوسائل التي يستخدمها المدرب، قد يتم توزيعها أو لا يتم توزيعها.

## أنواع الحقائق التدريبية

انواع الحقائق تنقسم الى اربعة اقسام من حيث



## الادوات التدريب ووسائله

- شرائح عرض (باور بوينت )
- جهاز حاسوب ، " وجهاز عرض " بروجكتر
- شاشة عرض " عادية ، الالكترونية "
- أدوات مكتبية للتدريب.

## أهمية تقييم التدريب

1. إدارة المعدات والآلات المستخدمة داخل المنظمة والمؤسسة الحكومية بكفاءة، بالإضافة إلى الحد من تكلفة إصلاحها وصيانتها.
2. تنمية المسار الوظيفي للموظفين وتحقيق ذاتهم تحديداً ذوي الطموح.
3. تحقيق احتياجات المؤسسة والمنظمة من المصادر والقوى البشرية، بالإضافة إلى اختصار الوقت المطلوب لأداء النشاط أو العمل بفاعلية.
4. ترقية وتحفيز المتدربين في المؤسسة.
5. تحقيق التكيف مع التغيرات التقنية الموجودة في مجال الإدارة.
6. إحداث تطورات وتغيرات إيجابية في اتجاهات المتدربين وسلوكياتهم، وإكسابهم معرفة جديدة، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم، بالإضافة إلى إسهامه في تطوير الأساليب والعادات التي يستخدمونها للتفوق والنجاح في العمل.

## مراحل تقييم التدريب

### التقييم قبل التدريب:

يتم عادةً عن طريق اعتماد النتائج الخاصة بتقييم البرامج التي تم تنفيذها سابقاً، إضافة إلى استقصاء المتدربين والمدربين مسبقاً وإدارتهم، هذا عدا عن اختيار الاتجاهات والمهارات للأشخاص الذين تم تدريبهم سابقاً، ولا بد من القول إنّ هذه العملية تستهدف اختيار النهج والأسلوب التدريبي المناسب والأفضل لتحقيق أفضل النتائج.



### التقييم أثناء التدريب:

يمكن خلال هذه المرحلة القيام بتقييم سير عملية التدريب وأهداف البرنامج تبعاً للأهداف الموضوعية، والوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف، ومدى توافق المكان والزمان، ومدى توافق التصميم الموضوع مع البرنامج، وتدرج الموضوعات وتكامل مكوناتها، وتقييم النتائج النهائية التي تحققها المفاهيم والبرنامج والاتجاهات والمعلومات التي تمكن البرنامج أن يطور ويزود المتدربين بها عن طريق الجلسات التدريبية المتواصلة.

### التقييم بعد انتهاء التدريب:

بعد انتهاء التدريب يتم السؤال عادةً عن النتائج التي حققها البرنامج، ومدى تحقيقه للأهداف المنشودة له، ويتم قياس مقدار التعلم ورد الفعل بوساطة قائمة استقصاء يتم توزيعها على المتدربين.

### متابعة نتائج التدريب:

يعاد في هذه المرحلة تقييم أداء المتدرب وسلوكه في وظيفته، ويكون ذلك بعد انتهاء التدريب مباشرة ليتم التعرف على استمرارية تأثير التنمية والتدريب مع مرور الزمن، وبالإمكان قياس نتائج التنمية والتدريب من خلال عنصرين، وهما: أداء المتدرب وسلوكه.

## استراتيجية التدريب

### مفهوم استراتيجية التدريب:

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية.

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزات التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب.

وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة. الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين(13).

---

(13) Appleby, A, and Marvin, S., Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554-561.

وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات والطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين(14).

ومما سبق يمكن للباحث استخلاص التعريف التالي لاستراتيجية التدريب "بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها".

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم...الخ، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب أن يكون هناك استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية.

---

(14) Denis Leonard, Rodney McAdam, The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001, pp.4-13.

ويمكن أن نحدد بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:

- أ- مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.
  - ب- التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.
  - ج- اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة.
  - د- اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب والتحفيز.
  - هـ- اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقويم الأداء ونظام الحوافز والتدريب.
  - و- اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة بحيث تكون استراتيجية التدريب التي يتم اتباعها منبثقة من الاستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقيق أهدافها.
- ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية وهي:
- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.
- 2- الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.

3- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرّف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.

4- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:

\* هل ندرب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟

\* ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟

\* من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟

5- تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا انصبت استراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة(15).

---

(15) جمال أبودولة، ورياض طهماز، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد 20، العدد 4، 2004م، ص197.

ويرى الباحث بضرورة اهتمام الشركات الأردنية وخصوصاً الصناعية بالتخطيط الاستراتيجي وبضرورة وجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية تنبثق عنها استراتيجيات واضحة للأنشطة المختلفة ومنها نشاط التدريب حيث أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير فالعوامل البيئية الداخلية سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية وكذلك العوامل البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو سياسية فهي في تغير متواصل وهذا الأمر بالتالي يفرض على منظماتنا ضرورة تبني استراتيجيات واضحة من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية، ولقد بينت الكثير من الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة تؤدي أعمالها وتطورها بشكل أفضل وتحقق مستويات جودة عالية، لذلك لا بد من اهتمام شركاتنا الصناعية بالدرجة الأولى بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها واتباع الاستراتيجيات الوظيفية الأمثل وتطبيق الأساليب الفضلى في هذا المجال لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي في ظل العولمة.

ونستنتج مما سبق أن الكثير من الباحثين الذين تناولوا المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية بأنهم ركزوا على الشراكة مع هذا المورد في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أن المدخل التقليدي المنحصر في أداء الأعمال اليومية الروتينية بدأ ينقرض ويتلاشى، وأصبح التركيز في الوقت الحالي للكثير من الشركات التي تطبق الممارسات العالمية بهذا المجال تتجه نحو وجود خطة استراتيجية واضحة للموارد البشرية ووجود الخطط الفرعية ومنها نشاط ووظيفة التدريب وذلك بما يضمن رفع مهارات العاملين من أجل القيام بالوظائف المختلفة بالمنظمة بكفاءة.

## • خطوات إعداد استراتيجية التدريب

إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية:

- 1- تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
  - 2- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
  - 3- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
  - 4- إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.
  - 5- مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- وتسهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة<sup>(16)</sup>، حيث تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة.

---

<sup>(16)</sup> Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, **Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms?** European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, 2007, pp.25-40.

## • معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات

هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في هذه المنظمات وبالتالي تعيق وتحد من تطبيق هذه الاستراتيجية، وأهم هذه المعوقات:

- 1- عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
- 2- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
- 3- جمود القوانين والتشريعات.
- 4- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.
- 5- عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.
- 6- ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.
- 7- ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.
- 8- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

وبالتالي يجب اتباع التخطيط الاستراتيجي السليم وحسب الأسس العلمية الواضحة ووجود رؤية واضحة المعالم وبعيدة المدى تؤدي بالتالي إلى تطبيق استراتيجية ناجحة وفعالة للمنظمة وهذا ينعكس بالتالي على الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية ونشاطاتها المختلفة ومنها استراتيجية التدريب، لذلك يجب أن تؤمن الشركات الصناعية الأردنية بأهمية اتباع الإدارة الاستراتيجية والأساليب العلمية الحديثة في الإدارة وبضرورة فصل الملكية عن الإدارة بحيث يتم تعيين الكفاءات الإدارية القادرة على التخطيط الاستراتيجي وتؤمن بأهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية الدور الاستراتيجي



لوظيفة التدريب والتي تحاول وبشكل دائم توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الوظيفة وتحاول إيجاد ثقافة تنظيمية توضح أهمية التدريب للمنظمة بشكل عام.

### ما هو مفهوم الحقائب التدريبية؟

- يعد التدريب نشاطا منظما ويهدف هذا النشاط إلى إحداث مجموعة من التغيرات في الفرد والجماعة التي يتم استهدافها من خلال التدريب، ولكي يكون التدريب مبنيا بشكل ناجح يجب أن يتم استيفاء كافة عناصره، وتوفير كافة الأدوات الضرورية لنجاح التدريب، ومن أهم هذه الأدوات الحقائب التدريبية.
- وللحقائب التدريبية مجموعة من المفاهيم والتي تعبر عن هذه الحقائب وعن مضمون هذه الحقائب وفيما يلي سوف نتعرف على مفهوم الحقائب التدريبية.
- **الحقائب التدريبية:** وهي مجموعة من الأدوات والآلات والمعلومات والرسائل التي تساعد الطالب أو الفئة المستهدفة على فهم المادة التدريبية واكتساب مجموعة من المعارف والمهارات وذلك من خلال التعامل المباشر مع مكونات الحقيقة التدريبية.
- **الحقائب التدريبية:** وهو مجموعة من الخبرات التدريبية والتي يتم تصاميمها وإعدادها من قبل مجموعة من الخبراء المختصين وذلك بطريقة منهجية، منظمة، ومنسقة، وتستخدم كوسيط للتدريب من قبل المدرب.
- **الحقائب التدريبية:** وهي عبارة عن وثيقة تتضمن بيانا تفصيليا لإجراءات التدريب وذلك من أجل استخدامها من قبل مدرب أو أكثر من مدرب وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من البرنامج التدريسي.
- **الحقائب التدريبية:** وهي الخطة التنفيذية لعملية التدريب الفعلي وذلك من خلال إعداد المادة العلمية والأنشطة والخطوات الإجرائية اللازمة للتنفيذ على أساس الأهداف التدريبية.
- كما قام البعض بتوسيع مفهوم الحقائب التدريبية وجعله يضم كافة التجهيزات والأدوات والمواد والاستراتيجيات والتكتيكات المصممة بتكامل وذلك من أجل التأثير على معارف ومهارات وسلوك المتدرب، وذلك لتحقيق الأهداف التي من الواجب أن يتعلمها.

## ما هي الأغراض الأساسية للحقائب التدريبية؟

يوجد هناك مجموعة من الأغراض الأساسية التي تسعى الحقائب التدريبية لتحقيقها، ومن أهم هذه الأغراض:

- العمل على توضيح محتويات البرنامج وأهدافه وشروطه ومدته، والوظائف التي سوف يستهدفها هذا البرنامج.
- توضيح الوحدات التدريبية لكل مادة وزمنها وأهدافها وموضوعاتها.
- العمل على توضيح الأدوار المشاركة في التدريب، حيث يجب أن يتم توضيح دور المدرب والمتدرب.
- كما أن الحقائب التدريبية تستخدم كمرشد عام لإدارة الجلسات التدريبية.
- بالإضافة إلى ذلك فإن الحقائب التدريبية توفر المادة العلمية الأساسية والأدوات الضرورية للتطبيق العلمي.
- كما أن الحقائب التدريبية توفر أدوات قياس اكتساب المهارات والمعارف.

## الادوات التدريبية

### الوسائل التقديمية :

وسائل سمعية وبصرية ، وسمع بصرية ووسائل جماهيرية ووسائل فردية .

### العرض :

العرض التقديمية (power point) عمل عرض تقديمي من البداية (يقوم على المقدم) اضافة المؤثرات الخاصة ، طبع العرض التقديمي (النشرات التي توزع مع العرض التقديمي )اضافة تحرير وصياغة النصوص في العرض التقديمي ، تغير الخلفيات (الالوان ، التصميم ) استخدام اللوحات المعدة مسبقا وبرامج المساعدة.

## قائمة المراجع

اولا : الكتب العربية :

1. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002.
2. عبد الباقي ، صلاح الدين ، ادارة الموارد البشرية ، مصر ، الدار الجمعية للطباعة والنشر ، 2000م
3. رشيد ، مازن فارس ، ادارة الموارد البشرية ( الأسس النظرية والتطبيقات العملية ) ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 2001م
4. محمد ، يعقوب ، التدريب اثناء الخدمة ( المفهوم والأهمية ) ، المعهد العربي للتخطيط في الكويت ، الكويت ، 2002م.
5. مساعد ، محمد ، تخطيط الاحتياجات التدريبية ، القاهرة ، دار العربي للنشر والتوزيع ، 1995م .

6. عادل ، سالم ، تنظيم وتدريب الموارد البشرية في المؤسسات العربية ، الامارات ، 2003م.
7. عبدالقادر ، حسين ، اساسيات تدريب الموارد البشرية ، دمشق ، دار العربي للطباعة والنشر ، 2002م .
8. علي ، محمد ياسر ، ادارة هندسة الموارد البشرية ، الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2008م
9. عبدالرحمن ، خالد حسين ، استراتيجيات التمكين واثرها في ادارة الموارد البشرية ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد الثامن عشر ، السنة السادسة ، 1998
10. حسين ، رائد ، اسس تحديد الاحتياجات التدريبية ، عمان ، دار الفارابي للنشر والتوزيع ، 2006م.
11. وائل ، محمد حسين ، تخطيط الاحتياجات التدريبية ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005م ، ص ص : 120-138.
12. يحيى ، بسام ، الخيار الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية ، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005م .

#### ثانيا : المجالات العلمية المحكمة :

1. جمال أبودولة، ورياض طهماز، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجيات المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد 20، العدد 4-أ، 2004، ص197.
2. عبدالرحمن ، ليث ، تخطيط الاحتياجات التدريبية في المؤسسات الحكومية ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العدد321، ص : 170.
3. جميل ، فائق ، التحليل الاستراتيجي في تدريب الموارد البشرية ، القاهرة ، مجلة البحوث الاقتصادية العربية ، العدد 16، السنة الرابعة ، 2002م.

Appleby, A, and Marvin, S., Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554-561.

Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms? European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, 2007, pp.25-40.

Denis Leonard, Rodney McAdam, The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001, pp.4-13

النهاية  
تم بحمد الله رب العالمين