



برنامج المسار الوظيفي للعاملين بقطاع مياه الشرب والصرف الصحي

دليل المتدرب



برنامج تخطيط وتنفيذ التدريب

أخصائي تدريب - درجة ثالثة



مقدمة

مهما تعددت البرامج التدريبية التي يحضرها العاملون بشتى مستوياتهم ، ومهما تنوعت هذه البرامج ، ومهما كانت برامج تأهيل المتدربين وتطوير أدائهم وممارساتهم ، فإن الهدف الرئيس لهذه البرامج لا يتغير ، إنه تنمية القوى البشرية العاملة ورفع نوعية معارفها ومهاراتها لتكون ممارساتها ونتائجها عالية الجودة والنوعية . وبظهور إدارة الموارد البشرية وتعدد وظائفها ظهرت أهمية وظيفة أخصائي التدريب المحترف القادر على تحليل المنظمة وتحليل العمل بها وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم الخطط التدريبية الملبيه للاحتياجات التدريبية والإشراف على تنفيذ وتقييم وتقوم البرامج التدريبية . ولهذا يعد اخصائي التدريب مبرمج العملية التدريبية فهو من يقوم بعملية تحليل المهام وتحديد فجوة الأداء وتوصيف متطلبات الحقيقة التدريبية بما يحقق هدف العملية التدريبية . وكي يستطيع مشرف التدريب تحقيق هذه الهدف الكبير ، فإنه يحتاج لامتلاك وإتقان العديد من المهارات التي تجعله قادراً على القيام بعمله بإتقان بحيث يقوم بالتدريب النوعي الجيد الذي يكسب المتدربين وينمي فيهم المهارات والسلوكيات المرغوبة .

إن العملية التدريبية تشتمل خطوات متتالية تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية وتنتهي بتقييم هذه العملية وبين هاتين الخطوتين يكمن تصميم البرامج وتنفيذها . فإن تحديد الحاجة إلى التدريب يجب أن يلية تصميم برنامج التدريب الذي يفي هذه الحاجة لعملية تصميم البرنامج التدريبي تعتبر عملية إنتاج وصياغة وتحديد للمواد التعليمية والتدريبية اللازمة على ضوء الهدف من التدريب .

أهداف البرنامج التدريبي :

يهدف هذا البرنامج التدريبي الى تمكين العاملين في قطاع تنمية الموارد البشرية - الادارة العامة للتدريب - بوظيفة أخصائي بالدرجة الثالثة من أداء عملهم الوظيفي على أكمل وجه مع مراعاة لمستوى الجدارات التي ترغب بها الشركة من أجل تحقيق الاهداف المرجوة .

في نهاية الدورة التدريبية سيكون المتدرب قادر على :

- معرفة كيفية تصميم البرامج التدريبية تقابل الاحتياجات الفعلية .
- وضع خطة البرامج التدريبية قابلة للتنفيذ .
- وضع موازنة واقعية للبرامج التدريبية .
- تنفيذ البرامج التدريبية بدون انحرافات .

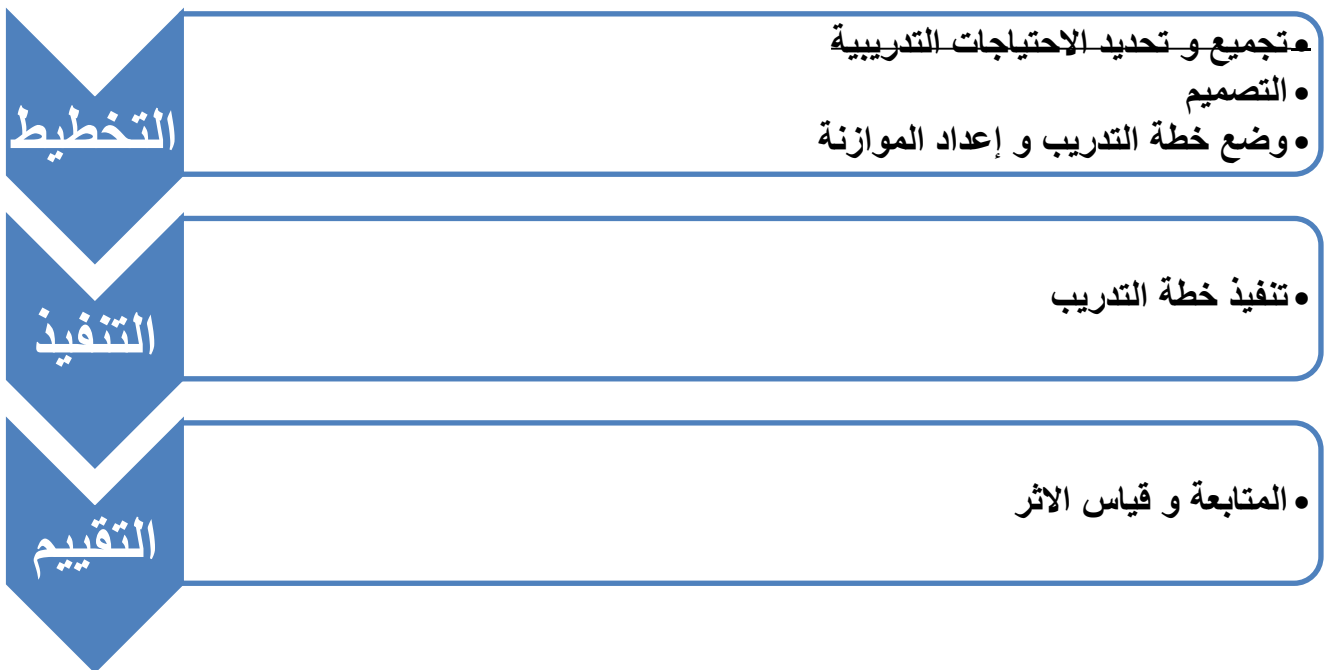
الفهرس

4 نظرة عامة : مكونات وفعاليات العملية التدريبية
5 أولاً : تصميم البرامج التدريبية
5 1. صياغة أهداف الدورة التدريبية
9 2. وضع المحتوى التدريبي (الحقيقة التدريبية)
14 3. اختيار أسلوب التدريب
29 4. اختيار المدربين
30 5. تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي
30 6. تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي
30 7. توفير معينات البرنامج التدريبي
31 8. تحديد الجدول الزمني للتدريب
32 ثانياً : وضع خطة التدريب
32 1. العناصر الأساسية لخطة التدريب
32 2. شروط يجب مراعاتها عند وضع خطة التدريب
34 ثالثاً : إعداد الموازنة
34 1. معلومات عامة عن الموازنة
34 1-1 الفرق بين الميزانية و الموازنة
34 1-2 أنواع التكاليف
36 2. موازنة التدريب
36 1-2 أهمية الموازنة التدريبية
38 2-2 بيانات لازمة للإعداد لموازنة التدريب
40 رابعاً : تنفيذ البرامج التدريبية
40 1. المرحلة الأولى : قبل انعقاد البرنامج التدريبي
44 2. المرحلة الثانية : أثناء انعقاد البرنامج التدريبي
44 3. المرحلة الثالثة : بعد انتهاء البرنامج التدريبي (المتابعة و التقييم)

نظرة عامة : مكونات وفعاليات العملية التدريبية

قد تم مناقشة الخطوات الخاصة بمنظومة تخطيط التدريب مسبقاً . و تم تناول الخطوة الاولى و هي (تجميع و تحديد الاحتياجات التدريبية) و فيما يلي تذكرة بتلك الخطوات :-

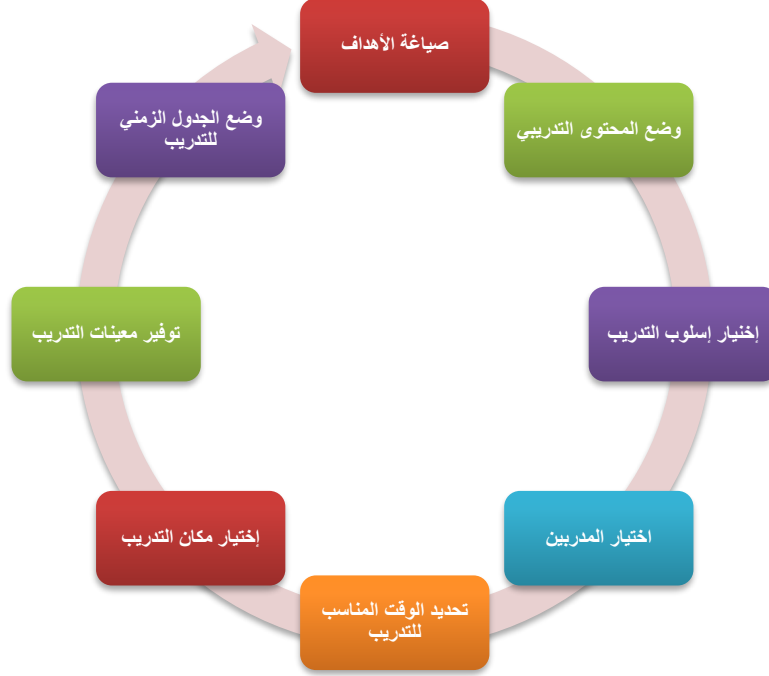
- الخطوة الاولى : تجميع و تحديد الاحتياجات التدريبية
- الخطوة الثانية : التصميم
- الخطوة الثالثة : وضع الخطة التدريبية و إعداد الموازنة



و تناقش تلك المادة العلمية عملية التصميم و وضع الخطة و إعداد الموازنة بالاضافة إلى كيفية تنفيذ البرامج التدريبية

أولاً : تصميم البرامج التدريبية

تشمل عملية التصميم للبرامج التدريبية العناصر التالية :-

1. صياغة أهداف الدورة التدريبية

تعتبر نقطة البداية في تصميم أي برنامج تدريبي هي وضع وصياغة الأهداف التدريبية .

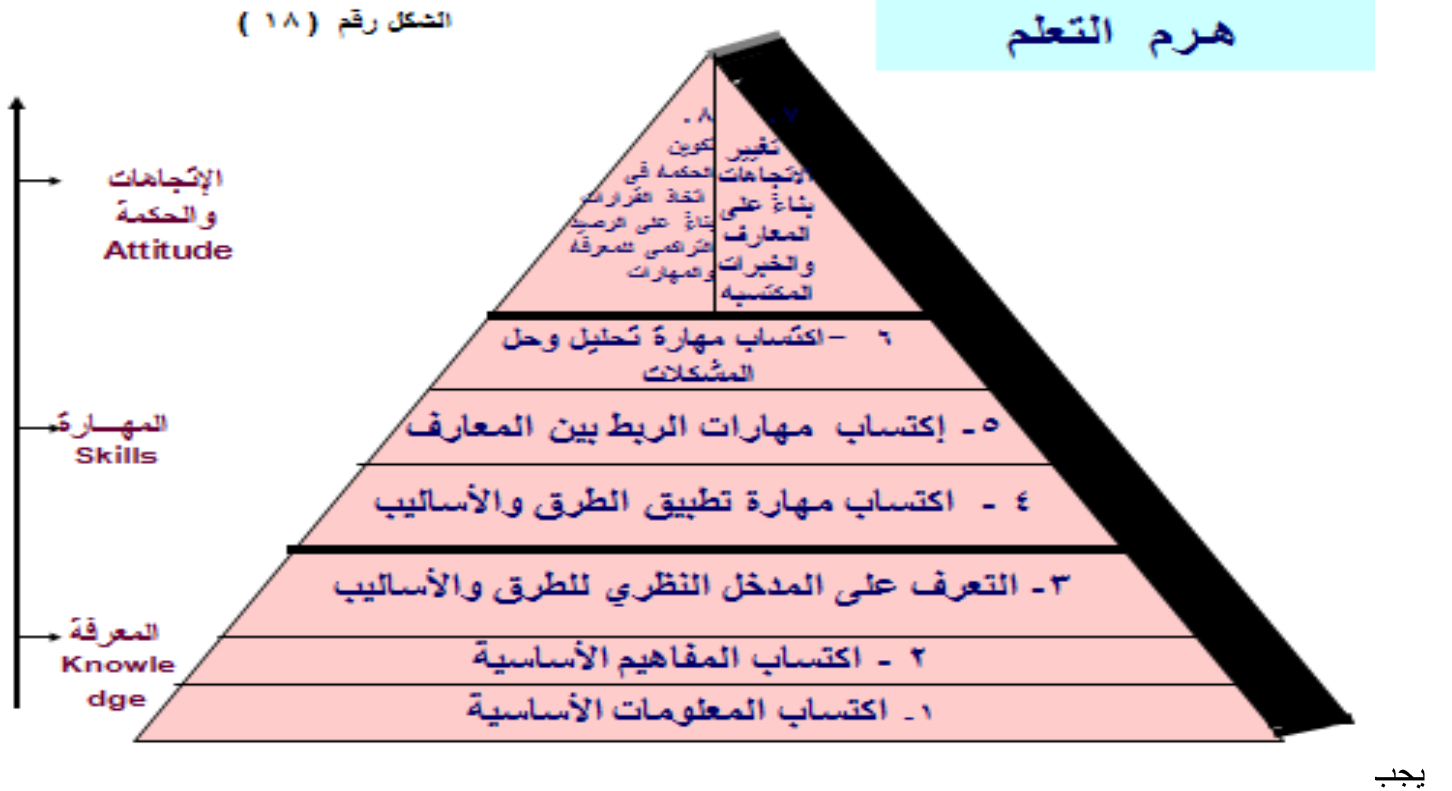
1.1 مفهوم الهدف التدريبي

هو وصف الكفاءة في الجدارات التي ستُكتسب من خلال التدريب . لذا يسعى التدريب الى تحقيق مجموعة متنوعة من الاهداف ، يمكن وضعها في ثلاث مجموعات رئيسية على النحو التالي :

أولاً : زيادة معارف الافراد ومعلوماتهم : فالتدريب في الاصل يهتم بتقديم بعض المعارف والمعلومات للأفراد في مجال معين ، فقد يتمثل الهدف في تنشيط معارف الافراد أو تحديث ما لديهم من معلومات .

ثانيا : تنمية مهارات الافراد: وتشير المهارة الى فن تطبيق المعارف والمعلومات ، فالمعارف وحدها لا تكفي لإنجاز العمل بل يحتاج العمال الى قدر من المهارة بما يمكنهم من تحويل معارفهم الى تطبيق .

ثالثا : تعديل وتطوير الاتجاهات : تتبع الاتجاهات لدى البشر من معتقداتهم وقيمهم ويعتبر هذا الهدف من أصعب الاهداف لأنه يعتمد الى التأثير على مكونات الشخصية وليس سلوكها فقط .



أ- الهدف العام للتدريب

- وهو كتابة جملة قصيرة توضح بشكل مختصر ما يهدف البرنامج إلى تحقيقه بشكل عام مثل (تنمية قدرة المتدرب / إكساب المتدرب القدرة على.....) .

ب- الأهداف التفصيلية

- وهي جمل قصيرة تفصل الهدف العام بحيث يكون واضح او محدد او قابل للقياس، أي أن تكون أهدافا سلوكية، أي أن يبدأ بفعل سلوكي، يركز على أداء المتدرب، يركز على نتائج التدريب، وتتضمن معيار الأداء. وتبدأ الأهداف التفصيلية بعبارة : في نهاية البرنامج ينبغي أن يكون المتدرب قادراً على.....

1.3 خصائص الهدف التدريبي

توجد ثلاث خصائص أساسية لضمان الحصول على بيانات واضحة

أ- السلوك:

أولاً يجب على الهدف التدريبي أن يصف الكفاءة التي سيتم تعلمها مستخدماً مصطلحات الأداء. و يُظهر تحليل بلوم للعمليات العقلية , ستة مجالات للتعلم . فلا بد من إختيار أحد الافعال المرتبطة بتلك المجالات و فيما يلي قائمة الافعال (السلوكيات) والمرتبطة بالأقسام الستة من تصنيف بلوم :-



الصنف	سلوك ذو علاقة
التذكر	يعرّف، يصف، يميز، يدرج، يطابق، يحفظ، يشير لـ، يستدعي، يختار، يُصرّح.
الفهم	يجمع، يغيّر، يشرح، يعمّم، يضرب أمثلة، يستنتج، يفسّر، يعيد الصياغة، ينتبأ، يراجع، يلخص، يترجم.
التطبيق	يطبق، يتخذ، يجمع، يبني، يوضح، يكتشف، يشرح، يجري مقابلة، يعالج، يربط بـ يظهر، يحلّ، يستخدم.
التحليل	يحلل، يقارن، يناقض، يخطط، يتميّز، يشرح، يُعرّف، يوضّح – يستنتج، يوجز، يشير، يختار، يفصل، يصنّف، يقسم
التركيب	يمزج، يبني، يغيّر، يجمع، يضع، يؤلّف، يتصور، يبتكر، يصمّم، ينتج، يفترض، يخطّط ينتبأ، يولّد، يعيد ترتيب، ينتج، يعدّل، يخبر، يسكت
التقييم	يقبل، يقدر، يقيم، يحكم، يكافئ، يختار، يستنتج، ينقد، يدافع، يقيّم، يدرّج، يحكم، يفضل، ينصح بـ، يحكم، يرفض، يختار، يدعم

و يتم تصنيف تلك الافعال طبقاً للجدارات الوظيفية كالآتي :-

أفعال الأهداف المتعلقة بالمعارف:

يحلل - ينصف - يوضح - يقارن - يحدد - يصف - يفرق - يميز - يقيم - يشرح - يعبر - يسمي - ينظم - يدرج - يسجل - يكتب - يعرف.

أفعال الأهداف المتعلقة بالمهارات:

يجمع - يعتمد - يوصل - يبني - يتحكم - يصمم - يناقش - يرسم - ينفذ - يصلح - يركب - يصيغ - يقيس - يعالج (بيانات) - يظهر - يطبق.

أفعال الأهداف المتعلقة بالاتجاهات:

ينقل - يوافق - يسمح - يختار - يتعاون - يتقد - يدافع - يشجع - يساعد - يوصي - يشارك - ينصح.

ب- **الشروط (الظروف):** ينبغي على الهدف شرح الشروط التي سيؤدي بموجبها المتدرب في مرحلة التقييم،

فينبغي توضيح ما هي الأدوات، المصادر، الوسائل الأخرى التي سيتم تزويده بها .

ت- **المعيار (مواصفات):** ينبغي أن يقوم هدف التدريب بتوضيح الأداء الجيد والمستوى المتوقع من المتدرب،

وذلك ليتم الحكم عليه بشكل ملائم. يمكن إجراء هذا بسهولة بواسطة كتابة عبارة تشير لدرجة الصحة أو إلى

كمية ما أو إلى ردود الأفعال الصحيحة أو ما شابه. يمكن أن يكون المعيار متضمناً داخل الشرط .

مثال :-

الهدف: " سيكون المتدرب قادراً على حساب التكلفة بتقديم مجموعة من البيانات "

السلوك: سيكون المتدرب قادراً على حساب التكلفة .

الشروط: بتقديم مجموعة من البيانات.

المعيار: (مضمن) سيكون العدد المحسوب صحيحاً.

2. وضع المحتوى التدريبي (الحقيبة التدريبية) (للقراءة فقط)

هي الموضوعات أو المواد التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون، ويتم تحديدها في ضوء الاهداف التدريبية.

بشكل عام فإن المحتوى التدريبي هو عبارة عن حصر لكل المحتويات (المواضيع) التي يتطلب تعلمها، إذ أنه يشمل الموضوعات الرئيسية والفرعية .

عناصر تقييم الحقيبة التدريبية**2.1. أهداف عامة**

يتناول هذا المعيار وجود أهداف عامة ومحددة في الخطة التدريبية تبين ما تسعى الحقيبة التدريبية إلى تحقيقه، وما هو المتوقع تعلمه من هذه الحقيبة في نهاية المطاف كوحدة واحدة.

2.2. أهداف تفصيلية

حيث أن الهدف العام يعطي صورة شمولية عما تسعى الحقيبة إلى تحقيقه، فإن الأهداف الفرعية تعطي صورة تفصيلية أكثر عما تهدف إليه هذه الحقيبة في ضوء المواضيع التي تتعرض لها.

2.3. قائمة محتويات الحقيبة

تمثل قائمة المحتويات احد عناصر الحقيبة التدريبية الجيدة نظراً لما تقدمه للمتدرب من نظرة شمولية لعناصر الحقيبة، وتمهيداً لما سيتم التطرق له في البرنامج التدريبي. ولهذا فقد تم أخذ قائمة المحتويات كأحد عناصر تقييم الحقيبة التي يتم النظر إليها أثناء عملية التقييم.

2.4. وجود جدول للتوزيع الزمني لموضوعات الحقيبة

لكي تكتمل متطلبات الحقيبة التدريبية التمهيدية فإنه لا بد من وجود جدول زمني يتم فيه توزيع مواضيع الحقيبة في ضوء الجدول الزمني المتاح، وأن يكون ذلك موضوعاً بشكل منطقي مفهومة للجميع.

2.5. تقسيم الموضوعات بشكل علمي مناسب

تشتمل الحقائق التدريبية على العديد من الموضوعات الفرعية، ولذلك فمن المهم أن يتم توزيعها وتقسيمها بشكل علمي مناسب، وهذا ما يجب أن تعكسه الحقيبة التدريبية في مختلف جوانبها. ومن هذا المنطلق تم اعتبار هذا العنصر أحد متغيرات تقييم الحقيبة التدريبية.

وضوح الموضوع

تتداخل كثير من مواضيع التدريب ، ولذلك فان من ضمن معايير تقييم الحقيبة موضوع وضوح الموضوع الذي تطرحه الحقيبة وعدم التباسه مع غيره من المواضيع، أو تداخله بشكل غير دقيق مع موضوعات أخرى لا يمكن إيجاد رابط بينها. وقد أعتبر هذا المعيار هو أحد معايير تقييم الحقيبة التدريبية.

2.6. تكامل الموضوع علمياً (شمولية العرض)

يعتبر تكامل الموضوع من جميع جوانبه هو أحد المعايير التي يجب أخذها في الاعتبار لتقييم الحقيبة التدريبية، حيث أن أهمل أحد جوانب الموضوع يمثل نقص لا يكتمل الموضوع إلا به، ولذلك فمن المهم جداً ألا يترك أي جانب من جوانب الموضوع دون التطرق له، مما قد يشكل نقصاً يخل بشمولية الطرح في الحقيبة التدريبية. وعلى هذا الأساس فإنه لا بد أن يؤخذ بالاعتبار شمولية العرض للفكرة والموضوع في الحقيبة.

2.7. اكتمال الدعم العلمي النظري للموضوع

لكل موضوع خلفية نظرية لا بد أن تطرح ضمن الحقيبة التدريبية، ولذا فإنه يبرز من معايير التقييم للحقيبة التدريبية اكتمالها النظري، ووجود دعم علمي من النظريات للطروحات التي تتبناها الحقيبة ولذلك للربط بين الجانب الفكري للموضوع والجانب العملي، فكما نؤكد على أن تكون الحقيبة مهمة بالجانب التطبيقي العملي لا بد وأن نهتم أيضاً بالجانب النظري وتكامله. ولذا أعتبر من المعايير المهمة لتقييم الحقيبة التدريبية.

2.8. عرض الافكار بوضوح

لا يكفي فقط تجميع الافكار أو الموضوعات الفرعية التي يحتوي عليها الحقيبة التدريبية إنما من المهم أيضاً أن يكون عرضها قد تم بشكل مناسب وواضح، بحيث لا يكون بينها تداخل يخل بأستقلالية الافكار المطروحة ووضوحها للمتدرب بالشكل الذي يسهل له فهمها واستيعابها. ولهذه الاسباب أعتبر عرض الافكار بوضوح هو أحد أهم المعايير المستخدمة في تقييم الحقيبة التدريبية.

2.9. حداثة الطرح والاستشهاد

يجب أن يكون طرح كوزوع الحقيقية التدريبية حديثاً ، ومعتمداً على مراجع حديثة لا أن يكون قديماً في طرحه ومراجعته كما ان الاستشهاد وهو جانب علمي مهم آخر في الحقيقة التدريبية يجب ان يكون حديثاً و الا يعتمد معد الحقيقة على أدلة وشواهد قديمة لا يمكن أن تنطبق على واقعنا المعاصر. إن أهمية هذا الجانب في الحقيقة التدريبية قد جعلنا نأخذها كمعيار مهم في تقييم الحقيقة التدريبية.

2.10. طرح أمثله عمليه

يعتبر طرح الاسئلة أحد اهم الوسائل التي تستخدم في الحقيقة التدريبية للتأكد من استيعاب المادة العلمية التي تم تقديمها، أو تمهيداً للدخول إلى موضوع جديد. ولذلك فإن طرح الحقيقة للأسئلة في بداية الموضوع او نهايته تعتبر من أهم المعايير التي يمكن تقييم الحقيقة التدريبية على أساسها .

2.11. وجود حالات دراسية

أن الحالات الدراسية تمثل أحد اهم جوانب التطبيق في التدريب الإداري، ولذلك فإن اي حقيقة تدريبية لا بد من تحتوي على عدد مناسب من الحالات الدراسية المناسبة لكل موضوع يتم مناقشته. وقد أعتبر هذا الجانب أحد معايير التقييم التي يجب النظر إليها من حيث استخدامها وطريقة عرضها للمشاركين.

2.12. التمارين تطبيقية

لا يمكن أن تكون الحقيقة التدريبية مكتملة دون توفر تمارين تطبيقية فيها. ويجب أن تكون التمارين التطبيقية موزعة بين المواضيع حسب تسلسلها ورتبطة ببعضها بشكل منهجي متناسق. ومن المهم أن تكون التمارين التطبيقية سهلة ومعبرة عن فائدة محددة يمكن ان تتحقق منها للمشارك. وقد أعتبرت أحد معايير التقييم نظراً لأنها هي الرابط المهم بين التدريب النظري والتدريب التطبيقي.

2.13. استخدام الاشكال التوضيحية

تختلف الحقيقة التدريبية عن الكتاب أو المذكرة في أنها يجب أن تكون سهلة وممتعة للقارئ، بحيث تختصر فيها المواضيع الطويلة والمعقدة في نماذج توضيحية واشكال بيانية وتعبيرية تيسر على المشارك فهم الموضوع. ولا

شك في أن وجود هذه الاشكال أمر يزيد من كمال الحقيبة التدريبية حتى وإن كان هناك شكلاً توضيحياً لكل موضوع.

2.14. سلامة لغة الحقيبة ووضوحها وسهولتها

تمثل اللغة العربية اللغة المستخدمة في التدريب وهي التي تكتب بها جميع الحقائق التدريبية، ولذلك فإنه لا يمكن أن نتصور أن تكون الحقيبة مكتوبة بلغة ركيكة أو غير سليمة من حيث القواعد والإملاء، ومن حيث دقة المعنى وما يعبر عنه. إن الحقيبة التدريبية يجب أن تكون لغتها واضحة وسهلة يفهمها الجميع دون أي تكلف أو غموض. ومن هنا فإن هذا المعيار يعتبر من أهم معايير تقييم الحقائق التدريبية.

2.15. التميز في الإخراج (التصميم والشكل)

الحقيبة التدريبية وسيلة تعليمية مساعدة موجهة للعاملين الكبار في السن ، وهي بذلك تختلف عن الكتب المنهجية والدراسية التي تستخدم في الجامعات، أو المذكرات التعليمية الشائعة عند الطلاب. إن الحقيبة التدريبية كما نطلب أن تتوفر فيها الاشكال التوضيحية نطلب أن تكون متميزة في إخراجها مشجعة لمستخدمها في أن يقرأها وأن تكون ممتعة له، وجاذبة في إخراجها وتصميمها وشكلها الذي تخرج عليه، بحيث لا تكون سرداً مملاً ومنفراً للمتدربين .

مستوى ملف (حقيبة) المادة العلمية من حيث التغليف/التجليد

من الأمور الجاذبة للمشاركة في أن يهتم بالحقيبة التدريبية ويتشجع لقائتها هو الملف الذي يحتويها والتغليف الذي يستخدم فيها. وبالتالي فقد اعتبرنا في هذا التقييم أن الحقيبة والمغلف الذي يحتوي على الحقيبة التدريبية مهم بالمستوى الذي يجعلنا نعتبر أحد معايير تقييم الحقيبة التدريبية لانه قد يشجع المشارك لقرائتها أو النفور منها، خاصة إذا كانت أوراقاً مبعثرة، أو مغلفة بشكل غير مناسب.

2.16. وجود قائمة بالمراجع العلمية للحقيبة

كثيراً ما يسأل المشاركون في البرامج التدريبية عن مراجع تساعد في معرفة المزيد حول الموضوع، فإن الحقيبة التدريبية المتميزة هي التي يستعين فيها بعضها ببعض المراجع العلمية ويحتفظ في ذلك بالحقوق الفكرية لأصحابها . وقد اعتبر وجود هذه المراجع من معايير التقييم الهامة.

(مرفق نموذج تقييم حقيبة تدريبية)**3. اختيار أسلوب التدريب (للقراءة فقط)**

بعد وضع المحتوى التدريبي المناسب يتم تحديد الأسلوب الملائم، وهذه العملية ليست بالسهلة فعلى الرغم من تعدد الأساليب القديمة والحديثة والتي يمكن استخدامها في مجال التدريب إلا أنه من المهم جدا ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض الآخر أو يمكن استخدامها في جميع المواقف والظروف، بل لكل منها المجال أو الاستخدام أكثر من أسلوب واحد في عملية التدريب وبصفة عامة فإن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدد من المعايير لاختيار أفضل أسلوب مثل :

- الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه.
- طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب.
- المستوى الوظيفي.
- المادة التدريبية.
- فترة التدريب.
- التكاليف وعدد المتدربين.
- مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات.
- الخلفية السابقة للمشاركين.
- المدربون المتاحون.

و فيما يلي بعض أساليب التدريب المختلفة طبقاً للأهداف التدريبية وطبيعة المشاركين :

أ- الإلقاء المباشر:

- المحاضرة.
- الندوة.
- النقاش الموجه.
- المؤتمرات.

ب- الحوار والمناقشات:

- دراسة الحالات.
- فرق الحوار.
- جلسات الأزيز (جماعات الهمس)
- اللجان.
- العصف الذهني.
- تمثيل الأدوار.
- البيان العملي.

– الأداء.

ج- الدراسة:

– الواجبات الدراسية.

– المراجع والكتب.

– التقنيات (السمع بصرية).

LECTURE المحاضرة

مفهوم المحاضرة: المحاضرة هي : حديث شبه رسمي، يقوم فيه المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع أو الحقائق أو المفاهيم أو المبادئ، أو يقوم باستطلاع مشكلة، أو شرح علاقات.

- متى تستخدم المحاضرة : الاستخدامات المناسبة للمحاضرة قد تكون واحدة مما يلي:

- ✓ تعريف المتدربين بالأساسيات النظرية ومصادر التعلم الخاصة بالمادة.
- ✓ إعطاء توجيهات عن الإجراءات المستخدمة في الأنشطة اللاحقة.
- ✓ توضيح كيفية تطبيق القواعد أو المبادئ أو المفاهيم.
- ✓ المراجعة أو التوضيح أو التأكيد أو التلخيص.
- ✓ عندما يكون عدد المستمعين كبيراً.
- ✓ عندما يكون الوقت المتاح قصيراً.

مزايا المحاضرة: لا ترتبط بمكان ولا عدد محدد ما دام صوت المتحدث يصل إلى الحاضرين كما أنها تراعي اختلاف مستوى الدارسين، وتُستعمل أيضاً مع الوسائل الأخرى وفي أي مرحلة من مراحل العرض.

1. النقاش الموجه Guided Discussion:

بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بإعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة لخدمة البرنامج، ثم يثير هذه الأسئلة بتسلسل منطقي منظم ويترك للمتدربين الإجابة عنها، ومن ثم يصل وإياهم إلى إجابة عنها، وعندها ينتقل إلى سؤال آخر، وهكذا يتم إيصال المعلومات والمعارف وتنمية الاتجاهات والقناعات بأسلوب السؤال والنقاش الموجه، وهو أسلوب شائع ومثير، غير أنه يحتاج إلى مهارة وكفاءة فائقة في إدارة النقاش وتوجيهه ليخدم الهدف بصورة جيدة.

2. دراسة الحالات: Case study

- مفهومها: وهي عبارة عن إشراك المتدربين في العملية التدريبية؛ حيث تقدم لهم مشكلة أو حالة أو ظاهرة واقعية، ويطلب من الجماعة تحليلها والوصول فيها إلى حل ملائم مع ذكر الإيجابيات والسلبيات والاقتراحات والتوصيات.

- متى تستخدم دراسة الحالات؟ تستخدم طريقة الحالة الدراسية في:
 - ✓ تنمية القدرة على المناقشة المتعمقة للعوامل ذات الوزن في الموقف.
 - ✓ تنمية القدرة على الحكم على الأمور، والتفكير الانتقادي، وحل المشكلات.
 - ✓ استنتاج مبادئ الإدارة.
 - ✓ تنمية مهارات العلاقات الإنسانية.
- مزايا دراسة الحالات:
 - ✓ المشاركة من جانب الدارسين.
 - ✓ واقعية الحالة أو المشكلة.
 - ✓ انطلاق الأفكار إلى رؤية جوانب المشكلة المختلفة.
 - ✓ التفكير المنظم.
 - ✓ الاحتفاظ بالتركيز.
 - ✓ تساعد المتدربين على فهم ذواتهم من حيث طريقة التفكير والإدراك والحديث والإصغاء.
 - ✓ أكثر الطرق متعة وتشويقاً
- عيوب دراسة الحالات:
 - ✓ تحتاج إلى وقت كبير.
 - ✓ العدد : فاسلوب دراسة الحالات لا يصلح إلا للمجموعات الصغيرة من الدارسين.
 - ✓ مثالية الحلول.
 - ✓ عدم الموضوعية في الحلول.
 - ✓ الاستخفاف بالحالة لمعرفة أنهم أنها قد لا تمثل واقعاً حقيقياً.
 - ✓ تحتاج إلى تركيز عالٍ.

فرق الحوار:

- مفهوم فرق الحوار: في هذه الطريقة يقوم عدد من الأفراد (من 3:10) تحت توجيه منسق فريق الحوار بتقديم وجهات نظرهم في موضوع أو مشكلة، أو في نقاط معينة من موضوع واسع.
- متى تستخدم فرق الحوار: تستخدم فرق الحوار في:
 - ✓ تحديد أو استطلاع الرأي، وتقديم وجهات نظر في قضية أخلاقية أو مشكلات لم يتم حسمها.
 - ✓ تحديد وتوضيح المزايا والعيوب الخاصة بمجموعة معينة من الإجراءات.
 - ✓ الاستفادة من المعارف والخبرات والتخصصات المتميزة.
 - ✓ إثارة الاهتمام بالنسبة لموضوع أو مشكلة معينة.

– مزايا فرق الحوار:

تسمح بدرجة من المشاركة مع المجموعات الكبيرة التي لا يمكن تحقيقها باستخدام أي طريقة من الطرق الأخرى. كما أن تقديم وجهات نظر مختلفة – بالإضافة إلى الفروق بين شخصيات المقدمين – تجعل هذه الطريقة طريقة ممتعة للتدريب، كما تقدم نوعاً من التغيير في البرنامج التدريبي.

– عيوب فرق الحوار:

إن تحقيق الفائدة الكاملة من استخدام الطريقة لا يمكن أن يتم بدون قيادة خبيرة. فيجب أن يتوفر لدى منسق فريق الحوار فهم متعمق لموضوع المناقشة، كما يجب أن يكون قادراً على التعامل مع المقدمين، بالإضافة إلى قدرته على حث مجموعة المتدربين على المشاركة.

3. جلسات الأريز: **Buzz sessions (مجموعات الهمس)**

مفهوم جلسات الأريز: يتم في هذه الطريقة تقسيم مجموعة كبيرة من المتدربين إلى مجموعات صغيرة يتكون كل منها من 6 أفراد، وتُعطى كل مجموعة مشكلة ويسمح لها ليست دقائق لمناقشتها والاستعداد لتقديم تقرير عما توصلت إليه من نتائج للمجموعة الكبيرة.

متى تستخدم جلسات الأريز:

- تتيح هذه الطريقة الفرصة لتبادل الخبرات والمشاركة في الأفكار في مجموعة كبيرة، كما أنها تعمل على تحديد التساؤلات، والقضايا الخلافية والمشكلات التي يرغب أعضاء مجموعة كبيرة في مناقشتها. وتستخدم هذه الطريقة أيضاً للحصول على مشاركة المتدربين الذين يميلون إلى الصمت، كما تستخدم في تجميع مقترحات من المجموعة لتحسين التعلم، وتقويم حلول المشكلات.
- مزايا جلسات الأريز: يتيح هذا الأسلوب المشاركة لجميع الحاضرين وبالتالي الحصول على معلومات مرتدة، مما يجعل المناقشة أكثر فاعلية.

- عيوب جلسات الأريز: تتطلب أن يكون القائد قادراً على تنظيم المجموعات بشكل سريع، وجعلهم يبدؤون في العمل بدون ضياع الوقت، كما أن ست دقائق لا تعتبر وقتاً كافياً لدراسة مشكلات بأي عمق، وما يتناسب مع هذه الفترة هو فقط معالجة المشكلات والقضايا الخلافية غير المعقدة.

4. اللجان:

- مفهوم اللجان: يعطى لمجموعة من المتدربين يتراوح عددها بين ثلاث وسبع تكليف خاص في شكل مشكلة، ويطلب من المجموعة دراسة المشكلة والوصول إلى نتائج وحلول مقترحة أو مجموعة من الخطوات التنفيذية، وقد تعد اللجنة تقريراً تقوم بتقديمه شفاهة للمجموعة الكبرى.
- متى تستخدم اللجان؟ تستخدم طريقة اللجان في:
 - ✓ دراسة أو استطلاع موضوع أو مشكلة.
 - ✓ توسيع معرفة وخبرة المتدربين في مجال معين.
 - ✓ خلق مفهوم أو نتاج جديد.
 - ✓ الحصول على مشاركة المتدربين في تخطيط الأنشطة التدريبية؟
 - ✓ تقويم الأنشطة التدريبية.

مزايا اللجان:

- ✓ إن تقسيم مسئولية الدراسة المتعمقة لمشكلات مختلفة تسمح بتغطية مجموعة أكبر من الموضوعات في وقت أقصر؛ حيث يستفيد كل المتدربين من التقارير التي تعدها اللجان العديدة.
 - ✓ ويسمح عمل اللجان أيضاً بالاستفادة القصوى من المواهب والقدرات الخاصة لأعضاء الفريق.
 - ✓ وأخيراً فإن طريقة اللجان تسمح للمتدربين بالقيام بالمهام القيادية التي ربما لا تتاح لهم في الحالات الأخرى.
- عيوب اللجان:
- ✓ تستغرق طريقة اللجان الكثير من الوقت والجهد؛ فغالباً ما تستغرق المناقشة وقتاً أطول من اللازم بسبب الصراعات الشخصية، أو سيطرة قلة من الأعضاء على المناقشة، أو عدم قدرة المجموعة على الوصول إلى قرار.
 - ✓ وعادة ما تقترح اللجان حلولاً سهلة بسبب ضرورة اللجوء إلى نصف الحلول للوصول إلى اتفاق المجموعة.
 - ✓ وأحياناً ما تعطى اللجان مهاماً غير مناسبة.
 - ✓ وأحياناً أخرى فإنه قد يطلب من اللجان حل مشكلات كان من الممكن حلها بالمستوى نفسه أو بشكل أفضل بواسطة فرد واحد.

5. العصف الذهني : Brainstorming

مفهوم العصف الذهني:

في طريقة العصف الذهني يعطى لمجموعة صغيرة مختارة بعناية سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة، ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول التي يمكن أن يولدها الموقف أو المشكلة، مع تشجيع المتصافر الحر بين أفكار أفراد المجموعة. وتكتب الأفكار على سبورة أو لوح قلاب بالسرعة التي يتم بها خروج هذه الأفكار.

متى تستخدم طريقة العصف الذهني ؟

- تستخدم طريقة العصف الذهني لتنمية حلول جديدة أو مبتكرة للمشكلات، وتنمية القدرة على الابتكار ودفع المتدربين على المشاركة.

مزايا العصف الذهني :

- على الرغم من أنه يتوقع أن يكون 10% فقط من الأفكار التي يتم إنتاجها في أثناء فترة العصف الذهني ذات فائدة، إلا أن هذه النسبة تمثل عدداً له اعتباره من الأفكار القيمة، كما أن الإيقاع السريع لفترة إثارة الذهن يعتبر مدعاة للمتعة .

عيوب العصف الذهني :

تستلزم هذه الطريقة قيام قائد المجموعة (المدرّب) بتهيئة الظروف لفترة تهييج أفكار منتجة، كما يجب عليه أن يتأكد من فهم المشاركين لأدوارهم، والعمل على تحريك أذهان المجموعة بشكل مستمر لضمان تدفق الأفكار. وتتطلب المهام السابقة مهارة فائقة من قائد المجموعة، كما أن إنتاجية المجموعة تتوقف على قدرات المشاركين وفهمهم للعملية.

6. تمثيل الأدوار: Role playing**مفهوم تمثيل الأدوار:**

هي طريقة معملية للتدريب تتضمن التمثيل التلقائي لموقف بواسطة فردين أو أكثر بتوجيه من المدرب، وينمو الحوار من واقع الموقف الذي رتبته المتدربون الذين يقومون بالتمثيل. ويقوم كل شخص من الممثلين بأداء الدور طبقاً لما يشعر، أما المتدربون الذين لا يقومون بالتمثيل فإنهم يقومون بدور الملاحظين والناقدين، وبعد التمثيلية فإن المجموعة تقوم بالمناقشة.

متى يستخدم تمثيل الأدوار؟

يمكن استخدام طريقة تمثيل الأدوار في موقف تدريبي يتضمن التفاعل بين شخصين أو أكثر. وقد تم استخدام هذه الطريقة بنجاح مع كل مستويات العاملين ابتداءً من المستويات التنفيذية وحتى مستويات الإدارة العليا، كما يمكن استخدامها في تشكيلة عريضة من البرامج التدريبية. على سبيل المثال: فقد استخدمت هذه الطريقة في مجالات المقابلة الشخصية، والإرشاد، ومعالجة مشكلات العمل والبيع، والعلاقات الإنسانية، والسلامة، وحل النزاعات، والقيادة، والتفاوض.

مزايا تمثيل الأدوار؟

✓ أداء الدوار التي يقوم بها الآخرون يجعل المتدربين مدركين ما تعنيه هذه الدوار بالنسبة للآخرين. كما أن تمثيل الأدوار يكشف الفرق بين التصرف الذي يدعي المتدربون بالقول أنهم سيقومون به، وبين تصرفهم الفعلي في موقف معين، الأمر الذي ينتج عنه فهم أكبر لسمات الأشخاص ومشاعرهم واتجاهاتهم وقيمهم وقدراتهم.

✓ يعطي المتدربين فرصة كبيرة لاكتشاف أنماط جديدة للتصرف.

✓ يعطي الفرصة للمتدربين لملاحظة وتقليد الآخرين.

✓ يستحوذ على انتباه المتدربين منذ البداية.

- عيوب تمثيل الأدوار؟

- ✓ يأخذ تمثيل الأدوار وقتاً طويلاً.
- ✓ قد يحس المتدربون بالضيق عند حصولهم على معلومات مرتدة عما قاموا به من تصرفات أثناء تمثيلهم للدور.
- ✓ عدم واقعية الأدوار في كثير من الأحيان.

Demonstration: البيان العملي:

- مفهوم البيان العملي: يقوم المدرب في طريقة البيان العملي بالأداء الفعلي لعملية أو عمل، حيث يعرض للمتدربين ما يجب القيام به وكيفية القيام به، ويستخدم الشرح لبيان: لماذا، وأين، ومتى يتم ذلك.
- متى يستخدم البيان العملي؟
- ✓ التدريب على العمليات الحركية أو الإجراءات (كيفية أداء شيء ما).
- ✓ التدريب على حل المشكلات ومهارات التحليل.
- ✓ توضيح المبادئ (لماذا يعمل شيئاً بالطريقة التي يعمل بها).
- ✓ التدريب على تشغيل الأجهزة.
- ✓ التدريب على أسلوب الفريق في العمل.
- ✓ بيان المستوى النموذجي الفني للصناعة.
- ✓ التدريب على إجراءات السلامة.
- مزايا البيان العملي: تستغرق وقتاً قليلاً.
- ✓ لا ترتبط بعدد معين.
- ✓ توضح طريقة البيان العملي الرؤية؛ وذلك بعرض الأداء المتكامل للإجراء، مع توضيح العلاقات بين خطوات الإجراء وتحقيق الهدف.
- ✓ طريقة البيان العملي لها جاذبية تمثيلية.
- ✓ عيوب البيان العملي:
- ✓ يجب أن يتطلب مهارة عالية جداً ، وقد يحدث عطل في الأجهزة مما يسبب فشل البيان العملي، كما أنه يتطلب نقل أجهزة لماكن البيان، وقد لا تتناسب تكلفة النقل مع عائد البيان.

7. الواجبات الدراسية: Assignments

- يقوم المدرب في طريقة الواجبات الدراسية بتكليف المتدربين بقراءات في كتب أو دوريات، أو يكلفهم بإعداد مشروع أو بحث، أو يحدد لهم مشكلات أو تمارين للتدريب على مهارة معينة.
- متى تستخدم الواجبات الدراسية؟
- تستخدم الواجبات في:
- ✓ تعريف المتدربين بموضوع معين، وذلك قبل تناوله في الصف أو في المعمل.
- ✓ التمهيد للمحاضرة أو البيان العملي أو المناقشة.
- ✓ مراعاة الفروق الفردية في قدرات المتدربين أو خلفياتهم وخبراتهم السابقة من خلال الواجبات.
- ✓ إتاحة الفرصة للمتدربين لمراجعة المواد التي تمت تغطيتها في الصف أو القيام بالتمارين اللازم لتنمية المهارات أو القدرة على حل المشكلات .
- ✓ تزويد المتدربين بمواد إثراء تعليمي.
- مزايا الواجبات الدراسية:
- ✓ تغطي كمية كبيرة من المادة التدريبية في وقت قصير.
- ✓ كما أن هذه الطريقة تعطي المتدربين الفرصة للقيام بالتمارين الكافي للتأكد من إتقانهم للمهارة موضوع التدريب.
- ✓ تضمن تقديم المحتوى حسب وجهة نظر الشخص الذي قام بإعداد المادة التدريبية بدلاً من الاقتصار على وجهة نظر المدرب.
- عيوب الواجبات الدراسية:
- ✓ تتطلب واقعية عالية من المتدربين.
- ✓ متابعة الواجبات يمثل عبئاً على المدرب.
- ✓ صعوبة تقييم أخطائها.

8. التقنيات السمعية والبصرية:

وهي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم، حيث تجمع المادة التدريبية في فيديو أو شريط أو توضع على شرائح أو شفافات، ثم تعرض للمتدربين، وينبغي أن تعد الأفلام والشرطة إعداداً جيداً ومشوقاً ليثير انتباه المتدربين، وإلا فسوف تكون هذه الأساليب مملة للمتدربين؛ لأن مشاركة المتدرب محدودة.

الأفضل أن يستخدم التدريب مزيجاً من أساليب أو أكثر من أساليب التدريب. على سبيل المثال: قد يستخدم المدرب في درس ما الواجب الدراسي، ثم المحاضرة، ثم يقوم ببيان عملي أمام المتدربين، ثم يطلب من المتدربين القيام بتمرين عملي.

4. اختيار المدربين

يعتبر المدرب الكفاء ذلك الجزء الأساسي من تصميم البرنامج التدريبي حيث يلعب المدرب دوراً هاماً في نجاح أو فشل البرنامج التدريبي وعلى أي حال يتوقف اختيار المدرب على ما يأتي :

- أسلوب التدريب المراد استخدامه.
- المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين.
- نوعية المتدربين.

إن اختيار المدربين عملية هامة جداً ومؤثرة على نجاح البرنامج من عدمه ، لذا من الضروري التعرف على بعض أنواع المدربين منها :

- أ- المدرب المحاضر: ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.
- ب- المدرب القائد: وهو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.
- ت- المدرب التطبيقي: ويقصد به الشخص المدرب الذي لديه الخبرة العلمية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية، وهذا النوع من المدربين يكون قادراً على تدريب مجموعات المتدربين باستخدام أساليب دراسة الحالات والمنافسات.
- ث- المدرب النفسي: ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.

ولزيادة فاعلية المدربين لابد من توفر الشروط التالية:

- ضرورة توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي يقومون بالتدريب فيه.
- ضرورة توفر الإدراك والتحسس لدى المدرب لاحتياجات ورغبات المتدرب أثناء عملية التدريب.
- توفير المكافآت والحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمدربين لتوفير الرغبة والحماس لديهم لزيادة اهتمامهم وإيمانهم بالتدريب وموضوعه.
- لتسهيل عمل المدربين يجب توفير جميع المستلزمات اللازمة لذلك.
- الشخصية القوية للمدرب وقدرته على مواجهة نفسه ومواجهة الآخرين وثقته بنفسه كبيرة.
- أن تكون لديه القدرة على التفكير الإبداعي والإبتكاري في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار.
- توفر الصبر والمرونة في المدرب.

5. تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي

يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين، وكذلك على البيئة الاجتماعية و المناخية المحيطة، مثال ذلك نجد أن برنامج تدريب أعضاء الإدارة العليا تكون ذات فترة تدريب قصيرة عادة (من يومين إلى ثلاثة مثلاً) لفريق الإدارة العليا نظراً للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة.

6. تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي

التأكد من وجود مكان مناسب للموضوع التدريبي يتميز ببيئة مناسبة لنجاح التدريب (الإضاءة، درجة الحرارة، الأدوات الكتابية، الكراسي وترتيب القاعات... الخ). إن عملية تحديد المكان وتحديد نظام القاعة وما سيقدم خلال الراحة والغذاء له معايير محددة (**أشكال قاعات التدريب – بالمرفقات**).

معايير اختيار قاعة التدريب :

- من السهل الوصول إليها .
- مناسبة لعدد المشاركين .
- ذات تهوية وإضاءة جيدة
- متوفر بها أجهزة العرض والتصوير والصوت
- يتوفر بها أو بالقرب منها مكان للإستراحات .

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخلياً بالمؤسسة، وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي وهنا تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة، مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي.

وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجاً في مراكز تدريب متخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي، ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع عدد من المتدربين من مؤسسات مختلفة في مكان تدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة .

7. توفير معينات البرنامج التدريبي

تتطوي هذه الخطوة على توفير الاحتياجات والوسائل المطلوبة والتجهيزات واللوازم أي جميع المستلزمات الضرورية من الأدوات والمعدات أو الوسائل السمعية والبصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب التدريب استعمالها فيجب أن يتأكد المسئول عن تنفيذ البرنامج التدريبي من توفير كافة أجهزة ومعينات التدريب اللازمة، وذلك من خلال :

- إختيار مناسب للمعينات السمعية والبصرية اللازمة للتدريب
- تجهيز لوحة قلاية للورق (فليب شارت)
- تجهيز جهاز داتا شو (فيديو بروجكتور) إذا تطلب الأمر لذلك
- وجود جهاز كمبيوتر و ماكينة تصوير بالقرب من القاعة
- تجهيز أقلام وأوراق لمجموعات العمل
- دفتر للملاحظات
- قلم

8. تحديد الجدول الزمني للتدريب

عند تحديد أجندة الموضوع التدريبي يجب الاهتمام بإدراج جميع المواضيع الرئيسية والفرعية التي سيتم طرحها في البرنامج التدريبي ، مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية تنظيم أوقات الاستراحة وتحديد وقت انتهاء اليوم التدريبي بالاتفاق مع المدرب .ويجب أن تكون مرفقة مع المتدربين بالاضافة الى ضرورة طرحها على المتدربين في إفتتاحية اليوم الأول للبرنامج التدريبي أنظر المثال التالي اجندة عامة لدورة تدريبية :

م	اليوم	الموضوع	الهدف	الفترة		إسلوب التدريب	معينات و أدوات التدريب	مكان التدريب
				من	إلى			

ثانياً : وضع خطة التدريب**1- العناصر الأساسية لخطة التدريب**

1. اسم البرنامج
2. نوع التدريب: فني، إداري، مالي ، تكنولوجيا معلومات ، تدريب خارجي .
3. مكان التدريب
4. ميعاد التنفيذ
5. فترة التنفيذ
6. الفئة المستهدفة
7. المدرب المقترح
8. موازنة التدريب (تكلفة البرامج التدريبية) .
1. شروط يجب مراعاتها عند وضع خطة التدريب
9. أولويات الاحتياجات التدريبية
10. حساب الايام الفعلية للعمل بالشركة (إستبعاد العطلات الرسمية)
11. عدد القاعات المتاحة للتدريب (داخلية / خارجية)
12. ساعة كل قاعة تدريب
13. مدى ملائمة شكل قاعات التدريب و أهداف البرنامج التدريبي المستهدف
14. التنسيق مع الجهات الخارجية في حالة تنفيذ برامج تدريب خارجية
15. إختيار المدرب المناسب لاهداف التدريب
16. وضع التكاليف المناسبة لكل برنامج تدريبي

نموذج لخطة التدريب

ثالثاً : إعداد الموازنة

إن إعداد موازنة التدريب هي الخطوة الأصعب في إعداد خطة التدريب .

1. معلومات عامة عن الموازنة (للقراءة فقط)**1-1 الفرق بين الميزانية و الموازنة****• الميزانية :**

عبارة عن ملخص تاريخ لكل من الأصول أو المنافع الاقتصادية أو الحقوق التي تملكها الشركة كنتيجة لبعض العمليات الحالية أو الماضية والالتزامات أو الخصوم الناتجة عن العمليات الماضية والحاضرة والتي تتطلب تسوية عن طريق استخدام أصول أو تقديم خدمات.

• الموازنة :

هي خطة مالية مستقبلية تغطي كل نواحي النشاط في الشركة مقبلة، وتشمل قائمة دخل تقديرية – قائمة مركز مالي تقديرية – قائمة تدفقات نقدية تقديرية .

من هذا يتضح أن هناك فرق بين الميزانية والموازنة :

الموازنة	الميزانية
1- ملخص لتقديرات مستقبلية.	4- ملخص تاريخ لبيانات قد تمت
2- الموازنة الشاملة تتكون من عدد الموازنات التقديرية – قائمة الدخل قائمة مركز مالي – قائمة تدفقات	5- تتكون من الأصول والخصوم وحقوق الملكية .
3- تعتمد على أرقام تقديرية تعتمد. على بيانات سابقة وتقديرات الخبراء .	6- تعتمد على أرقام فعلية تاريخية. تظهر في الدفاتر والمستندات.

1-2 أنواع التكاليف :**التكاليف المباشرة**

هي تلك العناصر التي تتفق مباشرة على التدريب و التي يسهل تخصيصها وتتبعها و إتصاقها وربطها بوحدة المنتج البرنامج التدريبي وعلى سبيل المثال (أجر المدرب – الاشراف) .

التكاليف غير المباشرة

هي التي تخص أكثر من منتج (برنامج تدريبي) ويصعب ربطها وتخصيصها بوحدة المنتج بصورة مباشرة على البرنامج التدريبي أو هي التكاليف التي تنفق في سبيل أداء نشاط معين ويستفيد منها أكثر من دورة تدريبية أي تنفق على النشاط التدريبي ككل .

وتشمل التكاليف الغير المباشرة نوعيا ووظيفيا على العناصر الآتية:-

2. مواد غير مباشرة : الحقيقية التدريبية
3. اجور غير مباشرة: (تكلفة ترك المتدرب مكان العمل و التفرغ للتدريب)
4. مصروفات غير مباشرة: صناعية (اهلاك معدات التدريب) وتسويقية .
5. موازنة التدريب :-

1-2 أهمية الموازنة التدريبية

أ- تحديد التكاليف الكلية لبرامج التدريب :

- يجب علي كل شركة أن تعلم بالتقريب مقدار الأموال التي أنفقت علي برامج التدريب . تقوم عدة شركات بحساب هذه التكاليف الآن ومقارنتها بالشركات الأخرى
- جمع هذه المعلومات سيساعد الإدارة العليا أيضاً علي الإجابة علي هذين السؤالين :
- كم ننفق علي البرامج تنمية الموارد البشرية في الوقت الحالي مقارنة بالآخرين؟وكم ينبغي علينا إنفاقه علي هذه البرامج ؟

ب- تحديد التكاليف النسبية لكل برنامج :

- يجب أن تعلم إدارة التدريب ما هي البرامج الأكثر فعالية من ناحية التكاليف ، وإن كان ذلك يتم بتدعيم من إدارة الشركة . يسمح رصد تكاليف البرنامج لطاقم تنمية الموارد البشرية أن يقيم الأهمية النسبية للبرنامج ، وتقدير ما إذا كانت التكاليف تزيد بشكل غير متناسب أم لا.

ج- التنبؤ بتكاليف البرامج المقبلة :

- تعد التكاليف السابقة أفضل أساس للتنبؤ بتكاليف المستقبل . حيث تساعد بيانات التكاليف الخاصة بالبرنامج السابق علي تطوير بيانات قياسية نمطية لاستخدامها في تقدير تكاليف البرامج التي ستعقد مستقبلاً

د- حساب الارباح في مقابل التكاليف لبرنامج معين .

ه- تحسين كفاءة إدارة تنمية الموارد البشرية .

و- تقييم بدائل برنامج تنمية الموارد البشرية .

ز- التخطيط وتدبير ميزانية عمليات العام القادم .

ويوفر التحليل وحساب تكاليف التدريب أساساً عملياً لإدارة العملية التدريبية ويتطلب ذلك التوضيح المستمر لدور وغرض التدريب ويضمن ذلك أن الأسئلة العامة الحيوية عن قياس اثر نتائج التدريب، تتم دراستها والإجابة عليها، ففي أحيان كثيرة لا تتكون الارتباطات مع مشاكل التجار الحقيقية واضحة وتكون الأهداف ذات صياغة تدريبية معقدة، وقد يطلق عليها مصطلحات سلوكية في حين ينبغي أن تكون مصطلحات تجارية.

ملحوظة :

هناك بعض المعايير العالمية في وضع ميزانيات التدريب للشركات عند وضع الميزانيات من الصفر ، مثل تخصيص نسبة من إجمالي أجور العاملين السنوية لتكون موازنة التدريب والمعيير العالمى فيها (1- 5%) ، ومن ناحية الأيام التدريبية المخططة للفرد سنوياً فإن المعيار العالمى فيها هو ما بين (8:10) أيام تدريبية للفرد فى السنة ، ويمكن حساب الموازنة عن طريق معرفة تكلفة اليوم التدريبى تقديرياً وضربه فى 8 أو فى 10 ثم ضربه فى عدد الموظفين المستهدفين بالتدريب.

2-2 بيانات لازمة للإعداد لموازنة التدريب

بعد أن تم وضع خطة التدريب للشركة وتم تحديد تكلفة كل برنامج تدريبي نبدا بحساب الموازنة التقديرية للتدريب طبقاً للخطوات التالية :

- تحديد اسماء الدورات التي من المتوقع إنعقادها داخل الشركة .
- تحديد اسماء الدورات التي سيتم إنعقادها خارج الشركة .
- تحديد العدد المقترح من المتدربين في كل دورة
- تحديد عدد ساعات الدورة التدريبية لكل دورة
- حساب متوسط مكافأة الساعة للمدرب
- حساب مكافأة المدرب
- تحديد مكافأة الاشراف على التدريب
- تحديد تكلفة المستلزمات التدريبية
- حساب قيمة بدل الانتقال
- حساب قيمة خدمات مشتراه
- حساب التكلفة الاجمالية للدورة

● مثال تطبيقي :- استخدام نموذج الشؤون المالية

م	إسم الدورة	العدد المقترح من المتدربين	عدد ايام الدورة	عدد ساعات الدورة	متوسط مكافأة الساعة للمدرب	مكافأة المدرب	مكافأة الإشراف	مكافآت أخرى	جملة ما سوف يتم تحميله على حساب الأجر	مستلزمات تدريبية	بدل انتقال	جملة ما سوف يتم تحميله على حساب خدمات مشترة	جملة تكلفة الدورة
الدورات الفنية													
1		20	4	20	68	1360	1300	170	2830	800	100	900	3730
2		20	4	20	68	1360	1300	170	2830	800	100	900	3730
3		30	1	5	68	340	325	170	835	800	100	900	1735
4		30	2	10	68	680	650	170	1500	800	100	900	2400
5		20	2	10	68	680	650	170	1500	800	100	900	2400

رابعاً : تنفيذ البرامج التدريبية

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمؤسسة، وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي وهنا تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة، مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي.

وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجا في مراكز تدريب متخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي، ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع عدد من المتدربين من مؤسسات مختلفة في مكان تدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة، وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمه عاملان أساسيان هي:

- مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المؤسسة من حيث المدربين ووسائل التدريب من وسائل الإيضاح التي تساعد المدربين على استيعاب المعلومات والمعارف المقدمة في البرنامج التدريبي، وكذلك من حيث توافر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب.
- مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين وإمكانيات ووسائل وأساليب التدريب المستخدمة فضلا عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية.

1. المرحلة الأولى : قبل انعقاد البرنامج التدريبي

1.1 توفير مستلزمات البرنامج التدريبي :

تتطوي هذه الخطوة على توفير الاحتياجات والوسائل المطلوبة والتجهيزات واللوازم أي جميع المستلزمات الضرورية من الأدوات والمعدات أو الوسائل السمعية والبصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب التدريب استعمالها فيجب أن يتأكد المسئول عن تنفيذ البرنامج التدريبي من توفير كافة أجهزة و معينات التدريب اللازمة، وذلك من خلال :

- إختيار مناسب للمعينات السمعية والبصرية اللازمة للتدريب
- تجهيز لوحة قلاية للورق (فليب شارت)
- تجهيز أجهزة داتا شو (فيديو بروجكتور) إذا تطلب الأمر لذلك
- وجود جهاز كمبيوتر و ماكينة تصوير بالقرب من القاعة
- تجهيز أقلام وأوراق لمجموعات العمل

وقد تشمل هذه المستلزمات أيضا لإعداد المطبوعات والذكرات والكتيبات والإرشادات والنماذج الخاصة بالبرنامج التدريبي ومن الممكن تحديدها كالتالي :

أ- إعداد و إرسال خطاب الدعوة:

- يجب أن يتضمن خطاب الدعوة تفاصيل عن البرنامج التدريبي بما في ذلك عنوان البرنامج وموعد ومكان عقده، وغير ذلك من المعلومات الأساسية للمشارك بحيث لا يكون في حاجة إلى الرجوع إلى إدارة للتدريب.

- كما يجب ذكر عدد المرشحين المطلوبين بالصفة الوظيفية المطلوبة مع الإشارة إلى أهمية مراعاة توازن النوع الإجتماعي وآخر موعد لاستلام استمارات الترشيح ورسوم الإشتراك (إن وجدت) مع ذكر اسم المشرف المسئول عن البرنامج واسم المنسق ورقم تليفونه للاتصال به عند الحاجة.

ب- إعداد وإرسال إستمارة الترشيح:

- تتضمن إستمارة الترشيح عادة بعض البيانات عن الشخص المرشح للمشاركة في التدريب بما في ذلك بياناته الشخصية وبيانات عن الشركة أو الهيئة التي ينتمي إليها المرشح بالإضافة إلى اسم وميعاد ومكان عقد البرنامج التدريبي.

- الغرض من هذه الإستمارة هو الحصول على المعلومات الخاصة بالمشارك والتي تساعد في عملية الاختيار والتي تكون وفقاً لقواعد الإلتحاق بالتدريب التي تضعها الشركة.

ج- إستمارة التسجيل (التعارف):

- توضع هذه الإستمارة بالملف التدريبي الذي يوزع على كل مشارك في اليوم الأول للتدريب ويجب التأكيد علي أهمية استيفاء هذه الاستمارة عند بدء البرنامج.

- تتكون هذه الإستمارة من بيانات شخصية عن المتدرب وكذلك بيانات عن الشركة / المؤسسة التي ينتمي إليها، بما في ذلك الاسم والعنوان والوظيفة (أسم الشركة وعنوانها وتليفوناتها).

- تفيد هذه الإستمارة عند إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالشركة.

- يجب أن يوضع أعلى الإستمارة عنوان وتاريخ ومكان انعقاد البرنامج التدريبي.

1.2 إعداد وتجهيز الملف الخاص بالمتدرب

بعد إرسال خطاب الدعوة ومرفق به استمارة الترشيح تبدأ عملية ترتيب الملف الخاص بالمتدرب بحيث يحتوي كل ملف علي ما يلي :

- رسالة ترحيب
- استمارة التسجيل (التعارف)
- الجدول الزمني للبرنامج التدريبي
- المادة التدريبية أو على الأقل الإطار العام والموضوعات الرئيسية
- استمارة التقييم القبلي / بعدى
- استمارة التقييم النهائي أو اليومي
- مطبوعات تعريف عن الشركة الذى يندرج تحتها البرنامج التدريبى
- دفتر للملاحظات
- قلم

بالاضافة الى أهمية التركيز على تجهيز الكشوفات التالية :

- كشف حضور المتدربين
- كشف حضور المدرب
- نموذج تقييم الدورة التدريبية
- تجهيز الامتحان النهائي للدورة التدريبية
- تجهيز الاستبيانات او الاستقصاءات المطلوبة كاسلوب تدريبي داخل الدورة التدريبية ، كما أنه من الضروري تعيين مشرف عام أو مشرف مفذ للإشراف على سير وتنفيذ البرنامج ليعالج ما يظهر من مشكلات أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.

2. المرحلة الثانية : أثناء انعقاد البرنامج التدريبي**2.1 استقبال وتسجيل وافتتاح :**

- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.
 - شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.
 - التعرف على توقعات المشاركين والأخذ بالتوقعات المعقولة منها.
 - عمل حفل تعارف بسيط للمشاركين ليتعرفوا على بعضهم البعض
 - يجب التأكد من أن كل المعدات والأجهزة تعمل جيداً
 - إدارة ومراقبة إستقبال المشاركين وتوزيع ملفات التدريب على كل مشارك
 - متابعة التسجيل للمشاركين وإفتتاح البرنامج وشرح أهداف البرنامج وإستعراض الجدول الزمني للبرنامج
- (الأجندة)

2.2 إدارة الاستراحات ومراقبة الطعام

- إدارة ومراقبة عملية تقديم الطعام والمشروبات وجودتها، وأوقات الإستراحة ووقت الغذاء إن وجد.

2.3 إستيفاء إستمارة التقييم النهائي

- وهي تصمم لتقييم البرنامج التدريبي من كافة الجوانب (الفنية والإدارية) وأوجه الإستفادة من الموضوعات المطروحة بالبرنامج وما لم يتم تغطيته خلال البرنامج مع وجود مساحة لذكر توصيات وتعليقات المشاركين على أسلوب العرض والميسرين ومعينات التدريب والبرنامج ككل.

3. المرحلة الثالثة : بعد إنتهاء البرنامج التدريبي (المتابعة و التقييم)**3.1 التسوية المالية للسلف :**

- بإنتهاء البرنامج يتم تسوية الميزانية (سلف / عهد) من خلال مستندات رسمية مقابل كل منصرف بموجب كشف بيان للتسوية موضحاً به أوجه الصرف ومرفقاً به الفواتير والمستندات، وكذلك إرفاق كشف إستلام بدل الإنتقال أو أية مصروفات أخرى سددت للمشاركين مدعماً بكشف الحضور والإنصراف.

3.2 إعداد و صياغة نتائج التقييم النهائي :

بعد إستيفاء إستمارات التقييم النهائى من قبل المشاركين، يجب تفريغ هذه الإستمارات وصياغة نتائجها مع ذكر التوصيات وأهم التعليقات وذلك للإستفادة بها فى تقييم مدى نجاح البرنامج وأداء المسؤولين عن إدارة وتنفيذ البرنامج واخذها فى الإعتبار عند إعداد وتنفيذ الدورات القادمة.

3.3 إعداد وصياغة التقرير النهائى للبرنامج :

- يتم كتابة التقرير النهائى للبرنامج على أن يتضمن النقاط التالية :
- مقدمة: تشتمل على أهمية وأهداف البرنامج التدريبي الرئيسية والفرعية.
- بيانات أساسية عن البرنامج :

✓ اسم المسئول عن التنفيذ والمنسق

✓ اسم المدرب أو الإستشارى

✓ مكان التدريب وزمانه

✓ مدة تنفيذ البرنامج

✓ أساليب التدريب

✓ معينات التدريب

✓ الجدول الزمنى (الأجنده)

✓ نتائج التقييم النهائى

- سرد لكيفية سير البرنامج بحيث تشمل الموضوعات المطروحة والمناقشات ومجموعات العمل وغيرها من الأنشطة الرئيسية التى تمت خلال البرنامج التدريبي.
- إرفاق صورة ضوئية من كشف الحضور.
- بيان يوضح أسماء المشاركين ووظائفهم وعناوينهم وتليفوناتهم.

3.4 متابعة مخرجات و أثر البرنامج التدريبي :

– سوف يتم مناقشة هذا الموضوع في مادة تدريبية منفصلة .

مثال تنفيذ برنامج تدريبي بالنماذج بالمرفقات

قام بإعداد الإصدار الثاني من هذا البرنامج:	
أ/ محمود صلاح محمد حموده	شركة مياه الشرب والصرف الصحى بالغربية
قام بالمشاركة والمراجعة وابداء رأى لهذا البرنامج:	
أ / محمد جمال زكى شعيره	شركة مياه الشرب بالقاهره الكبرى
أ / محمد احمد حامد على	شركة مياه الشرب والصرف الصحى بالدقهليه



للاقتراحات والشكاوى قم بمسح الصورة (QR)

