

الجودة الشاملة فى التدريب بين الواقع والمأمول

إعداد

دكتورة / حنان عيد النجار

إستشارى وخبير التطوير والتدريب
أخصائى موارد بشرية محترف متقدم
أخصائى إعداد حقائب تدريبية محترف متقدم
رئيس مجلس إدارة المركز الأكاديمى للتعليم
والتدريب (ACET)

مصر
القاهرة
فندق دار ضباط النقل

التدريب والكويتشينج

إستشراف للمستقبل

المؤتمر العربي الثالث
لرابطة المدربين العرب
بالتعاون مع
المركز العربي للتدريب
وميجا للتدريب الإداري

21-20
أكتوبر
2023

د / حنان عيد النجار

استشارى وخبير التطوير والتدريب
رئيس مجلس إدارة المركز الأكاديمى
للتعليم والتدريب (ACET)

ARABTRAINERSLEAGUE.COM

+201116933336/+201001635669

دكتورة / حنان عيد النجار (CV)



- ❖ رئيس مجلس ادارة المركز الاكاديمى للتعليم والتدريب (ACET)
- ❖ رئيس مجلس إدارة مجموعات شركات كونكورد للسياحة وإدارة الفنادق.
- ❖ محاسب قانونى رقم 11141
- ❖ نائب رئيس الاتحاد الأفريقى الاسيوى للسياحة والتدريب "مكتب جمهورية مصر العربية.
- ❖ إستشارى تدريب محترف متقدم .
- ❖ مدرب دولى محترف متقدم .
- ❖ أخصائى إعداد حقائب تدريبية محترف متقدم.
- ❖ أخصائى موارد بشرية محترف تقدمى.
- ❖ مستشار البروتوكول الدولى والمراسم .
- ❖ أمين عام نقابة مدربى التنمية البشرية.
- ❖ عضو بالبورء الأمريكى (A C B P T)
- ❖ عضو رابطة المدربين العرب.
- ❖ عضو المركز العربى للتدريب والتنمية البشرية.
- ❖ عضو المجلس العربى للدراسات والتدريب والتنمية المستدامة
- ❖ إستشارى إدارى بالمصرية للتنمية والإستشارات (قسم التدريب والتطوير).
- ❖ إستشارى خبير متخصص فى قضايا المرأة .

الفهرس

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	المقدمة	١
٢	مشكلة الدراسة	٢ - ٣
٣	أهداف الدراسة	٤
	<u>العنصر الأول</u> <u>الجودة الشاملة في التدريب</u>	٥
	- مفهوم الجودة الشاملة	٦ - ٧
	- مفهوم التدريب	٧ - ٩
	- الحاجة إلى التدريب	١٠
	- أهمية التدريب	١١ - ١٢
	- أهداف التدريب	١٢
	- مفهوم جودة التدريب	١٣ - ١٤
	<u>العنصر الثاني</u> <u>عناصر الجودة في التدريب</u>	١٥
	- المتدرب (المشارك)	١٦
	- المدرب	١٦ - ١٨
	- المادة التدريبية	١٨ - ١٩
	- بيئة التدريب	١٩ - ٢٠
	- الجهاز الوظيفي	٢١
	- قواعد البيانات	٢٢
	- بيئة الحاضنة	٢٢

٢٣	<u>العنصر الثالث</u> <u>مراحل العملية التدريبية في ظل نظام جودة التدريب</u>	
٢٤ - ٢٥	- التخطيط للتدريب	٦
٢٦ - ٢٨	- تحديد الاحتياجات التدريبية	
٢٩ - ٣٠	- تصميم البرامج التدريبية	
٣١ - ٣٣	- إعداد الحقائق التدريبية	
٣٤	- إعداد موازنة التدريب	
٣٥	- إعداد الجداول الزمنية للبرامج التدريبية	
٣٦	الخاتمة	٧
٣٧	التوصيات	٨
٣٨	الشكر والتقدير	٩
٣٩	المراجع	١٠

المقدمة

لقد أصبح التوجه الحديث للمؤسسات المعاصرة ينحني إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري، إذ أكدت أدبيات تطورات الفكر الإداري لتغير النظرة إليه إلى اعتباره أصلاً استراتيجياً وشريكاً أساسياً في استراتيجيات المؤسسة، فالموارد البشري هو رأس المال الفكري لأي مؤسسة، وفي ظل اقتصاد تحكمه المعرفة وعالم تحركه التطورات التكنولوجية الهائلة والانفجار المعرفي والذي يوجهه شعار أن البقاء للأقوى والقوة هنا تكمن في التميز، الذي لن يكون دون موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات ومعارف وخبرات تمكنها من الاستخدام الجيد والفعال لباقي موارد المؤسسة، والذي بات يشكل الرأس المال الحقيقي لأي مؤسسة والمصدر الأول لخلق القيمة لها.

وفي إطار أن تدريب الموارد البشرية هو أحد مجالات التنمية البشرية بل هو أحد أهم حلقات سلسلة إدارة الموارد البشرية، نستهدف في هذه الدراسة إيجاد آليات فعالة للمرور بجسر الفجوة ما بين الواقع والمأمول وصولاً إلى الجودة الشاملة في صناعة العملية التدريبية وذلك من خلال إيجاد :-

- آليات الجودة في التخطيط للتدريب في جميع مراحل العملية التدريبية على أسس منهجية علمية من بداية مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة والتي هي تمثل حجر الأساس للعملية التدريبية وأساس تصميم البرامج التدريبية التي تلبي احتياجات العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، وصولاً إلى مرحلة إعداد الحقائق التدريبية طبقاً لمعايير الجودة الشاملة في التدريب.

- آليات اعتماد المدرب فهو الأكثر حاجة إلى تقويم أهدافه التدريبية وتطوير وتحديث برامجه وأساليبه ووسائله التي يستخدمها في العملية التدريبية وفقاً لمعايير الجودة.

- آليات اعتماد بيئة التدريب والتي يجب أن تكون طبقاً للمواصفات ومعايير الجودة لكي تتحقق أهداف التدريب ونجاح العملية التدريبية ذلك من خلال مثلث النجاح والمتمثل في (الفئة المستهدفة – المدرب – بيئة التدريب).

وصولاً إلى استخدام الأساليب الحديثة لقياس العائد من التدريب للتعرف على أبرز معوقات الجودة في التدريب ووضع الحلول المناسبة للتغلب عليها حتى نتمكن من عبور جسر الفجوة وتحقيق الجودة الشاملة في التدريب.

مشكلة الدراسة

إن كفاءة أداء العاملين في أي مؤسسة يمثل متطلباً أساسياً لأنه يعد الناتج النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه جميع المؤسسات، وهو مؤشر يدل على نجاح المؤسسة أو فشلها، كما أن الرقي بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين يتوقف على عدة عوامل تؤثر عليه منها عوامل بيئة العمل، عوامل شخصية وتنظيمية من خلال توفير وتطبيق أفضل أساليب التدريب، ومواصفة (ISO 10015) والتي تساعد على الربط بين أهداف المؤسسة وأداء العاملين بعد التدريب لتحقيق أعلى عائد من الاستثمار الحقيقي لرأس المال الفكري للمورد البشري بالمؤسسات ورفع مستوى الأداء والكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

وتأتي هذه الدراسة لإيجاد إجابات حول بعض الأسئلة الهامة لمعرفة مدى تطبيق معايير الجودة في العملية التدريبية للوصول إلى أعلى عائد منها وهذه الأسئلة هي :-

■ هل تم تطبيق معايير الجودة في المواصفة (ISO 10015) عند إعداد الخطة التدريبية في جميع مراحلها والمتمثلة في :-

← مرحلة تحديد الاحتياجات والتي تمثل حجر الأساس للعملية التدريبية.

← مرحلة تصميم البرامج التدريبية والتي تتناسب ومتطلبات المهام الوظيفية وأهداف المؤسسة.

← مرحلة إعداد الحقيبة التدريبية على أسس منهجية علمية متضمنة أساليب ووسائل تدريبية حديثة مناسبة لكل عنصر من عناصر البرنامج.

← مرحلة إعداد الموازنة التخطيطية وحساب التكاليف المادية الخاصة بها المناسبة لكل برنامج وللعائد من تنفيذه وهل تم الأخذ في الحسبان اختيار تنفيذ البرامج التدريبية الهامة والضرورية لرفع مستوى أداء العاملين والتي تلبي الاحتياجات الوظيفية أولاً ثم البرامج الأخرى حسب الإمكانيات المادية المتاحة.

← مرحلة إعداد الجداول الزمنية لتنفيذ البرامج التدريبية وهل يتناسب وقت تنفيذها مع موسم العمل الوظيفي وهل تم توزيع الوقت في البرنامج التدريبي بما يتناسب مع ما يتطلبه احتياج كل عنصر من عناصر البرنامج للوقت.

■ هل تم اختيار المدربين المناسبين ذو الكفاءات والمناسبة لتقديم البرامج التدريبية التي تم إعدادها بالخطة التدريبية.

وقبل كل ما سبق،

هل تم إعداد البرامج التدريبية الخاصة بتوعية المسؤولين عن التطوير والتدريب بالمؤسسات بضرورة الاهتمام بتطبيق نظام إدارة الجودة في التدريب طبقاً للمواصفة (ISO 10015) والتوعية بأهمية التدريب طبقاً لها كأساس للارتقاء بمستوى أداء العاملين وارتفاع الكفاءة الإنتاجية أو الخدمة وتحقيق أهداف المؤسسة.



أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بيان متطلبات المواصفة الدولية (ISO 10015) في البرامج التدريبية وأثرها في أداء المسؤولين عن العملية التدريبية، حيث إن المواصفة الدولية (ISO 10015) هي مواصفة تختص بجودة التدريب الإداري، ولما يحتله التدريب من مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع كفاءة الإنتاجية والخدمية وتحسين أساليب العمل، أتت هذه الدراسة نقاط لإظهار أثر تطبيق المواصفة للارتقاء بالأداء ومعرفة نقاط القوة والعمل على تعزيزها وصولاً إلى الابتكار والإبداع في أداء العمل ومعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها لتحقيق الأداء الأفضل وذلك نظراً للدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بكفاءة وفاعلية.

أما بالنسبة للمتطلبات الخاصة بالمواصفة الدولية كما وردت من المنظمة الدولية للمواصفات كما يلي:

- ١- تحليل نقاط الضعف في الأداء.
- ٢- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ٣- تخطيط وتصميم نظام التدريب.
- ٤- توفير التدريب.
- ٥- تقييم نتائج التدريب.
- ٦- مراقبة وتطبيق برامج وأنظمة التدريب، وهذه نقطة هامة جداً لتحقيق الجودة الشاملة في التدريب (وهذا هو هدف الدراسة).

العنصر الأول

الجودة الشاملة في التدريب

الجودة الشاملة في التدريب

بين الواقع والمأمول

تمهيد

نظراً للتطور التكنولوجي السريع وظهور التكتلات الاقتصادية للمنافسة في السوق العالمي. أصبحت هناك ضرورة للاستثمار في رأس المال البشري الذي هو المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة ولم نستطيع الوصول إلى ما نأمل من أداء المورد البشري إلا بالتدريب من أجل التطوير والتحديث ولكن يجب أن يكون هذا التدريب طبقاً لمواصفات الجودة الشاملة (ISO 10015) حتى نصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

مفهوم الجودة والجودة الشاملة

مفهوم الجودة:

الجيد في اللغة نقيض الرديء -، جاد الشيء جودة وجودة أي صار جيداً ويقال : أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله، تعد الجودة أداة فعالة لتطبيق التحسين المستمر لجميع أوجه النظام في أية منشأة. ونجد العديد من الباحثين قد عرفوا الجودة وبهذا تعددت مفاهيم الجودة حيث نذكر منها ما يلي:

- عرف القاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز.
- وعرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها "أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء.
- ولقد عرفها Juran Joseph على أنها: "ملائمة للغرض أو الاستعمال"
- عرفها Deming Edward أنها: "توجه إشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل".
- عرفت أيضاً معايير ISO 9405 على أنها: "مجموعة الخصائص والسمات سلعة أو خدمة الذي لديه القدرة على تلبية الحاجات الضمنية والصريحة".
- ويشير بعض الباحثين أن الجودة قد يتسع مداها لتشمل جميع النشاطات داخل المؤسسة إلى جانب جودة المنتج نفسه، ومنها جودة الخدمة، وجودة المعلومات والتشغيل، وجودة الاتصالات، وجودة الأفراد، وجودة الأهداف، وجودة الإشراف والإدارة.

مفهوم الجودة الشاملة: نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقويم رضا عن المنتج المقدم. وبهذا سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- عرفها Tunks بأنها: "التزام وتعهد كل من إدارة والعاملين بترشيد الأعمال بحيث تلبي بصورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقها.
- عرفها (Coulter & Robbins) على أنها: "فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر والاستجابة للاحتياجات وتوقعات الزبون".

مفهوم التدريب:-

- أن التدريب يتنوع من حيث المجال، ومن حيث الهدف، فهناك تدريب فني، تدريب إداري، تدريب عسكري، إلى غير ذلك من الأنواع وكل من هذه الأنواع تنقسم بدوره إلى تقسيمات خاصة.
- أن التدريب - وإن اختلف عن التعليم- فإنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يلغي التقديم النظري، وليس هناك ممارسة أو تطبيق لا تستند إلى المعرفة.
- فالتدريب والتعليم وجهان لعملة واحدة، فالتعليم يمكن من معرفة الحياة (بالمعارف)، والتدريب يمكن من اكتساب الحياة (بالمهارات). فكلاهما ضروري وهام جداً في حياة الإنسان.

● **ويعرف التدريب:** بأنه يعني ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين في الجهاز التعليمي بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء، وهو عملية منظمة ومستمرة ترمي إلى تحسين أداء العاملين في العمل، ليكون أداءً فعالاً لتحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل من خلال قيام الموظف أو المعلم بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف المؤسسة التعليمية التي يعمل بها ذلك الموظف أو المعلم.

● **يعرف التدريب كذلك:** بأنه عملية تهدف لإكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفايته في الأداء.

● **يعرف التدريب على:** أنه جهد نظامي متكامل مستمر يهدف إلى إثراء أو تنمية معرفة الفرد ومهارته وسلوكه لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

● **ويعرف التدريب أيضاً:** أنه عملية منتظمة ومستمرة خلال حياة الفرد تهدف إلى تعزيز قدرة الفرد على تحقيق مستوى عالٍ في أدائه ونموه المهني، يتم ذلك من خلال إكسابه معلومات ومهارات واتجاهات مرتبطة بمجال عمله أو تخصصه.

● **ويعرف التدريب:** بأنه "نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.

● **ويعرف التدريب:** بأنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد تهدف إلى أحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالياً أو مستقبلياً، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها.

● **ويعرف التدريب:** بأنه "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها".

● **والتدريب كذلك:** هو تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية، ويعد للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية.

ومما سبق نستطيع أن نجد تعريف لمفهوم التدريب: -

التدريب نشاط مستمر وضروري لتزويد الفرد بالمعلومات والمهارات والخبرات التي تجعله مستعداً لمزاولة عمل وتطوير الأداء وتحسينه وصولاً إلى زيادة الرفاهية الإنسانية للمجتمع.

فمن خلال التعرض لتعريف التدريب نستطيع إدراك أن:

- ١- التدريب نشاط إنساني مستمر حيث تدريب الموظف من بداية التعيين وحتى التقاعد.
- ٢- التدريب نشاط مخطط له ومقصود وهو عملية مستقبلية.
- ٣- التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في الاتجاهات والسلوك لدى المتدربين.
- ٤- التدريب ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو عملية منظمة تستهدف تحسين وتنمية قدرات واستعدادات الأفراد، بما ينعكس أثره على زيادة أهداف المنظمة المحققة.

- ٥- أن التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية للمنظمات.
- ٦- أن التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان.
- ٧- التدريب يحقق الرفاهية الإنسانية.

الخلاصة: -

إن التدريب هو نشاط مستمر بهدف تزويد الفرد بالمعارف وإكساب وتنمية مهاراته ونقل الخبرات إليه وهنا يجب عليك كمدرّب (أن تكتسب أنت أولاً لمعارف والمهارات والخبرات ففاقد الشيء لا يعطيه). وذلك من أجل تأهيل العاملين الجدد، وتحسين أداء العاملين الذين تم تقييمهم وكان هناك نقاط ضعف لديهم، وتطوير وتحديث قدرات العاملين الكفاء ولكن عند إدخال نظام جديد في العمل أو معدة حديثة.

أي أن التدريب هو نشاط مستمر لثلاث أفعال

(تزويد معارف – إكساب وتنمية مهارات – نقل خبرات)

للوصول إلى ثلاث نتائج

(تأهيل – تحسين – تطوير)



الحاجة إلى التدريب

يعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة هو أداء التنمية ووسيلتها وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة عامة وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه.

وعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن عدة كالانفجار المعرفي المتمثل في التقديم التقني في جميع مجالات الحياة وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر ومن حضارة إلى أخرى، وأن التدريب أثناء الخدمة هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم الموجودة حين الإعدام قبل الخدمة ، فالتدريب يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب.

ولا يقف التدريب في الواقع عند حد ومستوي إداري معين. فكما أن المستويات الإدارية الدنيا تحتاج إلى برامج تدريبية متخصصة في مجالات العمل الإدارية أو الفنية كذلك نري الحاجة ربما تكون أكبر أحياناً في المستويات الإدارية العليا والقيادية للمشاركة في البرامج والندوات والمؤتمرات وورش العمل والكفاءات التدريبية الفنية والإدارية تمشياً مع تطلعات وأهداف المؤسسة والعاملين فيها والتي تجعلهم يتمكنون من أداء وممارسة مهامهم في الإشراف والإدارة والقيادة بشكل أفضل في تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية.

ويمكن النظر إلى التدريب على أنه في الواقع استثمار طويل الأمد في القوي العاملة البشرية. أو بمعنى آخر هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري للعنصر البشري.



أهمية التدريب

إن عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي، المتفتح، ولكنها فرصة ذهبية تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل، وترجع أهمية التدريب إلى المزايا العديدة التي نحصل عليها من ورائه ويكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، استجابة لمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية فمع التقدم التكنولوجي ستظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة، تبرز معها أهمية التدريب والتي من بينها:

- ١- يعمل التدريب على إدارة الآلات والمعدات المستخدمة في المنظمة الحكومية بكفاءة، ويقلل من تكلفة صيانتها.
- ٢- تحقيق الذات وتنمية المسار الوظيفي للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح.
- ٣- التكيف مع المتغيرات التقنية في مجال الإدارة حتى تحافظ المنظمة على مستوى من الأداء يحقق رضا المستفيدين من خدماتها.
- ٤- تحقيق احتياجات المنظمة من القوي البشرية واختصار الوقت اللازم لأداء العمل بفاعلية.
- ٥- استخدام التدريب كأسلوب من أساليب التحفيز والترقية والجدارة.
- ٦- عادة ما تكون الخبرات المتاحة لكثير من العاملين في المنظمات الحكومية، قد تم اكتسابها منذ زمن بعيد وبالتالي لابد من إعادة تدريبهم باستمرار.
- ٧- إحداث تغيرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم، وإكسابهم المعرفة الجديدة، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم، والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق في العمل.

وبشكل عام، تكمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

أ. زيادة الإنتاجية من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

ب. يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.

ج. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.



أهداف التدريب

يهدف التدريب عموماً إلى النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات وإعداده الإعداد الملائم للقيام بدوره وأداء مهامه بكفاءة وفاعلية عالية وتختلف الأهداف باختلاف البرنامج التدريبي، ولكن هناك أهداف عامة أساسية منها.

علي سبيل المثال :-

- **الأهداف الاقتصادية:** التي تركز علي زيادة الإنتاج والمبيعات، تنمية الحصة السوقية تأكيد المركز التنافسي.

- **أهداف تقنية:** تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة استيعاب التقنيات الجديدة
- **أهداف سلوكية:** تهتم الأهداف السلوكية بتعديل اتجاهات ودافع العاملين وتنمية رغباتهم في الأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بضرورة خدمة العملاء.

وقد صنفها Odiorne (١٩٧٠) إلى :-

- ١- **أهداف تدريبية لحل المشكلات:** وتنتج نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المنظمة ومحاولة تعريف المشكلات والمعوقات التي تعوق الأداء.
- ٢- **أهداف تدريبية ابتكارية:** وتعد هذه الأهداف اعلي مستويات المهام التدريبية حيث تعمل على إضافة أنواعاً وأساليباً جديدة لتحسين نوعية الإنتاج من أجل تحقيق نتائج غير عادية.

ومما سبق عرضه نستطيع القول بأن أهداف التدريب تدور حول ثلاث أهداف رئيسية هي:-

- ١- **هدف معرفي** ← تزويد وتنمية المعارف لدي الفرد.
- ٢- **هدف مهاري** ← إكساب وتنمية مهارات الفرد.
- ٣- **هدف وجداني** ← تعديل في الاتجاهات والسلوك لدي الأفراد وصولاً إلي تحسين وتطوير الأداء وهذا الهدف نتيجة لإكساب الأفراد كل من الهدف الأول والثاني وهو الهدف الأصعب حيث أن ترجمة كل ما تدرب عليه المتدرب إلى تطبيق فعلي يتوقف على مدى تأثره واقتناعه بما تدرب عليه وهو المعيار الحقيقي لقياس العائد من العملية التدريبية.



مفهوم جودة التدريب: -

من خلال الاستعراض السابق لمفهوم الجودة الشاملة يمكن لنا أن نستخلص مفهوم جودة التدريب والذي يتمثل في:

- تحقيق رضا المستفيدين ورغبتهم بكفاءة الأداء من خلال تقديم خدمة تدريبية ذات جودة عالية الاهتمام بجودة أداء كافة عناصر نظام الخدمة التدريبية بدء من مدخلاتها مروراً بجميع عملياتها وانتهاءً بمخرجاتها النهائية.
- تجويد وتحسين مدخلات عمليات ومخرجات التدريب بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية بالمنتجات.
- التحسين المستمر للأداء في التدريب بما يحقق الجودة في جميع نشاطاته ونتائجه.
- إعادة هيكلة نظام وآلية التدريب في ضوء المعايير العالمية للجودة الشاملة وربطه بمدخلات وعمليات ومخرجات النظام التدريبي لتحسين العملية التدريبية.
- كما أن الجودة في المؤسسات التدريبية: تعني مدى مطابقة مخرجات التدريب للأهداف والمعايير الموضوعية.

ومما سبق استعراضه يتضح لنا أن مفهوم الجودة الشاملة في التدريب: -

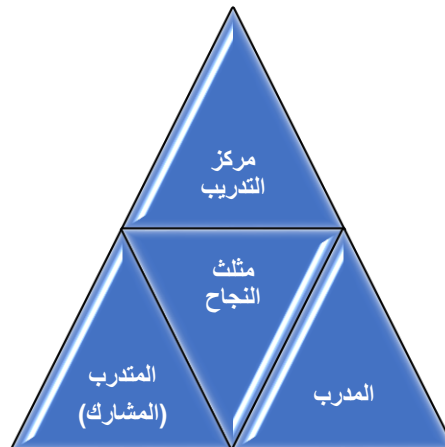
هو توافر جميع الخصائص والمواصفات في النشاط التدريبي بالشكل الذي يتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين ويشارك في صنعها الجميع ولكن من هم الجميع؟؟

هم شركاء النجاح وهم أضلع مثلث النجاح.

- المتدربين (المشاركين)

- المدرب

- مركز التدريب (بيئة التدريب)



إذاً مفهوم جودة التدريب يعكس: -

- الجودة في المؤسسات التدريبية: تعني مدى مطابقة مخرجات التدريب للأهداف والمعايير الموضوعية، وبطرح العديد من المفاهيم حول الجودة الشاملة، نستطيع أن نصل إلى مفهوم جودة التدريب المتمثل في:
- تجويد وتحسين مدخلات وعمليات ومخرجات التدريب بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية بالمجتمعات.
- التحسين المستمر للأداء في التدريب بما يحقق الجودة في جميع نشاطاته ونتائجه.
- إعادة هيكلة نظام وآلية التدريب في ضوء المعايير العالمية للجودة الشاملة وربطه بمدخلات وعمليات ومخرجات النظام التدريبي لتحسين العملية التدريبية.

المقارنة بين المفاهيم الأساسية للتدريب وإدارة الجودة الشاملة من حيث:

التعريف: تتفق إدارة الجودة الشاملة والتدريب حول التعريف حيث أن كليهما يركزان على العميل ويتوجهان لخدمته وإرضاءه.

نقطة البدء: نقطة البدء في إدارة الجودة الشاملة هو العميل، وبالتالي تحديد احتياجاته، نقطة البدء في التدريب هو العميل وتحديد احتياجاته التدريبية أي أن التوجه الأساسي في إدارة الجودة الشاملة والتدريب هو السوق المستفيد (العملاء).

تطور المفهوم: إن النظرة الموضوعية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر ترى الجودة والتدريب من منظور يتعدى الشكالية الفنية إلى العائد للمستفيد أي لقيمة المضافة التي يحققها كلا النشاطين، إذا من المفترض أن يتحقق عائد من التدريب ومن إدارة الجودة الشاملة في شكل منافع للعميل سواء للمتدرب والمستهلك وغيرها من أصحاب المصلحة.

الوظيفة الأساسية: الوظيفة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال قبول العميل لما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات، وكذلك فإن الوظيفة الأساسية للتدريب هو العمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال الإنتاج المتميز للمتدربين الأعلى كفاءة والأكثر معرفة واقبالاً على الأداء وتقديم أفضل الخدمات للعملاء.

العلاقات: تقوم إدارة الجودة الشاملة على استثمار علاقة (المورد العميل) على كل - المستويات وفي جميع المجالات داخل المنظمة وخارجها: كما يقوم التدريب على إدراك واحترام استثمار علاقة (المورد العميل).

العنصر الثاني

عناصر الجودة الشاملة في التدريب

عناصر الجودة الشاملة في التدريب

أولاً: توافر المتدرب: -

الذي لديه احتياج فعلي لتدريب ولديه رغبة في التدريب، (الفئة المستهدفة) والذي تم تحديده أثناء مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وعناية فائقة.

ثانياً: توافر المدرب: -

الذي لديه القدرة على توصيل المعارف والمهارات والخبرات التي سبق وأن اكتسبها إلى المشاركين.

المدرب هو مؤلف ومعد وسيناريست وممثلاً ومخرجاً

فالتدريب عبارة عن قصة والمدرب هو الذي يقوم بكل أدوار القصة فهو: -

المدرب مؤلف ومعد ← للمادة التدريبية والتي يضع فيها كل خبراته العلمية والوظيفية وممارساته العملية في الواقع العملي.

المدرب سيناريست ← المدرب هو الذي يضع سيناريو كل جلسة من جلسات التدريب وهو الذي يضع الخطة والجدول الزمني لكل يوم تدريبي.

المدرب ممثلاً ← لا بد أن يكون لدى المدرب مهارة الأداء المسرحي أي لغة الجسد لأنها أقوى وسيلة لتواصل مع المشاركين (صوته - حركاته - وقوفه - إيماءاته)

المدرب مخرجاً ← يخرج القاعة ويحدد كل شيء فيها ومكان كل شيء.

المدرب موهبة وعلم وفن وممارسة

المدرب هو: - القائد داخل قاعة التدريب لفريقه من المشاركين.

وعليه نرى أنه يجب أن تتوافر في المدرب الصفات التالية: -

- أن تكون لديه معلومات وخبرات عن مجال التدريب فعليه أن يكتسب هو أولاً لمعرفة المهارة والخبرة تم نقلها إلى المتدربين (فاقد الشيء لا يعطيه).
- أن يتمتع بصفات القائد حتى يستطيع السيطرة داخل القاعة أثناء تنفيذ التدريب.
- أن يكون قادراً على توصيل المعلومات وتبسيطها، وضرب أمثلة توضيحية عليها من خلال التمارين والحالات والأفلام.
- أن يكون كلامه واضحاً مفهوماً مسموعاً مشوقاً.
- أن يكون قادراً على خلق التشويق والتركيز وإزاحة الضجر والملل والرتابة من قلوب وعقول وأرواح جمهور المتلقين.
- أن يكون قدوة حسنة في أخلاقه، وإدارته، وعاداته.
- أن يكون قادراً على التحفيز، وتفجير الطاقات الخلاقة.
- أن يكون أنيقاً، نظيفاً، مرتباً، بشوشاً سمح الوجه قادراً على استخدام لغة جسمه بما يوضح كلامه المنطوق من لسانه.
- القدرة على تحمل المسؤولية.
- القدرة على التكيف مع المواقف الجديدة.
- القدرة على إقامة علاقات سليمة مع المتدربين.
- القدرة على بث الدعابة وتقبلها في الوقت المناسب.
- الثقة بالنفس.
- الاستعداد لتقبل وجهات نظر الآخرين.
- الإلمام بالمادة العلمية.
- القدرة على إعداد البرنامج التدريبي.
- اتزان الشخصية وهدوء الأعصاب والتمتع بالثبات الانفعالي.
- أن تكون ثقافته ومعلوماته العامة واسعة وعريضة وأن يُثبت هذا الأمر من خلال امتحان.
- أن يكون قادراً على إعداد وتأليف المواد والأدلة التدريبية بمنتهى الأمانة الفكرية والعلمية.
- أن يكون مُلمّاً إماماً طيباً بأحدث وآخر ما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات **IT**.
- أن يكون عضواً في جمعية مهنية معنية بالتدريب والتنمية والاستشارات الإدارية.
- أن يتمتع بقدرة فائقة على إدارة الوقت.

وأهم شيء أن يكون المدرب مؤمناً بأن: -

أن التدريب رسالة سامية وليست تجارة رخيصة وعليه أن يقوم بإشباع احتياجات المتدربين. في المقام الأول وأن يكون هذا أول أهدافه ثم يستمتع هو بالتدريب ويكون هذا هدفه الثاني ثم الهدف المادي في الآخر.

الخلاصة: -

من الدروس والنصائح العباسية الخاصة بدكتور/ عبد المنعم عباس صاحب ومبتكر الطريقة العباسية في التدريب.

يجب على المدرب أن يكون لديه مصداقية الخمس النجوم وهي: -

١- المصداقية الأولى: حسن الإعداد والتخطيط والتجهيز لأي برنامج حتى يترك بصمة وسمعة طيبة لدى المتدربين ومراكز التدريب.

٢- المصداقية الوسطى: أن يراعي الأمانة والإخلاص والتفاني ودقة المعلومات وأمانة الكلمة.

٣- المصداقية الأخيرة: إحداث الأثر في المشاركين حتى تتحقق أهداف التدريب ويأثر فيهم بتعدد الاتجاهات وتغيير السلوك.

ثالثاً: توافر المادة التدريبية (الحقيبة التدريبية): -

خصائص الحقائب التدريبية:

للحقائب التدريبية عدة خصائص، وفيما يلي سوف نتعرف على هذه الخصائص:

- النظامية: تشكل الحقائب التدريبية نظاماً كلياً ومتكاملاً، حيث يوجد هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى الحقيبة إلى توفيرها، وتشمل على نشاطات وخبرات متنوعة، كما أن لها نظاماً للتقويم والتغذية الراجعة والتي تساهم في تحقيق أهداف الحقيبة التدريبية.
- المنهجية: تعد المنهجية من الخصائص المهمة للحقائب التدريبية، حيث يجب أن يتم تصميم هذا الحقائب وفق مناهج محددة، علمية ومنظمة.
- استخدام وسائل وتقنيات متعددة: يجب أن يتم استخدام الوسائل والتقنيات المتعددة خلال استخدام الحقائب التدريبية.
- التركيز على عمليات التدريب ونتائجها: وتعد هذه الخاصية من أهم الخصائص التي يجب أن تتواجد في الحقائب التدريبية.

معايير الجودة للحقائب التدريبية:

لكي تكون الحقائب التدريبية جيدة يجب أن تحقق معايير الجودة ومن أبرز هذه المعايير:

- الملاءمة: تعد الملاءمة من أهم معايير الجودة للحقائب التدريبية، وتعني مدى انطلاق الحقيبة التدريبية من خلال الرؤية والأساس، ومدى اتساقها مع السياسة العامة للتعليم والتدريب.
- الانتظامية: وتعني مدى التزام بناء الحقيبة التدريبية في ضوء المعايير والإجراءات المؤسسية المطلوبة.
- المرونة: حيث يجب أن تكون الحقائب التدريبية قابلة للتطبيق على أرض الواقع، لذلك يجب أن تراعي هذه الحقائب الظروف والإمكانات المتاحة.

- **الدقة:** وتعني الدقة متى توافر الوضوح والبعد عن الغموض بالحقية التدريبية.
- **الصدق:** وتعني مدى مصداقية محتويات الحقية التدريبية في المعلومات والبيانات.
- **الشمول:** هي من المعايير المهمة التي يجب أن تتواجد في الحقية التدريبية، وتعني مدى قدرة الحقية على شمول الغايات والأهداف.
- **القابلية للتطوير:** وهي من المعايير المهمة للحقائب التدريبية، وتعني مدى إمكانية تطوير الحقية التدريبية في المستقبل وفقاً للتطورات السانحة.
- **المواكبة:** وتعني مدى توافق الحقية التدريبية مع خصائص المتغيرات المتطورة.
- **الوفاء:** وتعني مدى وفاء الحقية التدريبية بطموحات المستفيدين منها.
- **التوافق:** وبعد هذا من معايير الجودة المهمة، وتعني مدى التزام الحقية التدريبية بتوافق محتواها وترابطه.
- **التكامل:** وتعني مدى التزام الحقية التدريبية بتكامل الخبرات التعليمية ضمن محتواها.

مميزات الحقائب التدريبية:

يوجد للحقائب التدريبية عدة مميزات ومن أبرز هذه المميزات:

تعدد الوسائل المستخدمة في الحقائب التدريبية: يعد تعدد الوسائل التي يتم استخدامها في الحقائب التدريبية من أهم وأبرز الأمور التي يتم استخدامها في الحقائب التدريبية أشرطة الفيديو، أشرطة التسجيل الصوتي، الحاسب الآلي، النشرات، النماذج، الشفافيات، وغيرها. الواقعية: وتعد الواقعية من أهم المميزات التي يجب أن تكون موجودة في الحقائب التدريبية، حيث يجب أن يكون محتوى الحقية وموضوعها موضوعياً، ومن الممكن أن يتم التدرب من خلال هذه الحقائب على قضايا واقعية مرتبطة بمهنة المتدرب الحالية أو المهنة التي سيشغلها في المستقبل، كما يجب أن تكون الأدوات التي يتم استخدامها ضمن الحقائب التدريبية مماثلة للأدوات الموجودة في الواقع، كما يجب أن يكون الأسلوب التدريبي محاكي لظروف العمل بشكل منطقي وواقعي.

رابعاً: توافر الجودة في بيئة التدريب (مراكز التدريب) أن تكون طبقاً للمواصفات الموضوعية من قبل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وأهمها: -

- توافر التهوية المناسبة
- توافر آخر أضواء كافية
- توافر المعدات والمعينات البصرية والسمعية اللازمة
- أن تكون وسائل المواصلات المؤدية إلى المركز متاحة، سهلة، رخيصة الثمن.
- أن يتضمن المركز التدريبي مساحة كافية لاستراحة الشاي والقهوة ونشاطات الطعام والشراب.

- أن يتضمن المركز التدريبي دورة مياه عدد (٢) واحدة للرجال وأخرى للسيدات وأن تكون هذه الدورات نظيفة مُعقمة ذات رائحة طيبة.
- أن يكون المركز بكامله مكيفاً صيفاً وشتاءً.
- أن يكون المركز ماسكاً لدفاتر محاسبية منتظمة.
- أن يكون للمركز مُدقق حسابات قانوني مُعتمد.
- أن تتضمن قاعات المركز التدريبي كل أجهزة الأوديو والفيديو والعرض والتوضيح اللازمة لمراكز التدريب.
- التزام المركز بالمحافظة على الأوقات المُعلن عنها بالنسبة للدورات التدريبية.
- أن يكون للمركز خطة تدريبية سنوية معلنة.
- التزام المركز بعدم منح شهادة مشاركة في دورة تدريبية لمن يتغيب أو يتأخر عن حضور أكثر من ٢٠% من وقت الدورة التدريبية على أن يكون هذا التغيب مشفوعاً بكتاب خطي رسمي من الجهة الموفدة للمتدرب وبشكل مُسبق.
- التزام المركز بإعداد وتوزيع صحيفة بيانات تدريبية (بروشور) عن كل دورة تدريبية تتضمن كافة التفاصيل المتعلقة بالدورة التدريبية والالتزام المركز بما هو وارد في هذه الصفحة التزاماً تاماً.
- الحد الأدنى لعدد المتدربين في كل دورة يجب ألا يقل عن (٥) متدربين.
- ألا تزيد القدرة الاستيعابية للقاعة التدريبية الواحدة في المركز عن ٢٠ شخصاً.



خامساً: توافر الجهاز الوظيفي (إدارة التدريب) والذي يجب أن تتوافر فيه المهارات الوظيفية والمهارات الشخصية التالية: -

- المهارات الوظيفية:

- أن يكون مؤهل تأهيل علمي مناسب ومجال العمل.
- أن يكون لديه الخبرة الكافية في مجال عمله ومهامه التي يجب أن يقوم بها والمتمثلة في: -
 - * وضع خطة التدريب.
 - * تجهيز العقود ومتابعة توقيعها من الأطراف المعنية.
 - * الاجتماع بالمدرّب للتخصّير للتدريب.
 - * إعداد الكتب والمراسلات المطلوبة ومتابعتها.
 - * متابعة الحضور والغياب اليومي.
 - * التأكد من توفر المواد التدريبية وتوزيعها.
 - * التأكد من جاهزية القاعات للتدريب.
 - * حوسبة بيانات المتدربين.
 - * التحقق من عدم مشاركة المتدرب في الدورة لأكثر من مرة.
 - * كتابة التقرير الروائي للدورة.
 - * متابعة الأمور المالية المتعلقة بالدورة مع قسم المالية.
 - * حضور التدريب أو جزء منه ومتابعته.
 - * التحقق من إغلاق الأجهزة في نهاية كل يوم تدريبي.
 - * متابعة عملية التقييم اليومي والختامي للتدريب.
 - * توثيق الاجتماعات المتعلقة بالتدريب.
 - * تجهيز كشف لتسليم الشهادات لمستحقيها.
 - * التنسيق مع قسم العلاقات بخصوص التغطية الإعلامية.
 - * تسليم ملف كامل للدورة لقسم التدريب.
 - * إجراء مراجعة يومية للتدريب مع المدرّب.

- المهارات الشخصية:

- أن يكون لديه مهارات شخصية (الذاتية) مثل مهارات فن التواصل مع الآخرين – مهارات العمل الجماعي – مهارات إدارة الوقت – مهارات العلاقات العامة.

سادساً: توافر قواعد البيانات والتي من خلالها يتم اتخاذ القرارات السليمة حيث أن أصعب ثلاثة قرارات في التدريب هي: -

أ- من هي الفئة المستهدفة؟؟

ولذلك يجب أن يتوافر سجلات لقواعد البيانات الخاصة المتدربين الذين لديهم احتياج تدريبي.

ب- من هو المدرب الذي لديه القدرة على توصيل المعارف والمهارات والخبرة الكافية؟؟

ولذلك يجب أن تتوافر سجلات لقواعد البيانات بالمدرسين لكل مادة تدريبية على أن يكون هناك سجلات للمدرسين الاحتياطي في كل مادة تدريبية حتى لا نتعرض لأزمات في حالة الاعتذار أو أي ظروف طارئة أخرى.

ج - أين يتم تنفيذ البرامج والدورات التدريبية؟؟

ولذلك يجب أن يتوافر سجل البيانات بمراكز التدريب المعتمدة والمطابقة لمواصفات وشروط الجودة.

سابعاً: توافر البيئة الحاضنة للتدريب: -

وهو توافر المنظمات والمؤسسات والرؤساء التي توفر بيئة مناسبة للمتدربين بعد العودة من التدريب وذلك من أدوات ووسائل ومعدات وأجهزة يستطيع المتدرب أن يطبق ما تم التدريب عليه عملياً.

وهذا العنصر أهم عنصر في عناصر مواصفات الجودة الشاملة في التدريب لأن عدم توافره وعدم إيمان الرؤساء والمديرين بالعملية التدريبية وتوفير كل المتطلبات وتوفير بيئة حاضنة للمتدربين بعد العودة يعني:

- إهدار للمال
- إهدار للجهد
- إهدار للوقت

العنصر الثالث

مراحل العملية التدريبية

في ظل نظام الجودة الشاملة في التدريب

مراحل العملية التدريبية

فى ظل نظام الجودة الشاملة فى التدريب

إن دورة حياة التدريب تكون من خلال مراحل العملية التدريبية وهذه المراحل هي التي تحقق أهداف التدريب ولذلك يجب أن يراعى الجودة في كل مرحلة من هذه المراحل جميعها منذ بداية التخطيط للتدريب مروراً بالتنفيذ وحتى الوصول إلى المتابعة والتقييم من أجل التقويم حتى نصل إلى أهداف التدريب وتحقيقها بجودة عالية.

مراحل العملية التدريبية: -

١- التخطيط

٢- التنفيذ

٣- المتابعة والتقييم والتقويم

التخطيط للتدريب:

هذه المرحلة هامة جداً وهي أساس التدريب وهي فترة ما قبل التدريب والمسئولية فيها شراكة بين كل من إدارة التدريب {إدارة الموارد البشرية (HR)، مراكز التدريب أو قطاع التدريب} والمدرّب.

مفهوم التخطيط للتدريب: -

هو رسم سياسات مستقبلية للنشاط التدريبي باستخدام الموارد البشرية والمادية في ضوء الاحتياجات التدريبية للعاملين مع أخذ الماضي والحاضر ركيزة للمستقبل وصولاً إلى تحقيق الأهداف.

وحيثما نخطط للتدريب نضع أربع عوامل هي: -

- السياسة المستقبلية للمؤسسة.

- الاحتياجات التدريبية للعاملين وهي (البؤرة الذهبية في العملية التدريبية).

- الموارد البشرية والمتمثلة في (المدرّبين – الجهاز الوظيفي للتدريب).

- الموارد المادية (التكاليف المالية – القاعات – التجهيزات).

ولكن لا نغفل أن الماضي والحاضر ركيزة للمستقبل للاستفادة منها.

مفهوم الخطة: -

الخطة هي الناتج المادي للتخطيط وذلك من خلال مجموعة من المراحل لكل مرحلة توقيت زمني محدد وصولاً إلى تحقيق الأهداف.

كيف نجعل الحلم حقيقة:

{كن مخططاً جيداً لكي تكون منفذاً متميزاً} (من الكبسولات العباسية)

((عوامل نجاح خطة التدريب))

- ١- دقة تحديد الأهداف التدريبية.
- ٢- دقة تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ٣- دقة تحديد الإمكانيات التدريبية المتاحة.
- ٤- الموازنة بين الاحتياجات التدريبية والإمكانيات المالية.
- ٥- الواقعية والقابلية للتطبيق.
- ٦- المرونة عند وضع خطة التدريب.

((مراحل التخطيط للتدريب))

- من خلال المراحل التالية:
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - تصميم البرامج التدريبية.
 - إعداد الحقائق التدريبية.
 - إعداد موازنة التدريب.
 - وضع الجدول الزمني للتدريب.

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية: -

وهي حجر الأساس بالنسبة للعملية التدريبية والتي يبني على أساسها قرارات التدريب وتسمى مشروع الخطة التدريبية ودراسة الجدوى للنشاط التدريبي وهي البؤرة الذهبية في التدريب ويتوقف على مدى صحتها ودقة تحديدها نتائج التدريب والعائد منه.

تحديد الاحتياجات التدريبية: -

ولابد من استخدام الأسلوب المنهجي العلمي في (التحديد) وهي الرد على سؤالين هما: -

- من هو الشخص المطلوب تدريبه؟؟ (الفئة المستهدفة)
- ما هو البرنامج الذي يلبي احتياجاته واحتياجات الوظيفة؟؟

تعريف الاحتياجات التدريبية: -

هي مجموع المتغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات الفرد بهدف إعداده وجعله محققاً للأداء الذي يتطلبه عمله بدرجة محددة من الجودة والإتقان.

مفهوم الاحتياجات التدريبية: -

الاحتياج التدريبي هو الفرق بين الأداء الحالي والأداء المستهدف أو هو الفرق بين الواقع والمأمول.

حيث يكون هناك فجوة بين الاداء الحالي للعامل (قصور في المعارف أو المهارات والخبرات يؤدي إلى اتجاهات سلبية) وبين الاداء المستهدف (هو الجودة في الاداء).

ويأتي التدريب لسد هذه الفجوة عن طريق تصميم برامج تدريبية تسد هذه الفجوة من أجل نقل العامل من حالة الاداء الحالي (القصور) إلى الاداء المستهدف (الجودة) حيث يجب دراسة أسباب هذه الفجوة ووضع وتصميم البرامج التدريبية لمعالجة هذه الفجوة.

أهمية دقة تحديد الاحتياج التدريبي: -

- هي الأساس الذي يبني عليه النشاط التدريبي.

- هي المؤشر الذي يوجه التدريب إلى تحقيق الهدف العلم للمؤسسة حيث أن التدريب ليس هو الهدف ولكن هو وسيلة مساعدة ومعينة للإدارات في تحقيق أهدافها عن طريق بناء قدرات ومهارات الموارد البشرية في الإدارات المختلفة.

- هي القاعدة الأساسية التي تبنى عليها المناهج التدريبية.

من المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية؟؟

مسئولية كل من: -

- الرئيس الأعلى للمنظمة
- الرئيس المباشر لشاغل الوظيفة
- العامل نفسه شاغل الوظيفة
- مسئول التدريب

وهي مرحلة حصر وتحليل وتحديد.

حصر ← جمع البيانات من المسؤولين المذكورين عالية ومن المؤشرات العامة.

تحليل ← يقوم بهذه العملية موظفي إدارة الموارد البشرية من خلال:

- عمل ندوات
- المقابلات الشخصية
- نماذج حصر وتحديد الاحتياجات

الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياج التدريبي:

- ✓ الندوات والمؤتمرات.
- ✓ المقابلة الشخصية.
- ✓ نماذج حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية.

• دقة تحديد الإمكانيات التدريبية المتاحة: -

وهو الرد على سؤال أي البرامج التدريبية سيتم تنفيذها داخلياً وأي منها يتم خارجياً؟؟

<< شروط التنفيذ الداخلي للبرامج التدريبية >>

- ١- وجود قاعات ومجهزة طبقاً لمواصفات الجودة المتعارف عليها لبيئة التدريب.
- ٢- وجود قاعدة بيانات المدربين والمتمثلة في سجل المدربين.
- ٣- وجود موازنة للتدريب الداخلي.
- ٤- وجود عدد كافي من المتدربين لتنفيذ البرنامج داخلياً.
- ٥- وجود جهاز وظيفي ذو خبرة تدريبية طبقاً لمواصفات الجودة ليدبر النشاط التدريبي بالمؤسسة.

متى تنفذ البرامج التدريبية خارجياً؟؟؟
في الحالات التالية: -

- ١- عدم وجود امكانيات وقاعات مجهزة لتنفيذ البرنامج.
- ٢- عدم وجود معدات تدريب مثل برامج الحاسب الآلي واللغات.
- ٣- عدم وجود مدربين متخصصين.
- ٤- عدم وجود عدد من المتدربين بالشكل الكافي مثلاً (٣،٤ متدرب فقط).
- ٥- وجود أموال مخصصة للصرف على التدريب الخارجي.

• الموائمة بين الاحتياجات التدريبية والامكانيات المالية: -

حيث يتم المقارنة بين الاحتياجات التدريبية وما هو متاح من أموال وموجودة كتكلفة لتنفيذ هذه البرامج التدريبية وهنا يتم اتخاذ قرار التنفيذ للبرامج أو تنفيذ الجزء منها حسب نتيجة المقارنة.

إذا كانت التكاليف للبرامج متوفرة ← تنفذ جميعاً إذا كانت التكاليف للبرامج غير متوفرة بالكامل يتم تنفيذ البرامج الأساسية أولاً وهي البرامج الخاصة بالمهارات الوظيفية ثم برامج المهارات الشخصية.

• الواقعية: -

أن تكون البرامج التدريبية تلبي احتياجات المتدربين الوظيفة وأن يمكن تطبيق ما تم التدريب عليه في الواقع العملي من حيث الطرق والمعدات المطلوبة.

• المرونة عند وضع خطة التدريب

أي إمكانية القدرة على تعديل وتغيير الخطة وفقاً للمستجدات التي قد تحدث مستقبلاً (الطارئة) والتي تمثل احتياج طارئ.

ومما سبق يتضح أن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية هي من أهم المراحل التي يبنى على أساسها العملية التدريبية.

ثانياً: مرحلة تصميم البرامج التدريبية: -

وهي الإطار العام للبرنامج التدريبي ومسئولية أي من:

- إدارة التدريب.

- أو المدرب وتسمى (العرض الفني للمدرب).

وهي الرد على ستة أسئلة؟؟؟

(١) ما الهدف؟

(٢) ما هي الفئة المستهدفة؟

(٣) ما هي مدة البرنامج المناسبة؟

(٤) ما هي محاور البرنامج (موضوعات البرنامج)؟

(٥) ما هي الأساليب التدريبية المستخدمة؟

(٦) ما هو نظام التدريب؟

١- الهدف العام: -

حيث يتم تحديد الهدف العام من البرنامج التدريبي.

مواصفات كتابة الهدف العام للبرنامج:

✓ أن يكون الهدف العام موجز.

✓ ظاهر فيه الفعل.

✓ ظاهر فيه النتيجة.

✓ ظاهر فيه الفئة المستهدفة.

✓ إكساب وتنمية معارف ومهارات العاملين (ب.....) للارتقاء بمستوى

الأداء وحل مشكلات العمل.

على السبيل المثال:

تنمية معارف ومهارات العاملين في مجال للارتقاء بمستوى الأداء وحل مشكلات العمل.

ويمكن إضافة إكساب قبل تنمية إذا كانت الفئة المستهدفة جدد ويكون على النحو التالي:-

إكساب وأهمية معارف أو مهارات العاملين في مجال للإرتقاء بمستوى الأداء وحل مشكلات العمل.

٢- الفئة المستهدفة: -

والتي قد تم تحديدها سابقاً في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ولكن هنا يذكر المستوى العلمي المطلوب لكل برنامج.

٣- مدة البرنامج: -

حيث يتم تحديد مدة البرنامج بناءً على محاور وموضوعات البرنامج وما تم تخصيصه لكل محور من وقت مناسب له.

٤- محاور البرنامج (موضوعات البرنامج): -

- ما هي المعارف والمفاهيم المطلوب إعطاؤها
- ماهي المهارات المطلوب إعطاؤها للمتدرب؟
- غالباً يتم تحديدها من بطاقة الوصف الوظيفي حيث يجب أن تكون المحاور تخدم المهام الوظيفة للعامل والتي هو في احتياج تدريبي إليها.
- وتؤخذ أيضاً من العامل نفسه أو رئيسه المباشر بسؤاله عما هي المهام الوظيفية المطلوب منه القيام بها.
- أو بالبحث عن المهام الوظيفية للوظيفة المطلوب التدريب عليها من مصادر أخرى ومؤسسات مماثلة لنفس النشاط.

٥- أساليب التدريب: -

يتم تحديدها بناءً على كل محور وما يحتاج إليه من معارف ومهارات ولا بد أن يراعى عند وضعها أن المتدرب جاء إلى التدريب لأن لديه ثلاثة احتياجات وهي:

- احتياجه إلى معارف ومعلومات.
- احتياجه إلى المهارات.
- ويعاني من مشكلة في الواقع العملي ويريد الحل لها
- وعلى المدرب أن يكون راصداً لهذه المشكلة ويصيغها في صورة قصة تدريبية وتسمى أسلوب دراسة الحالة.
- وغالباً ما تكون الأساليب التدريبية على النحو التالي:
- المحاضرة والمناقشة، التمرين التدريبي (خاص بجزء المعارف).
- البيان العملي والتطبيق العملي (خاص بجزء العملي والمهارات).
- دراسة الحالة والعصف الذهني (عرض المشكلة وإيجاد حل لها).

٦- نظام التدريب: -

التفرغ التام (أفضل نظم التدريب)

- نصف متفرغ

- متفرغ و يقيم

- التدريب عن بعض (أونلاين) وهذا هو النظام في التدريب الذي يجب أن نوليه الاهتمام حيث زادت الحاجة إليه بشدة مع التغيرات التي طرأت مؤخراً (وباء كورونا)

إن سنة الحياة هي التغير والتطور والتحديث والشاذ هو أن تقف على أسلوب ونمط واحد وطريقة واحدة.

ثالثاً: مرحلة إعداد الحقائب التدريبية: -

هي دور المدرب وهي أدوات المدرب ما قبل التدريب ويتم إعدادها بناء على مرحلة تصميم البرنامج السابقة (العرض الفني للمدرب)

هي تتكون من أربعة ملفات (فصول – دلائل) هي: -

أ- دليل المتدرب

ب- دليل وسائل الإيضاح

ج- دليل التطبيقات العملية

د- دليل المدرب

أ- دليل المتدرب: -

هو المادة التدريبية والتي تسمى المادة الإثرائية لما يجب أن تحتويه من ثراء في المعلومات لإفادة المشاركين وهي المادة (word) التي يتم توزيعها على المشاركين في بداية البرنامج حتى تساعد على المتابعة أثناء البرنامج، وتكون بمثابة المرجع لهم بعد عودتهم من التدريب ولكتابة المادة التدريبية الإثرائية وحتى تكون على مستوى الجودة المطلوبة تمر بعدة مراحل هي: -

١- دراسة محاور البرنامج.

٢- تحديد العناصر الفرعية لكل محور.

٣- الكتابة عن كل عنصر من (المراجع – الأبحاث السابقة في نفس ذات الموضوع – مادة زميل آخر – شبكة المعلومات الدولية الإنترنت) وذلك بشرط أن تكون من ملفات PDF ولها مراجع على أن تذكر المراجع المستعان بها جميعاً.

٤- إعادة كتابة المادة بأسلوب سهل وميسر ويناسب الفئة المستهدفة

- ٥- مراجعة المادة من حيث قواعد النحو.
- ٦- ترتيب المادة وفقاً للأولويات الموضوع.
- ٧- المراجعة النهائية.
- ٨- إنتاج المادة (الطباعة).

ب - دليل وسائل الإيضاح: - (٣٠% من التدريب)

• ما هي وسائل الإيضاح؟؟؟

هي كل ما يستخدم من وسائل ومعينات لتوضيح فكرة ما والمساعدة على توصيل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب.

• مكونات دليل وسائل الإيضاح: -

- الشفافات المستخدمة لتوضيح النقاط الهامة.
- الرسوم والأشكال والنماذج التوضيحية.
- السبورة والكتابة عليها.
- الأفلام التدريبية التي تتناسب والمادة التدريبية.

• فائدة وسائل الإيضاح: -

- ❖ تسهل توصيل المعلومات خاصة المعقدة.
- ❖ تساعد على جذب انتباه المتدربين.
- ❖ تحفز على المشاركة.
- ❖ تدعم الكلمة المنطوقة.
- ❖ تساعد على التذكر والفهم.
- ❖ تلخيص لعدد من النقاط الهامة.
- ❖ تساعد على تسلسل الحديث لدى المدرب والمتدرب.

• نصائح يجب مراعاتها عند عمل شرائح العرض التقديمي {PowerPoint}:

- ✓ مناسب للفترة المستهدفة، حجم الخط.
- ✓ بسيط لا يبتسم بالزخرفة، جذاب.
- ✓ إضافة صور مناسبة للمعلومات الموضحة.
- ✓ إضافة الحركة على العروض.
- ✓ استخدم قاعدة ٦×٦.
- ✓ استخدم قاعدة ١×١.
- ✓ استعمل اللون الفاتح مع الخلفية الغامقة والعكس.
- ✓ الخط يكون واضح للجميع.
- ✓ تجنب استعمال اللون الأحمر والأخضر.

أنواع الأفلام التدريبية:

- * أفلام في موقع العمل: -
- لعرض شرح يتم تسجيله في موقع العمل بالقاعة.
- * أفلام لتعزيز الفكرة: -
- لتثبيت الفكرة وتعزيزها وتكون عن نفس الفكرة التي يتم شرحها.
- * أفلام تنشيطية: -
- لتنشيط التدريب في حالة أخذ التغذية الراجعة (Feedback) للمشاركين والشعور ببعض من الكسل أو الملل لكسر أعداء التدريب (الرتابة والكسل والملل).
- نصائح لاستخدام أفلام الفيديو في التدريب:

يجب مراعاة بعض النقاط التالية:

- أن يتناسب مع قيم وأخلاق الجمهور.
- أن يكون مرتبطاً بموضوع التدريب.
- وضوح الهدف من عرض الفيلم.
- عدم توضيح الفكرة أو التعليق عليه قبل عرضه.

ج - دليل التطبيقات العملية: - (٧٠% من التدريب)

وهو جوهرية التدريب وهنا يتم التدريب من خلال هذا الدليل على المهارات ويجب أن يتم إعداد التطبيقات وحلولها في هذا الدليل لاحتماية تنفيذ الحقيية من خلال مدرب آخر.

وهنا يتم وضع تمارين تدريبية لتثبيت المعلومة والمعارف والاختبار القبلي والعدي - التطبيقات العملية - القصة التدريبية أو دراسة الحالة - تمارين تنشيط التدريب.

د - دليل المدرب: -

وهو المرشد للمدرب للطريق الصحيح أثناء العرض داخل القاعات (التنفيذ) وفيه يتم تقسيم المادة إلى جلسات وكل جلسة إلى ثلاث عناصر رئيسية هي:

- أهداف الجلسة
- جدول المناقشات والتدريب (الخطة العامة للجلسة)
- سير الجلسة (الخطة التفصيلية للجلسة)
- وعلى المدرب أو معد الحقيية أن يتذكر دائماً

رابعاً: إعداد موازنة التدريب: -

وهذه المرحلة مسئولية إدارة التدريب وتكون من خلال: -

الموائمة بين الاحتياجات التدريبية والإمكانات المالية: -

حيث يتم المقارنة بين الاحتياجات التدريبية وما هو متاح من أموال وموجودة كتكلفة لتنفيذ هذه البرامج التدريبية وهنا يتم اتخاذ قرار التنفيذ للبرامج أو تنفيذ الجزء منها حسب نتيجة المقارنة.

إذا كانت التكاليف للبرامج متوفرة ← تنفذ جميعاً إذا كانت التكاليف للبرامج غير متوفرة بالكامل يتم تنفيذ البرامج الأساسية أولاً وهي البرامج الخاصة بالمهارات الوظيفية ثم برامج المهارات الشخصية.

دقة تحديد الإمكانيات التدريبية المتاحة: -

وهو الرد على سؤال أي البرامج التدريبية سيتم تنفيذها داخلياً وأي منها يتم خارجياً؟؟
<< شروط التنفيذ الداخلي للبرامج التدريبية >>

- ١- وجود قاعات مجهزة ومهيئة داخلياً طبقاً لمواصفات الجودة المتعارف عليها لبيئة التدريب.
- ٢- وجود قاعدة بيانات المدربين والتمثلة في سجل المدربين.
- ٣- وجود موازنة للتدريب الداخلي.
- ٤- وجود عدد كافي لتنفيذ البرنامج داخلياً.
- ٥- وجود جهاز وظيفي ذو خبرة تدريبية طبقاً لمواصفات الجودة ليدبر النشاط التدريبي بالمؤسسة.

متى تنفذ البرامج التدريبية خارجياً؟؟؟

في الحالات التالية: -

- ١- عدم وجود إمكانيات وقاعات مجهزة لتنفيذ البرنامج.
- ٢- عدم وجود معدات تدريب مثل برامج الحاسب الآلي واللغات.
- ٣- عدم وجود مدربين متخصصين.
- ٤- عدم وجود عدد من المتدربين بالشكل الكافي مثلاً (٣،٤).
- ٥- وجود أموال مخصصة للصرف على التدريب الخارجي.

خامساً: الجدول الزمني: -

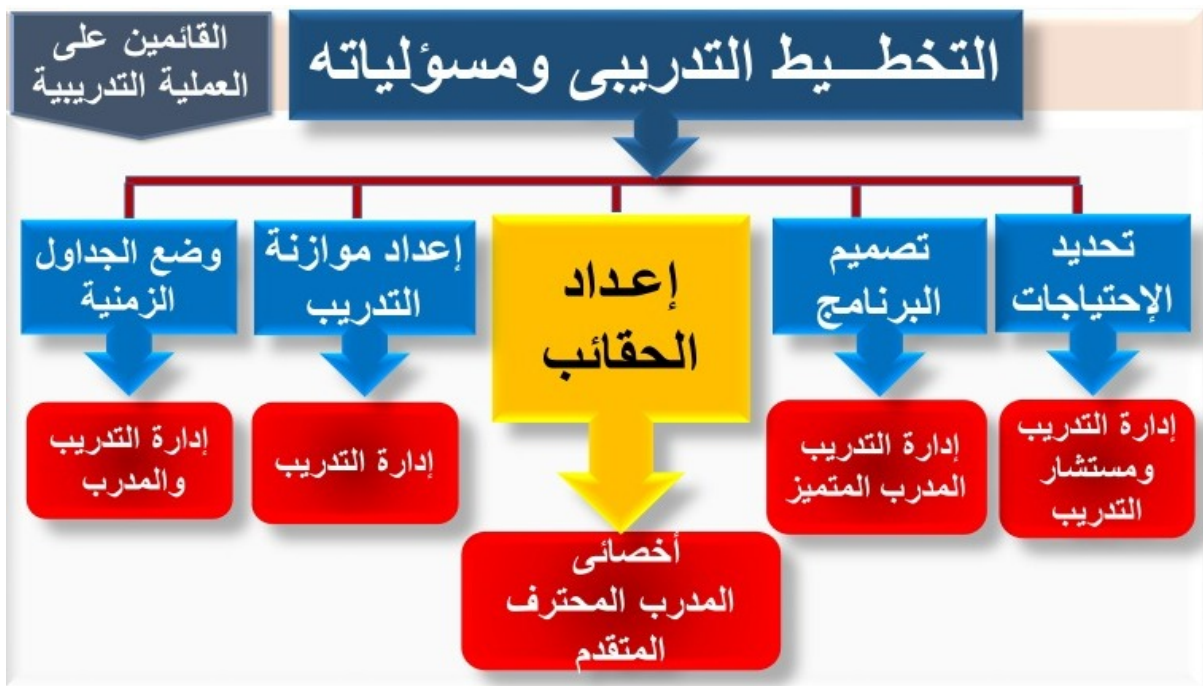
والتي يتم فيها توزيع البرامج التدريبية خلال الفترة التدريبية المستقبلية وعليه يجب أن: -

- ❖ تتناسب فترات تنفيذ كل برنامج مع ظروف ومتطلبات العمل بكل وظيفة خاصة الوظائف الموسمية على سبيل المثال (البرامج الخاصة بتدريب هيئات التدريس يراعى ألا تكون في أوقات الامتحانات – البرامج الخاصة بالإدارة المالية يراعى ألا تكون في أوقات إعداد الميزانيات – البرامج الخاصة بالعاملين في مجال السياحة يراعى مواسم الأعياد والأجازات الهامة)
- ❖ عند توزيع الجدول الزمني لكل برنامج تدريبي يجب أن يؤخذ في الحسبان توزيع وقت البرنامج بما يتناسب مع كل عنصر من عناصر البرنامج سواء عناصر المعارف أو المهارات أو حل المشكلات على أن يعطى الوقت الأكبر والكافي للتطبيقات العملية للمحاور (المهارات – حل المشكلات)

ملحوظة هامة

وفي مراحل الخطة السابقة والتي يتم وضعها علينا أن نراعي دائماً:

- أن تكون البرامج التدريبية تلبي احتياجات المتدربين الوظيفية وأن يمكن تطبيق ما تم التدريب عليه في الواقع العملي من حيث الطرق والمعدات المطلوبة. (الواقعية)



الخاتمة

ومما سبق توضيحه خلال الدراسة السابقة من نقاط هامة وضرورية لتحقيق الجودة الشاملة في التدريب.

وحيث أن: -

التممية البشرية المقصود بها تحسين وتطوير في قدرات الفرد والتشجيع على النجاح وتحقيق الأهداف وزرع الطاقة الإيجابية والثقة بالنفس للأشخاص لكي يكونوا ناجحين في مختلف مجالاتهم ونظراً لأن الموارد البشرية في المؤسسات هي من أهم الموارد وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها أي مؤسسة.

لذا يجب الاهتمام بتدريب العاملين بالمؤسسات طبقاً لمواصفات الجودة الشاملة في التدريب (ISO 10015) حتى نستطيع أن نحقق الهدف من التدريب والذي هو الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة والاستثمار في المورد البشري والرفع من كفاءته ومهاراته وكل ما من شأنه أن يعزز من أدائه داخل المؤسسة للوصول به إلى الابتكار والإبداع وتحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمؤسسات خاصة في مجالات التقدم التكنولوجي السريع.

ولكل ما تقدم ذكره خلال الدراسة نرى أنه يجب الاهتمام بالمورد البشري كأصل تنموي منتج وفعال فإذا ما أحسننا استثماره جيداً بالتدريب طبقاً لمواصفات الجودة الشاملة في التدريب سيساعد ذلك على تقدم الدولة مثلما تم في كثير من الدول كبرى التي اهتمت بتدريب المورد البشري للاستفادة القصوى منه كما حدث على سبيل المثال في دولة ماليزيا فبفضل اهتمامها بالمورد البشري استطاعت الانتقال من دولة زراعية بدائية لدولة متقدمة تحتل المرتبة التاسعة عالمياً بين الدول المصدرة للتقنية العالية وذلك بمعدل سنوي يقدر بحوالي ثمانية بالمئة وهذا أحد أعلى المعدلات في العالم.

التوصيات

- وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري للدراسة، وكذلك من خلال العمل الميداني وبناءً على تطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 10015)، تم الخروج بالتوصيات التالية:
- ◊ زيادة الحرص على تنفيذ الخطة التدريبية المعتمدة في كل عام، لإتاحة الفرصة الأكبر للموظفين من الاستفادة من أكثر من برنامج تدريبي خلال العام لصقل مهاراتهم ورفع مستويات أدائهم.
 - ◊ ضرورة توفير الدعم والمساندة للتطبيق الفعال لبرامج التدريب ونقل جميع المعلومات التي استفاد منها المتدربين من التدريب إلى موقع العمل، والعمل قدر الإمكان على تطبيقه على أرض الواقع.
 - ◊ ضرورة القيام بالتقييم والمقارنة بين التطبيق الفعلي للتدريب على أرض العمل والخطة التدريبية التي تم وضعها للتوصل إلى نتائج تساعد على رفع مستويات الأداء الحالي وتحقيق أهداف الفرد أولاً ثم أهداف المنظمة.
 - ◊ ضرورة الاستفادة من تحديد الاحتياجات التدريبية لما توليه الأمانة من وقت وجهد مميزين في هذا المجال، للارتقاء إلى مستوى الأداء المرغوب به من خلال المراقبة والمتابعة المستمرة لاحتياجات الموظفين المتوقعة لتطوير الأداء من أجل رفع الكفاءة لإنجاز العمل.
 - ◊ ضرورة العمل على إيجاد طريقة منهجية لتحديد الفجوة في أداء المديرين، لوضع الحلول المطلوبة لحل المشاكل والقضاء عليها للوصول إلى الأداء المطلوب.
 - ◊ تقنين عمل الجهات المانحة للاعتمادات الدولية المتعددة من خلال إيجاد كيان قانوني أو نقابي للاعتماد والترخيص للحصول على وكالة تلك الجهات.
 - ◊ تعزيز أواصر التواصل بين مؤسسات التدريب العربية من حيث تبادل المعلومات والخبرات التدريبية في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد.
 - ◊ الأخذ في الاعتبار بأهمية التقييم كونه من أهم عمليات منظومة التدريب مع مراعاة ان يكون تقييم العائد على الاستثمار في التدريب عملية استراتيجية مستمرة لضبط سياسات التدريب وتحسين أداء العاملين وجعله أكثر فاعلية وفائدة مقارنة بالتكاليف المصروفة ومتابعة المتدربين بعد التدريب على الأقل لمدة ٣ شهور للتأكد من مدى تطبيق ما تدربوا عليه في الواقع العملي وما هي المشاكل التي قابلتهم في التطبيق.
 - ◊ استحداث إدارة متخصصة في المؤسسات الحكومية لضبط الجودة العملية للتدريب المتابعة أداء المتدربين مهارات وسلوكيات بعد التدريب وتقديم التغذية العكسية.
 - ◊ العمل على انشاء هيئة خاصة بالتدريب فقط لا تتبع لأي وزارة بل تتبع رئاسة الوزراء لتراقب معايير الجودة في العملية التدريبية واعتمادها لكل من المدرب والمتدرب والمناهج التدريبية ومراكز التدريب.
 - ◊ نشر ثقافة جودة التدريب التطبيقي الفعلي للأفراد والهيئات وليس الاعتماد على مجرد الشهادات.

والأهم من كل ما تم استعراضه في التوصيات السابقة هو اتخاذ الإجراءات السريعة الكافية والمناسبة للبدء في خطوات جادة للعمل على تنفيذ توصيات المؤتمر (مؤتمر التدريب والكوتشينج استشراف للمستقبل)

كل الشكر والتقدير لأستاذي ومعلمي والذي أفخر دائما الى تلميذة من تلاميذه وأني
أنتمي إلى المدرسة العباسية في التدريب.
جزاك الله كل خير عما قدمتمه لى ،،،،،،،،،،،،



المراجع

- ١- كتاب استراتيجيات المدرب المحترف (د/ عبد المنعم عباس).
- ٢- محاضرات د/ عبد المنعم عباس في برنامج إعداد المدربين ودبلومة التدريب الاحترافي.
- ٣- الطرق الإبداعية للتدريب والتدريس، د/ طارق سويدان.
- ٤- مجلة التدريب والتنمية العدد السابع عشر، د/ عبد الرحمن توفيق.
- ٥- جودة التدريب د/ محمد عبد الغني حسن هلال.
- ٦- تطبيقات الجودة الشاملة في التدريب، د/مراد علي نشأت خليل.
- ٧- مهارات أخصائي التدريب، د/عبد الرحمن توفيق.
- ٨- مبادئ وأسس التدريب، د/محمد عبد الغني حسن هلال.
- ٩- دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، د/ محمد عبد الغني حسن هلال.
- ١٠- أساليب تدريبية (د/عبد الله أسعد).
- ١١- أبحاث ومقالات وأوراق عمل منشورة على شبكة الاتصالات الدولية.
- ١٢- أحمد عيدان جاسم، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٤، العدد ٨، ٢٠١٢، ص (٢٤١ - ٢٦٢).
- ١٣- حيدر، عصام & ناصر فداء تقييم فاعلية التدريب في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية على مركز التوجيه المهني في جامعة دمشق مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد ٣٢، العدد الاول، ٢٠١٦ ص (٢٧٣ - ٣٠٢).
- ١٤- الطغاني حسن التدريب الإداري المعاصر دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ٢٠٠٧.
- ١٥- العزاوي، نجم التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان ٢٠٠٦.