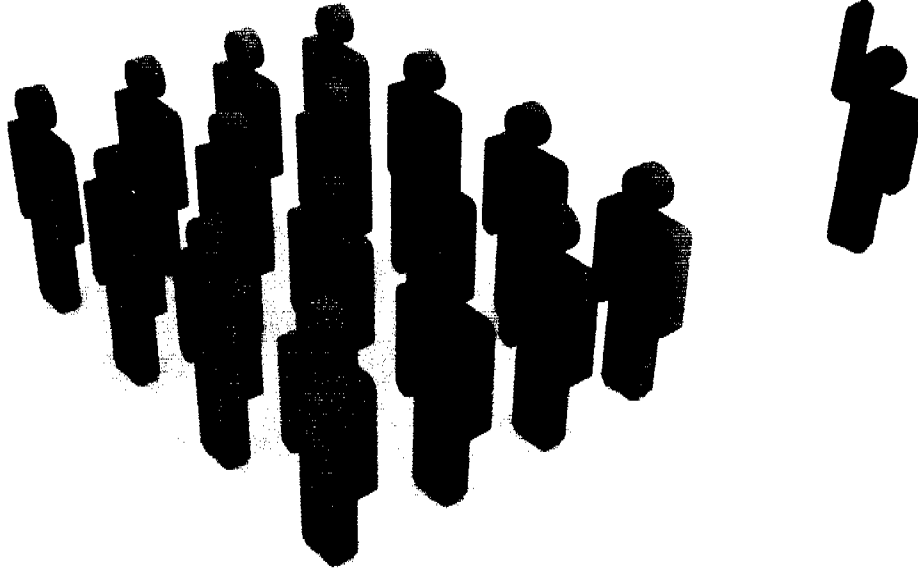


إعداد وتنمية مهارات مدراء ومسؤولي التدريب

27 - 31 مايو 2012



برنامج تدريبي

تنفيذ

المستشارون العالميون

بالتعاون مع

ديوان الخدمة المدنية

دولة الكويت



المحتويات

5-1	مقدمة عن العملية الإدارية	1
24-6	مراحل العملية الإدارية	2
37-25	اختبر معلوماتك عن التدريب – حالات عملية	3
40-38	المحاور الأساسية لتطوير إدارة التدريب	4
47-41	التقييم وقياس العائد من التدريب	5
55-48	المستويات الأربعة في تقييم التدريب	6
68-56	خطوات قياس العائد على التدريب باستخدام ROI	7

مقدمة عن العملية الإدارية

ما هي الإدارة؟

- إن الفكر الإداري الحديث ينظر إلى الإدارة على أنها الأنشطة والمجهودات الخاصة بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف عن طريق استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفعالية.
- من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلاً للإدارة يتضح أنها أيضاً إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).
- وهكذا نرى أن الكفاءة والفعالية يمثلان هدفين أساسيين للإدارة ويقدر النجاح في تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون النجاح الذي تحققه الإدارة.

مفهوم الكفاءة: Efficiency

- تعبر الكفاءة عن مستوى استغلال الإدارة للموارد المتاحة أي أنها ترتبط بالاستغلال الأنسب للموارد المتاحة للمنظمة لأقصى درجة ممكنة.
- وقد وصف بيتر دراكر Peter Drucker الكفاءة Efficiency بأنها استخدام الأشياء بالطريقة الصحيحة Doing the things right.

مفهوم الفعالية: Effectiveness

- أما الفعالية فإنها تعبر عن مدى تحقق النتائج المرغوبة من استخدام الموارد. فكلما كانت النتائج جيدة كلما كانت الفعالية بأنها هي أداء الأشياء الصحيحة Doing the things right.
- وهكذا ترى أن الكفاءة ترتبط بمستوى ودرجة استخدام الوارد أما الفعالية فإنها ترتبط بمستوى ودرجة النتائج المترتبة على استخدام الموارد.

علاقة الكفاءة بالفعالية:

والآن ما هي العلاقة بين هذين المفهومين؟ يمكن توضيح هذه العلاقة على أساس أن الكفاءة شرط للفعالية ومن ثم لن يكون الأداء فعالاً حتى يكون كفوفاً. لكنه يمكن أن يكون الأداء كفوفاً وليس فعالاً وذلك حينما يتم استغلال الموارد استغلالاً جيداً لكن في غير الغرض أو المجال المفيد.

وظائف الإدارة الخمسة:

أولاً: التخطيط:

- تحديد الأهداف.
- تحديد الوسائل.
- وضع خطط العمل.
- الموازنة.



ثانياً: التنظيم:

- تحديد الهيكل التنظيمي.
- تحديد المهام.
- اختيار العاملين.
- تحديد علاقات السلطة.

ثالثاً: التوظيف: يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.

رابعاً: التوجيه (القيادة):

- اتخاذ القرارات.
- الاتصال.
- التحفيز.
- التفويض.
- تنمية المهارات (التدريب).

خامساً: الرقابة:

- معايير الأداء.
- المتابعة.
- تصحيح الانحرافات.
- المقارنة بين النتائج والتوقعات.



التدريب مفهومه ، أهميته ، أنواعه

لماذا نتدرب؟

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

ما الذي يجعل الشخص يتعلم؟

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

لماذا لا يتعلم بعض الموظفين؟

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

لماذا الموظف لا يؤدي العمل بشكل مرضي؟

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

ما هو تطوير الأداء؟

تحقيق نتائج أفضل من خلال انجاز العمل بشكل أسرع وبأكثر فعالية أو من خلال إيجاد طرق بديلة لإنجاز العمل مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل.

تعريف التدريب:

التدريب عملية منظّمة مستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه.

وفى تعريف آخر:

تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات والخبرات التي تمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن بوظيفته الحالية وإعداده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية.

وفى تعريف آخر:

التدريب هو نشاط مصمم لتحسين وتطوير الأداء في مجال محدد، في هذا النشاط يتم نقل المعلومات وبناء المهارات، ويوفر التدريب البيئة الإيجابية والأمنة لممارسة تلك المهارات واستخدام وتطبيق المعلومات وبناء الثقة.

مما سبق فإن أهداف العملية التدريبية هي إحداث تغيير في:-

(1) المعلومات والمعارف: مبادئ جديدة.

(2) المهارات: المهارة هي فعل أورد فعل جسماني ويتضح ذلك من خلال التدريب على الآلة الطابعة، الحاسب الآلي مثلاً.

(3) الاتجاهات والسلوك: وتشمل العديد من الافتراضات والميول السلوكية والإنسانية المطلوب تعديلها بإكساب المتدربين عدداً من الاتجاهات الجديدة وتدعيمها وبوادي ذلك التغير إلى أحداث تغيير في السلوك الوظيفي (JOB BEHAVIOR) بالشكل الذي يساعد على تحقيق الأهداف.

ويبرز دور وأهمية التدريب في الآتي:-

- (1) التطوير الذاتي للفرد.
- (2) تطوير الوظيفة.

ومن ثم التدريب يخدم كلا من الموظف ووظيفته وتطوير العلاقة بينهما فعندما يتدرب الموظف وينمي قدراته وخبراته فينعكس ذلك على الوظيفة فتزيد الانتاجية.

أنواع التدريب:-

أ - وفقاً للمكان الذي يتم فيه:

- (1) التدريب أثناء العمل.
- (2) التدريب في وحدات التدريب الملحقة بالمصانع.
- (3) التدريب الخارجي.

ب - وفقاً للتخصص:

- (1) التدريب الإداري.
- (2) التدريب الفني.

ج - وفقاً للمستويات الإدارية:

- (1) المستوى القيادي.
- (2) الإدارة الوسطى.
- (3) الإدارة الإشرافية.
- (4) الإدارة التنفيذية.

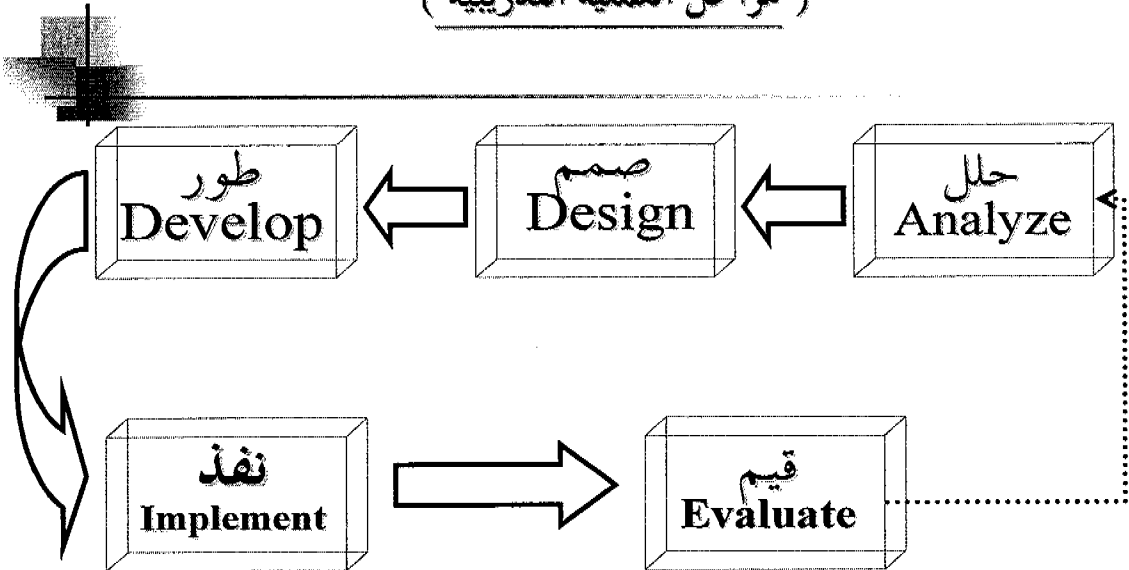
ما هي المبادئ العامة التي يجب الاسترشاد بها في تنمية العنصر البشري عن طريق التدريب؟

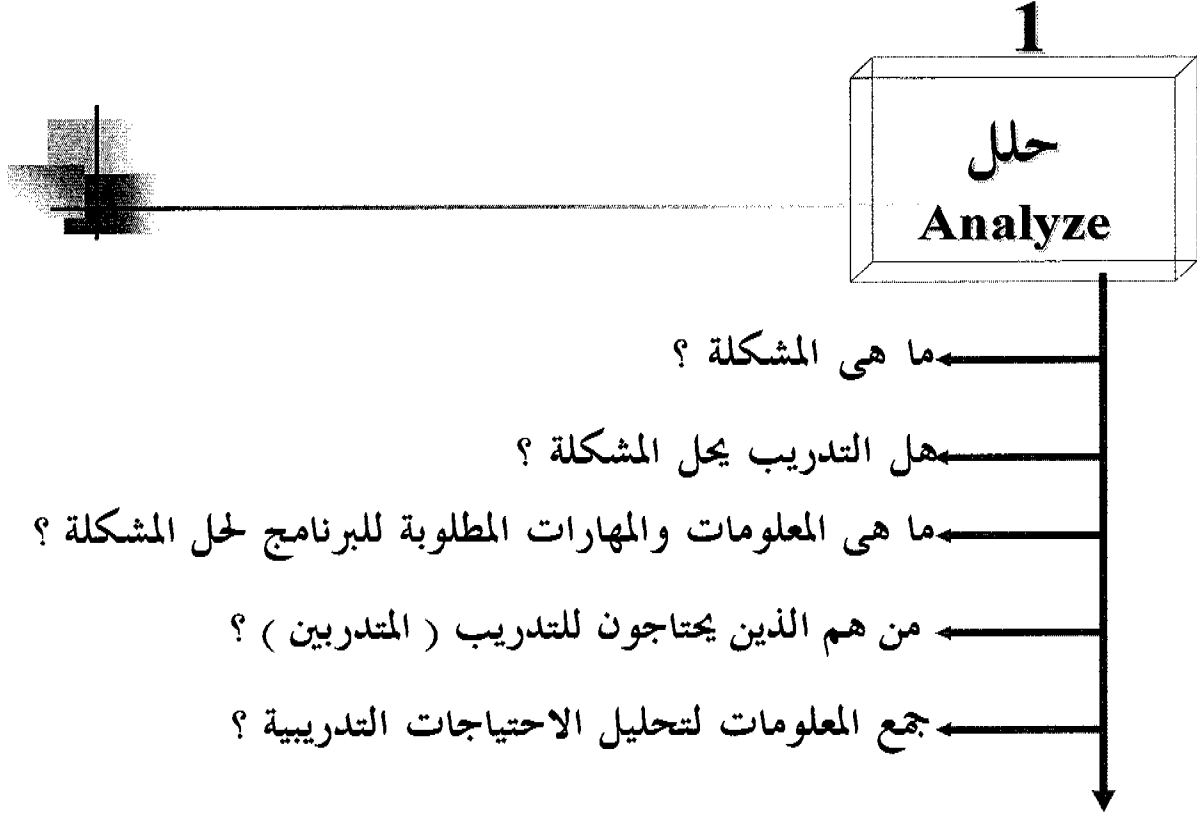
- (1) أن التدريب عملية مستمرة، وكذلك التنمية التي تترتب عليه، ولكن درجات هذه التنمية تختلف عند الأفراد.
- (2) كل شيء قابل للتعلم - فمن اللغة إلى المعلومات والمهارات، والقيم والصفات الشخصية والاتجاهات.
- (3) التنمية عملية ذاتية، أي أن الشخص هو المسئول الأول عن تنمية نفسه بالاستفادة مما يقدم له من تدريب.

- (4) وفي نفس الوقت فإن التنمية عملية مشتركة أو متبادلة، يتم فيها التفاعل بين المتدرب والمدرّب. وقدرة الطرفين على الإفادة والاستفادة.
- (5) كل أنواع التدريب تنتج عنها تنمية ذاتية للأفراد، ذلك لأنها تتكامل مع بعضها البعض فالنواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية والأخيرة تكتمل بالجوانب الذهنية.
- (6) يمكن أن ينتقل التعلم من نشاط لآخر، فالأنشطة الإدارية والمالية والفنية يمكن أن تشترك جميعاً في الإفادة من التدريب، فإذا أتقن المدير عملية اتخاذ القرارات مثلاً يمكن أن يكون ذلك في اتخاذ قرار إداري أو مالي.
- (7) التدريب نشاط إيجابي، يلعب فيه المتدرب دوراً رئيسياً لذلك فإن عنصر الرغبة ووجود الدوافع للتعلم، أمر بالغ الأهمية.
- (8) يتم التعلم على كل المستويات الإدارية، من أعلاها إلى أدناها، على درجات واختلاف في التدريب الذي يعطي لكل مستوى.
- (9) التدريب مسئولية كل مدير، فهو جزء من الخطة المتكاملة للمنشأة كما أنه جزء من التنمية الكلية للمنشأة.

ISD instructional System Design

(مراحل العملية التدريبية)





مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية

أ - تحليل التنظيم: {أين تقع الحاجة للتدريب في أية إدارة أو فرع...؟} ويهدف إلى تحديد درجة ملاءمة التنظيم القائم للأهداف المحددة ومتطلبات العمل، وتقويم فعالية التنظيم. أي أن مسئول التدريب يقوم هنا بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي. بدراسة وتحليل العناصر الآتية: أهداف المنظمة، وبنائها التنظيمي، وسياساتها ولوائحها، وهيكلها الوظيفي، وخصائص القوى العاملة بها، ودرجات الكفاءة، والمناخ التنظيمي الذي يتضمن بدوره عوامل كثيرة أخرى.

ب - تحليل العمل: (ما نوع التدريب المطلوب مهارات معلومات اتجاهات؟) ويهدف إلى تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات. بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر هي: التوصيف الوظيفي المعمول به، ومواصفات شاغل الوظيفة، وأهداف الوظيفة، ومجالات النتائج ومعدلات الأداء، والتغيرات أو التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر.

ج - تحليل الفرد: (من الذي يحتاج لتدريب؟)

ويهدف إلى التعرف على نوع المعلومات و المهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أدائه ويرفع إنتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية، ويقوم مسئول التدريب بدراسة: المواصفات الوظيفية للفرد، مؤهله وخبرته ومهاراته والخصائص الشخصية التي يتمتع بها مثل اتجاهاته ودوافعه واستعداده للتعلم وحاجاته التي يطمع في إشباعها وربما ذكائه وكذلك الجانب السلوكي للموظف باعتباره عضواً في جماعة العمل.

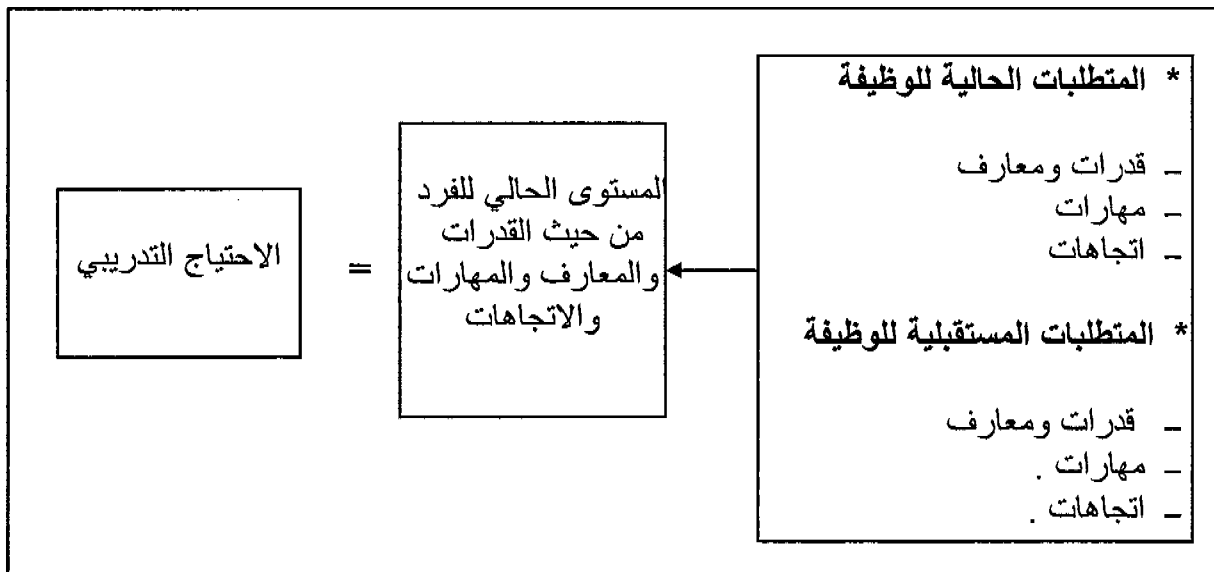
مفهوم الاحتياج التدريبي

ظاهرة تعكس وجود قصور في الأداء الحالي للفرد أو الأداء المتوقع نتيجة نقص في القدرات والمعارف والمهارات والاتجاهات.

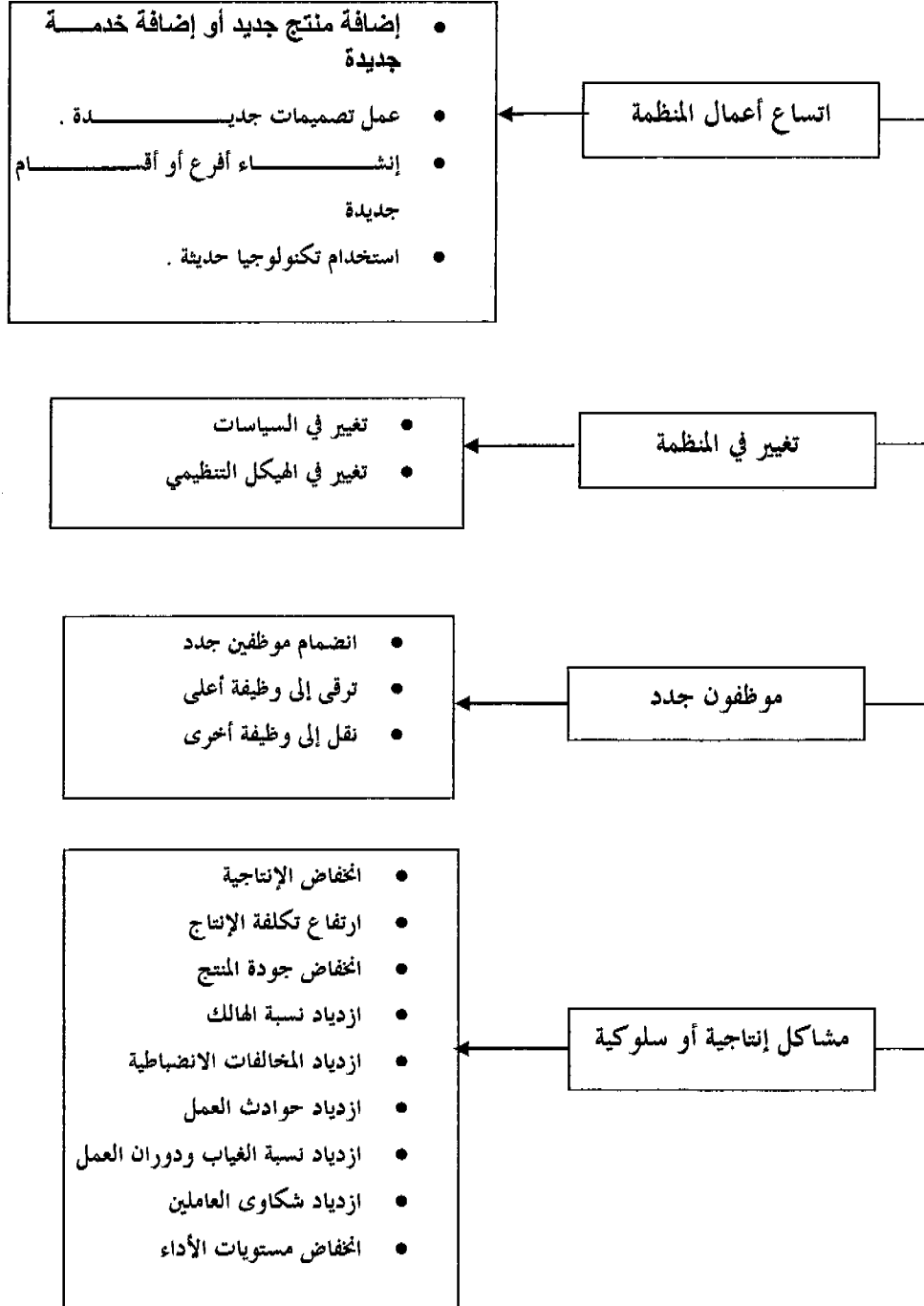
أو

هو معلومات وقدرات وسلوك واتجاهات معينة يراد تنميتها أو تغييرها في عدد من العاملين بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو لمقابلة توسعات معينة أو حل مشكلات متوقعة.

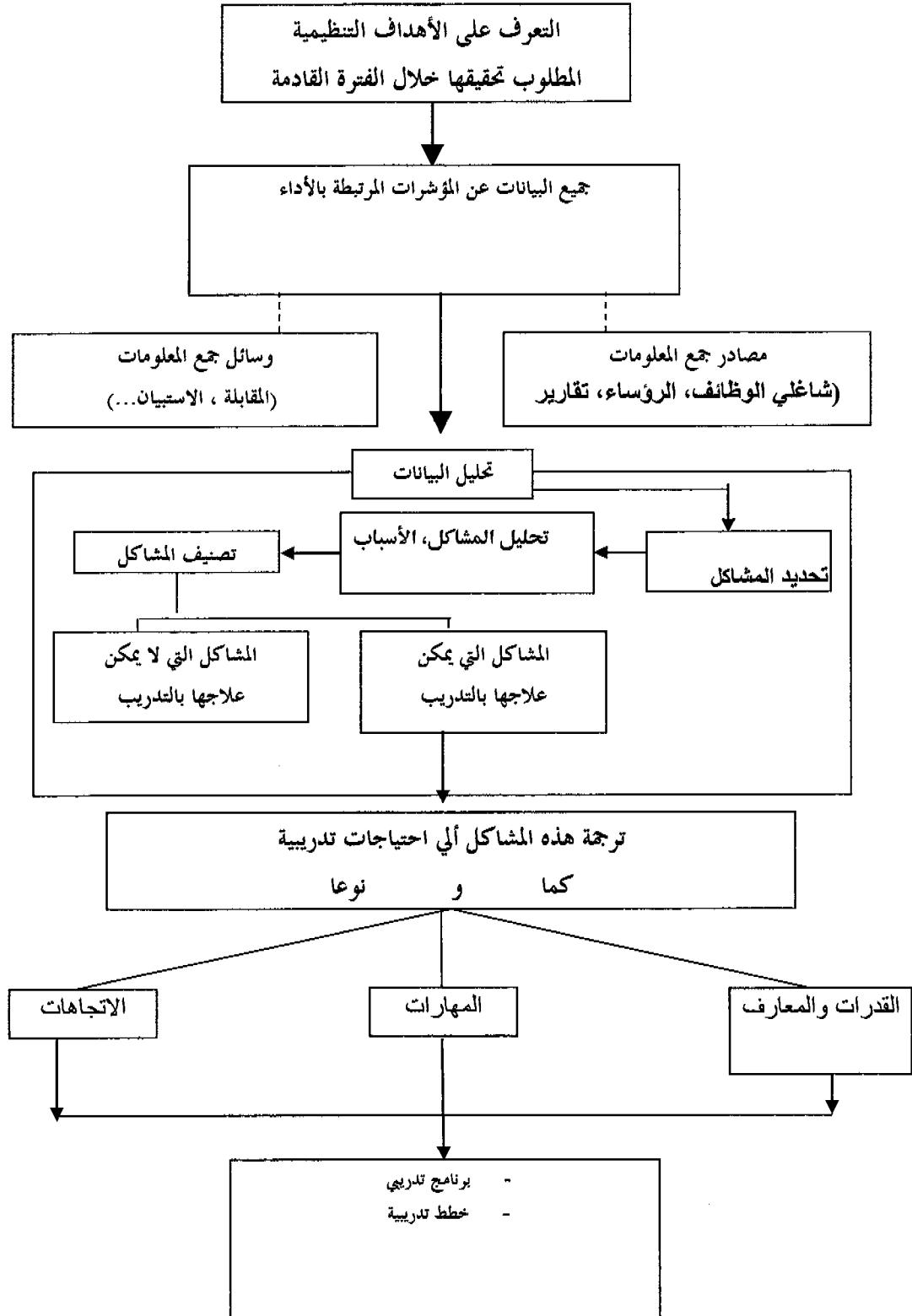
نموذج مفهوم الإحتياجات التدريبية



الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب



نموذج إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية



وسوف تناقش فيما يلي بشيء من التفصيل للخطوات الأساسية لتحديد الاحتياجات التدريبية:

1. التعرف على الأهداف التنظيمية المطلوب تحقيقها خلال الفترة القادمة

يعتبر التعرف على الأهداف التنظيمية أول الخطوات المنطقية التي يتم على أساسها تقدير الاحتياجات التدريبية، من منطلق أن التدريب هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تنمية الموارد البشرية، ولذلك فإن نقطة البدء في تحديد الاحتياجات التدريبية هي التعرف على الأهداف المطلوب تحقيقها خلال الفترة القادمة (سنة مثلاً) على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحداتها المختلفة.

2. جمع البيانات عن المؤشرات المرتبطة بالأداء

بعد أن يتم مراجعة الأهداف التنظيمية والأنشطة المرتبطة بها، يقوم المسئولين عن التدريب بجمع بيانات عن ظروف العمل ومؤشرات الأداء ومجالات التطوير في الوحدات الإدارية المختلفة. وهناك الكثير من مصادر المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في هذا الجانب وفي تحديد الاحتياجات التدريبية:

1. شاغلي الوظائف
2. الرؤساء المباشرين أو المدراء
3. نتائج تقييم الأداء
4. نتائج الأجهزة الرقابية
5. بطاقات الوصف الوظيفي ومقارنتها بمؤهلات وخبرة شاغليها
6. معدلات الأداء
7. نتائج التدريب السابق
8. الخبراء والمستشارين في موضوع المادة
9. آراء العملاء الداخليين والخارجيين
10. قواعد المعلومات الجاهزة
11. الوثائق والدراسات ذات العلاقة
12. الدليل التنظيمي
13. جداول تخطيط القوى العاملة
14. الدراسات المتعلقة بالمؤشرات الخاصة بالإنتاجية ودوران العمل والغياب وغيرها

وسائل جمع المعلومات (DATA COLLECTION)
(أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية)

هناك العديد من وسائل جمع المعلومات أو الأساليب المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وسوف نتناول كل منها بشيء من التفصيل من حيث الآلية والمزايا والعيوب وأكثرها شيوعاً:

1. الاستبيان
2. المقابلة
3. الملاحظة والمراقبة
4. مجموعات التركيز (FOCUS GROUP)
5. تحليل المهام (TASK ANALYSIS)

3. تحليل البيانات

تحليل البيانات التي تم جمعها لتحديد أهم المشاكل التي تواجه الأداء الفعال في المنظمة. وتمثل المشكلة التي تواجه الأداء، حالة من عدم التوازن ناتجة عن أحداث أو مواقف تجعل الأداء الفعلي أقل من الأداء المستهدف وجدير بالذكر أنه قد يشير تحليل البيانات إلى عدم وجود مشاكل، وفي هذه الحالة يتحول الاهتمام إلى تحديد أهم مجالات التطوير التي يمكن أن يساهم التدريب في تحقيقها.

4. تحديد أهم مشاكل الأداء ومجالات التطوير

يتم في هذه المرحلة التحديد الواضح والكمي لمشاكل الأداء ومجالات التطوير ويتحقق ذلك من خلال:

* تحليل الأسباب:

التي أدت إلى ظهور المشكلة مع التفرقة بين الاعراض والأسباب الحقيقية للمشكلة.

* تصنيف المشاكل:

بعد التعرف على الأسباب المختلفة التي تفسر وجود بعض المشاكل التي تعوق الأداء الفعلي أو تعوق تحقيق التطوير ويتم تصنيف أسباب المشاكل طبقاً لارتباطها بالتدريب إلى مجموعتين:

أ - مشاكل لا تعالج بالتدريب:

مثل المشاكل الناتجة عن تقادم الآلات، وقلة الموارد وانخفاض مستويات الأجور، جمود اللوائح والقوانين وبعض المعوقات التنظيمية مثل وجود مشاكل في الهيكل التنظيمي والإجراءات والروتين الإداري والبيروقراطية.

ب - مشاكل يمكن معالجتها بالتدريب:

وهي تلك المشاكل التي يمكن للتدريب أن يساهم بدور فعال في معالجتها وترتبط هذه المشاكل بوجود قصور في القدرات والمعارف أو المهارات أو الاتجاهات للعاملين ويجب التركيز على هذه المجموعة من المشكلات لإمكانية معالجتها عن طريق التدريب.

ويمكن تصنيف المشاكل إلى مصدرين هما الموظفون وبيئة العمل ويمكن تصنيفهم إلى ثقافية، نفسية، طبيعية

أولاً: الموظفين

نشاط وطاقة الموظفين، الاعتقادات، قلة أو انعدام التزام، عدم وجود حافز داخلي للقيام بالعمل، قلة أو انعدام المهارات والمعارف.

ثانياً: بيئة العمل

- مكان العمل غير مناسب، قلة أو انعدام الموارد.
- عدم وجود نظام للحوافز، التوتر، خلافات مع الرؤساء، الصراعات والحزازات
- إجراءات أو سياسات غير مناسبة.

5. ترجمة مشاكل الأداء ومجالات التطوير إلى احتياجات تدريبية:

كما : أي تحديد الأعداد من العاملين الذين يحتاجون إلى تدريب موزعين على الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة.

نوعاً : التعبير عن الاحتياجات التدريبية في شكل القدرات والمعارف والمهارات والاتجاهات المرغوبة والتي تؤدي إلى تحقيق السلوك التنظيمي المرغوب.

وسائل جمع المعلومات DATA COLLECTION**أولاً: الاستقصاء (الاستبيان)****الأسس والقواعد والآلية**

- استقصاء آراء المسؤولين في المؤسسة بشأن نوعية التدريب المطلوبة.
- إعداد قائمة استقصاء والاجتماع مع هؤلاء المسؤولين لشرح الطريقة وجمع المعلومات.
- تحليل الاستبيانات والبيانات وتصنيفها.
- إعداد التقرير النهائي شاملاً أولويات التدريب والاحتياجات التدريبية واقتراح خطة التدريب.

مزاياه

- يتم إنجازه بسرعة
- قلة تكاليفه
- عدد كبير من المشاركين بالعينة
- لا يحتاج لمهارة كبيرة في التطبيق
- حرية أكبر في الإجابات بالنسبة للمشاركين

عيوبه

• يعطي نتائج غير دقيقة وغير واضحة وذلك لزيادة احتمال الخطأ في نتائج الاستبيان نتيجة لسوء الفهم للسؤال، أو للسرعة في الإجابة.

- لا يفيد إلا في المجموعات ذات المستوى التعليمي المناسب.
- لا يقدم معلومات موضوعية لاعتماده على الآراء والأحكام الشخصية للمسؤولين.
- يفتقر إلى المناخ الاجتماعي الذي يتوفر فيه المقابلة والذي يشجع على التعاون.

أنواع الاستبيانات

1. الأسئلة المفتوحة: مثال: اسرد بإيجاز المهام الرئيسية للوظيفة.
2. الأسئلة المغلقة: وهي التي تدرج معها إجابات محددة كبدائل لاختيار واحد منها أو أكثر.

ثانياً: المقابلة

الأسس والقواعد والآلية:

- هي طريقة لجمع المعلومات بشكل مباشر من الآخرين عن طريق الاتصال الشخصي.
- إعداد قائمة بالأشخاص أو الجهات المطلوب مقابلتها.
- تحديد أهداف المقابلة ونوعية المعلومات المطلوبة وتجهيز قائمة الأسئلة.
- إجراء المقابلات.
- تحليل النتائج وإعداد التقرير النهائي.

مزايا المقابلة:

- توفر فرصة لجمع معلومات إضافية وإضفاء جو جيد من الاتصال والحرية في التعبير لمعلومات غير مكتوبة.
- المرونة في طرح الأسئلة.
- وسيلة جيدة للحصول على معلومات مركبة ومعقدة والمتعلقة بالعاطفة والمزاج والآراء والدوافع وغيرها.
- التفاعل جيد.
- تصلح لجميع المستويات التعليمية والثقافية.

عيوب المقابلة:

- تستغرق وقتاً طويلاً.
- ارتفاع التكاليف مقارنة بالاستبيان.
- عدم ملائمة بعض البيانات التي الحصول عليها مقارنة بالمعلومات المطلوبة.
- تتطلب خبرة ومهارة أكبر للشخص القائم بالمقابلة.
- تتأثر بعوامل الضغوط والتوتر أثناء المقابلة.

أنواع المقابلات

1. المقابلة المقتنة أو الموجهة: ويتم فيها طرح أسئلة سبق تحديدها للطرف الآخر.
2. المقابلة الغير مقتنة: ليس لها تخطيط مسبق والأسئلة غالباً ما تكون متفرقة وعشوائية.

ثالثاً: الملاحظة

هي ملاحظة أداء السلوك والعمل أثناء تأدية الموظف عمله.

مزاياها

- تكلفتها معقولة.
- يمكن استخدامها في تحليل الوظائف.
- تزويد الباحث عن معلومات واقعية قد لا يستطيع الحصول عليها من خلال الاستبيان أو المقابلة.
- التعرف على أداء السلوك والمطابقة بين القول والفعل.

عيوبها

- تتطلب مهارة عالية في القائمين بعملية الملاحظة.
- صعوبة إخضاع الأفراد للملاحظة.
- لا تفيد في جمع المعلومات المتعلقة بالمعتقدات والدوافع.

أنواع الملاحظة

1. الملاحظة المباشرة.
2. الملاحظة الغير مباشرة عن طريق استخدام وسائل لمراقبة الشخص على سبيل المثال: الأجهزة وكاميرات الفيديو والتسجيل.

رابعاً: مجموعات التركيز FOCUS GROUP

الأسس والقواعد والآلية

تتكون من مجموعة من العاملين من 6-12 عضو في مجال وظيفي معين أو تكون ممثلة لمستويات وظيفية متعددة ويتم عقد لقاءات للحوار والمناقشة مع هذه المجموعة حيث يقود الحوار أحد الخبراء المختصين (الميسر) Facilitator وتصمم هذه اللقاءات بهدف الوصول إلى أحكام وصفية دقيقة لموضوع أو قضية معينة ويقوم كل عضو بإبداء رأيه في الموضوع. وتستخدم مجموعات التركيز في تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم البرامج.

مزاياها

- قلة التكاليف.
- تولد أفكار جديدة مبتكرة.
- الحصول على معلومات عميقة.

عيوبها

- تحتاج لمهارة عالية في إدارة جلسات جماعات التركيز.
- حجم العينات المشاركة قليل.

خامساً: أسلوب تحليل المهام

أولا السلوكيات Task Behaviors:

السلوكيات المحددة هي الأفكار والأفعال والقرارات التي يجب أن يتخذها الشخص لأداء المهمة وهي غالباً تكون أكثر تفصيلاً لوصف الوظيفة. مثال: مهمة تبديل قطع غيار لآلة يتطلب من الموظف إنجاز عدة خطوات لأدائها.

ثانياً نتائج الأداء المتوقع منها Performance Outcomes:

وهي تصف النتائج المتحققة من أداء السلوكيات، فقد تكون بصورة كمية من المنتج أو نوعية.

ويعد تحليل المهام والمهارات أكثر المصادر الصحيحة للتعرف على:

- المعارف والمهارات المطلوبة للعمل.
- المؤهلات المناسبة.
- التدريب المطلوب.
- الميول نحو الوظيفة والعمل (الاتجاهات)

الأسس والقواعد والآلية

- تحديد المهام المطلوب تنفيذها لإنجاز العمل انطلاقاً من أداء أكفأ العاملين.
- تحديد المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز العمل.
- تحديد الأولويات بالنسبة إلى المهام ومن ثم بالنسبة إلى المعارف والمهارات التي يتطلبها إنجاز العمل.
- وضع خطة التدريب حسب الأولويات التي تم تحديدها.

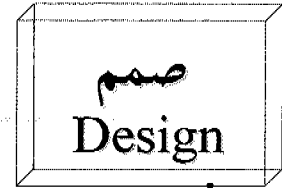
مزاياه

- يحدد بوضوح ودقة المهام المطلوبة والمعارف والمهارات الواجب توافرها لدى العاملين لإنجاز العمل المطلوب.
- يحدد الطريق المثلى التي تتم بواسطتها إنجاز العمل.
- يجعل الربط بين النواحي التي يشملها التدريب وبين نتائج المهام ممكناً.
- تبني التوصيات على وقائع وليس افتراضات وآراء شخصية.

عيوبها

- يتطلب وقتاً ومجهوداً كبيرين.
- يتطلب تدريباً للقائمين على الأسلوب.
- يتطلب تعاون عدد كبير من العاملين مما يعرقل تأدية أعمالهم العادية.
- لا يراعي دراسة تأثير المهام في الأداء العام للمؤسسة.

2



1. تحديد عنوان البرنامج التدريبي
2. وضع الأهداف التدريبية (التعليمية)
3. وضع عناصر موضوعات الدورة وتحديد أولوياتها
4. اختيار الأساليب التدريبية لتنفيذ البرنامج
5. اختيار المدربين
6. اختيار الفئة الموجه لها البرنامج (المتدربين)
7. تحديد استراتيجية التقييم
8. تصميم الجدول الزمني وتحديد مكان الانعقاد
9. تحديد ميزانية البرنامج

1. تحديد عنوان البرنامج التدريبي

هو الهوية التي تعبر عن مضمونه، لذا يجب أن يكون واضحاً ومعبراً عن هذا المضمون ومشيراً للفئة المستهدفة أو الابتعاد عن العناوين لغايات الإغراء والجذب التي تلجأ إليها بعض المراكز التدريبية والتي لا تعكس بصورة واقعية مضمون البرنامج.

2. تحديد ووضع الأهداف التدريبية

وتتمثل هذه الخطوة ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف تدريبية أدائية، وهي النواتج السلوكية التي تستهدفها عمليات التدريب مشتقة من المعارف والقدرات والمهارات والاتجاهات التي تحددتها سلفاً.

وتقسم هذه الخطوة :- جزئين أساسيين

أ- تحديد الهدف العام للبرنامج

وتوضع بشكل موجز يوضح ما يهدف إليه البرنامج من معارف وقدرات واتجاهات، مثال:
يهدف البرنامج إلى إكساب المتدرب القدرة على تنمية قدرات ومهارات المشاركين على

ب- تحديد الأهداف التدريبية (التعليمية) للبرنامج
يراعى أن تكون الأهداف التدريبية أهدافاً سلوكية بمعنى التي تكون واضحة ومحددة وقابلة للقياس.

خصائص (شروط) الأهداف التدريبية (التعليمية)

1. أن يبدأ الهدف بفعل سلوكي (أدائي) مثل:
يلخص, يقارن, يفسر, يشرح, يحدد, يصف, يصور, يحدد, يقوم-, يقدم, يعدل, يحلل, يدقق, ينظم,
يفهرس, يبرمج, يبتكر, يراقب, يركب, يربط, يرسم, ينسق, يرشد, الخ
والبعد من أفعال غير سلوكية مثل يفكر, يستوعب....
2. موجه بأداء المتدرب وليس المدرب student oriented
فمثلاً يستطيع المشارك بعد نهاية البرنامج التدريبي أن يكون قادراً على ، وليس وتنمية مهارات المتدرب على ----

3. التركيز على مخرجات ونتائج التدريب Focus on the outcome of training
وليس بالوسائل أو الأنشطة التدريبية التي يتم بها تحقيق هذه النتائج

4. إشارة إلى مصادر الأداء كلما أمكن ذلك ويمكن ملاحظته ويمكن قياسه وبعبارة أخرى

من؟ Who?

يقوم بماذا؟ Does what?

بأية جودة؟ How well?

3. تحديد عناصر موضوعات البرنامج التدريبي
والمعيار الأساسي في اختيار المواد العلمية للبرنامج الذي وضع من أجلها وهو مدى تلبيتها للاحتياجات التدريبية وسد حاجات المتدرب من المهارات والقدرات والمعارف، وتتخلص عوامل تحديد عناصر البرنامج بالآتي:

1. أهداف البرنامج وتلبيته للاحتياجات

2. مستوى المتدربين

3. الإمكانيات المتاحة

4. الوقت المحدد للبرنامج

4. اختيار الأساليب التدريبية والمساعدات التدريبية لتنفيذ البرنامج

أ) الأساليب التدريبية

• معايير اختيار الأسلوب التدريبي الملائم:

1. أهداف البرنامج التدريبي فإذا كانت الأهداف تركز على الجانب المعرفي والمهاري وهكذا
2. نوعية ومستوى المتدرب (السن, الخبرة, المستوى الإداري, الفروق الفردية..)
3. عدد المتدربين

4. موضوعات البرنامج فهناك مواضيع لا يصلح لها إلا أسلوب المحاضرة وأخرى دراسة الحالة وهكذا..
5. الفترة الزمنية المحددة للموضوع التدريبي
6. درجة العمق في عرض الموضوع التدريبي
7. التكلفة
8. الأماكن المتاحة للتدريب

(ب) المساعدات التدريبية وهي ما يعرف بالمعينات السمعية أو وسائل الإيضاح، ومنها الأفلام التدريبية، السبورة، السبورة البيضاء، البروجيكتور، جهاز العرض على الحاسب الآلي، أشرطة التسجيل، فليب شارت وغيرها..

5. اختيار المدربين
أن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح البرنامج التدريبي

6. اختيار المتدربين أو الفئة الموجه لها البرنامج

يراعي في اختيار المتدربين ما يلي:-

1. التجانس بين المتدربين من حيث المستوى الوظيفي والخبرات والمؤهلات
2. أن يلبي الاحتياجات المتدربة
3. العدد المناسب حسب طبيعة البرنامج
- تحديد شروط القبول في البرنامج والفئة الموجه لها البرنامج حسب الاحتياجات التدريبية

7. تحديد استراتيجية تقييم البرنامج:

- بحيث يقيس يقوم بماذا Does what? باستخدام بأية جودة كمييار How well?
- توفير معايير للأداء الوظيفي ومقياس لتقويم فعالية التدريب
- خطة للتقويم تحدد أهداف ومضامين وأساليب وأدوات التقويم والتوقيت المناسب وتتناول الخطة مسارين:

1. قياس نتائج التعلم عن طريق الاختيارات القبلية والبعدي والاستقصاء
2. قياس أثر التدريب على أداء المنظمة

8. تصميم الجدول الزمني للبرنامج وتحديد مكان التدريب

وهو عبارة عن توزيع الموضوعات أو المحتويات حسب الأوقات المحددة للبرنامج ويراعى في ذلك الأمور التالية:-

1. التسلسل المنطقي للموضوعات ويكون متدرجا يبدأ بالسهل ثم يتدرج الى الأصعب ومن النظري إلى العملي.
2. التنوع في الموضوعات المعرفية والمهارية والسلوكية حسب طبيعة البرنامج.
3. مراعاة تنفيذ التطبيقات النظرية عقب الجانب العملي مباشرة.
4. مراعاة فترة الاستراحة المناسبة حسب ظروف ومكان المشاركين وهناك عدة نماذج للجدول الزمني.
5. تحديد اسم المدرب إذا كان أكثر من مدرب في البرنامج.

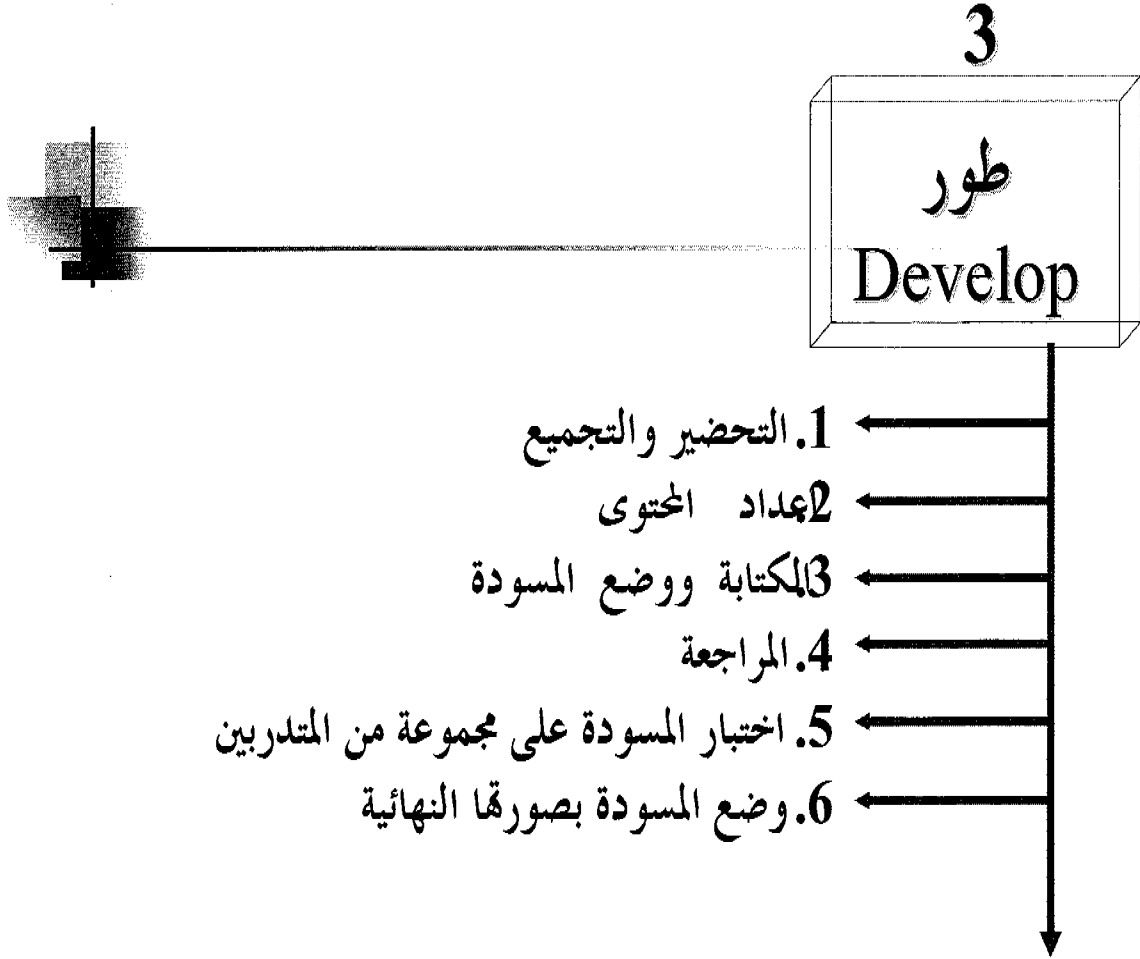
9. تحديد ميزانية التدريب

بحيث تشمل بدقة على الآتي:

- مكافأة المدرب إذا كان التعاقد مباشر أو من خلال القطاع الخاص
- إيجار القاعات
- المعدات والأجهزة الخاصة بكل برنامج
- أجور السفر والإقامة للمتدربين إن وجدت
- أعمال السكرتارية بالطباعة والأمور الإعلامية
- تكلفة الضيافة للمتدربين أثناء البرنامج (المشروبات – المأكولات)
- مصروفات أخرى (نثریات)
- النفقات الغير مباشرة

ومن خلال حصر تلك المصارف تحدد تكلفة المتدرب الواحد في البرنامج أو تكلفة الساعة التدريبية.

- ❖ هناك عوامل يجب توافرها عند تصميم البرنامج التدريبي منها:-
- 1. أن يحقق التلبية المباشرة للاحتياج التدريبي الذي أعد من أجله.
- 2. أن يلائم مستوى المتدرب.
- 3. أن يراعي فيه مبدأ الأهم فالمهم.
- 4. التسلسل المنطقي للموضوعات والمواد التدريبية.
- 5. الوقت الكافي.
- 6. التنوع والتشويق.
- 7. تجانس المتدربين.
- 8. أن لا تزيد تكلفته عن العائد التدريبي.
- 9. أن يستخدم الأسلوب التدريبي المناسب لكل مادة.



مراحل إعداد المادة التدريبية

1) التحضير والتجميع ويتم فيه التحضير وتجميع المعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع بناء على الأهداف التدريبية التي تم تحديدها سلفاً ونوعية المتدرب ومدة البرنامج والجدول الزمني.

ومن مصادر المعلومات الكتب والمراجع ، والخبرة ، والتجربة الشخصية ، وتقارير ومقالات ومواد عبر الانترنت وغيرها.

2) إعداد المحتويات

- اكتب ما جمعته من معلومات ووثائق واستبعد منها ما هو مكرر أو غير مفيد أو أضعف جديد الأولويات للمادة ومنها:-
- موضوعات يجب معرفتها (MUST KNOW) وهي تمثل الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف البرنامج.
- موضوعات يفترض معرفتها (SHOULD KNOW) وهي تساعد المتدرب عن استيعاب أكثر فنيهم أكثر ولكن لا تحمل نفس الأهمية السابقة.
- موضوعات يستحسن معرفتها (NICE TO KNOW) وهي ليست أساسية لكنها تكميلية تساعد أيضاً، في ارتفاع مستوى تفقيف المتدرب ولكنها لا تتصل اتصالاً مباشراً بالاحتياج التدريبي.

3) الكتابة ووضع المسودة Draft

- الأسلوب والصياغة اللغوية التي تناسب المتدربين.
- تنظيم وترتيب الموضوعات التدريبية طبقاً لإحدى الطرق الآتية :-
- أ- حسب التسلسل والتتابع المنطقي وفقاً للأصول العلمية.
- ب- التتابع السيكولوجي: درجة سهولة وصعوبة المعلومات.
- ت- التتابع التاريخي.

4) المراجعة

بعد الانتهاء من كتابة المسودة للبرنامج التدريبي يستحسن تركها جانباً ليوم أو يومين إذا كان الوقت يسمح بذلك ثم يستحسن محاولة نقدها موضوعياً كما لو كانت من عمل شخص آخر، ومراجعتها من حيث الشكل العام، مناسبة، دقيقة، موجزة، منسقة، تتطابق مع الاحتياجات والأهداف.

4

نفذ

Implement

❖ قبل بداية البرنامج التدريبي

❖ أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي

❖ بعد نهاية البرنامج التدريبي

إجراءات تنفيذ العمل التدريبي

• إن عمليات تنفيذ وإدارة البرامج التدريبية مرحلة هامة في العملية التدريبية فهي نتائج الأعمال السابقة وتتوقف مدى نجاح هذه العمل لنجاح البرنامج وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات يقوم بها غالباً منسق التدريب.
(مشرف التدريب) المعني بالبرنامج.

وتتم في ثلاثة مراحل:-

أولاً: قبل بداية البرنامج

1. إجراء التعاقد مع الجهة المنفذة للبرنامج سواء كانت شركة أو أشخاص.
2. التأكيد على الموعد النهائي لبدء البرنامج ونهايته صباحي - مسائي.
3. إخطار المحاضرين والمدربين بمواعيد جلساتهم التدريبية والتأكد من وضع الجدول الزمني للبرنامج.
4. إخطار المتدربين بترشيحهم وقبولهم بالبرنامج ومواعيد الانتظار ومتابعة إرسال الكتب الرسمية بذلك.
5. تجهيز القاعة التدريبية وكافة مستلزماتها من أجهزة ومعدات بالتنسيق مع المدربين.
6. الاتصال بالجهات الخارجية التي تقرر زيادتها ميدانياً.
7. متابعة طباعة وتجهيز المادة العلمية للبرنامج.
8. إعداد السجلات الخاصة بالحضور والغياب بالبرنامج المعدة لهذا الغرض.
9. تجهيز نسخ من تقارير التقييم.

ثانياً: أثناء انعقاد البرنامج

1. التنسيق لحفل افتتاح البرنامج ومن الذي يلقي كلمة الافتتاح والختام.
2. التأكد من الانتظام اليومي لجميع المتدربين.
3. التأكد من انتظام والتزام المدربين بحضور الجلسات التدريبية حسب المواعيد المحددة سلفاً.
4. المشاركة في عملية تقييم البرنامج أثناء الانعقاد.
5. توفير الجو التدريبي الملائم للمتدربين لتحقيق تفرغهم للتدريب.
6. التذليل الفوري لأي عقبات تصادف تنفيذ البرنامج.
7. توزيع استمارات التقييم على المتدربين في نهاية البرنامج.

ثالثاً: بعد انتهاء البرنامج التدريبي

1. تفرغ البيانات الواردة من استمارات التقييم وإعداد تقرير شامل للبرنامج.
2. متابعة الأمور المالية المتعلقة بتنفيذ الدورة من مكافأة من محاضرين أو مشرفين وعمل التسويات اللازمة وفقاً للنظام المالي للمنشأة.
3. إخطار الجهات التابع لها المتدربون بانقضاء فترة التدريب وعمل التقارير اللازمة بهذا الخصوص.

اختر معلوماً من التدريب

ضع علامة () أمام العبارات الصحيحة وعلامة () أمام العبارات الخاطئة:

1. الفعالية هي استغلال الإدارة للموارد المتاحة أي أنها ترتبط بالاستغلال الأنسب للموارد المتاحة للمنظمة لأقصى درجة ممكنة. ()
2. يعتبر الحاسب الآلي من الأساليب التدريبية الحديثة والمتطورة ()
3. بالإمكان القيام بعملية تصميم نظم التدريب دون إجراء تحليل للاحتياجات التدريبية ()
4. يجب تحاشي تصميم نظم التدريب في الجهود التدريبية صغيرة الحجم ()
5. أول خطوة في تحديد الاحتياجات التدريبية وضع الأهداف التدريبية ()
6. المنظمة هي المسئول الأول عن تنمية الفرد وتدريبه ()
7. التدريب مسئولية كل مدير، فهو جزء من الخطة المتكاملة للمنشأة كما انه جزء من التنمية الكلية للمنشأة. ()
8. من مصادر المعلومات التي تفيد في تحديد الاحتياجات التدريبية الملاحظة والمقابلة ()
9. يمكن تدريب الفرد في حالة عدم توافر الرغبة لديه في التعلم ()

اجب عن الأسئلة الآتية

10. أعد ترتيب مراحل العملية التدريبية

- | | | |
|-----|----------------------------|-----|
| (1) | تقييم التدريب | (1) |
| (2) | تنفيذ التدريب | (2) |
| (3) | إعداد المادة التدريبية | (3) |
| (4) | تحديد الاحتياجات التدريبية | (4) |
| (5) | تصميم البرنامج التدريبي | (5) |

11. ماذا يهم المدرب من عملية التدريب؟

ماذا يهم مدير التدريب من عملية التدريب؟

ماذا يهم الإدارة العليا من عملية التدريب؟

ما يهم العملاء (المتدربين) من عملية التدريب ؟

ما هي وظائف الإدارة ؟

يقصد بالتدريب

12. يقصد بمفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية

هو.....

13. اذكر ثلاثة خطوات من تحديد الاحتياجات التدريبية:

1.
2.
3.

14. رتب مستويات تقييم التدريب كما حددها دونالد كيركباتريك

- 1- قياس درجة التعلم
- 2- قياس الإنتاجية
- 3- قياس ردة الفعل
- 4- قياس درجة التغيير في السلوك

ضع علامة () على الإجابة التي تختارها:

15. يشترك في تحديد الاحتياجات التدريبية كل من:

- أ- مسئول التدريب والمتدرب
- ب- المتدرب ورئيسه المباشر
- ج- المتدرب ورئيسه ومسئول التدريب
- د- كل الإجابات السابقة خطأ

16. يقصد بالمشكلة التدريبية تلك المشكلة التي:

- أ- تحتاج إلى قرار من الإدارة العليا
- ب- يحلها الرئيس المباشر في وحدته/شعبته
- ج- يحلها مسئول التدريب
- د- كل الإجابات السابقة خطأ

17. توضع معايير تقويم التدريب:

- أ- بعد تنفيذ البرنامج التدريبي
- ب- قبل تنفيذ البرنامج التدريبي
- ج- عند تخطيط البرنامج التدريبي
- د- كل الإجابات السابقة صحيحة

18. المؤشرات التالية تدل عن وجود احتياجات تدريبية:

- أ- ازدياد نسبة الغياب ودوران العمل
- ب- انخفاض الطلب على الخدمة التي تقدمها المؤسسة
- ج- ازدياد شكاوى المراجعين
- د- كل الإجابات السابقة صحيحة
- هـ- أ ، و ج هما الصواب

19. أي الأهداف التالية يعتبر هدف سلوكي:

- أ- تنمية مهارات المشاركين في العملية التدريبية
- ب- يستطيع المشاركون بعد نهاية البرنامج أن يستوعب العملية التدريبية
- ج- يستطيع المشاركون بعد نهاية البرنامج أن يحدد مراحل العملية التدريبية
- د- ب ، و ج هما الصواب

20. يقصد بالهدف السلوكي:

- أ- موجه بأداء المتدرب وليس المدرب
- ب- التركيز على مخرجات ونتائج التدريب
- ج- أن يبدأ بفعل سلوكي مثل: يلخص، يقارن، يصف....
- د- كل الإجابات السابقة صحيحة

21. يرجع ضعف النشاط التدريبي في مؤسسة ما بالدرجة الأولى إلى:

- أ- النظرة الخاطئة للتدريب من الإدارة العليا
- ب- عدم الاهتمام الكافي بالتدريب من الأفراد
- ت- عدم وجود الإمكانيات الملائمة لمزاولة
- ث- عدم وجود ميزانية كافية

22. يقاس نجاح البرنامج التدريبي أساسا بما يلي:

- أ- تفاعل المتدربين مع البرنامج
- ب- المساهمة في تحسين كفاءة أداء الأفراد
- ج- شعور المتدربين بالرضا عن البرنامج
- د- أ و ب هما الصواب

23. يتوقف استخدام نجاح أسلوب تدريبي معين بما يلي:
- أ- مدى مقابله للاحتياجات التدريبية والأهداف التدريبية المحددة سلفاً
 - ب- درجة رضا المتدربين عن الأسلوب
 - ج- درجة التجديد والابتكار في الأسلوب التدريبي
 - د- كل الإجابات السابقة صحيحة

24. من أنواع المساعدات التدريبية ما يلي:

- أ- السبورة البيضاء
- ب- الأفلام التدريبية
- ج- البروجيكتور
- د- كل الإجابات السابقة صحيحة

25. هناك خصائص أساسية ينبغي اختيارها في المدرب منها:

- أ- أن يكون ملماً بموضوع التدريب والخبرة في مجال التدريب بشكل عام
- ب- أن يكون ملماً في أساليب التدريب الحديثة
- ج- أن تتوافر فيه مهارات العرض والتقديم
- د- كل الإجابات السابقة صحيحة

26. يراعى في اختيار المتدربين للبرنامج ما يلي:

- أ- تجانس المتدربين من حيث المستوى الوظيفي والخبرات والمؤهلات
- ب- القاعة التدريبية
- ج- العدد المناسب حسب طبيعة المتدربين
- د- أ، و ج هما الصواب

27. إجراءات تنفيذ البرنامج يقوم بها:

- أ- منسق التدريب (مشرف البرنامج)
- ب- المنسق العلمي للبرنامج
- ج- مسئول التدريب في الجهة
- د- كل الإجابات السابقة صحيحة

28. يتم التعامل مع أصحاب المشاكل من خلال:

- أ- استخدام الشدة والتهديد معهم
- ب- تجاهلهم وكأنهم غير موجودين
- ج- التحدث معهم على انفراد
- د- كل الإجابات السابقة خاطئة



نموذج أعداد العينات

Table For Determining Sample Size from a Given Population

<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	170	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

N is population size.

S is sample size.

تمرين أين الخطأ

1. تم إعطاء مطور البرامج التدريبية مسؤولية تطوير برنامج للحاسب الآلي، فقام بشراء أجهزة الفيديو والشفافيات ذات العلاقة. غير أنه أصيب بالإحباط بعد انتهاء البرنامج التدريبي لأن المشاركين لم يتمكنوا من استخدام جهاز الكمبيوتر كما هدف البرنامج.
أين الخطأ؟

2. تم الإعلان عن برنامج تدريبي عن إعداد الميزانية. وأثناء المقدمة تم تعريف المشاركين بموضوع المادة بشكل مختصر ثم تبين بعد ذلك أن توقعات المشاركين كانت مختلفة تماماً عن توقعات المدرب حيث أن البرنامج الذي وصفه المدرب للمشاركين لم يكن ذي صلة بما أتى المتدربين ليتعلموه.
أين الخطأ؟

3. اشتكى مسئول إلى قسم التدريب من مشاكل يعاني منها موظفيه ويطلب برنامجاً تدريبياً عن الاتصالات الإدارية غير أن المسئول نفسه جاء مرة أخرى ليشتكى من البرنامج التدريبي الذي طلبه.
أين الخطأ؟

حالة عملية (المدير المهندس)

طلب مدير عام الشركة اجتماعا مع مدير إدارة التدريب ودار بينهما الحوار التالي:
المدير العام:

في بداية هذا العام تم ترقية خمسة عشر مهندسا لكي يصبحوا مديري إدارات بمختلف فروع ومواقع الشركة وبدءوا فعلا مزاوله مهامهم، وبالرغم من كفاءة هؤلاء الأشخاص وتلقيهم العديد من الدورات التدريبية إلا أنني أشعر بقلق نظرا للآتي:

- ضعف التقارير التي ترفع لي من هؤلاء المديرين واقتصارها على النواحي الفنية فقط للدرجة التي جعلتني لا أستطيع التنسيق بين الفروع المختلفة.
- كثرة شكاوى الموظفين التابعين لهم وهذا يتضح من التظلمات المرفوعة إلى والتي لم تكن موجودة قبل تعيينهم.
- زيادة طلبات الإجازات بشتى أنواعها من قبل الموظفين.
- تقدم العديد من الموظفين الأكفاء باستقالاتهم وبفحص البعض منها وجد أن نسبة كبيرة ترجع إلى عدم تكيفهم مع العمل.

مديري التدريب:

أعرف تماما أن المديرين الجدد من أكفأ المهندسين في شركتنا وهم يستحقون الترقية التي حصلوا عليها، وسجلات إدارتنا تشير إلى حصولهم على دورات متقدمة بل إن البعض اجتازها بنجاح في الخارج.

المدير العام:

ما ذكرته زاد من ضيقي وحيرتي وأفكر في استدعائهم جميعا لبحث الأمر معهم.

مديري التدريب:

لم أكمل حديثي .. فكل الدورات التي حصلوا عليها كانت في مجال تخصصهم الدقيق، وهذا لا يكفي لشغلهم مناصبا إدارية.

المدير العام:

وما هو الحل الذي تقترحه؟

مديري التدريب:

ستقوم إدارتنا بصميم برنامج على مستوى عال لهؤلاء المديرين وسينفذ بإدارتنا بعد موافقتكم مع الاستعانة بخبراء متخصصين من خارج شركتنا لتنفيذه.

المدير العام:

نأمل أن يكون ذلك في أسرع وقت وسأخول إدارتكم كل الصلاحيات التي تكفل تنفيذ هذا البرنامج.

المطلوب:

تحديد الاحتياجات التدريبية على ضوء المعلومات الواردة في الحالة ، وتصميم برنامج تدريبي يحتوي على أهداف البرنامج ومدته ومحتوياته ، الخ ...

خطوات العملية التدريبية

م	الخطوة...النشاط	ترتيب الفرد	ترتيب المجموعة
1	تحديد أهداف البرنامج التدريبي		
2	البدء في حصر الاحتياجات التدريبية		
3	التعرف على الأهداف التنظيمية للمنظمة		
4	وضع الجدول الزمني للبرنامج		
5	تقييم البرنامج التدريبي (ردة الفعل)		
6	اختيار الأساليب التدريبية		
7	استقبال الترشيحات واختيار المتدربين		
8	اختيار الجهة المنفذة للبرنامج		
9	جمع البيانات المرتبطة بالأداء		
10	تنفيذ البرنامج التدريبي		
11	إعداد التقرير النهائي للبرنامج		
12	تحديد ميزانية التدريب		
13	متابعة النشاط التدريبي خلال مرحلة التنفيذ		
14	اعداد وتطوير المادة التدريبية للبرنامج		
15	قياس أثر التدريب على المنظمة		