

التدريب الإداري

الدكتور

بلال خلف السكارنة

كلية العلوم الادارية والمالية



التدريب الإداري

الدكتور بلال خلف السكارنة

كلية العلوم الادارية والمالية/ جامعة الاسراء



اعادة الطبعة الأولى

2020

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (2008/12/4266)
السكرانه ، بلال
التدريب الاداري / بلال خلف السكرانه. - عمان: دار وائل للنشر 2008
(488) ص
ر.إ. : (2008/12/4266)
الواصفات: ادارة الأعمال / التدريب / التطور الاداري

* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

رقم التصنيف العشري / ديوي : 658.406
(ردمك) ISBN 978-9957-11-791-7

* التدريب الاداري
* الدكتور بلال خلف السكرانه
* اعادة الطبعة الأولى 2020
* جميع الحقوق محفوظة للناشر



دار وائل للنشر والتوزيع

* الأردن - عمان - شارع الجمعية العلمية الملكية - مبنى الجامعة الاردنية الاستثماري رقم (2) الطابق الثاني
هاتف : 00962-6-5338410 - فاكس : 00962-6-5331661 - ص. ب (1615 - الجبيهة)

www.darwael.com

E-Mail: Wael@Darwael.Com

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله أو إستنساخه بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher.

المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	3
المقدمة	11
الفصل الأول مفهوم التدريب	15
1- 1 مفهوم التدريب	18
1- 2 أهمية التدريب	19
1- 3 دوافع ومزايا التدريب	26
1- 4 فوائد ومبادئ التدريب	28
1- 5 التدريب والتنمية	32
1- 6 كيفية تنظيم التدريب والتنمية	34
1- 7 التدريب والتعليم	36
1- 8 الأداء والتدريب	38
1- 9 فلسفة العملية التدريبية	39
1- 10 افتراضات يرتكز عليها دور التدريب	43
الفصل الثاني تصميم عملية التدريب	51
2- 1 لماذا النموذج؟! تصميم عملية التدريب	53
2- 2 النظام التدريبي وفق منحى النظم	58
2- 3 مراحل العملية التدريبية	64
2- 4 مرحلة تخطيط أو تصميم البرامج التدريبية	72
2- 5 مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية	73
2- 6 مرحلة تقييم البرامج التدريبية	75
2- 7 فعاليات العملية التدريبية	77
2- 8 تخطيط وتحديد الأهداف التطويرية	79

الموضوع	الصفحة
الفصل الثالث تحديد الاحتياجات التدريبية	89
3- 1 مفهوم الاحتياجات التدريبية	92
3- 2 أهمية الاحتياجات التدريبية	94
3- 3 من الذي يحدد الاحتياجات التدريبية	97
3- 4 طرق تحديد الاحتياجات التدريبية	98
3- 5 طرق جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية	104
3- 6 مقاومة فكرة تحديد الاحتياجات التدريبية	106
3- 7 نتائج الفشل في تحديد الاحتياجات الى نشاط التدريب	108
3- 8 مصادر وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية	110
3- 9 نموذج تطبيقي لتحديد الاحتياجات التدريبية	111
الفصل الرابع أنواع ومستويات التدريب وتصميم البرامج التدريبية	127
4- 1 انواع التدريب حسب مرحلة التوظيف	130
4- 2 أنواع التدريب حسب نوع الوظائف	132
4- 3 أنواع التدريب حسب مكانها	133
4- 4 تصنيفات أخرى لأنواع التدريب	134
4- 5 مستويات التدريب	137
4- 6 تصميم البرامج التدريبية	138
4- 7 خطوات تصميم البرامج التدريبية	141
4- 8 حالات دراسية	149
4- 9 دراسة موارد التدريب المتاحة بمنطقة العمل	154
4- 10 خطة آلية تنفيذ البرنامج التدريبي	155
الفصل الخامس الأساليب التدريبية	165
5- 1 مفهوم الأساليب التدريبية	168
5- 2 أنواع الأساليب التدريبية	169

الموضوع	الصفحة
5- 3 أساليب المشاركة	173
5- 4 أساليب التدريب خارج قاعة التدريب	186
5- 5 الأساليب التدريبية عبر الأقمار الصناعية	190
الفصل السادس الوسائل والمساعدات التدريبية	197
6- 1 مفهوم الوسائل والمساعدات التدريبية	199
6- 2 أهمية الأساليب التدريبية	202
6- 3 معايير اختيار واستخدام الأساليب التدريبية	202
6- 4 تصنيف أساليب التدريب	204
6- 5 أنواع التقنيات الحديثة في التدريب	206
6- 6 أنواع الوسائل والمساعدات التدريبية	209
6- 7 الوسائل والمساعدات المعروضة	215
6- 8 أجهزة العرض	222
الفصل السابع تقويم البرامج التدريبية	231
7- 1 مفهوم تقويم التدريب	233
7- 2 مداخل تقويم التدريب	235
7- 3 أبعاد تقويم التدريب	238
7- 4 مراحل عملية تقويم التدريب	241
7- 5 مجالات تقويم البرنامج التدريبي	242
7- 6 طرق تقويم التدريب	244
7- 7 معايير تقويم فعالية التدريب	246
7- 8 نماذج تقويم برنامج تدريبي	249
الفصل الثامن الحقائق التدريبية	267
8- 1 مفهوم الحقيقة التدريبية	270
8- 2 خصائص ومميزات الحقيقة التدريبية	271

الموضوع	الصفحة
8- 3 عناصر الحقائب التدريبية	274
8- 4 منهجية الحقبة التدريبية	276
8- 5 مكونات الحقبة التدريبية	281
8- 6 دليل إعداد الحقبة التدريبية	283
8- 7 دليل تنفيذ الحقبة التدريبية	286
8- 8 مقارنة بين خصائص التعليم التقليدي والتعليم بواسطة الـحقائب التدريبية	294
8- 9 تمارين تطبيقية للـحقائب التدريبية	295
الفصل التاسع إدارة الأنشطة التدريبية	315
9- 1 مفهوم إدارة الأنشطة التدريبية	318
9- 2 آلية إدارة الأنشطة التدريبية	319
9- 3 بيئة التدريب	322
9- 4 إدارة افتتاحية البرنامج التدريبي	332
9- 5 آلية تنظيم مرحلة تنفيذ التدريب	334
9- 6 طبيعة دور أخصائي التدريب	338
9- 7 المهارات الإدارية والسلوكية لأخصائي التدريب	340
9- 8 الأنشطة الرئيسية لأخصائي التدريب	342
الفصل العاشر إعداد المدرسين	353
10- 1 ما هو المدرب	356
10- 2 خصائص المدرب الفعال	358
10- 3 المهارات المطلوبة في المدرب الناجح	364
10- 4 الشروط الواجب توافرها في المدرب	366
10- 5 محاذير على المدرب	369
10- 6 كيفية تقديم حلقة تدريبية	371

الموضوع	الصفحة
10- 7 مهارات اعداد خطة التدريب	374
10- 8 المهارات الاساسية في تنفيذ التدريب	375
10- 9 الإجراءات المتبعة اثناء استخدام أجهزة العرض	378
10- 10 أنواع المشاركين بالبرامج التدريبية	379
الفصل الحادي عشر قياس العائد من التدريب	387
11- 1 مفهوم قياس العائد من التدريب	390
11- 2 تحديد تكاليف التدريب	393
11- 3 أسباب مبررات بناء قاعدة بيانات التكاليف	397
11- 4 أنظمة تصنيف التكاليف	401
11- 5 أنظمة تقدير التكاليف	408
11- 6 تحديد قيم مالية لبيانات التقييم	415
11- 7 حساب العائد على الاستثمار في التدريب	420
11- 8 حالة دراسية	425
الفصل الثاني عشر مهارات العرض والتقديم	441
12- 1 مفهوم العرض والتقديم	443
12- 2 مراحل التقديم الشفوي والعرض	445
12- 3 مرحلة الاستعداد للعرض والتقديم	449
12- 4 المخطط التمهيدي للتقديم الشفوي والعرض	455
12- 5 مرحلة بدء إدارة التقديم الشفوي والعرض	460
12- 6 تقديم العرض	465
12- 7 استخدام الوسائل السمعية والبصرية	471
12- 8 لغة الجسد وأهميتها في العرض والتقديم	478
12- 9 تحضير خاتمة العرض الشفوي	481

المقدمة

يُعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة هو أداة التنمية ووسيلتها كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج ، 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 عدة كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر ومن حضارة إلى أخرى، فالتدريب يقدم معرفة جديدة ، ويضيف معلومات متنوعة ، ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات ، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب في العمل. والتدريب ليس عملاً عشوائياً أو مهمة زائدة يمكننا أن نمارسها أو لا نمارسها .

التدريب مهمة أساسية في حياتنا المعاصرة . التدريب ليس بحاجة منظمات العمل فقط بل ينبغي أن يسري مفهوم التدريب ليشمل كافة مؤسسات المجتمع من الأسرة إلى أعلى تنظيم في الدولة. إننا نعتقد أن التقليد الذي نمارسه اليوم في منظماتنا وحياتنا العامة يحتاج إلى إعادة نظر من خلال التوقف عند كل مرحلة من مراحل العمل على تحليلها وتشخيصها . أننا بحاجة إلى أن نتساءل عن أهداف التدريب وجدواه ومن يعد برامجهم ، وفي تنفيذ هذه البرامج ومن يقيمها . إننا بحاجة أن نعيد النظر في كافة قضايا التدريب الحالية ونربطها بتحديات الحاضر والمستقبل وأن نستفيد في هذا الشأن من تجارب وممارسات الأمم المتقدمة .

ولهذا فقد جاء هذا الكتاب في اثنا عشر فصلاً لالقاء الضوء على كثير من الموضوعات المعاصرة التي تساعد المهتمين في التدريب الإداري لتعميق مفاهيمهم الإدارية نحو ذلك ، فقد تناول الفصل الأول موضوع مفهوم وأهمية التدريب ودوافع ومزايا وفوائد ومبادئ التدريب وعلاقة التدريب والتنمية والتعليم وعناصر ومركزات العملية التدريبية ، أما

الفصل الثاني تناول موضوع تصميم عملية التدريب والنظام التدريبي وفق منحى النظم و مراحل العملية التدريبية وفعاليات العملية التدريبية ، اما الفصل الثالث تناول موضوع تحديد وأهمية الاحتياجات التدريبية وطرق تحديدها وطرق جمع البيانات لتحديدها ومقاومة فكرة تحديد الاحتياجات التدريبية ونتائج الفشل فيها ، اما الفصل الرابع تناول موضوع أنواع التدريب ومستويات التدريب وتصميم البرامج التدريبية وخطواتها وحالة دراسية /تنفيذ برنامج تدريبي، أما الفصل الخامس تناول موضوع الأساليب التدريبية والعوامل التي تؤثر في اختيار اساليب التدريب ومعاييرها وأنواع اساليب التدريب المختلفة ، اما الفصل السادس تناول موضوع الوسائل والمساعات التدريبية وأنواع التقنيات الحديثة في التدريب وأنواع الوسائل والمساعات التدريبية ، أما الفصل السابع تناول موضوع تقويم التدريب وابعاده ومراحل وطرق عملية تقويم التدريب والعوامل المؤثرة في اختيار معايير تقويم التدريب ونماذج تقويم برنامج تدريبي ، اما الفصل الثامن تناول مفهوم الحقيبة التدريبية وخصائصها ومميزاتها ومكونات ودليل إعداد الحقيبة التدريبية وتمارين تطبيقية للحقائب التدريبية أما الفصل التاسع تناول موضوع إدارة الانشطة التدريبية وآلية إدارتها وبيئة التدريب وإدارة افتتاحية البرنامج التدريبي وآلية تنظيم مرحلة تنفيذ التدريب وطبيعة دور أخصائي التدريب والمهارات الإدارية والسلوكية والانشطة الرئيسية لاختصاصي التدريب، اما الفصل العاشر تناول موضوع إعداد المدربين والخصائص والمهارات المطلوبة في المدرب والمحاذير على المدرب وكيفية تقديم حلقة تدريبية ومهارات استخدام أجهزة العرض أما الفصل الحادي عشر تناول موضوع قياس العائد من التدريب وتحديد تكاليف التدريب وأنظمة تصنيف التكاليف وأسباب مبررات بناء قاعدة بيانات التكاليف وحساب العائد على الاستثمار في التدريب أما الفصل الثاني عشر تناول موضوع مهارات العرض والتقديم ومراحل التقديم الشفوي والعرض والية التعامل مع المستمعين وكيف تجذب انتباه المستمعين ولغة الجسد وأهميتها في العرض والتقديم .

وهذا قد تضمن الكتاب مجموعة من الاسئلة المختارة في نهاية كل فصل لتكون معينة لقارئ هذا الكتاب في فهم موضوعاته .

وأخيرا يأمل المؤلف بان يكون قد قدم اسهاما متواضعا في موضوع الكتاب
وبالرغم من إغناء المكتبة العربية في مثل هذه الاسهامات الفكرية التي احتواها الكتاب الا
انه جاء بحيث تكون في كتاب واحد وعذرا عن أي نقص يمكن تلافيه في الطبعات القادمة ان
شاء الله .

د. بلال خلف السكارنه
bsakarneh@yahoo.com