

IFTDO News

2010 -

IFTDO الرسمية مترجمة

عزيمي القاريء، يسر الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية (SAT)

IFTDO . اذ يمكنك الرجوع الى النص الأصلي باللغة الانجليزية حالما تطلب ذلك.

الى العربية



- 2..... رسالة ترحيب من رئيس الاتحاد
- 2..... رسالة ترحيب من رئيس مجلس
- 2..... رسالة ترحيب من أمين عام الاتحاد
- 3..IFTDO 38 أهم أحداث المؤتمر العالمي
- 7..... قياس تقويم القيادة
- 9..... نمية الموارد البشرية حول العالم
- 12..... أهلا بالأعضاء الجدد



www.iftdo2011.com

40th IFTDO
World Conference
& Exhibition 2011

8-9 May 2011
Mazurkas Conference Centre
Warsaw-Poland

International
HR Congress
& expo

ORGANIZERS



39 لاتحاد الجمعيات العالمي للتدريب وتطوير

المشاركين في

الموارد البشرية 20 22 نيسان 2010

يسر معهد تشارترد للأفراد والتنمية أن يستضيف المؤتمر العالمي الـ 39 لاتحاد الجمعيات العالمي للتدريب وتطوير الموارد البشرية 2010 الذي يتيح لخبراء التطوير والتعليم :

سماع ومناقشة ومدولة أهم القضايا التي يطرحها الزملاء في المجال ذاته من مختلف أرجاء

نحبي

جمعيات IFTDO

التي ساهمت في مساعدة

شعب هاييتي

رسالة ترحيب من رئيس اتحاد الفدرالي لجمعيات التدريب وتنمية الموارد البشرية



Bob Morton, President,
IFTDO

انه من دواعي سروري ان ارحب بكم في المؤتمر العالمي الـ39 لاتحاد الجمعيات العالمية للتدريب وتنمية الموارد البشرية الذي يقام في لندن بالاشتراك مع معهد تشارترد للأفراد والتنمية وتطوير الموارد البشرية السنوي. وأريد الإشارة الى أن الاضطرابات الاقتصادية العالمية لم تخفف بعد ومن الصعب ايجاد سبل جديدة لتطوير الأفراد والمنظمات. ولذلك تعد تنمية الموارد البشرية محرك رئيسي ذو قيمة بالنسبة للمنظمات وشعوبها. ويمكن أن تؤدي دورا رئيسيا في ضمان امتلاك منظماتكم الموهبة والمهارات اللازمة لمواجهة التحديات الاستراتيجية وبناء القدرة التنظيمية على المدى البعيد.

ولا يسعني القول هنا الا أنه وبحضور مجموعة بارزة محدثين وبوجود دراسات واقعية محفزة من جميع أنحاء العالم، فإنه سيكون من شأن المؤتمر توفير فرصة لجميع المهتمين في الحضور وتشكيل شبكة تواصل، والتعلم وتبادل خبرات التطوير ورسم مستقبل مهنتنا. ولقد اجتذبتنا متحدثين من المنظمات العالمية الرائدة، بما في ذلك أبناء مجموعة شركة تاتا وشركة أمنيوم البحرين، لذلك سيتمكن المندوبين من الاستماع الى أحدث الافكار من الدراسات الرئيسية بما في ذلك ا الصادر عن الجيل القادم للموارد البشرية التابع لمعهد تشارترد للأفراد والتنمية. وتشمل المواضيع الخاصة القيادة وتطوير المنظمة والتدريب وإدارة وظيفية التدريب والابتكار وتنمية المواهب وقيمة تنمية الموارد البشرية ومستقبل من تقنيات التعليم وتحقيق . ويسعى الاتحاد لايجاد قيمة لأعضائنا من خلال خلق فرص للوصول الى الممارسات الرائدة. لذلك فاني ادعوكم للانضمام البنا في مؤتمر الذي سيعقد في لندن لبحث ومناقشة القضايا التي تهيم على جدول أعمال تنمية الموارد البشرية. كما يمكنك الاطلاع على كيفية تعامل أقرانك مع إدارة افراد شركاتهم وتحديات التنمية، وتبادل المعرفة وأفضل الخبرات مع مجتمع عالمي من الزملاء العاملين، وتطوير شبكتك الدولية الخاصة بك، وعمل اتصالات جديدة للمساعدة في ايجاد حلول لتحديات مكان عملك.

وإني بدوري أتطلع الى رؤيتكم في المؤتمر.

رسالة من رئيس مجلس ا الاتحاد الفدرالي لجمعيات التدريب وتنمية الموارد البشرية



Ray Bonar,
Chair, IFTDO

تأسس الاتحاد في جنيف ، سويسرا في عام 1972 من أجل تطوير و الحفاظ على شبكة عالمية ملتزمة بتحديد وتطوير ونقل المهارات والتكنولوجيا لتعزيز النمو الشخصي، وأداء الإنسان والإنتاجية والتنمية المستدامة.

منظمتنا شبكة متنوعة من إدارة الموارد البشرية وتطوير المنظمات ربط خبراء الموارد البشرية في مجتمعات الموارد البشرية ، والشركات ، والجامعات ، والخدمات الاستشارية والمنظمات والشركات الحكومية . من خلال المنظمات الأعضاء فيها أنه 50000 من المهنيين في 50 .

ترحيب خاص بمشاركة المؤتمر السنوي الـ39 لاتحاد الجمعيات العالمي للتدريب وتنمية الموارد البشرية - الأمين العام.



لقد عمد اتحاد الجمعيات الفدرالي منذ تأسيسه عام 1972 على تنظيم . وسيستضيف المؤتمر . 2012 في البحرين ، وأنه في 2113 ستستضيفه الجمعية الهندية للتدريب والتطوير في نيودلهي . يجدر الإشارة الى ان هذه المؤتمرات علاقات طويلة الأمد . هذا جزء من أهداف اتحاد الجمعيات الدولي للتدريب لتعزيز التبادل العالمي من أجل زيادة فعالية مجال تنمية الموارد البشرية في مواجهة التحديات المتمثلة في إدارة الأفراد ، ودفع عجلة التكنولوجيا ، والتنمية الوطنية الاقتصادية والاجتماعية ، وتعزيز العولمة التي تعود بالفائدة حقا جميع . هم قادة تنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية في بلدانهم ، وإمكانيا . ونحن قادرون على التقدم في أهدافنا وغاياتنا بمشاركةكم. ولمواصله مهنية شراكتنا الكبيرة، سيشرفنا انضمام جمعيتكم لاتحاد الجمعيات العالمية للتدريب وتطوير الموارد البشرية وذلك لدعم اهدافنا المشتركة للنهوض ولدينا الاعتقاد الجازم بأننا بدأ بيد يمكننا انشاء اتحاد يمكن ان يكون لديه الدور المؤثر في تشكيل حكومة افضل وادارة الشركات وخلق انجازات اجتماعية. وبمشاركتم سنتمكن على نحو افضل من تعزيز الأمم كافة بتقوية أنظمة الموارد البشرية لديها. م النجاح الكبير في عملكم الهام.

جائزة تنمية الموارد البشرية لعام 2009 التي يمنحها اتحاد الجمعيات العالمي للتدريب وتنمية الموارد البشرية تصنيف :
1 : أمنيوم البحرين، البحرين.
2 : معهد تطوير الخدمة المدنية الإقليمية (C.P.A)، تايوان.
3 : جامعة بريستول، المملكة المتحدة

شهادات التقدير:
- (Abbot Vascular) للرعاية الصحية الخاصة بنطاق الأوعية الدموية، كلونيل، ايرلندا.
- (CIBA) المتخصصة بالمواد الكيميائية، المملكة المتحدة.
-خدمات النقل، فنلندا، بتيليا سونيرا، شركة فنلندا المحدود .
-شركة شبكة طاقة الهند المحدودة.
-مشروع خط التعليم، (Shepell-fgi)
-مشروع التطوير المستمر، (Shepell-fgi)



(يعمل من أجل الجميع) يتم تأسيسه

أنظمة التفكير التي تؤكد على أهمية التفاعل بين الناس ، و عناصر في بيئتهم .
من التركيز فقط على الأفراد داخل المؤسسة يؤكد هذا التفكير عدد كبير من التفاعلات داخل
المنظمة وبين المنظمات ككل . ويعرف د.سنج القيادة لتحقيق الاستدامة والابتكار على انها
مجتمع بشري قادر على تشكيل مستقبله ، وليس زعيما يقود التغيير .ويشير الى أن هناك

4 قادة تنفيذيين يشكلون بيئة للابتكار والتعامل مع العوائق الهيكلية في الابتكار

2 محلية تشجع الابتكار في خطوط الجبهة الامامية ممارسات وعمليات جديدة

3 ومنظمو شبكة داخلية يعملون على ربط المبتكرين مع بعضهم البعض
والممارسات الجدي تطوير الشبكات الاجتماعية التي بشكل طبيعي.



مدخل مؤتمر الجمعية الكندية للتدريب والتنمية



IFTDO

جمعيات

38

جمعية الكندي للتدريب والتنمية (CSTD) 2009

التدريب والتنمية .



LGen (Ret'd) the Honourable Roméo Dallaire

1300 في معارض تجارية .

700 29 بدا ، وتحدث خبراء دوليين و



Peter Senge

ربعة أيام من التعلم والتواصل مع مهنيين في مجالات التدريب والتنمية من جميع أنحاء العالم
جمعيات على الاستمرار

"دراسة لمنظور التدريب في الوقت المعاصر" ي

على الممارسات اليومية . عقدت العديد من فرص التواصل الاجتماعي تسهيل التبادلات غير الرسمية.

الدكتور بي . كلمة رئيسة بعنوان الاستدامة
للتكنولوجيا والرئيس المؤسس لجمعية التعليم التنظيمي () هي جمعية عالمي شركات والباحثين
والاستشاريين مكرسة لتنمية ال ومؤسساته . هو . هو مؤل

: : منظمة التعليم اتها- 2006. يتبنى
عمله الموضوع الرئيسي في القيم الإنسانية في مكان العمل ، وهي تلك الرؤية ، والهدف الإنعكاسية ، ونظم التفكير
ضرورية إذا جمعيات باتها.

مأثلية.
ان يوسع قدراتهم
و يتم ايجاد
ويتمكن
ويصلون الى رؤية الاشياء بشكل

. ويشير الدكتور سنج
التكيف بسرعة وفعالية عالية

عملها. منظمة قادرة على التعلم يجب أن يتوفر شرطين
من الظروف الحالية في جميع الأوقات. الأول هو القدرة على تصميم المنظمة
هذاف

الوقت الذي يحيد فيه رئيسي للمنظمة عن النتيجة المرجوة
الخطوات اللازمة لتصحيح هذا التفاوت.

ويعتقد ه من الضروري وجود رؤية مستقبلية . يجب أيضا أن
هذه الرؤية مرتبطة مع واقع اليوم وية فعالة أيضا
. ويعتقد

الى الحد الذي ي لديه . وهناك الكثير من مقاومة التغيير
يعتبر الانفتاح على الآخرين
هذه حالة من الضعف يمكن استغلالها" .

ويعتبر تسير
ويبدأ الجميع في توجيه أصابع الاتهام على شخص آخر :
الآخرين .

هنا ، " هنا " هذه الحالة تبدأ من أصغر الموظفين
وصولاً الى رئيس المنظمة . المثير للسخرية
جميعاً بشر ، وهو ما يعني أننا
غير معصومين عن الوقوع في الخطأ . هو

الذين يصعب عليهم الا بارتكابهم للأخطاء تجدهم يرغبوا بالحديث
مدى أهمية التعلم . ولكن ما هو التعلم ، وهل هو عملية اكتشاف الحوادث
والتعافي منها في تلك الطريقة

يشدد - على وجه التحديد أهمية الهوية : حيث أ
يتجاوز ما نقوم به ؛ هو

المالية : هي الاحتفاظ بالسيطرة على مصير
حساسية لبيئة : هي بالمسؤولية ، طبيعي
كيفية تفاعلنا فيها . القدرات الأساسية التي يتعين تطويرها هي:

- وجود شخصية ورؤية مشتركة
 - من خلال نظم التفكير والقدرة على مراقبة
 - له ستكشاف النماذج العقلية ، و
- إلى ذلك ، وإيجاد حل

يفيد ايس ، وايس الدولية ، إلى أن المنظمات
قابلة للتكيف لديها قدرة قوية على الاستجابة للقضايا المعقدة .
بعض الجهود التنظيمية إلى حد كبير بسبب محاولة قادتها تبسيط
غموض تعقيداتها
الدكتور ديفيد ايس له كثيرة منها : حلول القيادة
(تأليف مشترك) وفجوة القيادة.

بعض الشركات تقليد طويل من
المحلية ، مثل المدارس ، وال يد به على أنه "عمل جيد" .
لفترة طويلة نسبياً أكثر مسؤولية وحساسية في مجتمعاته
' . ويعتقد الدكتور سنج أن التحول الكبير المطلوب اليوم هو

مع المشاكل العالمية أيضا . ومن القضايا الكبرى في جميع أنحاء
وتغير المناخ ونقص الطعام والمياه والمواد السمية والنفايات-- . وهذه القضايا
بشكل متزايد بطرق عديدة مفتاح الترابط بين البلدان
المتقدمة النمو والبلدان النامية . على سبيل المثال ، المخاوف العالمية من تكرر
غذائية تعلق لذلك يأتي ال
ليتوسط شبكة من هذا الترابط . ويكمن التحدي في كيفية العناية بـ .

نه البعيد أنه
ن يتم التفكير ظهرت

50 الأخيرة 75 ، وخاصة مع نمو المدارس التجارية
والشركات الاستشارية الكبيرة حيث التفكير المهيمن أن الغاية من الشركة هو
تعظيم العائد على رأس ين . وجهة النظر هذه ،
أولا وأخير هي الة علاقتها بالناس علاقة ثنائية ، وذلك

"الموارد البشرية" . يرى بيتر دراكر ،
الخبير الدولي : " يشبه الاوكسجين
تمتلكه وإذا لم تمتلكه فأنت خارج اللعبة ولكن ليس له اي علاقة أهدافك" .

لسوء الحظ ، يعتقد الدكتور سنج أن الكثير من الناس يديرون الأعمال اليوم من
خلال برامج الماجستير في إدارة الأعمال التي تلقوها وتعلموا فيها جميع نظري
المالية للشرك .

نظام معيشي بطبيعة الحال قلقون حول تأثيرنا
جزء منه . وسيكون من مصلحتنا عدم تدمير البيئة التي نعمل فيها .
يعتبر الربح نتيجة توجه
لتحقيق غرضه أو مهمته.

ويشير دكتور سنج إلى أننا نعيش في مجموعات متعددة الثقافات حيث لدينا
، مثل نوع الجنس والجنسيات . والتحدي الذي يواجهنا هو كيفية العيش في
ونام والعمل معا لتحقيق هدف مشترك . يعد الخوف حالة طبيعية . ويعتقد

دخل في مشكلة كبيرة مع ا هي الشركات التي لديها
مستويات منخفضة . وأن هذه الشركات بعمل جيد لخلق
بيئة يشعر فيها بأنهم بين مع بعضهم . يعد هذا النمط
هناك من هذا القبيل هو أكثر انتشارا اليوم من أي وقت
هو شمول رأس هرم الشركة ، المدير التنفيذي . إذ انه غالبا ما يكون
يخشون من فقدان وظائفهم ، و يبدوون
ذلك اذا لم يحققوا أهداف الارباح المالية المتوقعة في الربع القادم .

ليس رئيسة

على التعامل معها . ولكن ، إذا كان لدينا شبكة من العلاقات الداعمة ، والأشخاص
الذين يمكننا التحدث معهم فهي الطريقة
هذا بالإضافة إلى قدرتنا الشخصية على تحديد
تصحيحها سمح له بالسيطرة تماما علينا قدرتنا الشخصية
وسياقنا الاجتماعي في ارتباط دائم وثيق.

على الرغم من أن الأبحاث الأكاديمية حول التعلم في مكان العمل تبدو بعيدة في بعض الأحيان اليومي مدربين ومصممي المناهج التعليمية وغيرهم من المعنيين في توفير التعلم في مكان العمل ، الكثير من الممارسات الأساسية في ظهرت جراء الدراسات والبحوث العلمية . على سبيل المثال ، تعد عملية تصميم النظم التعليمية ، وأهداف التعلم ، ونموذج كيركاتريك مستويات لتقييم التدريب البرامج التي لديها جذورها في مجال البحوث . وهكذا فان من شأن البحوث الجارية تقديم رؤى جديدة في الطريقة التي يتعلم بها والتعريف بأنواع برامج التعليم الأكثر فعالية (تكون غير ذلك) كيفية التي تستفيد فيها

الدكتور هارولد . جامعة مونتريال ، مشارك في أول نسختين من: دليل تكنولوجيا الأداء البشري (ليس تدريباً) (FIELDBOOK) استكشاف مفاهيم () يوجد إنشاء النظام من الفوضى ، وتفسير الظواهر ، واكتشاف العلاقات السببية النظريات.

ومن الجدير بالذكر ان يد نظريته وجهه . من ناحية أخرى ، ويعرض "الحقيقة" يخرين التي يفترض أن تجد حلا مشاكل العملية تعريفها بشكل خاطئ فترة زمنية قصيرة ، ينبغي أن عالية من حيث التكلفة ، أنها الضغوط التنظيمية والاعتبارات السياسية ويوجهها العميل .

ي أن الموظفين الحاليين غالبا ما يكون لديهم قدرات تفكيرية عملية رسمية () نتيجة لقصور التعليم الرسمي . وهناك حاجة إلى هذه القدرات في مكان العمل ، ويمكن أن تدرس طرق التدريس والنقاش الجماعية الحديثة مثل ، ودراسات الحالات وعمليات . ويبحث . الممارسين التفكير في أنفسهم أيضا باحثين ينبغي الباحثين التفكير في أنفسهم أيضا ممارسين . إذ جمعنا تحقيق لديه الكثير ليقدمه للممارسات العملية ، العملية . العلمية الكثير لـ

تم تصميم مشاريع الجمعية الكندية للتدريب والتطوير في الأونة الأخيرة نتائج التي يمكن تطبيقها ، مثل مراجعة الميدانية . أليسون روسيت تكنولوجيا التعليم في جامعة ولاية سان ديجو (الولايات المتحدة) زميلك

يوجد هناك بديل . يمكن لها هو " : " الدراسات

كثير من المهنيين المتعلمين النوايا الحسنة يعملون انطلاقا من مجموعة من الافتراضات ميم التعلم التي غالبا ما تكون غير دقيقة . انهم غالبا ما يسيئون فهم قصصية (التي يتم تمريرها من المهنيين المتعلمين القدماء المتخصصين المتعلمين الجدد) عن عقيدة ثابتة .

يعتبر (ريتد) روميو دالير المتحدة في رواندا البطل الحقيقي والصريح 21 . اذ يعد كتابه مبيعا : مصافحة الشيطان : الإنسانية في رواندا ، مثير من تجربته كقائد لقوة بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى رواندا . وفي كتابه يكشف إبادة جماعية في القرن العشرين.

قصة دالير في وهي تولي المسؤولية من دون سياسية ثابتة، تشرف عليه تكن مؤيدة بالكامل للبعثة ، ووضع مهمته في حالات أجبرته على مسد

يرى ال تي الجنرال دالير القيادة وجود توازن بين النتائج وقيادة الناس . ومهمات الواجب غير أخلاقية وقانونية . يجب أن نكون قادرين على التحرك من تنسيق ،

(خلق شيء جديد) . لقيادة اليوم لا تدور وضاع الراهنة فقط بل يتعدى الأمر ذلك، انها طوي على التطوير المستمر و تشكله . إذ من الملاحظ انه يوجد ضرورة لمهارات جديدة في التعامل مع ، وهناك حاجة إلى حل الصراعات وإعادة تثقيف الناس الذين يرغبون في التغيير . ويعد اظهار الاهتمام رفاهية الآخرين والحفاظ على حس دعاية لديهم من الأحيوية ايضا.

- رئيس الاتحاد الفدرالي للجمعيات العالمية- كيفية يبر التنظيمي إدراكه

BSF

الأساسية على النحو التالي : تجميد ، التقليل إلى أدنى حد (إنكار الأهمية واظهارها) () بالعجز عن تغيير الأشياء ، وترك الامور في مسارها جارية () سلوكيات وإجراءات جديدة) () سلوكيات جديدة) . ومن بين الاستراتيجيات الشخصية التي يتم التعامل معها كما حددها مورتون: الترفيه للحد من الإجهاد ، والدعم الاجتماعي و يتضمن أسلوب منهجي في حل المشكلات.

سياسة وطنية من كندا والكومنولث ، بما في ذلك " بيلي" ، المدير المشارك فريق TM والرئيس لتنفيذي ، أن النمو الاقتصادي في المستقبل يرتبط ارتباطا وثيقا زيادة الكندية التي

: (TM) تبين فيها أن استراتيجية الدعم الحكومي للتدريب وتنمية المهارات هو المفتاح لأداء . ظهرت هذه النتائج كنتيجة لمبادرة التقييم الوطنية التي تضطلع بها اللجنة المذكورة (CSTD) 12 شركة في التدريب وتطوير أدوات التقييم المبتكرة . الممارسات الموثقة بعناية للمشروع ليد الرئيسة في مساعدة تبسيط مسار العمل الكندي وإعادة تركيز مهمة تدريب الحاسمة لتعزيز

وقدم الدكتور ستيفن شتاين ،
(EQ) ، التي تشير إلى الروابط القوية بين الذكاء العاطفي والنجاح .
نسبته 45 27 العمل ويساعد على
بيئة عملية يزيد ظفين ، والأداء المتفوق ، وزيادة الأرباح . ويعد الدكتور شتاين
الدكتور هوارد أكثر الكتب مبيعا :

هو ايضا :
عظيما : مفاتيح
ارك ايضا الدكتور مارتين نيومان ، عالم النفس
(الرأسماليين العاطفيين :) الذي جاء تصنيفه
Amazon.co.uk القيادة و

جيل بيرتس- معهد شيريدان - العديد من الكفاءات القيادية العالمية اللازمة من
تحويل عملية التغيير .وهي : السرعة ؛ تشكيل ائتلاف توجيهي ، ووضع رؤية
واستراتيجية ؛ توصيل رؤية التغيير ، وتمكين العمل على نطاق واسع انشاء عمليات فوز قصيرة
، وتعزيز
الجديدة في الثقافة من الأمور المهمة.

:
طوير .
أديسون ، الجمعية الدولية لتطوير
سابقا منصب رئيس IFTDO ورئيس
ويد () دليل على تصميم ومواءمة الأداء ال يشمل الحصول على وجهة
، وخريطة الأداء ، و ثقافي تنظيمي . وصف هذا النظام في كتاب
لدكتور أديسون: - تطوير - المتاحة من الجمعية الدولية لتحسين الأداء
(www.ispi.org) (www.amazon.com) . أهمية الربط بين استراتيجية التعليم
كيركود، من مجموعة المعرفة الرئيسية

2006
ستيفن لويس حول مكافحة الايدز والفقر
في أفريقيا ، (CSTD) تدريب المعلمين والمدربين في أفريقيا وتقنيات تعليمية
للبالغين . م تنفيذ " الى افريقيا" وهو برنامج تدريب مدربين حقيقة واقعي
الربيع من عام 2009 في كينيا. تجدر الإشارة الى ان هذا البرنامج من تصميم
القدس فرانسيس كزافييه () (CSTD).

منهج "تيسير الإرشاد" كنهج للمنظمات للحصول على نتائج سريعة مع
الانهايار . يمكن لنهج الارشاد
تلبية هذه ال عن طريق منع المشاكل .ويعتبر منهج " تيسير الارشاد" بنية وسلسلة من العمليات
تهدف إلى خلق علاقات توجيه فعال
للموجهين والمراقبين والمنظمة.ويمكن ل هج "تيسير الإرشاد" أن يكون
خبرة واسعة ومهارة كبيرة بشخص
شخص أقل مهارة ينمي ويطور . لقد تم استخدام هذا المنهج في نظم الشباب التعليمية
في مجال تطبيق المدرسة الوطنية الامريكية التي تهدف الى نقل العملية
وخلق شراكات الأعمال والتعليم في المجتمعات المحلية.

فاليري هيكي ، ميد ، كبير استشاري وتيم دوغان ، الأ الاستشاريون
أي بي إم لخدمات الأعمال العالمية عملية التدريب
ازدهارها - أشادت بها هارفرد بزنس ريفيو .
2007 25 % من مديري التدريب أي اختلاف في فعاليتها . سيكون
هناك ضرورة لوجود جهود جيدة ومستمرة لاحقا.

روبرت هاريس روبرت هاريس موارد المحدودة ، أن معظم الناس لا يريدون التغيير وأن
ثلاثي جميع مبادرات التغيير تفشل في تحقيق الأهداف التي حددت في البداية .
تغيرت منه ولذلك ، يجب على القادة أن يكونوا ين
تغير بطريقة تعزز التفاهم والثقة والالتزام .ويعتقد روبرت هاريس غالبية المهنيين
يتواصلوا بدون قصد بطريقة تعمق مقاومة لتغيير ، بدلا من الأخرين.

وأعرب بعض المتحدثين التفكير الإبداعي أمر ضروري على جميع المستويات في المنظمة.ويمكن
والتغيير السريع.
ف بسرعة إدراك التغيير غيرها
يسوده التعلم الجديد والاجراء السليم .
أثناء ممارستها ستراتيديات التي تقلل من
الحاجة إلى القيام عنه .ته.

ويتفق مدير
التعليم ماريتز وجيف
بغية تحسين نوعية
التقييم للتوصية
بهدف تحسين

جين كارفالهو مدير التدريب
الكندية التدريب
المبيعات .
الانتقالية تقديم التدريب
2008

تحسينات كريستي ستي
CTDP, "التدريب يصنع
الأساليب " حيث
الأساليب يمكن تطبيقها اعتمادا
فاعلية. تقديم خبراتها كتابين " " وكتابها الجديد
" 425 ريقة مسلية لتحسين وترسيخ أذهاننا".

ستيفز القيادة التثقيحية
لتنديد
مهارات قيادية. تقديم "تدريب تحفيز
نيجيريا، فاليات باميديل اكينيمي. حيث
التحفيزي والتوجيهي جيدا لانتاجية
التغير . الهدف الرئيس التحفيز هو المشاركين
الموظفين.

تقنيات التعلم

مسؤولين
يقودوا جيل جديد القادرين
تحصيل
يجب يخشون عليها
"التعلم الاليكتروني: استراتيجيات ايصال
"ما وراء التعلم الاليكتروني: مناهج وتقنيات
لتعزيز المعرفة المؤسسية والتعلم والاداء.

ولقد قدمت أنيا وود و هيثر بولكس من شبكة الصحة الجامعية في كندا قضية ع
لتوجهات وتقنيات التعلم الجديدة داخل المؤسسات و ربطها في السياسات و النشاطات
حيث تعتبر الأدوات و التقنيات مثل الهواتف النقالة و مشغلات
MP3 و الشبكات الاجتماعية و العالم الافتراضي و الألعاب جزء من الواقع التعليمي
اليوم حيث تساهم في تقديم تدريب فاعل و بأقل كلفة تنموية. وأكدت ليزا يونج من
Hyundai HORN على أنه يجب على المؤسسات اليوم أن
تحدد الفرص للانتقال من برامج التدريب التي يشرف عليها مدرب إلى فرص التعلم
و ينبغي أن يتضمن التدريب تصميم خرائط تعلم عالية المستوى
لتوضيح المراحل الانتقالية المقترضة و تطوير طرق الدعم و التقييم الرسمية وغير
الرسمية اللازمة للوظيفة للاستمرار في اكمال برنامج التعلم الانتقالي.
IBM, كندا، مقدره محاكاة الواقع على مشاركة المتعلمين و

اليسون روزيت بعض الممارسات لتحسين التعلم المباشر كي يصبح
شعبية صافية تعتمد بأساسها على المشارك الحقيقي. ومن بين الممارسات:توضيح
التوقعات وبناء الثقة بالذات كي يشعر الجميع بأنهم مهمين، وتطوير الدعم من اجل
التعلم بما فيها وضع اهداف الوحدة ووجهات النظر وتوفير الارشاد واعطاء تغذية
معلوماتية سريعو لما يجري من معطيات. 48
ساعة لظهار اهمية الشيء وتقديم الحوافز للمشاركين، وتوفير مصادر اضافية،وتقديم
امثلة عملية وغير عملية، والقدرة على ممارسة ما يعرفه ويتعلمه المشاركون،
تماعات المحفوظة والمواد، واجاد مجلس لمناقشة المسائل المهمة
وتوفير الفرص لتعزيز البدائل واتخاذها والتعلم حول كيفية تطبيق التعلم.
تسويق التجارة : التبادل غير الرسمي

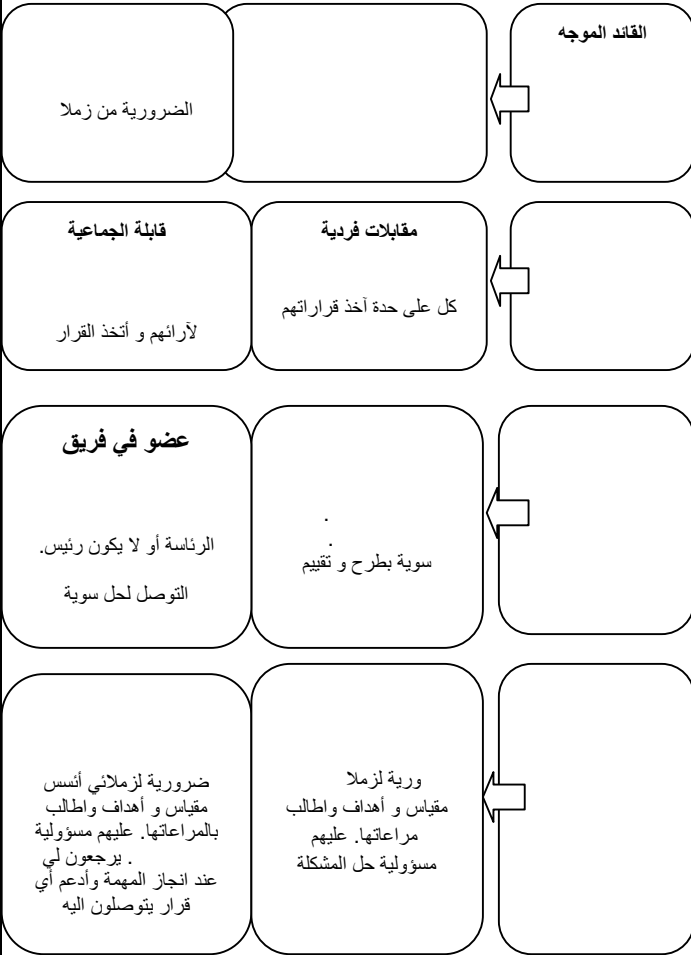
15 في وقت واحد بما في ذلك التصميم التعلي
بسيطة ، وإدارة وظيفة التعليم ، وتحسين الأداء وأكثر من ذلك .
انيت هارتنستن، محررة
IFTDO ، في احدى محاضراتها التي القاها عن قضايا تتعلق بالعمل كبار السن .حيث ان يتم
اعتبارهم غالبا الذين لا يوجد فائدة مرجوة منهم من قبل انفسهم .
بيانات
الجميع و يبذل المدراء جهود خاصة لتحفيز تمهم
عمل لتعزيز قيمة وتشجيع العلاقات بين الأجيال ضرورية أيضا .
التدريب .
انيت

قياس حكم القيادة

كيف يمكن قياس حكم القيادة؟

يجب ادراك نقطة مهمة للتمكن من ذلك الا وهي أن التحدي حتى فترة قريبة من اليوم كان يتلخص في كيف يمكن قياس حكم القيادة بأقل درجة من الدقة. قيادة الصيغة الرابعة باستحداث نموذج قائم على المبدأ ويستند على سلوك القائد الفاعل والذي يمكن استخدامه للتنبؤ بالطريقة الأنسب لقيادة الناس في الظروف التي تتطلب اتخاذ قرارات مهمة. وقد اعتمد هذا الاعتقاد على تفكير Vroom Yetton 8 طرق ممكنة يمكن للقائد أن يستخدمها للتفاعل مع الفريق (1).

نموذج اتخاذ قرار قيادة الصيغة الرابعة



وهذا يأخذ بعين الاعتبار طبيعة الوظيفة و خصائص الناس ذات ا
تحديد النموذج المنوط بالمبادئ بهذه الطريقة يمكن استحداث مقياس فاعل
لمقدرة الأفراد على العمل وفقا لهذه المبادئ.

يتعدى حكم القيادة الفاعلة أسلوب السلوك أو المقدرة الفكرية فهي ترتبط بحكمة
القائد لاختيار القرار السليم بالتشارك مع الناس الآخرين.

رئيس المؤسسة الدولية لمنظمات التدريب و التطوير

في النسخة الأخيرة من مجلة أخبار المؤسسة الدولية لمنظمات التدريب و التطوير
شاركت في مقالة حول مرونة القيادة والتي تطرح و
الأسئلة للقراء بشأن محور حكم القيادة الرئيسي وخصوصا "كيفية قياسه"

بما أن هناك العديد من أساليب قياس أسلوب القيادة الا أنه لا يوجد حتى الآن
مقياس جيد يمكن الاعتماد عليه. تبحث هذه المقالة في كيفية تقديم بيانات حول
المقياس الذي يسمح بالقياس بشكل كبير من الدقة.
أود أيضا أن أشجع أعضاء المؤسسة الدولية أن يساهموا في قاعدة البيانات العالمية
والتي بنيت عبر قبول عرض اكمال مؤشر القيادة العالمي والذي سيكون مكملا
لأعضاء المؤسسة الدولية المستجيبين لهذه المقالة.

ان مؤلفوا هذه المقالة هم بوب ويلز و مايكل لوك و هم مؤسسوا منهج الصيغة
الرابعة لحكم القيادة و هم يتفقون مع بعضهم في الآراء المذكورة في هذه المقالة.
كخطوة أولى في التفكير بكيفية قياس الحكمة و الحكم لدى القائد،
بالتحدث عن فترات العمل التي شعرت فيها بالرضى التام و كنت في أكثر
لحظات فاعلا و نشيطا في عملي. عندما يطلب اليك القيام بذلك، يقوم الناس
عموما بتحديد الأوقات التي قدموا بها مساهمات مهمة لنجاح المؤسسة و تطوير
أنفسهم على المستوى الشخصي. ان هذه الفترات عادة ما تتزامن مع مناسبات
تكون فيها العلاقة مع المدير جيدة جدا ومؤثرة.

يعتبر هذا مهما؟

هناك العديد من البحوث اليوم التي تؤكد أن
القادة المميزين زملائهم
يؤدي بهؤلاء الزملاء إلى أن يقوموا بأفضل أداء للمؤسسة. يقول بكنجهام و
كوفمان في كتابهما " ، قم بمخالفة جميع القوانين" ان مستويات تدوير الموظفين
سارة قد كانا مختلفين تماما في محلات مختلفة ففي المحلات
التي يعتقد موظفوها أن المحلات تدار بشكل جي
و بطريقة مماثلة، ففي مقالة مراجعة العمل لهارفرد عام 2001
"القيادة الأساسية" والتي تبدأ بذكر اهداف و لمحة عامة عن الوحدة،
غولمان و بوياترس و ماك كي علاقة مهمة بين الذكاء العاطفي للقائد و نتائج الحد

ما هو حكم القيادة؟

ادرج بوب مورتون رئيس المؤسسة الدولية لمنظمات التدريب و التطوير في مقالته
"اختيار القادة المرنين" حكم القيادة كعنصر رئيس لدى اختيار القادة الناجحين.
"المقدرة على الفهم الدقيق للاستراتيجية الأنسب للتعامل مع
راهن". حيث توضح بعض التمارين مثل مناقشة لحظات محددة في عملي
السابق كما طلب منكم في بداية هذه المقالة أنه يمكن للناس أن يحددوا أكثر القادة
فاعلية ممن عملوا معهم. ومن الواضح أيضا أن هذا لا يتعلق بالخصائص العريضة
كالكاريزما أو الشخصية الجذابة أو السلوك " لمدير لطيفا مع الناس بهدف
التغيير" ان بناء علاقة عمل فاعلة يعني أن المدير قد كون آراء مشتركة مع
أعضائه حول الضرورات الملحة لانجاز المهمة و تطوير القدرات.

وهذا يتضمن مايلي:

- المهمة
- فهم
- طريقة لتكيف
- المشاركين
- يمكن
- يتماشى
- هو
- يكون
- الصيغة
- للقيادة بصياغ أولية
- القيادة
- مستويات
- تجريب
- هو تعريف
- التنظيمية
- ساهمت أيضا
- فهم كيفية تفكير
- وضبطها
- أمريكا الشمالية
- الجنوبية
- وبهدف
- القيادة،
- قيادة الصيغة
- بصياغة
- قيادة
- التميزين والذين يعملون
- يواجهونها
- يوم
- عالمية
- التحديات
- كيف يمكن
- التكيف

تشير

القيام بتعريف قياس هذا المعيار
توظيفي تطويري مهم
أيضا القضايا
التفكير بها
الأساسية حيث
الموظفين التابعين له
اهتمامنا به
هي غاية الأهمية
بين العاملين
القيادة
يتمحور بين
الوظيفة
التنظيمي.

بينت
غاية الفاعلية
تطوير
يمكن تحسين
تشجيع
لهذه الحقيقة يمكن
المستويات
تغييرات كبيرة
أهم.

وانه
المثير للدهشة رؤية كيف
تطبيق
الرئيسة
المبيعات
أىضا
وسيلة فريد
العنكبوتية
تطوير القيادة
التنظيم.

تطبيق القيادة العالمية
البريد
info@formula4leadership.com
بين 30 - 40 دقيقة
بعدها سيتلقى تقرير
يوضح القيادة
المرتبطتين

يعتبر مايكل
وظيفي
ويلر وهو
يعمل أيضا
تأسيس
التغيير تحسين
عالية

يبين

Ciba
تطوير القيادة العالمية
مراحلها الأولية
المحيط
تسهيل عملية
الهادئ
الأسبوية
هذا
EMEA
لها
جين
DELL
الميدانية
EMEA
هذا
بسيط
هذا
يمكن
بهم.

يتبين القيادة هو
الفاعلية التنظيمية
تفضيل أساليب قيادة معينة
تبيين
صعيد فهم المزايا
يتجاوز
الوطنية الثقافية
المهارة
القيادة

أظهرت
بشيرة
إمكانية تطوير
القيادة
التدريب
وهو غاية الأهمية
نسبيا

توصيات الجمعية الأمريكية للتدريب التطوير

- أجرتها الجمعية متميزة لتقييم .
اختصاصيو يرغبون تفسير قيم يقدمونها
ذاته تحسين هذه . فهم يودون يقدموا يستمتع ويرغب بها
وتقديم المهارة تغيير وتوزيع .
طويل لتحديد
انه تحسين وظيفة . وإدراكها حساسية الجمعية
للمهتمين ين تقييم وهي:
• يجب يكون هناك أهداف ومعايير بداية التدريب.
البيانات المفيدة , فإنهم يحصلوا قيمة للتقييم.
التعليمات الموظفين يسمح لهم
وتحسين برامجهم. يهتمون يريدون
كيف إنتاجية كنتيجة للتدريب.
• معايير , لبيانات التقييم ونشرها
لتسهيل البيانات بفاعلية .
• تكريس المزيد المزيد تقييم
وتخفيض للمشاركين.
• تكليف المشرفين بمسؤوليات يتعلق تدريب التقييم. يجب
يمنحوا الموظفين يطبقوا عليه ويجب
التدريب.
• تقييم التغير , يجب الاستراتيجيات
التركيز المشاركين. فهذه الاستراتيجيات
التقييم.

أساليب التقييم المتميزة ويمكن استخدامها
التقييم الجمعية الأمريكية ية التطوير :
www.astd.org

التعليمي

- تعيد هيكلتها نفسها
تقييم برامجها التعليمية إغائها. حيث
يضمن التنافسية تصغير
جديدة
هي بين المهمة
التعلمية يجب انتهاجها تكليف قادتها بتحديد أولويات
أيضا التطوير التنفيذي.
• جميع , هناك 3 10
برامجها ذكرته الجمعية الأمريكية للتدريب التطوير. أيضا
التعليم الموظفين التعليمية
للترقية. هناك مهمة قيادات
بين جهود التطبيق
التدريب الاستراتيجي التأكيد التقنيات الحديثة.

مفهوم كيركباتريك التقييم المستويات يتضمن
() ()
التدريب () . يعتقد الخبير يلبس " "
ليست كافية مفهوم الخمسين المستويات كيركباتريك,
الاهتمام لكيركباتريك. التنويه لهذه يعتم
الأساسية : قوية " لمؤلفه جيمس كيركباتريك. ويمكن
المزيد

www.kirkpatrickpartners.com

www.amazon.com

كيركباتريك الأساسية الأصلية فيما يلي:

- النهاية هي البداية
• هو الدقيق للقيمة
• التجارية ضرورية
• يجب القيمة يتم تفسيرها بيانها
• إجبارية للدليل تبين القيمة الدنيا
• التفكير يميل أنه يجب يقيس التقييم
هذه التدريب
الرئيسيين. لأنهم يحكمون قيمة
اختصاصيي التدريب. هؤلاء يتحكمون ويؤثرون ميزانية التدريب
فانه يتطلع هؤلاء
يسمونه الدليل لتحقيق . تحديد
الرئيسيين تحديد المعايير عملية التنفيذ
الجمعية الأمريكية للتدريب التطوير لتقييم التدريبية
كيركباتريك لتقييم مستويات هو شيوعا تطبيقا. 92% شتركين
أنهم بقياس المستويات لهذا
سريع. بتطبيق طريقة ليرينكروهف
التدريب قيم . تطبيق تقييم
يكون

- المشاركين العديد
سبيل
طويل
تعلق القيادة
لحسابها. عملية التدريب العديد
تقييم أنه
تهتم فعليا بيانات تقييم التدريب.
أجرتها الجمعية الأمريكية للتدريب التطوير
مستويات كيركباتريك تقييم كيركباتريك فإنها
مؤسساتهم
عملية التقييم. هذه يتم
هذه أيضا معينة سبيل
التقييم لقياس الموظفين هو
كبير
يؤثر إيجابيا
مهمة الآخرين
أنها هذا
كبير المتميز
العملية حيث انها



**EXECUTIVE BOARD
2010**

PRESIDENT

Bob Morton (UK)

PRESIDENT ELECT

Ireneusz Tomczak (Poland)

PAST PRESIDENT

Mohamed Ally (Canada)

CHAIR

Ray Bonar (Ireland)

CHAIR ELECT

Bob Morton (UK)

HONORARY TREASURER

Ebrahim Al'Dossary (Bahrain)

MEMBERS

Luis Bento (Portugal)

Chao-Ming Chen (Taiwan)

Marie Dayton (Australia)

Abdel Bari Durra (Jordan)

Bill Fenton (UK)

Lauren E. Forgacs (USA)

Hussain Ismail (Bahrain)

Winston Jacob (PNG)

M Kawakami (Japan)

Femi Kolajo (Nigeria)

Y. Manohar (India)

Carol Panza (USA)

Tayo Rotimi (Nigeria)

Helmi Sallam (Egypt)

REPRESENTATIVE TO UN

David Waugh (USA)

SECRETARY GENERAL

Uddesh Kohli (India)

S-50, Greater Kailash-1,

New Delhi 110048, India

Tel: +91 11 41619842 (0)

Mobile: +91 9811273142

Fax: +91 11 2645 1604

E-mail: sgiftdo@gmail.com

ukkohli@yahoo.co.in

Website: www.iftdo.net

EDITOR

Annette Hartenstein (USA)

draahart@aol.com

IFTDO does not necessarily agree with the comments expressed in this News and do not accept responsibility for any views stated therein.

www.iftdo.net

**ASTD 2010
INTERNATIONAL
CONFERENCE &
EXPOSITION**

**CHICAGO, IL, USA
MAY 16-19, 2010**

www.astdconference.org

- Location
- Schedule at a Glance
- Registration
- Keynote Speakers

Follow us on:

Registration

Register on or before
March 31, 2010
and Save \$250

READ MORE

WELCOME NEW MEMBERS

Full Members:

1. Middle East University, JORDAN (Oct 09)
2. Institute of HRD, INDIA (Feb 2010)
3. Bahrain Society for the Owners of the Private Training Institute, BAHRAIN (March 2010)
4. Administrative of Development & Administration King Abdulaziz University, SAUDI ARABIA (March 2010)

Associate Members:

1. PNG International Training Institute, Papua New Guinea (Oct 09)
2. INOVEST, BAHRAIN (Oct 09)
3. 180 Professionals Company (Training & Consulting), KUWAIT (Nov 09)
4. Al Resalah for Training & Consultancy, EGYPT (Dec 09)
5. Royal Academy of Career Development, GUYANA (January 2010)
6. E.T.T.C, UAE (January 2010)
7. Middle East for Consultation, EGYPT (Feb 2010)
8. The International Trade Institute, Taiwan External Trade Dev Council (TAITRA) TAIWAN (March 2010)
9. Excellence & Creativity Consulting Co. KUWAIT (March 2010)

IFTDO MEMBERSHIP APPLICATION

Category of Membership applying for:

FULL MEMBER (USD\$1000)

Subscription is less for small professional societies. See below

ASSOCIATE MEMBER (USD\$350)

Official Organisation Title _____

Address _____

Telephone _____

Fax _____

Website _____

Name & Title of Contact Person _____

E-mail _____

Payment Choice:

Invoice requested

Director transfer to IFTDO Account (Ask for Account No.)

International Bank Draft or cheque drawn on U.S. Bank (ask for Address to which cheque to be mailed)

* Small Professional Society applying as Full Member, please answer these additional questions:

Number of individual members _____ Number of organisational members _____

Dr. Uddesh Kohli, Secretary General, IFTDO
S-50, Greater Kailash-1
New Delhi 110048, India

Scan and email to: sgiftdo@gmail.com,
or ukkohli@yahoo.co.in

Fax: +91 11 2645 1604 Phone +91 11 41619842