



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

# ICC TRAINING AND CAPACITY BUILDING CENTER

Business Plan

February 19, 2009

This publication was produced for review by the United States Agency for International Development. It was prepared by Samer Abu-Rashed and Anan Fatayer / To Excel Consulting Associates.

# **ICC TRAINING AND CAPACITY BUILDING CENTER**

Business Plan

USAID JORDAN ECONOMIC DEVELOPMENT PROGRAM

CONTRACT NUMBER: 278-C-00-06-00332-00

BEARINGPOINT, INC.

USAID/JORDAN  
OFFICE OF ECONOMIC GROWTH

FEBRUARY 19, 2009

AUTHOR: SAMER ABU-RASHED, ANAN FATAYER, TO EXCEL  
CONSULTING ASSOCIATES

DELIVERABLE NO.: 5.14.5.A.3.23.1 DEVELOPING A 3-YEAR  
BUSINESS PLAN FOR THE TRAINING UNIT AT IRBID  
CHAMBER OF COMMERCE.

*DISCLAIMER:*

*The author's views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government.*

## **CONTENTS**

<b>EXECUTIVE SUMMARY .....</b>	<b>1</b>
<b>APPENDIX: خطة عمل مركز التدريب وبناء القدرات التابع لغرفة تجارة إربد.....</b>	<b>8</b>

## **EXECUTIVE SUMMARY**

This business plan has been developed to serve as a blueprint that presents a clear operational roadmap for the Training and Capacity Building Center at the Irbid Chamber of Commerce (ICC). This business plan also serves as a working document on which to base future strategic decisions regarding the inception of the Training Unit's business operations and activities after identifying the internal strengths and weaknesses and the market opportunities and challenges, and setting a corresponding operational strategy for optimal business development.

### **Commercial name of the training unit at Irbid Chamber of Commerce**

Training and Capacity Building Center

### **Location**

It is envisioned to allocate the fourth floor in the Chamber of Commerce to establish and host the training and capability building center. The total area for the center would be around 500 square meters that includes four training halls two of which have space of 44.3 square meters and the two remaining halls having a space of 21.75 square meters. Also, a reception hall with a specified place for the secretary and a resting areas for the trainers and trainees is included as part of the center together with three offices for administrative personnel.

### **Training Programs to be offered:**

---

#### **Training Programs**

##### **Training Programs to be Provided by the Center**

<b>Training Programs</b>	<b>Training Courses</b>	<b>Total Training Hours (Credit hours)</b>	<b>Duration of the Training Class</b>	<b>Number of Classes</b>	<b>Duration of Training Course (Weeks)</b>
English Language Skills	Elementary English Language Skills Training Course	48	2	24	8
	Comprehensive English Language Skills (Grammar, Writing, Reading, Speaking)	48	2	24	8
	Conversation Course	40	2	24	6
	Business English Training Course	40	2	24	6
Computer Skills	International Computer Driving License (ICDL)	72	3	24	8
	International Computer Driving License (ICDL) – Advanced Level	72	3	24	8

Business Courses	Courses in Accounting, Financial Analysis, Business Administration, Business Development, Sales and others.	15 (average)	4	4	1
------------------	---	--------------	---	---	---

### **Target Market Segments:**

---

#### **Target Market Segments**

Ref.	Description	Estimated Size
1.	Current students and fresh graduates of the major colleges and universities in Irbid especially at the undergraduate levels in all academic specializations (save for students of computer engineering and computer science (for computer courses) and English Literature students (for English courses)).	20,000 – 30,000 potential trainee annually
2.	Employees at mid and top management levels at companies and institutions operating in the various productive sectors in Irbid (including commercial, services, and manufacturing sectors) especially those who are ICC members.	5,000 – 10,000 potential trainee annually

### **Strategic Intent**

#### **Vision**

To become one of the top three training centers renowned for excellence and meeting the training needs associated with the development of skills and building capacity of local human resources in Irbid labor's market especially in the commercial sector.

#### **Mission**

Building the capacity of local human resources and upgrading their skills to enhance their participation in improving the competitiveness of the commercial sector in Irbid, through;

1. Linking the training programs with training needs of the commercial sector in the Governorate.
2. Providing an exceptional training environment through offering high quality training programs by qualified trainers using advanced training methods.
3. Cooperating effectively with the commercial sector in Irbid represented by members of the Chamber in order to understand and update the training needs of the sector and to maximize rewards from training.
4. Aiming at achieving continuous improvement in all aspects of training, financially, technologically or relating to human resources through cooperating with various educational organizations, academic and research institutions in the Governorate.

#### **Goals**

The goals and objectives of this Unit have been closely aligned with the requirements of the members and local businesses and the envisaged services gap. The goals and expected

deliverables are in agreement with both SABEQ's objectives and the Chamber's priorities. The goals can be summarized as follows:

- Enhancing the productivity of the commercial services sector and building the skills and capabilities of business owners and employees.
- Supporting the formation of mutually beneficial linkages between the private, public and academic sectors through encouraging dialogue, twinning programs, idea exchange, and resource sharing.
- Enhancing the institutional capacities of the Chamber and increasing its business development and community outreach services.
- Enhancing investment and employment opportunities in Irbid through enhancing competitiveness and operational capabilities.
- Creating a skilled pool of technical trainers and experts.
- Providing lower income groups, women, and fresh graduates the opportunity to find and sustain a job by building their skills and boosting their capabilities.
- Serving as a platform for networking for members and the business community.
- Providing training programs in ICT and e-commerce fields.
- Providing training programs in financial planning, taxation and accounting fields.
- Providing training programs aiming towards enhancing business development skills.
- Providing training programs aiming at encouraging entrepreneurship in cooperation with the Entrepreneurs Center at Yarmouk University.
- Providing English language training in cooperation with the Yarmouk University language center.

## **Objectives**

### **1. Number of Delivered Training Courses**

The Centers aims at delivering no less than 136 training courses during the first three years of its inception as follows:

---

#### **Objective (1): Number of Training Courses to be Delivered**

Training Programs	Training Courses	Average Number of Training Courses to be delivered within the proposed time frame (2009 – 2011)			
		2009	2010	2011	Total
English Language Skills	Elementary English Language Skills Training Course	4	8	10	22

	Comprehensive English Language Skills (Grammar, Writing, Reading, Speaking)	2	8	10	20
	Conversation Course	4	6	8	18
	Business English Training Course	2	4	4	10
	<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>32</b>	<b>60</b>
Computer Skills	International Computer Driving License (ICDL)	4	10	10	24
	International Computer Driving License (ICDL) – Advanced Level	2	5	5	12
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>36</b>
Business Courses	Courses in Accounting, Financial Analysis, Business Administration, Business Development, Sales and others.	5	15	20	40

## 2. Number of Trainees:

The Center aims at training no less than 1965 trainee during the first three years of its inception as follows:

### Objective (2): Number of Trainees

Training Programs	Training Courses	Average Number of Trainees to be achieved within the proposed time frame (2009 – 2011)			
		2009	2010	2011	Total
English Language Skills	Elementary English Language Skills Training Course	40	120	150	310
	Comprehensive English Language Skills (Grammar, Writing, Reading, Speaking)	20	120	150	290
	Conversation Course	40	90	120	250
	Business English Training Course	10	40	60	110
	<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>370</b>	<b>480</b>	<b>960</b>
Computer Skills	International Computer Driving License (ICDL)	40	150	150	340
	International Computer Driving License (ICDL) – Advanced Level	10	50	75	135
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>200</b>	<b>225</b>	<b>475</b>

Business Courses	Courses in Accounting, Financial Analysis, Business Administration, Business Development, Sales and others.	50	180	300	530
------------------	---	----	-----	-----	-----

### **3. Anticipated Revenues:**

The Center aims at generating accumulated revenues no less than JOD 148,400 by the end of first three years of its inception as follows:

---

#### **Objective (3): Anticipated Revenues**

##### **Total Revenues to be achieved during (2009 – 2011) in JOD**

Training Programs	2009	2010	2011
English Language Skills	8,000	28,300	36,900
Computer Skills	4,400	18,000	21,000
Business Courses	3,000	10,800	18,000
<b>Total</b>	<b>15,400</b>	<b>57,100</b>	<b>75,900</b>

### **4. Net Profits and Net Profit Margin**

The Center aims at achieving accumulated net profits no less than JOD 90,000 by the end of the first three years of its inception, recording a net profit margin of 45% by the end of 2011 as follows:

---

#### **Objective (4): Net Profits and Net Profit Margin**

##### **Profitability indicators to be achieved during (2009 – 2011) in JOD**

Profitability Indicator	2009	2010	2011
Net Profit (JOD)	1,023	26,423	36,900
Net Profits / Revenues Ratio	38%	36%	36%
Net Profit Margin	6%	42%	45%

### **4. Internal Rate of Return (IRR) and Payback Period**

The Center aims at achieving IRR that is no less than 49% in a payback period of two calendar years (end of 2010).

## 5. Return on Investment (ROI)

The following table outlines the projected ROI throughout the first three years of the Center's inception:

<b>Objective (5): Return on Investment</b>			
<b>Indicator</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
ROI	4%	90%	56%

### Main Recommendations:

It is recommended to implement activities specified in the action plan within the specified time frame and taking into consideration the following recommendations:

<b>Main Recommendations</b>	
<b>Frameworks</b>	<b>Main Recommendations</b>
Administrative Framework and Human Resources Management	<ul style="list-style-type: none"><li>- Establish an internal system for the center in compliance with the internal system of the Chamber.</li><li>- Establish a system for managing human resources in compliance with that of the Chamber.</li><li>- Establish financial and accounting procedures and regulations.</li><li>- Establish a knowledge management system to ensure the accumulation of experience in the center.</li></ul>
Administrative and operational framework	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ensure implementing the operational plan to ensure success of the training process with focus on identifying training needs of the commercial sector in the areas of managing and developing business and manage needs according to priorities with updating the yearly training plan accordingly.</li><li>Link with academic and professional entities to issue joint-certificates.</li><li>Select in-house and out-sourced trainers with care upon a selection criterion that takes into account experience and qualification.</li><li>Focus on quality of content used in training.</li><li>Offer after sale services that would reflect a value added of the center such as recruitment services for job-seeking trainees.</li><li>Adopt the monitoring and evaluation template highlighted in the business plan.</li></ul>
Marketing framework	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hire a business development coordinator with good qualifications and expertise in marketing and business development.</li><li>Focus on branding the center as per the insight provided in the marketing section of the business plan.</li><li>Focus on utilizing the competitive edge by carrying out the various marketing activities specified in the marketing section of the business plan.</li><li>Focus marketing efforts on the target market segments specified in</li></ul>

---

	<p>the business plan.</p> <p>Implement marketing mix strategies as per the insight provided in the marketing section of the business plan.</p> <p>Analyze ICC members on periodical basis and identify targets and specify their emerging training needs.</p> <p>Upgrade communication programs with the trainees as part of after sale services.</p>
--	---

---

**APPENDIX:** خطة عمل مركز التدريب وبناء القدرات التابع لغرفة تجارة إربد

## موجز تنفيذي

اسم المركز: مركز التدريب وبناء القدرات التابع لغرفة تجارة إربد

البرامج التدريبية التي سيقدمها المركز:

المحاور التدريبية	الدورات التدريبية	اجمالى عدد الساعات التدريبية (ساعات معتمدة)	مدة الحصة التدريبية الواحدة (ساعات)	عدد الحصص التدريبية	مدة الدورة المقترن (أسابيع)
تطوير مهارات اللغة الانجليزية	دورة تأسيس مهارات اللغة الانجليزية (مستوى المبتدئين)	٤٨	٢	٢٤	٨
	دورة مهارات اللغة الانجليزية الشاملة (قواعد، كتابة، قراءة، محادثة)	٤٨	٢	٢٤	٨
	دورة المحادثة باللغة الانجليزية	٤٠	٢	٢٤	٦
	دورة اللغة الانجليزية المتخصصة بالمراسلات التجارية والأعمال	٤٠	٢	٢٤	٦
أساسيات استخدام تطبيقات الحاسوب	دورة الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL)	٧٢	٣	٢٤	٨
	دورة الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL) – مستوى متقدم	٧٢	٣	٢٤	٨
دورات التطوير الإداري	دورات متعددة في المحاسبة والتحليل المالي والإدارة والتسويق وتطوير الأعمال	١٥ (معدل الدورة الواحدة)	٤	٤	١

الشريحة السوقية المستهدفة:

الشريحة السوقية	وصف الشريحة السوقية المستهدفة	الحجم المقدر للشريحة السوقية المستهدفة (حجم تقريبي)
١.	الطلاب الحاليين والخريجين حديثاً من كليات وجامعات محافظة إربد خاصة أولئك ضمن درجة البكالوريوس في كافة التخصصات الأكademie (عدا طلاب علوم وهندسة الحاسوب – بالنسبة دورات الحاسوب – وطلاب الأدب الإنجليزي - بالنسبة دورات تطوير مهارات اللغة الانجليزية) بعض النظر عن فنائهم العمري أو الجنس أو المستوى الاجتماعي، خاصة المهتمين منهم بالالتحاق بدورات تدريبية في إحدى مجالات التدريب التي يوفرها المعهد.	٢٠،٠٠٠ – ٣٠،٠٠٠ مترب محتمل سنوياً
٢.	العاملين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا في الشركات والمؤسسات العاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية (التجارية والخدمة والصناعية وغيرها) وبشكل خاص من أعضاء غرفة تجارة إربد في مختلف الفئات العمرية ومن كلا الجنسين.	١٠،٠٠٠ – ٥،٠٠٠ مترب محتمل سنوياً

## عدد الدورات التدريبية:

تقديم ما مجموعه ١٣٦ دورة تدريبية على الأقل خلال فترة الثلاث سنوات الأولى من عمر المركز تتوزع بين المحاور التدريبية الرئيسية كالتالي:

- تطوير مهارات اللغة الإنجليزية: ٦٠ دورة.

- دورات في أساسيات استخدام تطبيقات الحاسوب: ٣٦ دورة.

- دورات مختلفة في المحاسبة والتحليل المالي والإدارة والتسويق والتطوير الإداري: ٤٠ دورة.

المجموع الكلي	السنة الثالثة ٢٠١١	السنة الثانية ٢٠١٠	السنة الأولى ٢٠٠٩	نوع الدورة التدريبية	المحور التدريبي
					معدل العدد المستهدف للدورات المقامة ضمن الإطار الزمني لخطة العمل
٢٢	١٠	٨	٤	دورة تأسيس مهارات اللغة الإنجليزية (مستوى المبتدئين)	تطوير مهارات اللغة الإنجليزية
٢٠	١٠	٨	٢	دورة مهارات اللغة الإنجليزية الشاملة	
١٨	٨	٦	٤	دورة المحاسبة باللغة الإنجليزية	
١٠	٤	٤	٢	دورة اللغة الإنجليزية المتخصصة بالرسائل التجارية والأعمال	
٦٠	٣٢	٢٦	١٢	مجموع الدورات خلال السنة	
٢٤	١٠	١٠	٤	دورة الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL)	دورات أساسيات استخدام تطبيقات الحاسوب
١٢	٥	٥	٢	دورة الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL) – مستوى متقدم	
٣٦	١٥	١٥	٦	مجموع الدورات خلال السنة	
٤٠	٢٠	١٥	٥	دورات متعددة حسب الاحتياجات التدريبية في الخطة التربوية السنوية	دورات مختلفة في المحاسبة والتحليل المالي والإدارة والتسويق وتطوير الأعمال
٤٠	٢٠	١٥	٥	مجموع الدورات خلال السنة	

## أعداد المتدربين:

تخرج ما مجموعه ١٩٦٥ متدرباً على الأقل خلال فترة الثلاث سنوات الأولى من عمر المركز موزعين على المحاور التدريبية الرئيسية كالتالي:

- تطوير مهارات اللغة الإنجليزية: ٩٦٠ متدرباً.

- دورات في أساسيات إستخدام تطبيقات الحاسوب: ٤٧٥ متدرباً.

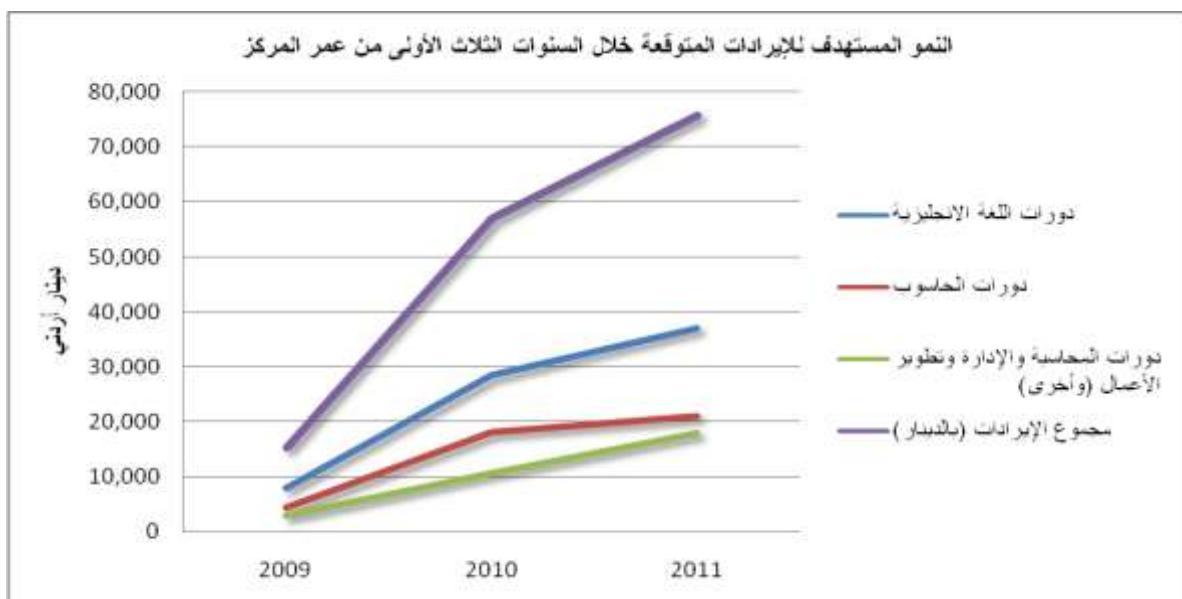
- دورات مختلفة في المحاسبة والتحليل المالي والإدارة والتسويق والتطوير الإداري: ٥٣٠ متدرباً.

معدل العدد المستهدف للمتدربين ضمن الإطار الزمني لخطوة العمل				نوع الدورة التدريبية	المحور التدريبي
المجموع الكلي	السنة الثالثة ٢٠١١	السنة الثانية ٢٠١٠	السنة الأولى ٢٠٠٩		
٣١٠	١٥٠	١٢٠	٤٠	دورات تأسيس مهارات اللغة الإنجليزية (مستوى المبتدئين)	تطوير مهارات اللغة الإنجليزية
٢٩٠	١٥٠	١٢٠	٢٠	دورات مهارات اللغة الإنجليزية الشاملة	
٢٥٠	١٢٠	٩٠	٤٠	دورات المحافظة باللغة الإنجليزية	
١١٠	٦٠	٤٠	١٠	دورات اللغة الإنجليزية المتخصصة بالدراسات التجارية والأعمال	
٩٦٠	٤٨٠	٣٧٠	١١٠	مجموع الدورات خلال السنة	
٣٤٠	١٥٠	١٥٠	٤٠	دورات الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL)	دورات أساسيات استخدام تطبيقات الحاسوب
١٣٥	٧٥	٥٠	١٠	دورات الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL) – مستوى متقدم	
٤٧٥	٢٢٥	٢٠٠	٥٠	مجموع الدورات خلال السنة	
٥٣٠	٣٠٠	١٨٠	٥٠	دورات متعددة حسب الاحتياجات التدريبية في الخطة التربوية السنوية	دورات مختلفة في المحاسبة والتحليل
٥٣٠	٣٠٠	١٨٠	٥٠	مجموع الدورات خلال السنة	المالي والإدارة والتسويق وتطوير الأعمال

#### حجم الإيرادات:

تحقيق ما مجموعه ١٤٨,٤٠٠ دينار أردني على الأقل (تراكمياً) كإجمالي إيرادات المركز من الدورات التدريبية المقدمة خلال السنوات الثلاث الأولى من عمر المركز كما هو موضح في الجدول التالي:

مجموع الإيرادات المتوقعة خلال السنوات الثلاث الأولى من عمر المركز بالدينار الأردني				المحاور التدريبية
السنة الثالثة ٢٠١١	السنة الثانية ٢٠١٠	السنة الأولى ٢٠٠٩		
36,900	28,300	8,000		تطوير مهارات اللغة الإنجليزية
21,000	18,000	4,400		دورات أساسيات استخدام تطبيقات الحاسوب
18,000	10,800	3,000		دورات مختلفة في المحاسبة والتحليل المالي والإدارة والتسويق وتطوير الأعمال
<b>75,900</b>	<b>57,100</b>	<b>15,400</b>		<b>المجموع الكلي</b>



#### صافي الأرباح وهامش الربح:

تحقيق ما لا يقل عن ٩٠،٠٠٠ دينار أردني (تراكمياً) كصافي أرباح المركز من مجموع الإيرادات خلال السنوات الثلاث الأولى من عمر المركز وبنسبة هامش ربح تبلغ ٤٥% في السنة الثالثة كما يوضح الجدول التالي:

مؤشر الربحية	السنة الثالثة ٢٠١١	السنة الثانية ٢٠١٠	السنة الأولى ٢٠٠٩
صافي الربح خلال السنة (دينار اردني)	٦٢،٦١١	٢٦،٤٢٣	١٠٢٣
نسبة صافي الربح إلى الإيرادات	%٣٦	%٣٦	%٣٨
نسبة هامش الربح	%٤٥	%٤٢	%٦

#### معدل العائد الداخلي:

تحقيق معدل عائد داخلي بنسبة لا تقل عن ٤٩% بحيث يكون أكبر من معدل تكلفة رأس المال المقدر بـ ١٥% وأن تتحقق فترة الإسترداد خلال سنتين أي بنهاية السنة الثانية عام ٢٠١٠.

#### معدل العائد على الاستثمار:

المؤشر	السنة الثالثة ٢٠١١	السنة الثانية ٢٠١٠	السنة الأولى ٢٠٠٩
معدل العائد على الاستثمار (ROI)	56%	90%	4%

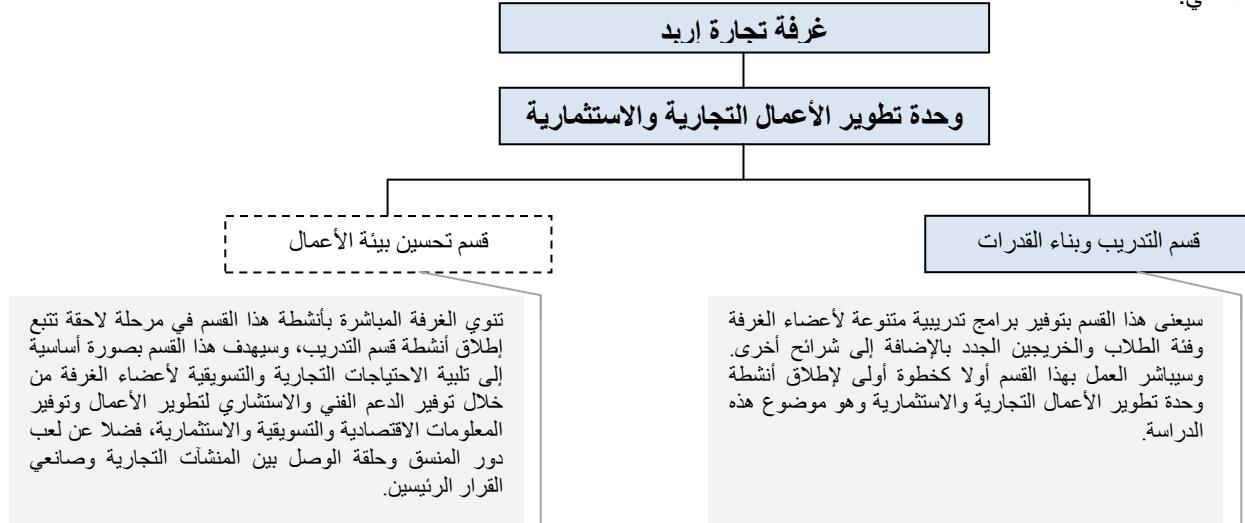
## ١،١ خلفية الدراسة

يعد القطاع التجاري في محافظة إربد من أهم القطاعات الاقتصادية ومن أكثرها تأثيراً في التنمية الاقتصادية المحلية من حيث كونه يلعب دوراً رئيساً في تنمية وتطوير انتاجية قطاعات أخرى على مستوى المدينة والمحافظة على حد سواء. ويظهر ذلك جلياً من خلال تزايد أعداد المتاجر الحديثة والمتنوعة والتي تحتل مركز مدينة إربد خلال السنوات الأخيرة. ونظراً لتطور القطاع التجاري ونموه وإزدهاره المستمر فقد تأسست غرفة تجارة إربد عام ١٩٥٠ لتنظيم المصالح التجارية لمنتسبيها الذين لم يكن يتجاوز عددهم آنذاك ١٥٠٠ عضواً، إلا أن عدد منتسبي الغرفة اليوم من متاجر ومؤسسات وشركات تجارية قد فاق ١٥٠٠٠ عضواً<sup>١</sup>.

ومنذ تأسيسها والغرفة تعكف على تلبية المهام المنوطة بها كفورة دافعة لعجلة تنمية القطاع التجاري في مدينة إربد بكفاءة ومصداقية، فهي تلعب دوراً حيوياً في تطوير السياسات المتعلقة بالتجارة واستراتيجيات تنفيذها وذلك بالتنسيق والتثبيك مع وزارة الصناعة والتجارة بالإضافة إلى الغرف التجارية في المحافظات الأخرى. وقد تبنت دور الغرفة منذ تأسيسها حتى الآن واسع نطاقه ليشمل مؤسسات المجتمع المحلي والجمعيات التعاونية بالإضافة إلى منتسبيها من المؤسسات التجارية الخاصة، مما أدى إلى كسب الغرفة لثقة المجتمعين التجاري والمحلي على حد سواء وتبؤها مركزاً مرموقاً ذو قوة تأثير فعالة في الأوساط التجارية والخدمية وحتى التعليمية في مدينة إربد.

ومن هذا المنطلق ومن خلال الاعتماد على المكانة المتميزة للغرفة في إربد ومصداقيتها الموثوقة بين المنشآت التجارية والمجتمعات المحلية، وتعزيزاً لدورها التفاعلي في تطوير القطاع التجاري في مدينة إربد، فقد بادرت الغرفة بفكرة إنشاء وحدة لتطوير الأعمال التجارية والاستثمارية بحيث تهدف هذا الوحدة بشكل رئيس إلى تعزيز انتاجية القطاع التجاري في إربد ورفع كفاءة ومهارات أصحاب الأعمال والموارد البشرية الراغدة لسوق العمل في القطاع التجاري في إربد خاصة فيما يتعلق بكيفية ممارسة الأعمال المرتبطة بإدارة وتشغيل المؤسسات التجارية والخدمية، بالإضافة إلى توفير البيانات والمعلومات الاقتصادية والتسويقية وتقديم الخدمات الاستشارية لأعضاء الغرفة والعمل كحلقة وصل بين القطاع التجاري الخاص والمجتمع الأكاديمي ومؤسسات القطاع العام وتحسين البيئة الاستثمارية وزيادة فرص العمل المتوفرة لكلا الجنسين ولكل الفئات الاجتماعية خاصة ذوي الدخل المنخفض والخريجين الجدد.

وتماشياً مع هذه الأهداف فقد تم وضع التصور المبدئي لهيكل الوحدة بحيث يتكون من قسمين فنيين رئисين، كما يوضح الشكل التالي:



<sup>١</sup>المصدر: قاعدة بيانات أعضاء غرفة تجارة إربد

#### **أ. قسم التدريب وبناء القدرات:**

وهو القسم محل هذه الدراسة ويعنى في المقام الأول ببناء قدرات الموارد البشرية الرافدة للقطاع التجاري والخدmi في المحافظة من خلال توفير برامج تدريبية متنوعة لمنتسبي الغرفة وشراحت أخرى من المجتمع ستتأتى الدراسة على ذكرها بالقصيب لاحقاً. وسيختص هذا القسم بتقييم دورات متنوعة ضمن المحاور التدريبية الرئيسة التالية:

- تكنولوجيا المعلومات واستخدام تطبيقات الحاسوب الأساسية.
- مهارات اللغة الانجليزية.
- المحاسبة والتخطيط المالي والإدارة وتطوير الأعمال.

#### **ب. قسم تحسين بيئة الأعمال:**

تنوي الغرفة المباشرة بأنشطة هذا القسم في مرحلة لاحقة تتبع إطلاق أنشطة قسم التدريب، وسيهدف هذا القسم بصورة أساسية إلى تلبية الاحتياجات التجارية والتسويقية لأعضاء الغرفة من خلال توفير الدعم الفني والإستشاري لتطوير الأعمال وتوفير المعلومات الاقتصادية والتسويقية والإستثمارية، فضلاً عن لعب دور المنسق وحلقة الوصل بين المنشآت التجارية وصانعي القرار الرئيسيين.

### **١,٢ أهداف الدراسة**

تهدف هذه الخطة إلى عرض وتوثيق الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية والمبادئ التوجيهية التي ستحكم عمل قسم التدريب وبناء القدرات التابع لوحدة تطوير الأعمال التجارية والإستثمارية في غرفة تجارة إربد، وذلك من خلال إعداد خطة عمل متكاملة لقسم التدريب وبناء القدرات، بحيث تكون هذه الخطة بمثابة وثيقة تشغيلية واضحة ومتكلمة تحقق النتائج التالية:

- وضع إستراتيجية عمل تتضمن رؤية واضحة ورسالة وأهداف إستراتيجية ذكية (SMART Objectives) بحيث تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس والإنجاز ومحددة زمنياً، وذلك بما يتاغم وينسجم مع الرؤية والمهمة والأهداف والتوجهات العامة للغرفة.
- تحديد الإستراتيجيات التسويقية والتشغيلية والخطة المالية وخطة تعين الموارد البشرية.
- وضع آلية الرقابة وتقييم الأداء.
- تحديد أولويات الخدمات والبرامج التدريبية التي سيقدمها القسم.
- وضع جدول زمني يحدد المدى الزمني التقريري لتنفيذ الأنشطة والفعاليات المختلفة لإطلاق وتشغيل القسم يشمل فترة الـ ١٢ شهراً الأولى.

### **١,٣ المنهجية**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف طبيعة مشروع إنشاء قسم التدريب قيد الدراسة وقد تم إتباع إجراءات منهجية تتسم بالحيادية والموضوعية بهدف الوصول إلى أفضل النتائج التي يمكن الإعتماد عليها وإتباعها بما يضمن تحقيق أهداف قسم التدريب بكفاءة وفعالية، كما تم الإعتماد على منهج التحليل الكمي للبيانات السوقية والمالية للوصول إلى تغيرات حول حجم الفرصة السوقية والوصول إلى مؤشرات مالية تتحرى الدقة والموضوعية.

### **١,٣,١ الإجراءات المنهجية المتبعة في إجراء تحليل الوضع التنافسي وإعداد الخطة التسويقية:**

تم إجراء التحليل الكمي للبيانات والمؤشرات السوقية بغرض التوصل إلى استنتاجات منطقية تسهم في التوصل إلى تنبؤات تتحرى الدقة والموضوعية قدر المستطاع حول حجم الفرصة السوقية والمنافسة من المراكز والمعاهد التي تقدم برامج تدريبية وسلوك الزبائن ضمن مختلف الشرائح السوقية وقد تم ذلك من خلال اتباع الخطوات المنهجية التالية:

- أ. جمع البيانات من المصادر الأولية**، وذلك من خلال ما يلي:  
إجراء استطلاع للرأي على شكل مسح ميداني مبسط يشمل فئات طلاب الجامعات والخريجين الجدد من كلا الجنسين (باستثناء تخصصات الأدب الإنجليزي وعلوم الحاسوب)، وذلك بهدف التعرف على تفضيلات الزبائن المحتملين ضمن الشرائح السوقية المستهدفة وتحديد احتياجاتهم التدريبية وكذلك العوامل المؤثرة في قراراتهم الشرائية المتعلقة بالإلتحاق بمراكز تدريبية معينة دون غيرها.
- ب. جمع البيانات من المصادر الثانية**، وذلك من خلال ما يلي:  
جمع وتحليل البيانات الإحصائية التي يمكن الحصول عليها من دائرة الإحصاءات العامة ووزارة التعليم العالي وغيرها من المصادر الموثوقة.

## ١,٣,٢ الإجراءات المنهجية المتّبعة في إعداد الخطة التشغيلية:

تركزت المنهجية المتّبعة في إعداد الخطة التشغيلية على تصميم نموذج تشغيلي لقسم التدريب بناءً على فهم واستيعاب أبرز العوامل والخصائص الفنية لإدارة وتشغيل المراكز والمعاهد التدريبية، وذلك من خلال اتباع الإجراءات المنهجية التالية:

- أ. إجراء البحث المكتبي** على نماذج مختلفة من مراكز ومعاهد تدريبية تطرح برامج تدريبية مشابهة بهدف الإلتحاق على أفضل الممارسات في مجال إدارة البرامج التدريبية.
- ب. عقد مقابلة شخصية مع السيد نضال البيطار مدير أكاديمية أوبتيمايزا للتدريب (Optimiza Academy) للتعرف على آلية إدارة وتشغيل المراكز التدريبية بشكل عام.**
- ت. عقد مقابلات شخصية مع كل من رئيس غرفة تجارة إربد (السيد محمد الشوحة) والمديرة التنفيذية لقسم التدريب وبناء القدرات (السيدة سمر التل)، بالإضافة إلى مدير البرنامج التدريبي - مستشار التدريب (السيد فريد الروسان) ومحاسب القسم. حيث تهدف هذه المقابلات إلى التعرف على التصورات المبدئية والتوجهات الأساسية لغرفة تجارة إربد فيما يتعلق بإدارة وتشغيل قسم التدريب والبرامج التدريبية المنوي طرحها.**
- ث. عقد جلسات العصف الذهني.**

## ١,٣,٣ الإجراءات المنهجية المتّبعة في إعداد الخطة المالية:

تركزت المنهجية المتّبعة في إعداد الخطة المالية على الإجراءات المنهجية التالية:

- أ. مراجعة البيانات المالية المتعلقة بالإيرادات المتوقعة والتکاليف الرأسمالية والنفقات التشغيلية والإدارية الواردة في مقترن الغرفة لإنشاء وحدة تطوير الأعمال الاقتصادية والاستثمارية.**
- ب. تدقيق هذه البيانات وذلك من خلال عقد مقابلة مع محاسب الغرفة ومطابقة تلك البيانات مع واقع السوق بهدف ضمان الدقة والموضوعية.**
- ت. تقدير الإيرادات المتوقعة، بناءً على مؤشرات تحليل السوق بحيث تكون أكثر موضوعية وواقعية في إجراء التقديرات.**
- ث. إخراج القوائم المالية وفق أفضل الأنظمة المحاسبية المطبقة دولياً.**

## ٢,٠ المفهوم والإطار العملي لمركز التدريب وبناء القدرات

## ١،٢ نبذة تعريفية عن مركز التدريب وبناء القدرات

يعتبر التدريب من أكثر الوسائل فاعلية لإكساب المتدرب مهارات وسلوكيات جديدة تغذى وتفعّل المهارات الأصلية لديه، من خلال تبني وتطبيق نماذج ونظريات التعليم الفعالة على نحو يحقق زيادة الفعالية في أداء العمل.

وإنطلاقاً من حرص غرفة تجارة إربد على تطوير وصفق مهارات وقدرات العنصر البشري كونه يمثل الركيزة الأساسية في عملية التنمية التجارية والإقتصادية في المحافظة، وبما أن الإستناد فقط على التعليم لا يكفي لقيام الخريجين بمتطلبات الوظائف والمهن التي يحتاجها سوق العمل، فقد توجّهت الغرفة إلى إيجاد فكرة التدريب باعتبارها الوسيلة التي من شأنها الالسهام في تطوير مهارات الموارد البشرية ورفع كفائتها مما يسهم في تعزيز ورفع القدرات التنافسية للقطاع التجاري في المحافظة بشكل خاص.

في ضوء ذلك، بادرت الغرفة بفكرة إنشاء مركز ضمن وحدة تطوير الأعمال الإقتصادية والإستثمارية تم الاتفاق على تسميته بـ"مركز التدريب وبناء القدرات"، بحيث يعمل هذا المركز على تقديم برامج تدريبية متعددة يمكن أن تستفيد منها شرائح متعددة من المجتمع.

## ٢،٢ مبررات تأسيس مركز التدريب وبناء القدرات

اهتمت غرفة تجارة إربد بإدخال النشاط التدريبي ضمن أنشطتها الأساسية، وذلك ضمن واقع مسؤوليتها اتجاه دعم وتطوير القطاع التجاري الخاص في المحافظة، إضافة إلى دورها المتزايد في التنمية الإقتصادية والإستثمارية في المحافظة، وإنطلاقاً من المبررات الأساسية التالية:

١. الإسهام في تعزيز إنتاجية ورفع تنافسية القطاع التجاري والخدمي من خلال تلبية حاجيات هذا القطاع من الموارد البشرية المدربة والمؤهلة.
٢. الإسهام في تطوير مهارات الخريجين الجدد فيما يتعلق باللغة الإنجليزية، تطبيقات الحاسوب، التطوير الإداري، التحليل المالي، المحاسبة ومهارات الاتصال، وذلك لسد إحتياجات سوق العمل بالأعداد والنوعيات المطلوبة من هذه المهارات التي تتطلبها الوظائف في القطاعات التجارية والخدمية.
٣. الرغبة في إكساب الخريجين الجدد سلوكيات ومهارات العمل في القطاع الخاص.
٤. حيث أن غرفة تجارة إربد تحتل موقعاً متميزاً في الأوساط التجارية والخدمية في المحافظة، وكونها الجهة الرئيسة التي تمثل القطاع التجاري وتتولى دعمه وتطويره، فإنها تعد من أكثر الجهات المعنية بتوفير المهارات التي يحتاجها كل من القطاع الخاص والعام.
٥. زيادة فرص العمل وخاصة للخريجين الجدد والسيدات من خلال صقل مهاراتهم وبناء قدراتهم.

## ٢،٣ وصف الخدمات المقدمة

سيقوم المركز بتقديم مجموعة من البرامج التدريبية المتنوعة ضمن ثلاثة محاور تدريبية رئيسة كما يلى:

### المحور التدريبي الأول: تطوير مهارات اللغة الإنجليزية

ويتضمن هذا المحور البرامج التدريبية التالية:

- دورات تأسيس مهارات اللغة الإنجليزية (مستوى المبتدئين)

- دورة مهارات اللغة الإنجليزية الشاملة (قواعد، كتابة، قراءة، استماع ومحادثة).
- دورة المحادثة باللغة الإنجليزية.
- دورة اللغة الإنجليزية المتخصصة بالدراسات التجارية والأعمال.

#### **المحور التدريسي الثاني: أساسيات استخدام تطبيقات الحاسوب**

ويتضمن هذا المحور البرامج التدريبية التالية:

- دورة التحضير لإمتحان الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL)
- دورة الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL) – المستوى المتقدم.

#### **المحور التدريسي الثالث: دورات التطوير الإداري**

ويشمل هذا المحور دورات متنوعة في المحاسبة والتحليل المالي والإدارة وتطوير الأعمال والتسويق والقيادة وإدارة المشاريع الصغيرة وغيرها من المواضيع التدريبية ذات العلاقة المباشرة بتطوير الأعمال لاسيما في القطاع التجاري.

## **٤،٢ مقر المركز**

من المقرر أن يتم تخصيص الطابق الرابع من مبني غرفة تجارة اربد لإنشاء وحدة تطوير الأعمال التجارية والاستثمارية فيه والتي ستتضمن مركز التدريب وبناء القدرات. وتبلغ المساحة الكلية لمقر الوحدة حوالي ٥٠٠ متر مربع وهي تتضمن أربع قاعات للتدريب، منها اثنان بمساحات كبيرة حيث تبلغ مساحة الواحدة منها ٤٣٤ متر مربع (تسلحان كمختبرات اللغة والحواسيب)، وإثنان أصغر حيث تبلغ مساحة كل منها ٢١٧٥ متر مربع. ويتضمن مقر المركز أيضاً قاعة إستقبال ومكان مخصص لسكرتاريا واستراحة للمدربين والمتدربين وكذلك ثلاثة مكاتب إدارية.

## **٣،٠ تحليل الوضع التنافسي**

### **١،٣ أبرز عناصر نجاح إدارة البرامج التدريبية**

#### **▪ تعريف التدريب:**

ليس هناك إجماع بين الباحثين على تعريف موحد للتدريب وذلك يعود إلى التباين في منهجة التدريب كنشاط تعليمي وعلقي، إلا ان مجمل التعريفات تشير إلى أن التدريب هو عملية منظمة ومستمرة تتكون من عدة عناصر تتنظم في حلقة واحدة تهدف إلى اكتساب المتدرب المعارف والمهارات والسلوكيات التي يفترض أن تؤدي إلى تحسين أداؤه في المجالات التي تتناولها التدريب.

وطبقاً لهذا المفهوم، فإنه يمكن حصر أبرز المكونات الفنية للعملية التدريبية بالعناصر التالية:

#### **أهداف التدريب:**

من الضروري أن تكون الأهداف من وراء التدريب واضحة ومحددة بحيث تستجيب لاحتياجات المتدربين وتناسب مع قدرات المدربين، وتكون قابلة للإنجاز من خلال البرنامج التدريسي.

#### **المتدرب:**

وهو الشخص الملتقي للتدريب،

حيث يعتمد نجاح التدريب إلى حد كبير على اقتناع المتدرب بأهمية التدريب و حاجته إليه من جهة، وعلى وجود متدربين آخرين معه لديهم نفس الأهداف من جهة أخرى.

#### المدرب:

وهو محور عملية الاتصال التدريبي وعليه فإنه من المهم جداً اختيار المدرب المناسب الذي يجمع بين المؤهل الأكاديمي والخبرة العملية المثبتة في موضوع التدريب بالإضافة إلى إمتلاكه لمهارات استخدام الوسائل التدريبية وتمرسه في استعمال أساليب التدريب المتنوعة والمتطورة بما يتفق مع مستوى المتدربين وطبيعة التدريب وأهدافه.

وتجرد الإشارة إلى أن طبيعة موضوع التدريب تحدد من هو المدرب المناسب، فقد لا يكون التدريب من النوع الذي يتطلب مقدرة كلامية عالية، وإنما يركز على التدريب العملي كما هو الحال في البرامج التدريبية الخاصة بتطوير مهارات استخدام تطبيقات الحاسوب مثلاً. وبشكل عام فإن أبرز سمات المدرب الناجح هي: الانصات الجيد، توصيل المعلومة بصورة واضحة من خلال الإتصال الفعال من الناحية اللفظية وغير اللفظية، الإنفعال المتوازن، التمكن من المادة التدريبية، المرونة ورحابة الصدر وتقبل آراء الآخرين، القراءة على تحقيق التناغم والإنسجام بين المتدربين، بالإضافة إلى القراءة على إعطاء أمثلة تطبيقية من واقع الحياة العملية.

#### المادة التدريبية (موضوع التدريب):

يجب أن تكون المادة موضوع التدريب تناسب مع الأهداف التدريبية التي تم تحديدها، ومن الضروري أن يتم إعدادها ومراجعةتها مسبقاً قبل بدء التدريب، ويجب أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق بواسطة المتدرب؛ ولذلك يجب مراعاة اختيار أساليب التدريب المناسبة لتوسيع المحتوى أو المهارة المطلوبة للمتدربين بصورة بسيطة وسهلة، بحيث يمكن تطبيقها على أرض الواقع.

#### بيئة التدريب:

وهي تشمل مكان التدريب من حيث، القاعات المناسبة والتي تتتوفر فيها وسائل سمعية وبصرية ملائمة لطبيعة موضوع التدريب، ملائمة كل المؤثرات المحيطة بالمكان والأفراد المرتبطين بالتدريب، الأجهزة والمعدات، التهوية والإضاءة، المقاعد المريحة (في حال تطلب التدريب اللجوء إلى أسلوب مجموعات العمل)، الخدمات والتسهيلات المتوفرة، وأن يكون عدد المتدربين مناسباً لهدف التدريب. وتجرد الإشارة إلى أن تحديد بيئة التدريب المناسبة يتوقف على طبيعة ونوع التدريب.

#### أساليب التدريب:

وهي تشكل طريقة أو أسلوب التدريب المتبعة في إنجاز أهداف التدريب، وهي تتنوع حسب طبيعة ونوع التدريب ومنها: أسلوب المحاضرة، تمثيل الأدوار، حلقات النقاش الجماعية، المباريات الإدارية، حلقات وجماعات العمل، الورش التدريبية، التمارين العملية وغيرها من الأساليب.

وفي ضوء مكونات العملية التدريبية، فإنه يمكن تلخيص أبرز العوامل الهامة لنجاح إدارة البرامج التدريبية في الشكل التالي:



## الشكل (٢): عوامل نجاح إدارة البرامج التدريبية

وبناءً على ذلك فإنه لابد من مراعاة النقاط التالية:

- مراعاة وجود درجة عالية من الإرتباط المباشر والوثيق بين المهارات الأساسية ومتطلبات العمل وأولويات الاحتياجات التدريبية لدى المتدرب.
- مشاركة المتدربين: ضرورة إلتزام جميع المتدربين بالمشاركة في البرنامج التدريبي خلال فترة انعقاده وعدم السماح بالغياب لفترة تتجاوز ٢٠ - ٢٥ % من مدة البرنامج التدريبي.
- أن يكون أساس مشاركة المتدربين في البرنامج هو التطلع للمنافسة وبث نوع من الحماس والتشجيع بعيداً عن الدافع التقليدي والذي يُبني على أساس كون الأنشطة المقدمة خلال التدريب تعتمد على الذاكرة والحفظ الذهني.
- أن يتمكن المتدربين من قياس مدى تقدمهم خلال فترة انعقاد البرنامج التدريبي وكذلك مدى تطور مهاراتهم في نهاية مدة البرنامج.

## ٣،٢ تحليل السوق

### ٣،٢،١ حجم السوق

من الصعوبة بمكان الوصول إلى تحديد دقيق لحجم سوق الدورات التدريبية في المملكة بشكل عام وفي إربد بشكل خاص، وكذلك من الصعب تحديد أحجام سوق التدريب حسب نوع وطبيعة البرامج التدريبية وذلك بسبب عدم وجود أية مسوحات أو أبحاث تسويقية مؤثقة ومعتمده من مصادر البيانات الرسمية في هذا الموضوع. كما أن نشاط التدريب يدخل من ضمن عدة أنشطة اقتصادية في قطاع الخدمات وفق نظام الـ ISIC-Cd الذي تعتمده دائرة الاحصاءات العامة في إجراء المسح الاقتصادي، مما يصعب فصل نشاط التدريب بغرض التعرف على أبرز المؤشرات الاقتصادية والتسويقية لهذا القطاع. إلا أن مسح نفقات ودخل الأسرة الصادر عن دائرة الاحصاءات العامة قد أشار إلى حجم الإنفاق على الدورات التدريبية والتعليمية والأهمية النسبية لهذا

الإنفاق من مجلل اتفاق الأسر على مختلف السلع والخدمات. وبناءً عليه اعتمدت هذه الدراسة على قيمة رسوم الدورات التدريبية والتعليمية التي أوردها مسح نفقات ودخل الأسرة كمؤشر منطقي ومقبول اقتصادياً للتغيير عن حجم سوق التدريب في إربد والمملكة بشكل عام.

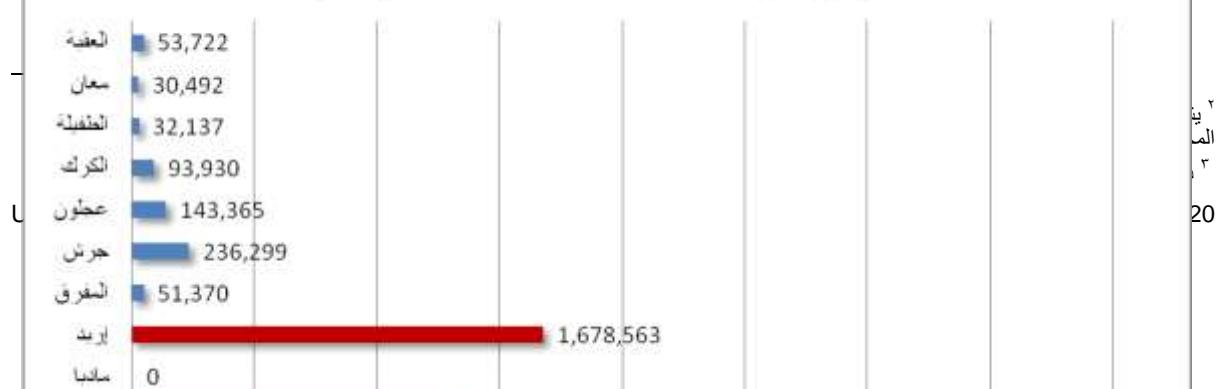
نمو حجم سوق الدورات التدريبية والتعليمية على مستويات إربد والعاصمة عمان والمملكة خلال الفترة (٢٠٠٣ - ٢٠٠٦)					
المملكة (بالدينار الأردني)	العاصمة (عمان) (بالدينار الأردني)	إربد (بالدينار الأردني)	السلع والخدمات (السوق)		
متوسط الفترة -٢٠٠٢ -٢٠٠٣	٢٠٠٦	متوسط الفترة -٢٠٠٢ -٢٠٠٣	٢٠٠٦	متوسط الفترة -٢٠٠٢ -٢٠٠٣	٢٠٠٦
٤,٩٥٠,٩٢٤	٧,٠٥٩,٧٣٠	٢,٧٨٠,٣٥٢	٣,٣٣٧,٣٤١	٧٠٦,٦١٦	١,٦٧٨,٥٦٣
42.6%	20%		137.5%		معدل نمو السوق

الجدول(١): نمو حجم سوق الدورات التدريبية والتعليمية على مستويات إربد والعاصمة عمان والمملكة خلال الفترة (٢٠٠٣ - ٢٠٠٦)

يبين الجدول أعلاه<sup>٣</sup> نمو حجم سوق الدورات التدريبية والتعليمية على مستويات محافظة إربد، العاصمة (عمان) والمملكة بشكل عام، خلال الفترة (٢٠٠٣ - ٢٠٠٦) من حيث حجم نفقات الأسر على رسوم الدورات التدريبية. وتتجدر الإشارة إلى أن الدورات التدريبية والتعليمية المشار إليها في الجدول أعلاه تشمل مختلف أنواع البرامج التدريبية والتعليمية وحتى المهنية ولا تقتصر على تطوير مهارات اللغة الإنجليزية والحواسيب والمحاسبة والإدارة فقط. وتشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن قيمة إنفاق الأسر في محافظة إربد على الدورات التدريبية والتعليمية تجاوز ١,٦٧٨,٥٠٠ في عام ٢٠٠٦، مما يعكس نمواً كبيراً في حجم السوق بلغ ١٣٧.٥% خلال الفترة (٢٠٠٣ - ٢٠٠٦). وتبيّن هذه البيانات أيضاً أن سوق الدورات التدريبية في إربد قد حقق نمواً ملحوظاً بمعادل يقارب سبعة أضعاف معدل نمو السوق في العاصمة عمان خلال نفس الفترة.

وبالنظر إلى الشكل البياني أدناه الذي يوضح حجم سوق الدورات التدريبية على مستوى المحافظات، نجد أن سوق الدورات التدريبية في محافظة إربد يأتي في المرتبة الثانية من حيث الحجم بعد العاصمة عمان وبحصة سوقية تبلغ 23.8% من حجم سوق التدريب في المملكة كل (٢٠٠٦).

حجم سوق الدورات التدريبية والتعليمية حسب المحافظات (٢٠٠٦)



(الشكل(٣): حجم سوق الدورات التدريبية والتعليمية حسب المحافظات (٢٠٠٦)

يوضح الشكل أعلاه حجم سوق الدورات التدريبية ومعدل نمو الطلب عليها في محافظة إربد، ويرجع السبب في ذلك إلى حزمة من المتغيرات السكانية والديموغرافية والتعليمية، وغيرها:

- الارتفاع النسبي في عدد السكان والكثافة السكانية في المحافظة وتركز المجتمع السكاني ضمن الفئة العمرية الشبابية بالمقارنة مع باقي محافظات المملكة.

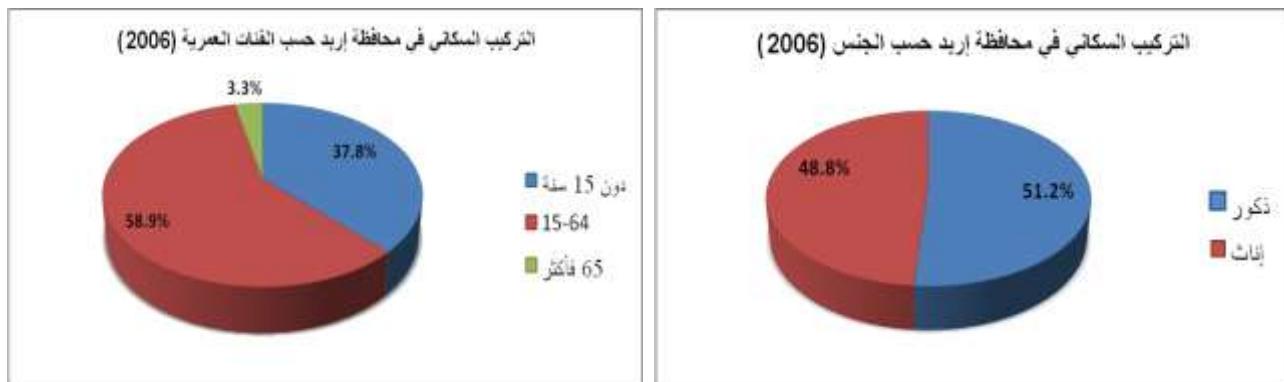
يبلغ العدد الكلي لسكان محافظة إربد حوالي ٩٦٦,٨ ألف نسمة (٢٠٠٦) مما جعلها تحتل المرتبة الثانية بين محافظات المملكة بعد محافظة العاصمة عمان من حيث نسبة عدد سكانها التي تشكل ١٧,٨% من إجمالي عدد سكان المملكة ككل كما يوضح الجدول التالي:

المحافظة	السنة				عدد سكان المملكة خلال الفترة (٢٠٠٣ - ٢٠٠٦) على مستوى المحافظات (بالألف)
	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	٢٠٠٣	
النسبة من مجموع سكان المملكة (٢٠٠٦)					
العاصمة	٣٨,٨	2172.8	2125.4	2074.0	٢٠٢٩,٢
البلقاء	٦,٧	375.2	367.2	356.0	350.4
الزرقاء	١٤,٨	834.4	810.5	799.0	779.3
مادبا	٢,٥	140.0	137.1	135.0	130.8
اربد	١٧,٨	996.8	974.8	952.0	930.9
المفرق	٤,٧	263.2	257.2	250.0	245.8
جرش	٣,٠	168.0	164.3	161.0	156.9
عجلون	٢,٣	128.8	126.1	123.0	120.3
الكرك	٣,٩	218.4	214.1	211.0	204
الطفيلية	١,٤	78.4	77.1	77.0	73.2
معان	١,٩	106.4	104.1	102.0	99.4
العقبة	٢,١	117.6	115.1	110.0	109.8
المملكة (المجموع)		5600.0	5473.0	5350.0	5230.0

(الجدول(٢): عدد سكان المملكة خلال الفترة (٢٠٠٣ - ٢٠٠٦) على مستوى المحافظات (بالألف)

وكما يوضح الجدول أعلاه فإن الكثافة السكانية لمحافظة إربد هي الأعلى بين كافة محافظات المملكة بما فيها العاصمة عمان وبواقع ٦٣٤,١ فرد لكل كيلو متر مربع مقارنة بالعاصمة عمان التي تبلغ الكثافة السكانية فيها ٢٨٦,٧ فرد لكل كيلو متر مربع ومعدل الكثافة السكانية للمملكة بشكل عام الذي يبلغ ٦٣,١ فرد لكل كيلو متر مربع، وعليه فإن محافظة إربد تعتبر مجتمعاً فتيّاً (حسب التركيب الديموغرافي لسكان المحافظة من حيث الجنس والفئة العمرية)، مما يؤدي إلى زيادة نمو وإرتفاع الطلب على سوق التدريب فيها.

يظهر الرسمين التاليين التركيب الديموغرافي لسكان محافظة إربد من حيث التوزيع حسب الجنس والفئة العمرية:



الشكل(٤): التركيب الديموغرافي لسكان محافظة إربد من حيث الجنس والفئة العمرية

تظهر الأشكال البيانية أعلاه نقطتين أساسيتين:

- يتوزع التركيب السكاني لمحافظة إربد بشكل متباين تقريباً بين الذكور والإناث حيث يبلغ عدد الذكور ٥١٠,٥ ألفاً بواقع ٥١,٢% من إجمالي عدد السكان في المحافظة، في حين يبلغ عدد الإناث ٤٨٦,٣ ألفاً بواقع ٤٨,٨% من إجمالي عدد السكان في المحافظة<sup>٤</sup>. وتجرد الإشارة هنا إلى أن نسبة الإناث في إربد تعتبر مرتفعة نسبياً بالمقارنة مع المحافظات الأخرى في المملكة فهي تحتل المرتبة الثالثة بين محافظات المملكة بعد كل من محافظتي عجلون والطفيلة من حيث نسبة عدد الإناث إلى إجمالي عدد السكان فيها. وبالتالي فإنه من المهم النظر إلى فئة المتدربين من الإناث عند إجراء استطلاع رأي المتدربين المحتملين لقياس اتجاهاتهم وتقضياتهم في سوق التدريب.

- يعتبر المجتمع السكاني في محافظة إربد مجتمعاً فتيّاً، حيث يبلغ عدد السكان ضمن الفئة العمرية ما دون سن الخامسة عشرة ما يقارب ٣٧٦,٨ ألفاً بواقع ٣٧,٨% من إجمالي عدد سكان المحافظة في حين يبلغ عدد الفئة العمرية ١٥ إلى ٦٤ عاماً ما يقارب ٥٨٧,١ ألفاً بواقع ٥٨,٩% من إجمالي عدد سكان المحافظة<sup>٥</sup>. وبما أن متوسط العمر في المحافظة يبلغ ٢٠ - ٢١ سنة فإنه من المنطقي أن يكون الطلب على التدريب فيها مرتفعاً نسبياً بالمقارنة مع باقي المحافظات في المملكة نظراً لارتفاع نسبة عدد السكان في المحافظة الذين هم ضمن الفئة العمرية الأكثر إحتمالاً لاقبالها على التدريب.

## ٢. وجود عدد كبير نسبياً من المدارس والجامعات في إربد بالمقارنة مع باقي المحافظات:

من المهم النظر إلى المؤشرات التعليمية من حيث عدد المدارس والجامعات والمؤسسات التعليمية بالإضافة إلى أعداد المتعلمين والخريجين في المحافظة، لما لها الأثر الكبير على سوق التدريب وخاصة في مجالات مهارات اللغة الانجليزية وتطبيقات الحاسوب الأساسية. فنتائج تحليل اتجاهات وتقضيات المتدربين تبين أن من أحد أهم العوامل التي تدفع المتدربين للإلحاق بدورات تدريبية في مجالات المهارات الأساسية للغة الإنجليزية واستخدام تطبيقات الحاسوب الأساسية هي مرتبطة بعوامل مقابلة لمتطلبات الدراسة الجامعية التي باتت تعتمد كثيراً على إجراء البحث المكتبي من خلال

<sup>٤</sup> المصدر: دائرة الاحصاءات العامة – تعداد السكان ٢٠٠٦

<sup>٥</sup> المصدر: دائرة الاحصاءات العامة – تعداد السكان ٢٠٠٦

الإنترنت وإعداد التقارير المطبوعة وعرضها من خلال تطبيقات الحاسوب، بالإضافة إلى أن الكثير من مناهج الدراسة الجامعية في عدة تخصصات تدرس باللغة الإنجليزية. كما تظهر نتائج هذا التحليل بأن هناك نسبة كبيرة من فئة خريجي الجامعات الجدد يُقبلون للإشراك في دورات لتوسيع مهاراتهم باللغة الإنجليزية واستخدام تطبيقات الحاسوب بهدف تعزيز فرصهم في الحصول على عمل، أو للحصول على عمل أفضل.

وحيث أنتا بصدور بيان الأسباب والعوامل التي أدت إلى الارتفاع النسبي في حجم سوق الدورات التدريبية والنمو الملحوظ في هذا السوق في إربد خلال السنوات القليلة الأخيرة فإنه من المهم الإشارة إلى تميز محافظة إربد بارتفاع عدد المدارس والجامعات والمؤسسات التعليمية فيها مقارنة مع باقي محافظات المملكة. وبالنظر إلى عدد المدارس فإننا نجد أن محافظة إربد تأتي في المرتبة الثانية بعد العاصمة عمان وبواقع ١٠٥٠ مدرسة تشكل ما نسبته ١٩٪ من مجموع عدد المدارس في المملكة حسب احصائيات عام (٢٠٠٦) كما يوضح الجدول التالي:

عدد المدارس في المملكة على مستوى المحافظات (٢٠٠٦)		
المحافظة	عدد المدارس	النسبة من مجموع المدارس في المملكة (%)
العاصمة (عمان)	١٧٦٢	31.9
البلقاء	٤١٠	7.4
الزرقاء	٥٧٨	10.5
مادبا	١٧٣	3.1
اربد	١٠٥٠	19.0
المفرق	٤٢٣	7.7
جرش	٢٠٦	3.7
عجلون	١٥٥	2.8
الكرك	٣٠٣	5.5
الطفيلية	١٣٨	2.5
معان	٢١٠	3.8
العقبة	١٠٩	2.0
<b>المملكة (المجموع)</b>	<b>٥٥١٧</b>	

الجدول (٣): عدد المدارس في المملكة على مستوى المحافظات (٢٠٠٦)

كما تُحتل إربد المرتبة الثانية أيضاً بين محافظات المملكة بعد العاصمة عمان من حيث عدد الطلاب بواقع ٢٩٥,٢١٣ طلاباً، موزعين على مختلف المراحل والمستويات التعليمية المدرسية والجامعة وبنسبة تشكل ١٨,٦٪ من مجموع أعداد الطلاب في المملكة كما يوضح الجدول التالي<sup>٦</sup>:

<sup>٦</sup> المصدر: دائرة الاحصاءات العامة – مؤشرات المحافظات (المؤشرات التعليمية).

المحافظة	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧ (مقدر)	السنة		٢٠٠٣ (%)	٢٠٠٦ (%)	النسبة من مجموع عدد الطالب في المملكة (٢٠٠٧)
						٢٠٠٣	٢٠٠٦			
العاصمة	٥٣١٩١٩	٥٤٤٩٠٠	٥٥٣٧٣٤	٥٧٢٦٩٢	٥٨٦٩٨١.٢	٣٦.٨	٢.٥٠	٣٦.٨	٢.٥٠	٣٦.٨
البلقاء	١٠١٧٩٥	١٠٢٩٩٠	١٠٤٦٤٤	١٠٥٩٢١	١٠٧٣٣٣.٤	٦.٧%	١.٣٣%	٦.٧%	١.٣٣%	٦.٧%
الزرقاء	٢٢٤١٣٦	٢٢٩٧٩٦	٢٣٢٧٩٩	٢٢٩٦١٤	٢٣١٤٩٩.٨	١٤.٥	٠.٨٢%	١٤.٥	٠.٨٢%	١٤.٥
مادبا	٣٩٥١١	٤٠٨٧٢	٤١٣٧٥	٤١٨١٨	٤٢٦١٨.٩٥	٢.٧%	١.٩٢%	٢.٧%	١.٩٢%	٢.٧%
إربد	٢٩٠٧٦٧	٢٩٥٢٦٥	٢٩٣٦٨٩	٢٩٥٢١٣	٢٩٦٧٢٠.٧	١٨.٦%	٠.٥١%	١٨.٦%	٠.٥١%	١٨.٦%
المفرق	٧٠٩٩٦	٧٥٩٧٨	٧٦١٩٩	٧٥٢٢٢	٧٦٧٣٢.٩٦	٤.٨%	٢.٠١%	٤.٨%	٢.٠١%	٤.٨%
جرش	٤٩٥١٨	٥٠٣٧٤	٥٠٧٧١	٥١٤٥٥	٥٢١١٧.٧٤	٣.٣%	١.٢٩%	٣.٣%	١.٢٩%	٣.٣%
عجلون	٣٨٣٩٠	٣٩٣٨٣	٣٩٤٩٣	٣٩٨٠٥	٤٠٢٩٠.٠٨	٢.٥%	١.٢٢%	٢.٥%	١.٢٢%	٢.٥%
الكرك	٦١٠٦٧	٦١٩٩٧	٦٣٩٨١	٦٣٦٨٢	٦٤٥٨٥.٣٨	٤.١%	١.٤٢%	٤.١%	١.٤٢%	٤.١%
الطفيلية	٢٥٥٨٨	٢٥٩٧٨	٢٥٥٩٤	٢٥٧٤٦	٢٥٨٠٠.٩١	١.٦%	٠.٢١%	١.٦%	٠.٢١%	١.٦%
معان	٢٩٥٩١	٣١٤٣٠	٣٢١٠٧	٣١٩٢٧	٣٢٧٥٧.٩٦	٢.١%	٢.٦٠%	٢.١%	٢.٦٠%	٢.١%
العقبة	٣١١٦٨	٣٢٣٦٨	٣٣٣٠	٣٤٧٦١	٣٦٠٤٩.١١	٢.٣%	٣.٧١%	٢.٣%	٣.٧١%	٢.٣%
المملكة (المجموع)	١٤٩٤٤٤٦	١٥٣١٣٣١	١٥٤٧٦٨٦	١٥٦٧٨٥٦	١٥٩٣١٤٨	١.٦١%				

الجدول (٤): عدد الطالب في المملكة خلال الفترة (٢٠٠٣ – ٢٠٠٧) على مستوى المحافظات (بالألف)

وعليه يمكن تفسير ارتفاع حجم الطلب على الدورات التدريبية في محافظة إربد خلال السنوات الأخيرة ما هو إلا إستجابة منطقية لواقع:

- البيانات السكانية والديموغرافية والتعليمية للمحافظة، التي تشير إلى الارتفاع النسبي في عدد السكان والكثافة السكانية خاصة من الفئات العمرية الأكثر إحتمالاً لإقفالها على التدريب.
- الارتفاع النسبي في أعداد المدارس والجامعات والمعاهد والمراكز والمعالم الثقافية المتعددة ومنها شارع جامعة اليرموك (شارع شفيق إرشيدات) الذي يعد أكثر شارع يوجد فيه مقاه لالإنترنت في العالم الواقع ما يزيد على ٢٧٥ مقي متر ضمن مسافة لا تتجاوز كيلومتر واحد، بالإضافة إلى وجود مكتبة تعد إحدى أكبر المكتبات في الشرق الأوسط ألا وهي المكتبة الحسينية في جامعة اليرموك.

كل هذه المؤشرات تجعل من إربد تعد بمثابة العاصمة الثقافية<sup>٧</sup> للمملكة وبالتالي فإنه ليس من المستغرب أن يكون الطلب على الدورات التدريبية مرتفعاً تبعاً لذلك.

## ٣،٢،٢ هيكل السوق

يهدف هذا القسم إلى تكوين صورة واضحة حول تركيب سوق الدورات التدريبية في المحافظة من حيث مصادر الطلب. وقد توصل البحث المكتبي والميداني إلى أن الطلب على التدريب في إربد ينشأ من فئات وشرائح سوقية متعددة ومترونة تختلف في خصائصها باختلاف طبيعة ونوعية البرامج التدريبية. وعليه فقد تمحور دور مركز التدريب وبناء القرارات في غرفة تجارة إربد على مجالات تطوير المهارات الأساسية للغة الإنجليزية وأساسيات تطبيقات الحاسوب بالإضافة إلى البرامج التدريبية ذات العلاقة المباشرة بطبعية نشاط الغرفة والتي تهم القطاع التجاري في إربد بشكل مباشر من دورات في إدارة وتطوير الأعمال والمحاسبة والتحليل المالي والتسويق وغيرها.

<sup>٧</sup> كانت وأن توجت إربد كمدينة الثقافة الأردنية في عام ٢٠٠٧ نتيجة لقيمتها الثقافية.

ومن أبرز الفئات السوقية المتوقع أن يصدر منها الطلب لهذا النوع من الدورات التدريبية هي:

- طلاب الكليات والجامعات والخريجين الجدد.
- قطاع الأعمال الذي يضم الشركات والمؤسسات العاملة في مختلف القطاعات الإنتاجية (التجارية والخدمة والصناعية وغيرها) وخاصة أعضاء غرفة تجارة إربد.

#### ١. طلاب الكليات والجامعات والخريجين الجدد

تم التركيز في هذه الدراسة على الجامعات الرئيسية الأربع في محافظة إربد كون هذه الجامعات تحتوي على الغالبية العظمى من إجمالي أعداد الطلاب، وهذه الجماعات هي:

- جامعة اليرموك.
- جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية.
- جامعة البلقاء التطبيقية (الحصن الجامعية).
- جامعة إربد الأهلية.

وكما ذكرنا سابقاً، فإن فئة طلاب الجامعات خاصة من هم في مرحلة الدراسة الجامعية الأولى (البكالوريوس) تشكل مصدراً هاماً للطلب على الدورات التدريبية خاصة في مجالات المهارات الأساسية لغة الانجليزية وتطبيقات الحاسوب والمحاسبة وتطوير المهارات الإدارية وغيرها.

يبين الجدول التالي أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات الرئيسية في إربد لمستوى البكالوريوس خلال الفترة (٢٠٠٥ - ٢٠٠٨) والتي يتوقع أن تكون الغالبية العظمى منهم لا تزال على مقاعد الدراسة في تلك الجامعات.<sup>٨</sup>

أعداد الطلبة الملتحقون بالجامعات الرئيسية في إربد خلال الفترة (٢٠٠٥ - ٢٠٠٨) - مستوى البكالوريوس في كافة التخصصات				الجامعة
أعداد الطلبة حسب العام الجامعي				
(٢٠٠٨ - ٢٠٠٧)	(٢٠٠٧ - ٢٠٠٦)	(٢٠٠٦-٢٠٠٥)		
23998	21315	18729	جامعة اليرموك	
18122	18850	17267	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	
23079	18772	18026	جامعة البلقاء التطبيقية	
4172	3641	3503	جامعة إربد الأهلية	
٦٩٣٧١	٦٢٥٧٨	٥٧٥٢٥	مجموع أعداد الطلبة الملتحقون في الجامعات الرئيسية في إربد لمستوى البكالوريوس	
209312	202990	192042	المجموع الكلي لأعداد الطلبة الملتحقون في جامعات المملكة لمستوى البكالوريوس	
33.1%	30.8%	30.0%	نسبة أعداد الطلبة الملتحقون في جامعات إربد الرئيسية إلى مجموع أعداد الطلبة الملتحقون في جامعات المملكة	

الجدول (٥): أعداد الطلبة الملتحقون بالجامعات الرئيسية في إربد خلال الفترة (٢٠٠٥ - ٢٠٠٨) - مستوى البكالوريوس في كافة التخصصات

يشير الجدول أعلاه إلى أن نسبة الطلبة الملتحقين بالجامعات الرئيسية في محافظة إربد لمستوى البكالوريوس تشكل ثلث مجموع عدد الطلبة الملتحقين بكافة الجامعات الأردنية لنفس المستوى التعليمي خلال الأعوام الجامعية الثلاثة الماضية، مما يدل على الإرتفاع الكبير في عدد طلبة المرحلة الجامعية الأولى في المحافظة.

<sup>٨</sup> المصدر: احصاءات وزارة التعليم العالي.

ويعرض الجدول التالي توزيع الطلاب الملتحقون في جامعات إربد الرئيسية خلال الفترة (٢٠٠٥ - ٢٠٠٨):<sup>٩</sup>

الطلبة الملتحقون في جامعات إربد الرئيسية لمستوى البكالوريوس حسب الحقل والجامعة (المجموع خلال الفترة ٢٠٠٥ - ٢٠٠٨)						الحقل
الجامعة						
المجموع	الجامعة	البلقاء التطبيقية	أربد الاهلية	العلوم والتكنولوجيا	اليرموك	
27607	1138	16776	.	9693		علوم التربية وإعداد المعلمين
26381	4008	6241		2131	14001	العلوم الإنسانية والدينية
2234	155	303		0	1776	الفنون الجميلة والتطبيقية
699	0	0		0	699	مهن الخدمات
2912	922	0		0	1990	الحقوق
4689	0	718		0	3971	العلوم الاجتماعية والسلوكية
25050	3331	12029		0	9690	التجارة وإدارة الأعمال
3031	0	1854		0	1177	الاتصال الجماهيري والتوثيق
2351	0	0		0	2351	التربية الرياضية
9431	0	940		3595	4896	العلوم الطبيعية
19159	1677	5340		3844	8298	الرياضيات وعلوم الحاسوب
6267	0	0		6267	0	الطب
2633	0	0		2633	0	طب الأسنان
4983	0	0		4983	0	الصيدلة
13109	85	712		12131	181	العلوم الطبية المساعدة
32849	0	13845		13685	5319	الهندسة
1243	.	0		1243	0	الهندسة المعمارية وتخطيط المدن
4209	0	1119		3090	0	الزراعة
637	0	0		637	0	الطب البيطري

الجدول (٦): الطلبة الملتحقون في جامعات إربد الرئيسية لمستوى البكالوريوس حسب الحقل والجامعة (خلال الفترة ٢٠٠٥ - ٢٠٠٨)

## ٢. قطاع الأعمال (الشركات والمؤسسات العاملة في القطاعات التجارية والخدمية والصناعية وغيرها)

تتضمن قاعدة بيانات غرفة تجارة إربد ما يفوق الـ ١٥،٠٠٠ عضواً موزعين على مختلف فئات وتصنيفات المهن التجارية والخدمية المتعددة والمتنوعة. وحيث أن هناك العديد من تلك المهن تعتبر من المهن التجارية أو الخدمية البسيطة مثل البقالات والمخابز وغيرها من المنشآت التجارية الصغيرة التي لا يتوقع أن تشكل طلباً كبيراً على الدورات التدريبية المنووية طرحها من قبل مركز التدريب التابع للغرفة، ونظراً لتتنوع تخصصات وتقديرات المهن التجارية والخدمية وعدم الدقة والتماثل في تسجيل تصنيفات المهن في قاعدة بيانات الغرفة، فقد لجأت الدراسة إلى فرز وإعادة تصنيف جميع المهن بما يمكن حصرها تحت تصنيفات عامة لكل منها لأغراض إلقاء نظرة عامة على القطاع التجاري في إربد. وقد ركزت هذه الدراسة على بعض تصنيفات المهن دون سواها لتقدير حجم السوق من فئة المؤسسات والشركات التجارية والخدمية الحاليين من أعضاء غرفة تجارة إربد.

كما ان البرامج التدريبية التي سيقدمها المركز لن تقتصر على أعضاء الغرفة بل ستتمتد لتشمل الشركات والمؤسسات العاملة في القطاع الصناعي غير المسجلة لدى غرفة تجارة إربد نظراً لطبيعة نشاطها الصناعي. ولذلك فقد اعتمدت هذه الدراسة على تحليل قطاع الأعمال بشكل عام في مختلف القطاعات التجارية والخدمية والصناعية وغيرها وعليه فقد تمت دراسة قاعدة بيانات رخص المهن لدى بلدية إربد الكبرى التي تتضمن جميع شركات ومؤسسات الأعمال في مختلف القطاعات الاقتصادية ضمن محافظة إربد.

يوضح الجدول التالي توزيع منشآت الأعمال في إربد والبالغ عددها الإجمالي ١٦٥٦٤ منشأة حسب تصنيفات المهن الرئيسية التي اتفق عليها الفريق الاستشاري في ظل غياب تصنيف معتمد يحدد تصنيفات المهن التجارية بشكل عام.

<sup>٩</sup> المصدر: تحليل المستشار لإحصاءات وزارة التعليم العالي.

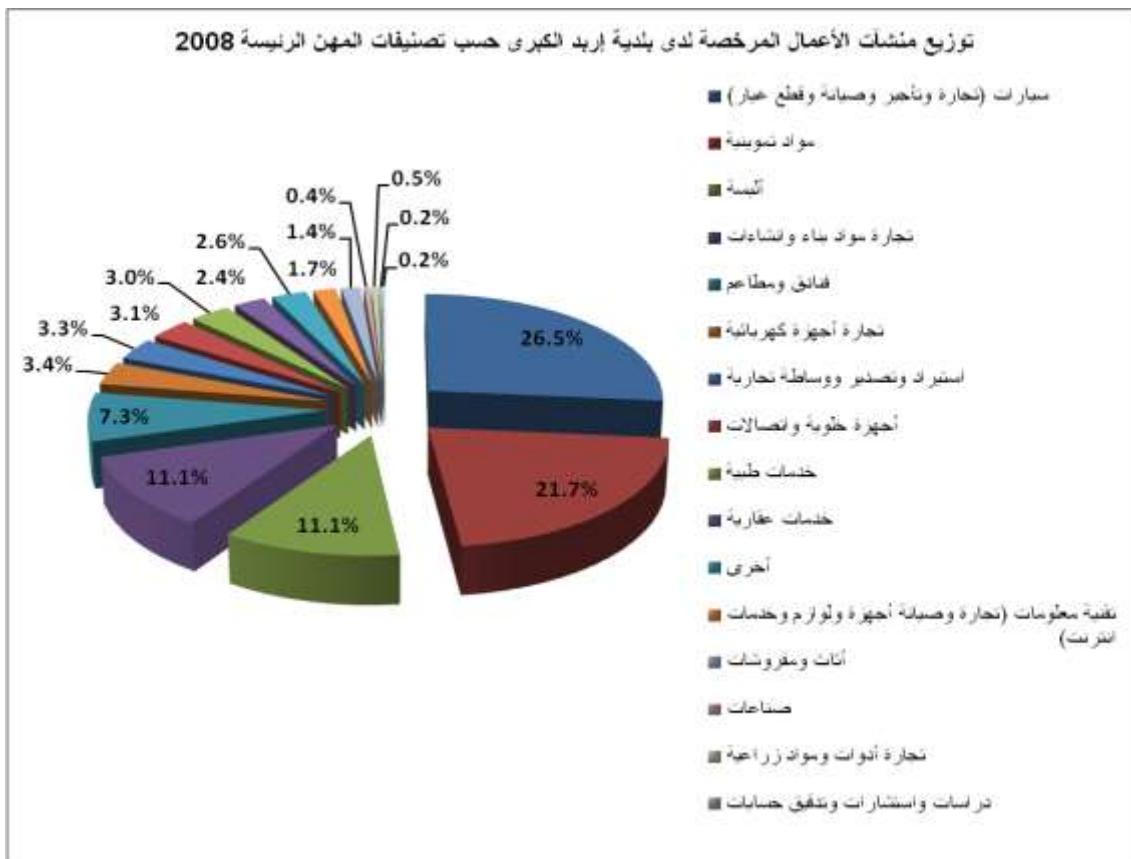
توزيع منشآت الأعمال في إربد لدى بلدية إربد الكبرى حسب تصنیفات المهن الرئيسية ٢٠٠٨	
التصنیف (المهن)	عدد المنشآت (الأعضاء)
سيارات (تجارة وتأجير وصيانة وقطع غيار)	4389
مواد تموينية	3588
ألبسة	1840
تجارة مواد بناء وإنشاءات	1838
فنادق ومطاعم	1211
تجارة أجهزة كهربائية	568
استيراد وتصدير ووساطة تجارية	540
أجهزة كهربائية واتصالات	515
خدمات طبية	503
خدمات عقارية	400
تقنية معلومات (تجارة وصيانة أجهزة ولوازم وخدمات انترنت)	280
أثاث ومفروشات	239
صناعات	٧٢
تجارة أدوات ومواد زراعية	83
دراسات واستشارات وتدقيق حسابات	37
خدمات استثمار ووساطة مالية	25
مهن أخرى	٤٣٦
<b>المجموع</b>	<b>١٦٥٦٤</b>

الجدول (٧): توزيع منشآت الأعمال في إربد لدى بلدية إربد الكبرى حسب تصنیفات المهن الرئيسية ٢٠٠٨

ويمكن ملاحظة الحصة الأكبر من أعداد المنشآت التجارية المسجلة لدى البلدية تتبع لمهن تتعلق بتجارة وتأجير وصيانة السيارات بواقع ما نسبته ٦٢,٥% من المجموع الكلي لأعداد المنشآت الحاصلة على رخص مهن لدى بلدية إربد، فيما تأتي محلات ومتاجر البقالة والمواد التموينية والغذائية في المرتبة الثانية بنسبة ٢١,٧%， في حين تأتي محلات تجارة وتصلیح الأقمشة والألبسة وكذلك محلات تجارة وخدمات مواد البناء والإنشاءات والمقاولات في المرتبة الثالثة بنسبة ١١,١% لكل منها من حيث العدد للمجموع الكلي للمنشآت المرخصة. ويلاحظ أن التصنیفات الأربع الأولى تشكل في مجموعها ما نسبته ٧٠,٤% من مجموع المنشآت المرخصة وهي نسبة كبيرة تتضمن ١٦٥٥ منشأة تجارية مما يجعلها سوقاً كبيراً من الواجب استهدافه ببرامج دورات تدريبية متخصصة ومرتبطة بشكل مباشر بطبيعة تلك المهن.<sup>١٠</sup>.

ويوضح الرسم البياني التالي توزيع أعضاء الغرفة حسب تصنیفات المهن التي تم اعتمادها وحصة كل تصنیف من حيث عدد المنشآت للمجموع الكلي.

<sup>١٠</sup> المصدر: قاعدة بيانات رخص المهن لدى بلدية إربد الكبرى.



الشكل(٥): توزيع منشآت الأعمال المرخصة لدى بلدية إربد الكبرى حسب تصنفيات المهن الرئيسية ٢٠٠٨

إلا أنه من غير المتوقع أن ينبع طلب عال على الدورات التدريبية في مجالات المهارات الأساسية اللغة الإنجليزية ومبادئ الحاسوب تحديداً من قبل المنشآت التجارية ضمن هذه التصنفيات الأربع الرئيسية، وذلك بسبب عدم تلمس القائمين على تلك المنشآت لأهمية ومدى ارتباط أي من مواضيع تلك الدورات التدريبية بطبيعة وتحصص أعمال تلك المنشآت، وبالتالي فإنه يتغير بذلك جهود تسويفية وترويجية هدفها رفع مستوى الوعي بأهمية التدريب في مجالات اللغة الإنجليزية والحواسيب لدى تلك المنشآت. والأهم من ذلك هو توفير دورات تدريبية أكثر تخصصاً وارتباطاً بطبيعة تلك المهن خاصة في تخصصات معينة ضمن مجالات المحاسبة والتحليل المالي والتطوير الإداري والتسويق، وهذا موضوع سيتم تناوله لاحقاً ضمن إطار الخطة التسويقية في الفصل اللاحق.

وخدمة لأهداف تحليل السوق فيما يتعلق بالدورات التدريبية الأساسية التي تتوارد الغرفة طرحها حالياً (من برامج لتطوير المهارات الأساسية في اللغة الإنجليزية والحواسيب)، فإنه يمكن التنبؤ بأن طلب قطاع الأعمال على مثل هذه الدورات سيكون في أغلب الأحيان محصوراً في المهن التي تأخذ طابعاً إدارياً وخدماً بشكل أكبر من المهن التي تتضمن معرفة فنية متخصصة. وبعبارة أخرى فإنه يمكن الإشارة إلى أن أبرز المهن التي يمكن استهدافها من خلال دورات اللغة الإنجليزية والحواسيب تتركز في تصنفيات مهن الفنادق والاستيراد والتصدير والوساطة التجارية والخدمات العقارية والاستشارات وتدقيق الحسابات والوساطة المالية، وخاصة العاملين في مجالات الإدارة والسكرتارية والمالية والتسويق في تلك المنشآت.

وبالتتركيز على فئة مهن (الصناعات) الظاهرة في الجدول والشكل البياني السابقين، يمكن ملاحظة أن هناك ١٦٧ منشأة تم تسجيلها على أنها منشأة صناعية. ومن المفيد تسلیط الضوء بشكل أكبر على هذه الفئة لعدة أسباب أهمها أنه من المتوقع أن تتضمن هذه المنشآت أعداداً كبيرة نسبياً من العاملين فيها سواء في المجالات الإدارية أو الفنية (متدربين محتملين) مقارنة مع باقي المنشآت ذات الطبيعة التجارية أو الخدمية التي هي في الغالب على شكل محلات ومكاتب تجارية صغيرة لا تتضمن عدداً كبيراً من العاملين، كما أنه يمكن استهداف بعض المنشآت الصناعية ضمن هذه الفئة (مثل الصناعات الورقية والكرتونية والأكياس والصناعات الغذائية والمنتجات المطاطية والصابون والمنظفات ومستحضرات التجميل وغيرها) بعدة أنواع من الدورات التدريبية نظراً لتتنوع طبيعة USAID Jordan Economic Development Program

التخصصات والخبرات لدى العاملين في تلك المنشآت، ففي حين يمكن استهداف الأقسام الإدارية والسكرتارية فيها بدورات اللغة الانجليزية والحاسوب، فإنه يمكن أيضاً استهداف العاملين في الأقسام الفنية والانتاجية وغيرها بدورات متخصصة منها على سبيل المثال لا الحصر دورات تتعلق بضبط معايير الجودة وإدارة الوقت وغيرها.

يوضح الجدول التالي توزيع المنشآت العاملة في قطاع الصناعة في إربد حسب المهن:

توزيع الصناعات المسجلة لدى بلدية إربد الكبرى حسب تصنیفات المهن الفرعية ٢٠٠٨	
الصناعات (حسب التخصص)	عدد المنشآت (الأعضاء)
صناعات منزلية وبلاستيكية	17
صناعات ورقية وكرتون وعلب هدايا	3
صناعة أكياس بلاستيكية	1
صناعات غذائية	9
صناعة اسفنج وفرشات زميركية	2
صناعة هيكل وصناديق السيارات	2
صناعة البيوت الزراعية ومستلزماتها	1
صناعة المنتجات المطاطية بكافة أنواعها	1
صناعة زجاج السيارات	1
صناعة قطع غيار الغسالات	1
صناعة كيازر	1
صناعة صابون ومنظفات ومواد كيماوية ومستحضرات التجميل ودهانات	10
مصنع تبغ	1
صناعات معدنية (سحب وتشكيل المعادن، مسامير وأسلاك)	3
صناعة افران غاز	13
ادوات صناعية	1
صناعة ألبسة جاهزة	5
<b>المجموع</b>	<b>٧٢</b>

الجدول (٨): توزيع الصناعات المسجلة لدى بلدية إربد الكبرى حسب تصنیفات المهن الفرعية ٢٠٠٨

وتتركز الصناعات الخفيفة في كل من قلب مدينة إربد وأطرافها. وأهم الصناعات في وسط المدينة الملابس والمطابع والخياكة والجلود. أما الصناعات الغذائية ومواد البناء والأثاث والبلاط والرخام والطوب والصابون، فتنتشر في أطراف المدينة. ومن أهم المشاريع الصناعية في إربد: شركة كهرباء محافظة إربد، محطة توليد الطاقة الكهربائية، والمدن الصناعية ممثلة بمدينة الحسن الصناعية، ومدينة الشاحنات. وتعتبر مدينة الحسن الصناعية من أقوى ما يمثل هذا القطاع كونها مدينة صناعية مؤهلة (QIZ) أي أن منتجاتها تدخل للولايات المتحدة دون قيود ومعفاة من الرسوم الجمركية. كل هذه الصناعات تمثل شريحة سوقية هامة يمكن استهدافها بعدة أنواع من البرامج والدورات التدريبية العامة والمتخصصة من قبل مركز التدريب وبناء القدرات التابع لغرفة تجارة إربد.

### ٤ سلوك واتجاهات المتدربين

قام الفريق الإستشاري وبالتعاون مع مكتب برنامج التنمية الاقتصادية (سابق) في إربد بإجراء إستطلاعين للرأي شملتا فئة الطلاب والখريجين الجدد بحيث ركز أحدهما على التدريب في مجال تطوير المهارات الأساسية للغة الانجليزية فيما ركز الآخر على التدريب في مجال مهارات الحاسوب، وقد تمحورت أهدافهما حول رصد سلوك وإتجاهات المتدربين المحتملين خاصة فيما يتعلق بما يلي:

- قياس مدى رضى المتدربين الذين التحقوا بدورات تدريبية مشابهة عن مستوى التدريب الذي تلقوه في معاهد ومراكم تدريبية أخرى منافسة. وبهدف هذا القياس إلى معرفة مستوى إقبال المتدربين على دورات اللغة الانجليزية ومهارات الحاسوب بشكل

عام ومدى رضاه عن مستوى التدريب المتوفر حالياً لدى المعاهد والمراكم التدريبية الموجودة في المحافظة وأبرز نقاط الضعف والقصور في الأداء التدريبي لتلك المراكز.

- التعرف على العوامل التي تدفع المتدربين للالتحاق بدورات تدريبية في مجال تطوير مهارات اللغة الانجليزية ومهارات الحاسوب ودرجة أهمية هذه العوامل في اتخاذ القرار الشرائي للمستهلك.
- التعرف على العوامل التي تدفع المتدربين إلى اختيار مركز تدريبي معين دون غيره.
- التعرف على تفضيلات المتدربين المحتملين بالنسبة لمواعيد انعقاد الدورات التدريبية خلال اليوم.

وقد أظهرت نتائج استطلاع الرأي الذي قام بإجرائه الفريق الإستشاري بالتعاون مع برنامج التنمية الاقتصادية (سابق)، بأن هناك تبايناً في السلوكيات والتفضيلات للمتدربين المحتملين في المحافظة تبعاً لعدة عوامل ومتغيرات أهمها اختلاف الأهداف المرجوة من عملية التدريب لدى المتدربين. وقد أظهرت نتائج استطلاع الرأي ما يلي:

أولاً: نتائج استطلاع الرأي حول إتجاهات المتدربين فيما يتعلق بدورات المهارات الأساسية للغة الانجليزية.

يبين الجدول التالي أبرز السمات والخصائص الديموغرافية لعينة الاستطلاع:

عينة استطلاع الرأي الخاص بدورات المهارات الأساسية للغة الانجليزية						
عدد أفراد العينة من الإناث:	٣١	النسبة من المجموع الكلي للعينة:	%٤٥,٦			
عدد أفراد العينة من الذكور:	٣٧	النسبة من المجموع الكلي للعينة:	%٥٤,٤			
المجموع الكلي لأفراد العينة:	٦٨					
توزيع أفراد العينة حسب الجنس والفنات العمرية						
الفئة العمرية	٢٣ - ١٨ سنة	٢٩ - ٢٤ سنة	٣٥ - ٣٠ سنة	٣٦ - ٤٠ سنة	٠ - ٢٩ سنة	فوق الـ ٤٠ سنة
عدد إناث	٩	١٥	٧	٢	٠	٠
نسبة	%٢٩	%٤٨	%٢٣	%٠	%٠	%٠
عدد الذكور	١٢	١٧	٦	٢	٠	٠
نسبة	%٣٢	%٤٦	%١٦	%٥٠	%٥٠	%٥٠
المجموع (عدد)	٢١	٣٢	١٣	٢	٢	٠
المجموع (نسبة)	%٣١	%٤٧	%١٩	%٥٣	%٥٠	%٠
توزيع أفراد العينة حسب الجنس والمستوى التعليمي						
المؤهل العلمي	توجيهي	دبلوم متوسط	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	
عدد إناث	٦	٧	١٧	١	٠	
نسبة	%١٩	%٢٣	%٥٥	%٣	%٠	
عدد الذكور	٦	٦	٢١	٤	٠	
نسبة	%١٦	%١٦	%٥٧	%١١	%٠	
المجموع (عدد)	١٢	١٣	٣٨	٥	٥	
المجموع (نسبة)	%١٨	%١٩	%٥٦	%٥٧	%٥٧	%٠

الجدول (٩): عينة استطلاع الرأي الخاص بدورات المهارات الأساسية للغة الانجليزية

## ١. قياس رضا المتدربين عن الدورات التي تم الالتحاق بها سابقاً في معاهد منافسة:

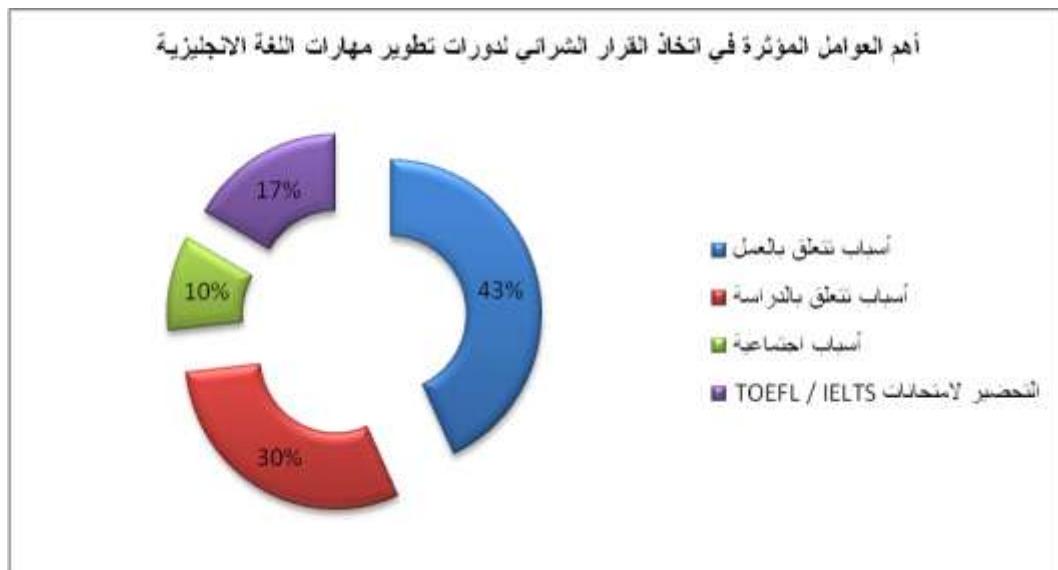
- مستوى الاقبال على هذه النوع من التدريب: أظهرت نتائج الاستطلاع أن ٢٩٪ من أفراد العينة كانوا قد تلقوا تدريباً بإحدى مجالات تطوير المهارات الأساسية للغة الإنجليزية في السابق، ٥٥٪ منهم كانوا إناثاً بينما شكل الذكور ٤٥٪ الباقية.
- وتدل النتائج على أن الاهتمام بهذا النوع التدريبي كان أكبر لدى الإناث مقارنة مع الذكور حيث شكلت نسبة اللواتي التحقن بدورات مشابهه في السابق ما نسبته ٣٥٪ من مجموع الإناث ضمن عينة الإناث في حين شكلت نسبة الذكور الذين التحقوا بدورات مشابهه في السابق ما نسبته ٤٪ من مجموع الذكور ضمن عينة الذكور. وتتجذر الإشارة إلى أن ٤٤٪ من أفراد العينة ذكوراً وإناثاً أشاروا إلى أنهن ينونون للالتحاق بإحدى الدورات المتخصصة بتطوير مهارات اللغة الإنجليزية في المستقبل القريب، وقد أبدى الإناث رغبتهن بالالتحاق بمثل هذه الدورات حيث بلغت نسبة الإناث ٥٢٪، في حين ٣٨٪ فقط من الذكور كانت لديهم الرغبة بالالتحاق بهذه الدورات.
- كانت أبرز البرامج والدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها في السابق من قبل أفراد العينة الذين تلقوا تدريباً في السابق تتمحور حول دورة تقوية مهارات اللغة الإنجليزية المبسطة (مستوى المبتدئين) وبنسبة ٦٠٪، في حين جاءت دورات المحادثة في المرتبة الثانية بنسبة ٣٥٪ والدورات المتخصصة لإمتحانات مهارات اللغة الإنجليزية المعتمدة دولياً وأهمها TOEFL و IELTS في المرتبة الثالثة بواقع ٥٪ فقط.
- مستوى رضا المتدربين عن الدورات المشابهه التي التحقوا بها سابقاً: تراوحت درجات رضا الفتاة التي تلقفت تدريباً في السابق لدى معاهد ومراكز تدريب أخرى في إربد عن مستوى تلك الدورات بين درجة (جيد/متوسط) بنسبة ٥٥٪ ودرجة (جيد جداً) بنسبة ٤٪ ودرجة (مقبول - أقل من متوسط) بنسبة ٥٪. في حين لم تكن هناك أية إجابات لدرجات (متنازع) أو (ضعيف) وبالتالي يمكن القول بأن رضا المتدربين الذين كانوا قد تلقوا تدريباً في السابق في مجال مهارات اللغة الإنجليزية يتراوح بين جيد/متوسط إلى جيد جداً.

أبرز نقاط الضعف في الدورات التي تقدمها المراكز التدريبية الأخرى حسب رأى المتدربين الذين تلقوا تدريباً في تلك المراكز: أظهرت نتائج الاستطلاع أن أبرز نقاط الضعف لدى مراكز التدريب الأخرى في إربد كانت تمثل في: ضعف أسلوب المحاضر بنسبة ٣٥٪، عدم توفر معينات التدريب واللازم التعليمية اللازمة بنسبة ٣٠٪، توقيت الدورة غير مناسب بنسبة ١٥٪، ضعف التمارين والمشاركة الجماعية من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات عمل بنسبة ١٠٪، وضعف المادة التدريبية وضعف الأمثلة العملية والتطبيقية بنسبة ٥٪ لكل منها.

## ٢. العوامل المؤثرة في قرار التدريب:

أظهرت نتائج الاستطلاع بأن أبرز العوامل التي تدفع الأفراد الراغبين في الالتحاق بدورات تطوير مهارات اللغة الإنجليزية في إربد هي تعود بنسبة ٧٣٪ لأسباب تتعلق إما بالدراسة الجامعية أو بالعمل. فقد أشارت النتائج إلى أن أبرز العوامل المؤثرة في إتخاذ قرار التدريب لدى المتدرب يمكن ترتيبها من حيث الأهمية النسبية كالتالي:

- أسباب تتعلق بالعمل: تقوية وصف المهارات اللغوية لمقابلة متطلبات سوق العمل وتحسين فرص الحصول على وظيفة، بنسبة ٤٣٪
  - أسباب تتعلق بالدراسة: تقوية المهارات اللغوية لمقابلة متطلبات الدراسة الجامعية، بنسبة ٣٠٪
  - أسباب إجتماعية: بنسبة ١٧٪
  - تحضيراً لامتحانات TOEFL أو IELTS: وهي إمتحانات ينقدم لها الطالب لأغراض الدراسة في الخارج وبالتالي فهي أسباب قد تكون منسجمة في طبيعتها مع العامل الثاني، بنسبة ١٠٪.
- يوضح الرسم التالي ترتيب أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الشرائي من قبل الأفراد الراغبين في الالتحاق ببرامج تدريبية في مجال تطوير مهارات اللغة الانجليزية.



الشكل(٦): أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الشرائي لدورات تطوير مهارات اللغة الانجليزية

- فضيلات المتدربين (العوامل المؤثرة في قرار المتدرب في اختيار مركز تدريبي دون غيره):
- أظهرت نتائج الاستطلاع أن أهم العوامل التي تدفع المتدربين لاختيار مركز تدريبي معين دون غيره في مجال تطوير مهارات اللغة الانجليزية تحورت حول شهرة المركز التدريبي ومدى إعتماد الشهادة الممنوحة من حيث إسم الجهة التي تصدرها أو تعتمدها. فقد جاء عامل شهرة المركز التدريبي في المرتبة الأولى بين أهم عوامل التفضيل لدى المتدربين بنسبة ٣٧٪، وثم عامل إعتماد الشهادة الممنوحة من قبل المركز بنسبة ٢٧٪، ثم عامل طبيعة تخصص موضوع الدورة التدريبية و عامل توقيت الدورة خلال اليوم وبنسبة ١٣٪ لكل من هذين العاملين. ومن الجدير بالذكر أن عامل السعر قد حل في المرتبة الأخيرة بنسبة لا تتجاوز ٣٪ فقط.

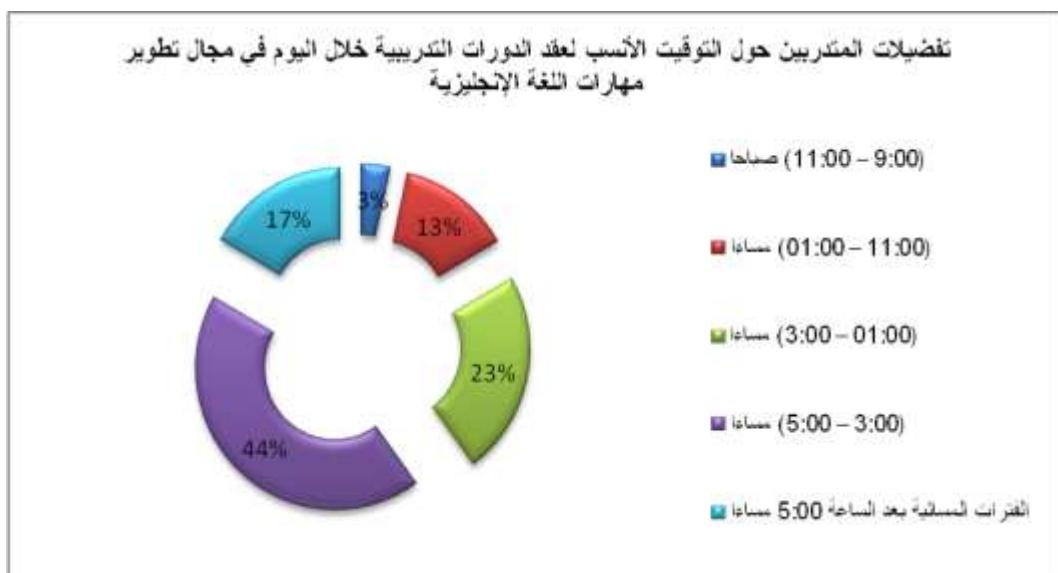
يوضح الشكل التالي العوامل المؤثرة في قرار المتدربين في اختيار مركز تدريبي معين دون غيره في مجال تطوير مهارات اللغة الانجليزية في المحافظة مرتبة حسب الأهمية النسبية من حيث التأثير في فضيلات المتدربين.



الشكل(٧): أهم العوامل المؤثرة في اختيار المتدربين لمركز تدريب معين دون غيره في مجال تطوير مهارات اللغة الإنجليزية

#### ٤. تفضيلات المتدربين حول التوقيت الأنسب لعقد الدورات التدريبية خلال اليوم:

تبينت تفضيلات المتدربين المحتملين في المحافظة من ذكور وإناث ضمن التوقيت الأنسب خلال اليوم لعقد الدورات التدريبية. ففي حين تركزت تفضيلات الإناث في الفترة (٣:٠٠ - ٥:٠٠ مساءً) بنسبة ٤٤% وال فترة (١:٠٠ - ٣:٠٠ مساءً) بنسبة ٣١%， تركزت تفضيلات الذكور في الفترات (٣:٠٠ - ٥:٠٠ مساءً) بنسبة ٤٣% والفترات المسائية بعد الساعة الخامسة مساءً بنسبة ٣٦%. وبشكل عام فإن تفضيلات المتدربين الذكور والإإناث حول توقيت الدورات خلال اليوم قد جاء كما هو موضح بالشكل التالي:



الشكل(٨): تفضيلات المتدربين حول التوقيت لأنسب لعقد الدورات التدريبية خلال اليوم في مجال تطوير مهارات اللغة الإنجليزية

ثانياً: نتائج استطلاع الرأي حول إتجاهات المتدربين فيما يتعلق بدورات مهارات الحاسوب.

يبين الجدول التالي أبرز السمات والخصائص الديموغرافية لعينة الاستطلاع:

عينة استطلاع الرأي الخاص بدورات أساسيات الحاسوب						
%٥٢,١	النسبة من المجموع الكلي لعينة:	٣٨	عدد أفراد العينة من الإناث:			
%٤٧,٩	النسبة من المجموع الكلي لعينة:	٣٥	عدد أفراد العينة من الذكور:			
		٧٣	المجموع الكلي لأفراد العينة:			
توزيع أفراد العينة حسب الجنس والفنانات العمرية						
فوق الـ٤٠ سنة	٤٠ - ٣٦ سنة	٣٥ - ٣٠ سنة	٢٩ - ٢٤ سنة	٢٣ - ١٨ سنة	الفئة العمرية	
.	٤	١٠	١٤	١٠	عدد إناث	
%٠	%٥,٥	%١٣,٧	%١٩,٢	%١٣,٧	نسبة	
	٤	١٤	١٥	٢	عدد الذكور	
%٠	%٥,٥	%١٩,٢	%٢٠,٥	%٢,٧	نسبة	
.	٨	٢٤	٢٩	١٢	المجموع (عدد)	
%٠	%١١	%٣٢,٩	%٣٩,٧	%١٦,٤	المجموع (نسبة)	
توزيع أفراد العينة حسب الجنس والمستوى التعليمي						
دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم متوسط	تجيئي	المؤهل العلمي	
.	٤	٢٣	٨	٣	عدد إناث	
%٠	%٥,٥	%٣١,٥	%١١	%٤,١	نسبة	
٢	٩	١٣	٥	٦	عدد الذكور	
%٢,٧	%١٢,٣	%١٧,٨	%٦,٨	%٨,٢	نسبة	
٢	١٣	٣٦	١٣	٩	المجموع (عدد)	
%٢,٧	%١٧,٨	%٤٩,٣	%١٧,٨	%١٢,٣	المجموع (نسبة)	

الجدول (١٠): عينة استطلاع الرأي الخاص بدورات أساسيات الحاسوب

## ١. قياس رضا المتدربين عن الدورات التي تم الالتحاق بها سابقاً في معاهد ودورات تدريبية أخرى منافسة:

▪ %٤٤ من أفراد العينة تلقوا تدريباً في السابق في أساسيات استخدام تطبيقات الحاسوب.	▪ مستوى الإقبال على هذه النوع من التدريب: أظهرت نتائج الاستطلاع أن %٤٠ من أفراد العينة كانوا قد تلقوا تدريباً بمهارات الحاسوب في السابق، %٥٥ منهم كانوا إناث بينما شكل الذكور ما نسبته %٤٥.
▪ أظهرت نتائج استطلاع الرأي إلى أن %٥٨ من الإناث يرغبن بالالتحاق بدورات تدريبية متخصصة في مجالات أساسيات الحاسوب في حين أبدى %٤٦ فقط من الذكور نفس الرغبة.	وتدل النتائج على أن الإهتمام بهذا النوع التدريب كان أكبر لدى الإناث مقارنة مع الذكور حيث شكلت نسبة اللواتي التحقن بدورات مشابهه في السابق ما نسبته %٤٢ من مجموع الإناث ضمن عينة الإناث في حين شكلت نسبة الذكور الذين التحقوا بدورات مشابهه في السابق ما نسبته %٣٧ من مجموع الذكور ضمن عينة الذكور. وتتجدر الإشارة إلى أن %٥٢ من أفراد العينة ذكوراً وإناثاً أشاروا إلى أنهن ينطون للالتحاق بإحدى الدورات المتخصصة بتطوير مهارات اللغة الإنجليزية في المستقبل القريب، وقد أبدت %٥٨ من الإناث نيتهم في الالتحاق بمثل هذه الدورات في حين أبدى %٤٦ فقط من الذكور نفس الرغبة.
▪ بشكل عام يمكن اعتبار رضا المتدربين عن تجاربهم السابقة في التدريب بهذا المجال على أنه جيد جداً (%٦٢).	كانت أبرز البرامج والدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها في السابق من قبل أفراد العينة الذين تلقوا تدريباً في السابق تتمحور دوره إمتحان الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب بنسبة %٣٨، في حين جاءت دورات عامة في استخدام تطبيقات مايكروسوفت في المرتبة الثانية بنسبة %٢٤
▪ دورات الحاسوب الأكثر طلبها هي ICDL بنسبة %٣٨ واستخدام تطبيقات مايكروسوفت بنسبة %٢٤ ودورات متخصصة في الطباعة باستخدام MS Word بنسبة %١٤.	Development Program 34

والدورات المتخصصة في الطباعة بإستخدام برنامج MS Word في المرتبة الثالثة بنسبة ١٤%， تليها دورات متخصصة في تصميم وإدارة الشبكات (Networking) بنسبة ١٠% ثم دورات متخصصة في التصميم الجرافيكي بنسبة ٧% تليها في المراتب الأخيرة كل من دورات متخصصة بالبرمجة ودورات تصميم وإنشاء المواقع الإلكترونية بواقع ٣% لكل منها.

مستوى رضا المتدربين عن الدورات المشابهة التي التحقوا بها سابقًا: تراوحت درجات رضا الفئة التي تلقى تدريبياً في السابق لدى معاهد ومراكز تدريب أخرى في المحافظة عن مستوى تلك الدورات بين درجة (جيد جدا) بنسبة ٦٢% ودرجة (جيد/متوسط) بنسبة ٥٢% ودرجة (ممتاز) بنسبة ١٠% وأخيراً درجة (مقبول – أقل من متوسط) بنسبة ٧%. في حين لم تكن هناك أية إجابات لدرجة (ضعيف) وبالتالي يمكن القول بأن رضا المتدربين الذين كانوا قد تلقوا تدريبياً في السابق في مجال مهارات الحاسوب هو جيد جداً بشكل عام.

أبرز نقاط الضعف في الدورات التي تقدمها المراكز التدريبية الأخرى حسب رأي المتدربين الذين تلقوا تدريبياً في تلك المراكز: أظهرت نتائج الاستطلاع أن أبرز نقاط الضعف لدى مراكز التدريب الأخرى في إربد كانت تتمحور بشكل رئيسي حول كل من:

- ضعف أسلوب المحاضر والأمثلة العملية والتطبيقية بنسبة ٢٨% لكلا العاملين
- ضعف المادة التدريبية بنسبة ١٧%
- توقيت الدورة غير مناسب وضعف التمارين والمشاركة الجماعية بنسبة ١٠%
- فيما جاء عامل عدم توفر معيينات التدريب والوسائل والوازم التعليمية والتوضيحية المناسبة في المرتبة الأخيرة بنسبة ٧%.

## ٢. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار التدريبي:

أظهرت نتائج الاستطلاع بأن أبرز العوامل التي تدفع الأفراد الراغبين في الالتحاق بدورات تدريبية في مهارات الحاسوب في المحافظة تعود بنسبة ٦٣% لأسباب تتعلق بالعمل. فقد أشارت النتائج إلى أن أبرز العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار التدريبي لدى المتدرب يمكن ترتيبها من حيث الأهمية النسبية كالتالي:

١. أسباب تتعلق بالعمل: تقوية وصقل مهارات إستخدام تطبيقات الحاسوب لمقابلة متطلبات سوق العمل وتحسين فرص الحصول على وظيفة، بنسبة ٦٣%
٢. أسباب تتعلق بالدراسة: تقوية مهارات إستخدام تطبيقات الحاسوب لمقابلة متطلبات الدراسة الجامعية، بنسبة ٣٢%
٣. أسباب إجتماعية: بنسبة ٥%

### أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الشرائي لدورات أساسيات الحاسوب



الشكل(٩): أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الشرائي لدورات أساسيات الحاسوب

### ٣. تفضيلات المتدربين (العوامل المؤثرة في قرار المتدرب في اختيار مركز تدريبي دون غيره):

أظهرت نتائج الإستطلاع أن أهم العوامل التي تدفع المتدربين لإختيار مركز تدريبي معين دون غيره في مجال أساسيات الحاسوب تمحورت حول طبيعة تخصص موضوع الدورة التدريبية ومدى إعتماد الشهادة الممنوحة من حيث إسم الجهة التي تصدرها أو تعتمدها، فقد جاء هذين العاملين بالمرتبة الأولى بنسبة ٢٩٪ لكل منها ثم جاء عامل شهرة المركز التدريبي في المرتبة الثالثة بنسبة ١٨٪ و توقيت الدورة خلال اليوم في المرتبة الرابعة بنسبة ١٣٪، وكان عامل القرب الجغرافي للمركز التدريبي من مكان المنزل أو العمل وعامل السعر في المرتبة الأخيرة بنسبة ٨٪ و ٣٪ تباعاً.

يوضح الشكل التالي العوامل المؤثرة في قرار المتدربين في اختيار مركز تدريبي معين دون غيره في مجال أساسيات الحاسوب في إرادة مرتبة حسب الأهمية النسبية من حيث التأثير في تفضيلات المتدربين.

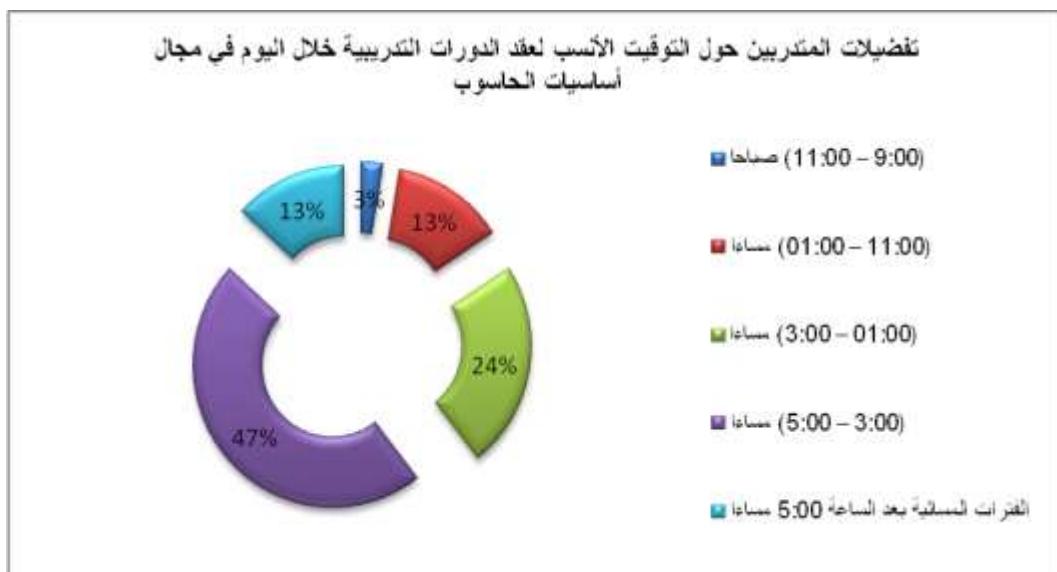
### أهم العوامل المؤثرة في اختيار المتدربين لمراكز تدريب معين دون غيره في مجال أساسيات الحاسوب



الشكل(١٠): أهم العوامل المؤثرة في اختيار المتدربين لمراكز تدريب معين دون غيره في مجال أساسيات الحاسوب

#### ٤. تفضيلات المتدربين حول التوقيت الأنسب لعقد الدورات التدريبية خلال اليوم:

تبينت آراء المتدربين المحتملين من ذكور وإناث حوال التوقيت الأنسب خلال اليوم لعقد الدورات التدريبية في مجال أساسيات الحاسوب إلا أنها لم تختلف كثيراً عن تفضيلات المتدربين المحتملين في مجال اللغة الإنجليزية. ففي حين تركزت تفضيلات الإناث في الفترة (٣:٠٠ - ٥:٠٠ مساءً) بنسبة ٥٥% والفتراء (١:٠٠ - ٣:٠٠ مساءً) بنسبة ٢٧%， تركزت تفضيلات الذكور في الفترات (٣:٠٠ - ٥:٠٠ مساءً) بنسبة ٤٤% والفترات المسائية بعد الساعة الخامسة مساءً بنسبة ٣١%. وبشكل عام فإن تفضيلات المتدربين الذكور والإإناث حول توقيت الدورات خلال اليوم قد جاء كما هو موضح بالشكل التالي:



الشكل(١٢): تفضيلات المتدربين حول التوقيت الأنسب لعقد الدورات التدريبية خلال اليوم في مجال أساسيات الحاسوب

#### ٥ تحليل أبرز نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT Analysis)

نقاط الضعف		نقاط القوة	
عدم توفر الخبرة العملية المثبتة والكافية في مجال إدارة البرامج التدريبية لدى مركز التدريب.	١	المكانة المتميزة لغرفة تجارة إربد ومصداقيتها الموثوقة بين المنشآت التجارية والمجتمع المحلي في إربد مما يشكل نقطة قوة من المنظور التسويقي حيث أن السمعة الطيبة للغرفة ومكانتها المتميزة ستساعد في تعزيز الصورة الإدراكية لمركز التدريب التابع للغرفة في دهن الشرائح السوقية المستهدفة كما أنها ستتشجع المتدربين على الالتحاق بدورات المركز رغبة منهم في الحصول على شهادات تدريبية معتمدة من الغرفة.	١
عدم الإلمام الدقيق حالياً بالاحتياجات التدريبية المتخصصة بالذات ضمن شريحة أعضاء الغرفة في مجالات التطوير الإداري.	٢	وجود فريق إداري مؤهل من الناحية الإدارية لديه الرغبة في الانجاز.	٢
عدم توفر القدرة الاستيعابية لتدريب أعداد كبيرة في حال كان الاقبال أعلى مما هو متوقع.	٣	الحصول على الدعم الفني الكامل من جامعة اليرموك حيث وافقت الجامعة على توفير المدربين الاكفاء في مختلف المحاور التدريبية لمركز.	٣
عدم وضوح الرؤية حول ماهية الاحتياجات التدريبية للقطاع التجاري في مجالات التطوير الإداري والريادي.	٤	نية المركز توقيع مذكرة تفاهم مع مايكروسوفت مما سيسمح للمركز بتقديم برامج تدريبية معتمدة من مايكروسوفت في مجالات تطبيقات الحاسوب وتصميم وإدارة الشبكات مستقبلاً.	٤
عدم توفر الكفاءات المتخصصة في مجال التسويق وتطوير الأعمال (marketing and business development) في الوقت الحالي.	٥	حرص إدارة الغرفة ومركز التدريب التابع لها على توفير مواد تدريبية متقدمة في مختلف المحاور التدريبية يتم تطويرها من خلال خبراء متخصصين.	٥
		تتمتع مقر المركز بالمواصفات المناسبة لإقامة مركز تدريب	٦

			وتوفر تجهيزات ووسائل تدريب مناسبة	
٧			القدرة على رصد ومواكبة الاحتياجات التدريبية للقطاع التجاري من خلال دورات تدريبية متخصصة ضمن المحاور التدريبية الرئيسية للمركز.	
٨			توفر قاعدة بيانات متكاملة حول أعضاء الغرفة من منشآت تجارية وخدمية.	
٩			نية المركز بتقديم خدمات مميزة بعد التدريب خاصة فيما يتعلق بتنقييم فاعلية تدريب الموظفين لدى المؤسسات وذلك من خلال برنامج تقييم ومتابعة فاعلية التدريب، بالإضافة إلى خدمات توظيف المتدربين لدى أعضاء الغرفة في مرحلة لاحقة من خلال قسم تحسين بيئه الأعمال مما يكسب المركز ميزة تنافسية إضافية.	
<b>أبرز التحديات</b>		<b>أبرز الفرص</b>		
١	التحدي الأبرز المتمثل في مدى قدرة المركز على الاستحواذ على حصة سوقية مقبولة في ظل المنافسة مع مراكز تدريبية أخرى ذات سمعة تجارية مثبتة وقاعدة عريضة من المتدربين.	الاستفادة من الفرص المتمثلة في الكبر النسبي لحجم سوق التدريب في المجالات التي يتخصص بها المركز في إربد وتزايد معدل نمو الطلب على التدريب في هذه المجالات.		
٢	احتمال تقام الأزمة الاقتصادية العالمية بحيث تترك ثاراً ملحوظاً على الاقتصاد الوطني والقدرة الشرائية لدى المتدربين المحتملين مما سيؤدي إلى تقليل الأهمية النسبية للتدريب لديهم وبالتالي انخفاض الطلب على التدريب.	إمكانية ابرام اتفاقيات مع الجامعات الرئيسية في إربد لإطلاق أفكار ومشاريع تدريبية مشتركة مثل فكرة إيفاد مجموعة مختارة من طلاب الجامعات وفق معايير محددة إلى المركز لأخذ دورات معينة في مجالات تدريب المدربين (مما يمكنهم من تدريب زملائهم من الطلاب الآخرين في مواضيع دراسية معينة) أو مهارات الاتصال بحيث تتحمل الجامعة نفقات التدريب كنوع من أنواع الحواجز التعليمية المبتكرة.		
٣		الفرص التي تتمثل في عمليات التشبيك مع الغرف التجارية في محافظات أخرى داخل المملكة أو غرف تجارية في دول أخرى في المنطقة لنقل المعرفة الفنية والإدارية في مجال إدخال النشاط التربوي للغرف التجارية.		
٤		الفرص المتمثلة في توسيع قاعدة الدورات التدريبية المتخصصة ضمن المحاور التدريبية الرئيسية للمركز أو إضافة محاور تدريبية أخرى متخصصة.		
٥		الفرصة المتمثلة في إدخال مصدر إضافي لإيرادات من خلال تأجير بعض الغرف والقاعات المناسبة في المركز لعقد مؤتمرات أو اجتماعات أو ندوات علمية فيها.		

الجدول (١١): تحليل أبرز نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

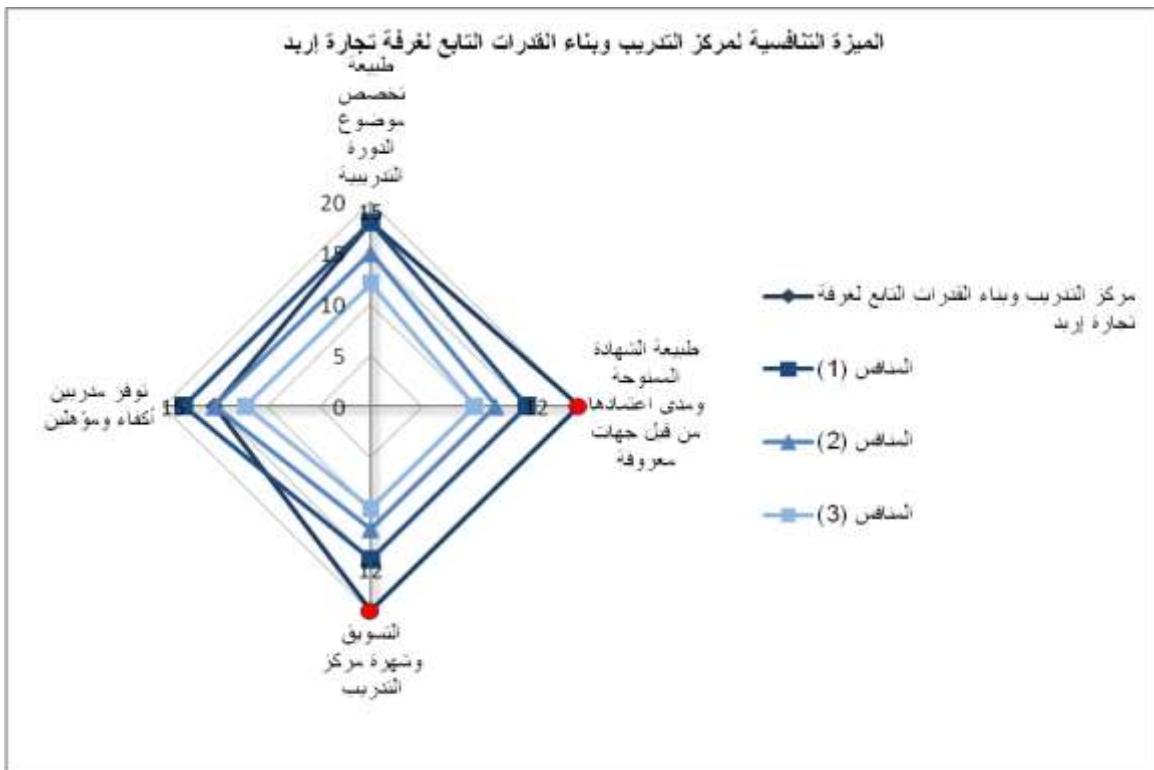
### ٣.٦ تحليل الميزة التنافسية

تم اجراء التحليل التالي للميزة التنافسية بالاعتماد على الحكم الشخصي المستند على البيانات والمؤشرات الواردة في تحليل السوق والمنافسة وسلوك واتجاهات المستهلكين وعلى عوامل النجاح الحرجية الوارد ذكرها في بداية هذه الدراسة، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

#	أبرز عوامل النجاح الحرجية للمراكز التدريبية	الوزن	مركز التدريب وبناء القدرات التابع لغرفة تجارة إربد	المنافس (١)	المنافس (٢)	المنافس (٣)
١	طبيعة تخصص موضوع الدورة التدريبية من حيث ملائمتها لاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين	٢٠	١٨	١٨	١٥	١٢
٢	طبيعة الشهادة الممنوحة ومدى اعتمادها من قبل جهات معروفة	٢٠	٢٠	١٥	١٢	١٠
٣	شهرة مركز التدريب	٢٠				١٠

						(السمعة التجارية)
١٢	١٥	١٨	١٥	٢٠	توفر مدربين أكفاء ومؤهلين	٥

الجدول (١٢): تحليل الميزة التنافسية



الشكل (١٢): الميزة التنافسية لمركز التدريب وبناء القدرات التابع لغرفة تجارة اربد

يوضح الشكل أعلاه أن الميزة التنافسية الاستراتيجية لمركز التدريب وبناء القدرات التابع لغرفة تجارة إربد تتمحور حول نقطتين أساسيتين:

١. القدرات التسويقية وشهرة المركز: وهذه الميزة يمكن الاستدلال عليها من خلال المكانة المتميزة لغرفة تجارة إربد بـشكل عام ضمن الأوساط التجارية المحلية في إربد بالإضافة إلى كون المركز يتبع غرفة تجارة إربد مما يسهل عملية الاتصال التسويقي مع الشرائح السوقية المستهدفة وخاصة المؤسسات والشركات التجارية والخدمية في إربد.

٢. طبيعة الشهادة الممنوحة من حيث اعتمادها من جهات أكاديمية معروفة: ترتبط هذه الميزة بالميزة الأولى حيث أن المكانة المتميزة لغرفة تجارة إربد ضمن الأوساط المحلية في إربد سيسجع ويدفع المتدربين المحتملين للالتحاق بدورات المركز وذلك بهدف الحصول على شهادة باسم الغرفة. كما يمكن لمركز التدريب وبناء القدرات التابع لغرفة تجارة إربد اغتنام فرصة التعاقد مع جهات أكاديمية ومهنية عالمية ومعروفة لإصدار شهادات تدريبية مشتركة باسم كل من المركز التابع لغرفة تجارة إربد وتلك الجهة، وذلك لكسب وتعزيز هذه الميزة التنافسية، خاصة في ظل عدم وجود مراكز تدريبية في إربد تصدر هذا النوع من الشهادات المشتركة.

ولابد من التأكيد على أن هذا الاستنتاج والتركيز الاستراتيجي لا يعني بأي حال من الأحوال إغفال المركز لأهمية العوامل الأخرى سواء تلك التي استخدمت في هذا التحليل مثل الاهتمام بطبيعة تخصص موضوع الدورات التدريبية أو توفير مدربين أكفاء، أو تلك العوامل الأخرى التي تسهم في انجاح المراكز التدريبية مثل اختيار التوقيت المناسب لعقد الدورات أو اختيار مواد تدريبية ذات قيمة

علمية عالية مثلاً، وإنما يهدف هذا التحليل إلى اعطاء أولوية استراتيجية للجهود التسويقية المبذولة من قبل المركز في التركيز على المزايا التنافسية الابرز واستثمارها بما يساهم في تحقيق أعلى مردود ممكن لتلك الجهود.

## ٤،٠ التوجه الاستراتيجي

يستعرض هذه الجزء النية الاستراتيجية العامة لمركز التدريب وبناء القدرات التابع لغرفة تجارة إربد والأسس المبدئية التي استند عليها فهم المركز لدوره وأهدافه وواجباته وعلاقاته المهنية والمخرجات المتوقعة منه، حيث تستند هذه الإستراتيجية إلى تحقيق رؤية المركز ورسالته على أساس السعي لتطوير وبناء قدرات الموارد البشرية في محافظة إربد بما ينسجم مع استراتيجية غرفة تجارة إربد. وفي ضوء ذلك يعرض المركز الرؤية الرسالة والأهداف الاستراتيجية التالية:

### ١،٤ الرؤية

يتطلع مركز التدريب وبناء القدرات التابع لغرفة تجارة إربد لأن يصبح واحداً من أبرز ثلاثة مراكز تدريب وأكثرها تميزاً في تلبية الاحتياجات التدريبية المرتبطة بتنمية المهارات وبناء القدرات الأساسية للموارد البشرية المحلية الراغدة لسوق العمل في إربد ولاسيما في القطاع التجاري.

### ٢،٤ الرسالة

بناء قدرات الموارد البشرية المحلية والإرتقاء بمعارفها ومهاراتها العملية الأساسية بما يعزز من مساهمتها في تحسين تنافسية مدخلات القطاع التجاري في إربد من تلك الموارد، وذلك من خلال المنطقات الإستراتيجية التالية:

١. الرابط المستمر بين البرامج التدريبية التي يطرحها المركز ومستجدات الاحتياجات التدريبية لدى القطاع التجاري في المحافظة.

٢. توفير بيئة تدريبية متميزة من خلال تقديم برامج تدريبية ذات جودة عالية من قبل مدربين أكفاء وبالاستعانة بمواد ووسائل وأساليب تدريبية متقدمة.

٣. التعاون الوثيق والفعال مع القطاع التجاري في إربد مثلاً بأعضاء الغرفة من أجل فهم وتحديث الاحتياجات التدريبية للقطاع وتعظيم المردود التدريبي.

٤. السعي لتحقيق التطوير المستمر لكل مقومات العملية التدريبية في المركز سواءً المادية أو البشرية أو المعرفية منها وذلك من خلال التنسيق مع مختلف المؤسسات التعليمية والجهات الأكاديمية والبحثية في المحافظة.

### ٣،٤ الأهداف الاستراتيجية

تأتي الأهداف الاستراتيجية كترجمة عملية للإطار الاستراتيجي العام الوارد أعلاه ضمن الرؤية الرسالة الاستراتيجية لمركز التدريب وبناء القدرات التابع لغرفة تجارة إربد، كما أنها تشكل المعايير التي سيتم من خلالها متابعة وتقدير أداء عمل المركز وقياس مدى نجاحه في تحقيق رؤيته ورسالته.

وفي ضوء ذلك فقد تم وضع الأهداف الاستراتيجية الذكية (SMART Objectives) التالية بحيث تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس والإنجاز ومحددة زمنياً، بما يناسب وينسجم مع الرؤية والمهام والأهداف والتوجهات العامة لمركز بشكل خاص والغرفة بشكل عام.

### ٢. عدد الدورات التدريبية:

تقديم ما مجموعه ١٣٦ دورة تدريبية على الأقل خلال فترة الثلاث سنوات الأولى من عمر المركز تتوزع بين المحاور التدريبية الرئيسية كالتالي:

- تطوير مهارات اللغة الإنجليزية: ٦٠ دورة.
- دورات في أساسيات استخدام تطبيقات الحاسوب: ٣٦ دورة.
- دورات مختلفة في المحاسبة والتحليل المالي والإدارة والتسويق والتطوير الإداري: ٤٠ دورة.

المحور التدريبي	نوع الدورة التدريبية	معدل العدد المستهدف للدورات المقدمة ضمن الإطار الزمني لخطة العمل			
		السنة الأولى ٢٠٠٩	السنة الثانية ٢٠١٠	السنة الثالثة ٢٠١١	المجموع الكلي
تطوير مهارات اللغة الإنجليزية	دورات تأسيس مهارات اللغة الإنجليزية (مستوى المبتدئين)	٤	٨	١٠	٢٢
	دورات مهارات اللغة الإنجليزية الشاملة	٢	٨	١٠	٢٠
	دورات المحاثة باللغة الإنجليزية	٤	٦	٨	١٨
	دورات اللغة الإنجليزية المتخصصة بالدراسات التجارية والأعمال	٢	٤	٤	١٠
	مجموع الدورات خلال السنة	١٢	٢٦	٣٢	٦٠
	دورات الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL)	٤	١٠	١٠	٢٤
	دورات الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL) – مستوى متقدم	٢	٥	٥	١٢
	مجموع الدورات خلال السنة	٦	١٥	١٥	٣٦
	دورات متعددة حسب الاحتياجات التدريبية في الخطة التدريبية السنوية	٥	١٥	٢٠	٤٠
دورات أساسيات استخدام تطبيقات الحاسوب	مجموع الدورات خلال السنة	٥	١٥	٢٠	٤٠
	دورات مختلفة في المحاسبة والتحليل المالي والإدارة والتسويق وتطوير الأعمال				

الجدول (١٣): جدول الدورات التدريبية ومعدل العدد المستهدف للدورات المقدمة ضمن الإطار الزمني لخطة العمل

### ٣. أعداد المتدربين:

تخرج ما مجموعه ١٩٦٥ متدرباً على الأقل خلال فترة الثلاث سنوات الأولى من عمر المركز موزعين على المحاور التدريبية الرئيسية كالتالي:

- تطوير مهارات اللغة الإنجليزية: ٩٦٠ متدرباً.
- دورات في أساسيات استخدام تطبيقات الحاسوب: ٤٧٥ متدرباً.
- دورات مختلفة في المحاسبة والتحليل المالي والإدارة والتسويق والتطوير الإداري: ٥٣٠ متدرباً.

المحور التدريبي	نوع الدورة التدريبية	معدل العدد المستهدف للمتدربين ضمن الإطار الزمني لخطة العمل			
		السنة الأولى ٢٠٠٩	السنة الثانية ٢٠١٠	السنة الثالثة ٢٠١١	المجموع الكلي
تطوير مهارات اللغة الإنجليزية	دورات تأسيس مهارات اللغة الإنجليزية (مستوى المبتدئين)	٤٠	١٢٠	١٥٠	٣١٠
	دورات مهارات اللغة الإنجليزية الشاملة	٢٠	١٢٠	١٥٠	٢٩٠
	دورات المحاثة باللغة الإنجليزية	٤٠	٩٠	١٢٠	٢٥٠
	دورات اللغة الإنجليزية المتخصصة	١٠	٤٠	٦٠	١١٠

				<b>بالدراسات التجارية والأعمال</b>	
٩٦٠	٤٨٠	٣٧٠	١١٠	<b>مجموع الدورات خلال السنة</b>	
٣٤٠	١٥٠	١٥٠	٤٠	دوره الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL)	دورات أساسيات استخدام تطبيقات الحاسوب
١٣٥	٧٥	٥٠	١٠	دوره الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL) – مستوى متقدم	
٤٧٥	٢٢٥	٢٠٠	٥٠	<b>مجموع الدورات خلال السنة</b>	
٥٣٠	٣٠٠	١٨٠	٥٠	دورات متنوعة حسب الاحتياجات التدريبية في الخطة التدريبية السنوية	دورات مختلفة في المحاسبة والتحليل المالي والإدارة والتسويق وتطوير الأعمال
٥٣٠	٣٠٠	١٨٠	٥٠	<b>مجموع الدورات خلال السنة</b>	

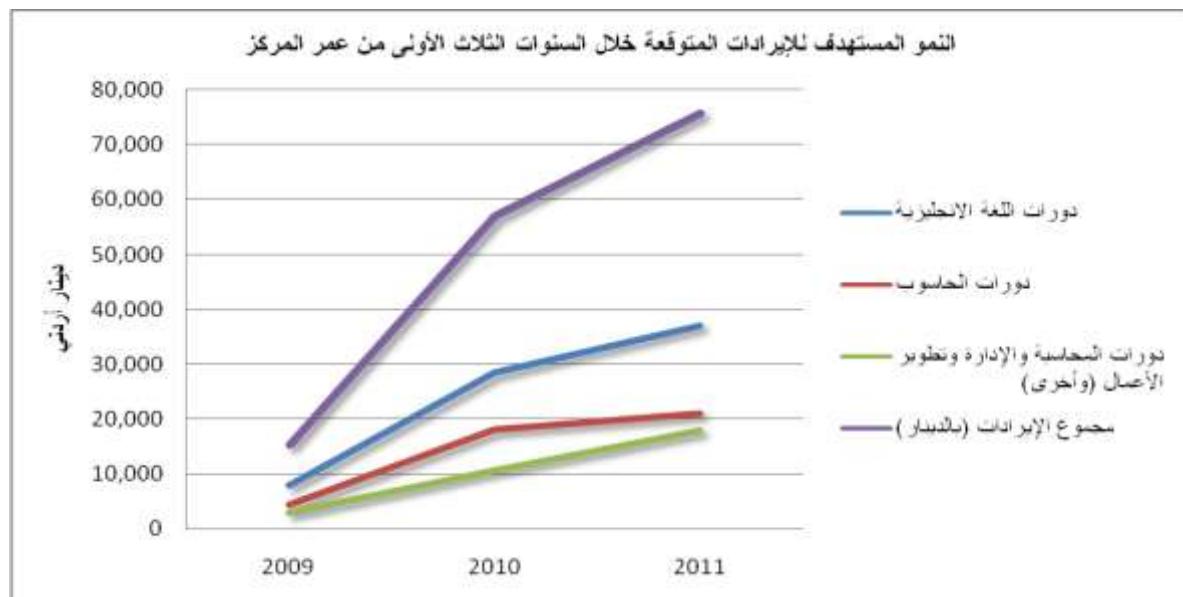
الجدول (١٤): جدول الدورات التدريبية ومعدل العدد المستهدف للمتدربين ضمن الاطار الزمني لخطة العمل

#### ٤. حجم الإيرادات:

تحقيق ما مجموعه ١٤٨,٤٠٠ دينار أردني على الأقل (تراكمياً) كإجمالي إيرادات المركز من الدورات التدريبية المقدمة خلال السنوات الثلاث الأولى من عمر المركز كما هو موضح في الجدول التالي:

<b>مجموع الإيرادات المتوقعة خلال السنوات الثلاث الأولى من عمر المركز بالدينار الأردني</b>			
<b>المحاور التدريبية</b>	<b>السنة الثالثة</b> <b>٢٠١١</b>	<b>السنة الثانية</b> <b>٢٠١٠</b>	<b>السنة الأولى</b> <b>٢٠٠٩</b>
تطوير مهارات اللغة الإنجليزية	36,900	28,300	8,000
دورات أساسيات استخدام تطبيقات الحاسوب	21,000	18,000	4,400
دورات مختلفة في المحاسبة والتحليل المالي والإدارة والتسويق وتطوير الأعمال	18,000	10,800	3,000
<b>المجموع الكلي</b>	<b>75,900</b>	<b>57,100</b>	<b>15,400</b>

الجدول (١٥): مجموع الإيرادات المتوقعة خلال السنوات الثلاث الأولى من عمر المركز بالدينار الأردني



الشكل(١٣): النمو المستهدف للإيرادات المتوقعة خلال السنوات الثلاث الأولى من عمر المركز

## ٥. صافي الأرباح وهامش الربح:

تحقيق ما لا يقل عن ٩٠٠٠٠ دينار أردني (تراكمياً) كصافي أرباح المركز من مجموع الإيرادات خلال السنوات الثلاث الأولى من عمر المركز وبنسبة هامش ربح تبلغ ٤٥% في السنة الثالثة كما يوضح الجدول التالي:

مؤشر الربحية			
السنة الثالثة ٢٠١١	السنة الثانية ٢٠١٠	السنة الأولى ٢٠٠٩	
٦٢,٦١١	٢٦,٤٢٣	١٠,٢٣	صافي الربح خلال السنة (دينار اردني)
%٣٦	%٣٦	%٣٨	نسبة صافي الربح إلى الإيرادات
%٤٥	%٤٢	%٦	نسبة هامش الربح

الجدول (١٦): صافي الأرباح وهامش الربح

## ٦. معدل العائد الداخلي:

تحقيق معدل عائد داخلي بنسبة لا تقل عن ٤٩% بحيث يكون أكبر من معدل تكلفة رأس المال المقدر بـ ١٥% وأن تتحقق فترة الإسترداد خلال سنتين أي بنهاية السنة الثانية عام ٢٠١٠.

## ٧. معدل العائد على الاستثمار:

الجدول التالي يظهر معدل العائد على الاستثمار:

المؤشر			
السنة الثالثة ٢٠١١	السنة الثانية ٢٠١٠	السنة الأولى ٢٠٠٩	
56%	90%	4%	معدل العائد على الاستثمار (ROI)

الجدول (١٨): معدل العائد على الاستثمار

## ٥،٠ الاستراتيجية التسويقية

### ١،٥ الشرائح السوقية المستهدفة

بناءً على التحليل السابق للسوق فإن الشريحة السوقية المستهدفة من قبل مركز التدريب وبناء القدرات التابع لغرفة تجارة إربد هي كما يلي:

الشريحة السوقية	وصف الشريحة السوقية المستهدفة	الحجم المقدر للشريحة السوقية المستهدفة (حجم تقريري)
١.	الطلاب الحاليين والخريجين حديثاً من كليات وجامعات محافظة إربد خاصة أولئك ضمن درجة البكالوريوس في كافة التخصصات الأكademie (عدا طلاب علوم وهندسة الحاسوب - بالنسبة دورات الحاسوب - وطلاب الأدب الإنجليزي - بالنسبة دورات تطوير مهارات اللغة الإنجليزية) بعض النظر عن فنائهم العربية أو الجنس أو المستوى الاجتماعي، خاصة المهتمين منهم بالاتحاق بدورات تدريبية في إحدى مجالات التدريب التي يوفرها المعهد.	٢٠,٠٠٠ - ٣٠,٠٠٠ مترب محتمل سنوياً
٢.	العاملين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا في الشركات والمؤسسات العاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية (التجارية والخدمية والصناعية وغيرها) وبشكل خاص من أعضاء غرفة تجارة إربد في مختلف الفئات العمرية ومن كلا الجنسين.	٥,٠٠٠ - ١٠,٠٠٠ مترب محتمل سنوياً

الجدول (١٧): الشريحة السوقية المستهدفة والحجم المقدر للشريحة السوقية المستهدفة

## ٥،٢ تحليل المزيج التسويقي

### ١،٢،٥ استراتيجية الخدمة / المنتج

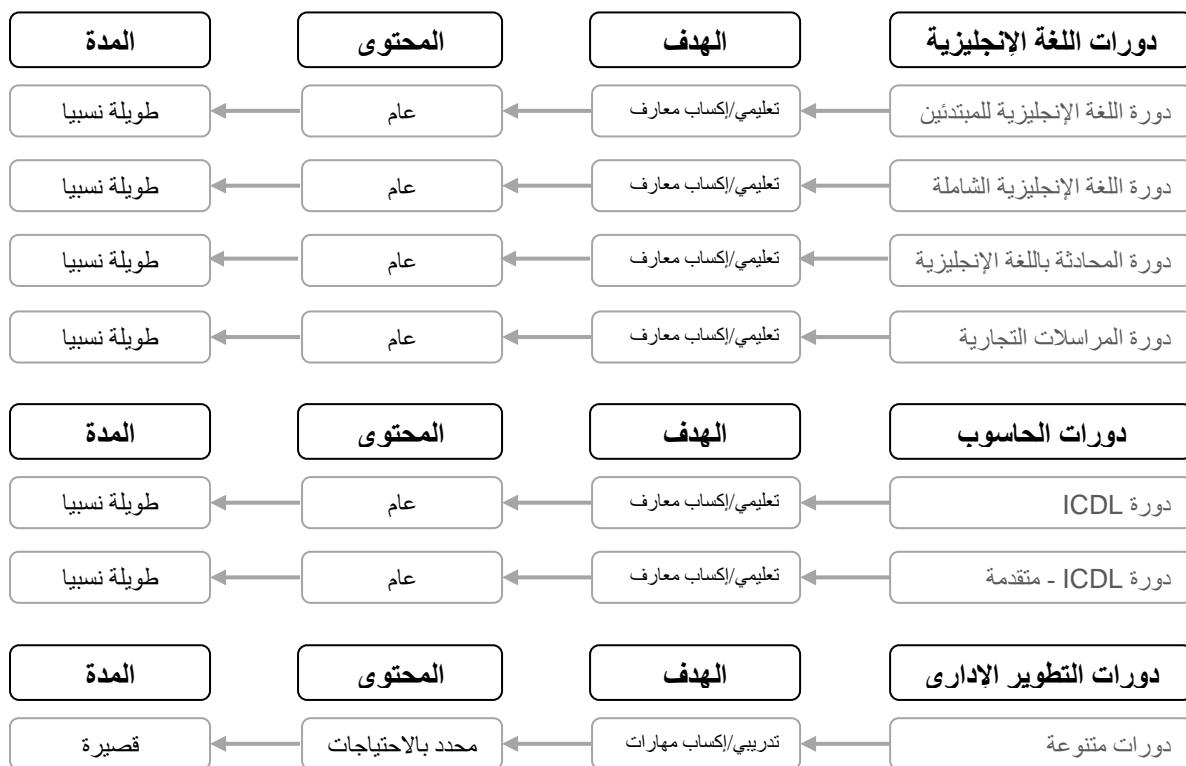
إن المنفعة الحقيقية التي يرغب المتدرب بالحصول عليها جراء التحاقه بدوره تدريبية هي مجموعة المعرف والمهارات الجديدة التي تمكّنه من تطوير أداؤه في حقل ما، وعليه فإن المنتج الحقيقي لمركز التدريب بشكل عام يمكن وصفها على أنها ذات منفعة غير ملموسة. إلا أنه يمكن اعتبار حزمة العناصر التالية بمثابة المكونات الأساسية التي تشكل مع بعضها البعض ما يمكن الإشارة إليه من المنظور التسويقي على أنه "المنتج المادي" الرئيس لمركز التدريب وبناء القدرات:

١. الدورة التدريبية (طبيعة تخصص موضوع الدورة التدريبية وخصائصها من حيث المدة والتقويت وعدد الحصص التدريبية وغيرها).
٢. المدرب.
٣. المادة التدريبية.
٤. الشهادة الممنوحة.

إستناداً إلى ما سبق، فإنه يمكن وضع إستراتيجية الخدمة المقدمة من خلال تعزيز القيمة المضافة لكل الخدمات المقدمة في السابق.

#### أولاً: الدورة التدريبية

يوضح الشكل التالي أسس اختيار السمات المميزة لكل نوع من أنواع الدورات التدريبية ضمن كل من المحاور التدريبية الرئيسية للمركز:



الشكل (٤): أسس السمات المميزة لكل نوع من أنواع الدورات التدريبية

وبناءً على تحليل الموقف التنافسي الذي تضمن تحليلاً للسوق ونقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وبالإعتماد على الشرائح السوقية المستهدفة التي تم تحديدها، فإن الجدول التالي يوضح الدورات التدريبية المقترن تقديمها من قبل المركز خلال السنة الأولى مع توضيح إجمالي عدد الساعات التدريبية المعتمدة لكل دورة ومدة الجلسة التدريبية الواحدة وعدد الحصص التدريبية لكل دورة

والمنصة المقترحة لكل دورة وذلك بالأخذ بعين الاعتبار عدة متغيرات أهمها طبيعة وتفاصيل الدورات المشابهة في السوق وإتجاهات المتدربين المحتملين ضمن الشرائح السوقية المستهدفة والمتطلبات الفنية لكل دورة حسب طبيعتها:

المحاور التدريبية	الدورات التدريبية	إجمالي عدد الساعات التدريبية (ساعات معتمدة)	مدة الحصة الواحدة (ساعات)	عدد الحصص التدريبية	مدة الدورة المقترن (أسابيع)
تطوير مهارات اللغة الانجليزية	دورات تأسيس مهارات اللغة الانجليزية (مستوى المبتدئين)	٤٨	٢	٢٤	٨
	دورات مهارات اللغة الإنجليزية الشاملة (قواعد، كتابة، قراءة، محادثة)	٤٨	٢	٢٤	٨
	دورات المحادثة باللغة الإنجليزية	٤٠	٢	٢٤	٦
	دورات اللغة الإنجليزية المتخصصة بالراسلات التجارية والأعمال	٤٠	٢	٢٤	٦
أساسيات استخدام تطبيقات الحاسوب	دورات الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL)	٧٢	٣	٢٤	٨
	دورات الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL) - مستوى متقدم	٧٢	٣	٢٤	٨
دورات التطوير الإداري	دورات متنوعة في المحاسبة والتحليل المالي والإدارة والتسويق وتطوير الأعمال	١٥ (معدل الدورة الواحدة)	٤	٤	١

الجدول (١٨): الدورات التدريبية المقترن تقديمها من قبل المركز خلال السنة الأولى

#### ثانياً: المدرس

من المهم جداً التركيز على اختيار المدرسين ذوي الخبرة العلمية والعملية المثبتة.

#### ثالثاً: المادة التدريبية

من المهم جداً التركيز على معايير الجودة العالمية في نوعية ومضمون المواد التدريبية من خلال العمل بشكل دوري ومستمر على تصميم وتحديث المواد التدريبية من خلال مدربين مختصين، كما أنه من المهم التركيز على استخدام الأمثلة العملية والتطبيقية والتمارين والمشاركة الجماعية خلال التدريب.

#### رابعاً: الشهادة الممنوحة

يمكن تدعيم الميزة التنافسية التي يتمتع بها مركز التدريب وبناء القدرات التابع لغرفة تجارة إربد والمتمثلة في كونه يتبعد الغرفة التي تتمتع بمكانة متميزة في الأوساط التجارية في إربد، مما يعزز الصورة الإدراكية في أذهان المتدربين المحتملين حول القيمة العملية والمهنية للشهادة التدريبية الصادرة عن هذه الجهة، خاصة في مجالات دورات التطوير الإداري كونها تتسم بتناسبها مع الإطار العام لطبيعة عمل ونشاطات الغرفة.

إلا أنه في كل من دورات اللغة الانجليزية والحوسبة، ونظراً لعدم وجود إرتباط مباشر بين طبيعة هذين التخصصين وطبيعة نشاط الغرفة، فإنه ينصح بأن يقوم المركز بتعزيز هذه الصورة الإدراكية من خلال إبرام اتفاقيات مع مراكز أكاديمية ومهنية مرموقة لإصدار شهادات مشتركة باسم كل من مركز التدريب وبناء القدرات التابع لغرفة تجارة إربد باسم تلك الجهات. وفي هذه السياق فإن التوصيات هي كما يلي:

دورات التدريبية	الجهة المقترنة لإبرام اتفاقيات معها حول إصدار المركز لشهادات تدريبية مشتركة
دورات اللغة الإنجلزية	جامعة كامبردج البريطانية.

## دورات الحاسوب

- مركز الحاسوب والمعلومات التابع لجامعة اليرموك.
- أو مركز أبوغازلة / كامبردج.

الجدول (١٩): الجهة المقترحة لإبرام اتفاقيات معها حول إصدار المركز لشهادات تدريبية مشتركة

## استراتيجية المنتج: الخلاصة

تتمحور استراتيجية الخدمة المتعلقة بالبرامج والدورات التدريبية المقترحة حول طبيعة تخصص ونشاط مركز التدريب وبناء القدرات كونه مرتبطة بشكل أساسي مع غرفة تجارة إربد. وإنطلاقاً من رؤية ورسالة المركز المرتبطان بالتوازي مع رؤية ورسالة الغرفة، فإنه من الضروري وفق المنظور الإستراتيجي أن تكون طبيعة تخصصات البرامج التدريبية التي يقدمها المركز منسجمة مع روح وطبيعة تخصص ونطاق عمل الغرفة. وعليه فقد تم التركيز على دورات اللغة الإنجليزية والحاسوب كونهما يمثلان أحد أهم المهارات الأساسية التي لا غنى عنها لمقابلة متطلبات سوق العمل في مختلف الأنشطة والقطاعات على حد سواء، فضلاً عن التركيز بشكل أساسي على دورات التطوير الإداري التي ستتناول مواضيع هامة في حقول المحاسبة والتحليل المالي والإدارة والتسويق وتطوير الأعمال والريادة وإدارة المشاريع الصغيرة وغيرها من المواضيع التي تصلق المهارات والقدرات الإدارية والفنية للموارد البشرية الرافدة لسوق العمل.

ومن المتوقع أن تصبح دورات التدريب الإداري الأكثر أهمية للمركز من الناحية التسويقية حيث أنه من المتوقع أن تعزز الميزة التنافسية للمركز وأن تصبح بمثابة السمة العامة لشخص نشاط المركز. وقد ركزت إستراتيجية المنتج (الخدمة) فيما يتعلق بهذه الدورات على أن يكون معدل مدة الدورة الواحدة قصير نسبياً (بمعدل ٤ أيام ضمن أسبوع واحد كما هو موضح في الجدول أعلاه)، بحيث تأخذ شكل يمتزج فيه التدريب بنمط ورشات العمل المكثفة. وبمعنى آخر فإن الإستراتيجية المقترحة لهذا النوع من الدورات هو أن يتم طرح عدد كبير من هذه الدورات في مواضيع متعددة وبحيث تكون مدة الدورة الواحدة قصيرة نسبياً.

## تتمحور إستراتيجية البرامج التدريبية حول العوامل التالية:

١. التركيز على فهم الاحتياجات التدريبية للمتدربين المحتملين ضمن الشرائح السوقية المستهدفة وتصميم برامج تدريبية تلبي تلك الاحتياجات. فمن الأهمية بمكان أن يتم إعداد خطة سنوية للبرامج التدريبية المنوي تقديمها ضمن المحور التدريبي الخاص بدورات التطوير الإداري بعد القيام بدراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية لسوق العمل.
٢. التركيز على اختيار المدربين ذوي الخبرة العلمية والعملية المثبتة.
٣. التركيز على معايير الجودة العالمية في نوعية ومضمون المواد التدريبية من خلال العمل بشكل دوري ومستمر على تصميم وتحديث المواد التدريبية من خلال مربين مختصين.
٤. ينصح القيام بمحاولات جادة لإبرام اتفاقيات مع مراكز أكاديمية ومهنية مرموقة لإصدار شهادات مشتركة باسم كل من مركز التدريب وبناء القدرات التابع لغرفة تجارة إربد وإسم تلك الجهات خاصة في دورات اللغة الانجليزية والحاسوب.

## ٥، ٢، ٢ استراتيجية التسعير

في ضوء نتائج تحليل الموقف التناصي وتحليل السوق فإنه يتضح أن يتبع المركز استراتيجية الاختراق السعرية (Penetration Pricing Strategy) وهي استراتيجية في التسعير تقوم على أسعار منافسة مقارنة بأسعار السوق بهدف اختراق السوق والإستحواذ على حصة سوقية مقبولة. وبناءً على ذلك فإن الجدول التالي يوضح الأسعار المقترحة لكل من الدورات التدريبية التي سيقدمها المركز:

المحاور التدريبية	الدورات التدريبية	السعر المقترح للدورة الواحدة (بالدينار الأردني)	متوسط سعر السوق (بالدينار الأردني)	ملاحظات
تطوير مهارات اللغة الانجليزية	دورة تأسيس مهارات اللغة الانجليزية (مستوى المبتدئين)	٦٠	٦٠	

	١٠٠	٩٠	دورة مهارات اللغة الإنجليزية الشاملة (قواعد، كتابة، قراءة، محادثة)	أساسيات استخدام تطبيقات الحاسوب
	١٠٠	٧٠	دورة المحادثة باللغة الإنجليزية	
	١٠٠	١٠٠	دورة اللغة الإنجليزية المتخصصة بالدراسات التجارية والأعمال	
السعر لا يشمل رسوم تقديم الامتحان	١٠٠	٨٠	دورة الرخصة الدولية (ICDL) لقيادة الحاسوب	
السعر لا يشمل رسوم تقديم الامتحان	١٥٠	١٢٠	دورة الرخصة الدولية (ICDL) لقيادة الحاسوب	- مستوى متقدم
	١٠٠	٦٠	دورات متعددة في المحاسبة والتحليل المالي والإدارة والتسويق وتطوير الأعمال	دورات التطوير الإداري

الجدول (٢٠): استراتيجية التسعير

## ٥،٢،٣ استراتيجية الترويج

حيث أن إدخال النشاط التدريبي ضمن الأنشطة الأساسية للغرفة يعتبر أمراً جديداً على السوق المستهدف في المحافظة، فإنه يتبعن على الإستراتيجية الترويجية أن تلعب دوراً هاماً بتضمين إستراتيجية الترويج سلسلة من الأنشطة الترويجية التي تهدف إلى الاتصال مع الجمهور المستهدف ضمن الشرائح التسويقية المستهدفة بهدف خلقوعي لدى الشرائح المستهدفة حول البرامج التربوية التي يقدمها المركز.

وفي سبيل تحقيق ذلك فإنه ينصح أن يقوم المركز بالأنشطة الترويجية التالية:

١. بناء هوية مؤسسية قوية للمركز وذلك بهدف خلق صورة مؤسسية في أذهان المتدربين المحتملين ضمن الشرائح السوقية المستهدفة. ويجب أن يتم ربط هذه الهوية المؤسسية بجميع سمات وخصائص منتجات المركز من دورات تدريبية بالإضافة إلى عنصر المكان أو البيئة التربوية للمركز بما يحقق الإنسجام وعكس الهوية المؤسسية للمركز للجمهور المستهدف.
٢. ومن ضمن النشاط المتعلق ببناء الهوية المؤسسية للمركز، لا بد من تصميم شعار يعكس هوية المركز.
٣. العمل على إعداد (المحتوى الترويجي) الذي سيتم استعماله لاحقاً في جميع الوسائل التي يتم من خلالها اتصال المركز بالجمهور المستهدف مثل الحقائب التربوية وكروت العمل وأوراق المركز والموقع الإلكتروني والبروشورات والنشرات التعريفية بالمركز ودوراته.
٤. العمل على تصميم وإنشاء وإطلاق موقع إلكتروني خاص بمركز التدريب وبناء القدرات.

### الأساليب والأدوات الترويجية المقترحة:

يوصى بإستعمال المزيج الترويجي التالي:

#### ١. الإعلان Advertising

نظراً لطبيعة منتجات المركز التي تتمثل بتقديم دورات تدريبية لشريحة عريضة من الجمهور وتعدد المجالات التربوية لهذه الدورات، وحيث أن الشرائح السوقية التي يستهدفها المركز هي شرائح كبيرة نسبياً من حيث الحجم، فيمكن اللجوء إلى الإعلان كوسيلة ترويجية فعالة، نظراً لقدرته على التواصل مع شرائح الجمهور المختلفة وتقديم صورة توضيحية عن أنشطة وخدمات المركز والدورات التي يقدمها.

والوسائل الإعلانية التي ينصح باستخدامها هي:

تكرار الإعلان	الهدف	الشريحة السوقية المستهدفة	الوسيلة الإعلانية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يمكن وضع إعلان في الجرائد اليومية مرة كل ثلاثة أشهر للتعريف بالمركز والدورات المنوي تقديمها خلال ربع السنة المقبلة.</li> <li>- وضع إعلان صغير ومحضن دورات بعينها يوضح أهداف وتفاصيل مواعيد الدورة وذلك قبل موعد إطلاق الدورة المختارة للإعلان عنها بفترة أسبوعين إلى ثلاثة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعريف بأنشطة المركز.</li> <li>- التعريف بمواعيد وتفاصيل الدورات التدريبية المنوي عقدها خلال فترة زمنية معينة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جميع الشرائح</li> </ul>	<p>الإعلان عبر الجرائد اليومية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يمكن توزيع هذه النشرات في الجامعات الرئيسية لإرباد وذلك بالتنسيق مع إدارات تلك الجامعات ودوائر شؤون الطلبة لديها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعريف بأنشطة المركز.</li> <li>- الإعلان عن دورات معينة بعينها.</li> </ul>	<p>الشريحة رقم (١)</p>	<p>الإعلان عبر توزيع بروشورات ونشرات المركز</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يمكن وضع إعلان تعريفي بإطلاق أنشطة المركز والتعريف بهذه الأنشطة خلال فترة الثلاث أشهر الأولى من بدء العمل بالمركز.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعريف بأنشطة المركز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جميع الشرائح</li> </ul>	<p>الإعلان عبر الراديو</p>

## ٢. البيع الشخصي Personal Selling والاتصال المباشر مع الجمهور من خلال أنشطة تطوير الأعمال

ينصح أيضاً بالقيام بحملات البيع الشخصي كنشاط من أنشطة تطوير الأعمال وذلك من قبل منسق تطوير الأعمال وخاصة للشريحة السوقية الثانية التي تشمل أعضاء الغرفة. ويفيد هذا الأسلوب حيث أنه يشكل إتصالاً ذو اتجاهين (two-way communication) تمكن المركز منأخذ التغذية الراجعة من المؤسسات والشركات التجارية والخدمية المستهدفة حول الاحتياجات التدريبية لدليها وتوطيد العلاقة والتفاعل مع المركز ومع الغرفة بشكل عام.

وفي هذا الصدد فإنه يمكن أيضاً إستهداف الجمعيات التعاونية والمؤسسات غير الهدافة للربح بهدف تطوير علاقات عمل معها وإعلامها بأنشطة المركز مما قد يولد توصيات وتحويلات للمتدربين المحتملين (referrals) من قبل تلك الجهات للغرفة.

ويمكن ترتيب لقاءات مع الجامعات الرئيسية في المحافظة بهدف مناقشة أفكار لتعزيز التعاون مع المركز مثل فكرة إطلاق الجامعات لفكرة تدريب مجموعة مختارة من الطلاب بشكل دوري لدى المركز كنوع من الحوافز التعليمية.

### ٣. الدعاية Publicity

ينصح بإستخدام هذا الأسلوب بالإضافة للأسلوبين السابقين من خلال التغطية الصحفية لأخبار المركز وأنشطة العلاقات العامة التي يقوم بها من حين لآخر مثل دعوة الصحافة لتغطية خبر إنشاء وإطلاق أنشطة المركز، وذلك بعد إستعداد المركز لل مباشرة بأعماله.

### ٤. الإيرادات المتوقعة

تم تقدير الإيرادات المتوقعة بناءً على العوامل التالية:

- تقدیرات حجم السوق والطلب الحالي والمتوقع في مختلف الشرائح السوقية المستهدفة.
- القدرة الإستيعابية للمركز.
- الأخذ بعين الاعتبار الفترة التمهيدية لعمل المركز التي لا يتوقع خلالها أن يعمل المركز وفق قدرته الإستيعابية بشكل كامل.
- تم إحتساب أسعار الدورات التدريبية المختلفة مع الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل أهمها أسعار المنافسين الحالية في السوق والقرة الشرائط للمتدربين المحتملين وهامش الربح المستهدف.

توضح الجداول التالية حجم الإيرادات المتوقعة خلال الثلاث سنوات القادمة، على أساس المحاور التدريبية للمركز:

#### ١. الإيرادات المتوقعة من دورات تطوير مهارات اللغة الإنجليزية:

السنوات			المتغيرات	اسم الدورة
٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩		
60	60	60	رسوم الدورة (السعر) للمتدرب الواحد (باليدينار الأردني)	دورة تأسيس مهارات اللغة الإنجليزية (مستوى المبتدئين)
15	15	10	معدل عدد المتدربين المتوقع في الدورة الواحدة	
10	8	4	عدد الدورات	
<b>9,000</b>	<b>7,200</b>	<b>2,400</b>	<b>الإيرادات المتوقعة (باليدينار الأردني)</b>	
90	90	90	رسوم الدورة (السعر) للمتدرب الواحد (باليدينار الأردني)	دورة مهارات اللغة الإنجليزية الشاملة
15	15	10	معدل عدد المتدربين المتوقع في الدورة الواحدة	
10	8	2	عدد الدورات	
<b>13,500</b>	<b>10,800</b>	<b>1,800</b>	<b>الإيرادات المتوقعة (باليدينار الأردني)</b>	
70	70	70	رسوم الدورة (السعر) للمتدرب الواحد (باليدينار الأردني)	دورة المحادثة باللغة الإنجليزية
15	15	10	معدل عدد المتدربين المتوقع في الدورة الواحدة	
8	6	4	عدد الدورات	
<b>8,400</b>	<b>6,300</b>	<b>2,800</b>	<b>الإيرادات المتوقعة (باليدينار الأردني)</b>	
100	100	100	رسوم الدورة (السعر) للمتدرب الواحد (باليدينار الأردني)	دورة اللغة الإنجليزية المتخصصة بالمراسلات التجارية والأعمال
15	10	5	معدل عدد المتدربين المتوقع في الدورة الواحدة	
4	4	2	عدد الدورات	
<b>6,000</b>	<b>4,000</b>	<b>1,000</b>	<b>الإيرادات المتوقعة (باليدينار الأردني)</b>	

الجدول (٢١): الإيرادات المتوقعة من دورات تطوير مهارات اللغة الإنجليزية

٢. الإيرادات المتوقعة من دورات الحاسوب:

السنوات			المتغيرات	اسم الدورة
٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩		
80	80	80	رسوم الدورة (السعر) للمتدرب الواحد (باليدينار الأردني)	دورة الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL)
15	15	10	معدل عدد المتدربين المتوقع في الدورة الواحدة	
10	10	4	عدد الدورات	
<b>12,000</b>	<b>12,000</b>	<b>3,200</b>	<b>الإيرادات المتوقعة (باليدينار الأردني)</b>	
120	120	120	رسوم الدورة (السعر) للمتدرب الواحد (باليدينار الأردني)	دورة الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL) - المتقدمة
15	10	5	معدل عدد المتدربين المتوقع في الدورة الواحدة	
5	5	2	عدد الدورات	
<b>9,000</b>	<b>6,000</b>	<b>1,200</b>	<b>الإيرادات المتوقعة (باليدينار الأردني)</b>	

الجدول (٢٢): الإيرادات المتوقعة من دورات الحاسوب

٣. الإيرادات المتوقعة من دورات المحاسبة والتحليل المالي والإدارة والتسويق والتطوير الإداري:

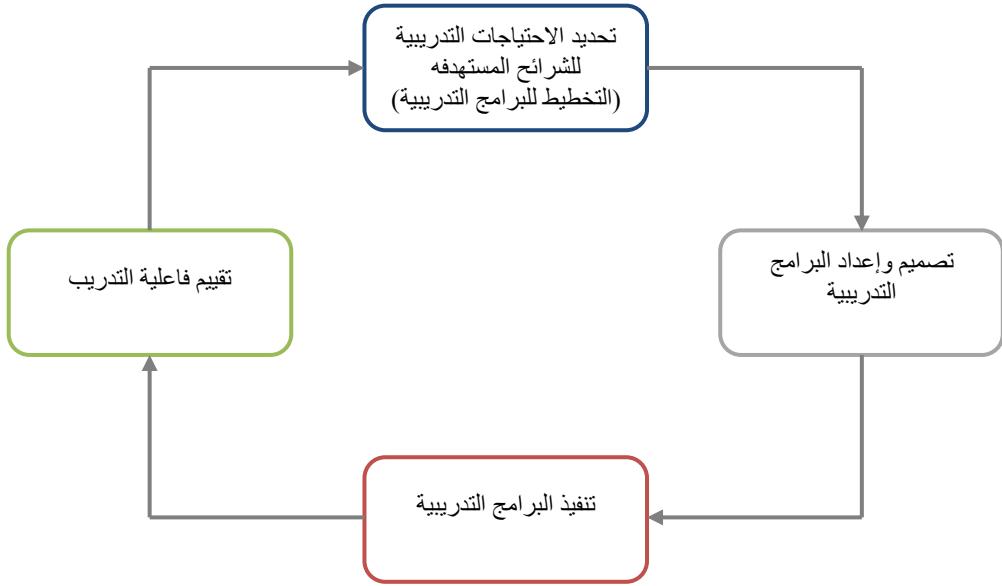
السنوات			المتغيرات	اسم الدورة
٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩		
60	60	60	رسوم الدورة (السعر) للمتدرب الواحد (باليدينار الأردني)	دورات مختلفة
15	12	10	معدل عدد المتدربين المتوقع في الدورة الواحدة	
20	15	5	عدد الدورات	
<b>18,000</b>	<b>10,800</b>	<b>3,000</b>	<b>الإيرادات المتوقعة (باليدينار الأردني)</b>	

الجدول (٢٣): الإيرادات المتوقعة من دورات المحاسبة والتحليل المالي والإدارة والتسويق والتطوير الإداري

## ٦.٠ الخطة التشغيلية

### ٦.١ تخطيط وتنظيم العملية التدريبية

تتضمن عملية إدارة البرامج التدريبية عدداً من المراحل التي تشمل التخطيط والتصميم والتنفيذ والتقييم، وفيما يلي عرض لأبرز خطوات ومراحل إدارة العملية التدريبية:



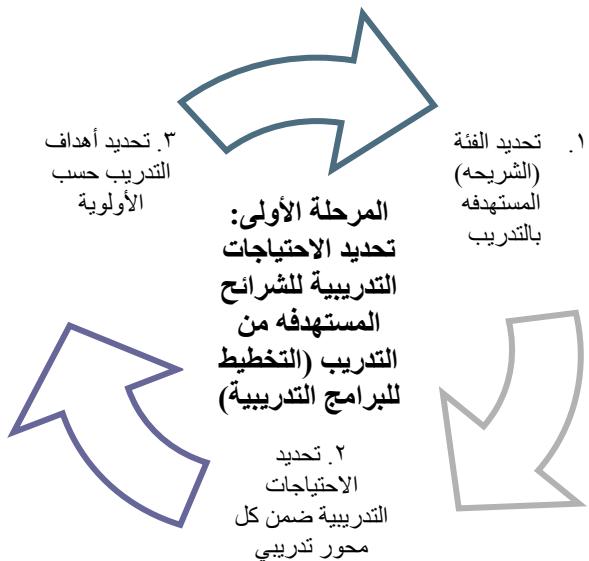
الشكل(١٥): خطوات ومراحل إدارة العملية التدريبية

يبين الشكل أعلاه أبرز خطوات ومراحل إدارة العملية التدريبية والتي تشكل المحرك الأساسي في إدارة وتشغيل المراكز التدريبية بشكل عام على إختلاف تخصصاتها.

#### **المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية للشائع المستهدفه من التدريب (الخطيط للبرامج التدريبية)**

تعرف الإحتياجات التدريبية على أنها مجموعة المهارات والإتجاهات المتخصصة التي تحتاجها الفئات المستهدفة من التدريب ضمن المحاور التدريبية العامة التي يطرحها مركز التدريب. والهدف هو تحديد هذه الإحتياجات لكي يركز عليها المركز ضمن أولويات خطةه السنوية للبرامج التدريبية المنوي طرحها. وللتوضيح فإنه بالنظر إلى المحور التدريبي المتعلق بتطوير مهارات اللغة الإنجليزية على سبيل المثال، فإن أولويات الإحتياجات التدريبية للشائع المستهدفه خلال فترة زمنية ما قد تتباين بين الحاجة لتطوير مهارات المحادثة، أو المراسلات التجارية باللغة الانجليزية أو مهارات اللغة الانجليزية للمتقدمين أو التعاقدات التجارية باللغة الانجليزية أو غيرها من الاحتياجات.

وتتضمن هذه المرحلة القيام بتحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية ضمن كل محور من محاور التدريب الرئيسية للقسم ووضع الخطة التدريبية بناءً على هذه الاحتياجات. ويمكن توضيح هذه العملية من خلال الشكل التالي:



الشكل(١٦): تحديد الاحتياجات التربوية

وعن طريق عملية تقدير الاحتياجات التربوية فإنه يمكن التوصل إلى نوع ومستوى التدريب المطلوب. وتساعد هذه الخطوة أيضاً في تحديد أهداف التدريب وتحسين فعالية وكفاءة التدريب من خلال الإستهداف الأفضل وتصميم برامج تلبي احتياجات المتدرب بدقة أكبر.

وقد قام الفريق الاستشاري بجمع بيانات أولية من السوق حول الاحتياجات التربوية من خلال إستطلاع للرأي ضمن الشرائح السوقية المستهدفة، وذلك بهدف التوصل إلى تحديد أولويات البرامج التربوية المقترح طرحها خلال المرحلة الأولى لدى بدء النشاط في مركز التدريب وبناء القدرات التابع لغرفة تجارة إربد. إلا أنه من الواجب إجراء عملية تقدير الاحتياجات التربوية مستقبلاً من قبل القسم وذلك من خلال الوسائل التالية:

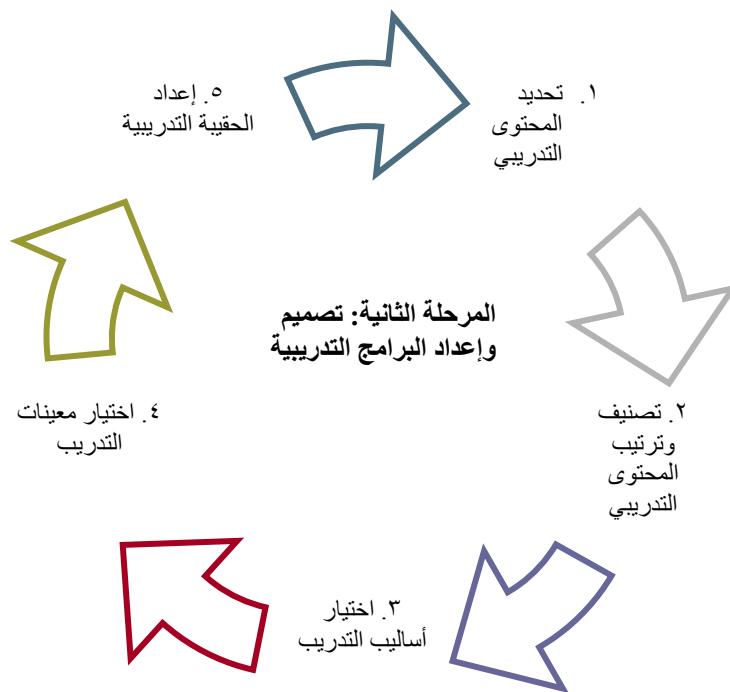
- إجراء إستطلاع للرأي بشكل سنوي للشائع المستهدفة.
- المقابلات الرسمية وغير الرسمية مع أعضاء الغرفة ضمن أنشطة منسق تطوير الأعمال.
- الملاحظات المباشرة للمدرب ومدير التدريب ومنسق البرامج التربوية.
- التغذية الراجعة والمقترنات التي يتم جمعها من إستمارات رضا المتدربين في نهاية كل دورة تدريبية.
- جلسات العصف الذهني بين كل من المدير التنفيذي ومستشار التدريب ومنسق تطوير الأعمال.

ويتم في هذه المرحلة أيضاً وضع أهداف البرامج التربوية المنوي طرحها. وتتبادر هذه الأهداف في مستوياتها حسب طبيعة البرنامج التربوية من حيث:

- زيادة معرفة المتدربين في موضوع التدريب.
- تغيير إتجاهات المتدربين تجاه موضوع التدريب.
- إكساب المتدربين مهارات معينة تتعلق بموضوع التدريب.
- تغيير ممارسات أو سلوكيات معينة للمتدربين تتعلق بموضوع التدريب.

## **المرحلة الثانية: تصميم وإعداد البرامج التدريبية**

بعد أن يتم تحديد الشرائح المستهدفة من التدريب وتحديد أولويات الاحتياجات التدريبية لتلك الشرائح ضمن كل المحاور التدريبية التي يطروحها القسم، وبعد أن تمت صياغة أهداف المحتوى التدريبي لكل برنامج تدريسي، تأتي مرحلة تصميم وإعداد البرامج التدريبية بشكل يتجاوب مع مخرجات المرحلة الأولى.



الشكل(١٧): تصميم واعداد البرامج التدريبية

يوضح الشكل أعلاه الاجراءات والعمليات الأساسية لمرحلة التصميم والإعداد الفني للبرامج التدريبية، وفيما يلي شرح هذه الإجراءات:

١. تحديد المحتوى التدريبي لكل دورة تدريبية والمصادر المفيدة لهذه البرامح مع مراعاة أن يغطي المحتوى التدريبي أهداف التدريب وأن يلبي الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها في المرحلة السابقة. ويتم في هذه المرحلة تحديد المواضيع التي سيغطيها البرنامج التدريبي.

٢. تصنيف وترتيب المحتوى التدريبي: بحيث يتم تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع وتحديد الترتيب المنطقي الذي يتم من خلاله عرض الموضوع، غالباً ما يكون الترتيب وفقاً للإعتبارات التالية:

▪ من العام إلى المحدد.

▪ من المختصر إلى التفصيلي.

▪ من المعلوم إلى المجهول.

▪ من النظري إلى العملي.

٣. اختيار أساليب التدريب الملائمة لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي:

يتم اختبار الأسلوب التدريبي الذي يتاسب مع طبيعة كل موضوع تدريبي وعدد المتدربين المتوقع ومستواهم ووقت التدريب المتاح. ويقوم مدير التدريب بالتعاون مع المدرب بتحديد أساليب التدريب المنوى استخدامها، بحيث يتم اختيار المزيج الأنسب من أساليب العرض والتي تنقسم بشكل عام إلى ما يلي:

- **أساليب العرض: المحاضرة** (وهي أكثر أساليب العرض شيوعا) / التطبيق العملي أو الإيضاحي
  - **أساليب المشاركة**: تمثيل الأدوار، حلقات النقاش الجماعية، حلقات وجماعات العمل وغيرها.
٤. اختيار معينات التدريب الملائمة لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي:

والمقصود هنا اختيار الوسائل التقنية والمعدات المنوي استخدامها لتسهيل عملية التدريب. وتنقسم أنواع المعينات التدريبية إلى ما يلي:

- **المطبوعة**: ومنها الكتب والصور الفوتوغرافية والملصقات وغيرها.
- **السبورات**: ومنها البيضاء (white boards)، والورقية (flip charts)، واللاصقة وغيرها.
- **المعروضية**: ومنها الأشرطة الفيلمية، أجهزة الكمبيوتر، الأجهزة السمعية والبصرية، وأجهزة عرض المعلومات (overhead projectors)

#### ٥. إعداد الحقيبة التدريبية:

وتمثل الحقيبة التدريبية للبرنامج النهائي لمراحل ما قبل تنفيذ التدريب وتستخدم لتحقيق الأغراض الأساسية التالية :

- توضيح محتويات البرنامج وأهدافه وشروطه ومدته والوظائف المستهدفة
- توضيح الوحدات التدريبية لكل مادة وزمنها وأهدافها وموضوعاتها
- توضيح الأدوار المشاركة في التدريب (المدرب و المتدرب)
- تستخدم كمرشد عام لإدارة الجلسات التدريبية
- توفر المادة العلمية الأساسية والأدوات الضرورية للتطبيق العملي
- توفر أدوات قياس إكتساب المهارات والمعارف

يتم إعداد حقيبة تدريب واحدة لكل مادة تدريبية بحيث يمكن استخدامها من قبل المدرب والمتدرب وت تكون حقيبة المادة من خمسة أقسام رئيسية كما هو موضح في الجدول التالي:

<p>يحتوي هذا القسم على العناصر المتعلقة بالتوثيق والمحفوظات كما يعطي صورة عامة وشاملة عن البرنامج بجميع عناصره. ويكون هذه القسم من العناصر التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ غلاف الحقيقة: ويشمل على اسم المادة/الدورة التدريبية وشعار غرفة تجارة إربد وقسم التدريب وبناء القرارات التابع لها واسم معد الحقيقة أو المدرب.</li> <li>▪ فهرس المحتويات الرئيسية.</li> </ul>	<b>القسم الأول: مفتاح الحقيقة</b>
<p>يقدم هذا القسم خارطة طريق توضح المادة التدريبية مقسمة إلى أجزاء متساوية لعدد وحداتها ويفصل كل وحدة عن التي تليها ورقة تحمل اسم الوحدة التالية. ويوضح هذا القسم الجلسات التدريبية (Training sessions) وكل الأنشطة التدريبية الازمة لتحقيق اهداف الجلسة ضمن إطار زمني محدد. وتشمل الجلسة التدريبية على التالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- رقم الجلسة</li> <li>- الوقت الذي تستغرقه الجلسة التدريبية</li> <li>- أهداف الجلسة التدريبية</li> <li>- موضوعات الجلسة التدريبية</li> <li>- النشاطات التدريبية الأساسية للجلسة (بتم هنا ذكر النشاطات الرئيسية التي يتوقعها المتدرب)</li> </ul>	<b>القسم الثاني: خطة المادة التدريبية</b>
<p>ويحتوي هذا الجزء على العناصر التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مادة علمية في شكل تعريفات مختصرة في شكل تعريفات للمصطلحات المرتبطة بموضوعات الوحدة التدريبية أو تحديد للمراحل والخطوات التي يتطلب تنفيذ التطبيقات الالامام بها.</li> <li>▪ التطبيقات التدريبية والأدوات الضرورية لتنفيذها.</li> </ul>	<b>القسم الثالث: المادة العلمية والتطبيقات</b>
<p>في هذا الجزء يمكن إرفاق نسخة من أدوات قياس اكتساب المهارات والمعرف لاستخدام المتدرب او الاكتفاء بذكر نوع التقييم ودرجاته لكل وحدة تدريبية اما التقييمات التي يفضل المدرب الاحتفاظ بها حتى وقت التقييم فترفق بدليل التنفيذ ويراعى أهمية ارتباط التقييمات بأهداف الدورة التدريبية.</p>	<b>القسم الرابع: التقييم</b>
<p>يحتوي هذا الجزء على قائمة بالقراءات الخارجية المتعلقة بالوحدة التدريبية والمراجع الأساسية المستخدمة وارقام تصنيفها والناشر وتاريخ النشر وارقام الصفحات التي تتعلق بالموضوع وذلك لأغراض التوثيق العلمي ومساعدة المتدرب على الرجوع إلى المصادر الرئيسية للمادة العلمية.</p>	<b>القسم الخامس: المراجع</b>

الجدول (٢٤): حقيقة المادة التدريبية

### المرحلة الثالثة: تنفيذ البرامج التدريبية

تضمن مرحلة تنفيذ التدريب الإجراءات التالية:

#### أ. الإعداد الإداري والتنظيمي للدورة التدريبية:

- إعداد نشرة الإعلان عن الدورة التدريبية حسب الخطة التدريبية السنوية الموضوعة.
- إرسال نشرة الإعلان عن الدورة التدريبية للمتدربين المستهدفين متضمنة نموذج طلب التسجيل في الدورة التدريبية.
- الاتصال بالمدربين والتسيير بينهم وإعطائهم جدول الدورة التدريبية.
- إعداد نسخ من الحقائب التدريبية وأية مواد أخرى حسب عدد الحضور المتوقع.
- تجهيز الأدوات والمعينات التدريبية والتأكد من جاهزيتها للعمل.

#### ب. عملية تسجيل المتدربين:

تتم عملية التسجيل لدى قسم الشؤون الإدارية والمالية الذي يضم مكتب التسجيل والسكرتارية ومحاسب وحدة تطوير الأعمال الاقتصادية والاستثمارية التابعة لغرفة تجارة إربد. ويشمل نظام الإشتراك والتسجيل التفاصيل الإجرائية التالية:

## ١. إستلام طلبات الاشتراك والتسجيل التي توضح المعلومات التالية:

أهم حقول المعلومات اللازم توفرها في طلب الاشتراك والتسجيل في الدورة التدريبية	
المعلومات المطلوبة	التفصيل
الاسم	اسم المتدرب من ثلاثة مقاطع
اسم المؤسسة أو الشركة	اسم الجهة التي يعمل بها المتدرب سواء كانت مؤسسة أو شركة أو جامعة أو غيرها.
تاريخ الميلاد	تاريخ الميلاد باليوم والشهر والسنة.
المؤهل العلمي	الدرجة والمؤهل العلمي واسم المؤسسة التعليمية
المركز الوظيفي	المركز الوظيفي في الجهة التي يعمل بها
مجالات الاهتمام بالدوره	الأسباب (الدوافع) التي أثارت اهتمامه بالدوره التدريبية؟
معلومات الاتصال	وأهمها أرقام الهاتف الثابت والخلوي والفاكس والبريد الإلكتروني (إن وجد).

الجدول (٢٥): أهم حقول المعلومات اللازم توفرها في طلب الاشتراك والتسجيل في الدورة التدريبية

يتم إستلام طلبات التسجيل وتجمعها من قبل مكتب التسجيل والسكرتارية، ويتم إستلام هذه الطلبات من خلال أحد القنوات التالية:

- منسق تطوير الأعمال، من خلال الزيارات الميدانية التي سيقوم بإجراءها لبعض فئات المتدربين المستهدفين.
- النموذج الإلكتروني لطلب الاشتراك والتسجيل المتوفر على الموقع الإلكتروني لقسم التدريب وبناء القدرات.
- من خلال البريد الإلكتروني أو الفاكس وذلك كإستجابة لإعلانات البريد الإلكتروني التي أرسلها منسق تطوير الأعمال عبر البريد الإلكتروني للمتدربين المستهدفين المسجلين في قاعدة بيانات قسم التدريب.
- من خلال تعينة المتدرب لنموذج الإشتراك بنفسه والتسجيل حضورياً في مقر قسم التدريب.

## ٢. إدخال طلبات الاشتراك والتسجيل في قاعدة بيانات المركز:

ويتم إدخال طلبات الاشتراك التي تم إستلامها من قبل مكتب السكرتاريا في قاعدة البيانات المبسطة التي يتم إنشاؤها باستخدام برنامج مايكروسوفت اكسل (MS Excel) أو أي برنامج آخر بهدف توثيق بيانات المتدربين الراغبين بالالتحاق ب تلك الدورة.

## ٣. تأكيد الحجز وإستلام رسم الإشتراك:

يتم تأكيد الحجز من خلال إتصال مكتب السكرتاريا بالمتدربين الذين قاموا بتبنيه وإرسال طلبات الإشتراك بالدوره التدريبية، والحصول على تأكيدهم الشفوي لنية حضور الدورة وذلك قبل ثلاثة أيام من بدء الدورة على الأقل. ويُطلب من المتدربين المرتقبين المُتصل بهم القيام بدفع رسم الإشتراك كاملاً في موعد أقصاه اليوم الأول لإنعقاد الدورة، على أن تكون طريقة الدفع إما نقداً أو بشيك أو بالتحويل البنكي أو من خلال بطاقة إئتمان.

ويشمل رسم الإشتراك المنافع التالية:

-نسخة من المادة (الحقيقة) التدريبية.

-تناول المأكولات والمشروبات الخفيفة طوال فترة البرنامج التدريبي.

-شهادة حضور البرنامج التدريبي المعتمدة من غرفة تجارة إربد في اليوم الأخير من الدورة.

وفي حال قررت إدارة قسم التدريب لأي سبب من الأسباب إلغاء الدورة التدريبية فإنه يتعين رد كامل قيمة مبلغ الاشتراك للمشتركين الذين قاموا بالدفع وتأكيد الحجز.

#### ت. فترة الإعداد للدورة التدريبية:

وذلك من خلال قيام مستشار التدريب بتحديد وتأمين الاحتياجات التدريبية خلال فترة إنعقاد الدورة التدريبية وذلك كما يلي:

- مراجعة تنظيم القاعة بما يتاسب مع خطط الجلسات وذلك بالتنسيق مع المدرب.
- ترتيب المواد التدريبية بالقاعة لكل جلسة تدريبية بما يتاسب مع عدد الجلسات.
- إستلام تخريص وتقييم كل يوم تدريبي وطبعاته.
- تسجيل المصروفات اليومية.
- التحضير لليوم التدريبي التالي.
- تجهيز وطباعة الشهادات.

ومن خلال قيام المدير التنفيذي للمركز بالتنسيق مع كل من مستشار التدريب والمدرب المعنى بتقديم الدورة التدريبية، فإنه يمكن تجهيز قاعة التدريب مع الأخذ بعين الاعتبارات:

- علاقة المتدربين ببعضهم البعض وبالمدرب (شكل الجلوس، المسافات، إتصال النظر).
- الجو العام (المساحة، النظام، التهوية، الهدوء، مدى الرؤية)
- التجهيزات (ماء الشرب، مقاعد، أماكن لفترات الاستراحة)
- الأجهزة والمعدات (الإضاءة، المعينات التدريبية، المراوح، مكيفات الهواء أو الدفايات، التوصيلات الكهربائية للأجهزة)

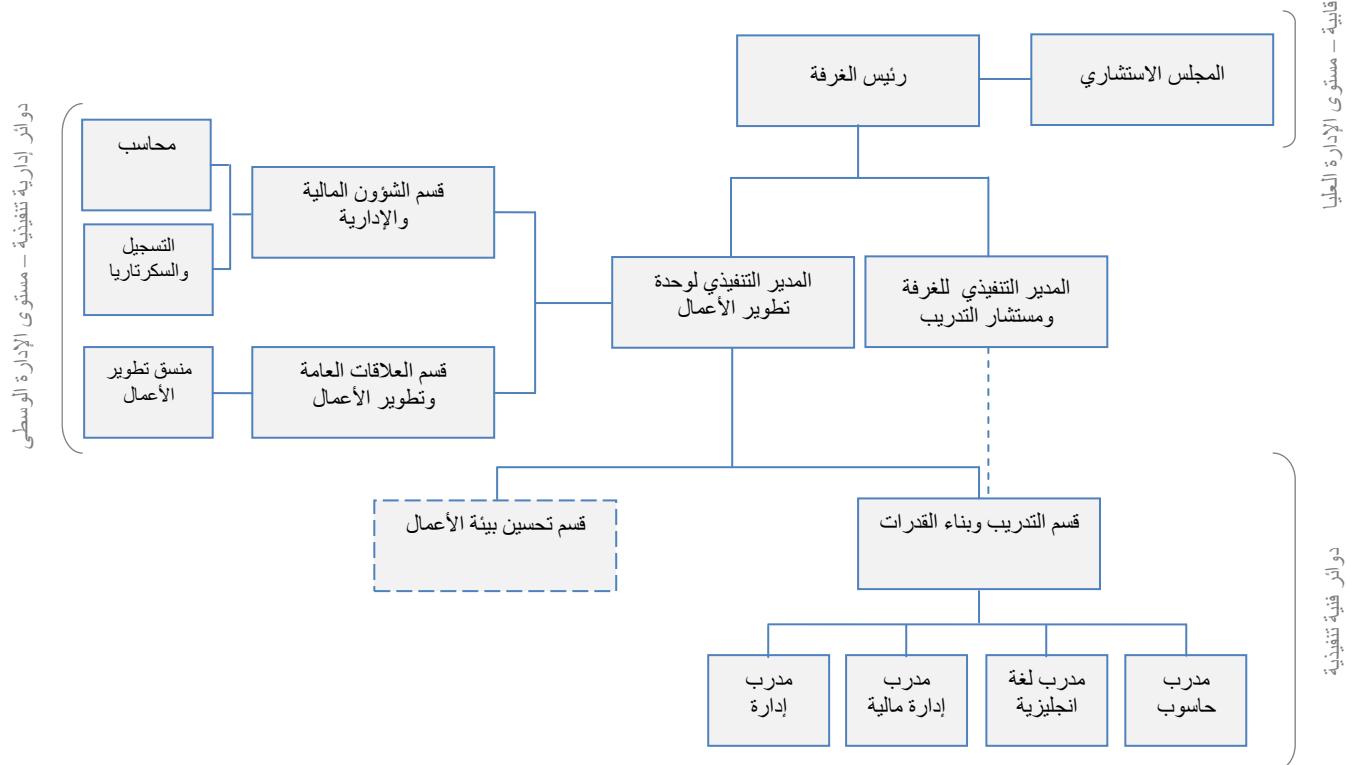
#### المرحلة الرابعة: تقييم فاعلية التدريب

في نهاية البرنامج التدريبي تأتي مرحلة تقييم فاعلية التدريب والتي ترمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التأكيد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين وملاءمتها للهدف من التدريب.
- التأكيد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدراتهم على التدريب، وإهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية.
- متابعة التطور العلمي والعملي في المجال الذي يعملون به.

## ٦،٢ الهيكل التنظيمي

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي المقترن لوحدة تطوير الأعمال التجارية والاستثمارية التابعة لغرفة تجارة إربد والتي تضم مركز التدريب وبناء القدرات موضوع الدراسة، بالإضافة إلى قسم تحسين الأعمال المنوي إنشاؤه مستقبلاً.

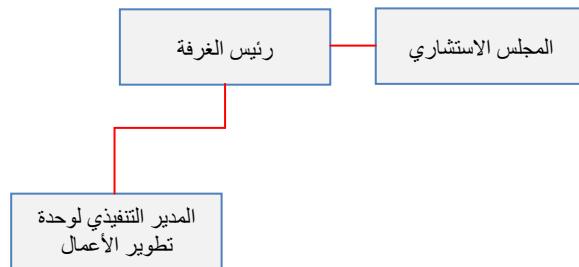


الشكل(١٨): الهيكل التنظيمي المقترن لوحدة تطوير الأعمال التجارية والاستثمارية

يوضح الهيكل التنظيمي أعلاه قنوات الاتصال والتنسيق وتسلسل القيادة لوحدة تطوير الأعمال التجارية والاستثمارية فهو يبين أن المهام الإدارية والتنفيذية ستكون منوطبة بالمدير التنفيذي للوحدة بشكل مباشر كونه هو المسؤول عن أداء عمل الوحدة أمام رئيس الغرفة.

وقد روعي في تصميم الهيكل التنظيمي المقترن الأمور التالية:

١. تمنع وحدة تطوير الأعمال التجارية والاستثمارية بالاستقلالية المالية والإدارية (على المستوى التنفيذي).
٢. ضمان تدفق المعلومات الإدارية عبر المستويات المختلفة وإتاحة المجال لتركيز الجهود وفقاً لخصصات محددة بوصف وظيفي ضمن كل مسمى وظيفي محدد.
٣. تحقيق الاتصال الفعال بين مجلس إدارة الغرفة ممثلة برئيس إدارة الغرفة وبين الإدارة التنفيذية لوحدة تطوير الأعمال من جهة، وبين رئيس إدارة الغرفة والمجلس الاستشاري الذي تم تشكيله لغايات الرقابة والمراجعة الإستراتيجية لأداء عمل الوحدة.

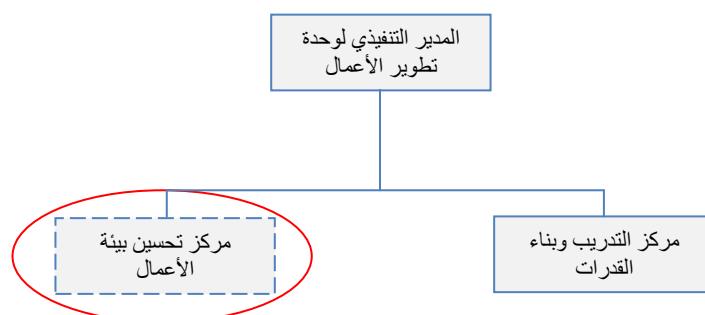


٤. تحقيق الاتصال الفعال بين وحدة تطوير الأعمال بشقيها التدريبي (ممثلًا بمركز التدريب وبناء القدرات) والإستشاري (ممثلًا بمركز تحسين الأعمال – مستقبلًا) والجمهور المستهدف من العمالء المحتملين من خلال نقطة إتصال موحدة مع الجمهور تتمثل في قسم العلاقات العامة وتطوير الأعمال.

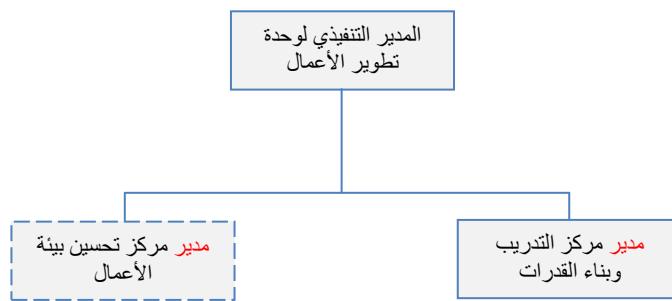


٥. مراعاة إستيعاب الهيكل التنظيمي المقترن لإمكانية التوسيع المستقبلي وذلك من خلال ما يلي:

- إمكانية إستخدام مركز تحسين بيئه الأعمال وربطه مع الأقسام الإدارية والتنفيذية في مستوى مماثل لمركز التدريب وتنمية القدرات.



- إمكانية استحداث مراكز وظيفية مخصصة للادارة التنفيذية لكل من مركزى (التدريب وبناء القدرات) و(تحسين بيئة الأعمال) في المستقبل بحيث يتم تعزيز التخصص في أداء مهام كل مركز بحيث ترتبط هذه الوظائف إدارياً بالمدير التنفيذي للوحدة.



## ٦.٣ مسؤوليات ومهام الأقسام الفنية والإدارية

١. **المدير التنفيذي للوحدة:** وهو المسؤول عن إدارة ومتابعة سير العمليات التشغيلية في وحدة تطوير الأعمال بشقيها التدريبي (مثلاً بمركز التدريب وبناء القدرات) والإستشاري (مثلاً بمركز تحسين بيئة الأعمال - مستقبلاً). وفي هذا الإطار يمكن سرد أهم مهام ومسؤوليات المدير التنفيذي من خلال ما يلي:

- التوجيه والإشراف على العاملين في كل من الأقسام التالية:

قسم الشؤون المالية والإدارية (ويتضمن محاسب الوحدة والسكرتارية)، قسم العلاقات العامة وتطوير الأعمال (منسق تطوير الأعمال) ومركز التدريب وبناء القدرات الذي يشمل المدربين الثابتين والخارجيين، بالإضافة إلى مركز تحسين بيئة الأعمال المتوقع إنشاؤه في المستقبل القريب.

ويتم هذا الإشراف والتوجيه بناءً على:

- الإشراف على نظام العمل في الوحدة، ومتابعة إنجاز الأعمال الإدارية اليومية، والتتأكد من مطابقتها لخطة العمل في مركز التدريب وبناء القدرات، والتنسيق بين العاملين بالوحدة.

- متابعة الأداء المالي مع محاسب الوحدة بالتنسيق مع محاسب الغرفة، وبحيث يكون المدير التنفيذي بمثابة المشرف المالي والإداري المسؤول عن كل القضايا المالية والإدارية، بما في ذلك شؤون الأفراد ومتابعة إجازاتهم وترقياتهم وتقييمهم السنوي وغير ذلك من القضايا، والخدمات اللوازم والمشتريات، والشئون المالية والمحاسبية.

- متابعة الأداء التسويقي مع قسم العلاقات العامة وتطوير الأعمال (منسق تطوير الأعمال) بما في ذلك من العمل على تطوير علاقات الوحدة مع الجهات الداخلية والخارجية.

▪ متابعة تحطيط وتنظيم العملية التدريبية براحلها المختلفة وذلك بالتنسيق مع المدير التنفيذي للغرفة (مستشار التدريب).

- متابعة عملية تقييم الأداء التدريبي بالتنسيق مع المدير التنفيذي للغرفة (مستشار التدريب) وكذلك متابعة عملية تقييم الأداء المؤسسي للوحدة من خلال تقييم أداء العاملين وفق مؤشرات الأداء.
- إعداد وتقديم تقارير دورية لرئيس الغرفة عن سير العمل والأداء وأهم المعوقات التي تواجه سير العمل مع التوصيات.
- المدير التنفيذي للوحدة له كافة الصلاحيات اللازمة لتسخير العمل التنفيذي وذلك في إطار الصلاحيات المخولة إليه من رئيس الغرفة.

## ٢. منسق تطوير الأعمال:

وهو المسؤول عن تنفيذ ومتابعة أنشطة التسويق وتطوير الأعمال للمركز وذلك من خلال أداء المهام والمسؤوليات التالية:

- المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين المحتملين وذلك من خلال إجراء استطلاع للرأي بشكل سنوي للشراحت المستهدفة وعقد المقابلات الرسمية وغير الرسمية مع أعضاء الغرفة وقطاع الأعمال في إربد وعقد جلسات العصف الذهني مع كل من المدير التنفيذي ومستشار التدريب.
- العمل على تطوير الهوية المؤسسية للمركز من خلال ما يلي:
  - المشاركة في تطوير العلامة التجارية والشعار التجاري للمركز.
  - المشاركة في تطوير أدوات الهوية المؤسسية من بطاقات عمل وأوراق معونته وإعداد نبذة تعريفية عن خدمات المركز ومحوى البروشورات بالإضافة إلى المشاركة في إعداد مضمون ومحوى الموقع الإلكتروني للمركز.
- التنسيق مع الوسائل الإعلامية المختلفة ولاسيما الجرائد الرسمية والإذاعة لنشر وتغطية أخبار المركز اعلاميا.
- القيام بأنشطة تطوير الأعمال من خلال تحديد أولويات الشركات والمؤسسات المستهدفة من ضمن شريحة قطاع الأعمال وترتيب عقد زيارات ترويجية وبيعية لديهم.
- المشاركة في الإعداد الإداري والتنظيمي للدورات التدريبية وذلك من خلال ما يلي:
  - إعداد نشرات الإعلان عن الدورات التدريبية حسب الخطة التدريبية السنوية الموضوعة.
  - إرسال نشرة الإعلان عن الدورة التدريبية للمتدربين المستهدفين متضمنة نموذج طلب التسجيل في الدورة التدريبية.
- إعداد تقارير التسويق وتطوير الأعمال بما فيها تقرير المبيعات وارسالها بشكل دوري إلى المدير التنفيذي للمركز.
- العمل مع مستشار التدريب والمدير التنفيذي على تطوير شهادات المركز من خلال الاتصال مع الجهات الأكاديمية والعلمية والمهنية المنوي التعاقد معها لإصدار شهادات تدريب مشتركة.
- مراجعة وتحديث أسعار الدورات التدريبية.

## ٤ الموارد البشرية المطلوبة وخطة التعيين

يوضح الجدول التالي المراكز الوظيفية للموارد البشرية المطلوبة للمركز والرواتب المقترحة لكل مركز خلال السنوات الثلاث المقبلة:

الراتب الشهري (بالدينار الأردني)			المركز الوظيفي
2011	2010	2009	
648	540	450	مدير المركز
288	240	200	سكرتيرة
288	240	200	منسق تطوير الأعمال
72	60	50	مستشار التدريب
288	240	200	محاسب
216	180	150	مسؤول أمن
504	420	350	مدرب اللغة الانجليزية
504	420	350	مدرب الحاسوب
<b>4,819</b>	<b>4,350</b>	<b>3,959</b>	<b>المجموع</b>

الجدول (٢٦): المراكز الوظيفية للمواد البشرية والرواتب المقترنة

## ٦.٥ المتطلبات التقنية والحسوبية

### متطلبات عامة:

يشكل عام فإن القاعات المخصصة للتدريب ضمن المركز ستتوفر فيها المتطلبات والتجهيزات الرئيسية والتي تشمل ما يلي:

- نظام للتهوية والتكييف والتدفئة.
- مقاعد مريحة.
- مساحات القاعات مناسبة لاستيعاب عدد مناسب من المتدربين.
- جهاز عرض "DataShow".
- أجهزة كمبيوتر حديثة (حسب مواصفات قياسية) ومخصصة فقط لأغراض التدريب.

### متطلبات برامج الحاسوب:

المواصفات المطلوبة	الوصف	المتطلبات
تحديثات مايكروسوف特	أن تكون البرامج المستخدمة لأغراض التدريب (نظام التشغيل، برامج الأوفيس) قد تم تثبيتها على الأجهزة من نسخ أصلية ومرخصة للمركز من شركة مايكروسوفت.	<b>نظام التشغيل OS</b>
تحديثات منتظمة	الإصدار الثاني	<b>حزم الخدمات SERVICEPACK</b>
	تحميل ويندوز XP مع حزم اللغة لامتحانات العربية	<b>ال الخيار الأول</b>
	تحميل ويندوز XP باللغة العربية بالإضافة إلى ويندوز XP باللغة الإنجليزية على أجزاء مختلفة	<b>ال الخيار الثاني</b>
تحديثات مايكروسوفت المنتظمة	مايكروسوفت أوفيس XP أو مايكروسوفت أوفيس ٢٠٠٣	<b>تطبيقات أوفيس</b>
	تحميل مايكروسوفت أوفيس مع حزم اللغة الذي يتاسب مع خيار نظام التشغيل الأول	<b>ال الخيار الأول</b>
	تحميل مايكروسوفت أوفيس XP باللغة العربية وتحميله باللغة الإنجليزية على جزئيين مختلفين بما يتاسب مع خيار نظام التشغيل الثاني	<b>ال الخيار الثاني</b>
تحديث منتظم	١. البرامج المضادة للفيروسات ويفضل استخدام أحد برامج: KASPERSKY, NORTON, SYMANTEC FRAME WORK. 2 DOTNET	<b>المنافع</b>
تحديث منتظم	والإصدارات الأحدث V6.0	<b>المتصفح</b>

الجدول (٢٧): متطلبات برامج الحاسوب

## مواصفات أجهزة الحاسوب:

المواصفات المطلوبة	المواصفات الأدنى المقبولة	المتطلبات
بنتيوم ٤-٣،٤ ميغابيرترز	بنتيوم ٤-٢،٤ ميغابيرترز	وحدة المعالجة المركزية CPU
١ جيجا بايت رام (RAM)	٥١٢ ميغابايت رام (RAM)	لوحة المفاتيح القياسية لوحة المفاتيح
١٧" لعرض ورؤية بشكل أفضل	١٥ " للشاشة	الشاشة
٥١٢ كيلو بت/ثانية	٢٥٦ كيلو بت/ثانية	الاتصال بالإنترنت

الجدول (٢٨) : مواصفات أجهزة الحاسوب

## ٧.٠ تجربة غرفة تجارة عمان في إدخال النشاط التدريبي (نموذج دراسة حالة Case Study )

قامت غرفة تجارة عمان بتجربة متميزة في مجال تعليم وتدريب وإعادة تدريب التجار وموظفي الشركات من مختلف الدرجات والمهن. وفيما يلي عرض لأبرز ممارسات غرفة تجارة عمان التي أدت إلى نجاح وحدة التدريب التابعة لها<sup>١١</sup>:

تجربة التطبيق	مجالات ممارسات غرفة تجارة عمان
بدأ تنفيذ البرامج التدريبية للغرفة فعلياً مع بداية العام ٢٠٠١ ، بعد دراسة لاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة العامة استغرقت خمسة شهور.	دراسة الاحتياجات التدريبية
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تشمل دراسات الاحتياجات التدريبية التي تجريها الغرفة للقطاع التجاري بجميع درجاته ومهنه ، أكثر من ٣٦٠٠٠ شركة ومؤسسة تجارية في مدينة عمان وحدها .</li> <li>▪ تجري دراسة هذه الاحتياجات مرة كل عام ، في الفترة الممتدة من بداية شهر حزيران وحتى نهاية شهر أيلول .</li> <li>▪ تعتمد الدراسة على عدة وسائل وأساليب وأدوات ، لتعلم – ولو بصورة تقريبية وواقعية – باحتياجات الشركات والمؤسسات شديدة التنوع من وجوده عديدة .</li> </ul>	
ومن هذه الوسائل والأدوات ما يلي :	تصميم البرامج التدريبية
<ol style="list-style-type: none"> <li>١. الاجتماعات التشاورية للشخصيات الاقتصادية والنقابية والمهنية العلمية بشؤون السوق واحتياجات التجار وموظفيهم من البرامج التدريبية (Focus Groups)</li> <li>٢. استطلاعات الرأي الخاصة بدراسة الاحتياجات التدريبية ، والتي توزع على التجار والموظفيين مباشرة أو عن طريق الفاكس .</li> <li>٣. التشاور مع النقابات والجمعيات والروابط والاتحادات التجارية ، وعددتها ٣١ هيئة ( وهي تمثل المجلس الاستشاري للغرفة ).</li> <li>٤. الجولات الميدانية والاتصالات المباشرة التي تجريها وحدة التدريب ووحدة الدراسات والاتفاقيات الدولية التابعان لإدارة الدراسات والتدريب في الغرفة ، مع الشركات والمؤسسات التجارية المختلفة .</li> </ol>	
▪ توضع البرامج التدريبية في بداية كل عام بناء على نتائج الدراسة السنوية لاحتياجات التدريبية للتجار وموظفيهم ولموظفي الغرفة.	

<sup>١١</sup> المصدر: د. عماد ملحس / غرفة تجارة عمان - ورقة عمل بعنوان: دور التدريب في تنمية الأعمال "غرفة تجارة عمان نموذجا"

<p>■ تقدم الغرفة ٢٢ دورة تدريبية للتجار وموظفيهم في كل عام ، تتناول المجالات التالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ١- الشأن المالي والاقتصادي</li> <li>■ ٣ - الشأن القيادي والتنظيمي</li> <li>■ ٢- الشأن الإداري والتموي</li> <li>■ ٤- الشأن القانوني والتشريعي</li> </ul> <p>■ يراعى في وضع البرامج التدريبية ملاءمة موضوعاتها لغالبية الشركات والمؤسسات التجارية ، إضافة إلى الدورات الخاصة بكل قطاع ومهنة .</p> <p>■ توضع البرامج التدريبية لموظفي الغرفة ، بناء على احتياجاتهم التدريبية كل حسب موقعه الوظيفي وطبيعة عمله ومهامه .</p> <p>■ تعتمد الغرفة في تدريب موظفيها على المراكز التدريبية العامة والخاصة، كما يشارك بعض الموظفين في دورات خارج الأردن أحياناً .</p> <p>■ يتم تعليم البرامج التدريبية والمعلومات والأخبار المتعلقة بها بصورة متواصلة عبر الموقع الإلكتروني للغرفة ، ومن خلال الدليل المطبوع الذي يتم توزيعه مجاناً طيلة العام ، وعن طريق الأخبار والإعلانات التي تنشر في وسائل الإعلام.</p> <p>■ يحق لكل شركة أو مؤسسة مسجلة في الغرفة ، أن تشارك بشخص واحد فقط في كل دورة تدريبية . لا يقل معدل الحضور في كل دورة عن مائة مشارك ومشاركة).</p>	<p><b>تنفيذ البرامج التدريبية</b></p>
<p>■ تتميز الدورات التدريبية المجانية للغرفة بدقة نظامها واجراءاتها التنظيمية والإدارية، بهدف تقديم أعلى درجات الكفاءة والفاعلية والفائدة .</p> <p>■ تطبق وحدة التدريب في الغرفة ٤٣ اجراءً تتفيدناً لعقد كل دورة تدريبية ، قبل وأثناء وبعد انعقادها . وتحرص على التواصل مع المحاضرين والمشاركين ومتابعتهم بصورة دائمة ، لإبقاء حالة من التفاعل معهم جميعاً</p> <p>■ تقدم الغرفة للمشاركين الذين يحضرون ٧٥٪ من جلسات كل دورة في الحد الأدنى ، شهادة رسمية صادرة عنها .</p>	<p><b>اختيار المدربين</b></p>
<p>■ تحرص الغرفة على الاختيار الدقيق للمدربين والمحاضرين الذين يتمتعون بكفاءات أكademie وتدريبية عالية، وتقديم كل ما هو جديد في جميع المجالات . لذا يقوم مدير إدارة الدراسات والتدريب بترشيح عدد من المدربين لكل دورة ، وبالتنسيـ مع اللجنة المختصة في مجلس إدارة الغرفة يتم اختيار المدرب الأكثر ملاءمة من بين المرشحين</p> <p>■ تعتمد الغرفة في تقديم دوراتها التدريبية على المدربين الأكفاء من أساتذة الجامعات والعاملين في المؤسسات والهيئات المختلفة من أصحاب الاختصاص والخبرة .</p> <p>■ تعمل الغرفة بصورة حثيثة على استقطاب أعداد متزايدة من المدربين الذين تستضيفهم لتقديم دوراتها التدريبية ، وفق معايير محددة. وتعتمد بصورة تامة على المدربين العرب ذوي المعرفة والخبرة والكفاءة التدريبية</p>	<p><b>تقييم فاعلية العملية التدريبية</b></p>
<p>■ يوزع في اليوم قبل الأخير من كل دورة تدريبية ، نموذج خاص بتقويمها، يتضمن استطلاعاً حول المحاضر، ومدى تفاعل المشارك وما جناه من فائدة ، وحول الدورة من حيث مكانها وتوفيقها وإدارتها وتنظيمها ، كما يتضمن خانة خاصة بآيجابيات الدورة وأخرى بسلبياتها .</p> <p>■ يتم تفريغ المعلومات الواردة في نماذج التقويم، ويجري عرضها ومناقشتها مع المحاضر والمشاركين في نهاية الدورة.</p>	

## **٨.٠ الخطة المالية**

### **٨.١ ملخص الدراسة المالية**

تم اعداد الدراسة المالية بالإستناد الى دراسة السوق والدراسة الفنية التي تم إعدادها للمشروع. وت تكون الدراسة المالية من البنود الرئيسية التالية:

- الخطة الاستثمارية
- خطة التوظيف
- خطة التدريب وتحقيق الإيرادات
- خطة التمويل والتكاليف المتوقعة

و تظهر الدراسة المالية تحقيق المركز لأرباح وتدفقات نقدية مستقبلية عالية خلال السنوات الثلاث الأولى، بالإضافة إلى تحقيق مؤشرات مالية إيجابية ومجدية. ومن المتوقع أن تكون نتائج الأعمال إيجابية بالإضافة إلى تدفقات نقدية ومراكز مالية قوية عبر السنوات.

من المتوقع أن يحقق المشروع معدل عائد داخلي بنسبة ٤٩٪ و فترة إسترداد سنتان، وبطبيعة الحال اختلفت الأحداث الفعلية سلباً عن التوقعات والإفتراضات المبنية عليها هذه الدراسة.

### **٨.٢ الإفتراضات**

تم إعداد الدراسة المالية بناءً على عدد من الإفتراضات والتوقعات خلال ثلاثة سنوات قادمة، وتعتبر هذه الإفتراضات تنبؤية خاصة لعوامل المخاطرة المستقبلية المختلفة؛ مخاطر سوقية ومخاطر مالية ومخاطر سياسية وإقتصادية. وفيما لي تفاصيل هذا الإفتراضات:

#### **أولاً: نتائج الأعمال المتوقعة**

- تم تقدير إيرادات الدورات التدريبية المختلفة وذلك إستناداً إلى العناصر التالية :
- عدد الدورات المتوقعة خلال كل سنة
- عدد المتدربين المتوقع لكل دورة خلال السنة
- رسوم الدورة التدريبية لكل متدرب
- سوف يقوم المركز بتقديم خدمات تدريب في المجالات التالية:
- مهارات اللغة الانجليزية
- تطبيقات الحاسوب
- المحاسبة والتحليل المالي والإدارة والتسويق وتطوير الأعمال
- من المفترض أن يزداد عدد الدورات والمتدربين وبالتالي زيادة إيرادات المركز خلال السنة الثانية والثالثة
- سيقوم المركز بتقديم دورات المحاسبة والتحليل المالي والإدارة والتسويق وتطوير الأعمال من خلال محاضرين ومدربين غير متفرغين. وتم احتساب أتعاب المدربين لهذه الدورات بمبلغ ٢٢٥ دينار أردني على إفتراض أن أتعاب الساعة التدريبية الواحدة هي ١٥ دينار أردني وبمعدل ١٥ ساعة تدريبية لكل دورة

- سيتم تقديم الدورات التدريبية في مجال اللغة الانجليزية وتطبيقات الحاسوب من قبل مدربين متفرغين في المركز براتب شهري مقدر بمبلغ ٣٥٠ دينار أردني لكل مدرب متفرغ
- تم إفتراض أن المركز سوف يقوم بتعيين عدد من الموظفين في مجالات مختلفة ، وتم إفتراض زيادة سنوية بنسبة ١٠ % على الرواتب والأجور. وفيما يلي الخطة التوظيفية والرواتب المتوقعة للمركز خلال الثلاث سنوات:

الراتب الشهري (بالدينار الأردني)			المركز الوظيفي
2011	2010	2009	
648	540	450	مدير المركز
288	240	200	سكرتيرة
288	240	200	منسق التدريب تطوير الأعمال
72	60	50	مستشار التدريب
288	240	200	محاسب
216	180	150	مسؤول أمن
504	420	350	مدرس اللغة الانجليزية
504	420	350	مدرس الحاسوب
<b>4,819</b>	<b>4,350</b>	<b>3,959</b>	<b>المجموع</b>

الجدول (٢٩): الخطة التوظيفية والرواتب المتوقعة للمركز خلال الثلاث سنوات

- تم احتساب ضمان اجتماعي على الرواتب والأجور بنسبة ١١ % من إجمالي الراتب وذلك وفقاً لمتطلبات قانون الضمان الاجتماعي
- تم احتساب إستهلاك على الموجودات الثابتة للمركز بنسبة ١٥ % سنوياً
- تم الإفتراض بأن التكاليف المتغيرة سوف تتغير بنسب حسب التغير في الإيرادات المتوقعة خلال السنوات الثلاث

## ثانيا : المركز المالي المتوقع

- تم تقدير بند أرصدة مدينة أخرى بإحتساب نسبة ٥% من الإيرادات ، حيث يمثل هذا البند ذمم وتأمينات مختلفة
- تم تقدير بند أرصدة دائنة أخرى بإحتساب نسبة ٥% من التكاليف الكلية المتوقعة، ويشمل هذا البند ذمم دائنة ومستحقات مختلفة.
- تم تقدير خطة المركز الاستثمارية في الموجودات الثابتة وذلك وفقاً لاحتياجاته المتوقعة من الأجهزة والمعدات والأثاث وفيما يلي تفاصيل هذه البنود:

	2009	2010	2011
أجهزة كمبيوتر وعرض بروجيكتر للتدريب	10,820	2,000	2,000
أجهزة كمبيوتر لمكاتب الإدارة	3,000	-	-
تجهيز مختبر اللغة الانجليزية بكل معداته	15,000	-	-
<b>مجموع الاضافات على الموجودات الثابتة</b>	<b>28,820</b>	<b>2,000</b>	<b>2,000</b>

الجدول (٣٠): خطة المركز التدريبي وفقاً لاحتياجاته المتوقعة من الأجهزة والمعدات والأثاث

## ثالثا : التدفقات النقدية المتوقعة

- وفقاً للتدفقات النقدية الداخلة والخارجية للمركز خلال السنوات فمن المتوقع أن يواجه المركز عجزاً مالياً؛ نتيجة زيادة التدفقات الخارجية عن التدفقات الداخلة وذلك خلال العام الأول من عمره، وتم إفتراض حاجة المركز لدعم مالي في بدايته حيث تم اظهاره في بند حقوق الملكية في الميزانيات العمومية
- تم افتراض أن التدفقات النقدية خلال العام الثاني والثالث سوف تكون كافية لتغطية نفقات المركز المختلفة وخطتها الاستثمارية بالإضافة إلى سداد الدعم المنوح له في العام الأول

## ٨,٣ التحليل المالي

### ١ تحليل معدل العائد الداخلي (IRR) وفترة استرداد الاستثمار (Payback Period)

يعتبر معدل العائد الداخلي (Internal Rate of Return – IRR) من أهم المعايير المستخدمة في المفاضلة بين المشروعات الإستثمارية المختلفة ويستخدم في كل أنواع التحليل المالي والاقتصادي للمشروعات وكذلك تستخدمه معظم مؤسسات التمويل الدولية عند قبولها أو رفضها للمشروعات المقدمة إليها بغرض التمويل .

ويتمثل هذا المعيار في المعدل الذي تتساوى عنده القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة للتدفقات النقدية الخارجة للمشروع الاستثماري. وبمعنى آخر هو معدل الخصم الذي عنده تكون صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري مساوية لصفر .

ويتم مقارنة هذا العائد مع معدل تكلفة رأس المال ، فإذا كان معدل العائد الداخلي أكبر من معدل تكلفة رأس المال فيعتبر المشروع مربحاً . وعلى العكس من ذلك يعتبر المشروع غير مربح إذا كان معدل العائد الداخلي أصغر من معدل تكلفة رأس المال. وفي حالة وجود مشروعات متباينة يفضل المشروع الذي يعطي أكبر معدل للعائد الداخلي .

وتمثل فترة الاسترداد الفترة الزمنية المتوقعة لاسترداد قيمة الإنفاق الأصلي خلالها.

ومن خلال تحليل هذا المؤشر للمركز خلال السنوات الثلاث فمن المتوقع أن يحقق المركز معدل عائد داخلي مرتفع %٤٩ وهو أكبر من معدل تكلفة رأس المال المقدر ب %١٥ المر الذي يوحى بجدوى هذا الاستثمار. ومن المتوقع أن يتم استرداد مبلغ الاستثمار خلال سنتين.

الجدول التالي يظهر إحتساب معدل العائد الداخلي للمركز وفترة الاسترداد:

	2009	2010	2011
مجموع التدفقات النقدية الداخلة	16,150	59,800	80,400
يطرح: مجموع التدفقات النقدية الخارجية	15,127	34,400	44,212
يضاف: الاستهلاكات	3,242	4,623	4,923
صافي التدفقات النقدية	<b>4,265</b>	<b>30,023</b>	<b>41,111</b>
مجموع الاستثمار	(28,820)	(2,000)	(2,000)
صافي القيمة الحالية للاستثمار	(28,750)		
معدل العائد الداخلي (IRR)	<b>49%</b>		
فترة استرداد الاستثمار	<b>2 years</b>		

الجدول (٣١): احتساب معدل العائد الداخلي للمركز وفترة الاسترداد

### ٢ تحليل المؤشرات والنسب المالية Financial Indicators & Ratios Analysis

الجدول التالي يظهر بعض المؤشرات والنسب المالية المتوقعة للمركز خلال الثلاث سنوات:

	2009	2010	2011
نسبة التداول (Current Ratio)	1.59 مرة	3.02	20.26
رأس المال العامل (Working Capital)	445	3,468	42,579
نسبة الربح (Net Profit Margin)	6%	42%	45%
العائد على الاستثمار (ROI)	4%	90%	56%
التدفقات النقدية الحرة (Free Cash Flow)	(24,606)	26,804	38,572

الجدول (٣٢): بعض المؤشرات والنسب المالية المتوقعة للمركز خلال الثلاث سنوات

**نسبة التداول:** يقيس هذا المؤشر مدى كفاية الموجودات المتداولة للمركز لتعطية مطلوباته المتداولة التي تستحق خلال عام. وتحسب نسبة التداول بقسمة المطلوبات المتداولة على الموجودات المتداولة.

ومن خلال تحليل هذا المؤشر، فمن المتوقع أن تكون الموجودات المتداولة للمركز كافية لتعطية مطلوباته المتداولة ، وسوف تزداد هذه القدرة خلال العام الثاني والثالث.

**رأس المال العامل:** يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المركز على تعطية مطلوباته التي تستحق خلال عام وذلك من خلال تسبيل موجوداته المتداولة. فكلما كان المبلغ "بالموجب" كان هذا المؤشر ايجابيا. وتحسب هذا المؤشر بطرح المطلوبات المتداولة من الموجودات المتداولة للمركز.

ومن المتوقع أن يتم تحقيق رأس مال عامل ايجابي للمركز وسوف يزداد هذا المبلغ بشكل ملحوظ خلال العام الثاني والثالث وذلك نتيجة لزيادة الايرادات وبالتالي زيادة الارباح والتدفقات النقدية .

**نسبة الربح:** باستخدام هذا المؤشر فإنه بالامكان قياس نسبة الربح الى الايرادات المتحققة للمركز. وتحسب هذه النسبة بقسمة صافي الربح على الايرادات.

فمن المتوقع أن يحقق المركز نسبة ربح ايجابية وسوف تزداد خلال السنوات وذلك نتيجة لزيادة حجم الايرادات وبالتالي زيادة الارباح.

**العائد على الاستثمار:** يستخدم هذا المؤشر لقياس مدى جدوى العائد المنحق على الاستثمار مقارنة بالعائد في مشاريع مشابهة أو مختلفة أو بمعدل العائد على الودائع البنكية. وتحسب هذا المؤشر بقسمة صافي الربح على مجموع الموجودات.

ومن خلال تحليل هذا المؤشر للمركز فمن المتوقع أن يتم تحقيق عائد مرتفع على الاستثمار وهو أكبر مما هو متوقع الحصول عليه من عوائد على الودائع والسنادات الاستثمارية ذات العائد الشبه ثابت.

**التدفقات النقدية الحرة:** يقيس هذا المؤشر مدى كفاية التدفقات النقدية من عمليات التشغيل لتعطية التكاليف الاستثمارية المختلفة. وتحسب بطرح المبالغ المستمرة وتوزيعات الارباح من التدفقات النقدية من عمليات التشغيل.

ووفقا لقوائم التدفقات النقدية للمركز فمن المتوقع تحقيق تدفقات نقدية سلبية خلال العام الأول للمشروع، حيث أن التدفقات النقدية من عمليات التشغيل المختلفة لن تكون كافية لمواجهة وتعطية التكاليف الاستثمارية. ومن المتوقع أن يتحسن هذا المؤشر ابتداء من العام الثاني.

### ٣,٣,٨ القوائم المالية التقديرية Projected Financial Statements

فيما يلي القوائم المالية التقديرية للمشروع ؛ الميزانيات العمومية التقديرية، بيانات الارباح والخسائر التقديرية والتدفقات النقدية التقديرية.

#### ١,٣,٨ الميزانيات العمومية التقديرية

"دينار أردني"	2009	2010	2011
<b>الموجودات</b>			
<b>الموجودات المتداولة</b>			
نقد في الصندوق ولدى البنوك	394	2,198	40,770
أرصدة مدينة أخرى	808	2,990	4,020

<b>مجموع الموجودات المتداولة</b>	<b>1,201</b>	<b>5,188</b>	<b>44,790</b>
<b>الموجودات الثابتة</b>			
التكلفة	28,820	30,820	32,820
الاستهلاك المترافق	3,242	7,865	12,788
صافي القيمة الدفترية	<b>25,578</b>	<b>22,955</b>	<b>20,032</b>
<b>مجموع الموجودات</b>	<b>26,779</b>	<b>28,143</b>	<b>64,821</b>
<b>المطلوبات وحقوق الملكية</b>			
<b>المطلوبات المتداولة</b>			
أرصدة دائنة أخرى	756	1,720	2,211
<b>مجموع المطلوبات المتداولة</b>	<b>756</b>	<b>1,720</b>	<b>2,211</b>
<b>حقوق الملكية</b>			
الأرباح المدورة	1,023	26,423	62,611
تمويل العجز في النقد	25,000	-	-
<b>مجموع حقوق الملكية</b>	<b>26,023</b>	<b>26,423</b>	<b>62,611</b>
<b>مجموع المطلوبات وحقوق الملكية</b>	<b>26,779</b>	<b>28,143</b>	<b>64,821</b>

الجدول (٣٣) : الميزانيات العمومية التقديرية

## ٨,٣,٣,٢ بيانات الأرباح والخسائر التقديرية Projected Income Statement

"دينار أردني"	2009	2010	2011
إيرادات الدورات	16,150	59,800	80,400
<b>التكاليف المباشرة والمتحركة</b>			
أجور مدربى دورات المحاسبة والإدارة وتطوير الأعمال	1,125	3,375	4,500
أدوات تدريب	840	3,000	4,020
مواد تدريبية	4,200	15,000	20,100
<b>مجموع التكاليف المباشرة والمتحركة</b>	<b>6,165</b>	<b>21,375</b>	<b>28,620</b>
<b>التكاليف المباشرة والثابتة</b>			
رواتب مدربى اللغة الانجليزية والحاسوب	1,000	1,200	1,440
الضمان الاجتماعي	110	132	158
<b>مجموع التكاليف المباشرة والثابتة</b>	<b>1,110</b>	<b>1,332</b>	<b>1,598</b>
<b>التكاليف غير المباشرة المتغيرة</b>			
ضيافة	525	1,875	2,513
أخرى	808	2,990	4,020
<b>مجموع التكاليف غير المباشرة المتغيرة</b>	<b>1,333</b>	<b>4,865</b>	<b>6,533</b>
<b>التكاليف غير المباشرة والثابتة</b>			
رواتب وأجور	1,250	1,500	1,800
الضمان الاجتماعي	138	165	198

استهلاك الموجودات الثابتة	3,242	4,623	4,923
قرطاسية و مطبوعات	300	300	300
بريد، برق و هاتف	50	50	50
كهرباء ومياه	40	40	40
موقع الكتروني	1,500	150	150
<b>مجموع التكاليف غير المباشرة والثابتة</b>	<b>6,520</b>	<b>6,828</b>	<b>7,461</b>
<b>مجموع التكاليف</b>	<b>15,127</b>	<b>34,400</b>	<b>44,212</b>
<b>صافي الربح السنة</b>	<b>1,023</b>	<b>25,400</b>	<b>36,188</b>
أرباح مدورة في أول المدة	-	1,023	26,423
أرباح مدورة آخر المدة	1,023	26,423	62,611
نسبة صافي الربح إلى الأيرادات %	6%	42%	45%
نسبة التغير في صافي الربح %		2384%	42%
نسبة التكاليف المباشرة والمتحركة إلى الأيرادات %	38%	36%	36%
نسبة التكاليف المباشرة والثابتة إلى الأيرادات %	7%	2%	2%
نسبة التكاليف غير المباشرة والمتحركة إلى الأيرادات %	8%	8%	8%
نسبة التكاليف غير المباشرة والثابتة إلى الأيرادات %	40%	11%	9%
نسبة مجموع التكاليف إلى الأيرادات %	94%	58%	55%

الجدول (٤) : بيانات الأرباح والخسائر التقديرية

### ٨,٣,٣,٣ التدفقات النقدية التقديرية Projected Cash Flows

"دينار أردني"	2009	2010	2011
صافي ربح السنة	1,023	25,400	36,188
يضاف: استهلاك الموجودات الثابتة	3,242	4,623	4,923
(الزيادة) النقص في أرصدة مدينة أخرى	(808)	(2,183)	(1,030)
الزيادة (النقص) في أرصدة دائنة أخرى	756	964	491
<b>صافي الزيادة (النقص) في التدفقات النقدية من العمليات التشغيلية</b>	<b>4,214</b>	<b>28,804</b>	<b>40,572</b>
شراء موجودات ثابتة	(28,820)	(2,000)	(2,000)
<b>صافي (الزيادة) النقص في التدفقات النقدية من عمليات الاستثمار</b>	<b>(28,820)</b>	<b>(2,000)</b>	<b>(2,000)</b>
تمويل العجز في النقد	25,000	(25,000)	-
<b>صافي الزيادة (النقص) في التدفقات النقدية من عمليات التمويل</b>	<b>25,000</b>	<b>(25,000)</b>	<b>-</b>
<b>صافي التغير في النقد</b>	<b>394</b>	<b>1,804</b>	<b>38,572</b>
رصيد نقد في الصندوق ولدى البنوك في أول السنة	-	394	2,198
<b>رصيد نقد في الصندوق ولدى البنوك في آخر السنة</b>	<b>394</b>	<b>2,198</b>	<b>40,770</b>

الجدول (٥) : التدفقات النقدية التقديرية

## ٤،٨، ايضاحات حول القوائم المالية

### ١،٤،٨، ملخص الإيرادات المتوقعة

مجموع الإيرادات المتوقعة خلال ثلاثة سنوات بالدينار الأردني						
	2009	%	2010	%	2011	%
دورات اللغة الانجليزية	8,000	50%	28,300	47%	36,900	46%
دورات تطبيقات الحاسوب	4,400	27%	18,000	30%	21,000	26%
دورات المحاسبة والتحليل المالي والإدارة والتسويق وتطوير الأعمال	3,750	23%	13,500	23%	22,500	28%
<b>مجموع الإيرادات (بالدينار)</b>	<b>16,150</b>	<b>100%</b>	<b>59,800</b>	<b>100%</b>	<b>80,400</b>	<b>100%</b>

الجدول (٣٦) : ملخص الإيرادات المتوقعة

### ٢،٤،٨، دورات اللغة الانجليزية

مهارات اللغة الانجليزية (مستوى المبتدئين)			
	2009	2010	2011
رسوم الدورة (السعر) للمتدرب الواحد (بالدينار)	60	60	60
معدل عدد المتدربين في الدورة الواحدة	10	15	15
عدد الدورات	4	8	10
مجموع عدد المتدربين	40	120	150
<b>الإيرادات (بالدينار)</b>	<b>2,400</b>	<b>7,200</b>	<b>9,000</b>

مهارات اللغة الانجليزية (قواعد)			
	2009	2010	2011
رسوم الدورة (السعر) للمتدرب الواحد (بالدينار)	90	90	90
معدل عدد المتدربين في الدورة الواحدة	10	15	15
عدد الدورات	2	8	10
مجموع عدد المتدربين	20	120	150
<b>الإيرادات (بالدينار)</b>	<b>1,800</b>	<b>10,800</b>	<b>13,500</b>

اللغة الانجليزية (محادثة)			
	2009	2010	2011
رسوم الدورة (السعر) للمتدرب الواحد (بالدينار)	70	70	70
معدل عدد المتدربين في الدورة الواحدة	10	15	15
عدد الدورات	4	6	8
مجموع عدد المتدربين	40	90	120
<b>الإيرادات (بالدينار)</b>	<b>2,800</b>	<b>6,300</b>	<b>8,400</b>

اللغة الانجليزية (للراسلات التجارية والأعمال)			
	2009	2010	2011
رسوم الدورة (السعر) للمتدرب الواحد (بالدينار)	100	100	100
معدل عدد المتدربين في الدورة الواحدة	5	10	15
عدد الدورات	2	4	4
مجموع عدد المتدربين	10	40	60
<b>الإيرادات (بالدينار)</b>	<b>1,000</b>	<b>4,000</b>	<b>6,000</b>
مجموع عدد المتدربين الكلي	110	370	480
مجموع عدد الدورات	12	26	32
<b>مجموع الإيرادات (بالدينار)</b>	<b>8,000</b>	<b>28,300</b>	<b>36,900</b>

الجدول (٣٧) : دورات اللغة الانجليزية

### ٣،٤ دورات تطبيقات الحاسوب

دورات مهارات استخدام تطبيقات الحاسوب			
دورة ICDL	2009	2010	2011
رسوم الدورة (السعر) للمتدرب الواحد (باليدينار)	80	80	80
معدل عدد المتدربين في الدورة الواحدة	10	15	15
عدد الدورات	4	10	10
مجموع عدد المتدربين	40	150	150
الإيرادات (باليدينار)	3,200	12,000	12,000
دورات ICDL المتقدمة			
2009	2010	2011	
رسوم الدورة (السعر) للمتدرب الواحد (باليدينار)	120	120	120
معدل عدد المتدربين في الدورة الواحدة	5	10	15
عدد الدورات	2	5	5
مجموع عدد المتدربين	10	50	75
الإيرادات (باليدينار)	1,200	6,000	9,000
مجموع عدد المتدربين الكلي	50	200	225
مجموع عدد الدورات	6	15	15
مجموع الإيرادات (باليدينار)	4,400	18,000	21,000

الجدول (٣٨): دورات تطبيقات الحاسوب

### ٤،٤ دورات المحاسبة والتحليل المالي والإدارة والتسويق وادارة الأعمال

دورات في المحاسبة والتحليل المالي والإدارة والتسويق وتطوير الأعمال			
	2009	2010	2011
معدل رسوم الدورة (السعر) للمتدرب الواحد (باليدينار)	75	75	75
معدل عدد المتدربين في الدورة الواحدة	10	12	15
عدد الدورات	5	15	20
مجموع عدد المتدربين الكلي	50	180	300
مجموع عدد الدورات	5	15	20
مجموع الإيرادات (باليدينار)	3,750	13,500	22,500

الجدول (٤٠): المحاسبة والتحليل المالي والإدارة والتسويق وادارة الاعمال

### ٥،٥ تحليل حساسية الاستثمار والمخاطر Sensitivity Analysis

يستخدم تحليل الحساسية في دراسات الجدوى والتحليل المالي المستقبلي لتحديد ما هو وما مدى أثر اختلاف الأحداث والوقائع الفعلية المستقبليّة عن الافتراضات والتوقعات المبنيّ عليها الدراسة. وهي ترتبط بشكل مباشر بتحليل المخاطر المستقبلية الممكن أن يتعرض لها المشروع والتي من المحتمل أن يكون لها الاثر المادي وغير المادي على تغيير النتائج والمؤشرات المتوقعة من المشروع. وتتمثل تلك المخاطر بما يلي:

- مخاطر السوق والمنافسة

- مخاطر مالية ومخاطر أسعار الفائدة

- مخاطر سياسية واقتصادية

- مخاطر القوانين والتشريعات والأنظمة

- المخاطر والكوارث الطبيعية

وقد تم تحليل حساسية المشروع بتحليل أثر التغير في افتراضات تحقيق الإيرادات :

- في حال كانت الإيرادات الفعلية المتحققة أقل من الإيرادات المتوقعة بنسبة ١٠%

- في حال كانت التكاليف الفعلية المتحققة أكبر من التكاليف المتوقعة بنسبة ١٠%

والجدول التالي يظهر حساسية السيناريوهات السابقة الذكر على معدل العائد الداخلي على الاستثمار، فترة الاسترداد والتدفقات النقدية للمشروع. حيث يظهر من خلال تحليل الحساسية أن المركز لن يكون عرضه للتاثير السلبي في حال حدوث أي من تلك السيناريوهات. ففي الحالة الأولى سوف ينخفض معدل العائد الداخلي إلى ٣٥% بدلاً من ٤٩% وسوف تزيد فترة الاسترداد لتصبح ثلاثة سنوات بدلاً من سنتين كما هو في الحالة الرئيسية. وفي الحالة الثانية سوف ينخفض معدل العائد الداخلي إلى ٤٠% بدلاً من ٤٩% وسوف تبقى فترة الاسترداد كما هي عليه في الحالة الرئيسية.

في حال كانت الإيرادات المتوقعة أقل بـ ١٠%	2009	2010	2011
مجموع التدفقات النقدية الداخلة	14,535	53,820	72,360
يطرح: مجموع التدفقات النقدية الخارجة	15,127	34,400	44,212
يضاف: الاستهلاكات	3,242	4,623	4,923
<b>صافي التدفقات النقدية</b>	<b>2,650</b>	<b>24,043</b>	<b>33,071</b>
مجموع الاستثمار	(28,820)	(2,000)	(2,000)
صفى القيمة الحالية للاستثمار	(28,750)		
<b>معدل العائد الداخلي</b>	<b>35%</b>		
<b>فترة استرداد الاستثمار</b>	<b>٣ سنوات</b>		

في حال كانت التكاليف المتوقعة أكبر بـ ١٠%	2009	2010	2011
مجموع التدفقات النقدية الداخلة	16,150	59,800	80,400
يطرح: مجموع التدفقات النقدية الخارجة	16,640	37,840	48,633
يضاف: الاستهلاكات	3,242	4,623	4,923
<b>صافي التدفقات النقدية</b>	<b>2,752</b>	<b>26,583</b>	<b>36,690</b>
مجموع الاستثمار	(28,820)	(2,000)	(2,000)
صفى القيمة الحالية للاستثمار	(28,750)		
<b>معدل العائد الداخلي</b>	<b>40%</b>		
<b>فترة استرداد الاستثمار</b>	<b>سنتان</b>		

الجدول (٤١): تحليل الحساسية

## ٩،٠ خطة التنفيذ Action Plan & Implementation Schedule

النشاط الرئيسي	الجهة/ الشخص المسؤول عن التنفيذ	الجدول الزمني للتنفيذ (الـ ١٢ شهر الأولى)	النشاط الفرعي											
			١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
تطوير البيئة الإدارية الداعمة			تعيين المدير التنفيذي للمركز											
			وضع واعتماد النظام الداخلي للمركز بما ينسجم مع نظام الغرفة											
			وضع نظام إدارة الموارد البشرية بما ينسجم مع النظام الداخلي											
			تعيين الكوادر الأساسية											
			وضع برنامج داخلي لإدارة المعرفة وضمان تراكم الخبرة في المركز											
			وضع وتفعيل أنظمة التسجيل											
			وضع الأنظمة والإجراءات المالية والمحاسبية											
تطوير البيئة المادية الداعمة للتدريب			استكمال تجهيز أثاث قاعات ومكاتب ومرافق المركز											
			استكمال تطوير بيئة الحوسيبة ونظم المعلومات ومعينات التدريب											
			استكمال تجهيزات خطوط الهاتف والإنترنت											
			استكمال اجراءات تنزيل البرامج وتطبيقات الحاسوب على الاجهزه											
			شراء مواد القرطاسية الأساسية											
			استكمال شراء جميع ملحقات أثاث ومرافق المركز											
			وضع برنامج زمني للصيانة الدورية للأجهزة وشبكة الكمبيوتر											
التخطيط الإداري للبرامج التدريبية خلال السنة الأولى			تحديد الاحتياجات التدريبية للقطاع التجاري في مجالات التطوير الإداري											
			ترتيب الاحتياجات التدريبية في مجالات التطوير الإداري حسب الأولوية											
			مراجعة وتحديث الخطة التدريبية للسنة الأولى والجدول الزمني للدورات											
			تحديد الأهداف التدريبية لكل دورة ضمن الخطة التدريبية											
			رصد الموارد البشرية اللازمة لكل دورة من مدربين داخليين وخارجيين											
			تحضير الاتفاقيات اللازمة للتعاقد مع المدربين الخارجيين											
			إجراء المقابلات واختيار المدربين الخارجيين حسب الخطة التدريبية											
			إبرام الاتفاقيات مع المدربين الخارجيين المختارين											
تصميم وإعداد المحتويات التدريبية			تحديد المحتوى التدريبي لكل من الورقات الواردة في الخطة التدريبية											
			تصنيف وترتيب المحتويات التدريبية											
			اختبار أساليب ومعينات التدريب لكل دورة											
			إصدار دليل تدريب للمدرب (آليات تنفيذ التدريب)											
			إعداد وتدريب المدربين الداخليين والخارجيين											
			إعداد الحقائب التدريبية											
التسويق وتطوير الأعمال			الاتصال مع الجهات المنوبي التعاقد معها لإصدار شهادات تدريب مشتركة											
			الاتصال مع الجهات المنوبي اعتمادها كمراكز لامتحانات											
			مراجعة وتحديث أسعار الورقات التدريبية للسنة الأولى											

								العمل على تطوير العلامة التجارية والهوية المؤسسية
								اختيار تصميم شعار المركز
								إعداد أدوات الهوية المؤسسية من بطاقات عمل والأوراق المعنونه
								إعداد نبذة تعريفية بخدمات المركز ومحظى البروشورات
								إعداد المضمون والمحظى للموقع الإلكتروني للمركز
								التنسيق لإطلاق موقع الكتروني للمركز
								التنسيق مع الجرائد الرسمية لنغطية ونشر أخبار إطلاق المركز
								إعداد نصوص الإعلانات عن الدورات المختارة حسب الخطة التدريبية
								دراسة بيانات أعضاء الغرفة وتحديد المستهدفين ضمن كل نشاط
								عقد زيارات ميدانية ترويجية وبيعية للأعضاء المستهدفين
								تطوير برامج الاتصال والمتابعة مع المتدربين كجزء من خدمات بعد البيع
								وضع خطة جمع وتقدير الاحتياجات التدريبية لسنة الثانية
								إجراء دراسة لبناء مكتبة إلكترونية ومصادر التمويل لها

الجدول (٤٢): خطة التنفيذ

# **١٠٠،٠ آلية المتابعة والتقييم لفاعلية العملية التدريبية Monitoring & Evaluation Framework**

ان عملية متابعة وتقييم فاعلية العملية التدريبية من الأهمية بمكان حيث أنه تشكل المعيار الأهم في قياس ومتابعة وتقييم أداء مركز التدريب بشكل عام. كما أن أهم الفوائد المترتبة لوجود عنصر المتابعة والتقييم يمكن تلخيصها كما يلي:

١. تحقق التقييم المستمر للبرنامج التدريبي.
٢. التأكيد من تحقيق الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي.
٣. قياس مدى اكتساب المتدربين للمعلومات والاتجاهات والمهارات المرجوة.

أهم العوامل المؤثرة في عملية المتابعة والتقييم:

١. الوقت المخصص لكل جلسة تدريبية ومدى امكانية إدخال عنصر المتابعة والتقييم فيها.
٢. طبيعة المحتوى التدريبي ومدى الحاجة إلى عنصر المتابعة والتقييم.
٣. مؤهلات وخبرات ومستويات المتدربين.
٤. مدى قدرة المدرب على إدخال عنصر المتابعة والتقييم في كل جلسة تدريبية.

أدوات المتابعة والتقييم:

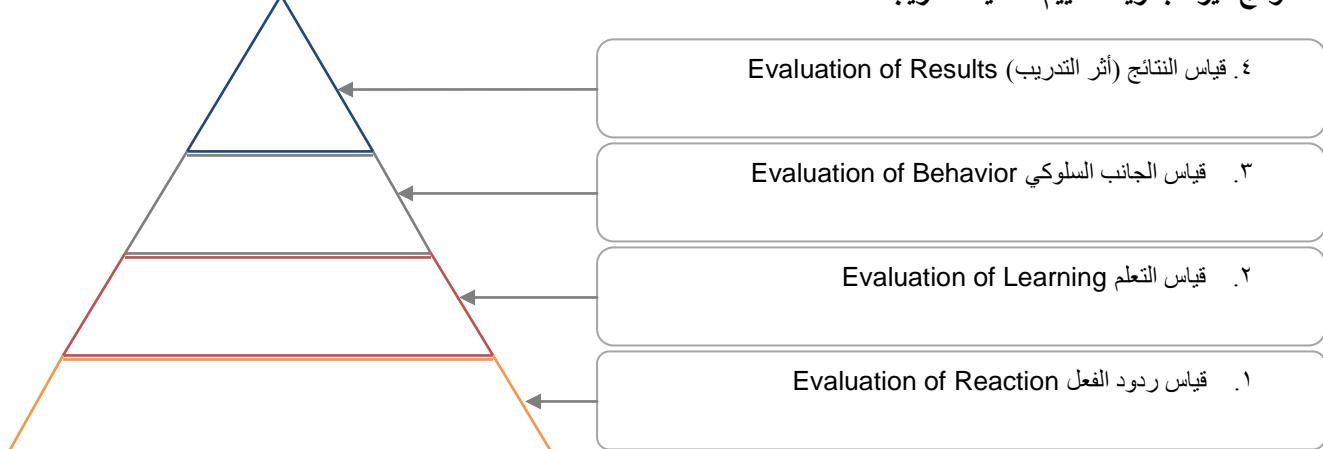
١. الملاحظة الشخصية Observation
٢. الاستبيانات Questionnaires
٣. الاختبارات Tests
٤. قوائم المراجعة Check Lists
٥. الأسئلة والأجوبة Questions and Answers
٦. مجموعات النقاش المصغرة Focus Group Discussions
٧. المقابلات الفردية Interviews

نماذج التقييم: أشار عدد من الباحثين<sup>١٢</sup> إلى وجود نماذج مختلفة للتقييم من أهمها ما يلي:

<sup>١٢</sup> - إدارة عملية التدريب (وضع المبادئ موضع التنفيذ)، مايك ويلز (١٩٩٨)، ترجمة أ. محسن إبراهيم الدسوقي.  
- قدرات التدريب والتطوير، جل بروكل (١٩٩٥)، ترجمة عبد الإله اسماعيل كتبى  
- كيفية قياس فاعلية التدريب، راي (١٩٩٧)، ترجمة أ. حمزة ستر الختم

١. نموذج كيرك باتريك Kirk Patrick وهو يعد من أكثر النماذج استخداماً. ويتم تقويم برامج التدريب وفق هذا النموذج بالتركيز على أربعة مستويات تتمثل في ردة فعل المتدربين نحو التدريب ومقدار التعلم الذي اكتسبوه من خلال البرنامج التدريبي ومدى التغير في سلوكهم الأدائي وأخيراً المحصلة النهائية للتدريب على الواقع العملي وبيئة العمل كنتيجة لتطبيق المتدربين لما تم تدريتهم عليه.

### نموذج كيرك باتريك لتقدير فاعلية التدريب



الشكل (٤): نموذج كيرك باتريك لتقدير فاعلية التدريب

يبين الشكل أعلاه المستويات الاربعة لنموذج كيرك باتريك لقياس وتقدير فاعلية العملية التدريبية، وشرحها بالتفصيل وآليات تطبيقها مبينة في الجدول التالي:

المستوى	التفاصيل	التطبيق	المحددات
١. قياس ردود الفعل	يتتمثل في قياس ردود الفعل للمتدربين تجاه عملية التدريب ومحظى البرنامج التدريبي	خلال استمارات قصيرة توزع على المتدربين في اليوم الأخير من الدورة التدريبية وذلك لمعرفة اتجاهاتهم نحو البرنامج ومدى رضاهما عنه بعد نهايته أو بعد مضي معظم أنشطته (استبيان قياس رضا المتدرب + ملاحظة المدرب لردود فعل المتدربين).	لا يقيس التغير المعرفي أو المهاري للمتدربين لذلك لا بد من الانتقال إلى المستويات المتقدمة من التقييم.
٢. قياس التعلم	يتتمثل في قياس المعلومات والاتجاهات المكتسبة (مقدار التعلم المكتسب) من خلال البرنامج التدريبي	القياس قبل وبعد التدريب لمعرفة الفروق التي أحدها التدريب (طلب الالتحاق بالدورة + استبيان قياس رضا المتدرب في نهاية الدورة).	لا يصل إلى مرحلة تقويم أثر التدريب على مستوى الأداء في الواقع العملي.
٣. قياس الجانب السلوكي	ويشمل قياس تغيير سلوك المتدربين بالوظيفة أو الأداء كنتيجة مباشرة للبرنامج التدريبي.	ملاحظة المدرب لسلوك المتدربين + اختبارات الأداء + المتابعة مع المشرفين على الموظفين (الذين نلقوا التدريب) في بيئه العمل (من خلال مقابلات شخصية لمنسق تطوير الأعمال)	على الرغم من الصعوبة النسبية في تطبيق هذا المستوى من التقييم إلا أنه مهم.
٤. قياس النتائج	ويتمثل في قياس الآثار الملحوظة والإيجابية الناتجة عن عملية التدريب على بيئه العمل.	قياس أثر العائد التدريبي على المؤسسة التي يعمل بها المتدرب بشكل عام وذلك من خلال الربط مع مؤشرات أداء المؤسسة بشكل عام.	من الصعب تطبيق هذا المستوى إلا أن بعض التغذية الراجعة في هذا المستوى تعطي مؤشرات جيدة جداً عن أداء مركز التدريب والاسهام في خلق قصص نجاح.

الجدول (٤): تطبيق نموذج كيرك باتريك لقياس وتقدير فاعلية التدريب

ويلاحظ أنه كلما تقدم مستوى التقويم ضمن النموذج المبين أعلاه كلما قل تنفيذه نظراً لصعوبة التطبيق خاصة في المستويين الثالث والرابع لذلك نجد أن معظم المراكز التدريبية تطبق التقييم على المستويين الأول والثاني فقط.

ولتعزيز نموذج كيرك باتريك وتعظيم مدى الاستفادة منه فإنه يمكن بعد ثلاثة أشهر من انتهاء البرنامج التدريسي القيام بتقدير مدى التعليم الحاصل من جانب المتدرب. وكلما طالت الفترة بعد التدريب كلما كان أثر التدريب أكثر وضوحاً وواقعية وليس كردة فعل مباشرة لانتهاء التدريب. لذلك فإنه من المقترح عند إعداد خطة التدريب الإشارة إلى البنود التالية:

١. إمكانية اتصال مركز التدريب التابع لغرفة تجارة إربد بالمتدربين لإبلاغهم أن هناك متابعة لهم بعد حوالي ثلاثة أشهر.
٢. الحصول على موافقة المتدربين بالاتصال برؤسائهم في فترة المتابعة لمعرفة مدى جدوى التدريب.

ومن الأسئلة التي يمكن تضمينها عند الاتصال بالمتدربين ما يلي:

١. ما هي أبرز الجوانب التي استفادت منها بعد انتهاء فترة التدريب وحتى الوقت الراهن؟

٢. هل هناك جوانب تشعر بضرورة حذفها من البرنامج التدريسي؟

٣. هل هناك جوانب تشعر أن كان من الواجب تضمينها في البرنامج؟

٤. هل هناك أجزاء من التدريب ترى ضرورة تغييرها أو معالجتها بطريقة مختلفة؟

٥. هل لديك أية ملاحظات أخرى؟

وعلى الرغم من أن الكثير من المراجع والحالات العملية تضع التقييم كمرحلةأخيرة في إدارة العملية التدريبية، إلا أن عملية المتابعة والتقييم تبدأ في المراحل المبكرة من إعداد البرامج التدريبية. وينقسم التقييم بشكل عام إلى نوعين:

النوع الأول: يتم تنفيذه أثناء البرنامج التدريسي ويهدف إلى التطوير والرغبة في في التغلب على الصعوبات التي تواجه إدارة وسير عمل البرنامج التدريسي.

والنوع الثاني: يتم تنفيذه بعد نهاية البرنامج ويهدف إلى تحديد مدى تحقيق البرنامج لأهدافه المقررة سلفاً.

وتشمل عملية التقييم بشكل عام جمع البيانات المناسبة وتحليلها ومقارنتها مع المعايير المحددة مسبقاً لنجاح البرنامج ويمكن أن تعتبر الأهداف التعليمية للبرنامج كمحددات في عملية التقييم. وبشكل عام فإن عملية التقييم ترمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تطوير البرامج التدريبية وكفاءة المتدربين والمدربين على حد سواء مما يعكس أداء مركز التدريب بشكل عام.
٢. توثيق فعالية وأثر البرامج التدريبية.

وبشكل عام فإن مختلف أساليب تقييم البرامج التدريبية تمحور حول المراحل الأساسية التالية:

▪ توفير الميزانيات والموارد البشرية الازمة للقيام بمشروع التقييم وذلك في المراحل المبكرة من التخطيط للبرنامج التدريسي.

▪ إعداد أسئلة التقييم المبنية على أهداف البرنامج التدريسي محل التقييم والتي سوف تستخدم لمعرفة مدى تحقيق كل برنامج تدريسي لأهدافه.

▪ اختيار طرق جمع البيانات ويفضل أن تتتنوع هذه الطرق، إذ كلما تنوّعت طرق الجمع زادت فرص الحصول على بيانات أكثر دقة. وبعد أن يتم تحديد أسئلة التقييم في المرحلة السابقة، يتم في هذه المرحلة تحديد المعلومات التي تجib على تلك الأسئلة.

- جمع البيانات الضرورية لإجراء عملية التقييم.
- نشر نتائج التقييم عبر كتابة التقارير المطلوبة وتوزيعها على المعندين وفي حالة مركز التدريب التابع لغرفة تجارة إربد فإنه يتم إعداد التقارير الرباعية والسنوية وارسالها لرئيس الغرفة وأعضاء المجلس الاستشاري.
- تطبيق نتائج ووصيات التقييم وتمثل هذه المرحلة المحصلة النهائية لعملية التقييم.



غرفة تجارة إربد  
مركز التدريب وبناء القدرات

السادة المشاركين في دورة : التدقيق  
تاريخ انعقاد الدورة : ٢٠٠٩/١٠/٣١-٣٠

عناصر التقييم					
مقبول	جيد	جيد جداً	ممتاز		
				أهمية موضوع الدورة وارتباطه بالعمل	
				مستوى المادة العلمية بالنسبة لمعلومات المشارك	
				حجم المعلومات المضافة والجديدة من الدورة	
				أسلوب المحاضر وقدرتها على إيصال المعلومة	
				تنظيم طريقة الجلوس والاستراحة والضيافة	
				مدة الدورة	
				توقيت الدورة	

ملاحظات ومقررات بشكل عام :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Recommendations ١١،٠ التوصيات

يشكل عام فإن يوصى بمراعاة الالتزام بتنفيذ بنود وأنشطة خطة التنفيذ الواردة في هذه الدراسة ضمن الإطار الزمني المحدد، مع التركيز على أبرز التوصيات العامة التالية:

أطر التوصيات	التصنيف العام
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع واعتماد النظام الداخلي للمركز بما ينسجم مع النظام الداخلي للغرفة.</li> <li>- وضع واعتماد نظام إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع النظام الداخلي.</li> <li>- وضع الأنظمة والإجراءات المالية والمحاسبية.</li> <li>- وضع برنامج داخلي لإدارة المعرفة وضمان تراكم الخبرة في المركز.</li> </ul>	الإطار الإداري العام وإدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحرص على تطبيق الخطة التشغيلية المفصلة في هذه الدراسة بكافة مراحلها لضمان نجاح إدارة العملية التدريبية مع التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية للقطاع التجاري في مجالات إدارة وتطوير الأعمال وترتيب هذه الاحتياجات حسب الأولوية ومراجعة وتحديث الخطة التدريبية السنوية وفقاً لهذه الأولويات.</li> <li>- الاهتمام بموضوع التعاقد مع جهات أكademie أو مهنية مرموقة لإصدار شهادات مشتركة.</li> <li>- اختيار المدربين الداخليين والخارجيين بعناية وعلى أساس الكفاءة والخبرة المثبتة في مجال التدريب.</li> <li>- التركيز أيضاً على جودة محتوى المادة التدريبية.</li> <li>- اتخاذ الاجراءات اللازمة لتقديم خدمات ما بعد البيع التي من شأنها أن تعطي المركز قيمة مضافة وميزة تنافسية مثل خدمات التوظيف للمتدربين الباحثين عن عمل.</li> <li>- اتباع نموذج المتابعة والتقييم المبين في هذه الدراسة قدر الإمكان.</li> </ul>	الإطار الإداري والتشغيلي للعملية التدريبية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعيين منسق لتطوير الأعمال ذو مؤهلات وخبرات جيدة في مجال التسويق.</li> <li>- التركيز على بناء هوية مؤسسية قوية كما هو موضح في الخطة التسويقية.</li> <li>- التركيز على تعزيز واستثمار الميزة التنافسية الواردة في هذه الدراسة وذلك من خلال مختلف الأنشطة التسويقية المقترنة في الخطة التسويقية الواردة في هذه الدراسة.</li> <li>- التركيز على استهداف الشرائح السوقية المبينة في هذه الدراسة.</li> <li>- تطبيق استراتيجيات المزيج التسويقي المبينة ضمن الخطة التسويقية الواردة في هذه الدراسة.</li> <li>- دراسة بيانات أعضاء الغرفة وتحديد المستهدفين ضمن كل نشاط تجاري فرعي والعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية لكل منهم.</li> <li>- تطوير برامج الاتصال والمتابعة مع المتدربين كجزء من خدمات ما بعد البيع.</li> </ul>	الإطار التسويقي

USAID Jordan Economic Development Program  
Salem Center, Sequleyah Street  
Al Rabieh, Amman  
Phone: +962 6 550 3050  
Fax: +962 6 550 3069  
Web address: <http://www.sabeq-jordan.org>