



الوحدة السادسة: العوامل المهنية في نجاح التدريب

الهدف العام للوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى تقديم مادة علمية وتدريبية في نفس الوقت للطلاب والمتدربين من المراحل المختلفة عن العوامل المهمة في نجاح التدريب، ودراسة أهمية التدريب، والتعرف على اهم طرق التدريب، والإلمام بأسس التدريب، وطرق وعمليات تقويم التدريب بما يساعد المتدربين والطلاب على رفع مهاراتهم في كيفية نجاح التدريب واثرة على التوجيه المهني والتميز خلال فترة التدريب وايضا خلال حياتهم الوظيفية والعملية.

الأهداف التفصيلية للوحدة:

من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:

1. يعرف معنى نجاح التدريب.
2. يحدد العوامل التي تساعد على نجاح التدريب.
3. يطبق طرق التدريب المختلفة واهمية كل منها .
4. يلم بأسس وقواعد التدريب.
5. يمارس عمليات تقويم التدريب.

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 3 ساعات تدريبية .

الوسائل المساعدة:

1. عرض بور بوينت يتم تصميمه من قبل المدرب حتى يبرز دور المدرب وتناوله للموضوعات المختلفة بالمقرر. حتى تعطى الفرصة للمدرب في إظهار مهاراته ومواهبه في تصميم الشرائح والعرض التقديمي.
2. اوراق العرض والرسومات التوضيحية.
3. مشاركة المتدربين أثناء العملية التدريبية.
4. توزيع مشروعات تدريبية عملية على المتدربين من خلال مجموعات الدائرة المستديرة وعمل بوستر لكل موضوع ويتوقف ذلك على دور وفهم المدرب للوحدات المختلفة.



الوحدة السادسة: العوامل المهمة في نجاح التدريب

يعتبر التدريب عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات محددة حالياً مستقبلياً الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها والمجتمع يتطلّبها بأكمله.

أهمية التدريب:

إن الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إليه من خلال التدريب هو إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء العامل سواء كان هذا أداء حالياً أو متوقع مستقبلاً. ويمكن تقسيم أهمية التدريب بالنسبة للعمل وبالنسبة للعامل وذلك كما يلي:

أهمية التدريب بالنسبة للعمل:

- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين،
- ضمان سلامة العمل، لأنه كلما زاد تدريب العامل على استخدام الآلة كلما قلت نسبة الأخطاء وتفاذي الخطار التي قد تنتج عن العمل.
- تحقيق التنمية المتوازنة للقوى العاملة بهدف دعم استقرار هيكل العمالة في جهة العمل.
- إحداث أحسن سلوك في العمل، ودعم المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف، وكذا نوعية المنتج وكميته.
- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء النوعي على المستوى المنظمة، سيما وأن المهارات التي يحققها التدريب تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الفردي للعامل من خلال تطوير مهاراتهم واكتسابهم للمعارف الفكرية والتطبيقية مما ينعكس أثره إيجاباً على زيادة وتحس الإنتاجية من الناحيتان الكمية والنوعية.
- إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة داخل المنظمة.
- ترشيد القرارات الإدارية ورفع كفاءة أداءها داخل جهة العمل.
- خفض المصروفات المرتبطة بالإشراف سيما وأن حصيلة التدريب تجعل الحاجة للإشراف بقدر محدود.
- تقليص الحوادث وإصابات العمل وتحقيق الأمن الصناعي في المؤسسة بشكل عام.
- ضمان جهة العمل لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- العمل على استقرار المشروع فالأفراد المدربون هم بمثابة أصل من الأصول الهامة بالمشروع، ويعني الاستقرار قدرة المشروع على الاستمرار في التشغيل على الرغم من فقدان عدد من الأفراد العامل به وهذا الاستقرار يوفره التدريب المنظم.

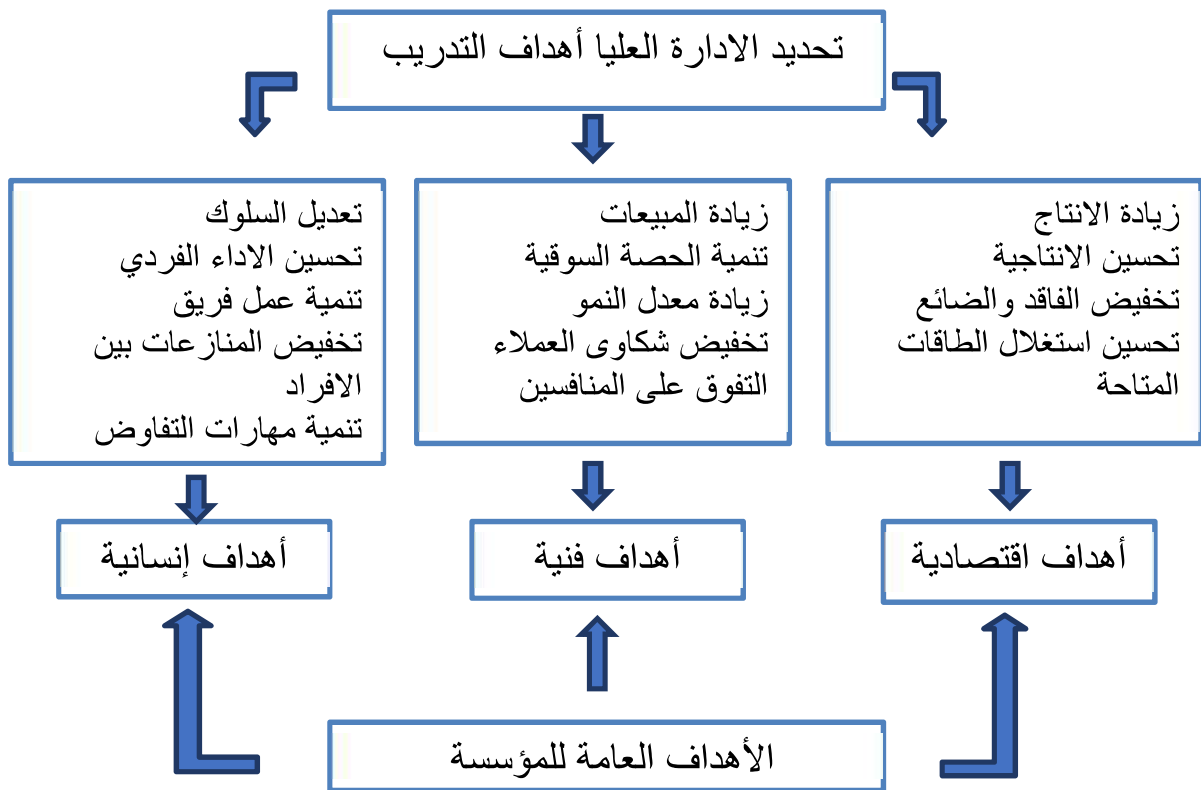


- العمل على مرونة المشروع، حيث أن المرونة تؤدي إلى تأقلم الأفراد مع احتياجات العمل، وهذه المرونة يوفرها التدريب المنظم.
 - تصحيح الرؤية، أو التأكيد عليها، أو توضيحها بالنسبة للمؤسسة.
 - يمكن عن طريق التدريب التعرف على نواحي القوة والضعف لدى أي مؤسسة.
 - التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
- أهمية التدريب بالنسبة للعامل:
- ارتفاع مستوى إنتاج العامل بزيادة مهاراته وقدراته من حيث الكم والكيف، بما يؤدي إلى رفع أجره، وإفساح مجال الترقية أمامه للحصول على الوظائف الأعلى مستوى.
 - اكتساب الفرد معلومات ومهارات وخبرات تنقصه، أو تحسين وصل المهارات والقدرات الموجودة لديه وبالتالي ضمان التطابق بين قدرات العمال ومعارفهم.
 - التغلب على حوادث العمل التي يتورط فيها غير المدربين من العمال، كما يحفظ الآلات والأدوات من التلف.
 - توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياسته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
 - رفع الكفاية الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني.
 - زيادة الروح المعنوية للأفراد ورفع كفاءتهم وتحسين أدائهم مما ينعكس على الأبعاد المعنوية لديهم.
 - إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين، ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية لديهم.
 - إعداد الأفراد الذين يتوفر لهم فرص الترقى، لشغل مناصب أكثر مسؤولية في المستقبل.
 - تنمية معلومات ومهارات لأفراد الجماعات في الاتصال والتعاون، وإقامة علاقات إنسانية متساندة.
 - تطوير القدرة لدى العامل على تحمل المسؤولية والمبادرة في الاقتراح.
 - تخفيض معطلات الأخطاء التي ترتكب أثناء العمل، مما يؤدي إلى إتقان العمل، وبالتالي إلى رفع مستوى رضا العملاء.
 - رفع الروح المعنوية للعاملين، نتيجة رفع مهاراتهم وقدراتهم للوصول إلى المستوى المطلوب لأداء وظائفهم، مما يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل ومعدلات التغيب عن العمل.
 - زيادة قدرة الموظفين على تبادل الآراء والمعلومات مع باقي المشاركين في الدورات التدريبية.



- المساهمة في إشعار الموظف بالاستقرار الوظيفي، نتيجة اعتقاده بأهميته في العمل، وبأن المنظمة تستثمر في العنصر الإنساني لإبقائه والحفاظ عليه.
- تحسين الثقة بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك توثيق العلاقة بينهم، وتقوية حب وانتماء العامل للمؤسسة.

أما عن أهداف التدريب، فيمكن التعبير عنها في الشكل التالي:



شكل رقم (12): أهداف العملية التدريبية

طرق التدريب:

طريقة التدريب هي الطريقة التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية، وللتدريب عدة طرق تختلف كل طريقة عن الأخرى، كما يتوقف نوعها على الهدف من التدريب، فالطريقة التي تصلح لهدف قد لا تصلح إطلاقاً لهدف آخر. ويمكن تقسيم طرق التدريب إلى ما يلي:



(أ) طرق التدريب وفقا لأساليب العرض:

-طريقة المحاضرة:

من أسهل الطرق وأسرعها في تعليم أكبر عدد ممكن من الناس، وفيها يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار ولحقائق العلمية والنظريات والمفاهيم. ويتوقف نجاح هذه الطريقة على شخصية المحاضر ومدى سيطرته على المستمعين. ويظهر أثرها في تغيير الاتجاهات وتعديلها، ولكن يضعف هذا الأثر في التدريب على العلاقات الإنسانية.

-النشرات المطبوعة:

يوزع كثير من الشركات نشرات مطبوعة على العاملين والموظفين تتضمن بعض التعليمات والمعلومات اللازمة عن مؤسسة العمل وما فيها من جوانب ينبغي معرفتها، وميزة هذه النشرات أنه يمكن تكرار قراءتها. ومن عيوبها أن الاغلبية من العمال يهمل قراءتها، وأنها تحتاج إلى حفز مستمر على قراءتها.

- الأفلام الايضاحية:

تعتبر من أنجح الوسائل في تعليم كثير من المهارات الصناعية، فالفيلم يستطيع أن يبين يسر العملية وتسلسلها وتفصيلها والصلة بين بعض أجزائها ببعض، كما أنه يبين الطريقة الصحيحة لأداء العملية، حيث يعفي المتكلم من إنفاق وقت وجهد كبيرين لو اتبع طريقة خاطئة في العمل ، غير أن الافلام مهما كانت فيماتها لا تستطيع تعليم مهارات حركية ، كما أن أثرها في تعليم العلاقات الانسانية غير كبير.



(ب) طرق التدريب وفقا لأساليب المشاركة في التدريب:

- المناقشات الموجهة:

ويتم من خلالها الحوار حول موضوع، أو مشكلة معينة مختارة من قبل المدرب، ويتبادل المجتمعون المعلومات والآراء والأفكار حول هذا الموضوع، وتعتمد هذه الطريقة على مدى مشاركة المتدربين، كما أنها تستخدم مع مجموعة من المتدربين الذين لديهم مستوى متقارب من المعارف والخبرات.

-تمثيل الأدوار:

وفيه يتقمص المتدرب أدوار معينة يعتمد على إجراء مقابلات، والتعامل مع المشكلات في الاتصالات التنظيمية، وهذا الأسلوب فعال في تنمية الخبرات العملية في العلاقات الإنسانية، والقدرة على فهم الناس والآخرين وتعديل الاتجاهات.

(ج) طرق التدريب وفقاً لمكان التدريب:

-الزيارات الميدانية:

هذا الأسلوب يعطي المتدرب فرصة لمشاهدة المواقف والحقائق كما تقع فعلا، والتعرف على بعض الممارسات المشكلات من واقع الحياة بالإضافة إلى إمكانية تطبيق بعض ما شاهده إذا توافرت لهم الظروف المناسبة، ويفيد في إكساب المتدربين مهارات في مقارنة المشكلات ومناقشتها في الجلسة التدريبية وخارجها.

- المشروعات التطبيقية:

في هذا الأسلوب يطلب من المتدربين (أفراد أو فرق عمل) القيام بمشروع تطبيقي له علاقة بعملهم، وبعد إنجازه يقوم المتدرب أو مقرر فريق العمل باستعراض ما تضمنه المشروع أمام المتدربين ومن ثم مناقشته.

هذا وتوجد بعض الأساليب الأخرى نوضحها في الجدول التالي:

عناصر المقارنة				الاسلوب
مشاركة المتدربين	العيوب	المميزات	أسلوب التدريب	
عالية	-صعوبة عملية الإعداد -تكلفة الإعداد العالية. -صعوبة إدارة العملية (بجدية).	-إدارة العمليات التفاوضية أو لحل النزاعات ولاتخاذ القرارات في حالات الصراع والمنافسة. - الإثارة والحركية والحيوية والمتعة.	وصف وتنظيم واقعة أو موقفا معينا تتعدد أطرافه الذين تحكمهم علاقات متباينة طوعية ليعلم المدرب على كيفية إدارة الصراع)	المباريات
عالية	-يجب أن يكون محتوى السلة من الملفات والأوراق والخطابات واقعيًا.	-أسلوب ملائم موظفي المكاتب -صورة واضحة عن مشكلات حقيقية وحلولها.	يعطي المتدربون في هذا الأسلوب سلسلة من الملفات والأوراق و الخطابات شبيهة بتلك التي يتطلبها عمل	السلة في اتخاذ القرارات



عناصر المقارنة				الاسلوب
مشاركة المتدربين	العيوب	المميزات	أسلوب التدريب	
	-يجب تقييم النتائج ومقارنتها بطريقة لا تهز المتدربين. -صعوبة بناء التمرين. -يحتاج لوقت طويل.	-يساعد المدرب على تلقي تغذية راجعة عن أداء المتدربين وتقدمهم. -تنمية الاتجاهات نحو الرؤساء والجمهور وغيرهم.	وظيفي معن ، ويطلب من المتدربين تخطيط أولوياتهم واتخاذ قراراتهم وإجراءاتهم على كل ورقة، وتقييم النتائج.	
ضعيفة	-صعوبة الإعداد وتعقيدها . -تكلفة عالية.	-يربط الفكرة بصورة تبدو واقعية. -يتميز بالإثارة والحيوية. -سهولة تصويره وتحويله إلى فيلم مصور للاستفادة المتكررة منه.	أسلوب تمثيلي يقوم به أفراد متخصصون (ممثلن) على خشبة المسرح لتمثيل موقف ما وصولاً إلى حكمة أو فكرة إدارية هامة.	المحاكاة
عالية	-قد يشعر المتدربون بالحرَج وتهتز ثقتهم. -يحتاج إلى طاقات تمثيلية لا يسهل توافرها للمتدربين. -يحتاج إلى إعداد شاق -يحتاج إلى وقت طويل.	مناسب عندما يكون موضوع البحث قريباً من الحياة العملية للمتدربين، ويتلقى المتدربون تغذية راجعة من المدربين وزملائهم، مما يكسبهم الثقة يحاول أن يوضح للمتدربين مباشرة وبالممارسة التمثيلية بعض الدروس والأفكار والأساليب الإدارية، و يعمقها في تداركهم.	يطلب من المشاركين لعب ادوار سيقومون بأدائها في وظائفهم ويستخدم في المواقف التي تحتاج إلى ت واصل بالأفراد للمساعدة على تنظيم هذا التواصل بين الأفراد للمساعدة على تنظيم هذا التواصل وتحديد أشكاله والدروس المستفادة منه.	لعب الأدوار
عالية	-قد يخرج المشاركون بانطباع خاطئ عن مواقف العمل الحقيقية، وقد يتوهمون أن القرارات التي تتخذ في جلسة تدريبية. -عدم صياغة الحالات بطريقة منهجية ودقيقة يفقدها حكمتها.	أسلوب مناسب لأنه يقرب المتدربون من ارض الواقع، ويشركهم في العملية التدريبية. -يضاعف الطاقة التحليلية والتشخيصية للمتدربين. -يربط بين الأفكار النظرية والممارسات بصورة واضحة.	تاريخ وصف حادث أو مجموعة ظروف تعطي في شكل قصة تبدو حقيقية يناقشها المتدربون ويقومون إما بتشخيص أسباب المشكلة أو وضع حلول لها.	الحالات الإدارية
عالية	-ينبغي أن تكون التمارين واقعية ممتعة وهادفة تستثير اهتمام المشاركون -إن تصميم التمارين بصورة دقيقة ومنهجية.	-أسلوب مفيد في التعليم الفعال. -أسلوب تنمية المهارات ناجح.	وفي هذا الأسلوب يطلب إلى المتدربون القيام بمهام معينة تؤدي إلى نتائج معينة وإتباع إرشادات يطلبها منهم المدرب.	التمارين



أسس التدريب:

من المبادئ أو الأسس الهامة في عملية التدريب ما يلي:

أ) التعزيز:

يكون التعزيز عادة على شكل مكافأة أو الشعور بالنجاح أو زيادة إنتاجية العامل، وربما كان التعزيز في شكل مكافأة مالية أو الترقية أو الإشادة بالعامل في جمع عدد غفير من العمال.

ولذلك ينبغي أن تكون أهداف العامل من التدريب أهدافاً واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، كما ينبغي مساعدة المتدرب على أن يُحدد مستويات طموحه بحيث يمكن إشباعها، فارتفاع مستوي الطموح بما يزيد عن قدرات الفرد، يقوده إلى الشعور بالإحباط الذي يترتب عليه شعوره بضعف الثقة بالنفس عن طريق المناقشات الحرة.

ويكون التعزيز ذا أثر إيجابي إذا جاء بعد الانتهاء من العمل مباشرة، لأن الانتظار فترة حتى ينتهي التدريب كله ثم التفكير في تعزيز العامل الكفاء لا يفيد بنفس الدرجة التي يفيد بها التعزيز المباشر، وفي ذلك حفز للعامل على تعديل سلوكه واستفادته من عملية التدريب.

ب) التمييز والتعميم:

في التمييز ينبغي أن يستطيع العامل المتدرب أن يميز بين أنواع الأنشطة المتدرب عليها، ويعرف الفروق واضحة بينها، أما التعميم فهو تطبيق الخبرات السابقة على مواقف جديدة ويستطيع العامل أن يعمم خبرته في موقف معين على مواقف أخرى جديدة مشابهة.

ج) التكرار والمران:

من المعروف أن التكرار يفيد ويساعد في تعلم أي عمل، أما عدد مرات التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المقصود تعلمها، وعلى شخصية العامل، وعلى الطريقة المستخدمة في تدريبه.

ولقد أثبتت دراسات علم النفس أن التدريب المتقطع أي الذي يتم على فترات تتخللها فترات راحة يعد أكثر فاعلية من التدريب المتصل المستمر. فالتكرار الموزع أفضل من التكرار المركز حيث إنه يساعد على سرعة الحفظ والاستيعاب.

د) الارشاد والتوجيه:

يساعد الارشاد على سرعة ودقة التعلم فالإرشاد المتعلم إلى الطرق الصحيحة والمطلوبة أثناء تعليمه توفر عليه الوقت والجهد ويوجد نوعان من التدريب:

- تدريب لتحقيق وإتقان الأداء.

- تدريب لتحقيق عنصر السرعة.

ومع ذلك فإن معرفة العامل المتدرب بمدي تقدمه في التدريب وتوجيهه إلى مواطن الخطأ، يساعده على النجاح والتفوق في مجال تدريبه.

هـ) الطريقة الكلية والطريقة الجزئية في التعلم:



يقصد بالطريقة الكلية تلك التي تعني تعلم أداء العمل المقصود كل مره واحدة كأن يحفظ الصبي سورة كاملة من القرآن الكريم دفعة واحدة.
اما الطريقة الجزئية فهي التي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها وتعلمها، مثل إتقان مهارة تشغيل آلة معينة داخل المصنع ينبغي أن تتم علي مراحل أو أجزاء.
(و) انتقال أثر التدريب:

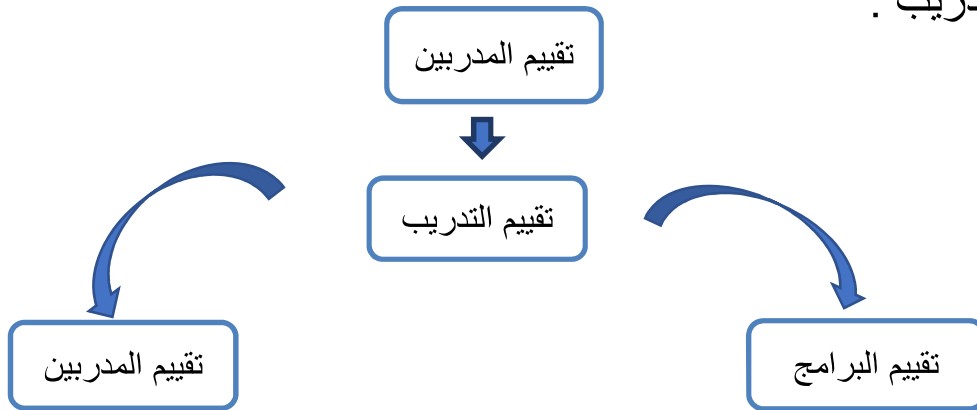
ويُقصد به إمكانية الاستفادة مما تعلمه الفرد من مواقف سابقة في المواقف اللاحقة، أو مكان تطبيق الخبرات التي اكتسبها في ميدان معين علي ميادين أخرى جديدة.
ويستهدف التدريب المهني عادة: التدريب علي أداء وظيفة معينة، ثم التدريب العام علي تعلم مهن جديدة، ومن الشائع أن انتقال أثر التدريب إما موجباً يساعد علي تعلم مهارات جديدة، وإما سالباً لا يساعد علي تعلم مهارات جديدة.
خلاف ما سبق، يمكن إضافة مبادئ التدريب التالية:

- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
- المنطلق: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- الهدف: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع، والزمان، والمكان، ومن حيث الكم، والكيف، والتكلفة.
- الشمول: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات، المعارف، المهارات)، كما يجب أن يشمل جميع العاملين على كافة المستويات الإدارية.
- الاستمرارية: التدريب عملية مستمرة، لذا يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغييرات المستمرة في جميع جوانب الحياة، وبخاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات، ولهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية، لتستمر معهم خطوة خطوة، ومرحلة مرحلة.
- التدريجية والواقعية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيداً... وهكذا، أيضاً يجب أن تكون واقعية الأهداف التدريبية واقعية وقابلة للتطبيق.
- مرونة التدريب: يجب أن تكون خطط وأهداف التدريب مرنة، وأن يتطور نظام التدريب وعملياته، وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.
- الإمكانية: كل شيء قابل للتعليم.
- الذاتية: التنمية عملية ذاتية.
- التفاعل: التفاعل بين المدرب والمتدرب، وقدرة كلا الطرفين على الاستفادة.
- التكامل: النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية والأخيرة تكمل الجوانب العقلية وهكذا.



- العمومية: يستفيد المتدرب من نتائج التدريب في أنشطته المختلفة الشخصية منها والإدارية والفنية والمالية وغيرها.
- الايجابية: التدريب نشاط إيجابي.
- المسؤولية: مسؤولية كل مدير.
- العمق: يعمل التدريب على تغيير القناعات والاتجاهات.

تقويم التدريب :



شكل رقم (13): أهداف العملية التدريبية

يُعرف تقييم التدريب على أنه " تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرنامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة. كما تقاس بها كفاءة المتدربين والمدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي".

ويمكن تعريفه على أنه " التعرف على مدى التأثير الذي أحدثه التدريب في المشاركين داخل البرنامج التدريبي، من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات، والمعارف، والعادات، والاتجاهات الجديدة، وتأثير ذلك على العمل، وكذلك التطوير الذي أحدثه هذا التدريب في سلوك المشاركين، وأداء المنظمة.

وبناءً عليه، فإن تقويم التدريب يجب أن يجيب على خمسة أسئلة رئيسية هي:

1. هل تفاعل المتدربون مع البرنامج التدريبي المقدم؟
2. هل تعلم المتدربون شيئاً إضافياً؟ أو عززوا تعليمًا سابقاً لهم؟
3. هل تعرف المشاركون في البرنامج على آلية نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل؟
4. هل طبق المشاركون تلك الآلية؟ وماذا عن نتائج التطبيق؟
5. هل عاد ذلك التطبيق بالفائدة المرجوة على أداء المؤسسة، وعلى سلوك الأفراد؟

مراحل عملية تقييم التدريب:

ينبغي أن تتم عملية التقييم على ثلاث مراحل رئيسية وهي:

1) التقييم ما قبل التدريب:

- تشمل هذه المرحلة على قيام أخصائي التدريب بالتأكد من الآتي:
- ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات المنظمة.



- التنبؤ بعائدات التدريب على المنظمة والموظف.
- تصميم البرامج من حيث المنهاج، والأسلوب، والمواد، والفترات الزمنية، والموقع، ونوع المدربين، والاختصاصات المطلوبة.
- التأكد من توفر المبالغ المرصودة في الميزانية لتغطية نفقات البرامج التدريبية.

(2) التقييم أثناء التدريب:

وهنا يقوم المسئول عن التقييم بالتحري عن سير تنفيذ البرامج التدريبية وفق الخطة الموضوعية وهي كالتالي:

- الوسائل المستخدمة في التدريب.
- الوقت المخصص للتدريب.
- تقييم أداء المدرب من خلال قياس أداء المتدربين، ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي توفرها البرامج التدريبية.
- تقييم ردود فعل المدربين بسبب المعلومات المطروحة أثناء عملية التدريب، من خلال المتابعة المستمرة من قبل الإدارة المسؤولة عن التدريب.

(3) التقييم بعد التدريب:

تهدف هذه المرحلة إلى قياس أثر التدريب على الأداء، وسلوك المتدربين بعد تنفيذ التدريب، ويكون التقييم هنا بالتركيز على الجوانب الآتية:

- **ردود فعل المتدرب:** من حيث انطباعاتهم عن البرنامج التدريبي من حيث محتوى البرنامج، والأساليب المتبعة، وقدرات المدرب، ومناخ التدريب، وما هي الاستفادة من برامج التدريب، وأية ملاحظات حول تطوير البرامج اللاحقة،

- **التعلم والسلوك:** حيث يتم قياس مدى استيعاب المتدربين لمفاهيم الأداء، والنظريات المطروحة، والتراكم الفكري. وبذلك تتعرف المنظمات على مدى التأثير الذي سيحصل على سلوك المتدربين في بيئة العمل.

- **النتائج:** حيث يتم قياس متغيرات: الانتاجية، ومعدل الدوران الوظيفي، ومدى تحسن الكفاءة والجودة في الانتاج والخدمات، ومعدل خفض الشكاوى والغياب والحوادث في العمل، وارتفاع مستوى المبيعات والانتاج، وبإمكان المنشأة قياس هذه المتغيرات أيضا من خلال الرجوع إلى السجلات والملفات واجراء مقارنة لبعض متغيرات قبل وبعد إجراء التدريب.

- تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهائه بفترة:

في هذه المرحلة يتم تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهائه بفترة معينة، ولتكن مثلا شهر وأكثر، وذلك للتأكد من مدى تحقيق التدريب لأهدافه، ونتائجه المرجوة.

ويمكن استخدام بعض الأساليب الأخرى في تحقيق ذلك كاستقصاء آراء الرؤساء عن مدى التحسن الذي حدث على معارف واتجاهات ومهارات سلوكيات هؤلاء المتدربين، واستقصاء آراء المتدربين عن المكان الذي تدربوا فيه، ومناقشتهم في مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي وكيف أنه ساهم، أو العكس في تحسين أداء أهم الاعمال التي يقومون بها.



طرق تقويم التدريب:

1-تقييم المتدرب:

أ -قبل التدريب :يتم حصر وتحديد كفاءة ومؤهلات وقدرات المتدربين والدورات التدريبية التي حضرها كل متدرب مع التعرف على سابق العمل في القطاع والخبرات التي حصل عليها، كما يتم التعرف على المشاكل التي تواجه المنظمة والقصور في حلها، وعلى ذلك يتم اختيار وترشيح المتدربين للتدريب في برامج محددة.

ب -أثناء التدريب :يجب متابعة مدى الانتظام في حضور البرامج والتفاعل مع الموضوعات والمجموعة، والكشف عن زيادة المعرفة وكتساب المهارة، والتغيير في الاتجاهات والسلوك، ودرجة الاهتمام والمشاركة وذلك عن طريق:

-التقارير التي يرفعها المدربون أثناء البرنامج.

-التقارير التي يقدمها ملاحظون خارج البرنامج التدريبي.

ويتم هذا التدريب عن طريق مؤشرات أهمها:

-تسجيل درجات الاختيارات التي تجري أثناء البرنامج عن محتوى ومضمون البرنامج التدريبي.

-تقارير مشجعة من المدربين بصورة مستمرة وكذلك من الملاحظة.

ج -بعد التدريب :ضرورة قياس كفاءة وفعالية المتدرب بناء على أسس واقعية مثل تحقيق الأهداف، ونظام الإدارة بالأهداف، مع قياس النتائج التي يحققها المتدرب بعد التدريب مع معدلات الأداء قبل التدريب ويتم هذا القياس عن طريق:

- الاستعانة بالاختبارات النفسية التحصيلية، التي تقيس مدى تحصيل الفرد في وقت معين.
- الاستعانة باختبارات الكفاءة الإنتاجية التي تقيس عينة من العمل الفعلي الذي يقوم به الفرد لتحديد إنتاجه كمًا وكيفًا.

- الاستعانة بسجلات العمل وتحليلها أي بتسجيل النتائج الفعلية للمتدرب بعد قيامه بالعمل الفعلي، وتحليل هذه السجلات لمعرفة مدى تقدمه.

- إجراء اختبار وواحد قبل التدريب وآخر بعده.

- إجراء اختبار في نهاية التدريب يوضع على أساس مضمون ومحتوى التدريب.

- الاستقصاءات قبل وبعد التدريب.

- التقارير التي يرفعها المدربون.

- التقارير التي يرفعها ملاحظون خارج البرنامج التدريبي.

ويتم هذا التقييم عن طريق:

-تسجيل درجات في الاختبارات المنصبة على محتوى ومضمون البرنامج التدريبي.

-وجهات نظر مؤيدة إزاء البرنامج.

-تقارير ما تم تعليمه من مواد في مواقع العمل.

2-تقييم البرنامج التدريبي:

أ -قبل التدريب :التأكد من أن الموضوعات الواردة في البرنامج تغطي الاحتياجات المستهدفة من عقد البرنامج.



ب -خلال التدريب :استطلاع رأي المدرب والمتدرب في كل ما يتعلق بموضوعات البرنامج أثناء التنفيذ والعمل على التصحيح في الوقت المناسب.

ج -بعد التدريب :إجراء استقصاء للتعرف على المتدربين والمدربين والمشرفين الفنيين في موضوعات البرنامج، والعمل على تطويره بما يحقق الوفاء بالاحتياجات. ويتم التقييم بالطرق التالية:

- زيادة الإنتاج، حيث تقاس زيادة الإنتاج بمقاييس الإنتاج المتعددة، وتدل زيادة الإنتاج على نجاح برامج التدريب، والعكس صحيح.
- خفض الوقت اللازم للعمل، حيث تدل السرعة الفائقة مع الدقة في إنجاز العمل على نجاح برامج التدريب.
- خفض التالف في الإنتاج.
- خفض حوادث وإصابات العمل.
- خفض مدة الغياب لدى المتدربين.

3-تقييم المدرب:

أ -قبل التدريب :اختيار المدرب المناسب من حيث الخلفية العلمية، والجمع بينها وبين الممارسة العملية والقدرة على توصيل المعلومات، ويمكن الاستهداء بذلك في وضع سجل المدرب يتم الاسترشاد به عند الاختيار.

ب -خلال التدريب :تحديد قدرات المدربين على ضوء الاستقصاء الذي يدونه المتدربون والمشرفون الفنيون، مع إخطار المدربين بنتائج التقييم لملاقة القصور والعمل على إصلاح أنفسهم.

ج -التغذية العكسية (المعلومات المرتدة): ولتلافي النواقص والعيوب في البرنامج التدريبي من ناحية، وتطوير البرامج التدريبية نحو الأفضل من ناحية أخرى، يقتضي تقدير مدى صلاحية النظام التدريبي القائم من خلال الملاحظات التي يجمعها المشرفون على التدريب، والمقابلات التي يجريها المسؤولين عن البرنامج التدريبي، واستمارات الاستبيان التي توزع على جميع المشاركين في البرامج التدريبية التي تقيمها الدولة أو المنظمة التي تحوي الأسئلة المباشرة وغير المباشرة عن:

- أهداف البرنامج التدريبية.
- المادة التدريبية.
- الأساليب التدريبية.
- الوسائل التدريبية.
- مدة ومكان البرنامج التدريبي.
- مزايا التدريب.
- المتدربين.

ويطلب من المتدربين الإجابة عنها دون ذكر الأسماء، ثم تقوم إدارة البرامج بجمع وتحليل هذه الاستمارات لتقييم البرامج التدريبية من ناحية والنظام أو العملية التدريبية من ناحية أخرى ومن خلال الاستنتاجات التي تظهر من التحليل، تقوم إدارة التدريب بالتغيير أو التطوير أو التعديل في ضوء هذه المعلومات للعملية التدريبية أو البرنامج التدريبي القادم وهي معلومات مرتدة-التغذية العكسية.