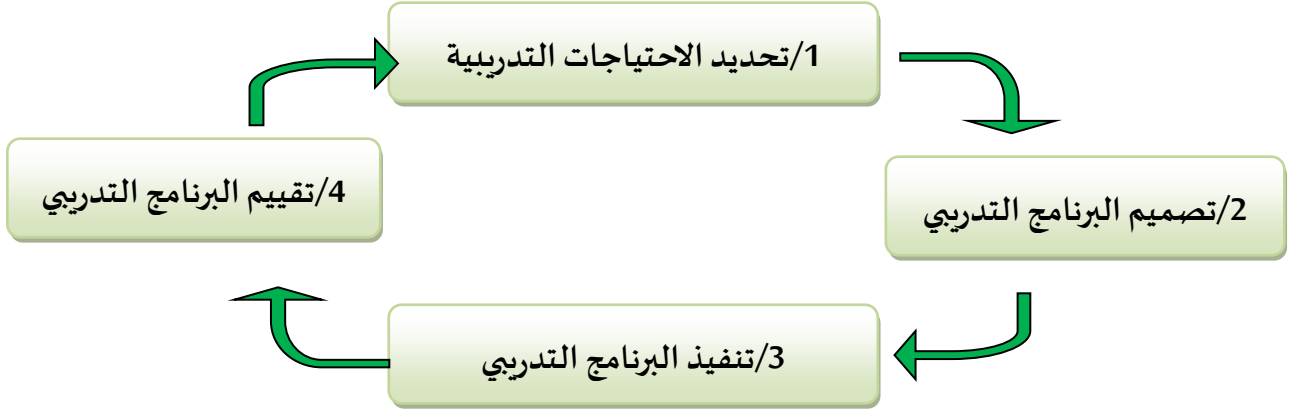


## ملخص مراحل العملية التدريبية لطلبة السنة الثالثة تنظيم سياسية وإداري

\*\*\*\*\*

إذا كان التدريب يهدف إلى نقل وتعليم معارف ومعلومات وإكساب مهارات جديدة، وإعادة تشكيل القناعات والقيم والاتجاهات، وصولاً إلى السلوكيات والممارسات التي تنعكس على الأداء الجيد للأفراد والإنتاجية العالية للمنظمة، فإن ذلك يجعل التدريب علماً يتميز بقدر كبير من الانتظام والانضباط والتسلسل المنطقي. وتتم العملية التدريبية مهما كانت طبيعتها ونوعها، والأساليب والأدوات المستخدمة في تنفيذها، بمراحل وخطوات أساسية، لا يمكن الاستغناء عنها في أي نشاط تدريبي



الشكل (01)

### أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

تتنوع الاحتياجات التدريبية اعتماداً على طبيعة العمل المراد انجازه والأشخاص المناط بهم أداء هذا العمل، فهي الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية سواء كانت إدارية أو غير إدارية لسد الفجوة بين الأداء الفعلي للعاملين أو المؤسسة، والاتجاهات والمهارات والخبرات المحددة التي يحتاجها العامل في المؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

\* مفهوم الاحتياجات التدريبية: عرفها الدكتور "حسن أحمد الطعاني"، بأنها: "مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته، لجعله مناسباً لشغل وظيفة أعلى أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية".

وهناك من يعرف الاحتياجات التدريبية، بأنها: "تشير إلى نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية واقعية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها".

إذن، تحديد الاحتياجات التدريبية، عملي تنطوي بشكل أساسي على العناصر التالية:

- تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب.
- تعريف وتحديد الاحتياجات.
- قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء.
- ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية.
- تحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تقدير الاحتياجات.



الشكل (02)

#### \*أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، والتي على ضوءها يتوقف نجاح أو فشل البرامج التدريبية، ويمكن تلخيص أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال النقاط التالية:

- يوفر معلومات أساسية، يتم بناء عليها وضع المخطط (إدراك لجوانب القوة والضعف للأفراد العاملين- حصر الفئات التي سيضمها البرنامج التدريبي- تطوير أساليب العمل...).

- تخفيض النفقات والتقليل من هدر الجهد والوقت، من خلال توظيف الطرق العلمية والمنهجية، مما ينعكس بنتائج ايجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة.
- التنفيذ الجيد للبرامج التدريبية التي جرى التخطيط لها وتقدير الاحتياجات التدريبية حاضرا ومستقبلا.
- تحديد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون في المؤسسة.
- زيادة مشاركة العاملين في مناقشة القضايا المتعلقة بعملية إدارة المؤسسة (التسيير، الإنتاج، التسويق،...).

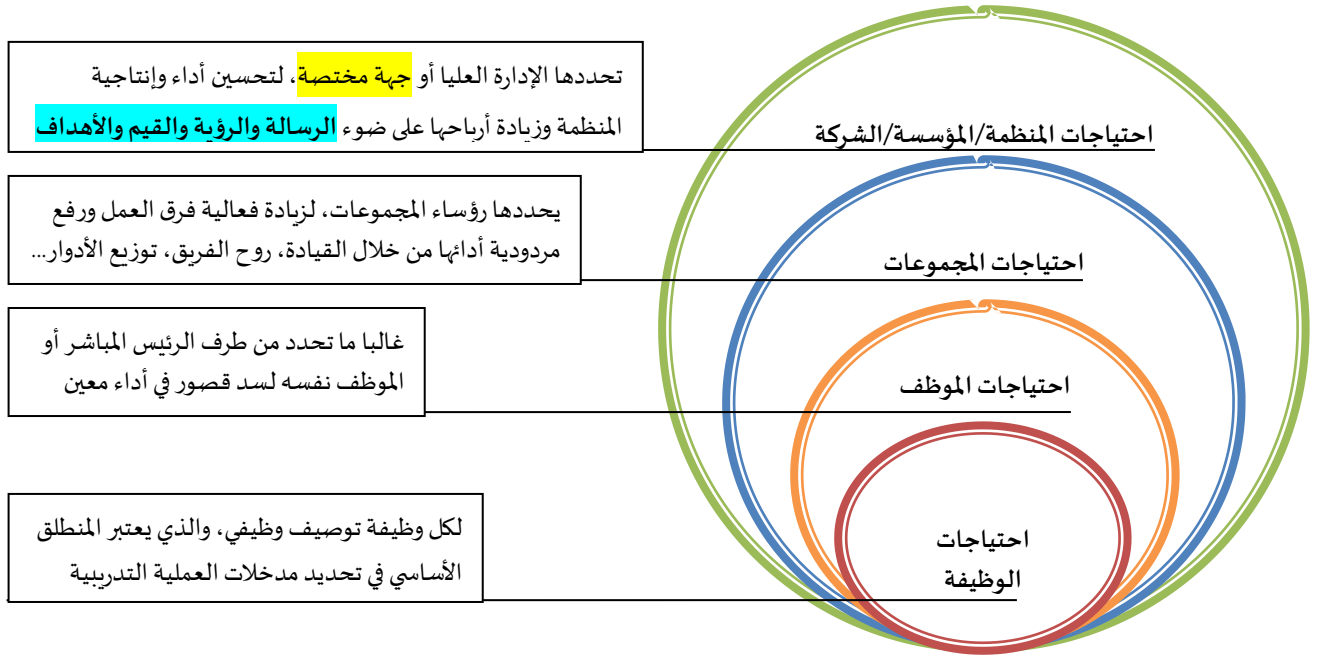
#### \*الاحتياجات التدريبية ومستوى الأداء الوظيفي

المستوى	الاحتياج
الانعدام	لا يملك أي معلومات عن الوظيفة/العمل (الموظف الجديد)
النقص	قدر غير كافي من المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة
الكفاية	قدرات الحد الأدنى، تحتاج إلى مواكبة وتطوير وتنمية
الدقة	وظيفة تحتاج تنمية الدقة في الأداء (الطب، الهندسة،..)
الاتقان	مهارات واتجاهات بقدر مثالي (آخر ما توصل إليه العلم،...)

**تذكير...**  
 مهما كانت المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات جيدة: دائما توجد مساحة للتحسين والتطوير

#### الجدول (01)

\*مستويات/أنواع تحديد الاحتياجات التدريبية: يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على عدة مستويات، واستنادا إلى عوامل ومتغيرات مختلفة وكثيرة جدا، حسب طبيعة المنظمة، ومجالات اختصاصها، وحجمها، وامكانياتها البشرية والمالية، وقدراتها التنافسية، ... وغير ذلك. ويشارك في العملية الإدارة العليا، رؤساء الفرق، الجهة المختصة بالتدريب على مستوى إدارة الموارد البشرية، الموظفون، جهات مختصة (خارجية)، وذلك حسب مستوى وطبيعة الاحتياج والهدف من التدريب. لذلك، يمكن ذكر



### الشكل (03)

#### مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية:

ماهي الجهات التي من خلالها أو بالعودة إليها نعرف بأن هنالك خلل أو نقص في المعارف أو المهارات أو الاتجاهات؟

هنا، نعود إلى التفصيل فيما تم ذكره أعلاه، حيث يمكن ذكر العديد من المصادر....

1.التوصيف الوظيفي للوظيفي للوظيفة، من خلال ملاحظة مدى المواءمة بين أداء الموظف ومتطلبات الوظيفة.

2.معدلات الأداء لدى الموظفين.

3.تقارير الكفاءة للموظفين، الأقسام، المصالح، الفروع..

4.آراء الإدارة العليا والمتوسطة والرؤساء المباشرين حول المردودية والأداء.

5.آراء العاملين والموظفين أنفسهم.

6.تقارير الجهات الرقابية وهيئات التفتيش.

7. أدلة ولوائح المنظمة، القانون الداخلي، النظام الأساسي، ...

## تصنيف المهارات (الاحتياجات التدريبية) التي تحتاجها القوى العاملة

تتكون القوى العاملة (غالبا) من أربع مستويات، القيادات العليا؛ القيادات الوسطى؛ القيادات الإشرافية؛ القيادات التنفيذية (الموظفون التنفيذيون). وكل مستوى من هذه المستويات يحتاج إلى مهارات أساسية، قد تكون مهارات مهنية أو إنسانية أو مهارات متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، لكن بنسب مختلفة باختلاف المهام والوظائف المسندة إليهم، كما هو موضح في الجدول أدناه.

مهارات التخطيط الاستراتيجي	مهارات		
	إنسانية	مهنية	
% 80	% 10	% 10	القيادات العليا
% 55	% 10	% 35	القيادات الوسطى
% 35	% 10	% 55	القيادات الإشرافية
% 10	% 10	% 80	القيادات التنفيذية

الجدول (02)

## ثانيا/ مرحلة تصميم البرامج التدريبية

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية، والتي يمكن تعريفها بأنها عملية إنتاج وصياغة وتحديد المواد التعليمية والتدريبية اللازمة، على ضوء الاحتياجات والهدف من التدريب، وتتم هذه المرحلة عبر سلسلة من الخطوات والإجراءات التي نذكرها فيما يلي:

1- تحديد وصياغة أهداف البرنامج التدريبي: وهي الخطوة الأولى في التصميم، تساعد على التأكد من تأمين جميع العناصر التي يحتاجها البرنامج، وتستند لاحتياجات المتدربين والمنظمة، والتي تم تحديدها مسبقا، ويحدد أهداف البرامج المسؤولين على البرنامج، وذلك لبيان حجم المعارف والمهارات والاتجاهات التي سيتعرض لها المشاركون ومن الضروري مراعاة ما يلي:

- أن ينبثق عن الحاجة الفعلية للأفراد والمنظمة ومن بيئتها وليس دخيلا.

-أن يصمم وفقا للأهداف التفصيلية لكل نشاط تدريبي (تستهدف تغيير اعتقادات الأفراد ميولاتهم أساليب عملهم أو تهيئتهم لتقبل آراء ظروف عمل جديدة).

-أن تكون المعارف حديثة تواكب التقدم العلمي والتقني.

- أن تكون الأهداف محددة بدقة، واضحة، منسجمة، قابلة للتطبيق تعالج مشكلات حقيقية.

2- تحديد المادة التدريبية: تعتبر المادة التدريبية عنصرا مهما من عناصر عملية التدريب، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمذكرات والبحوث وغيرها من المواد المطبوعة، كما قد تكون مسموعة أو مرئية، ومن الشروط الواجب توافرها في المادة التدريبية لأي برنامج تدريبي:

- أن تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة
  - أن تؤدي الغرض منها بنجاح وذلك بأن تكون وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي.
  - تقسيم المادة العلمية أو تحليلها إلى أهداف إجرائية من مهارات ومعلومات وسلوك حتى يتمكن المدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب الملائم لطبيعتها.
- 3- اختيار الوسائل والأدوات التدريبية: وهي كل ما يستخدمه المدرب ليساعده لتحقيق أهداف التدريب، والذي يتم بواسطته نقل المواد التدريبية إلى المتدربين. ويخضع اختيار الوسائل التدريبية لعدة اعتبارات أهمها:
- أ- الاعتبارات العملية والإجرائية: وتشمل الوسائل والأدوات التدريب وثمرتها، تصميمها، وعدد المتدربين ومدة ومكان انعقاد البرنامج التدريبي.
- ب- اعتبارات تتعلق بالمتدرب: وتشمل نوعية ومستوى المتدربين التنظيمية ومستواهم العقلي وخلفيتهم العلمية والعملية والاجتماعية وميولهم وخبراتهم.
- ج- اعتبارات تتعلق بالمدرب: ومن الضروري أن يتم اختيار وسيلة التدريب التي يكون بمقدور المدرب التعامل معها واستعمالها قبل شرائها أو اختيارها والتأكد من أن الوسيلة يمكن استخدامها لمجموعة كبيرة أو صغيرة من المتدربين، أو تستعمل لتقديم معلومات دون تدخل المدرب أو أن تسهم في توضيح بعض الأمور الفنية. ببساطة؛ أن تساهم في تحقيق أهداف التدريب.
- د- الاعتبارات الاقتصادية: يجب أن تكون عملية اختيار الوسيلة التدريبية ضمن الثمن والأسعار المعقولة ومتماشية مع الميزانية المعتمدة لهذه الأغراض.

4-مدة البرنامج التدريبي ومكانه: يتعين ضبط الوقت الذي يستغرقه النشاط التدريبي، بالإضافة إلى تحديد مكان التدريب، فبعض البرامج تحتاج إلى مساحات أو قاعات إضافية للكتابة أو لترتيب أوراق معينة، أو إجراء بعض التمارين التدريبية، أو عمل مجموعات منفصلة عن بعضها البعض.

5-اختيار المتدربين: توجد عدة اعتبارات فيمن يتم ترشيحهم للتدريب، يمكن ذكر أهمها في الآتي:

- أن يكون المتدرب مدركا لاحتياجاته ولديه القابلية والاستعداد للعمل على رفع كفاءته.

- المستوى العلمي المطلوب لدى المتدرب، حتى يتسنى له استيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.

-توافر الحد الأدنى من الخبرة التخصصية لدى المتدرب لتحقيق الفعالية من البرنامج التدريبي.

- ضبط عدد المتدربين الذين يمكن استيعابهم في البرنامج التدريبي.

- وجود تجانس بين المتدربين في البرنامج الواحد.

6-اختيار المدربين: لاختيار المدربين الأكفاء للقيام بتنفيذ البرنامج التدريبي لابد من توافر عدة شروط

وهي:

- أن يكون ملما بالمادة العلمية التي سيتحدث فيها، لأن الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب من أهم

الصفات التي ينبغي أن تتوفر في المدرب حتى يحظى باحترام واهتمام المتدربين.

- أن يكون عارفا بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم، وذلك حتى تساعد في فهم

المتدربين وتجعله أكثر إدراكا لحاجاتهم وأشد إحساسا بمشكلاتهم.

-أن يكون ملما بمهارات العرض والإلقاء، والاتصال الفعال، إدارة الوقت، والتخطيط والتنظيم،

وإدارة الحوار الجلسات، والتوجيه والمتابعة والتقييم

- أن تكون لديه الخبرة العملية والممارسة الطويلة للتدريب المتخصص بجانب المعرفة العلمية.

7-إعداد ميزانية التدريب: إن الدور الذي يجب أن يلعبه البرنامج التدريبي هو تحديد تكلفة كل

عنصر من عناصر التخطيط للتدريب لكل برنامج تدريبي بدقة، ثم تحديد الميزانية الكلية لكل البرامج

التدريبية التي ينوي مركز التدريب عقدها خلال السنة حتى يخرج في النهاية بالتكلفة العامة لكل

برنامج، وتكلفة تنفيذ الخطة التدريبية ووضع الميزانية المقترحة في الشكل النهائي لعرضها على الجهات

المختصة للمصادقة عليها قبل التنفيذ.

### ثالثا: مرحلة تنفيذ التدريب/البرنامج التدريبي

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي حسب الاحتياجات (تحديد الأهداف،

اختيار المادة التدريبية، الوسائل والأدوات والأساليب التدريبية، تاريخ ومدة ومكان التدريب، تحديد

فئة المتدربين، اختيار المدربين أو جهة القائمة بالتدريب، ضبط ميزانية التدريب، ...)، تأتي مرحلة تنفيذ العملية التدريبية.

من أجل تنفيذ البرنامج التدريبي بالشكل الذي يحقق الأهداف ويسد الفجوة التدريبية؛ من الضروري أن نجيب في هذه المرحلة عن بعض الأسئلة الأساسية والإرشادية، وذلك على النحو التالي:

أين نقوم بالتدريب؟؛ من يقوم بالتدريب؟؛ ما هو برنامج سير التدريب؟

01. أين نقوم بالتدريب؟/مكان التدريب: هناك ثلاثة عوامل أساسية لتحديد المكان الأنسب للتدريب وهي:

-ميزانية البرنامج التدريبي؛ كلما كانت الميزانية كبية كان اختيار المكان أفضل وأنسب.

-نوع التدريب؛ بعض أنواع التدريب تتطلب أماكن خاصة فإذا كان مهني أو فني مثلاً يحتاج إلى ورشة، إذا في مكان العمل أو خارج مكان العمل، فردي أو جماعي، طويل المدة أو قصير المدة، ...، فنوع التدريب يفرض اختيار المكان الذي يتناسب معه. بالإضافة إلى الأساليب التي يتم اعتمادها في أي نوع (المحاضرة، المحاكاة، تمثيل الأدوار، الألعاب التدريبية، الفيديو، العصف الذهني، ...)

-عدد المتدربين؛ من العوامل المهمة في تحديد واختيار مكان التدريب، لكن أغلب أنواع التدريب تتطلب حداً أدنى من التصميم المناسب لنوع وطبيعة التدريب، والإدارة الكافية والتهيئة اللازمة، والإمكانات والأدوات الضرورية لتنفيذ التدريب في أحسن الظروف مهما قلّ عدد المتدربين.

02. من يقوم بالتدريب؟/المدرّب: عامل رئيسي في تنفيذ البرنامج التدريبي، وقد يتوقف عليه مصير العملية التدريبية. لذلك، يجب أن تتوفر فيه مواصفات المدرّب المحترف، والتي ترتبط بشروطين أساسيين:

- يجب أن يكون متمكناً ومتقناً للتخصص التدريبي والمادة التدريبية بشكل قوي.

- يجب أن يمتلك مهارات إيصال المعلومة (العرض والإلقاء، الإقناع، الحوار والنقاش، اللغة السليمة، ...)

03. ما هو برنامج سير التدريب؟/جدول العملية التدريبية:

يجب إعداد برنامج/جدول عمل مناسب لعملية التدريب، يتماشى مع طبيعة عمل المنظمة، يتم فيه مراعاة مصلحة المؤسسة وضمان استمرارها في عملها، ومراعاة أوقات عمل الموظفين أو الفئة المستهدفة، كما يجب إثراء البرنامج بالأنشطة والفقرات التي تنمي الحافز والدافعية لدى المتدربين.

لذلك، لابد من اتخاذ جملة من الإجراءات والتدابير الإدارية والفنية الضرورية، من أجل سير التدريب في أفضل الظروف وعلى أكمل وجه، ما هو موضح في الجدول:



الإجراءات الإدارية والفنية أثناء سير التدريب	الإجراءات الإدارية والفنية قبل بداية التدريب
<ul style="list-style-type: none"> <li>-الاجتماع بالمتدربين والمدربين من طرف الإدارة المنظمة</li> <li>-افتتاح البرنامج التدريبي</li> <li>-التواصل الفعال مع المتدربين (إذابة الجليد، جذب الانتباه، تنمية الحافز، ...)</li> <li>-توزيع المتدربين على مجموعات عمل مع مشرفين أو حسبما يقتضيه نوع وأسلوب التدريب</li> <li>-تعريف المتدربين بمحتوى المادة التدريبية ومنهجية تقديمها</li> <li>-أخبرهم بما ستخبرهم به، أخبرهم، أخبرهم بما أخبرتهم به</li> <li>-ضبط موضوع ووقت التدريب لكل يوم، جلسة، فقرة، ...</li> <li>-تحديد الأهداف، المعارف، المهارات، والاتجاهات.</li> <li>-اختيار الأنشطة والتمارين والأدوات المناسبة للتدريب</li> <li>متابعة وتقييم سير العملية التدريبية أثناء التدريب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-تجهيز وترتيب وتصميم مكان التدريب</li> <li>-توفير كل الوسائل والأدوات والمعدات الضرورية</li> <li>-ترتيبات النقل والإقامة والإطعام والاستقبال</li> <li>-الإعلان عن البرنامج التدريبي وفق جدول زمني تفصيلي</li> </ul>

### الجدول (03)

#### رابعاً: مرحلة تقييم التدريب/البرنامج التدريبي

إذن، بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم ثم تنفيذ البرنامج التدريبي، تأتي مرحلة تقييم البرنامج التدريبي، والذي يعتبر نشاطاً مستمراً لضمان تحقيق فعالية التدريب؛ يبدأ مع تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتصميم العملية التدريبية، ويستمر أثناء تنفيذ البرامج التدريبية من خلال متابعة كل الخطوات والإجراءات التحضيرية، كما تُستكمل هذه المرحلة بعد نهاية النشاط التدريبي لمتابعة مدى النجاح في تحقيق الأهداف التدريبية.

كما تعد عملية تقييم البرامج التدريبية من أصعب المراحل وأكثرها حساسية؛ وذلك لأن مسؤولي وخبراء تنمية الموارد البشرية في المؤسسات يطالبون بتطوير قدرات ومهارات العاملين عن طريق إتاحة الفرص للتدريب، وفي الوقت نفسه هم مطالبون بتبرير وإثبات فوائد وعوائد التدريب. لذلك، تكون عملية تقييم التدريب مستمرة لمعرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة، وإبراز نواحي القوة لتدعيمها، ونواحي الضعف والنقص لتلافيها في برامج لاحقة.

#### \* مفهوم تقييم التدريب:

تشير الدراسات والبحوث في مجال تدريب وتطوير الموارد البشرية إلى عدد كبير من التعريفات لعملية تقييم أثر البرامج التدريبية، من بينها:

- "تقييم التدريب عملية أساسية لتحديد القيم الحقيقية للبرنامج التدريبي؛"
- "تقييم التدريب، هو تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة والمتدربين، ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقلس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العملية التدريبية".

#### \* أهداف عملية التقييم:

1. الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج التدريبي ومعالجتها وتفادي حدوثها في المستقبل.
2. التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
3. معرفة مدى نجاح المدربين في نقل المادة التدريبية.
4. اعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ويتم ذلك بتقييم المتدرب قبل وبعد عملية التدريب

\* معايير تقييم كفاءة التدريب: يوجد العديد من المعايير التي يتم من خلالها اختبار كفاءة وأثر التدريب، وتستخدم هذه المعايير نوعين من المقاييس، وهما:

1-المقاييس غير المرنة: وتتمثل في المقاييس المرتبطة بالتحسين في الأداء، وتشمل المقاييس غير المرنة: الوقت، الناتج، النوعية، الكلفة، عائد الاستثمار، وتميز البيانات غير المرنة بسهولة قياسها وتحليلها إلى أرقام، والسهولة النسبية في تحويلها إلى قيم مالية، وتستند إلى الأهداف والمقاييس العامة لأداء المؤسسة، وبالتالي تعتبر ذات مصداقية لدى الإدارة.

2-المقاييس المرنة: تشمل مقاييس مثل أساليب العمل، والمهارات، والتحفيز، والمناخ، والثقافة

التنظيمية، فهي مقاييس يصعب قياسها ويصعب تحويلها إلى أرقام في كثير من الحالات، وهي في نظر البعض أقل مصداقية.

\*مجالات/معايير تقييم البرامج التدريبية: تشمل عملية تقييم أثر البرامج التدريبية ثلاث مجالات كالآتي:

1-تقييم البرنامج التدريبي: حيث تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي إلى التأكد من كفاءة البرنامج التدريبي ومدى صلاحيته لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صمم من أجلها، وتشمل هذه العملية ثلاث مراحل:

- تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ؛ وتهدف إلى التأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج التدريبي، وقدرته على تحقيق الهدف، وملاءمته للاحتياجات التدريبية
- تقييم البرنامج أثناء التنفيذ؛ وذلك بهدف التأكد من السير الحسن للعملية التدريبية، وتعزيز الجوانب الإيجابية وتلافي الجوانب السلبية، بالإضافة إلى تعديل مسار التدريب بما يناب الأهداف المسطرة.
- تقييم البرنامج بعد التنفيذ؛ ويهدف إلى التأكد من تحقيق التدريب للأهداف التي تم تسطيرها في المراحل السابقة، ومدى المساهمة في تلبية الاحتياجات التدريبية للأفراد والمنظمة.

2-تقييم المتدربين: يهدف التحقق من كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي عن طريق، التقييم المستمر لسلوك وأداء المتدربين أثناء وبعد التدريب، والذي يعطي مؤشرا على مدى نجاح البرنامج في تحقيق الهدف الذي صمم من أجله.

3-تقييم المدربين؛ من خلال تقييم أدائهم، عبر التأكد من امتلاكهم الكفاءة والفعالية والمهارات التدريبية التي تسمح لهم بالقيام بوظيفة التدريب على أكمل وجه.

\*أدوات تقييم البرنامج التدريبي: هناك طرق عدّة يتم استخدامها من أجل الوقوف على مدى فعالية وكفاءة البرنامج التدريبي، حيث تقوم الجهة القائمة بالتدريب من خلالها، بالعودة إلى آراء وتقارير المدربين والمتدربين والمسؤولين عن تقييم الأداء، والمسؤولين بعد التدريب. ومن بين هذه الأدوات والإجراءات: الاستبيانات؛ الاختبارات الشفوية والمكتوبة؛ المقابلات؛ تحليل المشكلات؛ مراجعة السجلات والتقارير؛ آراء وانطباعات العملاء والزبائن؛ مقارنة مردودية عمل الموظفين والمنظمة قبل وبعد التدريب.

## \*نموذج "كيرك باتريك" Kirkpatrick

وهو النموذج الأكثر شهرة والأوسع انتشاراً لتقييم التدريب حيث تم تصميمه من قبل البروفيسور "Donald Kirkpatrick" في العام 1976، وتم تطويره في العام 1998 كما اشارت دراسة (Bates, 2004)، ويعمل هذا النموذج في تقييم التدريب من أربعة مستويات، تمثل هذه المستويات الأربعة طرقاً متتابعة لتقييم البرامج التدريبية، وكل مستوى على قدر من الأهمية في ذاته، حيث كلما انتقلنا من مستوى إلى آخر، تصبح العملية أكثر صعوبة، وتستغرق المزيد من الوقت، ولكنها توفر الكثير من المعلومات القيمة، ولا يجوز إهمال أي مستوى لنصل إلى المستوى الذي يعتبره المدرب أكثر أهمية، كما يجدر الإشارة إلى أن الصعوبات في إجراء التقييم تزداد كلما اتجهنا في المستويات بشكل تصاعدي، وتتمثل المستويات الأربعة فيما يلي:

- ✓ **المستوى الأول: رد الفعل:** تبدأ عملية التقييم بقياس رد فعل المتدربين حول التدريب، حيث يهدف هذا المقياس إلى معرفة مدى رضا المتدربين عن البرنامج وذلك من حيث المحتوى، والمدربون، والمواد التدريبية، والأساليب، والخدمات الإدارية، وكون البرنامج التدريبي ممتعاً أم مملاً.
- ✓ **المستوى الثاني: التعلم:** ويتمثل هذا المستوى من التقييم بقياس تعلم المبادئ، والحقائق، والأساليب، والمهارات المقدمة بالبرنامج، وهو أكثر صعوبة من قياس رد الفعل، حيث يجب أن تكون القياسات موضوعية وتحتوي على مؤشرات قابلة للقياس توضح مدى تعلم واستيعاب المتدربين لمواد البرنامج.
- ✓ **المستوى الثالث: السلوك:** ويعمل هذا المستوى على قياس التغيرات التي حدثت على سلوك الموظف في مكان العمل كنتيجة للبرنامج التدريبي الذي شارك به، ويصعب قياس هذا المستوى مقارنة مع المستوى الثاني أو الأول.
- ✓ **المستوى الرابع: النتائج:** وهو أصعب المستويات قياساً، حيث يهدف إلى معرفة أثر التدريب على مستوى الأداء المؤسسي قبل وبعد البرنامج التدريبي، ويتم ذلك عن طريق جمع البيانات قبل وبعد البرنامج التدريبي والقيام بتحليل التغيرات التي حدثت، وفي هذا التقييم يجب العمل وبقدر الإمكان على عزل المتغيرات الأخرى التي قد تكون هي السبب أو لها علاقة في التحسن الذي طرأ على الأداء المؤسسي.

المدى	الأسئلة	مستوى التقييم
تقييم آني	هل كان المشاركون راضون عن البرنامج ؟	رد الفعل
قصير	ماذا تعلم المشاركون من البرنامج ؟	التعلم
متوسط	هل غير المشاركون من سلوكهم بناءً على ما تعلموه ؟	السلوك
طويل	هل أثر التغيير في السلوك على أداء الأفراد والمؤسسة بشكل إيجابي؟	النتائج

الجدول (04)