

الفصل الثالث

مراحل إعداد البرامج التدريبية

تمهيد

1- جمع وتحليل المعلومات

2- تحديد الإحتياجات التدريبية

3- تصميم البرامج التدريبية

4- تنفيذ البرامج التدريبية

5- تقييم البرامج التدريبية

خلاصة

تمهيد:

يعد التدريب بمثابة عملية تتم من خلالها معاونة الفرد على تنمية إمكانياته و قدراته في العمل والإنتاج إلى أقصى حد، ولذلك يعتبر التدريب غاية في حد ذاته، بقدر ما هو وسيلة لتحقيق أهداف متعددة لأنه يسهم في تزويد الفرد بالمهارات والخبرات العملية وتعريفه بالتطورات الفنية في نطاق عمله ، هذا فضلا عن أن التدريب يعمل على توفير إحتياجات المجتمع من العاملين والفنيين الذين يمكن لهم وضع إمكانياتهم في خدمة الإنتاج والعمل ودفع عجلته.

ومع فشل المؤسسات التعليمية من نظرية وتطبيقية في تأهيل مخرجاتها بما يتناسب إحتياجات سوق العمل، ومع تقليص ميزانيات التدريب في الشركات والمصانع وربط بالنمو السكاني المتزايد والذي إنعكس على زيادة مدخلات التعليم - بجميع أنواعه- وبالتالي تضاعفت أعداد مخرجاته ،كل هذه العوامل مجتمعة أدت إلى كارثة تدريبية هي التي أيقضت العالم من سباته العميق ليبحث عن نهج تدريبي- التخطيط للتدريب-وتعليمي يلبي حاجة سوق العمل.

فالمسؤولون عن التدريب في المنشأة هم الذين يقومون بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين بالمنشأة، و التساؤل هنا هو كيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها، ولا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن يطبق في جميع المنشآت، إذ أن الشكل الذي يتخذه البرنامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف هاته الأخيرة - المنشأة-. فالبرامج التدريبية تستهدف العمل على خلق وتنمية أفراد القوى العاملة الذين تتوفر لديهم المهارات،والقدرات اللازمة لشغل وظائفهم بكفاية وإنتاجية عالية،ولذلك ينبغي الإهتمام والعناية بتخطيط البرامج التدريبية قبل البدء في تنفيذها ،وعلى قدر ما يبذل من جهد وإعداد لتخطيط هذه البرامج وفق الأسس والمبادئ العلمية السليمة على قدر ما يكون التدريب ناجحا في تحقيق أهدافه التي تخدم كلا من الفرد والمنظمة.

لذا يمكن القول بصفة عامة بأن إعداد برامج التدريب يمر بمجموعة من الخطوات
أو المراحل - أنظر الشكل رقم (02) - وهي :

أ- جمع وتحليل المعلومات .

ب- تحديد الإحتياجات التدريبية .

ج- تصميم البرامج التدريبية .

د- تنفيذ البرامج التدريبية .

د-متابعة وتقييم النشاط التدريبي .

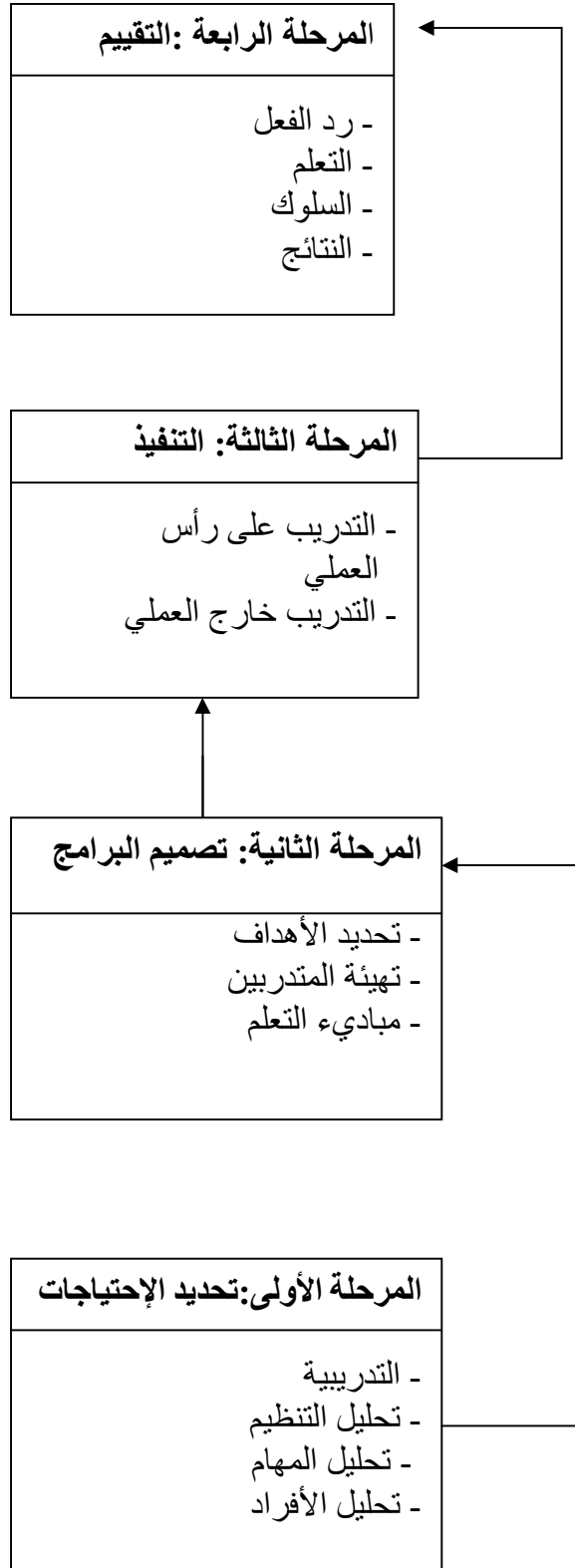
1- جمع وتحليل المعلومات:

تتعلق هذه المرحلة بتوفير البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي، وكذا البيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء من داخل المنشأة أو من خارجها، و الجدير بالذكر أن مرحلة جمع وتحليل المعلومات لا يجب أن تؤخذ بشكل متقطع أو غير منتظم حين الحاجة إلى إتخاذ إجراء تدريبي ما ،ولكنها ينبغي أن تكون جزءا متكاملًا من نظام أشمل للمعلومات الإدارية يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات عن مختلف أوجه النشاط بطريقة منتظمة وفي توقيت مناسب يسمح بالإعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط وإتخاذ القرارات (1) .

لذا فمن الضروري أن يقوم التي تمكنه من إعداد خطة سليمة تفي بإحتياجات العاملين ، وتتناسب مع ظروف وإمكانيات المنشأة ، ويمكن إستخلاص بعض المؤشرات من هذه المعلومات التي لها تأثيرها على الخطة التدريبية مثل: التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي ، وجود مشاكل في الإتصالات في التنظيم وإنخفاض الروح المعنوية للعاملين...الأخ(2) .

(1)- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية،دار غريب ،القاهرة،سنة 2001،ص360،ص361

(2)- صلاح الدين عبد الباقي: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،دار الجامعية الجديدة للنشر،الإسكندرية سنة 2002 ،ص 226.



شكل رقم (2) يوضح النموذج المتكامل لعملية التدريب⁽¹⁾

(1) - جمال الدين محمد المرسي: نفس المرجع السابق، سنة 2001، ص 386.

2- تحديد الإحتياجات التدريبية:

إن تحديد الإحتياجات التدريبية يعتبر الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها نجاح أي برنامج تدريبي، وهي مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج أو التي تعرقل سير السياسة العامة للمنظمة وتحول دون تحقيق أهدافها⁽¹⁾.

فهناك ثلاث مستويات تساهم في بناء هيكل متكامل لإحتياجات التدريب كما هناك أيضا ثلاثة أنواع من الإحتياجات:

المستويات الثلاثة هي:

- 1- سياسات واستراتيجيات مستمرة منها على سبيل المثال: إستيفاء متطلبات التدريب، وتعليم المستجدين من الشباب ودورات للمستويات الإدارية والدورات الفنية المتخصصة.
 - 2- تغير الطلب نتيجة لتوجهات إستراتيجية معينة أو لمتطلبات التشغيل، من أمثلة ذلك: التغيرات الثقافية ، التغيرات التنظيمية ، والعمليات الجديدة ومستوى جودة الأداء.
 - 3- الإحتياجات الفردية أو المحلية وهي التي يتم تحديدها من خلال عمليات تقييم الأداء منها على سبيل المثال : تكوين الفرق ، وإحتياجات المهارة الفردية والوعي الثقافي الشخصي.
- أما الأنواع الثلاثة للإحتياجات فهي:

1- الإحتياجات التعليمية: وتوجه أساسا إلى المعارف والإتجاهات.

2- التدريب: ويوجه أساسا إلى المهارات.

1- عبد الله محمد أسعد، إيلى إبراهيم العريان: العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى ، وزارة التربية الكويت، سنة 1980، ص 155 ، ص 156

3- التنمية : وهي المستهدفة عند توفير الخبرات الجديدة⁽¹⁾.

إضافة إلى أنه يجب أن نأخذ في الإعتبار عند تحديدنا للإحتياجات التدريبية المبادئ الأساسية التالية:

1- إن تحديد الإحتياجات التدريبية يعتبر أساسا لعملية التدريب والنجاح في تحديدها يساعد على توجيه التدريب في الإتجاه السليم نوعا ما.

2- إن تحديد الإحتياجات التدريبية عملية مستمرة متطورة تتغير تبعا لتغير الظروف الإقتصادية والإجتماعية في المجتمع وطبقا لخطة التنمية⁽²⁾.

وتحدد هذه الإحتياجات بالتعاون بين مسؤول التدريب والرؤساء أو المديرين بالمؤسسة، وتتم هذه العملية من خلال مراعاة المؤشرات التالية- أنظر الشكل رقم (2) .

1- مؤشرات الأداء التنظيمي:

حيث أن نشاط التدريب ليس هدفا في حد ذاته ، بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي ، لذلك لإغن نقطة البدء في تقدير إحتياجات التدريب تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي والتي يمكن حصرها في مجموعتين من المؤشرات:

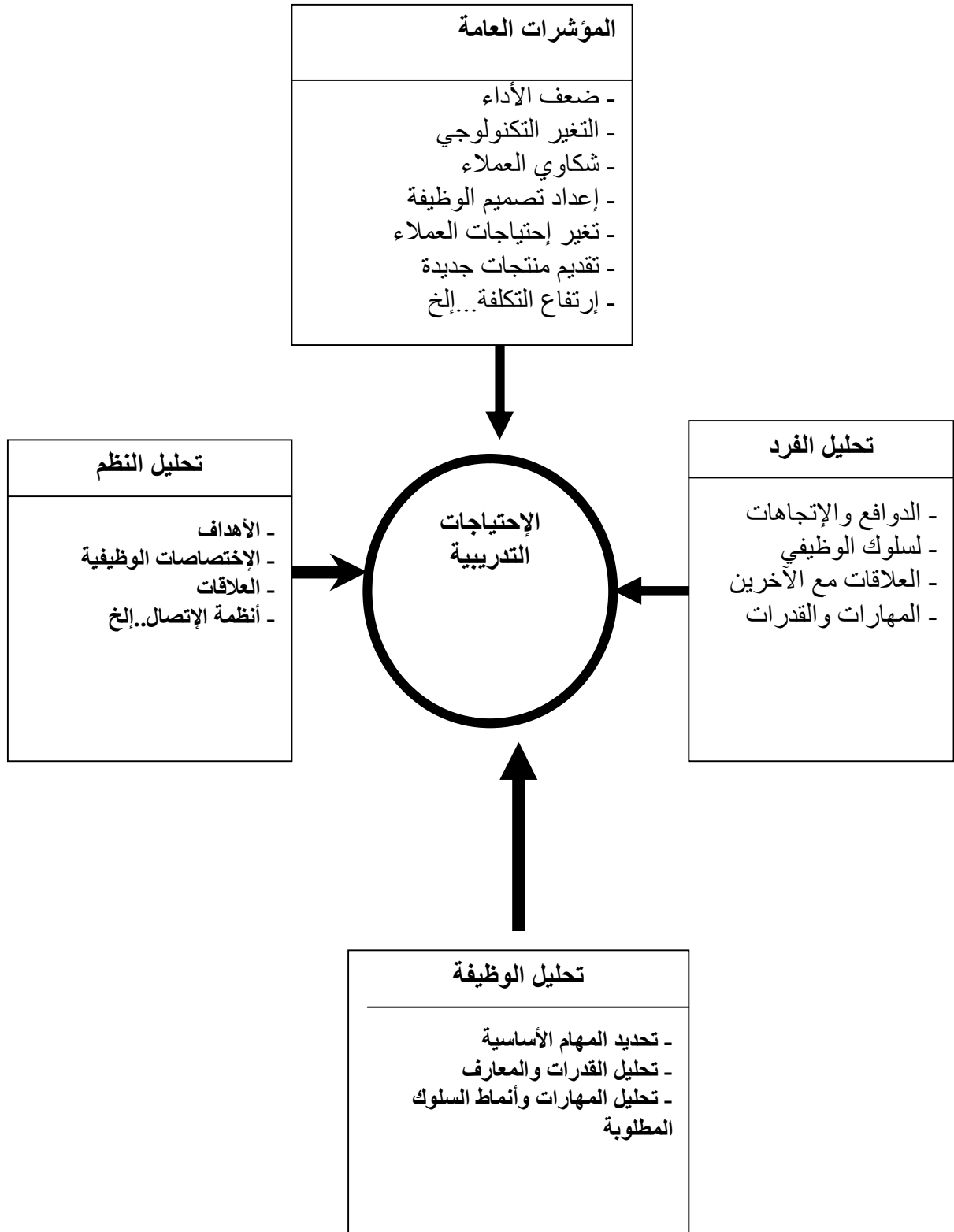
أولا: مؤشرات كفاءة الإنجاز وم ذلك مثلا معدلات الإنتاجية ، الربحية ، تكلفة المواد.

ثانيا: مؤشرات إستثمار الموارد البشرية كإحتياجات الموارد البشرية وإحتياجات التدريب المنبثقة منها والمبنية على دراسة قوة العمل في المؤسسة من حيث تكوينها وحركتها من وإلى المؤسسة ومن وإلى الأعمال المختلفة.

وبدراسة المؤشرات السابقة في الوحدات التنظيمية من حيث إتجاهاتها وعلاقتها ببعضها البعض وعلاقتها

1-أندور مايو: تحديد إحتياجات التدريب وتخطيط الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة ،سنة 1997، ص. 87.

2وسام جميل أمارة : تدريب وتأهيل الموارد البشرية،مجلة البيان، سنة 2002 ،ص 02



شكل رقم (03) يوضح عملية الإحتياجات التدريبية⁽¹⁾

1- جمال الدين محمد المرسي: نفس المرجع السابق، سنة 2001، ص346

بأهداف المؤسسة، يمكن إستخلاص إستنتاجات عن مدى الإحتياج إلى تنمية الأداء الوظيفي⁽¹⁾

2- مؤشرات أداء العاملين:

قد يكون الأداء التنظيمي منخفضا لأسباب لا تكمن في القوى العاملة بقدر ما تكمن في عوامل أخرى مثل: الظروف الإقتصادية أو السياسات المؤسسة في الإنتاج والتوزيع... إلخ ، لذلك فإن تحليل أداء العاملين ودراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء التنظيمي يكون من خلال القوى العاملة . ويقتضي ذلك دراسة مؤشرات التالية:

- 1- مقاييس فعالية الأداء للأفراد ، حيث أن دراسة مثل هذه المقاييس وإتجاهاتها تبرز جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد وأيضا التغيرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانبه المختلفة.
- 2- مكونات ومتطلبات الأداء ، حيث تتم دراسة مكونات الأداء بهدف التعرف على العمليات التي يحتويها هذا الأخير وأية تغيرات تكون قد طرأت على مكوناته بفعل تغير طرق وأساليب العمل أو بإدخال آلات وأجهزة جديدة⁽²⁾.

3- مؤشرات إحتياج أفراد التدريب:

تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد إحتياجات التدريب ، ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب وأيضا مجالات تلك التنمية ، وهذه الخطوة يتم قياس إستعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل⁽³⁾.

3-تصميم البرامج التدريبية:

يأتي تصميم البرامج التدريبية كترجمة للأهداف التدريبية ، فكل هدف تدريبي يتمثل في سد إحتياج تدريبي أو أكثر بتعزيز قدرات أو تطوير إتجاهات وسلوكيات في مجال معين، وتتمثل أهم عناصر البرنامج التدريبي في :

1- نادر أحمد أبو شيخة: نفس المرجع السابق، سنة 2000، ص 272 ص 273

2- على غربي والأخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى ، عين مليلة، الجزائر ، سنة 2002، ص 112

3- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ت: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، سنة 2003، ص 270

2- تحديد درجة العمل والشمول في عرض الموضوعات:

تختلف درجة العمق والشمول التي تعرض بها الموضوعات وذلك بحسب عوامل متباينة سنوردها فيما بعد ، و يقصد بدرجة العمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التدريبي في عرض أصول الموضوعات وجذور النظرية أو الفلسفية، أما درجة الشمول في عرض الموضوعات يقصد بها مدى تنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع :

وتتوقف درجة الشمول والعمق على مجموعة من العوامل الهامة تتعلق أساسا بنوعية المتدربين وطبيعة إحتياجاتهم التدريبية وتمثل في :

- المستوى الوظيفي.

- المستوى العلمي.

- درجة التخصص الوظيفي.

- متطلبات الوظيفة الحالية.

- نوعية المشكلات أو الثغرات التي يعاني منها المتدربون في العمل⁽¹⁾.

3- إعداد المادة التدريبية في صورتها النهائية:

إن جانبا كبيرا من نجاح العمل التدريبي يتوقف على توفر المادة التدريبية في صورة مناسبة لإحتياجات المتدربين عند بدء البرنامج وفي الأوقات المناسبة التي تسمح بإستخدامها والإفادة منها.

إن المقصود بالمادة التدريبية هو مجموعة من المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأسئلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعا معيناً⁽²⁾.

4- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي:

تقوم فكرة التتابع على إعتبار البرنامج التدريبي وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط

(1) - علي السلمي : نفس المرجع السابق، سنة 2001، ص 367 ، ص 368

(2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي : نفس المرجع السابق، سنة 2001، ص 202

فيما بينها جميعا بمنطق واحد محدد.

ويخضع تحديد التابع المنطقي للموضوعات في البرامج التدريبية لعدد من القواعد أهمها:

- يجب أن يبدأ الموضوع من مدخل عام عريض، يستهدف طرح الفكرة أو المفهوم أو الأسلوب بشكل عام وسريع لإثارة الإهتمام من جانب المتدربين.

- ويتوالى عرض الجوانب الأكثر تفصيلا للموضوع بترتيب منطقي بحيث تضيف كل وحدة تدريبية إلى معلومات المتدرب شيئا جديدا.

- يجب أن تتوافق الأشكال المختلفة للمادة التدريبية المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج.

- يجب عمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يتضح للمتدرب إنتهاء موضوع معين والإبتداء في موضوع جديد مثل : الزيارات الميدانية، الندوات العامة، إلخ⁽¹⁾.

5- تحديد أساليب التدريب:

الأسلوب التدريبي هو الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بصورة

تنتج الأثر المطلوب ، كذلك نجد أن الأساليب التدريبية تختلف بسبب مجموعة من العوامل أهمها:

- نوعية المتدربين

- موضوع التدريب

- مدى العمق والشمول في عرض الموضوع

- فترة التدريب

وأهم الأساليب التدريبية الشائعة هي ما يلي: المحاضرات ،المؤتمرات والندوات ،تمثيل الأدوار.. إلخ⁽²⁾.

1- على السلمي: نفس المرجع السابق، سنة 2001، ص 368، ص 369

2- خيرى خليل الجميلي: نفس المرجع السابق، سنة 1998، ص 104

1- المحاضرات:

وهي الطريقة التقليدية في نقل المعلومات بطريقة رسمية ، وتعتمد على الدور المباشر الذي يقوم به المحاضر في إعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها ، وبذلك فإن درجة مشاركة المدربين محدودة للغاية كذلك فإن التفاعل بينهم وبين المحاضر (المدرّب) يكون عند حده الأدنى⁽¹⁾.

ومن خلال هذا فإن المحاضرة لا تعتبر من الأساليب التدريبية ذات فعالية كبيرة لأسباب مختلفة أهمها:

- لا تأخذ الفروق الفردية بين المتدربين بعين الاعتبار

- لا توفر المحاضرة للمتدرب فرصة لتجربة أو تطبيق ما يسمع أو معرفة نتائج تطبيقه للمعلومات التي

انتقلت إليه من خلالها⁽²⁾.

- ومن أهم هذه العيوب لا تزال المحاضرة هي الأسلوب الأكثر إستعمالاً في مجالات التدريب ربما

لسهولتها من وجهة المدرّب وإنخفاض تكلفتها .

ب- المؤتمرات والندوات:

وهي من أهم الأساليب شائعة الإستخدام في التدريب حيث تضمن عرض أفكار معينة من الدارسين

من المتدربين بواسطة متحدث أو قائد، وهي تعطي الفرصة لعرض ومناقشة موضوع معين والإنتهاء منه

إلى نتائج أو قرارات معينة فضلاً عما يتيح المؤتمر من فرصة الإحساس بالمسؤولية الجماعية ، مما

يزيد الشعور بالولاء للمنظمات الابع إليها الأفراد⁽³⁾.

ج- البحوث:

وهي تتضمن إجراء البحوث بأسلوب علمي لبحث موضوع معين تطبق من خلاله خطوات البحث

العلمي، للوصول إلى نتائج معينة تخدم موضوع البحث، ويمكن من خلاله الإستفادة الكاملة لخدمة المجال

1- مهدي حسن الزوليف:إدارة الأفراد- مدخل كمي- ، ط3 دار مجدلاوي،عمان،سنة 1998،ص174

2- الشيخ كامل محمد محمد عويضة : نفس المرجع السابق،سنة 1996، ص 55

3- طارق عبد الحميد البدري: تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، ط1 ، دار الفكر، عمان سنة 2001 ، ص 69

المقام فيه موضوع البحث لمواجهة وعلاج نقاط الضعف والإستفادة من جوانب القوة وتدعيمها (1).

د- تمثيل الأدوار:

ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية وإشراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعا أو تناقضا معينا ،ويطلب إليه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلا (2).
لذلك فإن تمثيل الأدوار كأسلوب تدريبي يصلح بالدرجة الأولى حين يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة (3).

6- تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية:

يحتاج العمل التدريبي إلى بعض المعدات والمستلزمات التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التدريبية إلى المتدربين، بل هناك وسائل أخرى هامة وإن لم تحل محل المدرب فهي تساعده في نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني ، لذلك تسمى هذه المعدات عادة بما يسمى معدات التدريب.
ومن أهم المساعدات ما يلي : وسائل الإيضاح السمعية والبصرية ، الدوائر التلفزيونية المغلقة.. إلخ (4).

7- إعداد المدربين :

يمثل المدبون عنصرا هاما في العمل التدريبي حيث يجب أن يحظى بالعناية اللازمة من المخطط التدريبي، ولكن الشائع في الأنشطة التدريبية في الكثير من الدول النامية هو إهمال هذا العنصر والاتجاه إلى إسناد مهمة التدريب إلى أفراد عاديين لا تتوفر فيهم الخصائص أو المهارات الأساسية للمدرب، فكثيرا ما نجد رجال الإدارة المسؤولين في مواقع العمل يشاركون في العمل التدريبي.

فالمدرّب إذن جزء هام في العمل التدريبي، ومن ثم ينبغي أن تتوافر فيه خصائص ومقومات رئيسية لا

تتوفر في الشخص العادي ، أهم هذه الخصائص:

-
- 1- عبد الهادي الجوهري: نفس المرجع السابق، سنة 1998، ص 188
 - 2- جاري ديسلر: نفس المرجع السابق، سنة 2003، ص 288
 - 3- علي السلمي: نفس المرجع السابق، سنة 2001، ص 372
 - 4 - الشيخ كامل محمد محمد عويضة: نفس المرجع السابق، سنة 1996، ص 56

-المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص التي يتولى التدريب فيها.

- الخبرة العلمية والتطبيقية بأساليب إستخدام تلك المعلومات والأسس العلمية ووضعها في التطبيق العلمي⁽¹⁾.

- القدرة على توصيل المعاني والمفاهيم على المتدربين من خلال الإستخدام السليم للغة ولوسائل الإيضاح المناسبة.

-القدرة على التفاعل مع الجماعات والعمل الجماعي.

-القدرة القيادية وإمكانية السيطرة على سلوك الآخرين.

وبالتالي فإن المخطط التدريبي يجب أن يواجه مشكلة المدربين صريحة وعليه تخصيص جانب رئيسي من العمل التخطيطي لتوفيرهم بما يتناسب وإحتياجات المنظمة⁽²⁾

4- تنفيذ البرامج التدريبية:

يعني المخطط التدريبي وضع الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية بالرغم من أن مسؤولية التنفيذ تقع على عاتق أفراد آخرين في المنطقة، وأهم الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي بالإعداد لها هي:

1- إعداد الجداول الزمنية للبرامج، ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- موعد بدء البرنامج وموعد إنتهائه.

- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج⁽³⁾

(1)- محمد أكريم وآخرون: نفس المرجع السابق،سنة 2003، ص 413

(2)- علي السلمي : نفس المرجع السابق،سنة 2001،ص 366،ص374

(3)-J.P.PHELPER ;JORSONI, **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES** ;7^{ème} Edition .librairie

Vuibert..paris.1998.p 199.

- تنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات

2- تجهيز وإعداد مكان التدريب.

- إختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج (مثلا القاعات واسعة أم صغيرة)⁽¹⁾

- تصميم طريقة جلوس المتدربين(مائدة مستديرة، صفوف مستقيمة، مع تعيين مكان المدرب).

-تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

3- الإتصال بالمدرين.

4-الإتصال بالمتدربين.⁽²⁾

5-تقييم البرامج التدريبية:

إن فعالية برامج التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط والتصميم فقط ، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي ويتأثر كذلك بإقتناع المتدربين وإقبالهم على إستيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه.

وعلى ذلك فإن تقييم برامج التدريب والمتدربين هو نشاط رئيسي وهام لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، هو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفعالية والإيجابية المستهدفة من التدريب.

وتتصف عملية التقييم بشكل عام بأنها إنتاج مستمر ومتجدد من المعلومات حول نشاط معين ، تستخدم لإحداث مقارنة بين مستوى فعلي وبين معيار أو نمط مستهدف.

وعلى هذا الأساس يمكن تحديد تقييم التدريب الأساسية في أمرين:

(1)- صلاح الدين عبد الباقي: نفس المرجع السابق،سنة 2001،ص 227.

(2)- Bernard Martory: .Contrôle De Gestion Sociale 2eme Edition ,librairie Vuibert .paris.1999 P255

-تحديد ما إذا كانت أساليب وإجراءات التدريب المتبعة تؤدي فعلا إلى تحقيق التغيير المطلوب في سلوك وتصرفات الأفراد موضع التدريب.

- تحديد ما إذا كانت نتائج التدريب لها لأي تأثير ملحوظ في قدرة المشروع على تحقيق أهدافه (1).

1- مفهوم وأهمية تقييم التدريب: تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مراحل العملية التدريبية وأكثرها صعوبة وتعقيدا ،ذلك أن مسؤولي وخبراء تنمية الموارد البشرية (التدريب) في المنظمة مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين، عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم ، وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات التي قد تكون صعبة جدا .

ومن هنا يدخل مديرو التدريب في متاهات أسئلة كثيرة منها : كيف تتم عملية التقييم ؟ وما الذي ينبغي تقييمه؟ متى تتم عملية التقييم ، أين؟ ...إلخ، ليتم في النهاية تقديم نتائج ملموسة للتدريب تفتح من خلالها الإدارة العليا بأهمية وفائدة التدريب، وقبل محاولة الإجابة على هذه الأسئلة سنتطرق أولا لتعريف أو معنى تقييم التدريب.

توجد عدة تعريفات للتقييم حيث عرفه كيرك باتريك Kirk.p بأنه: "عملية تهدف إلى قياس فعالية

وكفاءة الخطة التدريبية ، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها (2).

كما يمكن إعتباره مجموعة الإجراءات التي تقاس بها كفاءة المتدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي".

كما يعرف أيضا بأنه: " عملية قياس لمعرفة مدى ما تم تحقيقه من أهداف تدريبية ، وتتضمن تقييم

المتدربين الدارسين والمدربين، والبرامج التدريبية، والعادات الجديدة والمهارات، والمعارف والاتجاهات التي إكتسبوها ونوعية التغيير الحادث في سلوكهم (3).

(1)-علي السلمي: نفس المرجع السابق، سنة 1985، ص 378.

(2)- عبد المحسن فالح اللحيد، تقييم البرامج التدريبية ، أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ط 1 ، القاهرة سنة 1997 ، ص 246 ، ص 247

(3)- رشاد أحمد عبد اللطيف: نفس المرجع السابق، سنة 200، ص 140

ويتناول تقييم التدريب العناصر التالية:

- تخطيط التدريب : من حيث كفاية وحداثة هيكل المعلومات التي تجمع ، ودرجة وأسلوب تحليلها ، ومدى موضوعية وتكامل أسس تحديد الإحتياجات التدريبية ، كذلك تصميم البرامج من حيث درجة تغطيتها للحاجات التدريبية ، ومدى صلاحية المادة التدريبية لتغطية الإحتياجات ، والتسلسل المنطقي للموضوعات ، أو الوقت المخصص لكل موضوع (1) .

- مدخلات التدريب:

وتشمل المتدربين من حيث تخصصاتهم وأسلوب ترشيحهم ، والمدربين من حيث كفاءة الإعداد للمادة التدريبية ، ومهارات الإتصال من حيث الوضوح والإكتمال والإثارة ، والتدريب على الواقع العملي أسلوب إستخدام وسائل الإيضاح ، كذلك يقيم مركز التدريب من حيث إكتمال وفاعلية التجهيزات وحوافز التدريب من حيث تنوعها وكفايتها(2) .

- عملية التدريب :

بما تتضمنه من الإشراف على تنفيذ البرامج والمواد التدريبية من حيث موضوعيتها وشمولها وعمقها ومدى الكفاية العددية لهذه المواد حسب عدد المتدربين ، كذلك تقييم الطرق المستخدمة في التدريب من حيث درجة تكاملها ومدى كفاءة إستخدامه (3) .

ويشمل نظام تنمية الموارد البشرية كافة الأنشطة والعمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى مستهدف من الكفاءة والفعالية والقدرة في المورد البشري ، تتناسب مع متطلبات العمل المسند إليه وتوقعات الأعمال والمهام التي يمكن أن يعهد بها في المستقبل ، سواء في نفس مجال التخصص أو في مجالات أخرى – أنظر الشكل رقم (03).

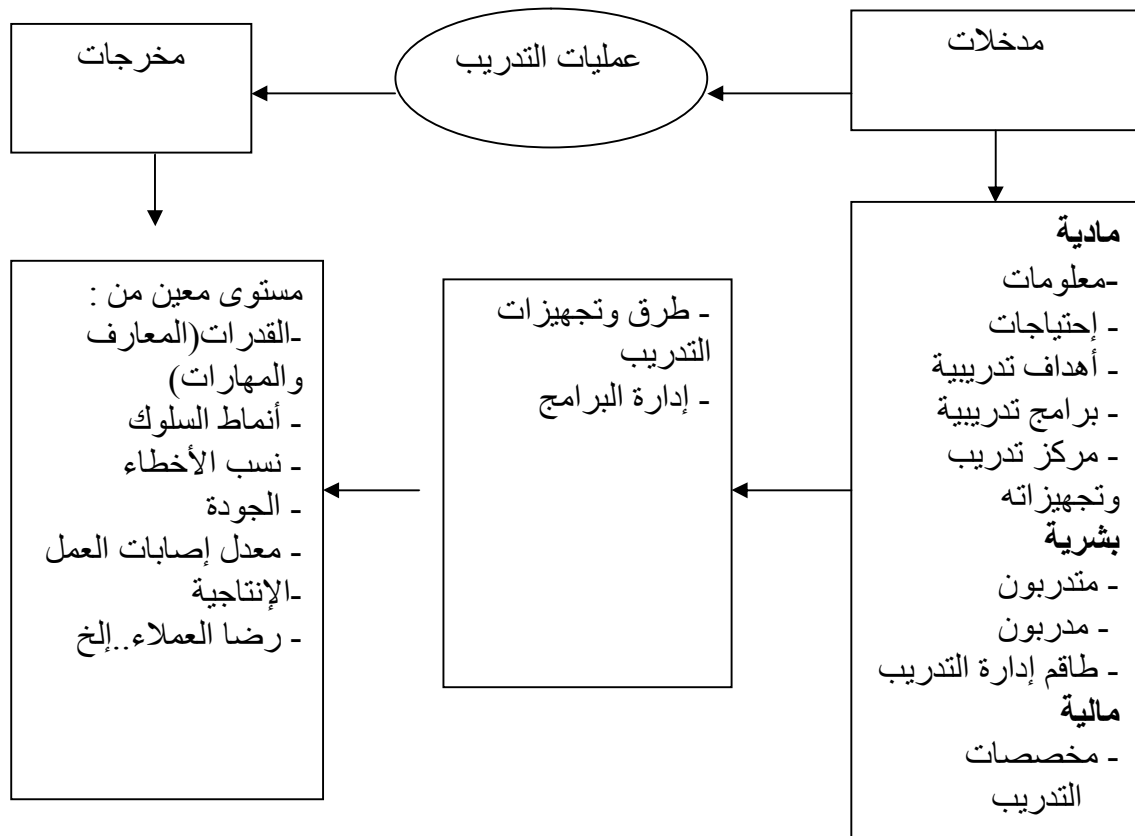
1- أحمد سيد مصطفى ، نفس المرجع السابق، سنة 2002، ص 311

2- نصر الله: متطلبات التدريب والتنمية البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، سنة 1997، ص 104

3- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، مصر، سنة 2000، ص 284.

ولا تقتصر عملية تنمية الموارد البشرية كما هو شائع في كثير من المنظمات على التعامل مع الفرد (المورد البشري) بل تمتد لتشمل عنصرين آخرين مهمين لهما تأثير في ناتج عمل الإنسان، ومن ثم يتأثران بما يحدث له من تنمية، وهما "العمل" الذي يقوم به الفرد (أو جماعة أفراد) و "التنظيم" الذي يعمل الفرد في نطاقه.

لذا فإن الإقتصار على التعامل مع الفرد كما هو الحال في معظم فعاليات التدريب يؤدي إلى عدم الواقعية، والإنعزال عما يجري في ساحة العمل الفعلية، ومن ثم إنحصار نتائج التدريب في الإنسان نفسه الفعلي وهذا ما يطلق « Encapsulated Training » وعدم إتاحة الفرص لنقلها إلى مجال العمل⁽¹⁾ عليه " إنحباس التدريب في الإنسان.



شكل رقم (04) مكونات منظومة التدريب⁽²⁾

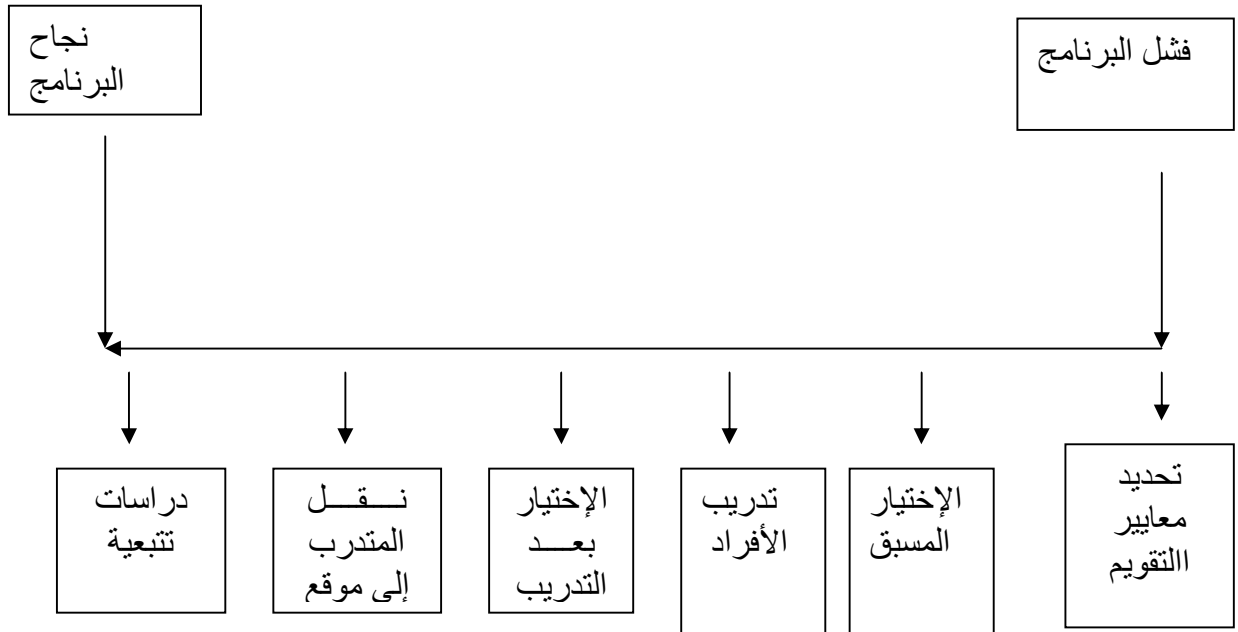
(1)- أحمد سيد مصطفى: نفس المرجع السابق، سنة 2000، ص 305

(2) - علي السلمي : نفس المرجع السابق ، 2001 ، ص 323

المدخلات المالية:

حوافز التدريب المالية هي لازمة لتمويل البرامج : مثل إيجار قاعات تدريبية أو طبع المواد التدريبية، و تحفيز المتدربين من خلال تقديم حوافز مادية لأوائل المتدربين كلما أمكن ذلك ، ويفترض أن تكون قيمة الحافز معقولة بما يخلق دافعا قويا يساعد على نجاح التدريب ، كما يستحسن أن يقدم الحافز فوراً عند إنتهاء البرنامج وتقييم المتدربين⁽¹⁾.

2- مراحل تقييم البرامج التدريبية: لغرض تقويم البرنامج التدريبي وللكشف عن فاعليته لا بد من إجراء الخطوات التالية والتي يوضحها الشكل رقم (05)



شكل رقم (05) يوضح خطوات عملية التقييم التدريبي

(1)- أحمد سيد مصطفى، نفس المرجع السابق، سنة 2000، ص 278

من خلال تتبعنا لخطوات تقويم البرنامج التدريبي نلاحظ أنه لا بد من تحديد معايير التقويم مسبقا وقبل بدء التدريب ، وهذه المعايير تمثل الأهداف التدريبية ، أي التي حددها البرنامج التدريبي ، وفي بعض الأحيان فإن هذه المعايير يتم تحديدها من خلال إختبارات إختيار الأفراد العاملين ، وبعد إكمال البرنامج التدريبي فإن هناك إختبارات للكشف عن أي تطوير حصل من خلال تطبيق البرنامج ، وإذا كان الإختلاف في الأداء بعد البرنامج التدريبي يتوافق مع معيار التقويم للموضوع ، ويطبق كسلوك في العمل فهو دليل على فاعلية برنامج التدريب ، وفي هذه الحالة من الممكن أن تجري دراسات تتبعية بعد أشهر أو حتى سنوات عن مدى إستمرارية المهارات المتعلمة (1).

و عملية تقييم فاعلية التدريب تتطلب إذن تحديد بعض وسائل قياس تلك الفاعلية والكفاءة ويمكن تقسيم

أنواع تلك المقاييس إلى الفئات الأربع التالية:

أ- طرق قياس موضوعية أو شخصية:

تعتمد طريقة قياس الموضوعية على السلوك الظاهر للفرد مثلا كمية إنتاج محدد أو مستوى جودة

محددة، وقت معين للإنتاج ، أما المقياس الشخصي فهو يعبر عن رأي أو

إعتقاد مثلا رأي المشرف في كفاءة عامل معين وبصفة عامة فإن الإعتقاد على المقاييس الموضوعية

لكفاءة التدريب أسلم وأفيد من المقاييس الشخصية (2).

ب- طرق القياس المباشرة و غير مباشرة : يعتبر المقياس مباشرا إذا كان يقيس عمل الفرد أو نتيجة هذا

العمل أو التصرف ، بينما المقياس غير المباشر هو محاولة تقييم أداء عمل شخص معين من خلال تأثيره

على أعمال أشخاص آخرين.

وتتركز أهمية المقاييس غير مباشرة عند قياس كفاءة التدريب بالنسبة للمشرفين والمدربين الذين تتضح

كفاءتهم من خلال أعمال الآخرين (3).

(1)- سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 دار وائل، عمان، سنة 1999 ص 122

2- علي السلمي: نفس المرجع السابق، سنة 1985، ص 379

3- أحمد سيد مصطفى: نفس المرجع السابق، سنة 2000، ص 313

ج- طرق القياس المتوسطة:

في أغلب الأحيان لا نستطيع تقدير قيمة مساهمة الفرد النهائية في تحقيق أهداف المشروع ، حيث يتطلب ذلك وقتا طويلا لذلك فإننا نعلم إلى استخدام مقاييس متوسطة المدى ، أي مقاييس متاحة في فترات زمنية قصيرة في حياة المشروع.

د- المقاييس المحددة والمقاييس العامة:

قد تكون المقاييس محددة بمعنى قياس كفاءة التدريب بالنسبة للفرد في أدائه لجزء معين من العمل ، كما قد يكون المقياس عاما بالنظر إلى مستوى أداء الفرد بصفة علمة⁽¹⁾.

وتأسيسا على ما تقدم فإن عملية ناجحة لقياس فعالية التدريب لا بد أن تبتدئ على الأسس التالية :

- وضع أهداف أو مستويات للإنجاز في شكل واحد يمكن قياسها.

- تحديد نقطة للبداية تمثل مستوى الأداء قبل تنفيذ البرنامج التدريبي.

- التطبيق السليم للبيانات والمعلومات الإحصائية التي يتم جمعها لمعرفة مدى التغيير الناجم عن تنفيذ البرنامج.

- أن تتضمن عملية القياس جميع نتائج التدريب إيجابية كانت أم سلبية.

-إستخدام أكثر من طريقة للقياس وإختبار النتائج⁽²⁾.

فالتقييم إذن هو الذي يقدم عملية التغذية الراجعة التي تجعل من التدريب عملية تتم على دورات كما هو موضح في شكل رقم (5) تستمر كل دورة في مخاطبة أسئلة تقييم محدد كما هو مبين ، مما يوفر التغذية الراجعة حول فاعلية تلك المرحلة في دورة التدريب⁽³⁾.

ومع الإعتراف بأن تقييم جوانب النشاط التدريبي ليس بالأمر اليسير نظرا لتعدد وتشابك العديد من

(1)- علي السلمي: نفس المرجع السابق، سنة 1985، ص 379

(2)- رشاد أحمد عبد اللطيف: نفس المرجع السابق، سنة 2000، ص 144

(3)- توني نيوباي، التدريب الفعال وأثره على التكلفة "دليل المدير"، سلسلة المدرب العملية،ت:شويكار زكي، ط1،مجموعة النيل العربية،

القاهرة سنة 2003

العوامل التي تواكب العملية التدريبية ، وإرتفاع كفاءة أحد الأفراد بعد إجتيازه للبرنامج التدريبي قد لا يرجع بالضرورة إلى إستفادته من البرنامج ورغم ذلك فإن صعوبة عملية التقييم تتطلب من المتخصصين في هذا المجال جهداً أكبر وسعيًا متواصلًا نحو البحث عن أساليب وطرق موضوعية لتقييم كفاءة النشاط التدريبي والحكم على مدى فعاليته.

وتمر عملية التقييم بثلاث مراحل هي:

- التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي.

- التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي

- التقييم بعد تنفيذ البرنامج التدريبي.

- متابعة النتائج بعد إنتهاء التدريب بفترة معينة

وفيما يلي سنتناول هذه المراحل بشيء من التفصيل.

أ- تقييم البرنامج التدريبي قبل تنفيذه:

وتتمثل هذه المرحلة في تقييم الخطوتين الأولى والثانية في العملية التدريبية ، أي خطوة تحديد الإحتياجات التدريبية وخطوة تصميم البرنامج التدريبي ، إذ يتم خلال هذه المرحلة تقييم الإحتياج التدريبي للمنظمة وللوظيفة وللمتدرب.

وتهدف هذه العملية إلى الاكاد من صلاحية البرنامج لتحقيق الأهداف التي صمم من أجلها والإطمئنان إلى تحقيقه للنتائج المنشودة ، وفي هذه المرحلة يتم التأكد من إشتمال البرنامج على الموضوعات التدريبية التي تحقق الهدف منه مع مراجعة الإحتياجات التدريبية التي صمم البرنامج لتلبيتها مع ما يتطلبه ذلك من مراجعة شاملة لمعدلات الأداء ووصف الوظائف ومدى ملاءمة الأساليب المقترحة لتناول موضوعات البرنامج⁽¹⁾.

1- عبد المحسن فالج اللحيدي، نفس المرجع السابق، سنة 1997، ص 248

ب-التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن تنفيذ البرنامج التدريبي يسير وفقا لما كان قد خطط له في مرحلة الإعداد والتصميم وتعتمد عملية التقييم في هذه المرحلة على آراء المتدربين والمدربين وملاحظات المشرف على البرنامج فيما يتعلق بالجوانب الخاصة بمكان إنعقاد البرنامج ومدى توافر التسهيلات التي تساعد على راحة المتدربين ومدى تتابع موضوعات البرنامج بشكل منطقي ، ومدى كفاية الوقت المخصص لكل موضوع تدريبي و أي ملاحظات أخرى تتعلق بالمراجع والمواد العلمية للبرنامج. إن عملية التقييم في أثناء تنفيذ البرنامج يجب أن تتم بشكل مخطط ومنظم و بصفة دورية بحيث يمكن التعرف على نواحي القصور التي تعترض تنفيذ البرنامج والعمل على علاجها وحلها أولا بأول حتى تزداد فعالية البرنامج مع نهاية الفترة المحددة له (1).

ج- التقييم بعد إنتهاء البرنامج التدريبي:

يتم بعد إنتهاء البرنامج التدريبي قياس نتائج التدريب وذلك بهدف قياس مدى ما حققه البرنامج من تلبية للإحتياجات التدريبية ومدى مساهمته في تحقيق أهدافه وبالتالي إبراز ما حققه من فائدة بالمقارنة بما صرف عليه من نفقات مالية.

ويستهدف التقييم بعد إنتهاء البرنامج التدريبي ما يلي:

- إكتشاف نواحي الخلل في تصميم البرنامج بالنسبة للهدف الموضوع من أجله.
- التعرف على التعديلات الجوهرية في المواد العملية والعلمية لتحقيق الأهداف الكاملة للإحتياجات التدريبية.

- تطوير أو تعديل أو إستحداث أساليب التدريب بما يحقق الفعالية الكاملة للتدريب (2).

1- عبد الله محمد أسعد ،ليلي إبراهيم ، نفس المرجع السابق، سنة 1980، ص. 167.

2- رشاد أحمد عبد اللطيف ، نفس المرجع السابق، سنة 2000، ص 150، ص151

وهناك عدد من المقاييس والمؤشرات التي تستخدم في قياس مدى فاعلية البرنامج التدريبي منها :

- زيادة الإنتاج وإرتفاع مستوى الجودة.
- تحسين مستوى الأداء وإنخفاض الوقت اللازم لأداء العمل.
- إنخفاض تكاليف الإنتاج.
- إنخفاض معدل دوران العمل ومعدل الغياب.
- خفض حوادث و إصابات العمل⁽¹⁾.
- إكتشاف نواحي القصور في مساعدات الإيضاح السمعية والبصرية و تطويرها بصفة ملائمة.
- تعديل التوقيتات الزمنية للبرنامج إذا لزم الأمر.
- تعديل تسلسل موضوعات البرنامج إذا لزم الأمر.
- إعادة النظر في المستوى المقدم به المادة التدريبية لتتلاءم مع مستوى المتدربين إذا كان أقل أو أعلى من مستواهم⁽²⁾.

- إعادة النظر في الجوانب الإدارية إذا ظهر أي تصور في أي منها.
- إعادة النظر في مستوى المدربين والمحاضرين وإستبدالهم أو تدريبهم إذا إحتاج الأمر ذلك⁽³⁾.

3- عناصر تقويم نتائج التدريب المهني :

يمكن لمدير التدريب أن يسترشد في تقويمه أو قياسه لأثر التدريب على الموظفين ، على أربعة عناصر أساسية هي :

أ- رد الفعل عند المتدرب:

1- مهدي حسن الزويلف: نفس المرجع السابق، سنة 1998، ص 158، ص 159.

2- عبد الله محمد أسعد، ليلى إبراهيم العريان: نفس المرجع السابق، سنة 1980، ص ص 168.

3- رشاد أحمد عبد اللطيف: نفس المرجع السابق، سنة 2000، ص 151.

أي تحديد أو قياس درجة إنطباع الموظف عن التدريب الذي تلقاه من حيث أهداف البرامج التدريبية ووسائل التدريب وأساليبه... إلخ.

ويعتبر رد الفعل من أسهل عناصر التقويم حيث أنه يركز على مشاعر وردود أفعال الموظفين بصفتهم متدربين تجاه البرامج التي تلقوها ، والمدرسين ومحتويات هذه البرامج .

وطرق التدريب التي استخدمت فيها ومن ثم مدى انجذابهم وتفاعلهم مع هذه البرامج⁽¹⁾ .

ولقياس رد الفعل يستخدم عدد من الأساليب التي يمكن الإستعانة بها وهي على النحو التالي :

- المقابلة الشخصية مع المتدربين للتعرف على آرائهم نحو البرنامج التدريبي بعد عودتهم إلى مقر عملهم.

- إعداد أو تصميم إستبيان بهدف الحصول على ردود الفعل في صورة كلية⁽²⁾ .

ب- التعلم:

يهدف التقويم هنا إلى الحصول على بيانات كافية عن كمية المعلومات التي إكتسبها المتدرب نتيجة

لإلتحاقه بالبرنامج التدريبي ،ويمكن تقسيم ذلك إلى ثلاث جوانب:

- تعلم المعارف : ويقصد بها تعلم المبادئ والحقائق والنظريات ، وهذا الجانب من التعلم قد لا يكون

مهما بدرجة كبيرة في المنظمات الإدارية ، حيث أن التركيز لا يكون على ما تعلمه الفرد من حقائق بقدر

ما يكون على المهارات التي تعلمها⁽³⁾ .

- تعلم المهارات: و يقصد بها القدرة على القيام بعمل ما بشكل يتسم بالدقة و السهولة و يمكن قياس ذلك

من خلال ملاحظة أداء الموظف بعد التدريب ومقارنته بأدائه قبل التدريب.

- الإتجاهات : و يقصد بها القيم و الأفكار التي يحصل عليها من التدريب ، ومدى التغيير الذي حدث للقيم

السابقة مثل حب العمل ، التعاون مع الزملاء.. إلخ ، ويمكن قياس هذا الجانب من خلال ملاحظة سلوك

(1)- جاري ديسلر: نفس المرجع السابق، سنة 2003، ص 291

(2)- عيد المحسن فالج اللحيد: نفس المرجع السابق، سنة 1997، ص 252

(3)- على غربي وآخرون: نفس المرجع السابق، سنة 2002، ص 120

الموظف أو إجراء المقابلة الشخصية معه⁽¹⁾.

ج- السلوك :

يهدف التقويم على هذا المستوى إلى التحقق من مدى التغيير الذي طرأ على سلوك المتدرب (الموظف) نتيجة للتدريب.

ويمكن الإستدلال على التغيير في السلوك الإداري من خلال عدة أساليب منها :

- ملاحظة المتدرب في عمله بعد التدريب ومقارنته بما كان عليه قبل التدريب.

- التعرف على آراء رؤساء المتدرب فيما يتعلق بسلوكه بعد التدريب.

- التعرف على آراء زملاء المتدرب في سلوكه الإداري بعد التدريب⁽²⁾.

د- النتائج:

ويتحدد هذا التقويم في معرفة أثر التدريب على أداء الموظف بعد التدريب في العمل وبالتالي تحديد أثر

التدريب في المنظمة ، فالتقويم على هذا المستوى يشمل النتائج الملموسة للتدريب والتغييرات التي أحدثها

المتدربون بالفعل لصالح الأجهزة التي يعملون بها والتي تنعكس آثارها على سلوكهم الفعلي بالعمل⁽³⁾.

وعلى الرغم صعوبة قياس نتائج التدريب ، فإن هناك بعض الطرق التي يمكن أن يسترشد بها مسؤولو

التدريب فيما يتعلق بقياس نتائج التدريب و أهمها :

1- قياس نتائج التدريب بأهدافه : وأهداف التدريب يمكن التعبير عنها بشكل نتائج مثل :

تخفيض دوران العمل ، خفض التكاليف ن تحسين الكفاءة ، تحسين الروح المعنوية.. الخ⁽⁴⁾.

2- قياس أداء الموظف : وذلك عن طريق معدلات الإنتاج بصورها المختلفة.

(1)- جاري ديسلر: نفس المرجع السابق، سنة 2003 ،ص 291

(2)- رشاد أحمد عبد اللطيف ، نفس المرجع السابق ، سنة 2000، ص 152.

(3)- عبد المحسن فالح اللحيد: نفس المرجع السابق، سنة 1997، ص 253

(4)- على غربي وآخرون: نفس المرجع السابق، سنة 2002، ص 121

ونظرا لتداخل هذه العناصر الأربعة مع بعضها البعض في عملية التقييم فإنها في كثير من الأحيان تقاس

في آن واحد يصعب الفصل بين سلوك الفرد و أدائه أو المعارف التي تعلمها (1).

د- تقييم و متابعة النتائج بعد إنتهاء التدريب :

ترجع أهمية هذه المرحلة إلى متابعة البرنامج التدريبي بعد إنتهائه بفترة معينة ، لتكن مثلا ستة أشهر أو سنة ، للتأكد من فاعلية التدريب ومدى تحقيقه لأهدافه ، بالإضافة إلى التعرف على أثر التدريب على أداء المتدربين والفوائد التي حققها المتدربون الذين تلقوا التدريب.

ويسهم هذا التقييم بشكل كبير في الحكم على مدى صلاحية البرنامج التدريبي وإكتشاف نواحي الضعف والقصور فيه ، والعمل على معالجتها و تطويرها و تصحيحها ، وتعتبر هذه المرحلة خطوة هامة من أجل التعرف على الأثر الذي يتركه التدريب على المتدرب من حيث طريقة أدائه والنواحي السلوكية في العمل.

ويمكن متابعة نتائج التدريب بعدة طرق أهمها :

- دعوة المتدربين إلى المكان الي تلقوا فيه التدريب ومناقشتهم في الاثير الذي تركه التدريب عليهم والمشكلات التي إستجدت في الفترة التي عقبها البرنامج التدريبي.

. - سؤال المتدربين و رؤسائهم بعد فترة من إنقضاء البرنامج التدريبي عن طريق قوائم إستقصاء عن بعض الأمور الهامة : مثل مدى التقدم الذي تحق للمتدرب بعد التدريب ، و التغييرات التي طرأت على سلوكه وأدائه نو علاقاته ونوع العمل الذي يؤديه ، و هل يتناسب مع التدريب الذي حصل عليه(2).

- قيام المدربين والمختصين بزيارة المتدربين في مواقع عملهم والتعرف على نتائج التدريب ، إما من

1- مهدي حسن الزويلف: نفس المرجع السابق، سنة 1998، ص 182

خلال المقابلة الشخصية أو الملاحظة المباشرة (1).

3- أهداف عمليتي التقييم والمتابعة:

- التعرف على ما تم إنجازه من الخطة التدريبية ، وما تم تحقيقه من الأهداف الموضوعية.
- التعرف على مدى النجاح في تطبيق مبادئ أسس التدريب الصحيحة في البرامج التدريبية التي تم تنفيذها.
- معرفة جوانب القوة أو الضعف في البرامج التدريبية حتى يمكن معالجة نقاط الضعف و دعم نواحي القوة ، و جعلها مفيدة في المستقبل بقدر الإمكان ، و عدم الإكتفاء بالحكم عليها بالفشل أو النجاح (2).
- التعرف على الفوائد المباشرة وغير المباشرة التي تعود على الأجهزة التي أوفدت مرشحيها للإشتراك في البرامج التدريبية نو التأكد من أن نتائج التدريب قد حققت أغراضها.
- قياس مدى فعالية البرنامج التدريبي وأساليب تنفيذه و مدى مساهمته في تلبية الإحتياجات التدريبية (3).
- التعرف على مدى مساهمة المتدربين في تطبيق الخبرات التي تعلموها والمهارات التي إكتسبوها.
- تحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ البرامج التدريبية والعمل على تذليلها ضمانا لتحقيق أهدافها كاملة في المستقبل
- مقارنة الفوائد المترتبة على المتدرب بمقدار الثغرات التي حققها ، والمشاكل والصعوبات التي تلاقيها.
- تطوير برنامج الدورة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة له ، وتطوير خطة التدريب و تحسينها في ضوء النتائج التي يمكن التوصل إليه (4).

1- علي السلمي: نفس المرجع السابق، سنة 2001، ص 379.

2- مهدي حسن الزويلف، نفس المرجع السابق، سنة 1998، ص 241.

3- جمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع السابق، سنة 2003، ص 351

4- سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل ، عمان، سنة 1999، ص 141، ص 142.

خلاصة :

إن حل مشكلة عدم توافق مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل ، هو ما أطلق عليه مصطلح التأهيل الوظيفي Occupation-based-Standards والذي يقوم على فلسفة تأهيل الخريج بعد تخرجه على إحتياجات وظيفية محددة ، يتم التنسيق بشأنها مع الجهة الطالبة على أن تعمل على إيجاد مؤسسات التعليم الفني والتقني ، حيث تنحصر مهامها في حصر الفرص الوظيفية وتحديد إحتياجاتها التدريبية مع الجهة الطالبة للوظيفة ، ومن ثم ترجمة هذه الإحتياجات إلى برامج تأهيلية تلبي إحتياجات الوظيفة التي ستناط بالخريج ليسلم بعدها جاهزا إلى جهة عمله.