

## تقويم البرنامج التدريبي وفق متطلبات التدريب الفعال

### The Evaluation of the training program according to the requirements of effective training

الأستاذة: نصيرة بويعلی، أ. د نور الدين زمام، جامعة بسكرة، الجزائر

Mail :P\_nassirabouyala@yahoo.com

تاريخ القبول: 2018/02/27

تاريخ الاستلام: 2018/01/01

#### الملخص:

يلقى التدريب اهتماما متزايدا من المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشري وتحويلهم الى كفاءات قادرة على تحقيق أهداف المنظمة المتميزة وتحسين أدائها. وهو الأمر الذي لا يتحقق قطعا إلا بإعداد برامج تدريبية فعالة تتوافر على مبادئ التدريب الفعال، وتوافق مع أسس وشروط تصميم عناصر البرنامج التدريبي الجيد.

انطلاقا من هذا التصور جاء هذا المقال الذي يسعى لتوضيح كيف تتم عملية تقويم البرنامج التدريبي، وماهي معايير تقويم البرنامج التدريبي وفق متطلبات التدريب الفعال؟  
الكلمات المفتاحية: تقويم البرنامج التدريبي: التدريب الفعال.

#### Abstract:

Training receives increasing intention in contemporary organizations, as the best way to prepare and develop human resources, and turn them into competencies capable of achieving the unique goals of the organization and improve its performance. It certainly cannot be achieved only by developing effective training programs available on the effective training principles through compatibility with the principles and conditions for good design elements of the training programs.

Out of this came the perception of this article, which seeks to clarify how the training program evaluation process, and what are the training program in accordance with the evaluation criteria for effective training requirements?

**Keywords:** The Evaluation of the training program , effective training.

## مقلمة:

يعدّ التدريب (Training) أحد أساسيات إعداد وتنمية المورد البشري، وسيلة فعّالة لتطوير الأداء البشري والارتقاء بمهارته وقدراته وسلوكياته مما يعود بالنفع على كفاءة المؤسسة، ومستوى إنجازها، ويرفع من قدرتها التنافسية.

ولذلك أصبح نشاطا رئيسا وإجراء ضروريا لنجاح المؤسسات وازدهارها، يتّسم بالاستمرار كما أصبح أحد أبرز الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الجزائرية خاصة بعد التغيرات المتسارعة التي مرّ بها محيطها في العقود الماضية، والتي أظهرت مدى الحاجة للتكيف مع هذه المتغيرات.

في ضوء ذلك كله تجلّت أهمية شمولية التدريب لكافة فئات الموارد البشرية للمؤسسة، وضرورة تلاؤمه مع جميع الأنشطة التي تجري داخلها.

ولذلك تؤكد التجارب المختلفة على أن نجاح أو إخفاق الأفراد العاملين في أداء أعمالهم يرجع وإلى حد كبير إضافة إلى تكوينهم وخبرتهم وغير ذلك من العوامل، إلى مستوى البرامج التدريبية المقدمة لهم، ومدى التزامهم بها؛ مما يعني وجوب إعداد برامج تدريبية تشمل كافة مراحل وأنواع الأنشطة، وتنطلق وفق منهج صارم يبدأ بالتخطيط والتصميم ثم التنظيم والتنفيذ، فضلا عن عملية الرقابة التي تتم في ضوء الخطط التي يتم وضعها.

ومع تعدد وتنوع البرامج التدريبية الموجهة للموظفين في المؤسسات الجزائرية أصبح لزاما أن تراعي هذه الأخيرة، عند التعامل مع كل برنامج تدريبي، توافقها مع الأهداف الموضوعية للبرنامج ومستويات المتدربين حتى تلبّي احتياجاتها، ويصبح الخاضعون للتدريب عناصر فعّالة عند اضطلاعها بواجباتها في الميدان العملي.

## I. الاشكالية:

بعد تنفيذ البرامج التدريبية تأتي مرحلة التقييم التي تعد عملية ضرورية وأساسية في أيّ برنامج تدريبي ليتمكن المخطّطون والمصنّمون لها عن طريق التغذية الراجعة من إثراء الجوانب الإيجابية فيها والعمل على تلافي الجوانب السلبية، حتى لا تُفضي هذه البرامج إلى هدر الجهد وتضييع المال.

وللوقوف على نتيجة الجهود التي بذلت يجب تناول مدى إسهام البرامج في تنمية المعارف واكتساب المهارات أو تحسين السلوك؛ مع ملاءمة البرامج مع الأهداف التدريسية وتتبع نتائجها الفعلية التي حققتها والعوامل المؤثرة عليها إيجابيا وسلبيا.

وبهدف معرفة سلامة سيرها ومدى مساهمتها لمتطلبات التدريب الفعال جاءت هذه الورقة التي تسعى إلى الكشف عن مجريات عملية التقويم، وكذا المعايير التي يتم بها تقويم البرنامج التدريبي. وقد تناولت الدراسة ذلك من خلال محورين إثنين وهما: تقويم البرنامج التدريبي، ومعايير تقويم عناصر البرنامج التدريبي وفق متطلبات التدريب الفعال.

## II. تقويم البرنامج التدريبي:

لمعرفة كيف تتم عملية تقويم البرنامج التدريبي ارتأينا أن نبدأ بتحديد مدلول البرنامج التدريبي، ومدلول التقويم في حد ذاته؛ ثم نستعرض أهدافه وأسس، وفي الأخير مراحل تقويم البرنامج ومستوياته وأدواته.

### 1. تعريف البرنامج التدريبي:

يعرف البرنامج التدريبي على أنه النشاط الذي يُعنى بصياغة مسمى البرنامج، واختيار عناصر البرنامج المشتملة على أهدافه ومحتواه وأساليبه، والتقنية المستخدمة واختيار المدربين والمتدربين<sup>(1)</sup>. وهو يعتبر أيضا "الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريسية وبين الأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب، والمادة العلمية والوسائل والأساليب بهدف تنمية الموارد البشرية لأجل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة<sup>(2)</sup>."

نستخلص من هذين التعريفين أهم معالم البرنامج التدريبي الذي يعد نشاطا يصاغ محتواه بحيث يتلاءم مع الحاجات المرصودة والأهداف المتوقعة، وأداة تتضمن أساليب وطرق تقنية يتم من خلالها تحقيق أهداف المنظمة.

## 2. تعريف تقويم البرنامج التدريبي:

تعد عملية تقويم البرامج التدريبية أساسية لأنها مصاحبة لعملية التدريب، وهي تساعد على الكشف عن مدى تحقق الأهداف والكفايات المراد تنميتها، والتأكد من سلامة الخطة المعتمدة للتنفيذ، حتى يتسنى التدخل من أجل التحسين والتعديل والملاءمة.

وهناك عدة تعريفات لتقويم البرنامج التدريبي ولعل أهمها: تعريف "وليام شاديش" William Shadish بقوله: "هو المعرفة الامبريقية لأهلية أو قيمة نشاطات البرامج وأهدافها؛ ويركز هذا التعريف على جعل قوام التقويم يتمثل في إبداء أحكام وقيمة"<sup>(3)</sup>.

ويُعرف أيضا على أنه اجراءات منظمة لتحديد جدوى البرنامج التدريبي في جميع مراحلها، وهو الأساس لعملية التغيير والتطوير، وقياس للمحصلة النهائية لمجموع التغيرات المعرفية والمهارية والسلوكية للمتدرب، مقارنة بالنتائج الموجودة من البرامج التدريبية، وتحديد أسباب القصور إن وجدت، وتقديم مقترحات لتداركها في المستقبل"<sup>(4)</sup>.

## 3. أهداف تقويم البرنامج التدريبي:

تهدف عملية تقويم البرامج التدريبية الى تحقيق جملة من الأهداف منها: تطوير وتحسين البرامج المستقبلية بحيث تصبح أكثر فعالية، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في البرامج الحالية"<sup>(5)</sup>.

اذ يتخذ التقويم كوسيلة للتحسين المستمر للبرنامج الحالي، سواء من ناحية استغلال الموارد والامكانيات الموجودة بالمؤسسة أو من ناحية البيئة، أو محتوى البرنامج نفسه، أو الطريقة المستخدمة لوضعه وتصميمه وتنفيذه، لأن التقويم ما هو إلا محاولة لتطبيق الطريقة العلمية أو الاسلوب العلمي لمعرفة مدى ملائمة ونجاح عمليات وضع وتصميم البرنامج وأوجه نشاطه"<sup>(6)</sup>.

ويهدف تقويم البرنامج الى قياس مدى صلاحية البرامج التدريبية في تلبية الاحتياجات التدريبية، ومدى اسهامها في تحقيق أهداف خطة التدريب وبرامجها"<sup>(7)</sup>، أي التأكد على عمل البرنامج التدريبي وفق الأهداف والخطة التي وضعت له، فضلا عما تم إنجازه من البرنامج التدريبي، وما تم تحقيقه من أهداف.

كما تسعى عملية تقويم البرنامج الى معرفة مدى تطبيق المتدربين للمعرفة والمهارات والخبرات التي تعلموها في بيئة العمل عند أداء مهامهم ووظائفهم وواجباتهم، وكذلك تعرف مدى تلبية البرنامج التدريبي للاحتياجات السلوكية للمشاركين<sup>(8)</sup>.

#### 4. أسس تقويم البرامج التدريبية:

لتحقيق الأهداف السابقة لا بد من اتباع وتطبيق مجموعة من الأسس في تقويم البرامج التدريبية والتي يلخصها حسن أحمد الطعاني في النقاط الآتية<sup>(9)</sup>:

- الاستمرارية: حيث تمتاز عملية التقويم بالاستمرارية، وتبدأ منذ التخطيط للبرنامج في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم الكشف عنها. وتغطي ثلاث مراحل: أثناء التصميم، أثناء التدريب، بعد التدريب.
- الشمولية: يشمل تقويم البرنامج التدريبي جميع عناصره ومكوناته ومستلزماته الادارية والفنية والمالية، أي الأهداف، والمحتوى، وبيئة التدريب، والوسائل التدريبية والأساليب والانشطة، وموعده ومدته.
- المشاركة والتعاون في التقويم: حيث يشترك في عملية تقويم البرنامج التدريبي كل من يحتمل أن يكون له علاقة بنتائجه مثل خبراء التدريب، ومسؤول التدريب، والمشرفون، والمدربون، والمتدربون. ويجب على المقوم أن يُحسن اختيار أدوات التقويم، وأن يستخدم عدة أدوات تقويمية مثل الاستبيان والملاحظة والاختبارات المقننة والمقابلات المعدة إعدادا جيدا.
- كما يجب أن يتولى عملية التقويم أشخاص أكفاء لهم الخبرة في هذا المجال، ويتحلون بالنزاهة والموضوعية والدقة، ويمكن أن يكونوا أعضاء في المؤسسة التي تقوم بتنفيذ البرنامج أو من خارجها.
- التغذية الراجعة المستمرة: فهي تعتبر من العناصر الأساسية والمهمة في تحسين البرنامج التدريبي، وتطويره من خلال ضبط مكوناته وتعديله من أجل تحقيق أهداف البرنامج.

## 5. مراحل تقويم البرامج التدريبية:

### أ-التقويم في مرحلة تصميم البرنامج التدريبي:

تعتبر عملية تقويم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ بوجه عام عملية وزن وقياس البرنامج التدريبي لاكتشاف الثغرات ونواحي القصور والضعف في التصميم، حتى يمكن معالجتها مبكرا قبل تنفيذ الدورة التدريبية، بالتعديل في المادة العلمية وأساليب التدريب، أو من حيث التوقيت أو تسلسل الموضوعات لتخرج الدورة التدريبية بالصورة التي تعقد من أجلها وتحقق الهدف منها، وبالتالي تلبية الاحتياج التدريبي كاملا (10).

### ب-التقويم أثناء تنفيذ البرنامج:

ويشمل هذا النوع من التقويم المدخلات والعمليات والمخرجات، والتي تحتوي على تقويم البرنامج من حيث مدى ملاءمته للاحتياجات التدريبية، وتقويم أهداف البرنامج، والتأكد من أن الجلسات التدريبية تفي بالغرض، وأن مجهودات المتدربين والمدربين تصب في الاتجاه الصحيح، والتأكد من توفر الوسائل التعليمية، وأن المدربين يستخدمون الطرق والأساليب والوسائل الملائمة، وأن البرنامج يلي رغبات المتدربين، وأنه صمم حسب المهام الوظيفية للمتدرب، وأن زمان ومكان البرنامج، فضلا عن كفاءة ومناسبة المدربين للقيام بمهمة تنفيذ البرنامج، وأن مخرجات البرنامج تحقق الأهداف المرجوة، وأن المتابعة مستمرة للبرنامج، وأن البيانات والإحصاءات تستخدم في عمليات التقويم، وأن ردود فعل المتدربين مأخوذ في الاعتبار حيال التدريب، وأن المعلومات التي يحصل عليها المتدربون تولد لديهم الرغبة في التعلم، وتقويم المعارف والمهارات التي تم اكتسابها والاتجاهات التي تم تغييرها أو تنميتها لدى المتدربين.

### ج-التقويم بعد تنفيذ البرنامج التدريبي:

ويهدف هذا التقويم في هذه المرحلة الى اكتشاف نواحي الخلل في تصميم البرنامج في ضوء أهدافه، والتعرف على التعديلات الجوهرية في المواد العلمية والعملية لتحقيق التغطية الكاملة للاحتياج التدريبي وتطوير أو تعديل أساليب التدريب بما يحقق الفاعلية المطلوبة للتدريب، واكتشاف نواحي القصور في مساعدات الايضاح السمعية والبصرية وتطويرها، وتعديل توقيتات البرنامج إن اتضح لزوم ذلك من عملية التقويم، وتعديل تسلسل موضوعات البرنامج إن كان ذلك لزاما، وإعادة النظر في

مستوى تقدم المادة التدريبية لتتلاءم مع مستوى المتدربين وإعادة النظر في الجوانب الادارية إذا ظهر قصور في أي منها، وإعادة النظر في مستوى المدربين واستبدالهم أو تدريبهم إن اقتضى الأمر ذلك.

#### د-متابعة البرنامج ونائجها:

ويؤخذ في الاعتبار التأكد من استمرارية نتائج التدريب والتأكد من مقارنة نتائج أداء الموظف قبل التدريب وبعده بعد فترة معينة، والتأكد من ان الاحتياجات التدريبية التي تدرّب على مقتضاها المتدرب هي نفسها مع مرور الزمن، والتعرف على وجود بعض الاحتياجات التدريبية التي لم يتطرق إليها التدريب السابق (11).

#### 6. خطوات عملية تقويم البرامج التدريبية:

تنتقل عملية تقويم البرامج التدريبية من نقطة تحديد الهدف من التقويم، ثم تحديد المجالات المراد تقويمها: إذ يتضمن البرنامج التدريبي عددا من المجالات التي يمكن تقويمها والعمل على تحسينها، مثل: طرق التدريس، الوسائل التعليمية، المدرب، المتدرب (12).

بعد ذلك يتم تحديد المعايير والمحكات بحيث لا تكون المعايير المستخدمة في التقويم معقدة أو يصعب فهمها، حيث تكون سهلة، ويمكن قياس النتائج على أساسها. وبعد ذلك تليها مباشرة عملية قياس المعايير، والتي يقصد بها مطابقة الخاصية أو التغير الذي يقيم على أساس المعايير الموضوعية، بحيث تحصل الخاصية أو التغير على نسبة أو درجة من هذه المعايير (13).

ثم يتم جمع البيانات والمعلومات وفق جدول زمني محدد (14)، وتحلل بعد أن تفرغ وتجدول، قصد الحصول على الحقائق المتعلقة بالهدف من العملية التقويمية، يلي ذلك تحديد النتائج: حيث تحليل الجداول بهدف إيجاد الارتباطات بينها، واستخلاص النتائج من العملية التقويمية، والتي على أساسها توضع خطة العمل في المستقبل.

وأخيرا تتخذ القرارات الملائمة في ضوء الأحكام: وهكذا فعلمية التقويم لا تنتهي بمجرد اصدار الأحكام على النتائج التي توصل إليها التقويم، وإنما يستمر التقويم الى تقديم المقترحات المناسبة للحصول على الهدف المنشود من التقويم، وعلاج المشكلات إن وجدت، وكذا إثراء مواطن القوة (15).

## 7-مستويات تقويم البرامج التدريبية:

عند تصميم الخطة المتكاملة لتقويم البرامج التدريبية يؤخذ في الاعتبار المستويات الأربعة

التالية:

➤ **المستوى الأول**-تقويم ردود فعل المشاركين في البرنامج التدريبي بعد انتهاء التدريب: أي ردود الفعل تجاه البرنامج التدريبي نفسه، من حيث مدى مواءمة تصميم البرنامج والمادة العملية، ومدى فائدة البرنامج، وما إذا كان المدرب متمكنا من موضوع التدريب وقادرا على تحفيز المتدربين، وإضفاء الجو التدريبي المشجع؛ ويجدر التذكير بأن عملية قياس ردود فعل المشاركين تمكن المشاركين من الحصول على معلومات راجعة عن جودة البرنامج ومدى فائدته، كما تمكن من معرفة مدى استفادتهم من البرنامج خاصة المعارف والمهارات والاتجاهات<sup>(16)</sup>.

➤ **المستوى الثاني**-تعلم المتدربين للمحتوى المحدد لهم في البرنامج التدريبي: ويتم هذا من خلال اجراء اختبارات تعتمد بعد الانتهاء من البرنامج وغالبا ما تكون هذه الاختبارات تحريرية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات<sup>(17)</sup>.

➤ **المستوى الثالث**-تقويم النواتج: أي تقويم مدى تطبيق مخرجات البرنامج التدريبي في بيئة العمل، أي مدى تطبيق المهارات والمعارف من قبل المتدربين في نطاق العمل؛ وقياس سلوك الفرد في العمل يتضمن تقويم النتائج أو المخرجات، ويعتبر أهم جزء من أجزاء التقويم<sup>(18)</sup>.

➤ **المستوى الرابع**-العوائد الاجمالية المحققة للمنظمة بعد تنفيذ البرنامج التدريبي قياسا بالتكاليف: ويقصد به تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب، ويعد هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكاليف البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وأدائه وتقويمه وكذلك كلفة الرقابة والسيطرة على البرنامج<sup>(19)</sup>.

## 8.أدوات التقويم<sup>(20)</sup>:

تتعدد وتنوع أدوات تقويم البرامج التدريبية حسب طبيعة البرنامج وموضوعات الدراسة وفئات ومستويات المتدربين والإمكانات المتاحة وقدرات المتدربين ومن هذه الأدوات ما يلي:

- الاختبارات: وهي عبارة عن أسئلة شفوية أو تحريرية توجه من المدرب الى المتدربين بغرض الوصول إلى تقويم الأداء.
- المقابلة: تسهم المقابلة الشخصية مع المتدربين من الحصول على الإجابات المطلوبة مثل تلك المتعلقة بالتدريب بصفة عامة، وهي تساعد على الإحاطة بالموقف الكلي، وبالطبع هي يعتمد ذلك على التمتع بقدرات ومهارات خاصة، وقدرة على خلق جو من الثقة لدى الأفراد، بحيث لا يؤثر ذلك على تركيزهم.
- الاستبانة: ويتم إعدادها من قبل خبراء التدريب ومخطوطو البرامج المنسقون، والمديرون أيضا، وهي تهدف الى التعرف على الاحتياجات وتساعد على تقويم البرامج التدريبية؛ وبالطبع يجب أن تتميز الاستبانة بالقدرة على الاحاطة بكل المتغيرات التي يراد تقويمها، فضلا عن إحاطة الاسئلة بالمعايير المستخدمة في تقويم البرنامج التدريبي.
- التقارير والسجلات: وذلك بالدراسة المتأنية للتقارير والسجلات لبيان النقاط السلبية التي يمكن علاجها بالتدريب.

### III. معايير تقويم البرنامج التدريب وفق أسس التدريب:

لكي يكون البرنامج التدريبي فعالا لا بد أن يقوم على عدة أسس تضمن له تحقيق الأهداف بشكل مناسب، ويمكن لهذه الأسس أن تكون معيارا قادرا على تقويم البرنامج التدريبي وتشخيص نواحي القوة والضعف وفيه. ومن أهم هذه الأسس التي يمكن أن تكون محكات للحكم على كفاءة البرنامج التدريبي الأسس والمعايير التالية:

#### أ-معايير تقويم أهداف البرامج التدريبي وفق أسس التدريب:

تكشف أهداف البرنامج التدريبي عما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد<sup>(21)</sup>؛ ويعتبر تحديد أهداف البرنامج التدريبي من الأمور الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي، وهو يرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية، وعلى ضوءه تنكشف الخصائص والمهارات المراد تحقيقها<sup>(22)</sup>؛ ومن أهم الأسس التي تؤخذ في عين الاعتبار كمعيار لتقويم أهداف البرنامج التدريبي ما يلي<sup>(23)</sup>:

- أن تلي الاحتياجات الفعلية للمتدربين؛

- أن تتسم بالوضوح وأن تكون محددة للمتدربين في بداية البرنامج؛
- أن تكون إجرائية وقابلة للتطبيق؛
- أن تتسم بالشمولية، بحيث تستغرق جميع جوانب البرنامج؛
- أن تكون واقعية ومنسجمة مع سياسات المؤسسة وفلسفتها.

#### ب- معايير تقويم محتوى البرنامج التدريبي وفق أسس التدريب:

لأي برنامج تدريبي محتوى تحدده الأهداف التي سبق صياغتها في ضوء الاحتياجات التدريبية الدقيقة للبرنامج، ويدور البرنامج حول موضوعات معينة تتحدد عادة في النواحي الآتية:

- "المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف التنظيم.
- المهارات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.
- أنماط السلوك والاتجاهات التي يؤمل تحقيقها.

ومن الطبيعي أن يختلف محتوى البرنامج من برنامج إلى برنامج، ويختلف من حيث العمق والشمول، ويعنى بالعمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التدريبي في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية والفلسفية، بينما يعنى بالشمول مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع" (24)

وينبغي أن يقوم محتوى البرنامج التدريبي في ضوء متطلبات التدريب الفعال انطلاقاً من الأسس التالية:

- أن يكون المحتوى متماشياً مع طبيعة الأهداف والاحتياجات التدريبية.
  - أن يتوافق المحتوى مع الحاجة الى التجديد والتطوير وان يكون متضمناً للمهارات الفنية والإنسانية المطلوب من المتدربين امتلاكها.
  - أن يراعي في تنظيم وحداته التسلسل المنطقي والساعات المخصصة للجلسات (25).
- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.

- أن تكون المادة مستمدة من واقع المشاركين وذات معنى لهم.
- أن تراعى الدقة والموضوعية والحدثة في المحتوى.
- ان يتناسب المحتوى مع مستوى المتدربين المشاركين في البرنامج.
- أن يكون هناك ترابط بين موضوعات البرنامج.
- أن يتناسب البرنامج مع المشكلات التي تواجه البيئة الخاصة بالمؤسسة (26).

### 2-3: معايير تقييم المدرب المنفذ للبرنامج التدريبي:

يعتبر المدرب أحد العناصر الهامة في تنفيذ البرنامج التدريبي، بل إنه الركن الأساسي في حقيقة الأمر، لأنه هو القادر على إخراج كل ما يتم تصميمه أو تخطيطه إلى عمل تدريبي فعال أو غير فعال. والمكون هو كل إنسان له مهمة تكوين الآخرين وتكمن مهمته في تصور البرامج وتصميم الآليات الضرورية لتطبيقها وفي اختيار المناهج والأدوات المنهجية للمتدربين.

إن المكون ينقل الخبرات والمعارف التطبيقية إلى المكونين، ويقوم النتائج ويراجع البرامج ومحتوياتها على ضوء ذلك، ويساهم في اختيار الوسائل البيداغوجية. وعموماً، يقوم المكون بتصوير وتنظيم وتنشيط مختلف أنشطة التكوين. انه يقوم بعمل تكوين موجه الى الراشدين (27).

ويشير "عبد المعطي عساف" إلى تقييم كفاءة المدرب، وينبغي أن يشمل جميع مقومات الشخصية التدريبية وأهمها (28):

#### أ-المقومات العضوية:

تتعلق ببعض الاعتبارات الخاصة المظهر العام للمدرب، فضلا عن قدراته السمعية والبصرية أو اللفظية.

#### ب-المقومات المعرفية والادراكية:

يجب أن يتوفر المدرب على إلمام بمجال التدريب فضلا عن إلمامه بتخصصه، حتى ينجح في إدارة حوار شامل وعميق وجاد أثناء التدريب.

#### ج-المقومات المهارية:

تمثل هذه المقومات في عدد من المهارات الأساسية أهمها:

#### ➤ المهارات اللغوية والتعبيرية:

فعلاوة على تمكنه من المفاهيم والمصطلحات العلمية والفنية المتعلقة بموضوعات التدريب، يجب أن يتوفر على الثقافة عامة، تمكنه من إنجاح التواصل، وتبليغ المعلومات بصورة واضحة. للمتدربين وفق مستويات إدراكهم واهتماماتهم.

#### ➤ مهارات سلوكية:

بحيث تمكن المدرب من التفاعل الموضوعي مع المتدربين مع الحفاظ على الضوابط ومراعاة العلاقة الانسانية في ظل الاحترام المتبادل، كما تمكنه من تشجيع التعاون الإيجابي بين المتدربين، وعقد حوارات مثمرة ونقاشات ثرية وجديدة.

المهارات العملية والتطبيقية، والتي تسمح بوضع منظومة معارف ومهارات باستخدام أساليب تدريبية ملائمة، وواضحة من قبل المتدربين.

#### د-المقومات المنهجية:

وهي شرط أساسي ومقوم رئيس لسلامة توصيل المعارف والمهارات الى المتدربين بشكل متسلسل منطقيا وجلي ومتكامل، ووفق أساليب الاستدلال والتفكير المنهجي الملائم، تساعد على ربط الموضوعات، والتأليف المنظم بينها.

وبالإضافة إلى الأسس السابقة، يحدد "محمد مسلم" أهم الشروط والأسس التي ينبغي أن تتوفر في المدرب الفعال وتمثل في:

- أن تكون له القدرة الكافية لتكليف الرسالة البيداغوجية على أساس حاجات المتدربين.
- أن تكون له القدرة على التحفيز أن يمثل عنصر دفع ومساندة للمتدربين.
- أن تكون له القدرة على متابعة التدريب وآثاره في وسط العمل والمؤسسة (29).

## 2-4: معايير تقويم أسلوب التدريب .

يمكن تعريف الأساليب التدريبية على أنها جملة من الوسائل والطرق يتم استخدامها بهدف إيصال وتوضيح المفاهيم والأفكار والمهارات للمشاركين بالدورات والبرامج التدريبية وفق منهجية علمية سليمة. وهي تعرف أيضا بأنها كل ما يساعد على انتقال المعرفة والمعلومات والمهارات المختلفة من المدرب الى المتدرب بما يعزز من قدرته على اكتساب تلك المعرفة والمهارات من وذلك مخاطبة أكبر قدر من الحواس (30).

وقد يعرف الأسلوب التدريبي بأنه الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدرب بصورة تنتج الأثر المطلوب.

يعتبر الاختيار العلمي السليم للأساليب التدريبية المناسبة أحد المعايير الأساسية التي تحكم فعالية البرنامج التدريبي، وتختلف أساليب التدريب حسب نوعية المتدربين، وموضع التدريب، ومدى العمق والشمول في عرض الموضوعات، وحسب فترة التدريب (31).

ينبغي أن يتوفر الأسلوب التدريبي على عدد من الشروط مثل:

- الملاءمة لاستعدادات المدرب؛
- الإثارة لاهتمام المشاركين؛
- التوافق مع الهدف المقصود، ومادة التدريب؛
- المزج بين الجانب النظري والتطبيقي؛
- مراعاة الفروق الفردية عند المتدربين؛
- توظيف تكنولوجيا التدريب (32).

## 2-5: معايير تقويم البيئة التدريبية:

يعتبر اختيار مكان التدريب شرطا أساسيا لنجاح البرنامج التدريبي، مثلما ما هو الأمر بالنسبة للأجهزة والترتيبات الضرورية لتنفيذ البرنامج؛ وعليه يجب تقويم البيئة التدريبية التي ينفذ فيها البرنامج انطلاقا من النقاط الآتية (33):

- أن يتم تنظيم البيئة التدريبية متطلبات العملية التدريبية؛
- مناسبة أدوات وتجهيزاتها لأهداف البرنامج؛
- تناسب أعداد المتدربين مع قاعات التدريب؛
- توفر تسهيلات تروية مثل المكتبة والمختبر؛
- توفر التهوية والاضاءة المناسبة؛
- أن تحقق الراحة النفسية للمتدربين.

#### الخاتمة:

تبين من خلال ما تقدم أن عملية تقويم البرامج التدريبية تعد جزءا هاما في مسيرة العملية التدريبية، لأنها تعتبر عملية قياس مستمر لكفاءة النظام التدريبي، فضلا عن أنها تصاحب جميع مراحل اعداد البرنامج التدريبي، وتسهم في تحقيق فعالية البرنامج التدريبي.

وقد اتضح أيضا أن تقويم البرنامج التدريبي في ضوء متطلبات التدريب الفعال يساعد على تحديد مواطن القوة بما يوفر الفرصة لإثرائها وتعزيزها، ورفع جودة البرامج التدريبية في المستقبل وتطويرها أكثر.

كما أن ذلك يسمح بالوقوف على مواضع الضعف مما يفتح المجال أيضا للتعديل والإصلاح والاستدراك وتفاديها في البرامج المستقبلية أيضا.

ويمكن حصر أهم المجالات الأساسية الواجب تقويمها في البرامج التدريبية حسب ما تم التوصل إليها فيما يلي:

- أهداف البرامج التدريبية.
- محتويات البرامج التدريبية.
- المدربون المنفذون للبرامج التدريبية.
- الاساليب التدريبية الموظفة في تنفيذ البرامج التدريبية.

• البيئة التدريبية التي نفذت فيها البرامج التدريبية.

❖ هوامش البحث

- (1) قاسم جميل(1999)، التدريب والتطوير "الفلسفة والتطبيق"، الامارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي، ص 99.
- (2) ياغي محمد عبد الفتاح (1996)، التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، العربية السعودية: دار الخريجي للنشر والتوزيع، ص121.
- (3) ألفين مارتين (2001)، منهجية تقويم البرامج، ترجمة: فضيل دليو، كراسات المنهجية 2، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة: جامعة منتوري، ص 13.
- (4) صباح ساعد (2013)، بناء برنامج تدريبي لتنمية كفاية بناء الاختبارات التحصيلية الموضوعية لدى المعلمين - دراسة تجريبية على بعض معلمي المرحلة الابتدائية للطور الثاني -بلدية طولقة - ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 122.
- (5) مدحت أبو النصر (2009)، مراحل العملية التدريبية " تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية"، مصر: المجموعة العربية للتدريب، ص156.
- (6) عبد الخي محمود حسن صالح، سلمى محمود جمعه (1998)، التقويم والاشراف في طريقة العمل مع الجماعات، الأزريطة: دار المعرفة الجامعية، ص 105.
- (7) خالد طه الأحمد (2005)، تكوين المعلمين من الإعداد الى التدريب، الامارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي، ص 3.
- (8) بلال خلف السكارنه(2011)، طرق إبداعية في التدريب، عمان: دار المسيرة ، ص 68.
- (9) حسن أحمد الطعاني (2007)، التدريب الإداري المعاصر، عمان: دار المسيرة، ص237.
- (10) خالد طه الأحمد، مرجع سابق، ص ص 365-366.
- (11) ناصر عبد الله ناصر المعيلي، مراحل تقويم البرامج التدريبية، من الموقع:

<http://www.ecoworld-mag.com/Detail/asp?InNewsItemID, Date 21 / 12/2010 h>  
:10:25.

(12) سوسن شاكر مجيد (2011)، تطورات معاصرة في التقويم التربوي، عملن: دار صفاء، ص 40.

(13) عبد الخي محمود حسن صالح، سلمى محمود جمعه، مرجع سبق ذكره، ص 111.

(14) حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 238.

(15) سوسن شاكر مجيد، مرجع سبق ذكره، ص 41.

(16) عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات (2012)، التدريب الاداري الموجه بالأداء، ط2، جامعة الدول العربية، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، ص ص 105-106.

(17) نوري منير (2010)، تسيير الموارد البشرية، بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 278.

(18) عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 107.

(19) نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 279.

(20) صلاح صالح معمار (2010)، التدريب الأسس والمبادئ، الأردن: دار ديونو، ص 165-164.

(21) فيصل حسونة (2008)، ادارة الموارد البشرية، الأردن: دار أسامة، ص 139.

(22) Michel Sontag (1994), **Développer et intégrer la formation en Enterprise**, les éditions liaisons, p80.

(23) حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 239.

(24) عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، عمان: دار وائل، ص 37.

- (25) سليمان عبد العزيز النفيثان (2016)، كفاءة تدريب جراسات الأمن الصناعي بشركة بتروباغ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية العدالة الجنائية، قسم الدراسة الأمنية، مذكرة ماجستير، ص ص 34-35.
- (26) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة(2006)، ادارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة، ص134.
- (27) محمد مسلم (2010)، تنمية الموارد البشرية «دعائم وأدوات»، تقديم: عبد الكريم بن شريف، الجزائر: دار طليعة، ص 74.
- (28) عبد المعطي محمد عساف(2009)، التدريب وتنمية الموارد البشرية" الأسس والعمليات"، الأردن: دار زهران، ص ص326-327.
- (29) محمد مسلم، مرجع سبق ذكره، ص75.
- (30) بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص200.
- (31) السيد عليوة (2001)، تحديد الاحتياجات التدريبية، القاهرة: ايتراك للنشر، ص 71.
- (32) بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص72.
- (33) محمد الحموري (1996)، تقويم برنامج تأهيل وتدريب معلمي الدراسات الاجتماعية في الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه، السودان: جامعة أم درمان، ص 55.