



تقويم البرامج التدريبية فى ضوء النماذج العالمية (دراسة تحليلية)

إعداد

د / فاطمة أحمد زكى

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

أ.د / أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ

كلية التربية – جامعة بنها

أ / طه عبدالباسط على سالم

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحث

تقويم البرامج التدريبية فى ضوء النماذج العالمية (دراسة تحليلية)

إعداد

أ.د / أحمد إبراهيم أحمد د / فاطمة أحمد زكى

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها كلية التربية – جامعة بنها

أ / طه عبدالباسط على سالم

مستخلص البحث

هدف البحث الحالى التعرف على الأسس النظرية لتقويم البرامج التدريبية من خلال بعض النماذج العالمية، التعرف على عناصر تقويم البرامج التدريبية، التعرف على النماذج العالمية لتقويم البرامج التدريبية، واستخدم البحث الحالى المنهج الوصفى التحليلى، وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها: قلة توظيف التقويم القبلى للمتدربين قبل بدء النشاط التدريبى، ندرة اعتماد نتائج التقويم كأحد أدوات التقويم السنوي للمتدربين، ضعف مشاركة خبراء تربويون فى تقويم أداء المتدربين. وبناءً على هذه النتائج أوصى البحث بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة توظيف التقويم القبلى للمتدربين قبل بدء النشاط التدريبى، ضرورة اعتماد نتائج التقويم كأحد أدوات التقويم السنوي للمتدربين، الاهتمام بمشاركة خبراء تربويون فى تقويم أداء المتدربين.

مقدمة:

يواجه التعليم فى العصر الحالى العديد من التغيرات العالمية المعاصرة ولذا فيجب إجراء العديد من التعديلات الجذرية فى أنشطة التعليم وخططه وأساليب العمل والممارسات الإدارية والتنظيمات الهيكلية نفسها، حيث أن المؤسسات التعليمية بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها^(١)، ويعد التعليم من ركائز نهضة الأمم، وعملية تطوير التعليم وإصلاح مساره عملية مستمرة يسعى إليها العالم كله، وتعكف على دراستها المنظمات والهيئات الدولية فى محاولات جادة لإيجاد صيغ جديدة متطورة للتعليم تعود بالخير والرخاء على البشرية.

وتمثل الموارد البشرية فى المؤسسات مورداً من أهم موارد المؤسسة، وأصلاً من أهم الأصول التى تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد البشرية، لذلك من الضرورى الإهتمام بهذه الموارد والاستثمار فى تنمية مهاراتها، حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وحتى تواكب التغيرات البيئية التى تواجهها المؤسسات^(٢)، ومن ثم تأتى أهمية تنمية قدرات المعلم أولاً إيماناً بأهمية دوره فى العملية التعليمية وتنمية قدرات جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية فى جميع المعارف، حيث أنه من المعلوم أن المعرفة تتزايد بسرعة يوماً بعد يوم، الأمر الذى يؤدى إلى ظهور أفكار ومبادئ ونظريات جديدة منبثقة عن هذه الزيادة، فما تلقاه المعلم وجميع العاملين فى أثناء الإعداد لا يصبح الزاد الكافى لهم مدى الحياة، وبناءً على ذلك فهناك ضرورة لعمليات التنمية المهنية للمعلمين طوال حياتهم المهنية.

ويعتبر التدريب ذات المنهجية والموجه نحو تحقيق الأهداف إحدى الوسائل الرئيسية لتنمية كفاءة العاملين^(٣)، ويحتل تدريب المعلمين أثناء الخدمة موقعا محوريا فى أولويات السياسات التعليمية لمواجهة التحديات الناشئة عن التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية والتكنولوجية^(٤).

ومن المهم جدا تقييم برامج التدريب من أجل تقييم تحليل الاحتياجات كما هو منصوص عليه فى التدريب، وبالإضافة إلى ذلك فإن تقييم برامج التدريب يمكنك من معرفة ما إذا كانت هناك حاجة من مزيد من التحسينات أو التغيرات من أجل جعل التدريب أكثر فاعلية فى المستقبل^(٥).

ونظراً للتطور التكنولوجى وثورة المعرفة، فأصبح تقويم البرامج التدريبية علم له أصوله ومناهجه ومردوده لما له من أهمية لمتخذى القرار للتغلب على المشكلات والقصور فى المجال

المهني، ونتيجة لهذه التطورات ظهرت العديد من نماذج التقويم والتي توضح الأسس العلمية لمجالات التقويم^(٦). ومن هنا ظهرت مشكلة هذا البحث.

مشكلة البحث:

تتحدد مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن تقويم البرامج التدريبية في ضوء النماذج العالمية؟

ويتفرع من هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية هي:

١- ما هي عناصر تقويم البرامج التدريبية؟

٢- ما النماذج العالمية لتقويم البرامج التدريبية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي التعرف على الأسس النظرية لتقويم البرامج التدريبية من خلال بعض النماذج العالمية ويمكن تناول ذلك على النحو التالي:

- التعرف على عناصر تقويم البرامج التدريبية.
- التعرف على النماذج العالمية لتقويم البرامج التدريبية.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث الحالي من خلال:

قد يفيد البحث القائمين على التدريب داخل المؤسسات التعليمية لمعرفة عناصر تقويم البرامج التدريبية والتعرف على النماذج العالمية المستخدمة في تقويم البرامج التدريبية.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حيث يستخدم هذا المنهج في دراسة الأوضاع الراهنة للظاهرة من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقتها، والعوامل المؤثرة في ذلك ويرتبط استخدام المنهج الوصفي غالباً بدراسات العلوم الاجتماعية والانسانية ويقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره^(٧). وعليه يمكن التعرف على كيفية تقويم البرامج التدريبية ومعرفة أوجه القصور ووضع مقترحات لمعالجة هذه القصور في شكل تصور مقترح.

مصطلحات البحث:

يرتكز البحث على مجموعة من المصطلحات وهى:

١- التقويم: (Evaluation)

- يعرف التقويم لغوياً: (مادة: ق و م) قوم المعوج: عدله وأزال عوجه، قوم السلعة سعرها وثنها وقوم الشىء قدر قيمته^(٨).
- والتقويم: هو عملية تشخيصية علاجية وقائية تستهدف الكشف عن مواطن الضعف للعمل على إصلاحها ومواطن القوة للعمل على إثرائها بقصد تحسين العملية التعليمية والتربوية وتطويرها بما يحقق الأهداف المنشودة^(٩).
- وهو أيضا العملية العامة التى تقوم على التحليل المنهجي والنقدى مما يؤدى إلى صدور الأحكام والتوصيات المتعلقة بالمؤسسات التعليمية^(١٠).
- وفى ضوء التعريفات السابقة يمكن أن يعرف التقويم إجرائياً على أنه مجموعة من الإجراءات التى تستهدف الحكم على تحقيق الأهداف التربوية من خلال جمع البيانات وتحليلها مع التركيز على استخدام معايير محلية وعالمية وتحديد نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها.

٢- التدريب: (Training)

- يعرف التدريب لغوياً: (مادة: د ر ب) درب فلان على الشىء: عوده ومرنه وتدريب فلان تعود وتمرن.
- والتدريب عملية منظمة مستمرة محورها الفرد فى مجمله تهدف إلى أحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محدة حالياً أو مستقبلياً يتطلبها الفرد، والعمل الذى يؤديه، والمؤسسة التى يعمل بها والمجتمع بأكمله، والتدريب هو عملية يراد بها أحداث تغييرات معينة لمجموعة من الناس هم فى حاجة لها^(١١).
- كما يعرف التدريب أيضاً أنه عملية تسهم فى نمو النشاط الريادى للعاملين وتقديم المزيد من المساعدة التقنية فى تنفيذ ممارستهم^(١٢).
- ويعرف التدريب إجرائياً بأنه الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين بالمؤسسات التعليمية بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر

على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتنفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات المؤسسات التعليمية بهدف تحسين أداء العاملين في العمل ، و قيام الموظف أو المعلم بأعمال ومهام معينة تنفق وسياسات وإجراءات وظروف المؤسسة التعليمية التي يعمل بها ذلك الموظف أو المعلم.

٢- البرامج التدريبية (Training programs) :

هى عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات فى معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفايتهم فى ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة ومنتجة عالية^(١٣).

كما تعرف بأنها البرامج التى تعمل على رفع كفاءة المعلمين فى المجال التربوى عن طريق رفع مستوى كفاءة قيامهم بالتدريس لطلابهم بكفاءة وتعريفهم بأسس ومبادئ العملية التربوية وكيفية تطبيقها فى مجال عملهم^(١٤).

وتعرف البرامج التدريبية إجرائياً بأنها برامج تزود المتدربين بالحقائق والمعلومات عن طبيعة أعمالهم عن طريق متدربين متخصصيا من أصحاب الخبرة لمواكبة متغيرات العصر ورفع كفاءتهم وتنميتهم مهنيا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الاطار النظرى للبحث:

ويمكن عرض هذا الاطار من خلال المحاور التالية:

أولاً: تقويم البرامج التدريبية:

من المهم جدا تقييم برامج التدريب من أجل تقييم تحليل الاحتياجات كما هو منصوص عليه فى التدريب، وبالإضافة إلى ذلك فإن تقييم برامج التدريب يمكنك من معرفة ما إذا كانت هناك حاجة من مزيد من التحسينات أو التغيرات من أجل جعل التدريب أكثر فاعلية فى المستقبل^(١٥).

أ) أهداف تقويم البرامج التدريبية: وإن التدريب مثل أى وظيفة أخرى من وظائف إدارة الأفراد يتطلب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فاعليته وهناك عدة أهداف تتحقق من خلال عملية تقييم برامج التدريب من أهمها ما يلى^(١٦).

- تحديد مدى تحقيق الأهداف التدريبية، ما هو مستوى التحقيق وتحديد الوسائل التى يتعين إتخاذها لتحقيق الأهداف على الوجه الأكمل.
 - الوقوف على أسباب نجاح أو فشل برامج التدريب للإستفادة منها عند التخطيط للتدريب فى المستقبل.
 - دراسة وتحليل للجهود التدريبية المختلفة ومدى تناسبها مع أهداف المؤسسة بصفة عامة.
- ب) عناصر تقويم البرامج التدريبية:** ويمكن تحديد عناصر تقييم البرامج التدريبية وذلك حسب الأطراف الأساسية فى العملية التدريبية وبنية التدريب وهى كما يلى^(١٧):
- المجتمع كونه المستفيد النهائى لزيادة وتنمية القوى العاملة.
 - إدارات المؤسسات بكونها المستفيد المباشر من تطور مهارات المتدربين.
 - البرنامج التدريبى بما يتضمنه من مواضيع ومفردات ووسائل وأساليب تدريبية.
 - المدربون كونهم المسئولون عن تنفيذ البرامج التدريبية
 - المتدربون كونهم العنصر المتفاعل مباشرة مع العملية التدريبية وأهدافها
 - إدارة البرامج التدريبية والمشرفون على البرامج كونهم المسئولين عن تطبيق شروط المشاركة فى البرامج ومتابعة تنفيذ مفرداته وتوفير مستلزماته
 - البيئة التدريبية بما يتضمنه من مستلزمات تدريبية وملائمة مواقع التدريب ومواعيده

ج) مراحل عملية التقييم:

تمر عملية التقييم بثلاث مراحل^(١٨):

- ١- **تقييم التدريب فى مرحلة التخطيط:** وهنا تتم لقاءات بين القائم على تخطيط التدريب وبين الرؤساء والمشرفين على الإدارات والأقسام التى أوضحت احتياجاتها لتدريب بعض الأفراد بها وكذا إجراء اللقاءات مع المدربين للإتفاق معهم على تفاصيل مشاركتهم العلمية بحيث تأتى متوافقة مع احتياجات المدربين من ناحية ومتجانسة فيما بينها من ناحية أخرى كما يجب عقد لقاءات غير رسمية مع المتدربين تستهدف مناقشة مشكلات العمل ومعوقات الأداء.
- ٢- **تقييم التدريب أثناء العمل:** وهنا تتخذ عملية التقييم أشكالاً متعددة منها:
 - التقرير اليومى عن حضور وغياب المتدربين.
 - التقرير اليومى عن متابعة المتدربين وتوافر المساعدات التدريبية

- التقرير اليومي الذى يعده كل مدرب على مدى تجاوب المتدربين مع المادة العلمية ومناقشاتهم وأسئلتهم
- استمارة تقييم البرنامج الذى يعدها المتدربين والتي توضح آرائهم ومقترحاتهم للتطوير أو التغيير.

٣- تقييم التدريب بعد التنفيذ: وهنا يجب التأكد من حدث تغيرات جوهرية فى نوعين رئيسيين. أولاً: التغيرات فى مستوى المهارة والمعرفة أى القدرة على أداء العمل بدرجة أفضل مما كان عليه حال الفرد قبل التدريب.

ثانياً: التغيرات السلوكية تشمل علاقة الفرد بالآخرين المحيطين به فى عمله مع زملائه ورؤسائه والعملاء.

ثانياً: نماذج تقويم البرامج التدريبية :

يركز تقويم البرامج التدريبية على تقويم انطباع المتدربين المشاركين فيه، من حيث تحقيق الأهداف المرجو، ومدى التغير الذى نجح التدريب فى إحداثه فيهم، والمعايير التي تحكم تقويم البرامج التدريبية تنقسم إلى قسمين، هما قسم تناول المعايير الداخلية، وتشمل محتوى البرنامج، وأساليب ووسائل التدريب، والعمليات التي تتم أثناء انعقاد البرنامج، ويمكن قياسها من زاويتين، هما رد الفعل والتعلم، والقسم الثاني تضمن المعايير الخارجية؛ التي تتعلق بالسلوك الوظيفي، ويقاس من زاويتين، هما النتائج والسلوك، وهناك العديد من نماذج تقويم البرامج التدريبية منها:

١- نموذج كيرك باتريك Kirkpatrick

ويعد هذا النموذج من أكثر النماذج شهرة وانتشاراً لتقويم البرامج التدريبية، ومعظم النماذج المستخدمة اليوم في تقويم التدريب هي عبارة عن نماذج مطورة منه، ويتكون من أربعة مستويات من التقييم، تمثل هذه المستويات طرقاً متتابعة لتقويم البرامج التدريبية، وتزداد الصعوبة والتكلفة لإجراء التقويم كلما اتجهنا من المستوى الأول إلى المستوى الرابع وتشمل هذه المستويات^(١٩).

١- رد الفعل: Reaction: ويتمثل في قياس مستوى رد فعل المتدربين؛ للتعرف على مشاعرهم تجاه البرنامج التدريبي ككل، ليشمل محتوى البرنامج التدريبي، والمتدربين، والمدربين، والوسائل التدريبية، ومن أمثله استمارات تغذية راجعة لقياس رد فعل المتدربين في نهاية

البرنامج التدريبي، أو ردود أفعال شفوية، كالمداخلات، أو المقابلات، فهي تعطي تغذية راجعة، تساعد في تقويم البرامج، كالتعليقات، والاقتراحات لتطوير البرامج المستقبلية، كما تساعد على تحسين أداء المدربين، كما يمكن الاستفادة أيضا من ردود أفعال المتدربين في بناء مقياس أداء للبرامج التدريبية، أي محاولة إيجاد إجابة للسؤال التالي هل المتدربون راضون عن البرنامج التدريبي^(٢٠)؟

٢- **التعلم Learning**: ويتمثل في قياس مستوى ما اكتسبه المتدرب من مبادئ ومعلومات وحقائق ومهارات، أي: هل حدث تغيير في معلومات وقدرات المتدربين نتيجة تعلمهم، وذلك مثل تقويم أو اختبارات تتم بشكل نموذجي قبل وبعد التدريب، كاستخدام اختبارات كتابية، أو اختبارات شفوية، أو نقاشات مع المتدربين حول محتوى التدريب، أو تقويم ذاتي من المتدربين للتعلم، أو تحليل واجبات ومنتجات المتدربين^(٢١).

٣- **السلوك التطبيق Behavior**: ويتمثل في قياس التغييرات التي طرأت على سلوك المتدربين نتيجة للبرنامج، وذلك بعد عودتهم لأعمالهم، وهذا المستوى من أصعب مستويات التقويم، ويشمل إجراء تقويم للأداء الوظيفي للمتدربين قبل الالتحاق بالبرنامج التدريبي وبعده، أو إجراء التقويم بعد أشهر من انتهاء البرنامج؛ ليكون المتدرب قد مارس ما تعلمه، أو مقابلات مع المتدربين بخصوص التقويم الذاتي لقدراتهم حول كيفية تطبيق ما تعلموه، وتغذية راجعة من مشرفي المتدربين بخصوص درجة التطبيق^(٢٢).

٤- **النتائج (الأثر) Results** : وتتمثل في برط نتائج التدريب بأهداف المنظمة، وقياس مستوى عائد البرامج التدريبية من فوائد على المنظمة (توفير النفقات دون إهدار، سجلات الأداء للموظفين، عدد شكاوى العملاء، تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة، انخفاض معدلات الغياب، قلة الخطأ في العمل)، فالتقويم هنا يشمل النتائج الملموسة للتدريب، والتغييرات التي أحدثها المتدربون لصالح الأجهزة التي يعملون بها، والتي تنعكس آثارها على نتائج عملهم الفعلي، أي: هل يؤثر التغيير في السلوك على المنظمة تأثيراً إيجابياً؟ وذلك مثل تحليل مستويات أداء المؤسسة المستهدفة، وتغذية راجعة تتعلق بالرضا الداخلي والخارجي للأداء، ومقارنات الأداء قبل وبعد التدريب، وتغذية راجعة من الرؤساء، أو الهيئات العليا في المؤسسة، أو من المواطنين، والتقويم في هذا المستوى يتطلب وقتاً كافياً للتعرف على النتائج وقياسها، ولا يتم تنفيذه مباشرة عقب انتهاء البرنامج التدريبي، وبالتالي لا بد من متابعة القياس في هذا المستوى^(٢٣).

٢- نموذج باركر Parker :

وهي طريقة ابتكرها باركر لتصنيف أنواع التقويم طبقا للمعلومات التي تم تجميعها، وهو يشبه إلى حد كبير نموذج كيركباتريك، وقسم باركر المعلومات إلى أربع مجموعات^(٢٤). وهي (أ) أداء الوظيفة **Performance Job** : وهو تقويم حجم التقدم الذي حققه الأفراد في وظائفهم، ومدى مساهمة البرنامج التدريبي في تطوير أدائه في العمل، من حيث حجم المنتج، نوعيته وجودته، وحجم النفقات التي وفرها، والتغييرات التي طرأت على سلوكه، والتي اتسمت بالتحسين والتجديد.

(ب) أداء المجموعة **Performance Group** : وهذا النوع من التقويم يركز على تأثير البرنامج على مجموعة ما، يعمل المشاركون من خلالها، أو التأثير المحتمل للبرنامج على المؤسسة ككل، ويتضمن قياس أداء المجموعة الإنتاجية الكلية، مثل الإنتاج، معدلات الأخطاء، التكاليف، التغيب عن العمل وغيرها.

(ج) رضا المتدرب/ المشارك **satisfaction Participant** : ويشمل ذلك: محتوى البرنامج التدريبي، وطرق التدريب، ووجهة نظرهم تجاه ما تعلموه، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق استمارات استطلاع الرأي التي توزع في نهاية البرنامج التدريبي، أو من خلال المقابلات مع المشاركين، للتعرف على مدى رضاهم عن البرنامج التدريبي.

(د) الكم المعرفي الذي حصل عليه المتدرب/ المشارك **information Participant** : وهذه المجموعة تشمل تقويم كم ونوعية المعارف، والمهارات التي اكتسبها المتدرب من البرنامج التدريبي، ويفضل في هذه المجموعة إجراء اختبار للمعلومات قبل وبعد البرنامج التدريبي لمعرفة مقدار ما اكتسبه المتدرب.

٣- نموذج كيروCiro :

وهذا النموذج اقترحه كل من Peter Warr, Michael Bird & Neil Rackham وهو أسلوب فريد لتصنيف التقويم، ويتضمن أربعة مستويات لتقييم البرامج التدريبية، وهي تشكل حروف كلمة (CIRO) وهي^(٢٥).

(أ) تقويم السياق Context Evaluation :

وفيه يتم استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها للتعرف على البيئة المحيطة؛ لتحديد النواحي التدريبية المطلوبة، وتقرير ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب، حيث يتم تقويم ثلاثة أنواع

من الأهداف: أهداف نهائية، وهي نقطة الضعف في المؤسسة التي سيقبل أو يحد منها البرنامج التدريبي، وأهداف متوسطة وهي التغييرات في سلوك الموظفين في العمل اللازم لتحقيق الأهداف النهائية، وأهداف فورية وهي المعارف والمهارات الجديدة، أو وجهات النظر التي يجب أن يكتسبها المشارك لتغيير سلوكهم الوظيفي طبقاً لما هو مطلوب.

ب) تقويم المدخل In put Evaluation:

وفيه يتم استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها للتعرف على موارد التدريب الممكنة للخيار بين المدخلات البديلة، حيث يتضمن هذا التقويم تحليل الموارد المتاحة، وتحديد إمكانية نشرها لتكون هناك فرصة مناسبة لتحقيق الأهداف المحددة.

ج) تقويم رد الفعل Reaction Evaluation:

وفيه يتم استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها للتعرف على ردود أفعال المتدربين لتطوير عملية تنمية الموارد البشرية، ومحاولة اكتشاف آراء المشاركين في البرنامج عند نهايته وفي تقويم المتابعة.

د) تقويم المخرج Out come Evaluation:

وفيه يتم استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها للتعرف على نتائج أو مخرجات البرنامج التدريبي، وذلك من أجل تطوير البرامج المستقبلية وهو أهم مراحل عملية التقويم.

٤- نموذج بنكر هوف Bunker Hoff:

حيث أعلن بنكر هوف أن المعلومات المكتسبة من هذا البرنامج الخاص به من الممكن أن يساعد في تقرير استمرار البرنامج أو لا ويساعد في تعديل البرامج لجعلها أكثر مراعية من الناحية المادية ويشمل هذا النموذج ستة مراحل هي^(٢٦).

- **المرحلة الأولى:** تحديد الهدف: ويتم التعرف من خلال هذه المرحلة للاحتياجات والمشكلات والفرص المتواجدة والتي من الممكن أن تؤثر إيجابياً على الفرد ليتعلم شيئاً من التدريب.
- **المرحلة الثانية:** تصميم البرنامج: بعد تحديد الاحتياجات تأتي خطوة تصميم البرنامج والذي من شأنه أن يشبع هذه الحاجات.
- **المرحلة الثالثة:** تطبيق البرنامج: فعند تطبيق البرنامج يستطيع التقييم أن يحدد معدل كفاءة تحقيق الأهداف المنشودة.

- **المرحلة الرابعة:** النتائج الفورية: ومن خلالها يتم معرفة ما إذا كان المتدرب قد حصل على المعرفة المطلوبة أو المهارة أو الاتجاهات التي تم تصميمها من قبل لمواجهة الاحتياجات التدريبية.
- **المرحلة الخامسة:** نتائج الاستخدام أو النتائج الوسيطة: وتستخدم تلك المرحلة لمعرفة إذا كان المتدرب قد احتفظ بالمهارات والمعارف التي تعلمها من البرنامج التدريبي، واستخدمها في موقع عمله أم لا.
- **المرحلة السادسة:** الأثر والاستحقاق: وفيها يتم مدى استفادة المؤسسة من احتفاظ الملحقين بالبرنامج التدريبي للمعلومات والمهارات واستخدامها في مواقع عملهم.

نتائج البحث وتوصياته:

أوضح البحث مجموعة من النتائج لعل من أبرزها ما يلي:

- توفير أدوات لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- مراعاة الاحتياجات التدريبية للعاملين عند التخطيط لبرامجها.
- بتحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- ضعف مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- قلة الاستفادة من تحديد الاحتياجات التدريبية في تقويم أداء العاملين.
- ضعف الاستفادة من تحليل الاحتياجات التدريبية لاختيار الكوادر التدريبية.
- ضعف مشاركة المعلمين في عملية التخطيط للبرامج التدريبية.
- ضعف مشاركة المتدربين في اختيار وقت التدريب المناسب لهم ولعملهم.
- ارتباط الأنشطة المستخدمة في التدريب بالأهداف.
- التنوع في أساليب التدريب بما يتلاءم والتقنيات الحديثة.
- تثير الأساليب المستخدمة تفكير المتدربين واهتماماته.
- قلة توظيف أنشطة مناسبة لموضوعات الحلقات التدريبية.
- ضعف تنمية أنشطة التدريب لأساليب التعلم الذاتي لدى المتدربين.

- يقيس تقييم البرامج التدريبية مدى تحقيق الأهداف بشكل جيد.
 - مشاركة المتدربين فى تقييم النشاط التدريبى.
 - شمول التقييم على جميع عناصر النشاط التدريبى.
 - قلة توظيف التقييم القبلى للمتدربين قبل بدء النشاط التدريبى.
 - ندرة اعتماد نتائج التقييم كأحد أدوات التقييم السنوي للمتدربين.
 - ضعف مشاركة خبراء تربويون فى تقييم أداء المتدربين.
- وفى ضوء النتائج السابقة يوصى البحث بالآتي:**
- ضرورة استعانة وحدة التدريب والجودة بالكوادر البشرية العائدين من البعثات الخارجية.
 - الاهتمام بمواكبة المتغيرات العالمية الحديثة خلال تنفيذ برامجها.
 - ضرورة متابعة وحدة التدريب والجودة ما تم تنفيذه من البرامج التدريبية.
 - ضرورة تطوير مهارات التفكير وحل المشكلات لدى المتدربين من خلال برامجها.
 - ضرورة تنمية وعى المتدربين بأهمية البحث العلمى.
 - الاهتمام بمشاركة جميع العاملين بالمؤسسة فى تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - ضرورة الاستفادة من تحديد الاحتياجات التدريبية فى تقييم أداء العاملين.
 - الاستفادة من تحليل الاحتياجات التدريبية لاختيار الكوادر التدريبية.
 - ضرورة مشاركة المعلمين فى عملية التخطيط للبرامج التدريبية.
 - الإهتمام بمشاركة المتدربين فى اختيار وقت التدريب المناسب لهم ولعملهم.
 - الإعلان عن حوافز تشجيعه للمعلم الفعال المبدع بعد التدريب.
 - شمول المواد التدريبية للجانبين النظري والتطبيقي.
 - ضرورة مساعدة المواد التدريبية على رفع المستوى الأكاديمي للمتدرب.
 - ضرورة مراعاة المواد التدريبية للتسلسل المنطقي للموضوعات.
 - ضرورة تحفيز محتوى التدريب العاملين على الإبداع والابتكار.
 - الاهتمام بتنمية أنشطة التدريب لأساليب التعلم الذاتي لدى المتدربين.
 - ضرورة تنمية الأساليب المتبعة التنمية الذاتية بالمطالعة وتصفح الإنترنت والبحث المستمر.

- أهتام المدرب بمشاركة المتدربين فى الحوار والمناقشة أثناء الجلسة التدريبية.
- ضرورة توفير الوقت الكافى لتطبيق ما تم التدريب عليه داخل الوحدة.
- ضرورة متابعة الإدارة لما تم التدريب عليه داخل الوحدة وقياس أثر التدريب.
- توافير الدعم المادى الكافى والمخصص لتنفيذ البرامج التدريبية.
- وضع حافز لزيادة مشاركة المعلمين فى البرامج التدريبية
- ضرورة توفير أعداد مناسبة من أجهزة الكمبيوتر داخل الوحدة لاستخدامها فى أعمال الوحدة.
- ضرورة توفير بالوحدة المطبوعات الخاصة بالمواد التدريبية التى تقدم للمتدربين.
- الاهتمام بزيادة دعم ومتابعة الإدارة التعليمية لأنشطة الوحدة.
- ضرورة توظيف التقويم القبلى للمتدربين قبل بدء النشاط التدريبى.
- ضرورة اعتماد نتائج التقويم كأحد أدوات التقويم السنوى للمتدربين.
- الاهتمام بمشاركة خبراء تربويون فى تقويم أداء المتدربين.
- امتلاك المدرب لمهارات وأساليب تعليم الكبار.

مراجع البحث

- (١) حسن محمد حسان وآخرون: الإتجاهات الحديثة فى إدارة التعليم وتجويده، العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٥٦.
- (٢) راوية حسن، محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعى، الاسكندرية، ٢٠١١، ص ١١.
- (٣) Enrico Giovannini: Human Resources Management and Training, United Nations, New York؛ Geneva, 2013,p85.
- (٤) ناريمان محمود جمعة: الاستراتيجيات الحديثة فى تدريب المعلمين أثناء الخدمة نموذج الولايات المتحدة الامريكية، مجلة رسالة كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، العدد ٢٣، مارس ٢٠٠٩، ص ٤٧.
- (٥) Meire Brito: Strategic Human Resources Managemen, jaba Jordan American Business Association, Amman, Jordan, 2004, p96.
- (٦) حسين محمد شحات حسين: تقويم وتطوير برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٩١.
- (٧) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمى النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠، ص ٤٢.
- (٨) معجم اللغة العربية: المعجم الوجيز، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ١٩٨٩، ص ٥٢١.
- (٩) فاروق عبده فليه، أحمد عبدالفتاح الزكى، معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، ٢٠٠٤، ص ١٢٣.
- (١٠) Vlasceanu Lazar, Grunberg Laura, and Parlea Dan: Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions, Bucharest.2007, p56.
- (١١) فاروق عبده فليه، أحمد عبدالفتاح الزكى: مرجع سابق، ص ٨٤.
- (١٢) Alexandria Valerio, Brent Parton, and Alicia Robb: Entrepreneurship Education and Training Programs around the World, International Bank for Reconstruction and Development, Washington, 2014, p82.
- (١٣) محمد الصرفى: التدريب الإدارى - تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، ٢٠٠٩، ص ٣١.

- (١٤) عامر الخطيب: نموذج لتدريب معلمى المرحلة الثانوية أثناء الخدمة في مصر وقطاع غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٢.
- (١٥) Meire Brito: Strategic Human Resources Managemen, JABA Jordan American Business Association, Amman, Jordan, 2004, p96.
- (١٦) محمد محمد إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، موسوعة المدير العربى، دار الجامعة، الاسكندرية، ٢٠١٠، ص ٦٤٣.
- (١٧) عبدالرحمن توفيق: موسوعة التدريب والتنمية البشرية العملية التدريبية، ط ٢، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٢٣٦.
- (١٨) محمد الصيرفى: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ١٩٩.
- (١٩) أيمن عبدالرحمن سليمان: واقع عمليات تقييم البرامج التدريبية فى الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٠، ص ٥٢.
- (٢٠) E, Block Erin: Developing Evalavtion Methodologies for the Retreat Setting, ACaase Study, Journal of Colleye & Character vol.II, no7, 2006, p4.
- (٢١) Desster, gray: Human Resource Management, 10 the edition, Prentice Hall of India, new Delhi, 2005, p2811
- (٢٢) نادية سعد: دليل تقييم برامج التدريب المعهد القضائى الفلسطينى، برنامج تعزيز العدالة الفلسطينية، فلسطين، ٢٠١٢، ص ٢٩.
- (٢٣) David k, Hanson: an index to measure trainers attitudes about cokducting training evaluation, p.h.d, dissertation, the college of education, Idaho state university, 2003, p28.
- (٢٤) نهاية عبدالهادى التلبانى، رامز عزمى بدير: واقع عملية تقييم البرامج التدريبية فى الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد ١٣، العدد ١، ٢٠١١، ص ١٤٣٧.
- (٢٥) مروة الفار: تصور مقترح لمعايير جودة التدريب التربوى فى ضوء الاتجاهات المعاصرة، عمان، الأردن، دار الفكر العربى، ٢٠٠٨، ص ٢٧.
- (٢٦) Dalew,Bomberger: Evaluation Of Training in Human Service Organizations; Qualitative case study, phd . dissertation, the graduate, the Pennsylvania state universi

Abstract

The objective of the current research is to identify the theoretical bases for evaluating the training programs through some international models, to identify the elements of the evaluation of the training programs, to identify the international models for evaluating the training programs. The current research used descriptive analytical methodology. For the trainees before the start of the training activity, the scarcity of the adoption of the results of the evaluation as one of the annual evaluation tools for the trainees, the weakness of the participation of educational experts in evaluating the performance of the trainees. Based on these results, the study recommended a number of recommendations, among which are the following: The necessity of employing the tribal assessment of the trainees prior to the start of the training activity, the necessity of adopting the results of the evaluation as one of the annual evaluation tools for the trainees.