

الوحدة الثانية

تصميم وتنفيذ وتقييم

برامج التدريب بالنسبة للمدربين

المراحل الرئيسية لبرنامج إعداد المدربين:

- المرحلة الأولى: الاختيار الأولى من خلال استمارة الترشيح و السيرة الذاتية.
- المرحلة الثانية: الاختيار وتحديد المستوى من خلال المقابلة واللقاء الجماعي.
- المرحلة الثالثة: وتتكون من ورشتي عمل تمهيديتين كمقدمة لإعداد المدربين ومفاهيم التخصص.
- المرحلة الرابعة: وتتكون من ورشتي عمل متخصصتين، الأولى في إعداد المدربين والثانية في مجال التخصص.
- المرحلة الخامسة : وتتكون من ورشتي عمل متقدمتين الأولى في إعداد المدربين والثانية في مجال التخصص .
- المرحلة السادسة : وهي عبارة عن جلسة تجريبية يديرها المشارك لتحديد المستوى النهائي لأدائه كمدرّب.
- المرحلة السابعة: متابعة المشارك بعد تنفيذ برنامج إعداد المدربين.

المرحلة الأولى: الاختيار الأولي من خلال استمارة الترشيح والسيرة الذاتية:

الهدف من هذه المرحلة هو اختيار أفضل العناصر المتقدمة من أجل ضمان جودة الاستثمار (الوقت ، الجهد ، الموارد) في العناصر البشرية المختارة وذلك لتقليل المخاطر الناتجة عن سوء الاختيار ، وعلى هذا الأساس يتم في هذه المرحلة إرسال خطابات للجمعيات ، تحتوي على شرح البرنامج ومعايير الاختيار التي سيتم على أساسها تحديد المشاركين من إجمالي المرشحين من قبل الجمعيات.

المعايير التي يمكن أن تستخدم للمفاضلة بين المرشحين من خلال مراجعة السير الذاتية:

- خبرة في مجال العمل التنموي لا تقل عن سنة.
- مؤهل مناسب ويفضل من حصل أو يخطط للقيام بدراسات إضافية.
- خبرة سابقة في إعداد أو تنسيق أو تنفيذ برامج تدريبية.

هذا بالإضافة إلى: خطاب ترشيح الجمعية أو الهيئة التنموية التي التالية: تفيد ترشيحه للمشاركة في برنامج إعداد المدربين للعمل كمدرّب على أن يتضمن هذا الخطاب تقرير عن مبررات ترشيحه وأهم ما لديه من صفات تؤهله للعمل كمدرّب.

يطلب من المشارك أن يرفق مع السيرة الذاتية مقترح يتضمن النقاط التالية:

- لماذا يريد العمل في مجال التدريب.
 - ما يتوقع إضافته للعمل التنموي سواء من خلال المنظمة التي يعمل بها أو على نطاق أكبر من ذلك.
 - خطته المستقبلية للعمل كمدرّب .
 - استمارة الترشيح التي يوضح فيها رغبته في العمل كمدرّب.
 - تعهد بتوفير الوقت الكافي لحضور كل ورش العمل الخاصة بالبرنامج.
- بعد استقبال الترشيحات من الراغبين في الانضمام لبرنامج إعداد المدربين، تقوم لجنة مشكلة من المسؤولين عن تنفيذ البرنامج باختيار أنسب المتقدمين للبرنامج على أساس معايير الاختيار سابقة الذكر.
- المرحلة الثانية: الاختيار وتحديد المستوى من خلال المقابلة واللقاء الجماعي:**
- الهدف من تنظيم هذا اللقاء هو اختيار أفضل العناصر من بين المرشحين من خلال ملاحظتهم عن قرب أثناء تفاعلهم مع الزملاء في البرنامج، كما تهدف هذه المرحلة أيضا إلى تدقيق و تأكيد المعلومات والبيانات الخاصة بالمشارك والتي جاءت باستمارة الترشيح الأولية.
- المعايير التي يمكن أن تستخدم للحكم على المهارات الشخصية للمشاركين أثناء إجراء المقابلة الفردية واللقاء الجماعي كالتالي:

1- المعارف:

خبرة المشاركين بأهداف وعملية تنمية المجتمع وما إذا كان لديهم قراءات وثقافة في مجال عمل المنظمات غير الحكومية منعكسة في مناقشاتهم وعروضهم.

2- المهارات:

مبادئ الاتصال الأولية (تحدث – إنصات) لدى المشارك وقدرته على الإقناع.

3- السلوك / الاتجاهات:

قدرة واستعداد المشارك للعمل كعضو في فريق ومدى استعداده للتغيير وتقبل آراء الآخرين.

مراحل تقييم المشاركين خلال عملية الاختيار وتحديد المستوى:

تنقسم عملية التقييم الأولى إلى خطوتين:

الخطوة الأولى :

من خلال دعوتهم للقاء جماعي لمدة يوم لملاحظة أداء المشارك عن قرب لقياس تفاعله مع الآخرين ومدى جرأته وثقته بنفسه وقدرته على الإقناع واستعداداته الأولية للعمل كمدرّب واتجاهاته وسلوكه ومدى ما لديه من عمق التفكير وسرعة البديهة، يتم خلال اللقاء الجماعي عرض ومناقشة موضوعات مثل: أهمية التدريب في استمرارية الجهود التنموية، ومعوقات

التدريب، ومواصفات المدرب الكفاء في مجالات عمل المنظمات غير الحكومية. استعراض المهارات الفردية للمشاركين من خلال تقديم عروض وجيزة حول أحد الموضوعات التي يختارونها أثناء عقد اللقاء المجمع، مثال ذلك إعداد وعرض قصة نجاح في مجال المنظمات غير الحكومية .

الخطوة الثانية:

يقوم المدربون بالملاحظة الدقيقة للسلوك الفردي للمشاركين من خلال قائمة ملاحظة لرصد مدى توافر بعض المعايير مثل المهارات الشخصية، والمعرفة، الاتجاهات، وأوجه القوة في أداء المتدرب على أن يتم إعطاء المتدرب درجة (بين جيد (3) أو متوسط (2) أو ضعيف (1) أو لم تتضح (0) وبعد انتهاء اليوم المجمع (أو خلال اليوم التالي) يتم إجراء لقاءات فردية مع الحاصلين على درجات متقدمة.

بعد انتهاء اللقاء الجماعي والمقابلات الفردية ترسل الجهة المنظمة للمشاركين خطابات لتعريفهم بالنتائج. وفي حالة القبول يتم إخطار المشارك بطريقة اتصال لاستكمال الإجراءات، أما في حالة الاعتذار، ترسل الجهة المنظمة خطاب يوضح للمتدرب أسباب عدم قبول ترشيحه مع الإشارة إلى أنه قد تقرر الاحتفاظ بطلبه في قاعدة البيانات الخاصة بفريق التدريب لحين ورود فرصة أخرى مناسبة.

المرحلة الثالثة: البرنامج التدريبي الأول التمهيدي "إعداد المدربين والبرنامج المتخصص":

أولاً: إعداد المدربين:

يهدف المستوى الأول في هذه المرحلة إلى التأكد من أن المشارك لديه القدرة لفهم واستخدام دورة حياة العملية التدريبية وإدارة جلسة تدريبية بشكل فعال بالإضافة إلى التأكد من فهمه وتطبيقه لمبادئ تعليم الكبار.

معايير اجتياز المستوى الأول:

1-المعارف:

فهم مراحل العملية التدريبية، وأهمية التدريب في تنمية المجتمع، بالإضافة إلى معرفة مبادئ التعلم عند الكبار وكيف يمكن تطبيقها خلال مراحل العملية التدريبية وقدرة المتدرب على التفرقة ما بين التعليم والتدريب.

3- المهارات:

القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية وإدارة جلسة تدريبية لمدة تتراوح ما بين 15-20 دقيقة، والقدرة على إدارة الحوار مع المشاركين والإقناع بالإضافة إلى مهارات التحدث والإنصات مع الآخرين .

3- السلوك / الاتجاهات:

العمل كعضو في فريق وتقبل آراء الآخرين بالإضافة إلى الاقتناع بمبادئ التعلم عند الكبار وبأهمية المشاركة والبناء على خبرات الآخرين.

مراحل تقييم المشاركين:

- 1- قياس مدى التقدم في معارف المشاركين عن طريق الاختبار القبلي/ البعدي (Pre/ post) (مساعدة المشارك على استذكار بعض المعلومات والخبرات ذات الصلة بمبادئ إعداد المدرب).
- 2- قائمة ملاحظة يستخدمها المدرب من أجل تسجيل ملاحظاته على أداء المشارك أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي (تتضمن قائمة الملاحظة مجموعة من العناصر التي تساعد على اكتشاف شخصية المشارك عبر الجلسات المختلفة).
- 3- في الجلسة الأخيرة للبرنامج، يطلب من المشارك إعداد خطة عمل (لتطوير أدائه بناء على الملاحظات التي سجلت عليه أثناء العرض) يوضح بها الخطوات التي سوف يتخذها بعد انتهاء البرنامج لتعزيز المعارف والمهارات والسلوكيات التي اكتسبها بالبرنامج بالإضافة إلى خطته من أجل التغلب على مظاهر القصور قبل بداية البرنامج التالي.
- 4- استمارة التقييم النهائي توزع في نهاية الدورة التدريبية لقياس رد فعل المشاركين.

ثانياً: البرنامج المتخصص:

البرنامج التمهيدي للتخصص:

الهدف من البرنامج التمهيدي هو تزويد المشاركين بالمفاهيم والمبادئ الأولية لإعداد وتنفيذ أنشطة محلية ومحدودة في مجال التخصص.

معايير اجتياز المستوى الأول للبرنامج التمهيدي للتخصص.

1- المعارف:

الإلمام بالمفاهيم الأساسية للموضوع من حيث التعريفات والمصطلحات والموضوعات الفرعية والمدارس المختلفة التي تناولت الموضوع والانتقادات التي وجهت لكل منها.

2- المهارات:

قدرة المشارك على استخدام مهاراته في تخطيط وتقديم موضوع التخصص.

3- السلوك / الاتجاهات:

تغير اتجاه المشاركين من تبني الأساليب التقليدية في العمل التنموي واستخدام الأساليب الحديثة والفعالة التي تعمل على تمكين أفراد المجتمع وحل المشكلات بصورة جذرية.

مراحل عملية التقييم

- 1- قياس المعرفة لدى المشاركين باستخدام الاختبار القبلي / البعدي.
- 2- قائمة ملاحظة المدرب للتعرف على عمق فهم المشارك والتي سوف تتضح من درجة مشاركته والتساؤلات التي يطرحها خلال الجلسات المختلفة.
- 3- خطة ما بعد التدريب.

4- استمارة التقييم النهائي توزع في نهاية الدورة التدريبية لقياس رد فعل المشاركين.

المرحلة الرابعة: البرنامج التدريبي التخصصي: إعداد مدربين – البرنامج المتخصص

أولاً: برنامج إعداد المدربين:

الهدف من برنامج إعداد المدربين في هذه المرحلة هو التأكد من أن المشارك لديه معرفة كاملة بتصميم المناهج التدريبية وقادر على توظيفها في إدارة الجلسات. كما يهدف هذا المستوى أيضاً إلى التأكد من قدرة المشارك على إدارة المناقشات والجلسات التي تضم أعداد كبيرة من المشاركين (أكثر من 20 شخصاً).

معايير اجتياز المستوى الثاني من برنامج إعداد المدربين:

1- المعرفة:

فهم طرق التدريب المختلفة وتحديد مقومات العرض الفعال بالإضافة إلى تحديد أهم الأدوات والمعينات التدريبية.

2- المهارات:

القدرة على تصميم برنامج تدريبي وتنفيذ جلسة تدريبية كاملة (90 دقيقة)، بالإضافة إلى إتقان مهارات الإقناع عالية باستخدام الأفكار الجديدة بما في ذلك وضع خطة الجلسة التدريبية والاستخدام الفعال للوسائل والمعينات التدريبية.

3- السلوك / الاتجاهات:

استعداد المشارك لإدارة المناقشة لمجموعة تتكون من أكثر من 10 أفراد،
وتقبل آراء الآخرين والإقناع بأهمية التدريب في مجال التنمية والإيمان وتطبيق
وممارسة مبادئ تعليم الكبار.

مراحل عملية التقييم:

- 1- قياس المعرفة عن طريق الاختبار القبلي / البعدي.
- 2- قائمة ملاحظة المدرب.
- 3- قائمة ملاحظة العرض وتهدف إلى مساعدة المدرب على ملاحظة المشارك
أثناء قيامه بعمل عروض تجريبية أمام زملائه، ويطلب المدرب من المشاركين
تقييم أداء زميلهم.
- 4- يطلب من المشارك أن يقوم بعرض حالة عملية بهدف قياس قدرة المشارك
على تطبيق المعارف التي اكتسبها خلال البرنامج في الواقع العملي.
- 5- الجلسة الأخيرة من الدورة التدريبية يقوم المشارك بوضع خطة عمل
مستقبلية.
- 6- استمارة التقييم النهائي توزع في نهاية الدورة التدريبية لقياس رد فعل
المشاركين.

ثانياً: البرنامج المتخصص:

يتطرق البرنامج إلى المحاور الثلاث التالية:

1- المعرفة

زيادة معارف المشاركين في موضوع التخصص.

2- المهارات

زيادة مهارة المشاركين من خلال قدرته على التطبيق العملي للمعارف التي اكتسبها في موضوع التخصص.

3- السلوك والاتجاهات

تحول التوجه من التركيز على الشأن الشخصي إلى التركيز على الشأن العام / تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية وشعور ايجابي بالقدرة على إحداث تغيير إيجابي وإمكانية تمكين الآخرين والتحلي بالمرونة والاستعداد لفهم الرأي الآخر واكتساب روح العمل الجماعي.

مراحل عملية التقييم:

1- قياس المعرفة عن طريق الاختبار القبلي/ البعدي لمعلومات المشارك في موضوع التخصص.

2- قائمة ملاحظة المدرب لتقييم مستوى المدرب أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.

3- خطة ما بعد التدريب.

4- استمارة التقييم النهائي توزع في نهاية الدورة التدريبية لقياس رد فعل المشاركين.

المرحلة الخامسة : البرنامج المتقدم (إعداد المدربين والبرنامج المتخصص)

أولاً: برنامج إعداد المدربين:

يهدف البرنامج المتقدم لإعداد المدربين إلى التأكد من أن المشارك قد أصبحت لديه القدرة على إعداد مقترح تدريبي للمنظمات غير الحكومية كما صار قادراً على بناء العلاقات لبداية حياته المهنية كمدرب. كما يهدف هذا (المستوى) إلى قياس مدى ثقة المشارك بنفسه للعمل كاستشاري تدريب وانه صار مقتنعاً بأن التدريب يمثل (مهنة) للمستقبل.

معايير اجتياز البرنامج المتقدم:

1- المعرفة:

تحديد الأنماط المختلفة للمدربين و عناصر المقترح التدريبي، وتحديد عناصر تسويق التدريب بالإضافة إلى تحديد أهمية وأساليب نقل أثر التدريب إلى الواقع العملي.

2- المهارات:

القدرة على تصميم مقترح للتدريب وإجراء الاستشارات لتحديد الاحتياجات التدريبية ووضع خطة لبناء العلاقات في مجال التدريب.

3- السلوك / الاتجاهات:

لديه ثقة للمناقشة وإجراء الحوار، والعمل كاستشاري في مجال التدريب، ولديه اقتناع بأن التدريب يمكن أن يكون مهنة للمستقبل بالنسبة له، ولديه اتجاه لبناء علاقات مع المدربين والمكاتب الاستشارية في ذات مجال التخصص.

مراحل عملية التقييم:

- 1- قياس المعرفة باستخدام الاختيار القبلي / البعدي.
- 2- ملاحظة المشارك وسلوكه أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي باستخدام قائمة ملاحظة المدرب.
- 3- يطلب من المشارك عمل عرض أمام المشاركين (15-20 دقيقة) ويتم تقييم أدائه من خلال الملاحظة أثناء تنفيذ العرض.
- 4- تقييم المشارك من خلال استطلاع رأى الزملاء المشاركين في البرنامج في أداء القائم بالعرض، وملاحظة المشارك أثناء تنفيذ العرض.
- 5- يطلب من المشارك عمل مقترح تدريبي.
- 6- تقوم لجنة مشكلة من القائمين على برنامج التدريب بتقييم أداء المشارك للوقوف على أدائه وقدرته على العمل كمدرب من خلال ملاحظته أثناء تنفيذ العرض والوقوف على مدى عمق فهمه للمصطلحات التي تم عرضها خلال البرنامج المتخصص.
- 7- يعد المشارك خطة عمل في نهاية البرنامج التدريبي يوضح بها ما سوف يقوم به بعد التدريب من أجل تعزيز المعارف والمهارات والسلوكيات

التي اكتسبها خلال البرنامج، بالإضافة إلى خطته من أجل التعامل مع الجوانب التي مازالت في حاحه إلى تطوير في أدائه.

8- استمارة التقييم النهائي توزع في نهاية الدورة التدريبية لقياس رد فعل المشاركين.

ثانيا: البرنامج المتخصص:

الهدف من هذه المرحلة زيادة تمكين المشاركين من المفاهيم والمعارف الخاصة بموضوع التخصص.

معايير اجتياز المستوى المتقدم في موضوع التخصص .

1- المعرفة

زيادة معارف المشاركين في موضوع التخصص.

2- المهارات

زيادة مهارة المشاركين على التطبيق العملي للمعارف التي اكتسبوها في موضوع التخصص.

3- السلوك والاتجاهات

تبنى المنظور الشامل لمادة التخصص وتقديم اقتراحات بتنفيذ جلسات/ ورش عمل حول موضوع التخصص خارج نطاق الدورة التدريبية، والمبادرة بتجميع وتطوير مادة علمية متعلقة بموضوع التخصص.

مراحل عملية التقييم:

- 1- قياس التغير في مستوى المعرفة عن طريق الاختبار القبلي / البعدي لمعلومات المشارك في موضوع التخصص.
- 2- قائمة ملاحظة المدرب لتقييم مستوى المدرب أثناء تنفيذ الدورة التدريبية والوقوف على عمق فهمه للمصطلحات التخصصية التي تم عرضها.
- 3- خطة ما بعد التدريب لتعزيز المعارف والمهارات وتطوير أوجه القصور التي ظهرت أثناء تنفيذ الدورة.
- 4- توزيع استمارة التقييم النهائي في نهاية الدورة التدريبية لقياس رد فعل المشاركين.

المرحلة السادسة: الجلسة التجريبية:

يتم في هذه المرحلة تقييم أداء المشارك خلال جلسة تدريبية كاملة (لا تقل عن 90 ق) يتولى (إعدادها - تنفيذها - تقييمها).

الهدف من هذه المرحلة هو قياس قدرة المشارك على تطبيق المبادئ التدريبية التي اكتسبها طوال البرنامج التدريبي في الواقع العملي وقدرته على العمل بشكل مستقل بالإضافة إلى فهم المشارك للتخصص الذي يعمل به، ويستطيع نقله إلى مستويات مختلفة من المشاركين (أقل أو أعلى) وقدرة المشارك للتعامل مع المواقف غير المتوقعة.

معايير اجتياز المرحلة السادسة:

1- المعرفة:

الفهم الكامل لمراحل العملية التدريبية ومعوقات تطبيقها في مجال المنظمات غير الحكومية واستيعاب وفهم عناصر ومقومات العرض الفعال وتحديد عناصر التسويق الفعال للخدمات التدريبية في مجال المنظمات غير الحكومية.

2- المهارات:

تصميم برنامج تدريبي في مجال التخصص موجه إلى المنظمات غير الحكومية وتنفيذ يوم تدريبي بشكل مستقل مع الاحتياج إلى إشراف قليل من القائمين على تنفيذ البرنامج التدريبي بالإضافة إلى تصميم نظام لتقييم برنامج تدريب.

3- السلوك:

توافر الحماس والرغبة في العمل كمدرّب والجرأة والثقة بالنفس بالإضافة إلى الاقتناع بمبادئ التعلم عند الكبار.

مراحل عملية التقييم:

يتم تقييم المرحلة السادسة من خلال لجنة مشكلة من أعضاء اللجنة القائمة على التدريب وتقوم اللجنة بتقييم أداء المشارك أثناء قيامه بتنفيذ الجلسة التدريبية وكتابة تقرير ورفعها للمسؤولين بالمنظمة لاعتماده والتجهيز

لتسويقهم وتقديمهم للمجتمع مع التنويه أن لكل مشارك تقرير خاص به وشهادة من الجهة المنظمة باجتيازه لبرنامج تدريب المدربين ويمكن للمنظمات غير الحكومية الأخرى ومكاتب التدريب والاستشارات والجهات المانحة الاستعانة بهم لرفع قدرات العاملين لديها في مجال التنمية في موضوع التخصص بعد الإطلاع على التقرير المرفق والسيرة الذاتية الخاصة به.

المرحلة السابعة : متابعة المشارك بعد انتهاء البرنامج:

تهدف هذه المرحلة إلى دعم المشارك بعد انتهاء برنامج إعداد المدربين ومساعدته على مواصلة العمل والانطلاق في مجال التدريب.

بعد مضي ستة أشهر من انتهاء البرنامج التدريبي، يتم إرسال نموذج متابعة إلى المشارك يطلب منه استيفائه يوضح هذا النموذج إلى أي مدى استطاع المشارك أن يبدأ العمل كمدرّب ويمكن أن يقوم أحد المنظمين للبرنامج التدريبي بمليء الاستمارة خلال مقابلة مع المشارك. وبعد جمع الاستمارات وإجراء المقابلات مع كل المشاركين، يتم عقد لقاء مجمع لمدة يوم لمناقشة أهم المشكلات التي ظهرت ووضع خطة للتغلب عليها ومناقشة البدائل المختلفة المتاحة.

التقييم الكمي لأداء المشاركين خلال المراحل المختلفة للبرنامج:

أولاً: الدرجات المقترحة للتقييم:

يقترح أن يكون إجمالي الدرجات لجميع مراحل عملية التقييم 100 درجة توزع كالآتي:

البرنامج الأول: 15 درجة

البرنامج الثاني: 20 درجة

البرنامج الثالث: 30 درجة

الجلسة التجريبية: 35 درجة

ويلاحظ أن معدل الدرجات يتزايد مع التطور في البرنامج وذلك لإعطاء فرصة عادلة للمشاركين للتقييم بعد أن يصبحوا أكثر اندماجاً مع البرنامج، ويقترح استبعاد المشارك الذي يحصل على درجة أقل من 50٪ من إجمالي الدرجة في كل مرحلة أو في مرحلتين متتاليتين.

ثانياً: التقديرات المقترحة:

بناء على النظام الكمي الموضح أعلاه، يقترح أن يكون هناك أربعة تقديرات لتقييم المتخرج من البرنامج كالآتي:

1- المستوى الأول (أ) وهو الذي يحصل على 80 – 100 ٪.

2- المستوى الثاني (ب) وهو الذي يحصل على 65 – 79 ٪.

3- المستوى الثالث (ج) وهو الذي يحصل على 50 – 64 ٪.

4- المستوى الرابع (د) وهو الذي يحصل على أقل من 50 ٪.

وقد يقترح استبعاد الحاصل على المستوى (د) باعتباره غير مؤهل للعمل في هذا المجال.

عناصر نظام متابعة وتقييم برنامج إعداد المدربين:

- تحديد أهداف التقييم من البداية.
- فهم المشاركين لأهمية التقييم والنظام المقترح للتقييم.
- تصميم أدوات التقييم المناسبة حتى لا تشكل عبئا على المشارك.
- تأسيس قاعدة البيانات الأساسية للمشاركين قبل بدء البرنامج وقبل إجراء أية مقارنات .
- تجميع البيانات في الأوقات الصحيحة أثناء المراحل المختلفة لتنفيذ البرنامج.
- توفير الدعم الفني والنفسي للمشاركين لمساعدتهم على تحقيق النتائج المتوقعة.

التحديات والمعوقات وكيفية التغلب عليها:

- التفاوت في خبرات المشاركين قد يؤدي إلى تسرب بعضهم أو عدم مشاركتهم بصورة فعالة خلال التدريب.
- على القائمين على البرنامج مراعاة الدقة في اختيار المشاركين وفقا للمعايير المحددة للاختيار والتدقيق في مراجعة السير الذاتية لاختيار العناصر المناسبة.

- قد يصعب على منظمي البرنامج ملاحظة جميع المشاركين خلال اللقاء الجماعي لاختيار أفضلهم
- على منظمي البرنامج تقسيم مسئولية ملاحظة المشاركين في البرنامج بينهم واستخدام قائمة الملاحظة المعدة لذلك حتى يمكن إجراء تقييم صحيح للمشاركين.
- قد يكون من الصعب الحصول على ردود أفعال وآراء حقيقية من المشاركين حول البرنامج والقائمين عليه حيث أن البعض قد يشعر بالخرج من إبداء الرأي الصريح في البرنامج والقائمين عليه باعتبارهم مسئولين في الوقت ذاته عن تقييم أداء المشاركين.
- يمكن التغلب عليها باستخدام استمارات التقييم ويطلب من المشاركين عدم ذكر الأسماء بحيث تتاح الفرصة أمامهم للتعبير الحر عن آرائهم.
- قد يجد المشاركون في البرنامج صعوبة في استخدام بعض المصطلحات أو الأساليب المستخدمة في البرنامج.
- على القائمين على البرنامج ملاحظة مدى استخدام المشاركين لهذه المصطلحات والأساليب وتشجيعهم على استخدامها خلال المراحل المختلفة للبرنامج وفي تعاملاتهم مع الزملاء.

قائمة إعداد النظام المتكامل لتنفيذ وتقييم برنامج إعداد المدربين:

- 1- تحديد أهداف البرنامج.
- 2- تحديد المسؤولين عن البرنامج وتقسيم العمل بينهم.
- 3- تحديد الموارد المادية والبشرية المطلوبة لتنفيذ البرنامج ووضع إستراتيجية للحصول على هذه الموارد في الوقت المناسب.
- 4- تجهيز المادة العلمية وغيرها من المواد اللازمة للتدريب.
- 5- تنسيق الأمور الإدارية المتعلقة بتنفيذ البرنامج مثال: المكان، المطبوعات، ووسائل الاتصال مع وبين العاملين والمشاركين في البرنامج.
- 6- وضع خطة زمنية لتنفيذ الأنشطة الرئيسية والفرعية للبرنامج.
- 7- تحديد معايير ثابتة ودقيقة لاختيار المشاركين.
- 8- إعداد قاعدة بيانات أساسية للمتقدمين للبرنامج.
- 9- إعداد النماذج اللازمة لمتابعة البرنامج وتقييم المشاركين.
- 10- إعداد نظام معلومات مناسب لحفظ مختلف البيانات والمعلومات الخاصة بالبرنامج والمشاركين فيه.



المراجع

- توفيق، عبد الرحمن (1994) العملية التدريبية، موسوعة التدريب والتنمية، الجزء الثاني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الدقي جيزة، مصر، ص 17.
- توفيق، عبد الرحمن، (2007) التدريب الأصول والمبادئ، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، ص 219-294.
- توفيق، عبد الرحمن (2006) تحديد الاحتياجات التدريبية بين الإهدار والاستثمار، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، الجزء الثامن، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك القاهرة، ص 20-22.
- توني نيوباري (2003) التدريب على جودة الخدمات، ترجمة شويكار زكي، سلسلة المدرب العملية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص 18.
- الشرعة، عطا الله محمد تيسير طافش (2008) إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان الأردن.
- عبيدات، شذى (2003) واقع إستراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

الغزاوي، نجم (2006) التدريب الإداري، الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 53.

الفاعوري، رفعت عبد الحليم، (2005) إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. ص 8.

الكبيس، عامر (2009) التدريب الإداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 7-12.

المبيضين، عقلة محمد وجرادات، أسامة محمد (2001) التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 124 .

هلال، محمد عبد الغني حسن، (2007) متابعة وتقييم التدريب: موسوعة التدريب (10) مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، ص 21-26.