

## الفصل التاسع

### مراحل التدريب: تقييم التدريب

أشتمل هذا الفصل على:

- تعريف تقييم التدريب. 
- أهداف تقييم التدريب. 
- عواقب عدم تقييم التدريب. 
- الأسس العامة لتقييم التدريب. 
- أنواع تقييم التدريب. 
- عناصر تقييم التدريب. 
- كيف تقاس نتائج التدريب؟ 
- نماذج تقييم التدريب. 
- أدوات تقييم التدريب. 
- مراحل تقييم التدريب. 
- دراسات ميدانية عن تقييم التدريب 

## تعريف تقييم التدريب:

مرحلة تقييم التدريب هي المرحلة الأخيرة في مراحل التدريب. وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التدريبي والارتقاء به، وتحسين خطة التدريب وتطويرها..

ويشير جرينيل Grinnel إلى مصطلح التقييم بأنه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها.

ويرى أرمسترونج Armsterong أن تقييم التدريب هو أية محاولة للحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية عن تأثير البرنامج التدريبي، ولتحديد قيمة التدريب في ضوء تلك المعلومات.

ويعرف مايك ويلز Mike Wills تقييم التدريب بأنه سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة.

وترجع أهمية تقييم التدريب كما يقول برانلي Branley إلى جمع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الفعالة المرتبطة باختيار وتبني وتعديل الأنشطة التدريبية المختلفة.

وتقييم التدريب ليست بالعملية السهلة، وإنما هي عملية معقدة، ومستمرة، سواء قبل أو أثناء أو بعد تنفيذ البرنامج التدريبي.

وتقييم التدريب عملية هادفة لقياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج تدريبية، ويستخدم في ذلك عدة أدوات منها على سبيل المثال: الاستقصاءات والملاحظة والتقارير والاختبارات.

ومن المهم في هذا السياق أن نوضح الفرق بين التقويم والتقييم، فالتقويم Evaluation أهم وأشمل من التقييم Assessment، والأخير يتوقف عند مجرد إصدار الحكم على

قيمة الأشياء، بينما يتضمن مفهوم التقييم بالإضافة إلى ما سبق - عملية تعديل وتصحيح الأشياء التي تصدر بشأنها الأحكام.

بمعنى أن التقييم هو إحدى خطوات التقييم، وهدفه تحديد المستوى الحالي لبرنامج أو مشروع أو خدمة أو لمنظمة.. أما التقييم فهو المرحلة اللاحقة التي تهدف إلى تحسين وتعديل وتطوير هذا المستوى الحالي لهذا البرنامج أو المشروع أو الخدمة أو المنظمة...

وهذا ويمكن تعريف مصطلح التقييم بأنه القيام بمجموعة من الإجراءات العلمية التي تهدف إلى تقدير ما يبذل من جهود لتحقيق أهداف معينة في ضوء ما أتفق عليه من معايير وما وضع من تخطيط مسبق. والحكم على مدى فاعلية وكفاءة هذه الجهود وما يصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء.

### أهداف تقييم التدريب:

بصفة عامة يمكن تحديد ثلاثة أهداف رئيسية تسعى عملية تقييم التدريب إلى تحقيقها هي:

- 1- التعلم: إن التقييم جزء رئيسي في العملية التدريسية لذا فهو يهتم بمعرفة مدى التعلم الحاصل أو التحسن والتطوير نتيجة للعملية التدريسية.
- 2- الإثبات: وينطوي هذا الهدف على محاولة تقديم إثبات أو أدلة على أن النشاط التدريبي حقق نتائج معينة أو تطورات معينة.
- 3- ترشيد العملية التدريسية في المستقبل: حتى يصب التدريب الذي يُقدم أكثر كفاءة وفعالية.
- 4- التطوير: ويعني ذلك تطوير البرامج المستقبلية بحيث تصبح أكثر فعالية، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في البرامج الحالية.

## عواقب عدم تقييم التدريب:

- يرصد جل بروكس Jill Brookes في كتابه «قدرات التدريب والتطوير» والمنشور عام 1995 عواقب عدم تقييم التدريب في عشرة نقاط هي كالتالي:
- 1- المدرب لا يستطيع الحكم على أدائه الخاص.
  - 2- مدير التدريب لا يستطيع الحكم على مستوى مدربيه.
  - 3- لا يمكن فحص فعالية مذكرة التصميم.
  - 4- لا يمكن معرفة ردود أفعال المتدربين نحو التدخل.
  - 5- المتدربون لا يمكن أن يقيسوا أو يفحصوا أو يسجلوا تقدمهم بدون وجود معايير واضحة ومعلومات مرتدة «تغذية عكسية».
  - 6- فقد فرص لتحريك المتدربين.
  - 7- إضافة التغيير في الأداء إلى التدخل تعتبر مستحيلة.
  - 8- نقل التعلم لا يمكن قياسه.
  - 9- المستفيد ليس لديه وسيلة يقيس بها فعالية التدخل.
  - 10- المستفيد لا يستطيع قياس التكاليف والمنافع للتدخل.

## الأسس العامة لتقييم التدريب:

- لتقييم التدريب بطريقة سليمة ومهنية، فلا بد من مراعاة مجموعة من الأسس، نذكر منها:
- 1- أن يتم التقييم بشكل موضوعي.
  - 2- أن يسترشد التقييم بالمنهج العلمي.
  - 3- أن يكون التقييم عملية مستمرة.
  - 4- أن يتم التقييم بشكل جماعي.
  - 5- أن يكون التقييم شاملاً.

- 6- أن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس.
- 7- من الأهمية أن يعاد النظر في برنامج التقييم بين الحين والآخر في ضوء التغييرات التي تحدث في برامج التدريب والتقدم والتطور في أساليب ووسائل التقييم.
- 8- أن يكون التقييم اقتصادياً في الوقت والجهد والنفقات بقدر الإمكان.

### أنواع تقييم التدريب:

هناك أنواع عديدة من تقييم التدريب نذكر منها على سبيل المثال:

- 1- تقييم جزئي وتقييم كلي أو شامل.
- 2- تقييم كفي وتقييم كمي وتقييم كفي كمي.
- 3- تقييم داخلي وتقييم خارجي.
- 4- تقييم مستمر وتقييم نهائي.
- 5- تقييم قبلي وتقييم بعدي.
- 6- تقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم أثناءه وتقييم بعد إنتهاءه وتقييم بعد انتهاءه بفترة.

وعلى سبيل المثال سوف يتم شرح التصنيف الأخير لأنواع تقييم التدريب في الصفحات القادمة.

### عناصر تقييم التدريب:

هناك عدة عناصر يوجه إليها التقييم هي:

- 1- البرنامج التدريبي.
- 2- المدرب.
- 3- المدرب.
- 4- القائمون على التدريب.
- 5- نتائج التدريب.

## كيف تقاس نتائج التدريب؟

يجيب عن هذا السؤال كيرك باتريك Kirk Patrick بقوله أنه هناك أربع مجموعات من نتائج التدريب يمكن قياسها هي كالتالي:

- 1- Reaction رد فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي.
- 2- التعلم: هل تعلموا المعارف والمهارات التي كان من المفروض أن يتعلموها؟
- 3- Behaviour السلوك: هل تغير سلوك المتدربين بسبب البرنامج التدريبي؟
- 4- النتائج: هل تحقق النتائج المرجوة من البرنامج التدريبي؟ (هل انخفضت نسبة شكاوي العملاء؟ هل زادت درجة ولاء العاملين؟..)

## نماذج تقييم التدريب:

هناك العديد من النماذج التي يمكن استخدامها في عملية تقييم التدريب نذكر

منها:

- |                         |              |
|-------------------------|--------------|
| أ - نموذج كيرك باتريك   | Kirk Patrick |
| ب - نموذج باركر         | Parker       |
| ج - نموذج سايرو         | CIRO         |
| د - نموذج هامبلين       | Hamblin      |
| هـ - نموذج معهد سراتاجو | Saratogo     |

## أ - نموذج كيرك باتريك:

هذا النموذج من أكثر النماذج شيوعاً واستعمالاً من قبل القائمين على العملية التدريبية. ويقترح كيرك باتريك أربعة مستويات لتقييم التدريب هي كالتالي:

### المستوى الأول: رد الفعل Reaction

حيث يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المشاركين (المتدربين) وأفكارهم فيما يتعلق بكيفية تطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع.

### المستوى الثاني: التعلم Learning

حيث يتم قياس التغييرات التي تمت في معارف واتجاهات ومهارات المشاركين.

### المستوى الثالث: السلوك Behaviour

حيث يتم قياس التغييرات التي حدثت في سلوك المشارك (المتدرب) وطريقة أدائه لمهام وظيفته.

### المستوى الرابع: النتائج Results

حيث يتم قياس نتائج وأثر البرنامج التدريبي في تحقيق أهداف وخطط المنظمة. ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات والمعلومات عن هذه المستويات.

### ب- نموذج باركر:

حدد باركر كذلك أربعة مستويات لتقييم التدريب، مما يتطلب معه جمع البيانات والمعلومات عن هذه المستويات:

- 1- رضا المتدرب: ردود فعل المتدرب تجاه البرنامج التدريبي ويمكن الحصول عليها من خلال استمارة معدة لذلك.
- 2- المعارف التي اكتسبها المتدرب: ويتم تقييم هذا المستوى من خلال مجموعة من الاختبار التي يجب أن يعدها مدرب البرنامج التدريبي.
- 3- أداء العمل: ويتم تقييم هذا المستوى من خلال مجموعة من المعايير الموضوعية لقياس الأداء الوظيفي بعد البرنامج التدريبي.
- 4- أداء المجموعة: حيث يتم هنا تقييم نتائج المجموعة ككل بعد البرنامج التدريبي. إلا أن هذا التقييم مع أهميته إلا أنه أكثر مستويات التقييم صعوبة.

### ج - نموذج سايرو:

وضع هذا النموذج كل من وار Warr وبيرد Bird وراكهام Rackham وذلك في عام 1979 في كتابهم عن «تقييم التدريب الإداري». وحصل هذا النموذج على اسمه (CIRO) من الحروف الأولى لبنود التقييم المقترحة، وهي:

- |                               |          |
|-------------------------------|----------|
| 1- تقييم المحتوى              | Contents |
| 2- تقييم مدخلات التدريب       | Inputs   |
| 3- تقييم ردود أفعال المتدربين | Reaction |
| 4- تقييم مخرجات التدريب       | Outputs  |

### د - نموذج هامبلين:

حدد هامبلين خمسة مستويات لتقييم التدريب هي:

- 1- المستوى الأول - ردود أفعال المتدربين تجاه البرنامج التدريبي: ويجري هذا التقييم أثناء البرنامج وبعده مباشرة وفي وقت لاحق.
- 2- المستوى الثاني - التعلم: ويهدف إلى تقييم التطور الذي حدث في اتجاهات ومعارف ومهارات المتدربين. ويجب إجراء هذا التقييم قبل وبعد البرنامج، ثم مقارنة نتائج القياس القبلي مع نتائج القياس البعدي.
- 3- المستوى الثالث - السلوك الوظيفي: وهنا يتم التحقق من أن الأداء الوظيفي قد تغير إلى الأفضل نتيجة البرنامج التدريبي. ويجب إجراء هذا التقييم قبل البرنامج وبعده.
- 4- المستوى الرابع - الإدارة والمنظمة: على هذا المستوى يتم قياس تأثير البرنامج التدريبي على إدارة المتدرب أو مجموعته، وتحليل التكاليف والمنافع للتأكد من ذلك.
- 5- المستوى الخامس - القيمة النهائية: حيث يتم الاهتمام على هذا المستوى بمدى تأثير

البرنامج التدريبي على ربحية المنظمة ودرجة استمرارها. إلا أن هذا التقييم مع أهميته إلا أنه أكثر مستويات التقييم صعوبة لأن هناك عوامل أخرى تتداخل مع التدريب في تحديد هذا المستوى.

#### هـ- نموذج معهد سراتاجو:

يتضمن هذا النموذج أربعة مستويات هي:

- 1- رضا المتدرب.
- 2- التغيير في التعليم.
- 3- التغيير في السلوك.
- 4- التغيير في التنظيم.

هذا ويمكن اقتراح الآتي بالنسبة لعملية تقييم التدريب:

بصفة عامة يمكن تقييم النشاط التدريبي من خلال مراجعة عملية إعداده وكيفية تنفيذه. وبالتالي يمكن أن تشير نتائج تقييم النشاط التدريبي إلى أربعة مخرجات هي كالتالي:

- 1- برنامج تدريبي ناجح (إعداد جيد - تنفيذ جيد).
- 2- برنامج تدريبي متعثر (إعداد جيد - تنفيذ سيئ).
- 3- برنامج تدريبي مقبول (إعداد سيئ - تنفيذ جيد).
- 4- برنامج تدريبي فاشل (إعداد سيئ - تنفيذ سيئ).

ويوضح الشكل رقم (16) هذه المخرجات.

والمهم هو أنه مهما كانت مخرجات عملية تقييم النشاط التدريبي، فإن هناك حاجة دائمة إلى التحسين والتطوير والتعديل والإضافة، بما يحقق لنا في المستقبل القريب نشاط تدريبي متميز وذو جودة عالية ويحقق الأهداف المرجوة منه.

إعداد البرنامج	إعداد جيد تنفيذ سيئ	إعداد جيد تنفيذ جيد
	برنامج تدريبي متعثر	برنامج تدريبي ناجح
إعداد البرنامج	إعداد سيئ تنفيذ سيئ	إعداد سيئ تنفيذ جيد
	برنامج تدريبي فاشل	برنامج تدريبي مقبول
	سيئ	جيد
	تنفيذ البرنامج	

شكل رقم (16)  
نتائج تقييم النشاط التدريبي

وبالنسبة لتقييم عائد التدريب، فإنه على سبيل المثال يتم الاهتمام بـ:

### 1- قياس كفاءة التدريب Training Efficiency

حيث يتم الاهتمام هنا بمدى التزام التدريب بالموارد المخصصة له ودرجة ترشيد هذه الموارد أو التكاليف.

### 2- قياس فاعلية التدريب Training Effectiveness

حيث يتم الاهتمام هنا بمدى تحقيق التدريب للأهداف المطلوبة منه.

### 3- قياس إنتاجية التدريب Training Productivity

حيث يتم الاهتمام هنا بموضوع هل تم تحقيق أفضل النتائج وأقصى عائد ممكن من برامج التدريب وبأقل قدر ممكن من الموارد أو التكاليف؟.

## أدوات تقييم التدريب:

هناك أدوات Tools عديدة يمكن الاستفادة منها في عملية تقييم التدريب نذكر منها:

- 1- الملاحظة.
- 2- المقارنة.
- 3- المقابلات.
- 4- الاستبيانات.
- 5- استطلاع رأي المتدربين.
- 6- استطلاع رأي المدربين.
- 7- الرجوع إلى الملفات والسجلات.
- 8- المقاييس.
- 9- الاختبارات.
- 10- صندوق الشكاوي.
- 11- صندوق المقترحات.
- 12- تقارير تقييم الأداء.
- 13- المؤشرات.
- 14- طريقة التجربة.

هذا وسيتم شرح بعض هذه الأدوات كمثال توضيحي. وسوف نستعير شرح خضر عطا الله في هذا الشأن كالتالي:

### 1- تقارير تقييم الأداء Performances Records:

تعتبر تقارير تقييم الأداء مصدراً جيداً عن سلوك الفرد وأدائه ومدى تعاونه وانتظامه ومعلوماته ويمكن لمسئول التدريب أن يلجأ إلى هذه التقارير قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرنامج لمعرفة التغيرات التي طرأت على سلوكه الوظيفي بما يعد دليل على مدى نجاح أو فشل التدريب.

## 2- المؤشرات Indicator:

يمكن قياس أداء العاملين واستخلاص أثر التدريب عن طريق جمع بيانات تعد في حد ذاتها مؤشرات توضح العائد من التدريب مثل سجلات الإنتاج أو معدل دوران العمل ومعدل الحوادث ومعدلات التغيب ودرجة الرضاء عن العمل ومعدلات التأخير وأخطاء العمل والجزاءات والشكاوي... إلخ، ويمكن لمسئول التدريب أن يجمع هذه البيانات قبل وبعد تنفيذ البرنامج وتقرير اتجاهاتها من حيث الارتفاع والانخفاض والتذبذب بحيث تعطيه انطباعات صحيحة عن مستوى التدريب ونتائجه.

## 3- طريقة التجربة Experiment:

تقوم هذه الطريقة على اختيار مجموعتين من الأفراد متشابهتين في مستوى الخبرة والمهارة ومعدلات الأداء ونوع وظروف العمل والإمكانيات المتاحة، وبعد تقييم المجموعتين على أسس محددة تخضع إحداها (المجموعة التجريبية) لبرنامج تدريب معين بينما لا تخضع الأخرى (المجموعة الرقابية) لأي برنامج تدريبي.

وبعد انتهاء البرنامج التدريبي يعاد تقييم المجموعتين على أساس نفس العوامل التي اتخذت من قبل معايير للتقييم وبذلك يتم التعرف على الفروق التي أحدثها البرنامج التدريبي. وبصفة عامة فإن نوع أداة القياس التي سوف يتم اختيارها تختلف حسب مستوى التقييم، فمثلاً أداة القياس قد تختلف عما إذا كان التقييم على مستوى رد الفعل أو مستوى التعلم أو مستوى السلوك أو مستوى النتائج.

## 4- مقاييس التدريب:

ومن أفضل الكتابات التي اهتمت بعملية قياس فعالية التدريب، ما كتبه مايك ويلز Mike Wills في كتابه عن «إدارة عملية التدريب» ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي ومراجعة حنان بنت عبد الرحيم الأحمدى، والمنشور عام 2005. حيث قسم مايك ويلز مقاييس التدريب إلى أربع قوائم هي كالتالي:

- 1- الناحية المالية.
  - 2- مدى الاستفادة.
  - 3- الوقت.
  - 4- العملية.
- وتعد القوائم الثلاث الأولى كميةً. ومن السهل نسبياً قياسها، ولكن يمكن تصورها على أنها بيروقراطية. ويتعين استخدام المقاييس الكمية بحرص - وأحد أشهر مقاييس الوقت هو عدد ساعات التدريب التي تلقاها كل موظف في السنة، وترصد العديد من الشركات مدة (40) ساعة لكل موظف. وعلى الرغم من أن هذا يعد مفيداً كدليل، إلا أنه من الممكن تخيل موقف تحتاج فيه قوة العمل الماهرة إلى ساعتين فقط من التدريب كل عام. وينبغي أن يرتبط التدريب دائماً بالحاجة.

#### 1- المقاييس المالية:

تهتم المقاييس المالية بعنصرين هما: التكاليف والإيرادات.

#### أ- التكاليف:

- ومن أمثلة مقاييس تكلفة التدريب نذكر:
- الموازنة السنوية الكلية المخصصة للتدريب.
  - استثمار التدريب بالنسبة لكل موظف / كل عام.
  - استثمار التدريب بالنسبة لكل مدير / كل عام.
  - تكلفة توفير يوم من التدريب بدون إعاشة.
  - تكلفة توفير يوم من التدريب مع الإعاشة.
  - تكلفة توظيف المدرب في اليوم.
  - تكلفة استئجار مستشار في اليوم.
  - موازنة التدريب السنوية كنسبة مئوية لتكاليف التوظيف الكلية للشركة.
  - موازنة التدريب السنوية كنسبة مئوية لعائدات الشركة.

والتكلفة السنوية لتوفير التدريب يمكن أن تشمل ( أو لا تشمل ) أجور الطلاب في أثناء تدريبهم، وذلك وفقاً للتقليد المتبع في الشركة التي تقارن تدريبك بها.

## ب- الإيرادات:

إذا كنت تدير منظمك التدريبية كمركز للموازنة، فسوف تهتم أيضاً بالمقاييس التي تسمح لك بمقارنة إيراداتك بإيرادات المنظمات المشابهة. وفيما يلي مختارات بالمقاييس التي يمكنك استخدامها:

- الإيرادات بالنسبة لكل مدرب في العام.
- الإيرادات بالنسبة لكل مدرب في اليوم.
- الإيرادات كنسبة مئوية لموازنة التدريب.
- الإيرادات بالنسبة لكل يوم من أيام الدورة المطورة.
- الإيرادات بالنسبة لكل متر مربع من مساحة التدريب.

## 2- مقاييس الاستفادة:

المجالان الرئيسيان للاستفادة هما استفادة المدرب واستفادة المرفق.

### أ- استفادة المدرب:

- النسبة المئوية للتدريب المباشر - النسبة المئوية للوقت الذي يقضيه المدرب داخل الفصل الدراسي.
- نسبة وقت تقديم الدورة إلى وقت إعدادها - كم من الوقت الذي ينقضي في تقديم الدورة مقارنة بالوقت المنقضي في الإعداد لها. وغالباً ما يعبر عنه بنسبة مئوية.

### ب- استفادة المرفق:

استفادة المرفق هي ببساطة النسبة المئوية للوقت الذي تكون فيه غرف التدريب مستخدمة. وإذا كان لديك مركز للتعليم المفتوح، فسوف تحتاج إلى أن تعبر عن الاستفادة كنسبة مئوية للوقت الذي تكون فيه ساحات التعليم مستخدمة.

### 3- مقاييس الوقت:

مقاييس الوقت تشمل على سبيل المثال:

- أ - ساعات التدريب بالنسبة لكل موظف في كل عام.
- ب- الوقت بين التعرف على الحاجة إلى التدريب، وتقديم التدريب.
- ج- عدد الساعات اللازمة لتطوير ساعة واحدة من التدريب.
- د- النسبة المئوية للتدريب الذي يكتمل في خلال الحدود الزمنية المقبولة (ينبغي أن يكون الهدف بنسبة 100 في المائة دائماً).

### 4- مقاييس العملية:

إن قياس فعالية التدريب يعد بأن يكون بحثاً مثيراً من وجهة نظر العملية. كما تسمح الأسئلة التي تطرحها العملية بتقويم فعالية التدريب دون التقييد بالأرقام. وأحد الأسئلة الرئيسية سيكون هو ما إذا كان للمنظمة عملية تدريبية. أما الأسئلة الممكنة الأخرى فهي:

- هل يتلقى كل الموظفين تدريباً للقيام بوظائفهم؟
- هل كفاءتهم تضمن جودة أدائهم الوظيفي؟
- هل لديك موظفون تشتمل أدوارهم الوظيفية على:
  - إدارة التدريب؟
  - تقديم التدريب؟
  - الإدارة التدريبية؟
- هل أجاز مسئولو التدريب بوصفهم:
  - مدربين محترفين؟
  - مدربين للموضوعات التدريبية؟
- هل أنت تستخدم دورات تدريبية معتمدة؟

- هل اكتمل لديك تحليل الحاجات التدريبية؟
- من أين تأتي الحاجات التدريبية:
  - أهى من طلبات الأفراد؟
  - أهى من طلبات المديرين؟
  - أهى تفويض مشترك بينهم؟
  - أهى من متطلبات الوظيفة؟
  - أهى من الحاجات التنظيمية؟
  - أهى من الحاجات الإدارية؟
  - أهى من ضمن خطط تطوير الأفراد؟
- هل ترتبط الحاجات التدريبية بخطة العمل؟
- 
- كيف ترتب هذه الحاجات حسب أولوياتها؟
- هل يمكنك تأكيد مصداقية هذه الحاجات لتضمن أن التدريب حل مناسب؟
- هل لدى الموظفين خطط «حياة» للتطوير؟
- هل لديك خطة تدريبية شاملة للعمل الذي تعمل به؟
- إلى أي مدى يمكن تحقيق الخطة التدريبية؟
- كيف تختار الدورات الجديدة؟
- كيف تضمن جودة هذه الدورات؟
- إذا تعيّن عليك تطوير دوراتك الخاصة، فما العملية التي تستخدمها لتطوير هذه الأدوات؟
- كيف تختار المدربين؟
- كيف تضمن جودة هؤلاء المدربين؟
- هل لديك ميزانية للتدريب؟
- كم مرة يتم إلغاء الدورات بسبب أولويات أخرى؟

- إلى أي حد ينسحب الموظفون من الدورات؟
- هل لديك غرفة مخصصة للتدريب؟
- في حال استخدامك مرافق تدريبية من الخارج، كيف تضمن أنها كافية من حيث الجودة، ومناسبة لحاجاتك؟
- هل لدوراتك أهداف سلوكية؟
- هل يتم اختبار هذه الأهداف؟
- هل يكمل الطلاب الإجابة عن استبانة ما في نهاية الدورة؟
- هل تُحفظ الاستبانات في ملفات؟
- كهل يتم تحليل الاستبانات؟
- من يتلقى التحليل؟
- ما الطرق الأخرى التي تستخدمها لتأكيد المصداقية؟
- هل يتم التقويم بعد اكتمال الدورة؟
- هل يوجد سجل تدريبي لكل موظف؟
- هل السجل يشمل:
  - الدورات المطلوبة؟
  - التواريخ المخطط لها؟
  - تواريخ اكتمال الدورات؟
  - نتائج الاختبارات؟

### مراحل تقييم التدريب:

يمكن أن نحدد أربع مراحل لتقييم التدريب هي كالتالي:

#### أولاً: التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي.

هذه المرحلة تتضمن العديد من الخطوات نذكر منها:

- 1- ضرورة التحديد الدقيق لأهداف التدريب والنتائج المتوقع تحقيقها من البرنامج التدريبي.
- 2- متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المدرب المتميز والمناسب للبرنامج التدريبي.
- 3- متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المادة التدريبية وتصديرها بالعدد المطلوب، وتوفير مكان التدريب المناسب، وتوفير الوسائل السمعية البصرية المطلوبة وأنها جاهزة للاستخدام.
- 4- متابعة وتقييم المرشحين للبرنامج للتأكد من أن شروط القبول بالبرنامج تنطبق عليهم.
- 5- استطلاع آراء المرشحين للبرنامج حول توقعاتهم من البرنامج، وحول موضوعاته وترتيبها.

### ثانياً: التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي

تهدف هذه المرحلة إلى: متابعة وتقييم كل خطوة من خطوات التدريب أثناء التنفيذ للتأكد من أن البرنامج التدريبي يسير وفقاً لما هو مخطط له من قبل.

وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات نذكر منها:

- 1- مدى تحقيق البرنامج لأهدافه.
- 2- مدى ملائمة تصميم وتنظيم البرنامج لأهدافه الرئيسية.
- 3- مدى الالتزام بالمنهج التدريبي من قبل المدرب.
- 4- مدى كفاءة الأساليب التدريبية المستخدمة.
- 5- مدى كفاءة الوسائل التدريبية المستخدمة.
- 6- مدى حرص المدرب على الالتزام بمبادئ التدريب.
- 7- مدى حرص المدرب على أخلاقيات التدريب.

## نموذج استمارة توقعات المتدربين من البرنامج التدريبي

### إعداد: أ. د. مرحت محمد أبو النصر

- 1- اسم البرنامج التدريبي: .....
- 2- تاريخ البرنامج التدريبي: من / / إلى / / .....
- 3- اسم المتدرب (اختياري): .....
- 4- كيف تم ترشيحك لهذا البرنامج؟  
 من خلال طلبي  
 بواسطة رئيسي المباشر  
 بواسطة قسم أو إدارة التدريب  أخرى، تذكر .....
- 5- ما هي الأهداف التي تريد أن تحققها من وراء حضورك هذا البرنامج؟  
أ - .....  
ب - .....  
ج - .....  
د - .....
- 6- ما هي توقعاتك من هذا البرنامج بالنسبة:  
أ - للمعلومات .....  
ب - للاتجاهات .....  
ج - للأخلاقيات .....  
د - للسلوكيات .....  
هـ - للمهارات .....  
و - أخرى (تذكر) .....
- 7- هل لك احتياجات أو مطالب معينة تريد أن يتم تلبيتها في البرنامج؟  
 نعم  لا

8- في حالة الإجابة بـ «نعم» ما هي ؟

- أ - .....
- ب - .....
- ج - .....
- د - .....

9- يرجى كتابة أي ملاحظات تريد أن تنبه عليها في البرنامج حتى ينجح في تحقيق أهدافه:

- أ - .....
- ب - .....
- ج - .....
- د - .....

شكراً جزيلاً على حسن تعاونكم،

ويمكن استخدام بعض الأساليب التالية في تقييم البنود السابقة ذكرها:

- استقصاء آراء المتدربين بعد كل يوم تدريبي.
- الملاحظات التي يدونها مشرف البرنامج.
- رأي وملاحظات المدرب على البرنامج والمتدربين والقاعة والوسائل التدريبية.

**ثالثاً: التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي**

**تهدف هذه المرحلة إلى:**

- 1- التعرف على إيجابيات البرنامج التدريبي ومناطق القوة به.

- 2- التعرف على سليات البرنامج التدريبي ومناطق الضعف به.
- 3- تقييم المدرب.
- 4- تقييم المدرب.

**وفي ضوء ما سبق يمكن القيام بالآتي على سبيل المثال:**

- 1- إعادة النظر في الجوانب الإدارية إذا ظهر بها أي قصور.
- 2- إعادة النظر في المدربين.
- 3- إعادة النظر في المادة التدريبية.
- 4- تصليح الوسائل التدريبية المعطلة أو التي لا تعمل بالكفاءة المطلوبة.
- 5- توفير وسائل تدريبية حديثة.
- 6- تعديل التوقيتات الزمنية للبرنامج إذا لزم الأمر.

## نموذج استمارة تقييم متدرب بواسطة المدرب

إعداد: أ.د. مدحت محمد أبو النصر

- 1- اسم البرنامج التدريبي: .....
- 2- تاريخ البرنامج التدريبي: من / / إلى / /
- 3- اسم المتدرب (ثلاثي): .....
- 4- الشركة القائمة بالتدريب: .....

### عناصر تقييم المتدرب خلال البرنامج التدريبي

م	عناصر التقييم	ممتاز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)
1	الحضور					
2	الالتزام بالمواعيد					
3	المشاركة في النقاش					
4	الرغبة في التدريب					
5	العلاقات مع الزملاء					
6	العلاقة مع المدرب (الخبير)					
7	الحرص على التعلم					
8	درجة الاستفادة من البرنامج					
9	تحمل بعض المسؤوليات أثناء البرنامج					
10	قدرته على طرح أفكاره أثناء البرامج					

ملخص النتائج:

$$\begin{aligned} \text{المجموع الكلي} &= \text{درجة} \\ \text{النسبة المئوية} &= \text{المجموع الكلي} \times 2 = \% \\ &= \text{تقدير المدرب} \end{aligned}$$

تفسير الدرجات:

100-85 ممتاز

84-70 جيد جدا

69-55 جيد

أقل من 55 مقبول

اسم المدرب .....

توقيع المدرب .....

التاريخ: .....

## نموذج استمارة تقييم برنامج تدريبي بواسطة المدرب

إعداد: أ.د. مرحت محمد أبو النصر

- 1- اسم البرنامج التدريبي: .....
- 2- تاريخ البرنامج التدريبي: من / / إلى / /
- 3- اسم المدرب (اختياري): .....
- 4- كيف يمكنك الحكم على مستوى الجودة الذي حصلت عليه من البرنامج التدريبي؟

- |                                |                                   |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ممتاز | <input type="checkbox"/> جيد جداً |
| <input type="checkbox"/> جيد   | <input type="checkbox"/> مقبول    |

5- ما هي درجة استفادتك من البرنامج التدريبي؟

- |                                        |                                         |
|----------------------------------------|-----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> استفادة كبيرة | <input type="checkbox"/> استفادة متوسطة |
| <input type="checkbox"/> استفادة قليلة | <input type="checkbox"/>                |

6- ما هي أشكال هذه الاستفادة؟

- |                                   |                                     |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> معلومات  | <input type="checkbox"/> اتجاهات    |
| <input type="checkbox"/> سلوكيات  | <input type="checkbox"/> مهارات     |
| <input type="checkbox"/> أخلاقيات | <input type="checkbox"/> أخرى: تذكر |

7- ما هو رأيك في الملف التدريبي؟

- |                                |                                   |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ممتاز | <input type="checkbox"/> جيد جداً |
| <input type="checkbox"/> جيد   | <input type="checkbox"/> مقبول    |

8- هل غطى البرنامج التدريبي الموضوعات المطلوبة؟

- |                              |                                    |
|------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> نعم | <input type="checkbox"/> إلى حد ما |
| <input type="checkbox"/> لا  |                                    |

9- هل أتاح لك البرنامج التدريبي فرصة كافية للحوار والنقاش؟

- نعم  إلى حد ما  
 لا

10- ما هو رأيك في أساليب أدوات التدريب التي استخدمت؟

- ممتاز  جيد جداً  
 جيد  مقبول

11- ما هو رأيك في وسائل أدوات التدريب التي استخدمت؟

- ممتاز  جيد جداً  
 جيد  مقبول

12- هل مدة البرنامج التدريبي كافية؟

- كافية  كافية إلى حد ما  
 غير كافية

13- ما هو رأيك في قاعة التدريب؟

- مناسبة  مناسبة إلى حد ما  
 غير مناسبة

14- ما هو رأيك في مستوى المشروبات والتغذية التي قدمت أثناء فترات الراحة؟

- ممتاز  جيد جداً  
 جيد  مقبول

15- هل كان مشرف البرنامج التدريبي؟

- ممتاز  جيد جداً  
 جيد  مقبول

16- هل كان المدرب في البرنامج التدريبي؟

- ممتاز  جيد جداً  
 جيد  مقبول

17- هل توصي بعقد هذا البرنامج لزملائك أو لمرؤوسيك؟

- نعم  لا  
 بدون رأي

18- ما هو البرنامج التدريبي الذي ترى أنك في حاجة إليه في المستقبل القريب؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

19- ما هي مقترحاتك لتطوير البرامج التدريبية في المستقبل؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

شكراً جزيلاً على حسن تعاونكم،

والآتي نموذج آخر لتقييم برنامج تدريبي بعد انتهائه مباشرة خاص بمؤسست  
البتزل الكويتية « KPC » يمكن الاستفادة منه أيضاً في هذا الشأن :

### نموذج تقييم ردود الأفعال حول برنامج .....

الجهة المنظمة للبرنامج: .....

تاريخ انعقاده: .....

المُدرب: .....

مكان انعقاد البرنامج: .....

### عزيري المشارك / المشارك في البرنامج

إن مساهمتك في إبداء رأيك وانطباعاتك وردود أفعالك تجاه فعاليات البرنامج  
ستساعدنا على تقييم هذا البرنامج وتطويره في المستقبل.. يرجى وضع دائرة حول  
مستوى الإجابة التي تعبر عن رأيك مقابل كل عبارة مما يلي (في حالة وجود عنصر لا  
ينطبق اتركه خالياً):

5= أوافق تماماً      4= أوافق      3= أوافق إلى حد ما      2= لا أوافق      1= لا أوافق بالمرّة

### (1) موضوعات البرنامج

- | أوافق تماماً                                         | أوافق | لا أوافق بالمرّة |   |   |
|------------------------------------------------------|-------|------------------|---|---|
| 5                                                    | 4     | 3                | 2 | 1 |
| • كانت الموضوعات مفيدة لي في عملي.                   |       |                  |   |   |
| 5                                                    | 4     | 3                | 2 | 1 |
| • كانت الموضوعات وافية ومرتبطة باحتياجاتي التدريبية. |       |                  |   |   |
| 5                                                    | 4     | 3                | 2 | 1 |
| • كانت الموضوعات جديدة ومشوقة.                       |       |                  |   |   |
| • ملاحظات أخرى في هذا الجانب: .....                  |       |                  |   |   |

## (2) مدرب البرنامج

- | أوافق تماماً | لا أوافق بالمرّة |       |
|--------------|------------------|-------|
| 1            | 2                | 3 4 5 |
| 1            | 2                | 3 4 5 |
| 1            | 2                | 3 4 5 |
| 1            | 2                | 3 4 5 |
| 1            | 2                | 3 4 5 |
- المدرب على دراية كاملة بموضوعه وأعد له جيداً.
  - تمكن المدرب من إيصال المعلومات بفاعلية.
  - حرص المدرب على تحديد وعرض أهداف البرنامج من البداية.
  - حرص المدرب على فاعلية وحيوية اللقاءات والمشاركة الجماعية
  - ملاحظات أخرى في هذا الجانب: .....

## (3) المواد المطبوعات التدريبية الموزعة

- | أوافق تماماً | لا أوافق بالمرّة |       |
|--------------|------------------|-------|
| 1            | 2                | 3 4 5 |
| 1            | 2                | 3 4 5 |
| 1            | 2                | 3 4 5 |
- المواد التدريبية والمطبوعات الموزعة سأستفيد منها.
  - كانت المواد التدريبية واضحة وجذابة.
  - المادة التدريبية وازنت بين الجوانب النظرية والتطبيقية والحالات العملية.
  - ملاحظات أخرى في هذا الجانب: .....

## (4) وسائل الإيضاح وأساليب التدرب المستخدمة

- | أوافق تماماً | لا أوافق بالمرّة |       |
|--------------|------------------|-------|
| 1            | 2                | 3 4 5 |
| 1            | 2                | 3 4 5 |
| 1            | 2                | 3 4 5 |
- كانت وسائل الإيضاح المستخدمة متنوعة وفعالة.
  - كانت العروض الإيضاحية في متناول رؤية الجميع.
  - كانت هناك توازن بين المحاضرات المقدمة والمناقشات الجماعية.
  - ملاحظات أخرى في هذا الجانب: .....

## (5) المشاركون في البرنامج

- | أوافق تماماً                        | لا أوافق بالمرّة |   |   |   |                                                             |
|-------------------------------------|------------------|---|---|---|-------------------------------------------------------------|
| 1                                   | 2                | 3 | 4 | 5 | • كانت مستويات وخبرات المشاركين متجانسة ومتكاملة.           |
| 1                                   | 2                | 3 | 4 | 5 | • كان المشاركون متفاعلون مع موضوعات البرنامج وفعاليته.      |
| 1                                   | 2                | 3 | 4 | 5 | • كان التزام المشاركين بمواعيد المحاضرات والتعليمات عالياً. |
| 1                                   | 2                | 3 | 4 | 5 | • كان عدد المشاركين مناسباً في البرنامج في ضوء موضوعه.      |
| • ملاحظات أخرى في هذا الجانب: ..... |                  |   |   |   |                                                             |

## (6) جدول البرنامج

- | أوافق تماماً                        | لا أوافق بالمرّة |   |   |   |                                              |
|-------------------------------------|------------------|---|---|---|----------------------------------------------|
| 1                                   | 2                | 3 | 4 | 5 | • كانت مواعيد بداية ونهاية البرنامج مناسبة.  |
| 1                                   | 2                | 3 | 4 | 5 | • كانت فترات الراحة مناسبة وكافية.           |
| 1                                   | 2                | 3 | 4 | 5 | • كانت مدة اللقاءات والمحاضرات مناسبة.       |
| 1                                   | 2                | 3 | 4 | 5 | • توقيت عقد البرنامج كانت مناسباً لي.        |
| 1                                   | 2                | 3 | 4 | 5 | • مدة البرنامج كانت كافية بالنسبة لموضوعاته. |
| • ملاحظات أخرى في هذا الجانب: ..... |                  |   |   |   |                                              |

## (7) تسهيلات البرنامج وخدماته

- | أوافق تماماً                        | لا أوافق بالمرّة |   |   |   |                                                  |
|-------------------------------------|------------------|---|---|---|--------------------------------------------------|
| 1                                   | 2                | 3 | 4 | 5 | • مكان انعقاد البرنامج كان مناسباً لي.           |
| 1                                   | 2                | 3 | 4 | 5 | • قاعة لتدريب كانت واسعة وكافية لأهداف البرنامج. |
| 1                                   | 2                | 3 | 4 | 5 | • تجهيزات قاعة التدريب وترتيبها كانت مناسبة.     |
| 1                                   | 2                | 3 | 4 | 5 | • المقاعد كانت مريحة ومناسبة.                    |
| 1                                   | 2                | 3 | 4 | 5 | • كانت خدمة الأطعمة والمشروبات متنوعة وكافية.    |
| • ملاحظات أخرى في هذا الجانب: ..... |                  |   |   |   |                                                  |



## استمارة تقييم برنامج تدريبي

يرجى ملء البيانات التالية مع ترك وسيلة الاتصال:

الاسم:	اسم الدورة التدريبية:	(عملية / نظرية)
رقم المدرب:	اسم المنهج (TRACK):	
البريد الإلكتروني:	تاريخ الدورة التدريبية:	من / / إلى / /
رقم القاعة الدراسية:	اسم المدرب:	

تعليمات ملء الاستمارة:

- ضع دائرة حول التقييم المناسب.
- عند إعطاء عنصر من عناصر التقييم درجة تقل عن 70% يرجى ذكر الأسباب في الجزء المخصص لذلك بالاستمارة.

أولاً: الدورة التدريبية:

م	عناصر التقييم	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف جداً									
1	مدى الاستفادة من الدورة التدريبية طبقاً للأهداف المحدد لها	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
2	ملائمة الوقت الزمني طبقاً لأهداف الدورة	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
3	ملائمة المحتوى العلمي للمادة وأهداف الدورة	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
4	جودة المذكرات التي تقدمها IBM للمتدرب	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
5	ملائمة التدريبات العملية طبقاً لأهداف الدورة التدريبية	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0

ثانياً: المدرب

ضعيف جدا				مقبول			جيد		جيد جداً			ممتاز		عناصر التقييم	م
0	10	30	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	توضيح أهداف الدورة قبل بدئ التدريب	1
0	10	30	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	كفاءة المدرب في الشرح وتوصيل المعلومة	2
0	10	30	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	التزام المدرب بالوقت المحدد للدورة وفقاً للجدول	3
0	10	30	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	تحفيز المتدربين على المشاركة في التدريبات العملية	4

ثالثاً: الخدمة التدريبية:

ضعيف جدا				مقبول			جيد		جيد جداً			ممتاز		عناصر التقييم	م
0	10	30	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	مدى تعاون إدارة المركز في حل المشكلات الإدارية أو التنظيمية المتعلقة بالدورة	1
0	10	30	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	مدى ملائمة القاعات الدراسية (التنظيم، الترتيب.. إلخ).	2
0	10	30	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	المناخ العام للمركز (أماكن الراحة والكافيتريا، WC)	3

مراحل التدريب (تقييم المدرب)

ضعيف جدا				مقبول			جيد		جيد جداً			ممتاز		عناصر التقييم	م
0	10	30	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	مدى وجود نظام فعال للاتصال بين المتدربين والمركز	4

رابعاً: التقييم العام للدورة:

ضعيف جدا				مقبول			جيد		جيد جداً			ممتاز		عناصر التقييم	م
0	10	30	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	تقييمك بصفة عامة للدورة ككل.	1

وحرصاً من شركة IBM لتوفير خدمة تدريبية متميزة فنحن نرحب بأي اقتراحات من شأنها تعظيم استفادة عملائنا الكرام والارتقاء بمستوى الخدمة التدريبية، نرجو توضيح إيجابيات أو سلبيات الدورة المقدمة على وجه العموم .

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Training Course Evaluation Sheet

Please fill in the following details:

Training's Name:	Course Title:
Instructor's Name:	Duration: form: to:
Course Location / Class #:	Project Name:

- Please draw a circle to indicate your evaluation.
- In case of evaluating an element with less than 75%, please state the reasons in the comment space.

### The Course / Course Material:

	Evaluation Points	Excellent		Very Good			Good		Average			Below average			
		100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
1	Course objective achieved by the training														
2	Time allocated was sufficient to achieve objectives														
3	Course material met the objectives														
4	Quality of material provided														
5	Practical exercises consistency to the course														

### The Instructor / Trainer

	Evaluation Points	Excellent		Very Good			Good		Average			Below average			
		100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
1	Objectives have been clarified at the beginning of the course by instructor / trainer														

**مراحل التدريب (تقييم المدرب)**

	Evaluation Points	Excellent		Very Good			Good		Average			Below average			
		100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
2	Efficiency of instructor / trainer in explaining course's topics and delivering information	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
3	Instructor / trainer adherence to scheduled time plan for the course & session time management	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
4	Instructor / trainer encouragement to trainees for participation in exercises & activities during course	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0

**The Training Location & Facilities**

	Evaluation Points	Excellent		Very Good			Good		Average			Below average			
		100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
1	Cooperation level of management and staff at the training location	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
2	The training rooms arrangement and equipment suitability	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
3	General facilities (toilets , break area and cafeteria)	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
4	Responsiveness of training service provider to trainees requests	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0

Your opinion, comments and suggestions are important to help us to improve our services, please write below any comments you may have.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### رابعاً: تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهاءه بفترة:

في هذه المرحلة يتم تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهاءه بفترة معينة، ولتكن مثلاً شهر أو أكثر، وذلك للتأكد من مدى تحقيق التدريب لأهدافه ونتائجه المرجوة.

ويمكن استخدام بعض الأساليب التالية في تحقيق ذلك:

استقصاء آراء الرؤساء المباشرين للمتدربين عن مدى التحسن الذي حدث على معارف واتجاهات ومهارات وسلوكيات هؤلاء المتدربين، استقصاء آراء المتدربين إلى المكان الذي تلقوا فيه التدريب ومناقشتهم في مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي وكيف أنه ساهم أو العكس في تحسين أدائهم للأعمال التي يقومون بها..

ويمكن استخدام بعض الأساليب التالية في تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهاءه:

استقصاء آراء المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي، الملاحظات التي يدونها مشرف البرنامج، استقصاء رأي المدرب، عقد مجموعة من الاختبارات للمتدربين لمعرفة مدى التحسن الذي حدث على معارف واتجاهات ومهارات وسلوكيات هؤلاء المتدربين بعد البرنامج التدريبي.

نموذج متابعة وتقييم المرشح قبل التدريب بمعرفة الرئيس المباشر

اسم المدرب: .....

وظيفة المدرب: .....

اسم البرنامج التدريبي: .....

تاريخ البرنامج التدريبي: من / / إلى / /

م	عناصر التقييم	ممتاز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)
1	المعرفة:	1- الإلمام بالأسس وبالمبادئ العلمية في مجال التخصص.				
		2- المعرفة بقوانين ولوائح المنظمة.				
		3- القراءة وحب الاطلاع.				
		4- تطبيق المعلومات.				
		5- التقدم بالمقترحات.				
		6- توفير المعلومات				
مجموع الدرجات		درجة				
2	الأداء:	1- القيام بالمهام المطلوبة.				
		2- جودة العمل.				
		3- كمية العمل.				
		4- المحافظة على أدوات وأجهزة العمل.				
		5- الاستفادة من وقت العمل.				
		6- تطوير العمل				
مجموع الدرجات		درجة				
3	السلوك:	1- السلوك الإيجابي.				
		2- التعاون.				
		3- الانتظام				
		4- الولاء والانتفاء.				
		5- تحمل المسؤولية.				
		6- التجاوب مع الرؤساء.				
مجموع الدرجات		درجة				

## نموذج مقارنة تقديرات المدرب قبل التدريب وبعده

بمعرفة الرئيس المباشر

إعداد: د. د. مدحت محمد أبو النصر

م	الجانِب	التقديرات قبل التدريب	التقديرات بعد التدريب	الفرق بالإيجاب أو بالسلب
1	المعرفي			
2	الأدائي			
3	السلوكي			
4	المجموع الكلي			

مفتاح تفسير الدرجات:

ممتاز: من 90-78 درجة.

جيد جداً: من 77-63 درجة.

جيد: من 62-48 درجة.

ضعيف: من 32-18 درجة.

## نموذج تقييم ومتابعة المتدربين

نصت المادة رقم (3) من قرار السيد / رئيس الوزراء رقم 188 لسنة 1974 في شأن إنشاء وحدات للتدريب بمختلف الجهات في جمهورية مصر العربية بعض النماذج الهامة والتي يمكن الاستفادة منها في: تقييم ومتابعة المتدربين وقياس عائد التدريب، كالتالي:

هذا النموذج يوجه لرئيس العامل قبل التدريب وبعد عودته لعمله لقياس مدى استفادة المتدرب من التدريب وذلك لاستيفاء البيانات وإعادته إلى إدارة التدريب.

### أولاً: النواحي السلوكية:

م	عناصر التقييم	ممتاز (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)
1	ما هي درجة محافظة العامل على مواعيد العمل؟				
2	درجة استفادة العامل لوقت العمل.				
3	درجة تحمل العامل لمسئولية العمل.				
4	درجة إيجابية العامل للعمل والإقبال عليه.				
5	قدرة العامل على التعاون مع الآخرين.				
6	درجة تجاوب العمل مع الرؤساء وتقبله لانتقاداتهم بخصوص العمل.				
7	ما هو تقييمك العام للعامل من الناحية السلوكية؟				
	المجموع				

### ثانياً: نواحي الأداء:

1- ما هو معدل أداء العامل للعمل؟

.....

.....

.....

2- ما هي درجة إتقان العامل للعمل الذي يؤديه ؟

.....  
.....  
.....

3- ما قدرة العامل مع حسن التصرف في الظروف الطارئة ؟

.....  
.....  
.....

4- ما هي درجة محافظة على أدوات العمل وصيانتها ؟

.....  
.....  
.....

5- ما هي نسبة تسببه في وقع إصابات وحوادث أثناء العمل ؟

.....  
.....  
.....

6- ما هو تقييمك للعامل من ناحية الأداء ؟

.....  
.....  
.....

7- ما هو مدى حرص العامل على عدم حدوث فاقد في الخامات ؟

.....  
.....  
.....

8- ما هو رأيك في النواحي التي يمكن أن يركز عليها في برنامج التدريب ؟

.....  
.....  
.....

### ثالثاً: الخبرات والمعلومات:

1- ما هي درجة إلمام العامل باللوائح المنظمة للعمل؟

.....  
.....  
.....

2- ما هي درجة إلمامه بأحدث الأساليب المنشورة في مجال العمل؟

.....  
.....  
.....

3- ما هي درجة قدرته على الإطلاع والبحث؟

.....  
.....  
.....

4- ما هي قدرة العامل على تقديم آراء وأفكار جديدة، لخدمة مجال العمل؟

.....  
.....  
.....

5- ما هو تقييمك العام للعامل في مجال المعلومات والخبرات؟

.....  
.....  
.....

6- هل تعتقد أن العامل يحتاج إلى تدريب فعلاً؟ نعم / لا.. لماذا؟

1- .....

2- .....

3- .....

7- ما هي المعلومات التي تعتقد أنه في حاجة إليها ليرتفع مستوى أدائه؟

- 1- .....
- 2- .....
- 3- .....

ويستوفي هذا النموذج بمعرفة الرئيس المباشر للعامل مرتين حيث يجب على كل البنود/ بعضها التي تنطبق على وظيفة العامل: المرة الأولى قبل بدء التدريب والثانية بعد انتهاء التدريب أي بعد عودة المتدرب إلى نفس الوظيفة التي كان يمارسها قبل التدريب، وينبغي أن يعلم الرئيس المباشر أن إجاباته سوف تحاط بالسرية التامة وأنه لا علاقة لهذه الإجابات بالتقييم الإداري أو التقرير السنوي للمتدرب، فالتدريب وسيلة وليس غاية، وهو وسيلة بناء وليس معول هدم.

## نموذج قياس عائد التدريب

يمثل موضوع العائد من التدريب أحد الموضوعات الرئيسية التي نالت حظاً وافراً من الإرشادات في المجالات العلمية المعنية بمهنة التدريب. وفي هذا الصدد يؤكد Dakes (2005) بأن المسؤولين عن التدريب أصبحوا مطالبين بتقليل التكاليف وزيادة العائد، وذلك من خلال تحقيق قيمة مضافة لمنظمتهم، وربط تلك القيمة المضافة بشكل مباشر بأداء المنظمة الفعلي وبأسلوب علمي مقنع.

والآتي نموذج يمكن أن يساعدك في قياس عائد التدريب للبرامج التي تقدمها

منظمتك:

بعد التدريب					قبل التدريب					البيان
ضعيف	متوسط	جيد	جداً	ممتاز	ضعيف	متوسط	جيد	جداً	ممتاز	
										أولاً: النواحي السلوكية:
										1- المحافظة على مواعيد العمل
										2- استخدام وقت العمل
										3- القدرة على تحمل مسؤولية العمل
										4- الإيجابية في العمل والإقبال عليه
										5- القدرة على التعاون مع الآخرين
										6- التجاوب مع الرؤساء وتقبل انتقاداتهم في العمل
										7- التقييم العامل للرئيس.

بعد التدريب					قبل التدريب					البيان
ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز	
										ثانيا: نواحي الأداء
										1- سرعة أداء العمل.
										2- القدرة على إتقان العمل.
										3- حسن التصرف في الظروف الطارئة.
										4- المحافظة على أدوات العمل.
										5- وقوع إصابات وحوادث أثناء العمل.
										6- الحرص على عدم حدوث فاقد في الخامات.
										7- تقييم الرئيس للعامل

## دراسات ميدانية عن تقييم التدريب:

في إحدى البحوث الميدانية التي قام بها المؤلف عام 2000 لتقييم برنامج تدريبي تم تنظيمه بواسطة المؤلف لعدد 33 أخصائي اجتماعي من العاملين في جمعية «اختار أسرة الخيرية» بالقاهرة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

### أ - تقييم برنامج التدريب:

- جدول رقم (4) يعرض ستة بنود لتقييم برنامج التدريب من وجهة نظر المتدربين (الأخصائيين الاجتماعيين) ويمكن ترتيب هذه البنود تنازلياً طبقاً للوزن المرجح الذي حصل عليه كل بند كما يلي:
- 1- موضوعات الدورة مناسبة.
  - 2- موضوعات الدورة كافية.
  - 3- موضوعات الدورة غطت المعارف المهنية التي يحتاجها المتدربين.
  - 4- موضوعات الدورة أكدت على قيم واتجاهات مهنية هامة عند عمل المتدربين مع الأسر والكفلاء.
  - 5- موضوعات الدورة حسنت بعض المهارات المهنية لدى المتدربين.
  - 6- موضوعات الدورة وازنت بين الجانب النظري والجانب العملي.

جدول رقم (4)

تقييم برنامج التدريب من وجهة نظر المتدربين (ن = 33)

الترتيب	الوزن المرجح النسبي	النسب المئوية	التكرارات المرجحة	بدرجة قليلة 1	بدرجة متوسطة 2	بدرجة كبيرة 3	بنود تقييم برنامج التدريب	م
1	83.8	18.2	83	3	10	20	موضوعات الدورة مناسبة	1
2	77.8	16.9	77	7	8	18	موضوعات الدورة كافية	2
6	72.7	15.8	72	8	11	14	موضوعات الدورة وازنت بين الجانب النظري والجانب العملي	3
3	76.8	16.7	76	7	9	17	موضوعات الدورة غطت المعارف المهنية التي يحتاجها	4
4	75.8	16.4	75	7	10	16	موضوعات الدورة أكدت على قيم واتجاهات مهنية هامة عند عمل المتدربين مع الأسر والكفلاء	5
5	73.7	16.0	73	8	10	15	موضوعات الدورة حسنت بعض المهارات	6
		%100	456	40	58	100	المجموع	

ولعل حصول البندين الخامس والسادس على الترتيب قبل الأخير والأخير على التوالي قد يرجع إلى عدة أسباب منها: أن تحسين المهارات ليس بالعملية السهلة وتحتاج إلى وقت وجهد أكبر من مدة الدورة (4 أيام). أما أن الدورة في بعض الموضوعات غلب عليها الطابع النظري أكثر من الجانب العملي، فذلك قد يرجع إلى نقص في الإعداد الكافي لموضوعات الدورة من جانب بعض المتدربين.

وقد تم حساب دلالة التمثيل الوزني لتقييم برنامج التدريب، فاتضح أنه كما يلي:

- برنامج التدريب ضعيف من 0 إلى 198 درجة
- برنامج التدريب متوسط من 199 إلى 396 درجة
- برنامج التدريب جيد من 397 إلى 594 درجة

وبمقارنة مجموع التكرارات المرجحة لجميع بنود تقييم برنامج التدريب والذي يساوي = 456 مع الفئات السابقة، يمكن أن نقول أن برنامج التدريب يعتبر جيداً.

#### ب- تقييم أداء المدربين:

جدول رقم (4) يعرض عشرة بنود لتقييم أداء المدربين في الدورة من وجهة نظر المتدربين. هذا ويمكن ترتيب هذه البنود تنازلياً طبقاً للوزن المرجح الذي حصل عليه كل بند كما يلي:

- 1- المظهر الشخصي المناسب للمدربين.
- 2- التزام المدربين بالمواعيد.
- 3- مراعاة قواعد العلاقات الإنسانية.
- 4- قيام المدربين بالتحضير الجيد لموضوعات الدورة.
- 5- مراعاة فنون القيادة الرشيدة خلال التعامل مع المتدربين.
- 6- إلمام المدربين بالمادة العلمية والعملية المتعلقة بالدورة.
- 7- إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاركة في النقاش والحوار.
- 8- إتباع الأسلوب السليم والمنهج الصحيح في تقديم وعرض الموضوعات.

9- استخدام الأساليب التدريبية المتنوعة.

10- استخدام مساعدات الإيضاح المناسبة.

ولعل حصول البندين التاسع والعاشر على الترتيب قبل الأخير والأخير على التوالي،

قد يرجع إلى عدة أسباب منها: ضيق القاعة التي تمت بها الدورة، مع كثرة المتدربين (33 متدرّباً) وعدم توفر الكثير من مساعدات الإيضاح بالجمعية.

وقد تم حساب دلالة التمثيل الوزني لتقييم أداء المتدربين، فأتضح أنه كما يلي:

• أداء المدرّبين ضعيف من 0 إلى 330 درجة

• أداء المدرّبين متوسط: من 331 إلى 660 درجة

• أداء المدرّبين جيد : من 661 إلى 990 درجة

جدول رقم (5)

تقييم برنامج التدريب من وجهة نظر المتدربين (ن = 33)

الترتيب	الوزن المرجح النسبي	النسب المئوية	التكرارات المرجحة	بدرجة قليلة 1	بدرجة متوسطة 2	بدرجة كبيرة 3	بنود تقييم المدربين	م
4	84.8	10.3	84	2	11	20	قيام المدربين بالتحضير الجيد للموضوعات التي يقدمونها	1
6	81.8	9.9	81	3	12	18	مدى إلمام المدربين بالمادة العلمية والعملية المتعلقة بالدورة	2
8	78.8	9.5	78	5	11	17	اتباع الأسلوب السليم والمنهج الصحيح في تقديم وعرض الموضوعات	3
9	67.7	8.2	67	11	10	12	استخدام الأساليب التدريبية المتنوعة	4
10	62.6	7.6	62	14	9	10	استخدام مساعدات الإيضاح المناسبة	5
7	80.8	9.8	80	5	9	19	درجة إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاركة في النقاش والحوار	6
5	83.8	10.1	83	3	10	20	مراعاة فنون القيادة الرشيدة خلال التعامل مع المتدربين	7

م	بنود تقييم المدربين	بدرجة كبيرة 3	بدرجة متوسطة 2	بدرجة قليلة 1	التكرارات المرجحة	النسب المئوية	الوزن المرجح النسبي	الترتيب
8	مراعاة قواعد العلاقات الإنسانية	25	5	3	88	10.8	88.9	3
9	التزام المدربين بالمواعيد	30	3	صفر	96	11.7	97.0	2
10	المظهر الشخصي المناسب	33	صفر	صفر	99	12.1	100.0	1
	المجموع	204	80	46	818	%100		

وبمقارنة مجموع التكرارات المرجحة لجميع بنود تقييم أداء المدربين والذي تساوي 818 مع الفئات السابقة، يمكن أن نقول أن أداء المدربين في الدورة يعتبر جيداً.

### ج - تقييم سلوك المدربين:

- وجد المؤلف صعوبة شديدة في تقييم سلوك المدربين في الدورة، لذا لجأ المؤلف إلى استخدام أكثر من أسلوب لتحقيق الغرض، هذه الأساليب هي:
- 1- استمارة التقييم التي يملأها المدربون ليسجلوا انطباعاتهم وآرائهم.
  - 2- استمارة تقييم أعدت لهذا الغرض قام أحد المدربين بملئها في كل يوم تدريبي.
  - 3- أسلوب الملاحظة بالمشاركة Participant Observation، حيث حضر الباحث جميع الأيام التدريبية، وقام بكتابة العديد من الملاحظات على عدة جوانب مثل: التفاعلات والعلاقات بين المدربين، ودرجة مشاركتهم واهتمامهم، ومدى التزامهم، وحساسيتهم للنقد..
  - 4- الاستفادة من رأي وملاحظات المدربين بشكل يومي بالنسبة لسلوك المدربين وتقييم مدى استفادتهم.
  - 5- كشف الحضور والغياب لجميع أيام الدورة.

جدول رقم (6) يعرض لسبعة بنود لتقييم سلوك المتدربين في الدورة.  
ويمكن ترتيب هذه البنود تنازلياً طبقاً للوزن المرجح الذي حصل عليه كل بند كما

يلي:

- 1- التعاون مع الزملاء من المتدربين.
- 2- إيجابية السلوك العام للمتدربين.
- 3- الاهتمام بالتدريب.
- 4- التعاون مع المدربين.
- 5- المحافظة على مواعيد التدريب.
- 6- اشتراك المتدربين في المناقشة والحوار.
- 7- استفادة المتدربين من الدورة.

ولعل حصول البندين السادس والسابع على الترتيب قبل الأخير والأخير على التوالي مع أهميتهما، قد يرجع إلى عدة أسباب منها: حرص المتدربين على الإنصات أكثر من الحديث وذلك لتحقيق الاستفادة بشكل أكبر، حرص المتدربين على نقل معارفهم وخبراتهم بما قلل من المساحة المتاحة للمناقشة، قلة عدد الأيام التدريبية، التوقعات العالية من جانب المتدربين في أن الدورة ستحقق لهم استفادة كبيرة ونقله واضحة في مستوى أدائهم. وهذه التوقعات العالية بعيدة عن الواقع بعض الشيء، لأنه ليس بدورة تدريبية محدودة من حيث المدة والمكان والإمكانات المخصصة لها سوف تحقق الاستفادة الكبيرة التي يتوقعها المتدربين.

جدول رقم (6)  
تقييم سلوك المتدربين

الترتيب	الوزن المرجح النسبي	النسب المئوية	التكرارات المرجحة	بدرجة قليلة 1	بدرجة متوسطة 2	بدرجة كبيرة 3	بنود تقييم سلوك المتدربين	م
6	68.7	13.9	68	8	15	10	الاشتراك في المناقشة	1
4	70.7	14.3	70	9	11	13	التعاون مع المدربين	2
3	71.7	14.5	71	9	10	14	مدى الاهتمام بالتدريب	3
1	74.7	15.2	74	8	9	16	التعاون مع الزملاء من المتدربين	4
5	69.7	14.1	69	10	10	13	المحافظة على مواعيد التدريب	5
2	72.7	14.8	72	9	9	15	إيجابية السلوك العام للمتدربين	6
7	64.6	13.1	64	13	9	11	استفادة المتدربين من الدورة	7
		%:100	488	66	73	92	المجموع	

وقد تم حساب دلالة التمثيل الوزني لتقييم سلوك المتدربين، فاتضح أنها كما يلي:

- سلوك المتدربين ضعيف: من 0 إلى 231 درجة
- سلوك المتدربين متوسط: من 232 إلى 462 درجة
- سلوك المتدربين جيد: من 463 إلى 693 درجة

وبمقارنة مجموع التكرارات المرجحة لجميع بنود تقييم سلوك المتدربين والذي يساوي 488 مع الفئات السابقة، يمكن أن نقول أن سلوك المتدربين في الدورة كان جيداً.

### مقترحات الدورة:

- خرج المتدربون بعدة مقترحات بعد انتهاء الدورة يمكن ذكر أهمها فيما يلي:
- 1- أهمية عقد مثل هذه الدورات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين على الأقل مرة كل عام.
  - 2- أهمية عقد دورة تدريبية للأخصائيين الاجتماعيين المختصين بأمور الكفلاء، على أن تغطي هذه الدورة بجانب الموضوعات الاجتماعية جوانب متعلقة بالاتصال والإقناع والإعلام والتسويق الاجتماعي.
  - 3- أن يقوم كل أخصائي اجتماعي بتسجيل قصة حياة أسرة مميزة من ضمن الأسر التي يقوم الأخصائي الاجتماعي بدراستها، ومتابعتها وتوصيل الإعانات لها، بما يحقق ذلك من أهداف عديدة، منها: تبادل الخبرات الميدانية بين الأخصائيين الاجتماعيين بالجمعية، والاستفادة منها كحالات دراسية واقعية يستفاد منها في الفصول الدراسية بكليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية...
- وفي دراسة ميدانية أخرى قام بها المؤلف لتقييم برنامج تدريبي تم تقديمه للأخصائيين الاجتماعيين العاملين في شركة المقاولون العرب في عام 2001 في مقر المعهد الفني والمهني التابع للشركة بالقاهرة.
- ومن خلال تحليل نتائج استمارات التقييم التي قام بملئها الأخصائيون الاجتماعيون (المتدربون وعددهم 22) في نهاية البرنامج التدريبي يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم (7)

درجة الاستفادة من البرنامج التدريبي (ن = 20)

درجة الاستفادة	ك	%
كبيرة	11	55%
متوسطة	5	25%
قليلة	4	20%
مجموع التكرارات	20	100%

يتضح من الجدول رقم (7) أن معظم المتدربين بنسبة 80% أشاروا إلى أن درجة الاستفادة من البرنامج التدريبي كانت تتراوح ما بين كبيرة ومتوسطة.

جدول رقم (8) يعرض 11 بنداً لتقييم برنامج التدريب، يمكن ترتيبها تنازلياً من وجهة نظر المتدربين طبقاً لمتوسط الوزن المرجح لكل بند كالتالي:

- 1- توقيت البرنامج المناسب.
- 2- مدة البرنامج كافية.
- 3- مكان عقد البرنامج مناسب.
- 4- موضوعات البرنامج مناسبة.
- 5- موضوعات البرنامج كافية.
- 6- البرنامج أتاح الفرصة كافية للمتدربين للمشاركة في النقاش والحوار.
- 7- المدربون مستواهم جيد.
- 8- البرنامج حقق توقعات المتدربين.
- 9- الخدمات الإدارية جيدة.
- 10- المادة التدريبية جيدة.
- 11- الأساليب التدريبية مناسبة.

جدول رقم (8)

تقييم برنامج التدريب من وجهة نظر المتدربين (ن = 20)

الترتيب	الوزن المرجح النسبي	النسب المئوية	التكرارات المرجحة	بدرجة قليلة 1	بدرجة متوسطة 2	بدرجة كبيرة 3	بنود تقييم برنامج التدريب	م
8.5	2.30	٪8.75	46	4	6	10	البرنامج حقق توقعات المتدربين	1
4	2.45	٪9.32	49	3	5	12	موضوعات البرنامج مناسبة	2
5	2.40	٪9.13	48	3	6	11	موضوعات البرنامج كافية	3
10	2.25	٪8.56	45	4	7	9	المادة التدريبية جيدة	4
11	2.20	٪8.37	44	5	6	9	الأساليب التدريبية مناسبة	5
6.5	2.35	٪8.94	47	3	7	10	البرنامج أتاح الفرصة الكافية للمتدربين للمشاركة في النقاش والحوار	6
2	2.55	٪9.70	51	2	5	13	مدة البرنامج كافية	7
1	2.60	٪9.89	52	2	4	14	توقيت البرنامج مناسب	8
3	2.50	٪9.51	50	2	6	12	مكان عقد البرنامج مناسب	9

الترتيب	الوزن المرجح النسبي	النسب المئوية	التكرارات المرجحة	بدرجة قليلة 1	بدرجة متوسطة 2	بدرجة كبيرة 3	بنود تقييم برنامج التدريب	م
8.5	2.30	%8.75	46	3	8	9	الخدمات الإدارية جيدة	10
6.5	2.35	%8.94	47	3	7	10	المدرّبون مستواهم جيد	11
		%100	526	33	68	119	المجموع	
			20	3.00	6.2	10.8	المتوسط	
			%100	%15	%31	%54	النسبة المئوية	

وبحساب دلالة التمثيل الوزني لتقييم برنامج التدريب، اتضح أنه كما يلي:

- برنامج التدريب ضعيف: من 0 إلى 220 درجة
- برنامج التدريب متوسط: من 221 إلى 440 درجة
- برنامج التدريب جيد: من 441 إلى 660 درجة

وبمقارنة مجموع التكرارات المرجحة لجميع بنود تقييم برنامج التدريب والذي

يساوي = 526 مع الفئات السابقة، يمكن أن نقول أن برنامج التدريب يعتبر جيداً.

جدول رقم (9)

مواطن القوة في البرنامج التدريبي من وجهة نظر المتدربين (ن = 20)

م	مواطن القوة في البرنامج التدريبي	ك	%
1	الشرح الجيد لموضوعات البرنامج	18	90.00%
2	إعطاء أمثلة كثيرة ومتنوعة	15	75.00%
3	وجود أكثر من مدرب	14	70.00%
4	توزيع المادة التدريبية	18	90.00%
5	عدد المتدربين معقول	19	95.00%
6	التجانس بين المتدربين	20	100.00%
7	المادة التدريبية معدة بشكل جيد	13	65.00%
	مجموع الاستجابات	121	-

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتدربين أشاروا إلى عدد 7 مواطن قوة في البرنامج التدريبي، هي مرتبة تنازلياً كالتالي:

- 1- التجانس بين المتدربين (حيث أن كل المتدربين من الأخصائيين الاجتماعيين).
- 2- عدد المتدربين معقول.
- 3- الشرح الجيد للموضوعات على كل المتدربين.
- 4- توزيع المادة التدريبية على كل المتدربين.
- 5- قيام المدربين بإعطاء أمثلة كثيرة ومتنوعة.
- 6- وجود أكثر من مدرب في البرنامج (عددهم 7).
- 7- المادة التدريبية معدة بشكل جيد.

هذا ولقد ذكر كل متدرب في المتوسط حوالي 6 مواطن قوة ( $6.05 = 20 \div 121$ ).

جدول رقم (10)

مواطن القوة في البرنامج التدريبي من وجهة نظر المتدربين (ن = 20)

م	مواطن الضعف	ك	%
1	استخدام أسلوب المحاضرة بواسطة بعض المدربين	8	40.0%
2	غلبة الطابع النظري أكثر من الجانب العملي في بعض موضوعات البرنامج	9	45.0%
3	قلة الوقت المتاح للحوار والمناقشة	10	50.0%
4	تركيز المادة التدريبية على المعلومات أكثر من المهارات	10	50.0%
	مجموع الاستجابات	34	-

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتدربين أشاروا إلى 4 مواطن ضعف في البرنامج التدريبي، هي مرتبة تنازلياً كالتالي:

- 1- قلة الوقت المتاح للحوار والمناقشة.
- 2- تركيز المادة التدريبية على المعلومات أكثر من المهارات.
- 3- غلبة الطابع النظري أكثر من الجانب العملي في بعض موضوعات البرنامج.
- 4- استخدام أسلوب المحاضرة بواسطة بعض المتدربين.

ولقد ذكر كل متدرب في المتوسط حوالي عدد 2 موطن (4=20÷34) وبمقارنة عدد مواطن القوة (وعدددهم 7) ومواطن الضعف (وعدددهم 4) ومتوسط كل متدرب بالنسبة لهذه المواطن (6 و 2 على التوالي) يمكن أن نقول أن مواطن القوة في البرنامج أكثر من مواطن الضعف. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج الجدولين أرقام (6) و (7).

وفي الختام إن عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المنفتح، ولكنها فرصة ذهبية متاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل.. بشرط أن تتوفر لدى المتدرب عنصرا القدرة والرغبة.

إن النجاح هو النتيجة الحتمية للإتقان. والإتقان لا يأتي إلا بالتدريب المتواصل. ومن هنا برزت قيمة التدريب لدى كافة الأمم والمهن كوسيلة ومنهج علمي ليتحقق النجاح والتقدم.

وأحد الأسباب الرئيسية لحصول الناس على التدريب هو أن المعلومات والخبرات والمهارات التي لديهم غير مناسبة لمتطلبات الوظائف والأدوار التي يقومون بها.

إن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التنمية، والتدريب المناسب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر حتى يصبح أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار.



## المصادر والمراجع

---

أولاً: المصادر



ثانياً: المراجع العربية



ثالثاً: المراجع الأجنبية



## أولاً: المصادر

- 1- القرآن الكريم
- 2- الأحاديث النبوية الشريفة

## ثانياً: المراجع العربية

- 1- إبراهيم إمام: العلاقات العامة والإعلام (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1980).
- 2- أحمد إبراهيم باشات: أسس التدريب (القاهرة: دار النهضة العربية، 1978).
- 3- أحمد السيسي: «أساليب جمع البيانات عن الاحتياجات التدريبية»، اللقاء العلمي حول تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان: 1985.
- 4- أحمد زياد الخطيب: «تقويم ومتابعة عمليات التدريب الإداري»، المجلة العربية للتدريب، المركز العربي للدراسات الأمنية، الرياض، 1410هـ.
- 5- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: المؤلف، 204).
- 6- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي (القاهرة: المؤلف، 2004).
- 7- أحمد علي الصغيري: «التدريب على عمليات الشرطة، نظرة سيكولوجية»، مجلة الشرطة، وزارة الداخلية، أبوظبي، العدد 333، سبتمبر 1998م.
- 8- أحمد عمر هاشم وآخرون: التربية الإسلامية (القاهرة: وزارة التربية والتعليم، 1994).
- 9- أحمد كمال أحمد: التخطيط الاجتماعي (القاهرة: الجهاز المركزي للكتب الجامعية، 1976).
- 10- الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات: الأسس العلمية لإعداد الخطة التدريبية السنوية، سلسلة كتيبات دليل الخبرة، القاهرة، 1986.

- 11- الإمام أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم: لسان العرب (بيروت: 1980).
- 12- السيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001).
- 13- الفين توفلر: صدمة المستقبل، المتغيرات في عالم الغد، ترجمة علي ناصف، (القاهرة: نهضة مصر، ط2، 1990).
- 14- إلياس أنطوان إلياس: قاموس إلياس العصري إنجليزي - عربي (بيروت: دار الجيل، 1980).
- 15- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد (الرياض: دار المريخ، 2003).
- 16- جعفر العبد: القيادة الإدارية والتدريب في المهام المدنية، مجلة الإدارة، القاهرة: يناير 1969.
- 17- جعفر العبد: مشاكل التدريب في الزمن المعاصر، سلسلة كتيبات دليل الخبرة، الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات بالقاهرة، 1986.
- 18- جل بروكس: قدرات التدريب والتطوير، ترجمة عبد الإله إسماعيل كبتي، مراجعة عبد اللطيف بن صالح العبد اللطيف (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2001).
- 19- جمعية التدريب والتنمية: مجلة التدريب والتنمية، أعداد متنوعة، أعوام 2002 و2003 و2004 و2005 و2006.
- 20- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني (الرياض: دار المريخ، 2004).
- 21- حسن سعيد الكريم: الهادي لغة العرب (بيروت: دار لبنان للطباعة والنشر، ج2، 1991).

- 22- حسين شرارة ومحمد السعيد خشبة: البرنامج التدريبي تكنولوجيا المعلومات (القاهرة: المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط، 2004).
- 23- حميد الشيبني: المدرب الإداري، الصفات والمهارات (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985).
- 24- خبراء بميك: «المبادئ العلمية لاختيار الأساليب التدريبية»، مجلة التدريب والتنمية، جمعية التدريب والتنمية، العدد 4، الجيزة: أكتوبر - نوفمبر - ديسمبر 1997.
- 25- خبراء بميك: تخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).
- 26- خبراء بميك: تقييم العملية التدريبية (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).
- 27- خضر عطا الله: البرنامج التدريبي استراتيجيات تحليل وتقييم العائد من التدريب (العين: القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، والمركز العالمي للتدريب والتطوير، 2005).
- 28- ديفيد أوسبورن: تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء، سلسلة خلاصات، الشركة العربية للإعلام العربي «شعاع»، السنة 6، العدد 14، القاهرة: يوليو 1998.
- 29- زكي محمود هاشم: طرق تقييم الوظائف (القاهرة: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، 1981).
- 30- رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية (الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 2005).
- 31- سامح السباعي: البرنامج التدريبي إعداد موازنات التدريب (القاهرة: Team، 2006).
- 32- سلسلة الإدارة المثلى: إدارة الاجتماعات (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).

- 33- سلسلة الإدارة المثلى: أساليب التوجيه المثلى (بيروت: مكتبة لبنان، 2002).
- 34- سمير فهيم المهجسي: البرنامج التدريبي تقييم العائد من التدريب (أبو ظبي: جيتراك الإمارات، 2007).
- 35- سيد الهواري: الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين (القاهرة: مكتبة عين شمس، ط 12، 2000).
- 36- صالح أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني (فلسطين: دار الشروق، 1998).
- 37- صلاح بن معاذ المعيوف ومشيب بن عايض القحطاني وعجلان محمد الشهري: «التوجهات الحديثة في التدريب»، رسالة معهد الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 68، الرياض: مايو 2007.
- 38- صلاح عبد الحميد مصطفى: «التربية ومشكلات المجتمع الإماراتي»، في صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبد الله النابه ومحمد خلفان الراوي: التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة (العين: مكتبة الفلاح، 1993م).
- 39- عبد الحسين صالح كاظم الساعدي: البرنامج التدريبي مراحل العملية التدريبية (العين: القيادة العامة لشرطة أبو ظبي ومركز المعرفة للتدريب والتطوير، 2005).
- 40- عبد الرحمن توفيق: أفكار لكسر الإطار (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2002).
- 41- عبد الرحمن توفيق: الإدارة بالمعرفة (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).
- 42- عبد الرحمن توفيق: التدريب الفعال (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).
- 43- عبد الغني سيد أحمد عبود: التربية ومشكلات المجتمع (القاهرة: دار الفكر العربي، 1980م).

- 44- عبد اللطيف يوسف: زبدة المفردات للطلاب والطالبات (بيروت: دار المعرفة، 1998).
- 45- عصمت كلش: سياسات التدريب وتنمية القوى العاملة (القاهرة: المركز العربي للتطوير الإداري، 1993م).
- 46- علي الحبيبي وسامية فتحي: دراسات في الإدارة العامة (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1989).
- 47- علي السلمي: التدريب الإداري (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970).
- 48- علي السلمي: إشكالية التدريب في العالم العربي، الملتقى العربي الأول للتدريب، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة: إبريل 1995.
- 49- علي عجوة: العلاقات العامة (القاهرة: عالم الكتب، 2006).
- 50- علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1981).
- 51- علي محمد عبد الوهاب وآخرون: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001).
- 52- عيضة بن سالم حمدان: «التدريب - الاستثمار الحقيقي في الموارد البشرية»، رسالة معهد الإدارة العامة، العدد 63، الرياض: إبريل - مايو 2006.
- 53- غانم سعيد وحنان عيسى سلطان: الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية (الرياض: دار العلوم، 1983).
- 54- قاسم جميل قاسم: التدريب والتطوير الإداري (العين: دار الكتاب الجامعي، 1989).
- 55- قاسم جميل قاسم: البرنامج التدريبي أساليب التدريب (العين: القيادة لشرطة أبو ظبي والمالكي للتدريب والتطوير، 2005).

- 56- كفاءات للتدريب والتوظيف والاستشارات: البرنامج التدريبي إدراك أبعاد العملية التدريبية (الرياض: كفاءات، 2005).
- 57- ماجد راغب الحلو: علم الإدارة العامة (الإسكندرية: دار المعلومات الجامعية، 1985).
- 58- مارشال غولد سميث: التدريب للقيادة، ترجمة سيف بن عبد العزيز السيف، مراجعة مازن بن فارس رشيد (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1427هـ).
- 59- مايك ويلز: إدارة عملية التدريب، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، مراجعة حنان بنت عبد الرحيم الأحمدي (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005).
- 60- مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز (القاهرة: دار التحرير للطبع والنشر، 1980).
- 61- مجيد الكرخي: تصميم البرامج في المؤسسات الاجتماعية (الدوحة: المجلس الأعلى لشئون الأسرة، 2006).
- 62- محمد جمال برعي: فن التدريب الحديث في مجالات التدريب (القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1995).
- 63- محمد جمال برعي: التخطيط للتدريب في مجال التنمية (القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1973).
- 64- محمد خالد الطحان: مبادئ الصحة النفسية (دبي: دار القلم، ط3، 1992).
- 65- محمد جمال الدين يونس: «مبادئ الأداء التعليمي لعضو هيئة التدريس الجامعي»، ورشة تطوير ومهارات التدريس الجامعي، العين: كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين: 4-6 فبراير 1996.
- 66- محمد كمال مصطفى: «مشكلات تقييم التدريب»، البرنامج التدريبي: تدريب المدربين، (القاهرة: المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط، 1996).

- 67- محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007).
- 68- محمود الزيايدي: أسس علم النفس العام (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1980).
- 69- محمود السيد أبو النيل: سيكولوجية التدريب، مجلة الأمن والقانون، كلية شرطة دبي، المجلد 5، العدد 2، يوليو 1997.
- 70- محمود جبريل: الدليل الموحد للتدريب بالمؤسسات العربية (القاهرة: مؤسسة جبريل للتدريب والاستشارات، 2000).
- 71- محمود عبد اللطيف موسى: الدافعية للتدريب الإداري (الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2006).
- 72- مدحت محمد أبو النصر: «معوقات ومشجعات الابتكار في الوطن العربي»، مجلة ثقافة الطفل، مركز ثقافة الطفل، وزارة الثقافة، المجلد رقم 6، القاهرة: 1991.
- 73- مدحت محمد أبو النصر: «العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب أثناء الخدمة في المهن المساعدة»، مؤتمر قياس التكلفة والعائد، جمعية إدارة الأعمال العربية، القاهرة: 12-13 أكتوبر 1991.
- 74- مدحت محمد أبو النصر: Towards a Code of Ethics for Social Work Professionals in Egypt in المجلة الاجتماعية القومية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، مجلد 30، عدد 1، الجيزة: يناير 1993.
- 75- مدحت محمد أبو النصر: «فن إقناع الآخرين»، مجلة الإدارة، المجلد 25، العدد 4، القاهرة: إبريل 1993.
- 76- مدحت محمد أبو النصر: «العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب أثناء الخدمة في المهن المساعدة»، مؤتمر التدريب.. المستقبل، هيئة التعليم التطبيقي، الكويت: أكتوبر 1993.

- 77- مدحت محمد أبو النصر: «مخاور ترشيد العملية التدريبية في مجال الشرطة»، ندوة نحو ترشيد العملية التدريبية، وزارة الداخلية، أبو ظبي: 19-21 ديسمبر 1994.
- 78- مدحت محمد أبو النصر: «ترشيد العملية التدريبية»، مجلة الإدارة، الجهاز المركز للتنظيم والإدارة، المجلد 28، العدد 22 القاهرة: أكتوبر 1995.
- 79- مدحت محمد أبو النصر: «المعلومات ونظم المعلومات في الإمارات العربية المتحدة، الواقع والطموح»، المؤتمر الدولي دور الحاسوب في التعليم وانعكاساته على بيئة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية بجامعة الإمارات العربية المتحدة، العين: 25-26 أكتوبر 1995.
- 80- مدحت محمد أبو النصر: الخدمة الاجتماعية الوقائية (دي: دار القلم، 1996).
- 81- مدحت محمد أبو النصر: «رصد مشكلات التدريب كمدخل لتطويره»، مجلة الإدارة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، المجلد 30، العدد 2، القاهرة: أكتوبر 1997.
- 82- مدحت محمد أبو النصر: «رصد مشكلات التدريب كمدخل لتطويره»، مجلة الإدارة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، المجلد 30، العدد 3، القاهرة: أكتوبر 1998.
- 83- مدحت محمد أبو النصر: «ممارسة طريقة تنظيم المجتمع في إحدى الجمعيات الأهلية»، المؤتمر العلمي الثالث عشر لكلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، القاهرة: إبريل 2000.
- 84- مدحت محمد أبو النصر: «الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع في المجال العمالي، دراسة مطبقة على شركة المقاولون العرب»، المؤتمر العلمي الرابع عشر لكلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، القاهرة: 28-29 مارس 2001.
- 85- مدحت محمد أبو النصر: «الجوانب الاجتماعية والنفسية والسلوكية في تدريب

- رجل الشرطة في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين»، مجلة الفكر الشرطي، شرطة الشارقة، المجلد 10، العدد 37، الشارقة: 2001.
- 86- مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي من التدريب إلى الاستشارات (القاهرة: اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، 2002).
- 87- مدحت محمد أبو النصر: اكتشف شخصيتك وتعرف على مهاراتك في الحياة والعمل (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2002).
- 88- مدحت محمد أبو النصر: «Communication» في رشاد أحمد عبد اللطيف وآخرون: **Introduction to Social Work** (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ط2، 2004).
- 89- مدحت محمد أبو النصر: قواعد ومراحل البحث العلمي (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).
- 90- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجمعيات الأهلية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).
- 91- مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي العملية التدريبية كنظام متكامل (القاهرة: مركز العالم العربي للتدريب والاستشارات، 2005).
- 92- مدحت محمد أبو النصر: لغة الجسم، دراسة في نظرية الاتصال غير اللفظي (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).
- 93- مدحت محمد أبو النصر: البرمجة اللغوية العصبية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).
- 94- مدحت محمد أبو النصر: إدارة اجتماعات العمل بنجاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).
- 95- مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2006).

- 96- مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي تحديد الاحتياجات التدريبية (القاهرة: الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، 2006).
- 97- مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي تقنيات تصميم نظم وتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية لتحقيق التميز (القاهرة: المجموعة للتدريب والاستشارات، 2006).
- 98- مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحُب والمرح (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2007).
- 99- مدحت محمد أبو النصر: الاتجاهات المعاصرة في إدارة وتنمية الموارد البشرية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007).
- 100- مدحت محمد أبو النصر: مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر، 2007).
- 101- مدحت محمد أبو النصر: تنمية الذكاء العاطفي/ الوجداني (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).
- 102- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الذات (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).
- 103- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).
- 104- مدحت محمد أبو النصر: أساسيات علم ومهنة الإدارة (القاهرة: مكتبة دار السلام، 2008).
- 105- مدحت محمد أبو النصر: إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).
- 106- مدحت محمد أبو النصر: الاتجاهات المعاصرة في ممارسة الخدمة الاجتماعية الوقائية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).

- 107- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الوقت (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2008).
- 108- مدحت محمد أبو النصر: التفكير الابتكاري والإبداعي (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2008).
- 109- مدحت محمد أبو النصر: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة (الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008).
- 110- مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي الإدارة الفعالة في تحديد الاحتياجات التدريبية (القاهرة: Team، 2008).
- 111- مدحت محمد أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2008).
- 112- مدحت محمد أبو النصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).
- 113- مصطفى مصطفى كامل : إدارة الموارد البشرية (الجيزة: كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1992).
- 114- معهد الإدارة العامة: رسالة معهد الإدارة العامة، العدد 65، الرياض: أكتوبر/ نوفمبر 2006.
- 115- معهد الإدارة العامة: رسالة معهد الإدارة العامة، العدد 67، الرياض: إبريل 2007.
- 116- منار مصر للبترو: البرنامج التدريبي تنمية مهارات أخصائي التدريب (القاهرة: منار مصر للبترو، 2005).
- 117- منار مصر للبترو: البرنامج التدريبي تنمية مهارات أخصائي التدريب (القاهرة: منار مصر للبترو، 2007).

- 118- مؤتمر الشرطة وتحديات القرن الحادي والعشرين، الإدارة العامة لشرطة أبو ظبي، قسم التخطيط والتدريب، 1988.
- 119- نبيل علي: العرب وعصر المعلومات، سلسلة عالم المعرفة، رقم 184، الكويت: نيسان 1994.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- 1- Abraham H. Maslow: **Motivation and Personality** (N.Y.: Harper & Row, 2<sup>nd</sup> ed., 1970).
- 2- A.C. Hamblin: **Evaluation and Control of Training** (London: McGraw Hill, 1974).
- 3- A.H. Anderson: **Successful Training Practice** (Oxford: Blackwell, 1993).
- 4- Alfred J. Kahn: **Theory and Practice of Social Planning** (N.Y.: Russel Sage Foundation, 1969).
- 5- Alfred Kadushin: **Supervision in Social Work** (N.Y.: Columbian University Press, 1976).
- 6- Alvin Toffler: **Future Shock** (London: Kegan Pan, 1977).
- 7- Andrew J. Dubrin: **Applying Psychology, Individual and Organizational Effectiveness** (N.J: Prentice Hall, Inc., 4<sup>th</sup> ed., 1994).
- 8- B.M. Bass & J.A. Vaughan: **Training in Industry, The Management of Learning** (London: L Tavistock Publications, 1966).
- 9- Bernard Seidenberg & Alvin Snadowsky: **Social Psychology** (N.Y: Free Press, 5<sup>th</sup>. Ed., 2003).
- 10- Burgoyne T.: "The Learning Organization", **People Management Journal**, June: 1990.
- 11- D. Shuffebeam: **Meta-Evaluation** (Michigan: Western Michigan Univ., 1974).
- 12- D.L. Kirkpatrick: Evaluation of Training", in R.L. Craig (edr.): **Training and Development Handbook** (London: McGraw Hill, 1976).

- 13- David Leigh: **A Practical Approach to Group Training** (London: Kongam Page Ltd., 1991).
- 14- Dugan Laird: **Approaches to Training and Development** (Mass.: Wesley Publishing Co., 1982).
- 15- David Osborne: **Staff Training and Assessment** (N.Y: Cassell, 1997).
- 16- Donald Kirkpatrick: **Evaluating Training Programs, The Four Levels** (San Francisco: Berrett – Kochler Publishers, 2nd. Ed., 1998).
- 17- F. Rothlesberger & E. Mayo: **Management and Morale** (1941).
- 18- Francis Fukuyama: **Trust** (N.Y.: The Free Press, 1995).
- 19- G.M. Prince: **The Practice of Creativity** (N.Y.: Harper Publishers, 1970).
- 20- Gray Dessler: **Human Resource Management** (Virginia: Reston Publishing Co., 1989).
- 21- J.K. Murnighan: "Group Decision Making: What Decision Making: What Strategies Should You Use?" **Management Review**, Vol. 70 No. 2. Feb. 1989.
- 22- James M. Utterback: **Mastering Dynamics of Innovation** (Boston: Harvard Business School Press, 1994).
- 23- Jerald Greenberg & Robert Baron: **Behavior in Organization** (N.Y.: Prentice Hall, 2000).
- 24- Jill Brooks: **Training & Development Competence** (London: 1995).
- 25- John Bratton & Jeffrey Gold: **Human Resources Management, Theory & Practice** (London: Palgrave & Macmillan, 3rd. el., 2003).
- 26- L. Rae: **How to Measure Training Effectiveness** (Aldershot: Gower, 1991).
- 27- Landy Frank & Trumbo Don: **Psychology of Work Behavior** (Illinois, The Dorsey Press, 1980).
- 28- M. A. Hamblin: **Evaluation and Control of Training** (N.Y.: McGraw Hill Book Co., 1974).
- 29- M. Richard: **Setting Strategic Goals and Objectives** (St, Paul, Minn.:L West Publishing, 1986).

- 30- Manpower Services Commission: **Glossary of Training Terms** (London: MSC & HMSO, 1981).
- 31- Mel Silberman & Karen Lawson: **101 ways to make Training Active** (N.Y.: Pfeiffer & Co., 1995).
- 32- Michael Armstrong: **A Handbook of Human Resources Management Practice** (London: Kogan Page, 9<sup>th</sup>.ed., 2003).
- 33- Mike Wills: **Managing The Training Process** (Aldershot: Gower, 1998).
- 34- M. Richards: **Setting Strategic Goals and Objectives** (St. Paul, Minn.: East Publishing, 1986).
- 35- Neil Gilbert & Harry Specht: **Planning for Social Welfare** (N.J.: Prentice – Hall, Inc., 1977).
- 36- Peter Bramley: **Evaluation Training** (London: L Commercial and Industrial Training, 1986).
- 37- Peter Bramley: **Evaluating Training Effectiveness, Translating Theory into Practice** (London: McGraw, Hill Book Co., 1991).
- 38- Peter Drucker: **The Practice of Management** (N.Y.: Harper & Row, 1954).
- 39- Peter Drucker: **Management: Tasks, Responsibilities, Practices** (N.Y.: Harper & Row, 1985).
- 40- P. Warr, M. Bird & N. Rackham: **Evaluation of Management Training** (Aldershot: Gower, 6<sup>th</sup>. Ed., 1979).
- 41- R. Bennett (edr.): **Improving Trainer Effectiveness** (Aldershot: Gower Publishing Co., 1988).
- 42- R. Ckley & j. Caple: **Theory & Practice of Training** (London: Kogan Page, 3<sup>rd</sup>. ed., 1994).
- 43- Robert L. Barker: **The Social Work Dictionary** (Washington, D.C.: NASW Press, 4<sup>th</sup>. Ed., 1999).
- 44- Roger Buckley & Jim Caple: **The Theory & Practice of Training** (London: Kogan Page, 5<sup>th</sup>. ed., 2004).
- 45- Ronald Walton: **The Covert Aims of Training** (Cardiff, U.K.: University of Wales, 2007).

- 46- R. Peterson: **Training Needs Analysis in The Workplace** (London: Kogan Page, 1992).
- 47- S. Truelove (edr.): **Handbook of Training & Development** (Oxford: Blackwell, 1992).
- 48- Tannebaum Scott I. & Mathiew John E.: "Meeting Trainees Expectation", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 67, No.6, 1991.
- 49- T.C. Parker: **Evaluating The Forgotten Final of Training** (Personne, 1973).
- 50- T.H. Boydell: **Guide to The Identification of Training Needs** (London: BACIE, 1992).
- 51- Thomas S. Bateman & Carl P. Zeithaml: **Management** (Boston: IR-WIN, 1990).
- 52- Tim Wenthing: **Planning For Effective Training** (Rom: F.A.O, U.N., 1993).
- 53- Tony Bray: **The Training Design Manual** (London: Kogan Page, 2006).
- 54- T. Pont: **Developing Effective Training Skills** (London: McGraw Hill, 1990).
- 55- W. Brending Reddy (edr): **Team Building** (California: Institute for Applied Behavioral Science, 1988).
- 56- W. Jack Duncan: **Great Ideas in Management** (U.S.A.: Jossey - Bass, Inc., 1989).