



المملكة العربية السعودية
معهد الإدارة العامة



المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي

المحور الأول قياس الأداء في القطاع الحكومي

قاعة الملك فيصل للمؤتمرات - الرياض - المملكة العربية السعودية

١٣ - ١٦ ذو القعدة ١٤٣٠هـ الموافق ١ - ٤ نوفمبر ٢٠٠٩م





المملكة العربية السعودية
معهد الإدارة العامة



المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي

مداخل وأساليب قياس أثر التدريب

إعداد

د. محمد بن ناصر البيشي

أستاذ الإدارة المشارك بمعهد الإدارة العامة

قاعة الملك فيصل للمؤتمرات - الرياض - المملكة العربية السعودية

١٣ - ١٦ ذو القعدة ١٤٣٠هـ الموافق ١ - ٤ نوفمبر ٢٠٠٩م



Abstract

Measuring Training Impact

by

Dr. Mohammad Bin Nasser AL B ishi

Determination the value, weigh or meaning for training out-put has no longer been just a test or a questionnaire to be completed at the end of the course, but it has become an organized work that commences upon identifying the instructional requirements and continues up to the end of the course, and after its expiration for a definite time period so that we can say whether it has achieved its objectives or not.

If one of the obstacles is" How we measure the effective of training? Especially on the degree of the effect of employees training, in improving the services.

The major objective behind the evaluation of the training courses is promoting and developing the training process. However, the sub-objectives can be represented as follows:

- a- Identify what is achieved from the training plan and what has been attained from its objectives.
- b- Measuring the effectiveness of the training programs and the training techniques and the extent of its contribution in the fulfillment of the training needs.
- c- Comparing the training returns compared to its cost.
- d- Identifying the success in applying the correct training principles and basics in the implemented programs.

There are several types of evaluation which importance is graded as per the type and nature of the means and tools on which evaluation of tasks,

The most important types of evaluation include but not limited to the following:

- 1-Diagnostic Evaluation
- 2- Placement Evaluation
- 3- Formative Evaluation
- 4- Follow up Evaluation
- 5- Reformative Evaluation

The second classification: it is sub-classified into three types:

- a- Pre-Evaluation
- b- Meantime Evaluation
- c- Post Evaluation

Evaluation types can be classified into:

- a- Inputs Evaluation
- b- Processes Evaluation
- c- Outputs Evaluation

Evaluation types can be classified into also into five types:

- 1- The verbal evaluation:.
- 2- The written evaluation
- 3- The practical evaluation
- 4- The illustrative evaluation
- 5- Automated-programmed evaluation

It is sub-classified into four types:

- 1- Group – Referenced evaluation
- 2- Self-Referenced Evaluation
- 3- The Criterion-Referenced Evaluation
- 4- The Objective Evaluation

F- Classification of Evaluation as per time factor

- 1- Timed-Evaluation

The questionnaire is considered one of the most important tools for collecting data and information about the effect of training at KFMC as well as other organization.

This paper find out that training is fast rotten article and a fruit that should be eaten when it ripens. Regrettably, sometime the time between completing a training course and the trainees' attainment of a job or enabling him/her to apply the skills which he/she is trained on very long. This leads to weakening the skill or may losing it.

Finally, the paper provides model and recommendations to improve the training impact.

المقدمة:

تمثل بالفعل قضية تحسين أداء القطاع الحكومي إحدى القضايا الرئيسية التي تستحوذ على اهتمام مفكري وممارسي الإدارة ؛ لما لها من دور فاعل في دعم جهود تحقيق التنمية الإدارية وتحسين تقديم الخدمات والمنتجات، ويأتي التدريب بجميع أنواعه وأساليبه في مقدمة الحلول المنطقية والمجربة لتحسين الأداء وتحقيق التميز ومثل أي مبادرة أو حل أو آلية (Intervention Measure) يحتاج التدريب إلى عملية قياس للتقرير في ماهية الأثر الذي يحدثه: (1) في قدرات المتدرب، (2) في أداء المنظمات، (3) وفي القيمة المضافة التي يقدمها للمجتمع من خلال مناقشة مداخل وأساليب قياس أثر التدريب وتطبيقاتها في المنظمات الحكومية والخاصة داخل المملكة العربية السعودية وخارجها وهو موضوع هذه الورقة.

من جهة أخرى زاد استثمار المنظمات الحديثة الحكومية والأهلية في مجال التدريب والتطوير، وارتفعت نسبة مخصصات التدريب في ميزانيات وبرامج الدول والمنظمات . وتؤكد الإحصائيات الحديثة ما يلي:

- 1 -ما يتم صرفه على التدريب والتطوير في العالم أكثر من 800 مليار دولار سنوياً.
- 2 -الولايات المتحدة وحدها تصرف أكثر من 100 مليار دولار سنوياً.
- 3 -العالم العربي ما يقارب 250 مليار دولار سنوياً.
- 4 -تتفق الحكومة في المملكة العربية السعودية على التدريب ما يزيد على مليار ريال (ناصر محمد العديلي، جريدة الرياض بتاريخ 3 مايو 2009م، العدد 14922).
- 5 -ينفق معهد الإدارة العامة في المملكة على تدريب وتأهيل العاملين من أعضاء هيئة تدريب وإداريين وفنيين نحو 18 مليون ريال سنوياً، وهو ما يشكل نحو (8 %) من الميزانية السنوية للمعهد (الحيد والفريان: 2006م). ومما هو جديد بالذكر أن من يقوم بالتدريب ويستفيد منه جهات معنية كثيراً بالقضايا الاقتصادية التي تتعلق بالتكلفة والعائد من التدريب فهذه الجهات لا يمكن أن تتفق أموالها مجازفة ولا بد من إيجاد مدخل أو أسلوب يستدل به على نوع وحجم العائد من التدريب، وهو موضوع هذه الورقة.

كما أن من القضايا التي مازالت محل بحث ودراسة قضية قياس العائد من النشاط التدريبي ويرى كثيرون أننا لم نصل إلى تصور أو معادلة حاسمة لقياس المردود أو العائد من وراء الأنشطة التدريبية، ولم يعد التقويم أو التقييم مجرد اختبار أو استبانة تعباً في نهاية مدة الدورة أو البرنامج، بل أصبحت عملاً منظماً يبدأ عند تحديد الاحتياجات التدريبية ويستمر إلى نهاية البرنامج

وبعد نهايته بفترة زمنية محدّدة لكي يمكننا أن نقول بأن البرنامج قد حقق أهدافه أم لا . الأثر الذي أحدثه التدريب هو موضوع هذه الورقة.

ولغرض التوازن في عرض المادة العلمية تم تقسيم الورقة إلى أجزاء، إذ خصص الجزء الأول منها لشرح المفاهيم الأساسية لقياس أثر التدريب، وخصص الجزء الثاني لشرح معايير التدريب الإيجابي، وخصص الجزء الثالث لعمليات القياس الحكم ويلاحظ أن جميع الموضوعات مهمة، وتتوافر لها أدبيات وفيرة، لكن الضرورة تقتضي الاختصار والبعد عن الاستطراد، ولقد اتبع منهج الوصف والتحليل المبسط المدعوم بالأشكال البيانية والأمثلة؛ ليتحقق التيسير للقارئ، ويصبح الجميع قادرين - بإذن الله- على الإجابة عن أسئلة الورقة الرئيسة:

- 1 لماذا نعني بقياس أثر التدريب؟
- 2 ما المعايير (KPI) التي يمكن الاحتكام إليها عند قياس أثر التدريب؟
- 3 كيف يمكن القياس للتحقق من توفر المعايير في النشاط التدريبي؟

الجزء الأول

المفاهيم الأساسية في قياس أثر التدريب

1-1 - مفهوم التدريب:

تناول الباحثون وضع تعريفات مختلفة للعملية التدريبية، حيث عرف الدكتور نبيل النجار التدريب : بأنه وسيلة علمية وعملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدرات ه وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وتزويده بمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقي المنشود بين الأهداف والنتائج التدريبية، وتعرف وزارة التربية والعلوم البريطانية التدريب بأنه: نشاط يقوم به المعلم بعد انخراطه في سلك التدريس ، إذ يتعلق النشاط بعمله المهني . ويقول ليفين: "إن تدريب المعلمين أثناء الخدمة أشبه ما يكون بالمقوي أو الحقنة التي تساعد على حماية الجسم من الأمراض المختلفة، وإن أشيع الأمراض التي يعانيها المعلمون هي العادات التي يكونونها وتصبح طبيعة ثابتة بالنسبة لهم ترغمهم على التصرف بالأسلوب القديم الذي تعودوه بصرف النظر عن التحولات التي تحدث في العالم المحيط بهم". وتعرف وزارة الصحة والتربية والرفاهية الأمريكية التدريب بأنه : برنامج من الأنشطة المنظمة موجه من قبل النظام التعليمي أو يحظى بموافقته ويعمل على النمو المهني وزيادة كفاءة هيئة العاملين أثناء خدمة عملهم بالنظام التعليمي . ونرى أن التدريب هو عملية يؤثر من خلالها المدرب في قلب أو عقل أو أعصاب المتدرب باستخدام أسلوب التقديم، العرض، الأداء، الاستخلاص، حتى يستطيع المتدرب إتقان مهارات تؤهله للقيام بمهام وظيفية معروفة سلفاً ويتحول من إنسان يعلم إلى إنسان يعمل بما يعلم ويمكن تلخيص المفاهيم المتعلقة بالتدريب في النقاط التالية:

1 -التدريب للوظيفة وهذا يميزه عن غيره من وسائل التغيير مثل: التنشئة، التعليم، التربية، الملازمة، الإرشاد، الوعظ، الاستشارة، العلاج على سبيل المثال: تؤهل التنشئة الفرد للتعايش مع الأسرة، وتؤهل التربية الفرد للتعايش مع المجتمع، ويؤهل التعليم الفرد للحياة بأكملها بينما يكون التدريب للوظيفة (Job) التي تعرف بأنها عبارة عن مجموعة من الواجبات والمهام التي يقوم بها موظف واحد.

2 -التدريب ممكن يكون لمعالجة مشكلة قائمة في الأداء أو رغبة لتحسين الأداء فهو يكون علاجاً ووقايةً وسابقاً ومسبوقاً وضرورة ورفاهية.

3 -التدريب يشمل القدرات العقلية، والمهارية، والوجدانية ، إذ يمكن أن يكون التعد يل في المهارات الحركية (الجهاز العصبي)، أو المعارف (العقل)، أو الاتجاهات (القلب)، وقد كان في السابق التدريب محصور على المهارات الحركية.

4 -للتدريب مدخلين (نظري وعملي) تحتوي على أربع مراحل ملزمة بغض النظر عن التسلسل وهي التقديم، العرض، الأداء، والاستخلاص.

5 -التدريب يتعامل مع خمس قدرات هي (العامة، الحتمية، الفنية، الإدارية، الخاصة).

6 -يمكن تنفيذ التدريب ذاتياً، التعاقد مع أشخاص طبيعيين (أفراد)، التعاقد مع أشخاص معنويين (شركات) أو المزج بينهم .

7 -للتدريب سبع كفاءات هي:

- تحديد الاحتياجات - NEED ANALYSIS .
- تصميم البرامج - TRAINING DESIGN .
- إعداد الحقائق TRAINING PACKAGES .
- تنفيذ التدريب (TRAINING EXECUTION) .
- طرق التدريب TRAINING METHODES .
- وسائل التدريب TRAINING MEDIA .
- قياس أثر التدريب TRAINING EVALUATION .

1- 2- قياس أثر التدريب:

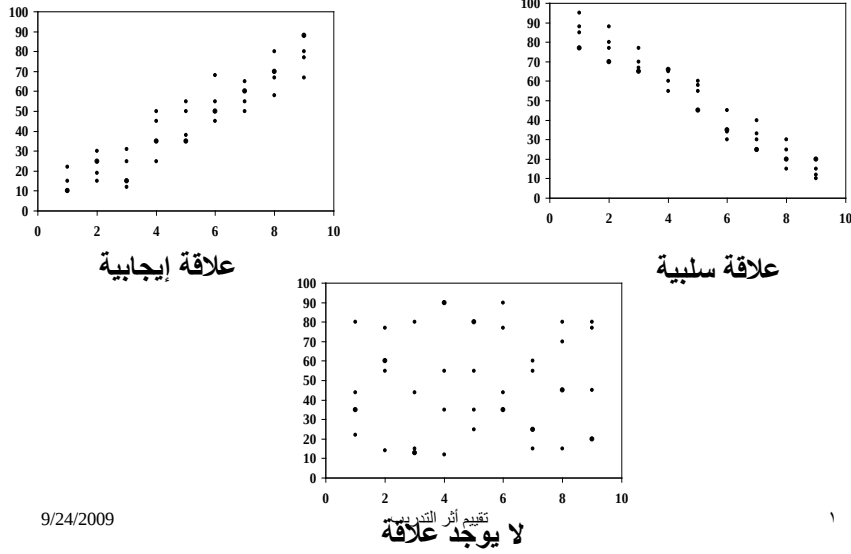
الفرق بين مصطلحي التقييم والتقويم يرد عليهما الكثير من اللبس والتمحيص فالتقويم يعطي معنى تحسين أو تطوير أو إصلاح يجب إيضاح ذلك فالتقييم "على سبيل المثال" يعني إعطاء وزن أو قيمة للشئ من خلال معايير وقياسات محددة سلفاً . والتقويم هو تعديل أو تطوير من ي على مخرجات التقييم، والتقييم بمعناه الحرفي: هو تحديد قيمة أو وزن أو معنى لشئ ما، وهو في جوهره عملية قياس تتضمن: معايير، قياس، حكم، قرار . فالتقييم بصفة عامة وفي هذه الورقة مراحل في عملية قياس الأداء تعني إصدار أحكام على قيمة الأشياء أو الأشخاص أو الموضوعات، بهدف إجراء التعديل أو التحسين أو التطوير المناسب في ضوء هذه الأحكام، وقياس الأداء يعني قياس أثر التدريب في أداء المتدربين قبل وأثناء وبعد البرنامج التدريبي بهدف التعرف على

إيجابيات البرنامج التدريبي في الأداء بعد انتهاء مراحل التدريب المختلفة (رشيد ، 2004م : ص743).

وعرف الخزامي التقييم بأنه: عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذاك قياساً إلى واجباته وسلوكياته بعد حصوله على برنامج تدريبي ، في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة، ويصدر عن هذه العملية تقريراً في شكل نموذج معين يوضع في ملف العامل والموظف، وينتج آثاره الإدارية والقانونية (الخزامي، 1999م ، ج 1 : ص21) وعرف باشات التقييم بأنه قياس التأثير الذي تركه التدريب في المتدربين، وتحديد كمية تحصيل المتدربين أو الحصيلة التي خرجوا بها من العملية التدريبية والعادات والمعارف والمهارات التي اكتسبوها والتغييرات السلوكية لديهم (باشات ، 1978م : ص292). أما زويلف فقد عرف التقييم بأنه : عملية تقدير جهود المتدربين ومستوى أدائهم للعمل بعد اجتيازهم البرنامج التدريبي استناداً إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل بعد الحصول على التدريب (زويلف ، 1994م : ص287). وقد عرف برعي تقييم البرامج التدريبية بأنه عملية قياس لمعرفة مدى ما تم تحقيقه من أهداف تدريبية، ويتضمن تقويم المتدربين الدارسين والمدربين والبرامج التدريبية (برعي، د.ت: 375). أما طلبة فعرف تقييم البرامج التدريبية بأنه : "تقدير لطبيعة التغييرات التي أحدثها التدريب" (طلبة، 1988) ويرى الطعاني أن التقييم عملية يقصد بها التصحيح والتعديل لمواطن ونقاط القصور والضعف في البرنامج التدريبي بغية تحقيقه لأهدافه على نحو فاعل (الطعاني ، 2002م : ص146).

ونرى أن التدريب قد يكون أثره إيجابياً أو سلبياً أو أنه ليس له أثر كما يوضح ذلك الشكل رقم (1) لكن التحدي يكمن في كشف نوع التأثير والتقرير هل هو أثر سلبي أو إيجابي أو ليس له أثر على الإطلاق).

العلاقة بين التدريب والأداء



3-1 أهداف قياس أثر البرامج التدريبية:

- تساعد عملية قياس أثر التدريب في تحقيق عدد من الأهداف تتمثل فيما يلي:
- أ - التعرف على ما تم إنجازه من خطة التدريب وما تم تحقيقه من أهدافها.
- ب - قياس مدى فاعلية البرنامج التدريبي وأساليب التدريب ومدى مساهمتها في تلبية الاحتياجات التدريبية.
- ج - تقدير ما وصل إليه المتدرب من فاعلية، وقياس مدى فاعلية وفاعلية أداء المدرب وصلاحيته لممارسة العمل التدريبي.
- د - مقارنة عوائد التدريب بتكلفته والتعرف على الفوائد التي تعود على الجهات المشاركة في البرامج التدريبية والتأكد من تحقيق التدريب لأغراضه.
- هـ - بيان نواحي القوة والضعف في البرامج التدريبية ، لمعالجة جوانب الضعف ودعم نواحي القوة والاستفادة منها قدر الإمكان مستقبلاً.
- و - التعرف على التغييرات التي طرأت على سلوكيات وعادات المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي وقياس رد فعل البرنامج التدريبي لكل منهم.
- ز - تبرير الخطط والنفقات والدعم المخصص لعمليات التدريب.

ح - تقرير مدى الحاجة إلى تدريب جديد من خلال تقدير سد البرنامج لحاجات المتدربين في نهاية التدريب (حمدان، 1990م: ص ص 198-199).

4/1 أنواع التقييم:

هناك العديد من أنواع التقييم تتدرج في أهميتها حسب نوعية وطبيعة الوسائل والأدوات التي يعتمد عليها التقييم من اختبارات ومقاييس وغيرها.

وتتحصر أهم أنواع التقييم فيما يلي:

أ - تصنيف أنواع التقييم حسب وظيفته:

يقسم التقييم حسب الوظيفة إلى ستة أنواع هي:

- 1 - تقييم تشخيصي Diagnostic Evaluation: يهدف إلى الكشف عن المشكلات والصعوبات التي تكتنف البرامج التدريبية لتحديد أسبابها مما يساعد في اتخاذ القرار المناسب لعلاج المشكلات والصعوبات (يوسف والرافعي، 2001م: ص 47). وباستخدام هذا النوع من التقييم يتم تصنيف البرامج التدريبية والتعرف على مواطن الضعف والقوة بها وكذلك دورها في إكساب المتدربين الجانب المهاري والأدائي، (عبدالهادي، 2001م: ص 86).
- 2 - تقييم انتقائي Placement Evaluation: يهدف إلى انتقاء أفضل مدخلات وعمليات منظومة التعليم ومن ثم الحصول على أفضل مخرجات.
- 3 - تقييم تكويني (بنائي) Formative Evaluation: يهدف إلى تقديم تغذية راجعة مستمرة عن جميع عناصر التدريب في المنظمة بجميع مراحلها وخطواتها، وبيان مؤشرات الضعف والقوة في كل منها لتعديل مواطن القصور أولاً بأول (يوسف والرافعي، 2001م: ص 47). ويستخدم هذا النوع من التقييم غالباً في عمليات تحديد فاعلية البرامج التدريبية للتأكد من مدى التقدم الذي وصل إليه المتدربون وما طرأ على مستواهم من تحسن، (عبدالهادي، 2001م: ص 87).
- 4 - تقييم تجميعي Summative Evaluation: هو التقييم النهائي الذي يهدف إلى إصدار الحكم بصورة نهائية على المخرجات المكتملة لأي موقف أو برنامج تدريبي، (يوسف والرافعي، 2001م: ص 48). ويستخدم هذا النوع على أنه تقييم نهائي للحكم على تحسين البرنامج التدريبي خلال مدة التقييم وهي عام كاملاً، (عبدالهادي، 2001م: ص 88).

5 - تقييم تتبعي Follow-up Evaluation: يهدف إلى تتبع مخرجات ونتائج البرنامج التدريبي وتحديد مدى جودتها بعد انتهاء البرامج التدريبية، كمتابعة مدى استفادة العاملين من التدريب.

6 - تقييم علاجي Reformative Evaluation: ويعرف بالتقييم الإصلاحي، إذ يهدف إلى اتخاذ قرارات وإجراءات إصلاحية وعلاجية لمواطن الضعف أو القصور بالبرنامج التدريبي، أو للمشكلات والعقبات التي تعوق تحقيق الأهداف.

ب - تصنيف أنواع التقييم حسب توقيته:

يصنف التقييم في ضوء توقيت إجراءاته إلى تصنيفين هما:

1 - التصنيف الأول: ويصنف إلى نوعين

أ - التقييم المبدئي Initial Evaluation: هي عملية التقييم التي تتم قبل تجربة البرنامج التدريبي للحصول على معلومات أساسية حول العناصر المختلفة لتجربته، مثلاً، كالتعرف على مستوى أداء العاملين قبل بدء التجربة، (الخطيب وآخرون، 1985م: ص124).

ب - التقييم الختامي Final Evaluation: ويطلق عليه البعض التقييم التجميعي أو النهائي، لكن التقييم الختامي قد يختلف عن التقييم التجميعي من حيث الوظيفة، لكنهما متفقين من حيث توقيت إجراءاتهما، (يوسف والرافعي، 2001م: ص49).

2 - التصنيف الثاني: ويصنف إلى ثلاثة أنواع

أ - تقييم قبلي Pre-Evaluation: وهو مرادف للتقييم المبدئي من حيث توقيت إجراءاته، كما يتفق مع التقييم التشخيصي من حيث الوظيفة أو الهدف، إذ يهدف إلى تحديد نقطة بداية البرنامج التدريبي بغرض تحديد مدى التقدم فيها، ومدى تأثيرها في جودة النتائج والمخرجات. ويقسم التقييم القبلي إلى ثلاثة أنواع فرعية هي:

1 - التقييم القبلي التشخيصي: يهدف إلى كشف نواحي القوة والضعف في أداء العاملين قبل بداية البرنامج التدريبي، وبالتالي كشف مشكلات الأداء التي قد يعانيها هؤلاء العاملين والتي قد تعوق إنجاز العمل.

2 - تقييم الاستعداد Readiness Evaluation: يهدف إلى تحديد مدى استعداد العاملين لبدء استخدام أسلوب عمل جديد، أو ممارسة نشاط جديد.

3 - تقويم الوضع في المكان المناسب Placement Evaluation: يهدف إلى تحديد مستوى أداء العاملين لتصنيفهم ووضعهم في مستويات تتناسب مع قدراتهم وميولهم واهتماماتهم.

ب - تقييم خلالي Meantime Evaluation: يتم خلال تنفيذ البرنامج التدريبي وبين خطواته وإجراءاته ومراحله.

ج - تقييم بعدي Post-Evaluation: يتم بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي لتحديد نقطة النهاية التي وصلت إليها مخرجات الأداء، ومن ثم تحديد مدى تقدم المخرجات ومدى اقترابها أو ابتعادها عن حد الإتقان ، (يوسف والرافعي، 2001م: ص49-50).

ج - تصنيف التقييم حسب مجاله:

يمكن تصنيف أنواع التقييم حسب مجاله إلى تصنيفين:

1 - التصنيف الأول: يقسم إلى ثلاثة أنواع:

أ - تقييم المدخلات Inputs Evaluation: يركز على مدخلات أي نظام عمل، إذ يهدف إلى إصدار الحكم على جودة جميع المدخلات الداخلة إلى النظام وانتقاء أفضلها من حيث الجودة والفاعلية.

ب - تقييم العمليات Processes Evaluation: يركز على عمليات أي نظام عمل، إذ يهدف إلى إصدار الحكم على مدى جودة تلك العمليات وتحديد مدى التكامل والترابط فيما بينها.

ج - تقييم المخرجات Outputs Evaluation: يركز على نتائج نظام العمل، فيهدف إلى إصدار الحكم على مدى الجودة الفعلية لمخرجات هذا النظام ، (يوسف والرافعي، 2001م: ص51).

2 - التصنيف الثاني حسب الأثر التدريبي: يقسم إلى خمسة أنواع:

أ - تقييم الرئيس: ينصب على الرئيس على أنه محور من أهم محاور إنجاز العمل، إذ يهدف إلى إصدار الحكم على مدى فاعلية هذا الرئيس في متابعة المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة، ورأيه في أداء المتدرب بعد التدريب.

ب - تقييم المرؤوس: يركز على المرؤوس على أنه محور من محاور إنجاز العمل، إذ يهدف إلى إصدار الحكم على مدى تحقق أهداف البرنامج التدريبي في أداء هذا

العامل ومدى تأثير ذلك في مستوى نموه عقلياً و مهارياً وانفعالياً من وجهة نظر
المروّوس.

ج - تقييم من وجهة نظر المروّوس : يهدف إلى تشخيص وعلاج جميع جوانب وعناصر
العمل، بدءاً من خطة إنجاز العمل، ومروراً بمرحلة تنفيذه في المنظمات باعتباره
نتيجة للتدريب.

د - تقييم المواد المستخدمة في العمل: يهدف هذا النوع من التقييم إلى إصدار الحكم
على مدى جودة وفعالية العناصر المادية المرتبطة بطبيعة العمل كالأجهزة والآلات
والمعدات بصفته أثراً للتدريب.

هـ - تقييم بيئة العمل: يهدف إلى تحديد مدى ملائمة بيئة العمل من مباني ومرافق
وتجهيزات وأثاث لمساعدة العاملين على إنجاز العمل، (يوسف والرافعي، 2001م:
ص52 53).

د - تصنيف التقييم حسب أسلوب تنفيذه:

يصنف إلى خمسة أنواع:

- 1 - التقييم الشفهي: يستخدم على أنه أداة لتنفيذ التقييم قبل أو أثناء أو بعد البرنامج التدريبي
ويعتمد على مجموعة من الأسئلة اللفظية يوجهها الرئيس إلى المروّوسين، أو إلى
الزملاء، أو المروّوسين إلى الرؤساء، وقد يتم خلال مقابلات شخصية تعتمد على
اختبارات ومقاييس معدة مسبقاً.
- 2 - التقييم التحريري: يعتمد على الورقة والقلم في تنفيذ التقييم، إذ يستخدم الكلام المكتوب،
أو الرموز والأشكال المرسومة للإجابة عن التساؤلات الواردة بالاختبارات. وهذا النوع
أكثر ملائمة للأفراد الذين لا يملكون القدرات الشفوية.
- 3 - التقييم العملي: يعتمد على الأداء وممارسة العمل، إذ يستخدم مواقف معينة تتطلب من
الفرد القيام بسلوك محدد، أو ممارسة مهنة معينة، أو تنفيذ عمل محدد.
- 4 - التقييم المصور: يعتمد على الرسوم والصور في تنفيذ التقييم. ويمكن تطبيق هذا النوع
من التقييم قبل وأثناء وبعد البرنامج التدريبي.
- 5 - التقييم المبرمج آلياً: يعتمد على اختبارات ومقاييس مبرمجة آلياً يتم تطبيقها من خلال
الفيديو التفاعلي أو الحاسوب. ويمكن تنفيذه قبل أو بعد أو أثناء برامج التطوير التنظيمي
(عبدالهادي، 2001م : ص ص11-20).

هـ - تصنيف التقييم حسب نظامه المرجعي:

يصنف إلى أربعة أنواع:

- 1 - التقييم الجماعي المرجع Group-Referenced Evaluation : يسمى التقييم السيكومتري أو التقييم المعياري المرجع، ويتميز بكون نظام المرجعي جماعي . وهذا النوع من التقييم يقوم على أساس أن أي درجة يحصل عليها الفرد في أي مقياس أو اختبار ليس لها معنى إلا بمقارنتها بغيرها من الدرجات التي حصل عليها الآخرون.
- 2 - التقييم الذاتي المرجع Self-Referenced Evaluation : وهو أحد أنماط التقييم الأيديومتري المعياري المرجع، لكن النظام المرجعي لهذا النوع هو الفرد ذاته، إذ يتم المقارنة بين أداء الفرد في عمل ما وأدائه في أعمال ومقاييس أخرى.
- 3 - التقييم محكي المرجع Criterion-referenced Evaluation : ويسمى التقييم مرجعي المحك، إذ يلثون النظام المرجعي لهذا التقييم محكاً يحدد مستوى الأداء الذي ينبغي أن يصل إليه الفرد أو الجماعة، فعلى سبيل المثال إذا حصل أحد العاملين على (290) درجة من (300) فإن مقارنة الدرجة التي حصل عليها العامل بالدرجة النهائية (المحك) تؤكد أنه متفوق.
- 4 - التقييم الموضوعي Objective Evaluation : يرتبط هذا النوع من التقييم بنظريات القياس النفسي والتربوي المعاصر . وهذا النوع من التقييم يعتمد على تقدير علاقة احتمالية بين الأداء الملاحظ للفرد في الاختبار أو المقياس، والسمات أو القدرات التي تكمن وراء هذا الأداء وتفسره.

و - تصنيف التقييم حسب عامل الزمن:

- 1 - التقييم الموقوت Timed Evaluation : يعتمد على اختبارات ومقاييس موقوتة أي لها زمن محدد يجب إنجازها فيه، إذ يركز على سرعة الإنجاز بالإضافة إلى دقة الأداء.
- 2 - التقييم غير الموقوت Non-Timed Evaluation : يركز على جودة وإتقان الأداء بغض النظر عن الزمن المستغرق للإنجاز، إذ يعتمد على اختبارات ومقاييس غير موقوتة.

ز - تصنيف التقييم حسب عدد الأفراد الخاضعين للتقييم:

يصنف إلى ثلاثة أنواع:

- 1 - التقييم الفردي Individual Evaluation: يعتمد على اختبارات ومقاييس تطبق بصورة فردية كاختبارات الأداء الفردي، والمقابلات الشخصية ، ويضمن عدم استعانة الفرد بغيره لإجابة عن مفردات الاختبار.
- 2 - التقييم الجماعي Collective Evaluation: يعتمد على اختبارات ومقاييس وأدوات يمكن تطبيقها على جماعة من الأفراد في وقت واحد.
- 3 - التقييم الجماهيري Mass Evaluation: يعتمد على وسائل وأساليب يمكن تطبيقها على جمهور كبير من الأفراد في أماكن متباعدة كتقييم برامج الإذاعة والتلفزيون التربوية والتعليمية من وجهة نظر المستمعين أو المشاهدين.

ح - تصنيف التقييم حسب القائم بتنفيذه:

يقسم إلى نوعين:

- 1 - تقييم الفرد لنفسه: يعتمد على وسائل وأدوات يمكن أن يطبقها الفرد على نفسه ليحدد مدى تمكنه أو عدم تمكنه من أية صفة أو خاصية أو جانب من جوانب العمل.
- 2 - التقييم بواسطة آخرين : كتقييم الرئيس للمرؤوس وتقييم المرؤوس لزميله، وذلك لتجنب التحيز الذاتي، (يوسف والرافعي، 2001م: ص ص61-63).

1/ 5- عناصر تقييم البرامج التدريبية:

يحتوي تقييم البرامج التدريبية حسب مراحله كما يلي:

- أ - التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي: يتم خلال هذه المرحلة تقييم جوانب متعددة بالبرنامج التدريبي والمتدربين على النحو التالي:
- 1 - مدى تحقق كل هدف رئيس من أهداف البرنامج التدريبي، ومدى إسهامات الأهداف الفرعية في تحقيق الأهداف الكبيرة، ومدى توجه جهود المدربين نحو تحقيق الأهداف الفرعية والرئيسة.
- 2 - مدى ملائمة الأساليب والوسائل التدريبية ومدى تحقيقها للغرض المستخدمة من أجله.
- 3 - مدى ملائمة تصميم البرنامج التدريبي، وما يحتويه من موضوعات مع الأهداف

التي خصص البرنامج لبلوغها والاحتياجات التدريبية التي تم اكتشافها، ومدى ملائمة مكان وزمان تنفيذ البرنامج التدريبي.

- 4 - التأكد من أن المدربين المنتظمين في البرنامج هم الأشخاص المناسبين، وتمتعهم بالفاعلية المطلوبة لنقل المحتوى التدريبي.
- 5 - الحرص على مراعاة تسلسل موضوعات البرنامج التدريبي وتكامل محتوياتها.
- 6 - التأكد من جميع الموضوعات المقررة في البرنامج التدريبي.
- 7 - ردة الفعل للمتدربين للبرنامج التدريبي وقبولهم له وانتظامهم في التدريب (عبدالوهاب، 1996م: ص ص 160 - 161).

ب - التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي:

تتضمن هذه المرحلة قياس ما حققه البرنامج التدريبي من تلبية للاحتياجات التدريبية ومدى إسهاماته في تحقيق أهدافه، إذ إن الهدف من التقييم في هذه المرحلة هو:

- 1 - اكتشاف نواحي الخلل في البرنامج بالنسبة للهدف الموضوع من أجله.
- 2 - التعرف على التعديلات الجوهرية في المواد العلمية والعملية لتحقيق التغطية الكاملة للتدريب.
- 3 - تطوير أو تعديل أو استحداث أساليب التدريب بما يحقق فعاليته.
- 4 - اكتشاف نواحي القصور في مساعدات الإيضاح السمعية والبصرية وتطويرها . أحياناً تتلف بعض المعينات السمعية أو البصرية، ويتم استبدالها على الفور بمساعدات جديدة لضمان فاعليتها في التدريب.
- 5 - تعديل التوقيات الزمنية عند الحاجة لذلك، إذا اتضح أن وقت تقديم البرنامج التدريبي غير ملائم للمتدربين، أو فترته غير كافية لتزويدهم بالقدرات اللازمة لتشغيل وصيانة أجهزة الاتصال، يتم تعديل التوقيات الزمنية لكي تتلاءم مع هذه الاحتياجات.
- 6 - تعديل تسلسل موضوعات البرنامج إذا لزم الأمر.
- 7 - إعادة النظر في مستوى المدربين والمحاضرين واستبدالهم أو تدريبهم إذا احتاج الأمر.

ج - متابعة النتائج بعد انتهاء التدريب بفترة وجيزة:

تتم هذه العملية للتأكد من مدى فعالية التدريب، ولمعرفة الفوائد التي حققها المتدربون وأثر ذلك في أدائهم لأعمالهم، إذ تنبهم المتابعة في هذه المرحلة بدرجة كبيرة في الحكم على مدى صلاحية البرنامج التدريبي، فضلاً عن اكتشاف جوانب الضعف والقوة به.

ويقيس هذا النوع من التقييم أداء المتدرب أثناء العمل بعد انتهاء التدريب، حيث يتم ملاحظة التغيرات التي طرأت على طريقة أداء الموظف والنواحي السلوكية في العمل (شريف وسلطان، 1992م: ص342).

الجزء الثاني

معايير التدريب الإيجابي

1/2 مؤشرات التدريب (KPI):

معايير التدريب Key Performance Indicators (KPI) مجموعة منتقاة من المعايير متفق عليها قبل التنفيذ يتم التحقق من توفرها في نشاط التدريب بعد التنفيذ للحكم على نجاح أو فشل النشاط التدريبي في تحقيق الغرض منه خاصة إذا كان له رؤية ورسالة وأهداف مرسومة وغالباً تكون المؤشرات:

- مؤشرات كمية بلغة الأرقام Quantitative indicators which can be presented as a number مثل الإنتاجية .
- مؤشرات أداء Practical indicators that interface with existing company processes. مثل السلامة.
- مؤشرات اتجاه (قبلة) Directional indicators specifying whether an organization is getting better or not. مثل الرؤية الإستراتيجية.
- مؤشرات تشغيلية Actionable indicators are sufficiently in an organization's control to effect change. مثل الرضاء الوظيفي.
- مؤشرات مادية Financial indicators used in performance measurement and when looking at an operating index مثل الربح .

2/2 مداخل وأساليب قياس أثر التدريب:

ولغرض هذه الدراسة تم استعراض عدد من مداخل وأساليب التقييم ليتم استنباط معايير التدريب ومن أبرزها:

1 - كريك باتريك:

(Donald L Kirkpatrick) الذي نشر نموذج له لأول مرة عام 1959 من خلال سلسلة من المقالات في "مجلة التدريب والتطوير الأمريكية"، وقد تم إدخال هذه المقالات لاحقاً ضمن كتاب كيركباتريك "تقييم برامج التدريب" (1975) الذي نشرته "الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD)".

□ ويتكون من أربعة مستويات رئيسة هي:

- ✓ تقييم رد الفعل (Reaction) .
- ✓ تقييم التعلم (Learning) .
- ✓ تقييم السلوك (Behavior) .
- ✓ تقييم النتائج (Results) .

2- كيرو (CIRO) هي الأحرف الأولى من الكلمات الأربع لتلك المستويات كما يلي:

- ✓ تقييم السياق (Context Evaluation).
- ✓ تقييم المدخل (In put Evaluation) .
- ✓ تقييم ردة الفعل (Reaction Evaluation) .
- ✓ تقييم المخرج (Out come Evaluation) .

3- باركر (Barker) وقسمها باركر إلى أربعة أنواع رئيسة كما يلي:

- ✓ أداء الوظيفة (Job Performance).
- ✓ أداء المجموعة (Group Performance).
- ✓ رضا المتدرب/المشارك (Participant satisfaction) .
- ✓ المعلومات التي حصل عليها المتدرب/المشارك (Participant information).

4- شركة الهواتف الأمريكية (T&AT) صدر فيه أربعة مستويات بجمع المعلومات اللازمة للتقييم وهي كما يلي:

- ✓ مخرجات ردود الأفعال (Reaction out comes).
- ✓ مخرجات القدرة (Capability out comes).
- ✓ مخرجات التطبيق (Application out comes) .
- ✓ مخرجات القيمة (Worth out comes).

5- المدخل الرابع:

1 -قياس العائد على الاستثمار (ROI) يحظى تحديد العائد من الاستثمار في التدريب باهتمام متزايد من قبل الممارسين في حقل التدريب، ويعود الاهتمام بالموضوع لفشل النظام التقليدي

للمحاسبة في تقديم معلومات دقيقة لمتخذي القرار للاستفادة من الموارد التدريبية المتاحة (Carnevale and Schulz, 1990) فالنظام التقليدي للمحاسبة ينظر للتدريب باعتباره عنصر تكلفة بدلاً من معاملته عنصراً استثمارياً، وبالرغم من الترويج لتطبيقات تحديد العائد من الاستثمار في التدريب، فقد لاحظ (Mitcheal 1994) عدم وجود إجراءات واضحة ومتفق عليها في دراسات تحديد العائد من الاستثمار في التدريب، وقد أشار العديد من الكتاب للصعوبات المرتبطة بقياس العائد من الاستثمار في التدريب وربطها كذلك بالأداء المؤسسي (Philips, 1991; Mitchell, 1994; Bassi and Van Bunen, 1988). ويرى (phillips 1991) أن مفهوم العائد من الاستثمار في التدريب تعود جذوره لحقل المحاسبة والمالية، وأحد الأساليب الشائعة الاستخدام في تحديد العائد من الاستثمار تحليل التكاليف والمنافع، ويمثل التدريب استثمار من قبل المنشأة في الأفراد العاملين بها، ولا يختلف الاستثمار في التدريب عن أوجه الاستثمار الأخرى التي تقوم بها المنشأة، وبشكل قياس العائد من التدريب مجال اهتمام للعاملين بالتدريب، فعلى أساس تقويم وقياس العائد من التدريب يمكن تحديد المنافع المتوقعة من الأنشطة التدريبية. ويمكن أن يشمل تحديد العائد من الاستثمار في التدريب سلسلة من العناصر الضمنية وغير الضمنية التي تعود بالفائدة على الأفراد ومنشآت القطاع الخاص والمجتمع ككل، وعندما يتم اتخاذ قرار بتحديد العوائد المرتبطة بالاستثمار في التدريب، فإننا نأخذ بالاعتبار مجموعة من العناصر المتعلقة بمكان التدريب، وذلك يشمل التدريب الرسمي الذي يدار بواسطة مدربين محترفين في معاهد تدريبية أو التدريب غير الرسمي والذي يتم داخل المنشأة بواسطة المشرفين أو زملاء العمل، أو التدريب عن بعد أو التدريب الذاتي، ويسعى الأفراد للحصول على العديد من الفوائد سواء الداخلية أو الخارجية من جراء مشاركتهم، هناك عدة طرق لقياس العائد على الاستثمار في التدريب من أبرزها:

أ - استخدام المعادلة التالية:

$$\text{العائد على الاستثمار من التدريب في أي برنامج (ROI)} = \frac{\text{فوائد البرنامج} - \text{تكاليفه}^2}{\text{تكاليف البرنامج}}$$

أو بمعنى آخر : الوفورات المحققة

تكاليف البرنامج

ب - تقييم الاستثمار في التدريب من خلال حساب فترة استرداد العائد على النحو التالي:

$$\frac{\text{إجمالي الاستثمار في التدريب}^3}{\text{المدخرات السنوية}}$$

² الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الملتقى السنوي الحادي عشر لمسئولي التدريب، مرجع سابق، من ص 50 إلى ص 100.
³ 0 عبد الرحمن توفيق ، تقييم التدريب ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة ، من ص 454 إلى ص 459

ج - المقارنة بين تكاليف التدريب والعائد منه:

يتم حساب تكاليف التدريب وأهم بنودها تكاليف الوحدة المعنية بالتدريب بالمنشأة وتكاليف البرنامج التدريبي وتكاليف المتدرب وتكاليف الفرص الضائعة نظير غيابه من العمل لحضور التدريب (مثل نقص حجم العمل أو حجم الإنتاج)، ومقارنة هذه التكلفة بالعائد الحادث والمتوقع من التدريب عن طريق قياس المؤشرات الممكن قياسها مثل حجم المبيعات والإنتاجية ووقت الإجازة والتوفير في تكاليف التشغيل والصيانة والتوفير نتيجة الإقلال من الحوادث وإيام الغياب وغيرها.

د- المقارنات في الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي قبل وبعد التدريب:

ويتم من خلال هذه الطريقة ومن واقع السجلات والتقارير المتاحة في المنشأة التعرف على مدى التغير الحادث سواء بالنسبة للمنشأة (في مؤشرات الأداء التنظيمي) أو الأفراد الذين تم تدريبهم (وفقاً لتقارير وسجلات أدائهم وسلوكهم الوظيفي) من خلال المقارنة بين هذه المؤشرات قبل وبعد التدريب، على أن يؤخذ في الاعتبار أن تتم المقارنة أكثر من مرة وبعد فترات دورية من التدريب.

هـ - مقارنة المتدربين بنظرائهم الذين لم يتلقوا التدريب:

ويتم ذلك بمقارنة مستويات الأداء لمن تلقوا التدريب ومجموعة أخرى مشابهة في الوظائف نفسها لم تتلق التدريب في البرامج التدريبية، وهذا أيضاً صحيح بالنسبة لمنشآت القطاع الخاص، المعاهد التدريبية، الحكومة، والمجتمع. وفي جميع الأحوال، لا يكفي فقط أن ننظر لتلك الفوائد ونغفل التكاليف المترتبة بتنفيذ البرامج التدريبية.

6- روبرت كابلان وديفيد نورتون في 1992 في بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن "أو" القياس المتوازن (balanced scorecard) هي نظام لتقييم أنشطة وأداء - تتكون من أربع بطاقات منفصلة كل بطاقة تحوي أهدافاً لمجال واحد ، إذ تحقق الأربع بطاقات التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل وكذلك بين الأهداف المادية والأهداف الخاصة بتطوير العمل، هذه البطاقات الأربع تغطي المجالات التالية:

أ- من منظور العميل: Customer Perspective

هل تطابق البرنامج مع توقعات المشاركين فيه؟ هل تم تقديمه باستخدام الأساليب التدريبية الملائمة؟ هل يشعر المشاركون بالرضا تجاه النتيجة النهائية المحققة من هذا البرنامج؟

ب- من منظور التعلم: Learning Perspective

هل حصل المشاركون على مهارة أو معرفة لم تكن متوافرة لديهم من قبل؟ وهل تم إدخال تحسينات على الطرق التي يستخدمونها سابقاً؟ هل يمكن قياس الفرق قبل وبعد التدريب؟

ج- من منظور العمل : Business perspective

هل حدث تأثير في أداء الوظيفة نتيجةً للبرنامج؟ هل زادت الإنتاجية؟ هل اختلف السلوك الوظيفي؟ هل انخفضت التكاليف؟ هل استخدمت تكنولوجيا لم تكن مستخدمة من قبل؟ هل حققت أهداف المنظمة في تطوير الأداء الوظيفي كما سبق وخطط له؟

د- من المنظور المالي: Financial Perspective

هل عاد هذا البرنامج بالنفع المالي أو المردود الاقتصادي على المنشأة؟ هل ساعد هذا البرنامج في زيادة الدخل أو تخفيف التكاليف أو توريد عوائد أو آثار اقتصادية إيجابية؟ لاحظ أن البطاقات الأربع تدعم بعضها البعض فالتعلم والتطوير يدعم العمليات الداخلية ويؤثر في رضا العملاء، والعمليات الداخلية بدورها تؤثر في رضا العملاء وكل هذا يؤثر في المؤشرات المالية.

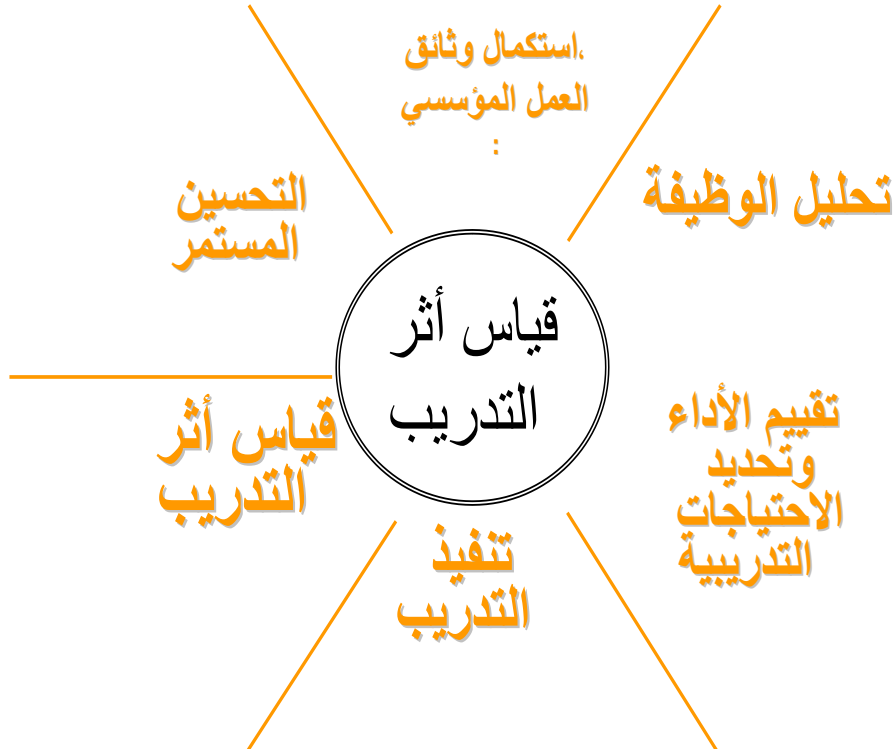
ويوضح الجدول المؤشر ووصفه وأمثلة لأساليب التقويم التي تتناسبه والمسئول عن تنفيذه كما يلي:

نوع المؤشر	مؤشر	وصف المؤشر	أمثلة لأدوات وأساليب التقويم	مسئولية
1	رد الفعل	تقييم رد الفعل يتم من خلال معرفة شعور المتدربين حول التدريب أو التعلم أو تجربة التعلم.	- استمارات تغذية راجعة. - ردود أفعال شفوية، أو دراسات مسح أو استبيانات بعد التدريب.	جهة التدريب
2	التعلم وأداء المهارة في مقر التدريب	تقييم التعلم هو قياس الزيادة في المعرفة المهارة، السلوك قبل وبعد النشاط التدريبي.	تقييم أو اختبارات تتم بشكل نموذجي قبل وبعد التدريب يمكن أيضاً استخدام المقابلات أو الملاحظات.	المدرّب
3	التطبيق في مقر العمل	تقييم التطبيق في مجال العمل يتم بقياس مدى تطبيق التعلم خلال العمل	هناك حاجة للملاحظة والمقابلة على امتداد فترة زمنية من أجل تقييم التغيير وجدواه واستدامته.	المشرف
4	القيمة المضافة	- تقييم القيمة المضافة يتم بقياس مدى تأثير أداء المتدرب على أداء المنظمة. - بطاقة الأداء المتوازن. - Dash Board.	- القياسات موجودة مسبقاً من خلال الأنظمة المعتادة للإدارة والتقارير المعطاة. - البحوث والدراسات. - يكمن التحدي في الربط بالمتدرب.	العلماء والاستشاريين

الجزء الثالث

عملية قياس أثر التدريب

1/3 المنهج المقترح لقياس أثر التدريب:



2/3 خطوات المنهج المقترح لقياس أثر التدريب:

يتضمن المنهج المقترح لقياس أثر التدريب الخطوات التالية:

أولاً- وجود عمل مؤسسي لكل منظمة:

يشمل العمل المؤسسي: الرؤية، الرسالة، الأهداف، الإستراتيجية، المرتكزات والمحاور الإستراتيجية، القيم، الهيكل التنظيمي، الدليل التنظيمي، الدليل الإجرائية، وثيقة الثقافة التنظيمية.

ثانياً- وجود تحليل لكل وظيفة:

ونعتبر الوظيفة في أصغر وحدة في التنظيم، ويشمل تحليل الوظائف توصيف للوظيفة (Job description) ووصف لشاغلها (Job Specification) أو تتضمن توصيف للوظيفة ما يلي:

1- ملخص الواجبات و المهام.

- 2- المؤهلات الخاصة.
- 3- الآلات والمعدات.
- 4- الواجبات المنتظمة.
- 5- العلاقة بالآخرين (موظفين بأقسام أخرى، مشرفين،...).
- 6- الإشراف.
- 7- اتخاذ القرارات.
- 8- المسؤولية عن السجلات (التقارير التي يطلب منك إعدادها و مقدمة لمن...) .
- 9- من المشرفين و المديرين و ما هي حدود صلاحياتك.
- 10- ظروف العمل: داخلياً و خارجياً و هل هناك ظروف لا توافق عليها.

وصف لمتطلبات شغل الوظيفة:

- مستوى التعليم.
- مستوى الخبرة.
- الحصول علي تدريب خاص.
- المهارات المتخصصة.

ثالثاً- قياس الأداء وتحديد الاحتياجات:

يمثل تقييم الأداء واحدة من أضعف الحلقات في أنظمة إدارة الأفراد. وكثير من المنشآت الصغيرة لا تمارس أي تقييم للأداء بشكل دوري منتظم، بينما أدخلت المنشآت المتوسطة والكبيرة الحجم مخططات هيكلية لتقييم الأداء في حالات كثيرة، ولكنها في الحقيقة تبتعد كثيراً عن السياسات والأهداف المعلنة، وفي حالات أخرى لا تعكس تقييمات الأداء سوى وجهات النظر الذاتية للمشرفين المباشرين وتفضيلاتهم. وبينما نجد أنه ليس من الصعوبة الشديدة أن نكتشف شكلية تقييمات الأداء ونقاط الضعف الأخرى لها ، فإننا نلاحظ أنه من الصعوبة الشديدة جداً أن نغير بعق الممارسات ذات الجذور والأصول الراسخة . ويستطيع مسؤول الموارد البشرية أن يساعد المختصين في التحقق من أن تقييم الأداء يجب أن يهتم بتقدير الأداء الفعلي ، وأن تقييمات الأداء تتطلب تدريباً على تقنيات تقييم الأداء ، وأن تقييم الأداء المحسوس أو المدرك يبدأ بالأهداف الموضوعية بدقة على مستوى المنشأة والجماعة والفرد . وبصرف النظر عن نوع وحجم المنشأة وتقنيات التقييم التي تم

اختيارها، فإن نظام التحسين سيتطلب تحديد الاحتياجات : الاحتياجات التدريبية وهي : "الفجوة أو النقص بين الوضع المثالي ، وما هو واقع بالفعل ... (1)

ويعرفها د. على عبدالوهاب بما يلي: يقصد بالاحتياجات التدريبية جانبان هما:

(أ) المعلومات أو الاتجاهات أو المهارات أو القدرات الفنية أو السلوكية التي يراد تتميتها أو تغييرها أو تعديلها إما بسبب تغييرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية أو بسبب ترقيات أو تنقلات أو مقابلة توسعات ونواحي تطوير معينة، أو حل مشكلات متوقعة ... إلى غير ذلك من الظروف التي تقتضي إعداداً ملائماً لمواجهتها .

(ب) (هي نواحي الضعف أو النقص الفنية أو الإنسانية واقعية أو محتملة ، في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها). (2)

ويعرف محمد عصفور الاحتياجات التدريبية بأنها : (مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات واتجاهات ومهارات الموظفين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة). (3)

ويتضح من هذه التعاريف أن الاحتياجات التدريبية لا تقتصر على جوانب الخلل أو القصور، ولكنها تمتد أيضاً إلى جوانب تطويرية معينة لدى المعلمين .

ونرى أن الاحتياجات التدريبية هي العملية التي من خلالها كشف معوقات الأداء التي يعالجها التدريب وغالباً تكون نقصاً في القدرات.

ويسوق عدد من الباحثين معادلة بسيطة تكشف الاحتياجات التدريبية والمعادلة على النحو

التالي:

$$\text{احتياجات إنجاز العمل} - \text{الاداء الفعلي شاغل الموظف} = \text{الاحتياج التدريبي}$$

رابعاً- تنفيذ التدريب: الإعداد، والتنفيذ ومراقبة تقدم وجودة التدريب والتعلم.

- وجود إجراءات نظامية لاختيار المتدربين (المشاركين) ، وإعداد وتدعيم البرامج أثناء التنفيذ ومراقبة الموارد والتحكم فيها .

(1) تحديد الاحتياجات التدريبية ، قاسم ضرار ص 18 .

(2) التدريب والتطوير ، د. على محمد عبدالوهاب ص 66.

(3) المدخل العلمي لدراسة وتحديد الاحتياجات محمد شاكر عصفور، مجلة الإدارة العدد 3 محرم 1395 هـ ص 25.

⁴ بتصرف من حسنين محمد حسون (2004) تحديد الاحتياجات التدريبية مواد وأدوات، مجدلوي، عمان ، الأردن، ص 138. و عبدالرحمن توفيق (2006) تحديد الاحتياجات التدريبية بين الهدر والاستثمار، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك القاهرة ص 23.

- وجود إجراءات نظامية لمراقبة تقدم المتدرب بالنسبة لمعايير التعليم والتعلم.
- درجة الرضا معبراً عنها بواسطة المسؤولين عن تنفيذ التدريب باستخدام الإجراءات السابقة، والتي يُعبر عنها بواسطة الإدارة العليا للمؤسسة والمتدربين السابقين.
- خامساً- قياس أثر التدريب وإصدار التقارير والوثائق: Documents & Reports** وقد أشرنا لقياس أثر التدريب في الجزء الأول، أما التقارير والوثائق فإنه يتم الاحتفاظ بها لتوثيق جميع المعلومات المتعلقة بضبط الجودة في التقييم، وتعتبر التقارير المكتوبة إحدى أنواع الاتصال المهمة في نظام ضبط الجودة، وهي تخدم العملية برمتها كما تخدم المعنيين جميعهم بهذا العمل.
- الشروط الواجب توفرها في سجلات ضبط الجودة:**

- 1 - الحفظ في مكان آمن.
- 2 - تحديد مدة الاحتفاظ بالسجل .
- 3 - تبويب السجلات بحيث يتم الحصول عليها عند الحاجة.
- 4 - وضوح اللغة والخط للتقارير المتضمنة في السجل
- 5 - المرونة في سعة السجل .
- 6 - السيطرة على الوثيقة وتطويرها باستمرار .
- 7 - ملف خاص بالمدرّب يختص بـ:
أ - إجراءات وأدوات التقييم التي قام بها .
ب - مخطط بسيط للتحليل الإحصائي لنتائج المتدربين.

سادساً- تطوير وتحسين العملية التدريبية:

ويمكن استخدام نموذج السيقما ستة منهج سيقما ستة في عملية تطوير وتحسين العملية التدريبية، وكما هو معروف Six Sigma بدأت في شركة موبتورولا ويمكن تعريفها على أنها وسيلة لتطوير العمل من خلال تحليل المعلومات للحصول على مقدار أقل من التغير وتقليل السعر و بالتالي تحسين مستوى رضا العميل. إن الفكرة المركزية وراء ستة سيقما بأنك إذا كان يمكنك أن تقيس كم عدد "من العيوب" لديك في عملية، فأنت يمكن أن تفهم بشكل منظم كيف يمكن أن تزيلها. هكذا يمكن أن تقرب تقريباً إلى "صفر عيب" بدون عيوب.

ويمكن الاستفادة من منهجية سيقما في تحسين وتطوير العملية التدريبية وفق الخطوات التالية:

1. تعريف المشكلة (Define):

وذلك من خلال تحديد أين تكمن المشكلة؟ وما العوامل المتعلقة بالجودة ذات العلاقة؟ وقد تكون المشكلة في عدم تمكن المتدرب من تطبيق المهارة.

2. قياس مستوى الأداء (Performance level Measurement):

وذلك من خلال الحصول على معلومات موثوقة و ليس فقط الاعتماد على أفكار واعتقادات الموظفين أو حتى العملاء . وهذه الخطوة أعتقد أنها من أهم الخطوات التي تتميز بها هذه الطريقة عن الكثير من وسائل الجودة مثل إدارة الجودة الشاملة لأن الثقة في مجال العمل يجب أن تعطى للحقائق والمعلومات وليس للعواطف أو التخيلات.

3. تحليل الأسباب (Analyze):

بعد التعرف على مستوى أداؤنا في مجال المشكلة يجب أن نقوم بالعمل على الوصول إلى الأسباب الجذرية للمشكلة من خلال التحليل الإحصائي ومقارنة المعلومات وتحليلها.

4. تطوير الحلول (Improve):

بعد أن حللنا المشكلة هنا نبدأ باقتراح الحلول الممكنة ومن المهم ملاحظة وجوب أن يكون الموظفون العاملون على هذه المشكلة جزءاً من الفريق الذي يعمل على إيجاد هذه الحلول ، كما يمكن هنا حتى إدخال العملاء جزءاً من فريق العمل لإيجاد أفضل الحلول المناسبة لمواجهة المشكلة محل البحث.

5. التحكم (Control):

نعمل هنا على التأكد من أن الحلول التي فكرنا فيها في الخطوة السابقة سوف يتم بالفعل تطبيقها وتفعيلها ونتأكد من أن كل الأجواء المحيطة ستكون متوافرة من أجل استدامة الحل وألا تعود المشكلة للظهور من جديد.

التوصيات:

- الاستفادة من النظريات الحديثة في الإدارة مثل بطاقة الأداء المتوازن وسقما ست (SIX SIGMA) في تطوير عمليات قياس أثر التدريب.
- حث المنظمات على توفير وثائق العمل المؤسسي ، وأهمها: الخطة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، والدليل الإجرائي، ووثيقة الثقافة التنظيمية لأهميتها لقياس أثر التدريب.
- جعل بطاقة تحليل الوظيفة شرط من شروط الإلتحاق بالدورة التدريبية لأهميتها في تحديد القدرات العامة، الخاصة، الحتمية، الفنية، والإدارية لشاغل الوظيفة.
- حث مؤسسات التدريب على إيجاد وحدة متخصصة لقياس ردة الفعل أثناء التدريب للمساعدة في إنجاح العملية التدريب والتغلب على معوقات التدريب.
- جعل الإمتحان القبلي والإمتحان البعدي (Pre post test) جزءاً من حقبة التدريب وتشجيع كل متدرب على إجراء الإمتحان بنفسه ولنفسه للتحقق من أثر التدريب.
- إيجاد آلية بين جهات المتدربين ومؤسسات التدريب للتحقق من تمكين المتدرب من ممارسة ما تدرب عليه وفي أسرع وقت ممكن لأن التدريب سلعة سريعة العطب . وللأسف أحياناً يكون الوقت بين إتمام الدورة التدريبية وحصول المتدرب على الوظيفة أو تمكينه من تطبيق مهاراته التي تدرب عليها طويلاً وهذا يؤدي إلى ضعف المهارة وربما فقدانها، ومثال ذلك تخرج متدرب أو متدربة من دورة إدخال بيانات وكانت سرعته ثلاثيني كلمة في الدقيقة وظل يبحث عن وظيفة لمدة ستة أشهر أو سنة وعقد مباشرة الوظيفة تم اختباره على النسخ فسوف تكون سرعته انخفضت إلى عشرين كلمة، فهل يكون هذا ضعف في مخرجات التدريب أم مشكلة أخرى؟
- تمويل البحوث والدراسات التي تقيس أثر التدريب وخاصة القيمة المضافة للمجتمع.
- اعتماد معايير ردة الفعل، اكتساب المهارة، تطبيقها في مجال العمل وتحديد القيمة المضافة في منظمات العمل ليتم الاستفادة من التجارب وإجراء المقارنات.
- نشر ثقافة القياس وتقبل الآراء الفاعلة لإظهار مكامن الضعف والقوة في البرامج التدريبية وطريقة تنفيذها بما يساعد على تطويرها وتعديلها وفقاً لاحتياجات التدريب وفي ضوء أوضاع المتدربين أنفسهم، (السدحان، 1985م : ص11).
- وجوب الحيطة والحذر من أخطاء التقويم ذاته : وهي قد ترجع إلى عيوب في تصميم أداة التقويم، أو المقومين أنفسهم، كما أن بعض الأخطاء قد تحدث مع مجموعات معينة من

- الملاحظين، وتحدث أخطاء أخرى عندما يتم تقدير سمات معينة للأفراد، إضافة إلى أن بعض الملاحظين قد يرتكبون أخطاءً عند تقدير كل الأفراد، كما أن بعضهم قد يرتكب أخطاءً عند تقدير مجموعات معينة، والبعض الآخر عند تقييم أفراد معينين.
- وضع الخطة التدريبية وفقاً لمنهجية الطلب القائم على التدريب والاحتياج الفعلي منه وليس وفقاً لمنهجية العروض المطروحة من البرامج قبل جهات التدريب . والأخذ بالمداخل الحديثة في تحديد أهداف التدريب ومن أهمها مدخل "القدرات الوظيفية المعيارية أساس التدريب"، ومدخل "تطور المسار الوظيفي"، ومدخل "التدريب الموجه بالأداء" وربط المسار الوظيفي للموظف بالمسار التدريبي وجعل إثبات استفادته من التدريب أساساً للترقية وغيرها من وسائل التحفيز.
 - وضع قواعد نظامية للحد من عدم قيام جهات التدريب بالتزاماتها.
 - إنشاء موقع لإدارة التدريب بكل جهة على شبكة الإنترنت ليتمكن من خلاله المسؤولون في المؤسسات الأخرى من التعرف على تجاربهم التدريبية.
 - نشر ثقافة الاحتراف في التدريب والعمل على جعله مهنة محترمة، إذ يرى فريق من علماء الاجتماع أن معنى المهنة يتحدد من خلال مجموعة من الشروط، وعندما تنطبق كل - أو أغلب - هذه الشروط على نشاط معين يقوم به جماعة من الناس ينظر إلى هذا النشاط على أنه مهنة، ومن أهم تلك الشروط:
- 1- وجود كفاءات مهنية محددة ينبغي توافرها لدى أعضاء المهنة.
 - 2 - وجود مؤسسات تعنى بالتأهيل المهني وإكساب الأعضاء الكفاءات المهنية المطلوبة.
 - 3 - وجود دراسات وتدريبات بغرض النمو المهني في أثناء العمل.
 - 4 - وجود أخلاقيات مهنية تقيد الانتساب للمهنة أو الخروج منها.

المراجع العربية

- إبراهيم محمود (1988) دليل الحقائق التدريبية في مجالات الإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الادارية.
- أحمد إبراهيم باشات: أسس التدريب، دار النهضة العربية 1978م .
- أحمد الخطيب، د. رداح الخطيب: اتجاهات حديثة في التدريب، الرياض 1406هـ.
- أحمد حسن الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان 2002م .
- أحمد صبري، تقييم أثر التدريب في المجال الوظيفي، معد الإدارة العامة، الرياض (بدون تاريخ).
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، القاهرة ، 1983م.
- أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1981م.
- أحمد عمر (1427) بناء مقياس لتقويم ومتابعة أثر التدريب ونموذج لمتابعته في عملية المتابعة من وجهة نظر المتدرب، مجلة الإدارة العامة الرياض.
- الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، وثائق الملتقى السنوي الحادي عشر لمسئولي التدريب تحت عنوان "التدريب ترف أم استثمار" ، عمان المملكة الأردنية الهاشمية، 26 - 2002/10/30م . توني نيوباي ، ترجمة شويكار زكي، التدريب الفعال وأثره على التكلفة، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2003م .
- الجامعية 1992(أ ع د 658,4012) .
- حبيب الله بن محمد رحيم التركستاني، نموذج تقييم التدريب في القطاع الأهلي باستخدام أسلوب (TME) ، مقدم للمؤتمر التقني السعودي الثاني الذي نظّمته المؤسسة العامة للتعليم والتدريب المهني، الرياض، شعبان 1423هـ .
- الحمودي، سلوى، جودة التدريب في معهد الإدارة العامة المؤتمر الوطني الأول للجودة السعي نحو الإتقان والتميز ، الواقع والطموح 26- 28 ربيع الأول 1425هـ .
- الخطيب، أحمد شفيق مؤلف ، الخطيب، رداح مؤلف (1997) حقائق تدريبية بـ دار المستقبل.

- الراسبي ، ناصر بن هلال ، (2004م)، تطوير التعليم الثانوي وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية غير منشورة، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية.
- راشد بن محمد أبا الخيل، مخرجات التدريب وأهميتها في التنمية ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر النقفي السعودي الثاني الذي نظّمته المؤسسة العامة للتعليم والتدريب المهني، الرياض، شعبان 1423هـ - 0
- سامية بنت حمدان الطائي (1986م) الحفائب التدريبية كأسلوب لتطوير التدريب ، مجلة الاداري.
- سعد عبدالله الشمراني ، حمد حماد الصقيه : دليل المتدرب في تحليل الحالات الإدارية و حالات مختارة ، الرياض ، معهد الإدارة العامة 1407 (ش س د 351,15) .
- سعود بن ضحيان الضحيان و د . عبدالكريم بن سعيد الغامدي، بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب في معهد الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1422هـ .
- عبدالباري والكحلوت ودرويش، علاء وزياذ ومحمد .(2002م). تأكيد الجودة في التعليم والتدريب، المؤتمر العلمي الرابع عشر (مناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء) من 24-25 2002م مج 1، دار الضيافة ، جامعة عين شمس ص ص 75-89 .
- عبدالرحمن الشقاوي ، د. ناصر المهوس أثر التدريب الإداري في زيادة الانتاجية في المملكة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض 1400هـ .
- عبدالرحمن توفيق، العملية التدريبية، مركز الخبرات الأهلية، القاهرة، 1994م.
- عبدالرحمن توفيق، تقييم التدريب ، المردود والعائد على الاستثمار البشري ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة ، 1998م .
- عبدالقادر دعيوة وآخرون، وضع معايير ومواصفات الحفائب التعليمية اللازمة لخدمة المقررات الدراسية ، وزارة التربية والتعليم ، المملكة العربية السعودية، الرياض، بدون.
- عبدالمعطي محمد عساف ، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000م .
- عبدالباري درة : أساليب مناقشة الحالات الإدارية في التعليم الإداري والتدريب الإداري، عمان : دار الفرقان 1402هـ (ع د أ 658,312404) .

- عبدالرحمن عبدالسلام : طرق التدريس العامة ومهارات تنفيذ وتخطيط عملية التدريس ، دار المناهج ، الأردن 1418هـ .
- عبدالرحمن محمد السدحان، تقييم آثار التدريب بين النظرية والتطبيق، الرياض معهد الإدارة العامة (1985).
- عبدالمحسن اللحيد، مساعد الفريان، الاستثمار في التدريب وقياس العائد، معهد الإدارة العامة، الرياض 2006م.
- عبدالمحسن اللحيد، (1428) أثر التدريب في تنمية مهارات الأداء المؤسسي والأخلاقي (أخلاقيات المهنة) تجربة معهد الإدارة ، الرياض.
- على السلمي ، التدريب ، مجلس الغرف السعودية ، الرياض ، 1403هـ .
- عبود عبدالعليم (1995) إستراتيجية مقترحة للتغلب على معوقات نقل أثر التدريب إلى الواقع العملي معهد التنمية الإدارية، إبوظبي.
- علي عبدالمجيد عبده ، التدريب بطريقة الحالات العملية، دمشق ، طلاس للدراسات والترجمة والنشر 1970 (ع ع ت 658,38) .
- على عبدالوهاب، د. أحمد محمد بوزير، د. ربحي الحسن، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، الملتقى السنوي الحادي عشر لمسؤولي التدريب المنعقد تحت عنوان " التدريب ترف أم استثمار " ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 26 - 30/10/2002م .
- علي عبدالوهاب، التدريب والتطوير، الرياض معهد الادارة 1981م.
- عليما، صالح ناصر ، (2004م) ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقتراحات التطوير، الأردن : عمان ، دار الشروق.
- عمر وصفي عقيلي ، إدارة القوى العاملة ، دار زهران انشر والتوزيع ، عمان ، 1996م.
- غانم سعيد وشريف العبيدي : اتجاهات وأساليب معاصرة في اقتصاديات التعليم الكلفة والكفاءة .
- الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، الاستثمار في رأس المال البشري ، ورقة عمل مقدمة للقاء السنوي الثالث عشر لجمعية الاقتصاد السعودية الرياض ، رجب 1421هـ .

- قاسم صالح ضرار ، مذكرة في تحليل القوى العاملة في إطار التخطيط للقوى العاملة، معهد الإدارة العامة الرياض، 1407هـ.
- الغرفة التجارية الصناعية بجدة ، التدريب وأهميته للعاملين بمنشآت الأعمال السعودية ، جدة ، 1404هـ .
- ليسى راي ، ترجمة حمزة سر الختم حمزة ، مراجعة رباب حسني هاشم ، كيفية قياس فاعلية التدريب ، معهد الإدارة العامة، الرياض ، 1422هـ .
- ليلي حسام الدين شكر ، تأثير كل من الأساليب التقليدية والحديثة على فاعلية التدريب بالتطبيق على الفرع النسوي لمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية ، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، نوفمبر 2000 م .
- ماري برود وجون نيوستروم، ترجمة عبدالفتاح السيد النعماني ، مراجعة د. عبدالرحمن توفيق، تحويل التدريب ، إستراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيميك" ، القاهرة ، 1997م .
- مجموعة دراسات ومقالات متنوعة عن التدريب وتقييم وقياس عائده ، الإنترنت .
- محمد زياد حمدان، تصميم وتنفيذ برامج التدريب ، دار التربية الحديثة ، عمان ، 1990م.
- محمد شاكر عصفور ، المدخل العلمي لدراسة وتحديد الاحتياجات ، مجلة الإدارة العدد 3 محرم 1395هـ ص25.
- محمد عبدالغني هلال، أسس ومبادئ التدريب ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة 2001م .
- محمد ناصر البيشي ، دليل المدرب، معهد الإدارة العامة ، الرياض 1408هـ .
- ناصر محمد العديلي، جريدة الرياض بتاريخ (3 مايو 2009م) العدد 14922.
- يوسف ماهر إسماعيل وصبري محمد الرافعي ، التقويم التربوي ، ط ، الثانية ، الرياض مكتبة الرشد، 2001.
- عبدالهادي نبيل ، القياس التربوي واستخدامه في مجال التدريس الصفي ، عمان الأردن ، دار وائل ، 2001.

- حقبة تقويم أثر التدريب إعداد الدكتور يوسف محمد سعد اليوسف، ومراجعة الأستاذ عبيد النفيعي، والدكتور عبدالمحسن اللحيد (بدون تاريخ).
- شريف غانم سعيد وسلطان حنان عيسى، 1992 ، الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة، دار العلوم للطباعة والنشر.
- طلبة محمد ، تقييم البرامج التدريبية ، القاهرة دار النهضة العربية، 1988.

المراجع الإنجليزية:

1. Assessments A to Z : a collection of 50 questionnaires, instruments, and inventories / Bonnie Burn, Maggi Payment. San Francisco, Calif. : Jossey-Bass/Pfeiffer c2000.BRN: 270768
2. Conducting training workshops : a crash course for beginners / Eileen K. Van Kavelaar. San Francisco, Calif. : Jossey-Bass/Pfeiffer, c1998. BRN: 242338
3. Designing powerful training : the sequential-iterative model / Michael Milano with Diane Ullius ; illustrations by Ed Trenn. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass/Pfeiffer, c1998. BRN: 246693
4. Effective training strategies : a comprehensive guide to maximizing learning in organizations / James R. Davis & Adelaide B. Davis. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, c1998. Series: Publication in the Berrett-Koehler organizational performance series BRN: 246665
5. Energize your audience! : 75 quick activities that get them started--and keep them going / Lorraine L. Ukens. San Francisco : Jossey-Bass/Pfeiffer, c2000. Specialised Collection: Lifestyle Collection : General.BRN: 266482
6. First impressions lasting impressions : openings and closings you can count on! / Dave Arch ; introduction by Bob Pike. San Francisco, Calif. : Jossey-Bass/Pfeiffer, c1993.BRN: 266484
7. Great session openers, closers, and energizers : quick activities for warming up your audience and ending on a high note / Marlene Caroselli. New York : McGraw-Hill, c1998. BRN: 238924
8. Handbook on training for personnel practitioners Singapore : Singapore Institute of Personnel Management, 1986.BRN: 77101
9. How to be an effective trainer : skills for managers and new trainers / Brian L. Delahaye, Barry J. Smith. 3rd ed.New York : Wiley, c1998. BRN: 236512
10. Impro learning: how to make your training creative, flexible, and spontaneous / Paul Z. Jackson. Aldershot, Hampshire: Gower, c1998. BRN: 233398
11. Measuring the impact of training : a practical guide to calculating measurable results / Pamela A. Wade. 2nd ed.San Francisco, Calif. : Jossey-Bass/Pfeiffer, c1998.Series: High-impact training series Series: Practical guidebook BRN: 310591

12. On-demand learning : training in the new millennium / by Darin E. Hartley ; with an introduction by John Cone. Amherst, Mass : HRD Press, c2000. BRN: 278604
13. Reinventing training and development / Ronald R. Sims. Westport, Conn. : Quorum Books, 1998. BRN: 254591
14. Running training like a business : delivering unmistakable value / David van Adelsberg & Edward A. Trolley. 1st ed. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, c1999. BRN: 257204
15. The creative trainer : holistic facilitation skills for accelerated learning / Michael Lawlor and Peter Handley. London : McGraw-Hill, c1996. Series: McGraw-Hill training series BRN: 238338
16. The winning trainer : winning ways to involve people in learning / Julius E. Eittington. 4th ed. Boston : Butterworth-Heinemann, c2002. BRN: 295067
17. Troubleshooting for trainers : getting it right when things go wrong / Lucy Seifert and Mary Stacey. Al dershott, Hampshire : Gower, c1998. Specialised Collection: Quality Resource Collection. BRN: 245637
18. What smart trainers know : the secrets of success from the world's foremost experts / Lorraine L. Ukens, editor. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, c2001. Contents: Strategic training and development -- Assessment and evaluation -- Training and development methods -- Training and development methods -- Employee and organizational development. BRN: 288127