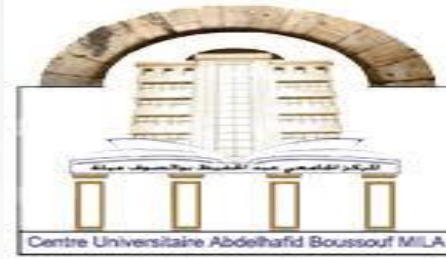


سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا
إِنَّكَ الْغَنِيُّ الْكَرِيمُ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله



المحاضرة الثالثة: تدريب قوى البيع

الدكتور: محمد جوال

قسم العلوم التجارية

محتويات المحاضرة

مقدمة

أولا تدريب القوى البيعة (المفهوم والأبعاد)

ثانيا: أسس وقواعد التدريب

ثالثا: مستلزمات التدريب

رابعا: برامج تدريب رجال البيع

خامسا: أدوات تنفيذ برامج تدريب رجال البيع

سادسا: قياس فعالية التدريب

مقدمة

في بداية الألفية الثالثة لم يعد التدريب ضمن المفهوم التقليدي له يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية ومنح شهادات اجتياز هذه الدورات، بل أصبح خياراً استراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية وحيث اعتبر الفرد احد اهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء والتطوير.. لذلك فقد اهتم العلماء في مختلف التخصصات لتعظيم الفرد الانسان فأطلق عليه اسم رأس المال البشري، في حين ذهب الاداريون لإطلاق اسم رأس المال الذكي رأس المال المبدع رأس المال المعرفي). على ضوء هذه التسميات لم يعد التدريب حلقة دراسية بل هو استثمار كامل للثروة وقلب التنمية الحقيقية الشاملة لمختلف المنظمات ومنها منظمات الاعمال.

أولا تدريب القوى البيعة (المفهوم والأبعاد)

التدريب: هو العملية التي يتم بواسطتها تعديل ايجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات والمهارات اللازمة التي يحتاجها الفرد العامل.

اصبحت عملية تدريب العاملين من الانشطة الاساسية بالنسبة لكافة الوظائف الادارية لكي يتمكن العاملون من تنفيذ المهام المكلفين بها على احسن حال.

(أ) مفهوم تدريب رجال البيع: يمثل عملية متسلسلة ومبرمجة لأحداث التغيير المطلوب في سلوك العاملين (رجال البيع) ويمثل تطبيق للمعرفة ويعطي المتدرب الوعي الجيد للقواعد والإجراءات، وبالتالي فإنه يلعب دوراً كبيراً في توجيه سلوكهم وعلى إجراء التغيير الإيجابي في المعرفة والمهارات ومواقف رجال البيع.

لذلك فإن التدريب

- يمثل عملية مبرمجة تحاول الإدارة من خلالها تحسين مهارات رجال البيع من خلال زيادة المعرفة لكي يصبحوا أكثر استعداداً لتأدية المهام والأنشطة المكلفين بها، وأكثر قدرة على التكيف للظروف المحيطة في مجال عملهم.

- يمثل عملية مستمرة يخضع لها رجال البيع لإكساب المهارات والخبرات والتي لا بد أن تتوفر الرجال البيع القدماء أو الجدد، يهدف تحديث المعلومات وزيادة المهارات للقدماء ويزيد من تعلمهم على بيئة العمل ومتغيراتها. أما بالنسبة للجدد فإنه يزوده بالمعلومات التي تعيدهم في الهم اطلاعهم على التقنيات المستخدمة في مجال عملهم والسياسات والإجراءات وقواعد

تابع أولاً تدريب القوى البيعة (المفهوم والأبعاد)

ب أهمية تدريب رجال البيع

إن أهمية تدريب رجال البيع تكمن من خلال الدور الذي تلعبه برامج تدريب وتنمية رجال البيع. إن الدراسات التي قدمت من العديد من الباحثين تسلط الضوء على أهمية التدريب للقوى البيعية من خلال النقاط التالية:

• تمكن رجال البيع من المعرفة الوظيفية الدقيقة لأهداف المنظمة التي يعملون فيها وطبيعة أنشطتها.

• تساعد رجال البيع من معرفة أهداف إدارة المبيعات وتنظيمها وعلاقة هذه التنظيمات بالإدارة الأخرى، كذلك تعرفهم بالسياسات والأنظمة والإجراءات التي لها علاقة بعمليات المبيعات والطريق الأفضل في تنفيذها، مما يعكس ورة ايجابية بين المنظمة وزبائنها.

• زيادة قدرة رجال البيع على الأداء الجيد وتحسين هذا الأداء باستمرار من خلال زيادة المبيعات من خلال تزويدهم بالمعلومات المختلفة عن الأسواق والمنتجات التي يقومون بتسويقها وهذا ينعكس على الكمية المباعة بأفضل طريقة وأقل حيد.

• إحداث تأثير ايجابي في سلوك رجال البيع.

• تمكين رجال البيع من عملية الاتصال المباشر بالزبائن بشكل كفؤ، والترويج للمنتجات التي يتعاملون بها.

تابع أولاً تدريب القوى البيعة (المفهوم والأبعاد)

- تقليل الجهد والوقت والكلفة لرجال البيع لإنجاز المهام المكلفون بها.
- زيادة ثقة رجال البيع بالدور الذي يلعبونه في تحقيق أهداف المنظمة.
- تقليل أخطاء العمل التي قد تحدث أثناء تأدية رجال البيع لمهامهم.
- تعريف رجال البيع بطبيعة وخصائص الأسواق التي تعمل بها منظماتهم كالمنافسة، الأسعار السائدة، العادات الشرائية وسلوك المستهلكين أو المشترين.
- زيادة استعداد رجال البيع لانجاح العروض البيعية أو التسويقية.

تابع أولاً تدريب القوى البيعة (المفهوم والأبعاد)

(ج) أهداف تدريب رجال البيع

وبشكل عام فإن هناك أهداف خاصة تسعى المنظمة وإدارة التسويق والمبيعات إلى تحقيقها من خلال برامج تدريب رجال البيع هي:

• زيادة المبيعات الكثير من الدراسات المتخصصة في مجال التسويق والمبيعات والتي تناولت قياس اثر تدريب على كفاءة وفعالية القوى البيعية على زيادة المبيعات حيث أن رجال البيع المشاركين في دورات تدريبية قد ارتفعت مبيعاتهم بشكل أكبر من الذين لا يشاركون بمثل هذه الدورات التدريبية الأمر الذي يؤدي على زيادة الأرباح المتحققة عن المبيعات.

• تقليل معدل دوران رجال البيع وهذا ينعكس على تقليل الحاجة إلى البحث عن رجال البيع جند الأمر يؤدي إلى انخفاض التكاليف المتعلقة في اختيار وتعيين وتدريب رجال البيع..

• رفع على الخبرة والمهارة والذي يؤدي لرفع الروح المعنوية لرجال البيع من خلال شعورهم بالتعرق سبحة لقيامهم بأعمالهم بشكل كفر وفعال، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل الأخطاء المرتكبة من قبلهم من خلال تأديتهم لأعمالهم البيعية المختلفة

• تقليص الوقت والجهد لإنجاز الأنشطة البيعية المختلفة المناطة برجال البيع الأمر الذي ينعكس على الكلف والتسويق والمبيعات

• يسهم التدريب في تعريف القوى البيعية بالتطورات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية كذلك التطورات التي تطراً على أذواق وتفضيلات المستهلكين الأمر الذي يخلق الوعي الثقافي والفكري الرجال البيع الذي يساعد على تنفيذهم لأعمالهم بكل فعالية وكفاءة، وهذا يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

تابع أولاً تدريب القوى البيعة (المفهوم والأبعاد)

ج) تابع أهداف تدريب رجال البيع

• إن تدريب رجال البيع على الأساليب العلمية والعملية المتطورة في فن التعامل مع الآخرين استمرار تعامل العملاء معهم في المستقبل

• يسهم تدريب رجال البيع الجدد في تعريفهم بأهداف المنظمة وتنظيماتها الإدارية وكيفية العمل داخل المنظمة بشكل عام وفي إدارة المبيعات، مما يؤدي إلى انخفاض المشاكل التي يكون سببها عدم معرفة رجال البيع بالأنظمة والتعليمات والإجراءات المعمول بها داخل المنظمة، وهذا حتماً أهم في تخفيض التكاليف، كذلك في تقليل الحوادث الناتجة من قلة الخبرة والمعرفة بالعمل.

تابع أولاً تدريب القوى البيعة (المفهوم والأبعاد)

ث : مبررات تدريب رجال البيع

العديد من المبررات التي تدعو منظمات الأعمال الاعتماد التدريب أسلوب ضروري ومهم في تأهيل ورفع كفاءة رجال البيع وانعكاسات ذلك على زيادة المبيعات ومن ثم زيادة الربحية. ومن هذه المبررات ما يلي:

- التزايد في أعداد وأنواع السلع والخدمات التي تتنافس مع بعضها البعض من أجل الحصول على أكبر عدد من المستهلكين وبالتالي على أكبر حصة سوقية ومبيعات.

- التطور السريع للمنظمات الصناعية واعتمادها على التكنولوجيا الحديثة أدى إلى قيام هذه المنظمات بتقديم منتجات معقدة الصنع إلى الأسواق المختلفة.

- إن التطورات البيئية المختلفة وخاصة في المجال الثقافي والاجتماعي والعلمي، أدى إلى رفع المستوى الثقافي والعلمي للمستهلكين.

- التطور الكبير في وسائل الاتصال والنقل، مما جعل العالم عبارة عن سوق كبيرة واحدة مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة وشدتها بين مختلف المنظمات المتنافسة داخل هذا السوق الكبير.

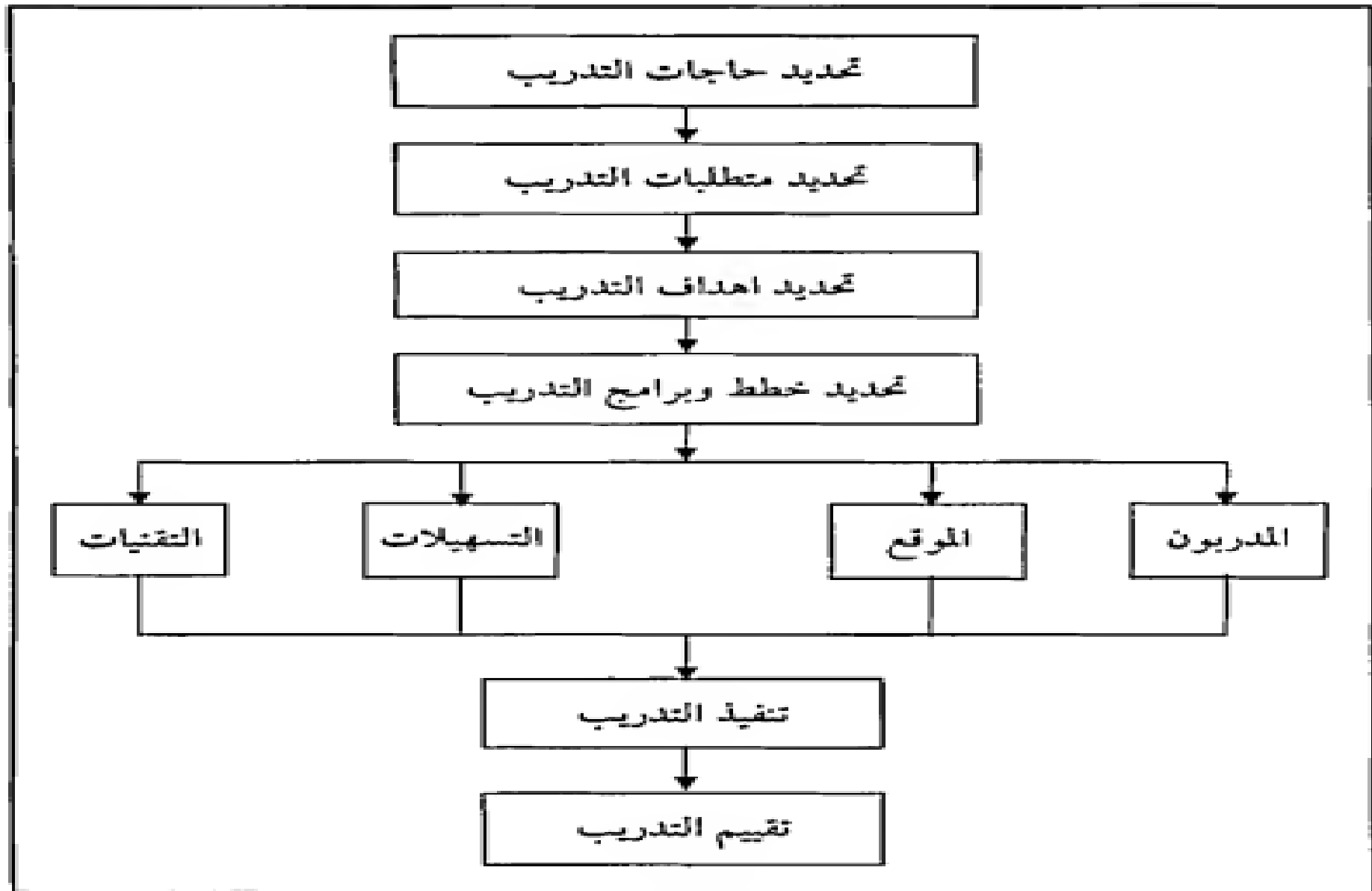
- تعاظم رغبة رجال البيع في الحصول على مدخولات إضافية نتيجة تطور مستوى أدائهم وارتفاع مبيعاتهم وهنا يلعب تدريب وتنمية القوى البيعية دوراً في تمكين هذه القوى من هذا الهدف

مما تقدم يمكن أن نستنتج بأن للبرامج التدريبية للقوى البيعية من أهمية لأنها تساهم في تحقيق أهداف كل من: . منظمات الأعمال. المستهلكين والزبائن. القوى المنتجة للأعمال. المستهلكين والزبائن. القوى البيعية.

ثانيا: أسس وقواعد التدريب

مراحل إعداد التدريب:

- **تحديد حاجات التدريب:** جمع المعلومات عن حاجات التدريب وأي من المهارات أو الكفاءات الجديدة المطلوبة من قبل المنظمات.
- **تحديد متطلبات التدريب** تحديد بوضوح المهارات والمعرفة التي ينبغي تعلمها ما هي المواقف التي تحتاج إلى تطوير.
- **تحديد أهداف التدريب** وضع الأهداف على ضوء ما ينبغي تعلمه، وماذا يجب على المتدربين أن يكونوا قادرين على فعله بعد برنامجهم التدريبي.
- **تطوير برامج التدريب** تطوير برامج التدريب من أجل تلبية الحاجات والأهداف عن طريق استعمال المزيج الصحيح من تقنيات وأساليب ومعدات ومواقع التدريب.
- **تحديد القائمون على التدريب.** يجب تحديد فيما إذا كان التدريب سيتم تقديمه من قبل مدربين من داخل المنظمة أو من قبل مستشارين خارجيين.
- **تحديد المستلزمات اللازمة للتدريب** وهي المواقع والتسهيلات والتقنيات الملائمة من أجل تمكين المتدربين من اكتساب المهارات والمعرفة والمواقف التي يحتاجونها على أساس احتياجات التدريب الخاصة للقوى العاملة.
- **تنفيذ وتقييم التدريب** الخطوة ما قبل الأخيرة تنفيذ البرامج الخاصة التي تم إعدادها للتدريب ثم تقييم نتائج التدريب هل انها متوافقة مع أهداف التدريب الموضوعه والشكل التالي يوضح ذلك ...



الشكل (1)
مراحل التدريب

ثالثا: مستلزمات التدريب

إن نجاح عملية التدريب يعتمد بشكل أساسي على عدة أمور وهي:

1 - المدربين

- ٢- **البرامج التدريبية** تختلف البرامج التدريبية باختلاف الأهداف من المتدرب، طبيعة المتدرب، فترة التدريب، المنتجات والخدمات المقدمة، مناطق العمل، موقع العاملين في الهيكل التنظيمي.... وغيرها من العوامل ويمكن أن تكون البرامج على النحو التالي:
 - **برامج تدريب قصيرة** تقوم بها إدارة المبيعات لتزويد رجال البيع بالمعلومات الضرورية والتطورات الحاصلة في السوق.
 - **برامج تدريبية طويلة** قد تستغرق شهر واحد أو أكثر، تعد من قبل إدارة المنظمة أو المبيعات لرجال البيع القداماء بهدف تحديث معلوماتهم وتأهيلهم وزيادة قدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة التي تستخدم في تنفيذ وظيفة البيع - الجدد بهدف تزويدهم بالمعلومات الضرورية وتدريبهم على الأعمال التي سوف يكلفون بها وتعريفهم بالمنتجات والأسواق التي يتعاملون معها: مناطق البيع، ضوابط العمل، المسؤوليات والصلاحيات،
 - **برامج تدريبية جماعية لرجال البيع** القداماء والجدد لمواجهة حالة استثنائية طارئة لا بد من تدريب العاملين كيفية التعامل معها.
- 3. مراكز التدريب 4. ميزانية التدريب 5. تحديد فترة التدريب .. 6. طبيعة المتدربون وعملهم

رابعاً: برامج تدريب رجال البيع

إن برامج تدريب رجال البيع يجب أن تعكس أهداف المنظمة وإدارة المبيعات الخاصة بالنهوض بمستوى أداء عالي وكفؤ الذي حتماً ينعكس على زيادة المبيعات والأرباح، إن القاعدة الأساسية لإعداد برامج تدريب رجال البيع تتلخص بما يلي:

- إن كفاءة وخبرة وتأهيل رجل البيع ذات أثر على طبيعة البرامج التدريبية ومدة التدريب.
- طبيعة المنتجات المتعامل بها من ناحية حداثتها ومدى التطورات التكنولوجية التي تتصف بها.
- الأسواق ومدى التطورات التي تشهدها خاصة فيما يتعلق بالزبائن والمنافسة.
- التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال.
- الإمكانيات المتوافرة لإعداد البرامج التدريبية من توفر التخصصات المالية المستلزمات والأجهزة مراكز التدريب.
- كلفة برامج تدريب رجال البيع ومدى توافقها مع ميزانية التدريب.

أ.خطوات إعداد برامج تدريب رجال البيع

هناك العديد من الخطوات الواجب اتباعها لإعداد برامج تدريب رجال البيع:

•تحديد الاحتياجات التدريبية لرجال البيع

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تستهدف تحديد ما تحتاجه إدارة المبيعات من برامج تدريبية وفقاً لحاجتها من الكفاءات والمهارات المعرفة والقدرات اللازمة لتنفيذ الأنشطة البيعية وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، هناك عدة مؤشرات يتم على ضوءها تحديد الاحتياجات التدريبية وهي:

•تحليل تنظيم إدارة المبيعات. إن هذا المؤشر يكشف الجوانب الهيكلية والتنظيمية والسلوكية التي تنظم عمل إدارة المبيعات وبالتالي فإنه يساهم في تشخيص المشاكل التنظيمية التي تعاني منها إدارة المبيعات.

•تحليل الوظائف والأنشطة. وفق هذه الخطوة يتم تحليل طبيعة الوظائف والأنشطة التي تقوم بها إدارة المبيعات، كذلك تحديد المسؤوليات والصلاحيات للعاملين والعلاقات التنظيمية والشخصية التي بينهم والوقت اللازم لأداء الأنشطة البيعية، ومن خلال ذلك يتم دراسة آراء المشرفين في إدارة المبيعات عن أداء العاملين فيها وتحديد نوعية البرامج التدريبية اللازمة لتطوير خبرات ومهارات ومعرفة القوى البيعية.

التحليل السلوكي لرجال البيع إن الجانب السلوك مهم جداً ومؤثر في سير العملية البيعية، لذلك تقوم إدارة المبيعات بالاستعانة بأساليب التحليل النفسي والسلوكي لرجال البيع بهدف التعرف على سلوكيات هؤلاء العاملين وبالتالي محاولة وضع برامج تدريبية متتابعة مع هذه السلوكيات وقادرة على تطوير القدرات والمهارات والسلوكيات لرجال البيع.

•تحليل القوى البيعية هنا يتم تحليل القوى البيعية الحالية والقوى البيعية المطلوبة لأداء الأعمال ونوع المهارات والخبرات المطلوبة وعلى ضوء ذلك يتم تحديد البرامج التدريبية التي تستهدف توفير القوى البيعية المزودة بالخبرات والمهارات المطلوبة.

• وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية

هناك العديد من الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية:

• **الملاحظة غير الرسمية.** هنا يتم مراقبة رجال البيع بطريقة غير مباشرة من اجل الوقوف على نقاط القوة والضعف في أدائهم.

• **إجراء مناقشات مستمرة مع رجال البيع.** إن الحوار والمناقشة يعني الاستماع إلى آراء رجال البيع ومقترحاتهم وشكاويهم لمعرفة ما يرغبون به من دورات تدريبية تساعد على القيام بواجباتهم واعمالهم بطريقة افضل

• **النقاش مع المشرفين على رجال البيع.** إن المشرفين على رجال البيع هم الأكثر دراية بنقاط الضعف في اداء مرؤوسهم، وبالتالي فإنهم قادرون على تقديم المقترحات اللازمة لنوع البرامج التدريبية اللازمة لهؤلاء المرؤوسين.

• **تصميم استمارة استقصاء .** طلب الاجابة عنها من قبل العاملين في ادارة المبيعات وذلك للتعرف على المشاكل والمعوقات التي تعرقل عملهم وكذلك اهم المقترحات اللازمة لمعالجتها، اضافة الى انها تتضمن فقرات تخص طبيعة ونوع البرامج التدريبية اللازمة لرفع كفاءة الاداء لديهم.

• **القيام بمسح ميداني** إن هذا المسح يشمل عينة من كافة العاملين في ادارة المبيعات داخل المنظمة لمعرفة ما يحتاجونه من برامج تدريبية.

• **تقييم أداء العاملين مع رجال البيع.** ويتم من خلال المقارنة الاداء الفعلي بما هو مخطط له وذلك للوقوف على المشاكل والمعوقات التي تحول دون الوصول للأداء المستهدف في الخطط الموضوعة ومحاولة تصحيح الاداء الفعلي من خلال تدريب وتأهيل العاملين في ادارة المبيعات.

•أنواع برامج تدريب القوى البيعية:

هناك العيد من برامج التدريب التي يتم القيام بها من قبل منظمات الأعمال وإدارات المبيعات بما يتوافق مع الأهداف البيعية للمنظمة وكذلك بما ينسجم مع التطورات العلمية والتقنية والتغيرات البيئية المؤثرة على الطلب وبالتالي العملية البيعية. لذلك فإن المنظمة تحاول أن تكيف برامج التدريب وفقاً لطبيعة القوى العاملة من ناحية حداثة أم عدم حداثة عملهم في إدارة المبيعات، وتنقسم هذه البرامج إلى ثلاثة أنواع:

•برامج تدريب وتأهيل وتنمية مهارات وخبرات رجال البيع القدامي، وهنا يركز البرنامج التدريبي على تحديث المعلومات والمعرفة من تطوير خبراتهم وجعلهم أكثر معرفة بما يدور حولهم من تطورات مختلفة.

•برامج تدريب وتأهيل رجال البيع الجدد، حيث أن هذه البرامج تستهدف تزويدهم بكافة المعلومات والمعرفة عن المنظمة وسياساتها البيعية، طبيعة الأسواق والمستهلكين الذين تتعامل معهم

•برامج تدريب وتطوير وتأهيل المهارات الإدارية لرجال البيع المرشحين لشغل وظائف ومراكز إدارية وقيادية في إدارة المبيعات

خامساً: أدوات تنفيذ برامج تدريب رجال البيع

العوامل المؤثرة على فترة التدريب

العوامل المؤثرة على طول فترة التدريب	العوامل المؤثرة على قصر فترة التدريب
1. المنتجات التقنية المعقدة: رجل البيع يحتاج الى معرفة جيدة لخواص المنتج، ممثلاً في الصناعات الدفاعية الالكترونية يكون المنتج معقد جداً، بحيث ان فريق من رجال البيع التقنيين يحتاجون لأن يشرحوا ويقودوا رجال البيع.	1. المنتجات البسيطة وغير معقدة: اذا كان المنتج بسيطاً كبعض السلع السهلة المنال فإن المشتري سيفهم بشكل تلقائي، ورجل البيع سوف يحتاج الى معرفة الخواص المضافة لهذا المنتج (مثل مادة معينة مستخدمة في صناعته او غطاط متعلقة بالمختص اثناء العمل).
2. الاسواق الصناعية بوجود مشتريين محترفين او مختصين: ان الطريقة المتبعة او المستخدمة عند التعامل مع المحترفين تكون معقدة لأن المحترفين عادة يكونون متطلبين ويتوقعون معرفة أعمق لخواص المنتج.	2. اسواق المستهلك المتزلية: رجال البيع فقط يستخدمون في هذه المناطق اذا كان المنتج غير معروف او ذو قيمة عالية، الزبون قليلاً ما يعرف عن المنتج تفاصيل دقيقة وهو بذلك مع موقع لا يسمح له بالسؤال.
3. منتج عالي القيمة بوجهة نظر الزبون: ان حساب البيع المهم او الرئيسي يتطلب مهارة عالية لأن الزبون يحتاج الى اقناع بأهمية وقيمة الشراء.	3. منتج ذو قيمة منخفض: في حساب للبيع الصغير، تعليقات الزبون تكون اقل ولهذا فإن القلق او التفكير حول أهمية او قيمة المال المدفوع تكون اقل ولهذا فإن العلاقة بين القيمة والسعر تكون واضحة اكثر مما يجعل عمل رجال البيع اسهل.
4. كلفة التطويع (التعيين) عالية: اذا كان للتطويع او الاستخدام كلفة عالية او صعب فإن التدريب سوف يساعد ببقاء الطاقم.	4. كلفة التطويع (التعيين) أقل: اذا كانت كلفة التطويع او الاستخدام قليلة وسهلة فإن الطاقم غير المؤثر او غير الكفؤ سوف يطرد او يستبدل بسهولة.
5. متطوعين (مستخدمين) عديمي الخبرة: التدريب الجيد يساعد في جعل افضل من في الطاقم مستعد وحاضر لكي يصبح في مقدمة المتطوعين خبراء، فمثلاً تعيين الافراد بعد تخرجهم من الجامعة يكونوا قليلي الخبرة لذلك فإنهم يحتاجون الى فترة تدريبية طويلة وذلك لتطوير مهاراتهم.	5. متطوعين خبراء من نفس الصناعة: بالرغم من ان المتطوعين الخبراء يحتاجون الى تدريب خاص بسياسة المنظمة ومعرفة الفرق بين المنتجات وكذلك المنافسين فإنهم يحتاجون لفترة تدريبية قصيرة.

تنفيذ برامج التدريب يعتمد على فترة التدريب وكذلك الطرق المستخدمة في تنفيذ البرامج.

فترة التدريب: إن البرامج التدريبية قد تكون طويلة أو قصيرة لرجال البيع من ناحية الفترة الزمنية لإنجازها بهذا الصدد تم تحديد مجموعة من العوامل:

أساليب تنفيذ البرامج التدريبية لرجال البيع: هناك العديد من الأساليب أو الطرق التي يتم من خلالها تنفيذ برامج تدريب وتأهيل القوى البيعية مثل طريقة المحاضرات، طريقة المؤتمرات الحالات الدراسية ألعاب العمل و الإثراء الوظيفي .. وغيرها .

تدريب رجال البيع عبر الإنترنت

سادسا: قياس فعالية التدريب

إن البرامج التدريبية للقوى البيعية يكلف المنظمة تكاليف عالية ومتعددة تأخذ حيزاً كبيراً من ميزانية المبيعات الأمر الذي يتطلب المراجعة الشاملة لهذا البرنامج وبشكل دوري من أجل معرفة ما هي النتائج التي تم الوصول إليها، وهل أن النتائج تبرر النفقات والجهود المبذولة في إعداد وتنفيذ هذه البرامج التدريبية، لذلك تقوم المنظمة بعملية إجراء وتقييم وتقويم لهذه البرامج للوقوف على المعوقات والمشاكل التي تواجه هذه البرامج ومحاولة تصحيحها بالشكل الذي يحقق الأهداف من وراء هذه البرامج.

ان منهجيات قياس فعالية وتأثير التدريب والتي حددها النموذج الذي طوره (donald kirk) والذي حدد فيه أربعة مستويات لقياس فعالية وتأثير التدريب وهم:

المستوى الأول: ردود الفعل وفق هذا المستوى يقاس رد فعل المشاركين في البرنامج التدريبي بهدف تسليط الضوء على مستوى رضا المتدرب ومدى الاستفادة من البرنامج التدريبي وعلى نتائج هذه الردود يتم اتخاذ القرارات المستقبلية حول استمرار نفس برنامج التدريب أو إجراء التغييرات المناسبة عليها.

المستوى الثاني: تعليم المشارك تقاس التغييرات على المستوى المعرفة والمهارات ومواقف المتدربين وذلك من خلال استخدام اختبار ما قبل البرنامج وتحديد مستوى المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي وذلك بإخضاع المتدرب إلى نفس الاختبار ما قبل البرنامج التدريبي وفق لهذين الاختبار قبل وبعد التدريب). يتم تحديد مستوى التعلم الذي حصل عليه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي. ان هذا النوع من القياس يعتبر مهم جداً لأنه يعطي صورة واضحة عن مستوى التغيير الذي حصل لدى المتعلم او المتدرب.

سادسا: قياس فعالية التدريب

المستوى الثالث: نقل التعلم هنا يتم قياس **مستوى تطبيق التعلم** الذي حصل لدى المتدرب في سياق العمل وهذا المستوى من القياس يعتبر من المهام الصعبة لأنه يتطلب **تحديد معايير دقيقة يتم على ضوئها تحديد مستوى تطبيق ما تعلمه** إن التغيير الحاصل في سلوك المتدرب في سياق العمل قد لا يعود فقط لعملية التدريب وإنما لعوامل أخرى ناتجة في بيئة العمل. **إن إجراء هذا القياس يتم بعد انتهاء التدريب** بعدد من الأسابيع لكي يأخذ المتدرب الوقت الكافي لتطبيق ذلك، وقد يكون برنامج التدريب جيد، ولكن المشكلة تعود إلى نظام العمل أو العوامل المؤثرة كقواعد العمل، مناخ العمل الإجراءات الصلاحيات ... وغيرها.

المستوى الرابع: النتائج هذا المستوى من القياس يركز على قياس تأثير البرنامج التدريبي على تحقيق أهداف العمل مثل: زيادة كمية المبيعات، انخفاض كمية المبيعات وزيادة عدد الزبائن. ان قياس أثر البرنامج التدريبي على المستوى الأول والثاني تلعب دور مهم في تصميم البرامج التدريبية. أما القياس على المستوى الثالث والرابع فيساعد الإدارة على قياس المهارات السلوكية للمتدرب.

شكرا
على حسن
الإصغاء والمتابعة