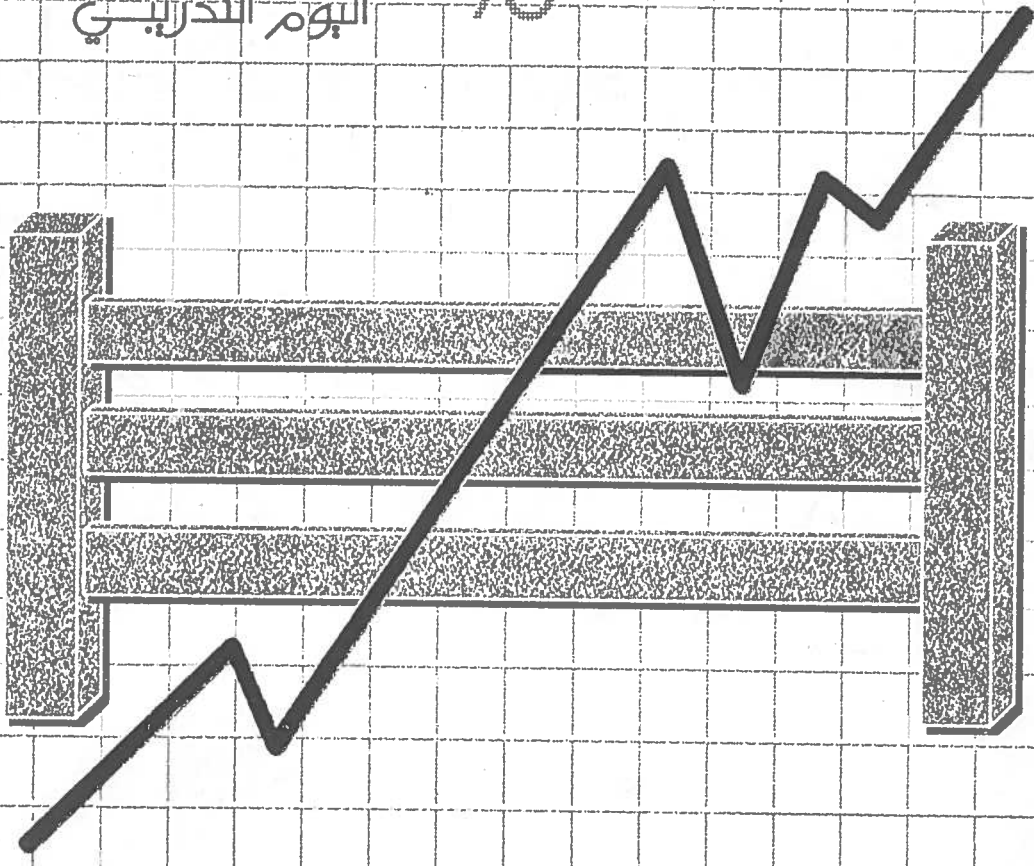


١

١٩٦٤
الادارة العامة
كلية الشرطة
جامعة القاهرة



TRAINING DAY
اليوم التدريبي % 96



مقياس

الادارة العامة لشرطة ابي ظبي

اليوم الاول ٢٢ / ٢ / ٩٧

«التقييم الفعال للعملية التدريسية»
مع اشارة خاصة لنموذج كيركباتريك

بحث

مقدم الى مؤتمر «معوقات العملية التدريسية: المشكلة والحل»
الادارة العامة لشرطة أبو ظبي ٢٣ - ٢٦ فبراير ١٩٩٧

د. سمير محمد عبد الوهاب
مدرس الادارة العامة

أ.د. عطيه حسين افندي
استاذ الادارة العامة المساعد

قسم الادارة العامة
جامعة القاهرة

نمهيدي:

إذا كان عدد المنظمات والمؤسسات والهيئات التي تترك ان الجهل أكثر تكلفة من التدريب والتي لا تبخل بالوقت والتمويل اللازمين للتدريب، في تزايد، فإن الالتزام بتوفير الموارد يفتقر إلى ما يدعمه من سلوكيات وممارسات الإدارة، حيث ان كثرة من المديرين يبخسون الوقت والجهد اللازمين لإتقان مهارات جديدة فيرسلون مرءوسيههم إلى برامج تدريبية مختصرة أو غير ملائمة ثم حين يعودون يلقونهم في أتون العمل مصحوبين بأمال زائفة في التحسين، وحين تخيب تلك الآمال يصيب الإحباط الجميع في الغالب الأعم.

كما ينظر كثرة من المديرين إلى جهود التدريب بعين ملؤها الشك، وبدلاً من تشجيع العاملين على التعلم واكتساب مهارات جديدة وسلوكيات حميدة، فانهم يعتبرون التدريب انقطاعاً عن العمل وحين يعود العاملون إلى أعمالهم لا يجدون فرصة لاستخدام المهارات الجديدة، بل يدفعون لإنهاء المهام المتراكمة، ويبدو مسلك الإدارة هنا كمن يقول «لقد حصلت على تدريبك المزعوم، أليس كذلك؟ أرنا ما أنت فاعل»، وغنى عن البيان أن مثل هذه الضغوط تبعد الحماس من نفوس العاملين نحو التعلم واكتساب المهارات الجديدة، وتقلل العائد من التدريب الذي تم. بل لعلنا لا نبالغ حين نشير إلى أن التدريب يعتبر عقاباً في بعض المنظمات حيث يحاط المتدربون بجو يوحى بافتقارهم للكفاءة المطلوبة وان هذا هو ما استدعى تدريبهم. المنظمات الفعالة تعتبر التدريب ثواباً لا عقاباً وترسى في أذهان العاملين - فعلاً لا قولاً- ان حرصها على تدريبهم إنما يرجع لأهميتهم وللفائدة التي ستعود من هذا التدريب على المنظمة وعليهم. وعادة ما يحظى الفاعلون في المنظمات الفعالة بالتدريب المستمر، وفي بعض هذه المنظمات يكافأ العاملون المجتهدون باختيار نوع التدريب الذي يرغبون^(١).

والواقع أن ما يحدث بعد التدريب أهم مما يجرى خلاله، والمطلوب تكييف المهارات الجديدة لمقتضيات العمل لان عدم استخدامها يصيب العاملين بالإحباط. ويساعد التعليم الجماعي على اجتياز العاملين لمصاعب التطبيق الميداني، حيث يساعد كل منهم الآخر. إن كل ما تقدم وغيره يشير مسألة غاية في الأهمية في مجال التدريب وهي مسألة «التقييم»، ذلك انه من اصعب المهام التي يواجهها المسئول عن التدريب في منظمة ما هي مهمة تقييم البرامج التدريبية وقياس آثارها على المتدربين والإدارات التي يعملون بها أو ينقلون إليها. والصعوبة

(١) انظر في تفصيل هذه المسألة:
Dean R. Spitzer, Super- Motivation: A Blueprint for Energizing
your Organization from top to Bottom, New York: Amacom,
1995.

لأساسية في هذا السياق لا تعود فقط إلى الإبهام الذى مازال يرافق مفهوم التقييم بالنسبة لفريق كبير من خبراء الإدارة العامة، ولا تنحصر فيما يتوسله المسؤولون عن التدريب من طرق لتحقيقه، وإنما تعود- كذلك وبصورة أساسية - إلى الغرض الذى يمكن تحديده للتقييم والأهداف التى يسعى إلى تحقيقها والآليات التى تستخدم لإتمامه والمراحل التى يستغرقها وما شاكل ذلك. وبسبب ما نلمسه دائما من اهتمام بالتدريب بدون إعطاء التقييم الأهمية التى يستحقها مما لا يتيح المؤشرات الأساسية لإدارة التدريب والإدارة العليا لتصحيح مسارات العملية التدريبية والنهوض بمستويات التدريب، فقد اختار الباحثان «عملية تقييم التدريب» موضوعا لهذه الدراسة التى يتقدمان بها إلى مؤتمر «معوقات العملية التدريبية: المشكلة والحل» الذى تنظمه الإدارة العامة لشرطة أبوظبي خلال الاحتفال السنوى باليوم التدريبى (٢٣-٢٦ فبراير ١٩٩٧).

فى هذا السياق يدور بحثنا الذى نحاول فيه الإجابة عن تساؤل رئيسى ذى طبيعة مزدوجة وبعض التساؤلات الفرعية التى تصب فى مجملها فى مجرى ذلك التساؤل الرئيسى. ويمكن صياغة التساؤل الرئيسى للبحث على النحو التالى: هل يمكن القيام بإجراء تقييم فعال للعملية التدريبية؟ فإذا كانت الإجابة بالإيجاب، يثور الجزء التالى من التساؤل: كيف؟

أما عن التساؤلات الفرعية أو الثانوية التى يحاول البحث الإجابة عنها فأهمها:

* ما هى أهمية تقييم العملية التدريبية؟ وأهداف هذا التقييم؟

* ماذا عن أهم المشكلات التى تحول دون القيام بتقييم فعال؟

* أى الأساليب والطرائق تستخدم فى هذه العملية؟

وبالنظر إلى طبيعة المؤتمر الذى يقدم إليه هذا البحث من حيث سمته التطبيقية فإن المنهج المستخدم فى اعداده هو المنهج الوصفى التحليلى القائم على مراجعة الأدبيات التى تعاملت مع موضوع تقييم العملية التدريبية لكن بتوجه علمى Action Oriented بحيث نعتمد على المقارنات والأرقام والحالات الواقعية وهو ما يتوج فى نهاية البحث بعرض تفصيلى لأحد أهم أساليب التقييم وهو نموذج كيركباتريك مع تطبيق هذا النموذج على حالة تدريبية واقعية.

ويعتقد الباحثان ان التقسيم التالى يلائم عرض وتحليل موضوع الدراسة.

مبحث أول : تقييم العملية التدريبية : المفهوم والأهداف.

مبحث ثان : تقييم العملية التدريبية : الطرق والأساليب.

مبحث ثالث : تقييم العملية التدريبية : المشكلات والصعوبات.

مبحث رابع : تقييم العملية التدريبية : نحو مزيد من الفعالية.

مبحث خامس : نموذج كيركباتريك : تقييم برامج التدريب مع عرض حاله تطبيقية.

المبحث الأول تقييم العملية التدريبية: المفهوم والأهداف

قبل أن نتطرق الى تحديد مفهوم التقييم وأهدافه، قد يبدو مفيداً أن نعرض أولاً لبعض الافتراضات والأخطاء الشائعة عن تقييم التدريب^(١) :

١- صعوبة قياس نتائج أى جهد تدريبي:
لقد كان الشائع هو صعوبة قياس فعالية النشاط التدريبي. ولكن فى ظل التطورات التى حدثت فى مجال التدريب والتكنولوجيا لم يعد السؤال هو «هل يمكن تقييم البرنامج؟» بل أصبح السؤال هو «هل البرنامج جدير بأن نقيمه أم لا؟».

٢- عدم معرفة ماهية المعلومات المفروض جمعها:
أيضاً من بين الأخطاء الشائعة عن تقييم التدريب عدم وضوح وتحديد المعلومات المفروض جمعها لعملية تقييم التدريب. ولكن فى حالة التقييم الجيد للبرنامج وقابلية الأهداف للقياس، فإنه يمكن تحديد نوع المعلومات المطلوب جمعها. كما أن المعلومات قد أصبحت متاحة اليوم أكثر من أى وقت مضى، لقياس الأداء. يضاف الى ذلك أن فحص ودراسة وظائف الأفراد الذين تم تدريبهم يمكن أن تكشف عن بعض المقاييس الكمية للأداء.

٣- عدم وجود فائدة لتقييم البرنامج التدريبي، فى حالة عدم القدرة على حساب عائد الاستثمار:

إن التقييم النهائى يحدد العائد من الاستثمار، ومع ذلك فإن عائد الاستثمار فى الجهد التدريبي يقوم عادة على افتراضات منطقية ذاتية Subjective، ومن ثم فإن التقدير قد لا يكون محددًا كعائد الاستثمار فى رأس المال. أيضا قد تكون هناك أسباب اخرى أكثر من اقتصادية لتنفيذ البرنامج.

ولذلك يكون من غير المقبول اقتصاديا اجراء التقييم، اذا كانت تكلفته تفوق تكلفة

البرنامج التدريبي.

(١) Phillips, jack, Hand Book of Training Evaluation and Measurement Methods, London, Gulf Publishing Company, 1990, p.p.1-3.

٤ - التقييم فعال فقط فى المجالات الأنتاجية والمالية:
من الأخطاء الشائعة عن تقييم التدريب أيضاً هو أن التقييم فعال فقط فى المجالات الأنتاجية والمالية، حيث يصعب قياس أثر التدريب على الجوانب السلوكية، نتيجة لتأثير عوامل كثيرة مثل الدافع الذاتى للمشارك أو المتدرب والبيئة التى يعمل فيها.
ولكن على الرغم من أهمية هذه العوامل، فإنها يجب أن لا تبعدنا عن التقييم وأهميته.

٥ - التقييم سوف يودى الى النقد:
من الأخطاء الشائعة أيضاً عن التقييم أنه سوف يودى الى الكشف عن العيوب بالنسبة للذين صمموا ونفذوا البرنامج والمشرفين على المتدربين. ولذلك اذا لم تكن المنظمة مستعدة للنقد، فإنه يصعب اجراء التقييم.

أولاً: مفهوم تقييم التدريب:
هناك العديد من التعريفات التى استخدمت لتحديد المقصود بتقييم التدريب. ومن أهم هذه التعريفات:

- * تقييم التدريب هو «تلك الاجراءات التى تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها فى تحقيق اهدافها المرسومة. كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغير الذى نجح التدريب فى احداثه فيهم. وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبى»^(١).
- * تقييم التدريب هو «التأكد من ان البرنامج التدريبى قد حقق أهدافه». فهو اذن عملية تستهدف قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية وتقدير القيمة الكلية للبرنامج التدريبى وابرار مواضع الضعف والقوة فيه»^(٢).
- * تقييم التدريب هو «العملية المكتملة لعملية المتابعة، وهى عبارة عن مجموعة الاجراءات التى تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها فى تحقيق اهدافها المرسومة لها.

(١) مصطفى نجيب شاويش، ادارة الافراد، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ١٩٩٠، ص ٢٥١.

(٢) د: عمر حلمى، التدريب الادارى، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٤، ص

ونفس الشيء بالنسبة للمتدربين ومدى الاسهامات الجديدة التى أضافها التدريب بالنسبة لهم، واخيراً مجموعة الاجراءات التى تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ الخطة التدريبية^(١).

* تقييم التدريب هو «جمع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الفعالة المرتبطة باختيار وتبنى وتعديل الأنشطة التعليمية المختلفة»^(٢).

* تقييم التدريب هو «أية محاولة للحصول على المعلومات «التغذية العكسية» عن تأثيرات البرنامج التدريبى ولتحديد قيمة التدريب على ضوء تلك المعلومات»^(٣).

ويتبين مما سبق ان عملية تقييم التدريب تركز على معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبى لأهدافه ومدى استفادة المتدربين منه والقيمة الكلية له، سواء بالنسبة للمدربين أو المتدربين أو البرنامج ذاته. ويؤدى التقييم أيضا الى معرفة وتحديد ما اذا كان البرنامج التدريبى جديراً بالتقدير والاهتمام أم لا، خاصة من حيث التكلفة، الفائدة، وما هى التحسينات المطلوبة لجعله اكثر فعالية.

أن التقييم مكمل للتدريب، فهو فى شكله البسيط مقارنة الأهداف (السلوك المعيارى) بالتأثيرات (السلوك الفعلى)، للاجابة عن التساؤل «الى أى حد حقق التدريب أهدافه؟» ويجب ان يكون وضع الأهداف وتحديد الأساليب المستخدمة لقياس النتائج جزءاً أساسياً لمرحلة التخطيط فى أى برنامج تدريبى.

وهناك صعوبات فى عملية التقييم، نظراً لصعوبة وضع أهداف يمكن قياسها، وكذلك صعوبة جمع المعلومات وتحديد المستوى الذى يجب اجراء التقييم عنده^(٤).

(١) د. محسن العبودى، الادارة العامة - عمال الادارة، ج٢، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٣، ص ١٥١.

(٢) Branley, Peter, Evaluating Training effectiveness- Translating Theory into Practice, London Mc Graw, Hill Book Company, 1991, p.87.

(٣) Armsterong, Michael, Ahand Book of Personnel Management practice, London, Kagan Page, 1995, p.530.

Ilid, p.531.

(٤)

ثانياً: أهداف ومجالات التقييم:

تهدف عملية تقييم التدريب الى تحقيق مجموعة من الأهداف، لعل من أهمها ما يلي:

أ- تحديد ماذا اكان البرنامج قد حقق أهدافه أم لا: ان أى برنامج تدريبي يتم تصميمه بطريقة صحيحة يجب ان تكون له اهداف قابله للقياس ومحددة، ومن ثم فإن الهدف المهم من عملية التقييم هو تحديد ما اذا كانت الاهداف المبتغاة من هذا البرنامج قد تم تحقيقها بالفعل أم لا^(١).

ب- تحديد نقاط كل من القوة والضعف فى البرنامج التدريبي، ومعرفة الثغرات التى حدثت خلال تنفيذ البرنامج، من حيث اعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على أسبابها، للعمل على تجنبها وتلافيها مستقبلاً^(٢)، ان التقييم يمكن ان يساعد فى تحديد فعالية العناصر المختلفة للتدريب، بما فى ذلك طرق وأساليب العرض والتدريب، وبيئه التعليم ومحتوى البرنامج ومستلزمات التدريب والجدول وحتى المدربين. وهذه العناصر والمتغيرات يمكن أن تحدث اختلافاً فى جهود التدريب، ومن ثم تكون فى حاجة الى التقييم، لادخال تحسينات على البرنامج.

ج- تحديد معدل التكلفة/ العائد أو المنفعة من البرنامج التدريبي. بمعنى هل إستطاع البرنامج ان يحقق أقصى فائدة وعائد بأقل تكلفة ممكنة أم لا. وكمثال على ذلك اذا كان هناك برنامج تدريبي موجه لرجال المبيعات أو للبايعين لزيادة مبيعاتهم، فإن حجم المبيعات يقارن قبل وبعد البرنامج مع تكلفة البرنامج، لحساب معدل المنفعة/ التكلفة. وبصفة عامة، فإن حساب معدل التكلفة/ العائد يمد الادارة بمعلومات، للقضاء على البرامج غير المنتجة ولزيادة الدعم للبرامج التى تحقق نتائج عالية أو لادخال التعديلات عليها لزيادة المنافع.

د- تحديد وتقرير الأشخاص الذين يجب ان يشاركوا فى البرامج المستقبلية، من خلال

(١) Phillips, Jack, Hand Book of Training, op, cit., p.33.

(٢) مصطفى نجيب شارس، ادارة الافراد، مرجع سابق، ص ٢٥١.

تعريفهم بالمنافع المتوقعة من هذه البرامج وبالتالي مساعدتهم على تقرير ما اذا كانوا يحتاجون بالفعل الى هذه المنافع أم لا .

هـ- تصنيف المشاركين، من خلال تحديد الذين استفادوا اكثر من غيرهم من البرنامج وأولئك الذين كانت درجة استفادتهم أقل. بعبارة أخرى، فإن الهدف من التقييم هو معرفة الذين حققوا نجاحا فى البرنامج والذين فشلوا فى تنفيذ المعارف والمهارات التى اكتسبوها.

و- جمع المعلومات التى تساعد فى تسويق البرامج التدريبية فى المستقبل، وذلك من خلال توجيه الاسئلة الآتية^(١).

* لماذا حضرت هذا البرنامج؟

* من الذى اتخذ قرارا بحضورك؟

* كيف اكتشفت البرنامج أو ما الذى اكتشفته عن البرنامج؟

* هل سوف توصى الآخرين بضرورة حضور هذا البرنامج؟

إن هذه الأسئلة وغيرها يمكن ان تعطى وتساعد فى تحديد أسباب حضور المشاركين أو المتدربين لهذا البرنامج.

ز- تحديد مدى ملاءمة البرنامج لمواجهة المشكلة، فالتقييم يمكن ان يحدد ما اذا كانت

المشكلة الأصلية مشكلة تدريب أم لا. ففى الغالب يتم تنفيذ البرنامج التدريبى لتصحيح ومواجهة مشاكل لا يمكن حلها أو مواجهتها من خلال التدريب، حيث تكون هناك أسباب أخرى لمشاكل وعيوب الاداء كالأجراءات أو الاشراف... إلخ^(٢).

ح- ايجاد قاعدة معلومات يمكن ان تساعد الادارة فى اتخاذ القرارات الخاصة لمستقبل

التدريب. ويمكن ان يستفيد من هذه المعلومات المدربون، وإدارة التدريب، والقائمون على البرامج التدريبية فى صياغة القرارات المتعلقة بمستقبل هذه البرامج^(٣).

Phillips, Jack, op- cit, p.34.

(١)

Ibid, p.39.

(٢)

Robinson, Dana Gaines and Robinson Jim Training, Training & Development Journal, August 1989, pp.34-42.

(٣)

مجالات التقييم:

يتناول تقييم التدريب العناصر الرئيسية التالية:

- ١- تخطيط التدريب؛ من حيث مدى كفاية وحدائه هيكل المعلومات التي تجمع ودرجة وأسلوب تحليلها، ومدى موضوعية وتكامل أسس تحديد الاحتياجات التدريبية، ودرجة ومرونة التخطيط التدريبي لتكييف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، كذلك تصميم البرامج من حيث درجة تغطيتها للاحتياجات التدريبية، ومدى صلاحية المادة التدريبية لتغطية الاحتياجات والتسلسل المنطقي للموضوعات والوقت المخصص لكل موضوع.
- ٢- مدخلات التدريب: وتشمل المتدربون من حيث تخصصاتهم واسلوب ترشيحهم، والمتدربون من حيث كفاءة الاعداد للمادة التدريبية، ومهارات الاتصال من حيث الوضوح والاكتمال والاثارة والتطبيق على الواقع العملي واسلوب استخدام طرق التدريب المناسبة ومدى واسلوب استخدام وسائل الايضاح. كذلك تقييم مركز أو مراكز التدريب من حيث اكتمال وفعالية التجهيزات وحوافز التدريب من حيث اتساعها وكفايتها وفوريته.
- ٣- عملية التدريب، بما تتضمنه من الاشراف على تنفيذ البرامج والموارد التدريبية من حيث موضوعها ودرجة شمولها وعرضها ومدى الكفاءة العادية لهذه المواد، حسب عدد المتدربين. كذلك تقييم الطرق المستخدمة في التدريب من حيث درجة تكاملها ومدى كفاءة استخدامها، والاجهزة التدريبية المساعدة من حيث كفاءتها الذاتية وكفاءة استخدامها من جانب المدرب^(١).

(١) د. أحمد سيد مصطفى، التدريب سبيل المدربين الى تنمية الموارد البشرية، مجلة الادارى (عمان)، السنة العاشرة، العددان ٢٣-٢٤ (يونيو/ سبتمبر ١٩٨٨) ص ١٠١.

المبحث الثاني تقييم التدريب: الطرق والأساليب

كما سبقت الإشارة، فإن عملية تقييم التدريب تعتبر عنصراً حيوياً بالنسبة للعملية التدريبية، حيث يتم من خلال التقييم تحديد مدى نجاح الجهود المبذولة في التدريب والتعرف على مدى الحصول على النتائج المطلوبة، نتيجة لهذه الجهود. ونعرض هنا بعض الطرق المستخدمة في تقييم التدريب، وذلك على الوجه الآتي:

أولاً: مصفوفة دونالد كير باتريك^(*):

تتميز هذه الطريقة ببساطتها وسهولة تطبيقها على مختلف الأنشطة التدريبية. ويطلق عليها مصفوفة دونالد كيرك باتريك Donald KirkPatrick. وتتكون هذه الطريقة من (٤) مستويات للتقييم وتجيب عن أسئلة أربعة مهمة جداً.

المستوى	السؤال
١- رد الفعل	هل كان المشاركون مسرورين من البرنامج؟
٢- التعليم	ما الذي تعلمه المشاركون من البرنامج؟
٣- السلوك	هل غير المشاركون سلوكهم، بناء على ما تعلموه؟
٤- النتائج	هل كان للتغيير في السلوك تأثير إيجابي على المنظمة؟

١- رد فعل المتدرب Reaction

تتضمن المقاييس والمعايير التي تقيس آراء المتدرب تجاه البرنامج التدريبي، حيث يسجل المتدربون في قوائم الاستقصاء التي توزع عليهم بعد مشاركتهم في البرنامج التدريبي انطباعاتهم وآراءهم عن كل من المدربين والمنهج التدريبي والمواد التدريبية والقاعة التي يتدربون فيها والابحاث التي يعدونها اثناء البرنامج التدريبي والتسهيلات التدريبية ووسائل الايضاح التي استخدمت في التدريب وعناصر البرنامج وقيمتها ومدى عمقها. ويساعد تقييم آراء المتدربين في تصميم البرامج التدريبية في المستقبل^(١). ولكن هذا المستوى من التقييم

(*) نتعرض لهذا النموذج بالتفصيل في نهاية البحث.

Phillips, Jack, op- cit, p.37.

(١)

تنقصه الدقة المطلوبة، فضلا عن أنه لا يعتبر مؤشرا حقيقيا لما تعلموه من خلال البرنامج التدريبي أو مدى الاستفادة التي يحققها المدربون عند عودتهم الى أعمالهم فى المنظمات المختلفة.

وعلى الرغم من العيوب والانتقادات الموجهة لهذا التقييم، إلا أنه من أكثر مستويات التقييم استخداما وشيوعا عن مستويات التقييم الثلاثة الأخرى، نظرا لقله تكلفته وسهولة تطبيقه. كما أنه يساعد على توجيه المدربين أثناء قيامهم بالتدريب فى البرامج التدريبية طويلة الأجل، حيث إنه يعطى مؤشرات فيما يتعلق بالاساليب الفنية المستخدمة فى التدريب والخطوات المناسبة لتطبيقها.

٢- تقييم تعليم المدربين Learning:

هذا المستوى من التقييم كما توضحه مصفوفة كير كبارترىك يركز على قياس ما تعلمه المشاركون من حقائق، ومهارات تم عرضها فى البرنامج ووسائل فنية، وكذلك المعارف والمعلومات والاتجاهات التى يحصل عليها المدربون، نتيجة لخطورة البرنامج التدريبي. وفيما يلي تقييم لهذه العناصر^(١).

أ- المعلومات والمعرفة:

يشمل ذلك تقييم المعلومات التى استوعبها المدربون، نتيجة حضورهم ومشاركتهم فى البرنامج التدريبي. وتتضمن المعلومات المبادئ والحقائق والقوانين واللوائح والقواعد الخاصة بموضوع التدريب.

ويمكن تقييم ما تعلمه المدربون من خلال اجراء اختبار لهم قبل وبعد حضورهم البرنامج التدريبي، على ان يتم اعداد هذه الاختبارات اعدادا جيدا ودقيقا، بحيث تغطى جميع المعلومات التى تم عرضها فى البرنامج التدريبي، حتى يمكن الحكم على كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي.

(١) ايلين ريسا عبد النور (مترجمة)، اساليب تقييم التدريب، مجلة الادارة (القاهرة)، المجلد ٢٣، العدد الأول، يوليو ١٩٩٠، ص ١١٠.

ب- المهارات :

يتطلب تقييم المهارات مجهودا اكبر من المجهود الذى يتطلبه تقييم المعلومات، الا ان البيانات والنتائج التى يقدمها هذا النوع من التقييم تعطى مؤشرا دقيقا وسليما عن مدى تحقيق هذا البرنامج التدريبي للأهداف الموضوعه. ويتطلب هذا النوع من التقييم تقييم أداء المتدربين فى وظائفهم الحالية من خلال استخدام المهارات الجديدة التى تم اكتسابها حديثا، أى فى البيئة الفعلية للمهارات المكتسبة أو فى بيئة مشابهة ومماثلة لها.

مصفوفة التقييم

مستويات التقييم	عناصر التدريب التى سيتم قياسها	مصادر البيانات	كيفية تجميع البيانات	المشاكل المتوقعة
١- استجابة المتدرب للبرنامج التدريبي. ٢- خبرة المتدرب من حيث المعلومات، والمهارات، والاتجاهات. ٣- سلوك المتدرب فى الوظيفة. ٤- النتائج التنظيمية				

ج- الاتجاهات :

تأتى صعوبة تقييم الاتجاهات هنا من صعوبة تعريفها وتحديدتها، حيث ان العناصر المكونة لهذا النوع من التقييم مثل التعاون والابتكار والتجديد والموضوعية والوعى والنضج يصعب قياسها والتحقق منها أو تقييمها. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك بعض المحاولات التى قام بها البعض، للتقليل من حجم هذه المشكلة امثال روبرت كاركهوف Robert Carkhuff فى سنة ١٩٨٤م، عندما سكر اسلوبا جديدا يسمى المعيار التفضيلى، مستخدما نظرية النظم، لقياس وتقييم الاتجاهات. ويتكون هذا الاسلوب من ثلاثة مستويات هى: مقبول بدرجة كبيرة، ومقبول، وغير مقبول مطلقا. وقد ساعد استخدام هذا المعيار فى تقييم اتجاهات المتدربين التى

اكتسبوا حديثاً، نتيجة مشاركتهم فى البرنامج التدريسي .
والحقيقة ان قياس تعليم المتدربين يعتبر اكثر صعوبة من قياس رد الفعل . ويجب ان
تكون المقاييس موضوعية وكمية، لمعرفة كيفية فهم المشاركين واستيعابهم للمادة العلمية.
وهذه المقاييس ليست بالضرورة مقاييس للاداء الوظيفي . ان هناك الكثير من مقاييس الأداء
التعليمي المختلفة، لما فى ذلك الاختبارات التحريرية ومنحنيات التعليم، والممارسات المهنية،
وأساليب المحاكاه الوظيفية . وتحدد أهداف البرنامج اختيار المقاييس الاكثر ملاءمة .

٣- السلوك Behavior :

يمثل السلوك المستوى الثالث لمصفوفة كيركباتريك ، ويقصد به تقييم ما يقوم به
المتدربون بالفعل من عمل اثناء مزاولتهم لوظيفتهم بعد حضورهم البرنامج التدريسي، ومعرفة
مدى استفادتهم من المعلومات والمهارات والمعرفة والاتجاهات الجديدة التي اكتسبوا حديثاً
نتيجة حضورهم ومشاركتهم فى البرنامج التدريسي . ولتنفيذ هذه الخطوة يجب قياس سلوك
المتدربين اثناء مزاولتهم لوظائفهم بعد عودتهم من البرنامج التدريسي .
ويعتبر هذا النوع من التقييم من أصعب أنواع التقييم، حيث يتطلب من القائمين
بالتقييم الانتقال الى أماكن عمل المتدربين، وبالتالي مراقبة أدائهم، الأمر الذى يصعب
تنفيذه . كما يصعب أيضاً التنبؤ بمتى يكون التعليم والتدريب ضرورياً، ومتى يستخدم . كما
أن هناك بعض المنظمات التي لا تشجع المتدربين على تطبيق ما اكتسبوه من تعليم وتدريب
حديث فى وظائفهم . ولذلك يقترح كيركباتريك تنفيذ عدة اساليب، للتغلب على المعقوات
السابقة بعملية التقييم السلوكي وجعله اكثر فاعلية وكفاءة . وهذه الأساليب تتلخص فى
الآتى^(١) :

- * إجراء تقييم دورى للمتدرب اثناء ادائه لوظيفته قبل وبعد البرنامج التدريسي .
- * اشتراك كل من المتدربين ورؤسائهم والمرؤوسين التابعين لهم وزملائهم فى عملية
التقييم قبل وبعد البرنامج التدريسي .
- * إجراء تحليل احصائي، لمقارنة الاداء قبل وبعد البرنامج التدريسي، وربط التغيرات التي
طرأت على الموظف بحجم الاستفادة من البرنامج التدريسي .

(١) المرجع السابق، ص ١١٠ .

* القيام بتقييم المدربين بعد حضورهم البرنامج التدريبي بثلاثة اشهر أو اكثر، وذلك لتوفير الفرصة لديهم، لتطبيق ما اكتسبوه من معلومات ومهارات وسلوك فى مجال عملهم.

وتجدر الاشارة هنا الى أنه اذا تم تطبيق هذه الأساليب بدقه يمكن ان يعطى تقييم سلوك المدربين مؤشرات حقيقة لفعالية وكفاءة البرنامج التدريبي. يضاف ال ذلك اهمية المام القائمين بعملية التقييم بأساليب التحليل الاحصائى والامام بالمهارات والواجبات الوظيفية التى قوم بها المدربون فى المنظمات التى يعملون بها، وذلك لمعرفة ما اذا كان هؤلاء المدربون يؤدون أعمالهم بدقة.

٤- النتائج Results:

يساعد هذا المستوى فى تحديد أثر التدريب فى إحداث التغيير فى الوظائف التنظيمية من حيث أثر التدريب فى إحداث التغيير فى الوظائف التنظيمية كخفض التكاليف وانخفاض معدل دوران العمل وانخفاض نسبة الغياب ومعدل الشكاوى. كما يساعد المنظمات على قياس التقدم والجودة فى الانتاجية بشكل عام، نتيجة التدريب. ولذلك يعتبر تقييم أثر التدريب على المنظمة جزءا من تحليل التكلفة والعائد الذى تقوم به المنظمة، ولذلك يمكن عن طريق البيانات والمعلومات التى يقدمها هذا المستوى من التقييم التأكد من أن التدريب قد حقق العائد المطلوب، الا أنه قد يصعب ايجاد ارتباط أو علاقة مباشرة بين التدريب والتطورات التى تطرأ على المنظمة، نظرا لوجود عدة عوامل ومتغيرات قد تدخل فى هذه العلاقة وبالتالي يؤثر فيها، الأمر الذى يؤدي الى تعقد عملية التقييم. ولذلك ينبغى على القائمين بالتقييم فى هذا المستوى تحديد وتحليل أهداف المنظمة بدقة وربط التغييرات التنظيمية التى طرأت على المنظمة بعد التدريب بعملية التدريب ذاتها، وذلك للحكم على أثر التدريب على المنظمة كلها^(١).

ثانياً: منهج باركر The Parker Approach :

طريقة أخرى لتصنيف أنماط التقييم، طبقا للمعلومات التى تم جمعها تأتى من Treadway Prker. لقد قسم باركر مثل كيرك باتريك عملية التقييم الى أربعة مستويات

Phillips, Jack, op, cit, p.37.

هى: الاداء الوظيفى، والأداء الجماعى، ورضاء المشاركين، والمعارف التى اكتسبها المشاركون^(١).

١- الأداء الوظيفى Jobperformance :

يركز هذا على الإجابة عن التساؤل الأتى: إلى أى مدى أسهم البرنامج التدريبى فى تحسين أداء العمل، وذلك من خلال مقاييس موضوعية للأداء الوظيفى، شاملة الجود، وخفض تكاليف الاداء ومخرجات العمل. Work output. يضاف الى ذلك، أ التغييرات الملحوظة فى السلوك الوظيفى يمكن ان تكون مؤشرا على التحسن فى الاداء الوظيفى .

٢- الأداء الجماعى Group Performance :

يركز هذا النمط من التقييم على تأثير برنامج التدريب على الجماعة فى النطاق الذى يعمل فيه المشاركون أو التأثير المحتمل للبرنامج على المنظمة بأكملها: وهذا المجال صعب على التقييم، حيث ان هناك عوامل كثيرة بخلاف التدريب يمكن ان تؤثر على أداء المجموعة وتنطوى معلومات التقييم على مقاييس أداء الجماعة للإنتاجية العامة أو الشاملة مثل المخرجات، ومعدلات الأخطاء، والتكاليف..... إلخ. ولتحقيق هذا التقييم يكون من الأفضل جمع معلومات قبل وبعد مقارنة التحسينات ومحاولة عزل تأثير المتغيرات الأخرى، كلم يمكن ذلك^(٢).

٣- رضاء المشاركين Participant satisfaction :

هذا النوع من التقييم يحدد مدى رضاء المشاركين فى برنامج التدريب. ويغضى الرضاء هنا محتوى البرنامج، وطرق التدريب، وموقفهم مما تعلموه. ومن الطرق التى تستخدم هنا استبيانات ومقابلات ما بعد التدريب.

٤- المعارف التى اكتسبها المشاركون Participant Knowledge Gained :

يحدد هذا النوع من التقييم الحقائق والمهارات والفنون التى استوعبها المشاركون. وفى ظل هذا التقييم يكون من الأفضل اجراء اختبار قبل وبعد التقييم، لمعرفة المعارف التى

Ibid, P. 38.

(١)

Ibid, P. 38.

(٢)

اكتسبها المشاركون فى البرنامج التدرىسى .
وتعتبر الاختبارات أحد الأساليب الشائعة التى يمكن عن طريقها الكشف عن مدى
استيعاب الدارس لما حصله من دراسات تدريبية وقدر افادته منها. والحقيقة ان هذه الاختبارات
تكشف عن مدى ما حصله الموظف من معلومات، خاصة فى المجال الذى تدرّب عليه
والخبرات التى اكتسبها^(١).
ووفقا لباركر، فإن معظم دراسات التقييم تركز على رضا المشاركين، والمعارف التى
اكتسبها المشاركون.
ويلاحظ ان هناك اتفاقا بين كل من منهج باركر ومنهج كيرك باتريك فى جوانب
كثيرة.

ثالثا: منهج بل The Bell system Approach :

يتناول هذا المنهج الجوانب الآتية:

١- رد الفعل Reaction outcomes :

يتناول ذلك آراء المشاركين فى البرنامج عن المحتوى، والمادة العلمية، والطرق أو
الأنشطة. بعبارة أخرى فإن هذا الجانب يهدف إلى معرفة مدى قبول المشاركين للبرنامج.

٢- مخرجات القدرة أو الامكانيات Capability outcomes :

ويغنى ذلك ما يتوقع المشاركون ان يعرفوه ويفكروا فيه ويفعلوه فى نهاية البرنامج.

٣- مخرجات التطبيق Application Outcomes :

يشتمل ذلك على ما يعرفه المشاركون ويفكرون فيه أو يؤدونه فى الوضع الحقيقى
الذى يعد البرنامج له^(٢).

٤- المخرجات Worth Outcomes :

يعتبر هذا النوع من التقييم مهما، نظرا لأنه يبين قيمة التدريب بالنسبة لتكلفته،
ويمثل هذا الناتج أو المخرج الحد الذى تستفيد عنده المنظمة من التدريب، بمعنى الاموال
والوقت والجهد أو الموارد المستثمرة.

(١) د. عمر حلمى، التدريب الادارى، مرجع سابق، ص ٣٥٧.

(٢) Phillips, Jack, op- cit, p.39.

رابعاً: منهج سيرو The Ciro Approach :

يرجع هذا المنهج الى بينروار، وميشيل بيرد، ونيل راكام

Peter warr, Michael Bird, and Neil Rackham.

وهذا المنهج المتميز لتصنيف التقييم يستخدم فى أوروبا، كما يستخدم على نطاق واسع فى الولايات المتحدة الأمريكية.

وكغيره من المناهج السابقة، فإن هناك أربعة مستويات للتقييم هى: (١).

١- تقييم المحتوى أو السياق Context Evaluation :

يشمل ذلك الحصول على المعلومات واستخدامها فى المستوى التنفيذى أو التشغيلى الحالى (أو المحتوى) لتحديد احتياجات التدريب واهدافه. وهناك ثلاثة انواع من المعلومات:

* الأهداف النهائية أو الاساسية (عجز أو نقص معين فى المنظمة سوف يتغلب عليه البرنامج).

* الأهداف الوسيطة (التغييرات فى سلوك الموظفين والتي ستكون ضرورية للأهداف الأساسية أو النهائية).

* الأهداف الحالية (المعرفة الجديدة، والمهارات أو الاتجاهات التى يجب ان يكتسبها الموظفون لتغيير سلوكهم كما هو مطلوب، للوصول الى الاهداف الوسيطة).

إن الأهداف السابقة ليست كلها على نفس لقدر من الأهمية بصفة دائمة. وباختصار، فإن تقييم المضمون أو المحتوى يتكون من جمع معلومات عن نقص أو عجز الأداء والمعارف والمهارات الجديدة، والتغييرات فى سلوك العاملين.

٢- تقييم المدخلات: Input Evaluation :

يتمثل تقييم المدخلات فى الحصول على معلومات عن موارد التدريب الممكنة للاختيار بين المدخلات البديلة للتدريب. ويحتوى نمط التقييم على تحليل الموارد المتاحة وتحديد كيفية توزيعها، لكى تكون هناك فرصة عظمى لتحقيق الأهداف المرغوبة. وقد تحد عوامل كثيرة مثل الميزانية والمستلزمات الادارية من الخيارات المتاحة.

Ibid, pp.40-41.

(١)

وتتمثل الاسئلة التي تصبح مناسبة اثناء هذا التقييم فيما يلي:
هل من الممكن لمنظمة خارجية ان تكون اكثر كفاءة فى تنفيذ البرنامج التدريبي؟
هل يجب تطوير البرنامج التدريبي او التدريب بموارد خارجية؟
...
ما هو الزمن المقدر للتدريب؟

ما هى النتائج التي تحققت عند تنفيذ برنامج مشابه فى الماضى؟
ويشير تقييم المدخلات الى عملية جمع الأدلة واستخدامها فى تحديد طرق التدريب.

- تقييم رد الفعل Reaction:

يشمل هذا النوع من التقييم الحصول على المعلومات عن ردود فعل المشاركين،
استخدامها لتطوير عمليه التدريب. ويجرى معظم المدربين محاولات عديدة لاكتشاف آراء
شاركين فى البرنامج عند نهاية الدورة. وما يميز هذا النمط من التقييم هو اعتماده على
تقارير الذاتية للمشاركين.

- تقييم المخرجات أو النتائج Outcomes:

يشتمل ذلك على الحصول على معلومات عن نتائج التدريب والاستفادة منها فى
لوير البرامج المستقبلية. ولكى يكون التقييم ناجحاً، فإنه يجب ما يلى:

- * تحديد الأهداف .
- * اختيار بعض المقاييس لهذه الأهداف.
- * ايجاد المقاييس فى الوقت المناسب.
- * تحديد النتائج واستخدامها فى تطوير البرامج الأخرى.

نامسا: طريقة كوك وباتز Cooke & Bates:

قدم كوك Cooke وباتز Bates وسيلة فعالة لتحديد الطريقة المثلى لتقييم التدريب
ن اطار منظومة السبب/ النتيجة، بحيث يؤدى التقييم الى تطوير مستمر لعمليه التدريب.
ومثل هذا النموذج يجعل فى بورتقة واحدة جميع مدخلات ومخرجات العمليه
تدريبية، اذ ينطلق من تحديد اهداف البرنامج التدريبي استنادا إلى تحليل وتحديد
احتياجات التدريبية للمتدربين على رأس العمل من واقع المهام التى يمارسونها بالفعل،
ذلك كفيل بتحديد (التدخل المقصود) بالتدريب وتنوعه المعارف والمهارات والنشاط التدريبي
لازمة لاشباع تلك الاحتياجات الفعلية المطلوبة لحسن اداء المتدربين لمهام اعمالهم، ومن

- وتتمثل الاسئلة التي تصبح مناسبة اثناء هذا التقييم فيما يلي:
- * هل من الممكن لمنظمة خارجية ان تكون اكثر كفاءة فى تنفيذ البرنامج التدريبي؟
 - * هل يجب تطوير البرنامج التدريبي أو التدريب بموارد خارجية؟
 - * ما هو الزمن المقدر للتدريب؟
 - * ما هى النتائج التى تحققت عند تنفيذ برنامج مشابه فى الماضى؟
- ويشير تقييم المدخلات الى عملية جمع الأدلة واستخدامها فى تحديد طرق التدريب.

٣- تقييم رد الفعل Reaction:

يشمل هذا النوع من التقييم الحصول على المعلومات عن ردود فعل المشاركين، واستخدامها لتطوير عملية التدريب. ويجرى معظم المدربين محاولات عديدة لاكتشاف آراء المشاركين فى البرنامج عند نهاية الدورة. وما يميز هذا النمط من التقييم هو اعتماده على التقارير الذاتية للمشاركين.

٤- تقييم المخرجات أو النتائج Outcomes:

يشتمل ذلك على الحصول على معلومات عن نتائج التدريب والاستفادة منها فى تطوير البرامج المستقبلية. ولكى يكون التقييم ناجحاً، فإنه يجب ما يلي:

- * تحديد الأهداف .
- * اختيار بعض المقاييس لهذه الأهداف.
- * ايجاد المقاييس فى الوقت المناسب.
- * تحديد النتائج واستخدامها فى تطوير البرامج الأخرى.

خامساً: طريقة كوك وياتر Cooke & Bates:

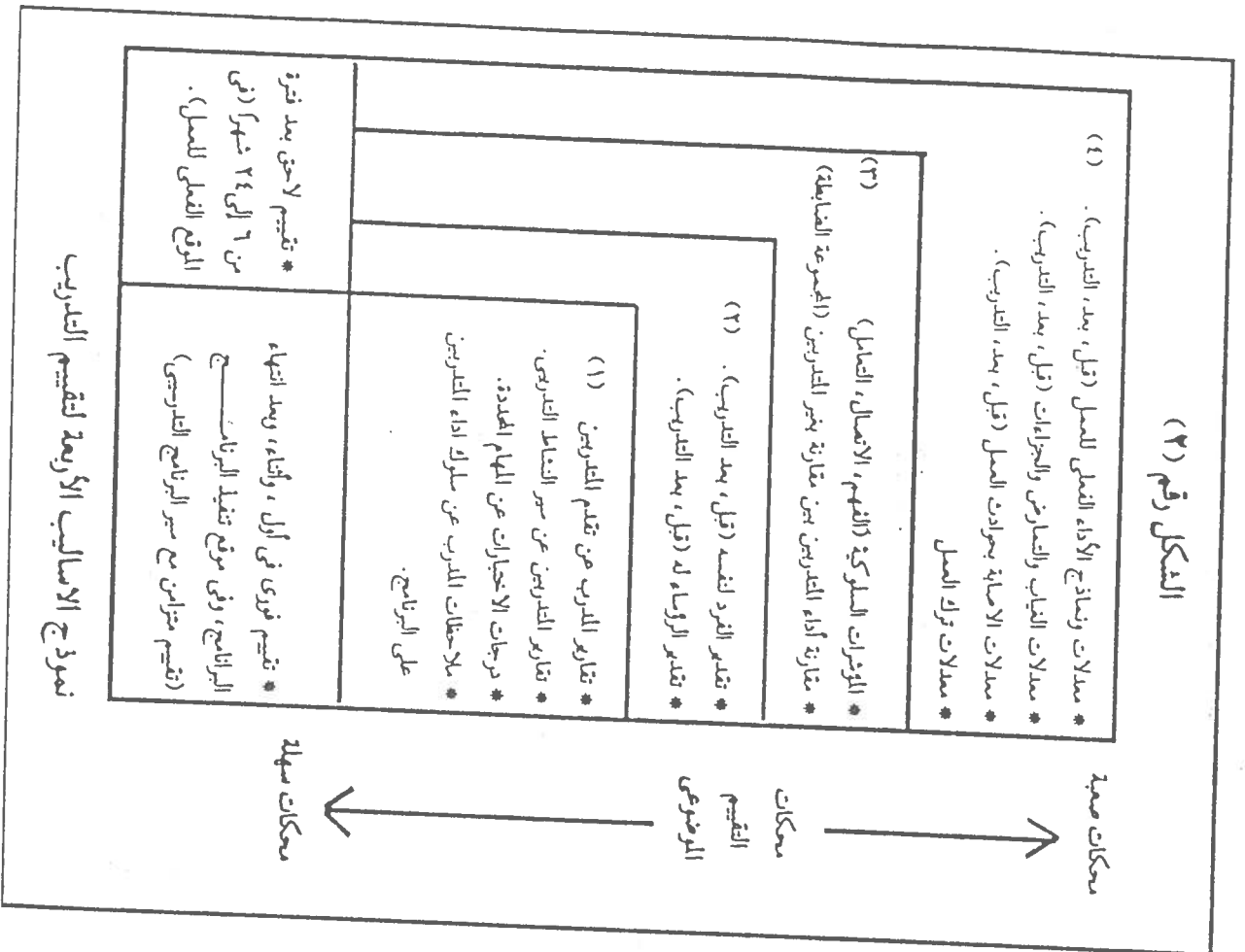
قدم كوك وياتر Bates وسيلة فعالة لتحديد الطريقة المثلى لتقييم التدريب فى اطار منظومة السبب/ النتيجة، بحيث يودى التقييم الى تطوير مستمر لعملية التدريب. ومثل هذا النموذج يجعل فى بوتقة واحدة جميع مدخلات ومخرجات العملية التدريبية، اذ ينطلق من تحديد اهداف البرنامج التدريبي استنادا إلى تحليل وتحديد لاحتياجات التدريب للمتدربين على رأس العمل من واقع المهام التى يمارسونها بالفعل، وذلك كفيل بتحديد (التدخل المقصود) بالتدريب زنوعية المعارف والمهارات والنشاط التدريبي لازمة لاشباع تلك الاحتياجات الفعلية المطلوبة لحسن اداء المتدربين لمهام اعمالهم، ومن

ثم يؤدي ذلك الى امكانية تحديد استراتيجية التقييم، ثم يأتي دور تقديم البرنامج، فتحليل البيانات واتخاذ القرار المناسب لتطويره أو تعديله أو اقتراح بديل له (انظر الشكل رقم ١).
ورفقا لنموذج (كوك وباتز) ذلك المقترح لرسم استراتيجية للتقييم الموضوعى لبرامج التدريب، فانه لا غنى عن منهج التقييم الذى يأخذ فى الاعتبار قياس اداء المتدربين (قبل وبعد) البرنامج التدريبي فى بيئة العمل، وان كان أصعب انواع التقييمات، الا انه اكثرها موضوعية ودقة^(١).

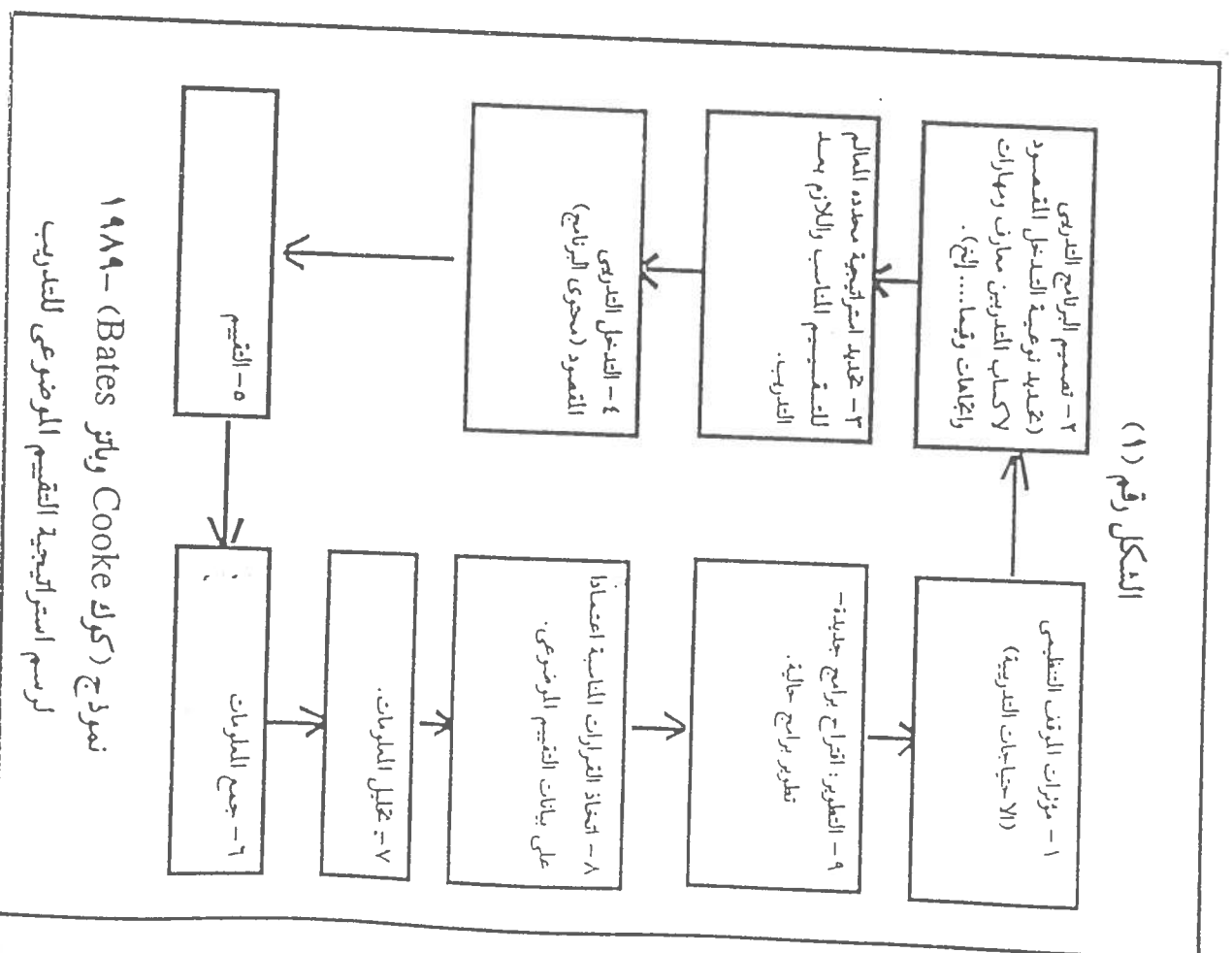
وقد حدد الباحثان أربعة طرق لتقييم اثر التدريب (الشكل رقم ٢) ويبين الشكل مدى سهولة/ صعوبة التقييمات المستندة الى محكات موضوعية لقياس أثر التدريب مع الاشارة الى تفضيل المشتغلين بالتدريب للقيام بالتقييم الفورى (المتزامن مع تنفيذ البرنامج) لسهولته، فى حين أن نتائجه ليست قوية المصدقية^(٢).
ومما لا شك فيه أن طريقة تصميم البرنامج واجراءاته التدريبية كفيلة بالتغلب على صعوبات التقييم واختيار الاسلوب المنهجى السليم والكفيل بتجنب اخطاء القياس.

-
- (١) .: سيد محمد عبد العال، اساليب تقديم وتقييم مهارات التدريب لتنمية الموارد البشرية، مجلة الادارة العامة، العدد ٧٤، ابريل ١٩٩٢، ص ١٥٣.
(٢) المرجع السابق، ص ١٥٤.

الشكل رقم (٢)



الشكل رقم (١)



١٥٣-١٥٢ من ١٩٩٢، ابريل ٧٤، العدد ١٩٩٢، مجلة الادارة العامة، مجلة الادارة البشرية، مجلة الادارة العامة، العدد ٧٤، ابريل ١٩٩٢، من ١٥٣-١٥٢.

ونخلص مما سبق الى ان العامل المشترك والمتفق عليه بين خبراء التقييم والاكثر اهمية هو انعكاس التدريب على سلوك العاملين وادائهم. وهذا هو التقييم الاكثر صعوبة. والمناهج السابقة يمكن ان تكون مفيدة، للوصول الى المستوى النهائى من التقييم، بمعنى النتائج.

ويحظى نموذج كيرك باتريك، بالمقارنة بالمناهج السابقة بقبول واسع الانتشار. ومن خلال الجدول التالى، هناك افتراضات عديدة عن مناهج كيرك باتريك لتقييم رد الفعل، والتعليم، والسلوك، والنتائج، وهذه الافتراضات هى:

أولاً: أن قيمة المعلومات تزداد كلما اتجهنا من قياس رد فعل المتدربين الى قياس النتائج.

ثانياً: أن قياس رد فعل المتدربين هو الاكثر استخداماً فى الغالب، بينما قياس النتائج هو الطريقة الأقل استخداماً.

ثالثاً: أن قياس رد فعل المتدربين اسهل من قياس النتائج، حيث تسهل نسبياً عملية جمع المعلومات عن ردود أفعال المتدربين فى برنامج تدريبي.

خصائص معايير التقييم الأربعة

المعيار	قيمة المعلومات	تكرار الاستخدام	صعوبة التحديد
رود فعل المتدربين التعليم السلوك النتائج	الأقل ↓ الأعلى	متكرر نسبياً ↑ نادراً نسبياً	سهل نسبياً ↓ صعب نسبياً

المبحث الثالث تقييم التدريب: المشكلات والصعوبات

على الرغم من أهمية تقييم التدريب، فإن هناك مجموعة من الصعوبات والمشاكل خاصة في مجال التدريب الإداري والتنظيمي ذي الطبيعة السلوكية، حيث يصعب إثبات أن زيادة إنتاجية المتدرب بعد التدريب ناتجة عن أثر التدريب، فالتدريب في المجال الإداري والتنظيمي يهدف إلى تعديل السلوك (السلوك في أداء العمل).

وعلى الرغم من أن المؤسسات الإنتاجية يهتمها قياس زيادة الإنتاجية بعد التدريب على اعتبار أن تكاليف التدريب استثمار إنتاجي وليست خدمياً، فإن التدريب في المجال التنظيمي - مع كونه هو الآخر استثماراً إنتاجياً لا يخضع للقياس في إطار منظومة (السبب والنتيجة). ويرجع ذلك إلى أن التدريب في مجال تنمية الموارد البشرية يركز على تنمية المهارات السلوكية في الغالب الأعم (مهارات الاتصال، والعلاقات الإيجابية، وإدارة الصراع، وتحليل وحل المشكلات وضغوط العمل، والابداع، وقيادة جماعات العمل، وإدارة الوقت)، وكلها مظاهر سلوكية يصعب قياسها بالمنظور الكمي، لبيان العلاقة بين (السبب والنتيجة)^(١).

والحقيقة أن هناك مجموعة من المشاكل والصعوبات في مجال التدريب بصفة عامة وفي مجال تقييم التدريب بصفة خاصة. ومن أهم هذه المشاكل والصعوبات ما يلي:
أولاً: عدم صلاحية سياسات التحليل المالي وحساب تكاليف التدريب لقياس عائدات التدريب على العملية الإنتاجية:

تمثل هذه المشكلة في صعوبة قياس عائدات التدريب وفقاً لحساب الربح والخسارة، خاصة أن البيانات التي يمكن إخضاعها للقياس كلها بيانات سلوكية. ولقياس الاختلاف والتباين السلوكي لا بد من قياس دقيق وموضوعي للسلوك قبل الالتحاق بالبرنامج، وإعادة ذات القياس وبنفس الأسلوب والأدوات بعد مضي فترة محددة من اجتياز البرنامج التدريبي بنجاح وفي موقع العمل بعد العودة إليه، أي لا بد من العودة للعمل، لمعرفة ما طرأ على

(١) د. سمير محمد عبد الوهاب، قياس وتقييم أداء المتدرب (مرحلة ما بعد التدريب)، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة المدرب والمتدرب، أبوظبي، الإدارة العامة لشرطة أبوظبي (٨-١٠ يناير)

سلوك المتدرب (بعد التدريب) واختلاف ايجابي^(١).

ولكى يتم مثل هذا القياس بموضوعية ومصداقية، لابد من الاعتماد على محكات صادقة وموحدة قبل وبعد التدريب، للتمكن من قياس الفارق بينهما والذي يمكن ارجاعه فى هذه الحالة لعملية التدريب (أثر التدريب). ولصدق التقييم ينغى الاعتماد على ضبط تجريبى يحتم استخدام المجموعة الضابطة التى لا تلقى أى تدريب، لمقارنة اداء المجموعات التجريبية التى تخضع للتدريب، على ان تكون المجموعتان متكافئتين فى جميع المتغيرات، إلا المتغير موضع القياس وهو الحصول على البرنامج التدريسي، على ان يقاس اداء المجموعتين قبل وبعد التدريب. ويكون الفارق بينهما لدى المجموعة المتدربة فى هذه الحالة راجعا لأثر التدريب.

إن هذا الضبط التجريبى هو السبيل الوحيد أمام قياس اثر التدريب على المتدربين بعد البرنامج، وهو امر يكاد يكون فى حكم الصعب، ان لم يكن فى حكم المستحيل.

ثانياً: صعوبة عزل المهارات الأدائية عن المهارات السلوكية:

تزداد صعوبة تقييم التدريب فى حالة احتواء البرنامج التدريسي على تنمية مهارات سلوكية وأدائية فى نفس الوقت، حيث يصعب الفصل بينهما فصلا موضوعيا يمكن من قياس أثر التدريب على كل منهما فى معزل عن الأخرى. واذا أمكن قياس أثر التدريب على تلك المهارات الأدائية، فإن يصعب قياس ذلك بالنسبة للمهارات السلوكية فى اطار منظومة (السبب / النتيجة)^(٢).

ثالثاً: عدم التزام القائمين بعملية التقييم بالطرق العلمية:

يتمثل عدم التزام القائمين بعملية التقييم بالطرق العلمية فيما يلى^(٣):

- ١ - التركيز على رد فعل المتدربين لما يتلقونه فقط.
- ٢ - عدم القيام بتقييم البرنامج قبل وبعد واثناء التنفيذ بصورة مستمرة فى كل سنة تدريسية.

(١) Fisher, Cynthia D., and others, Human Resource Management, Boston, Houghton Mifflin Company, 1993, p.410.

(٢) د. مبيد محمد عبد العال، اساليب تقديم وتقييم مهارات التدريب لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ١٥٠.

(٣) د. عمر حلمى، التدريب الادارى مرجع سابق، ص ٣٥٨.

٣- القصور فى استخدام ادوات جمع المعلومات، خاصة الملاحظة، والمقابلة والاستبيان، ودراسة الحالات، والاكتفاء باستخدام اداة واحدة.

٤- عدم اجراء الدراسات والبحوث الميدانية، لتقييم البرامج التدريبية ومعرفة كفاءتها وقياس نتائجها.

رابعاً: عدم الدقة والوضوح فى تحديد أهداف البرنامج التدريبى:

من أهم المشاكل والصعوبات فى مجال تقييم التدريب هو القصور وعدم الوضوح فى تحديد اهداف التدريب الذى يمثل ركيزة اساسية، سواء فى تصميم البرنامج التدريبى أو فى تقييمه.

إن اعداد البرنامج وتحديد منهجه ومادته العلمية واختيار المدرسين والمتدربين والاساليب التدريبية المناسبة والمدى الزمنى للبرنامج كل ذلك يتوقف على نوعية وظيفه الأهداف التى يبنى تحقيقها. لذلك، فإن الدقة فى صياغة أهداف النشاط التدريبى يمثل نقطة البدء فى تصميم برنامج تدريبى يعالج مشاكل المنظمة الحقيقية . كما تعتبر أهداف النشاط التدريبى- وللأسباب السابقة- هى المقياس الحقيقى الذى يقاس عليه نجاح البرنامج أو فشله.

ومما لا شك فيه أن عملية وضع وصياغة الأهداف التدريبية عملية بالغة الصعوبة، وذلك ان الهدف التدريبى لا يتحدد بمجرد تحديد مظاهر القصور والمشاكل التى تعانى منها المنظمة، وانما يتطلب الامر ردها الى مسبباتها الحقيقية. وتتمثل صعوبة ذلك فى التداخل بين المشكلات المتعددة، بحيث ينجم عن المشكلة الواحدة مجموعة اخرى من المشاكل التراكمية، مما يؤدى ال تعذر تحديد السبب الرئيسى^(١).

(١) على سبيل المثال يؤدى ارتفاع معدل غياب العاملين الى انخفاض الانتاج ورفع تكاليفه المباشرة (الأجور) وغير المباشرة، واضطراب عمل المشرفين وانخفاض الروح المعنوية لأن الافراد الذين يحنون بأعمال اضافيه لا يتقبلون بسهولة تحمل أعباء الآخرين. كما قد تعزى اسباب انخفاض الانتاج وارتفاع التكاليف الى اسباب فنيه (رداءة الخدمات، واستهلاك الآلات، وعدم استيعاب اعمال للطرق الحديثة، وانخفاض كفاءة العمل ونقص الخبرة) أو أى اسباب مادية (سوء الاضاءة والتهدية، طول الوردية أو قصرها، وضعف التسويق) أو الى اسباب معنوية (قلة الأجور، وعدم صرف الحوافز، ومقاومة التحديث، وكثرة المشاكل بين المشرفين والعمال، وعدم انسجام المجموعات).

وحتى اذا تمكن مصمم البرنامج من تحديد الأسباب أو السبب المباشر للمشكلة، فإن عليه ان يواجه علاج الأسباب واقتراح الاجراءات التي تمثل فى النهاية اهدافا للنشاط التدريبى^(١).

واستاجا مما سبق، فإن صعوبة وتحديد أهداف التدريب من المعوقات الرئيسية التى تحول دون نجاح النشاط التدريبى وتقييمه.

خامساً: تعدد طرق أداء العمل الادارى:

يقصد بذلك تعدد الطرق النمطية لتأدية العمل الادارى والتى يتوقف اختيارها ونجاحها على خبرات الموظف وعناصر شخصيته والمناخ الذى يعمل فيه. ولذلك فى ظل غياب هذه المعايير النمطية يصعب الحكم على نجاح برامج التدريب، حيث لا توجد طريقه واحده يمكن تدريب القادة عليها. وحتى اذا تم اكتشاف مواطن معينة للنقص، فإنه يصبح من الصعب تغييرها عن طريق برامج التدريب. وعلى ذلك، فإن دور التدريب هنا يقتصر على تقديم بدائل للسياسات الادارية وطرق ونظم التطبيق المتاحة، ثم يترك لكل مسؤول حرية اختيار الأسلوب الخاص به فى ضوء استعداداته الشخصية وإدراكه للموقف. وفى هذه الظروف لا يستطيع القائم بعملية التغيير أن يحدد بدقة مجالات التغيير فى سلوك القيادات.

ومع التسليم بتعدد أنماط العمل الادارى وتوقف نجاحها على شخصية القائد وظروف العمل المحيطة، فإنه يمكن رصد نتائج التدريب وقياس نجاحه، وذلك يرجع الى ما يلى^(٢):

(١) على سبيل المثال، اذا تبين للمحلل ان انخفاض الانتاجية ترجع الى كثرة نسبة غياب العاملين، فإن عليه ان يحدد الاسباب الحقيقية لكثرة الغياب. هل ترجع مثلاً الى السمات الشخصية للمتغيين (عدم الشعور بالمسؤولية، وعدم الرضاء عن العمل ووجود مشاكل عائلية) أم أنها ترجع الى اسباب تتعلق بالعمل (سوء الاختيار والتعيين، وعدم وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب، وعدم وجود حوافز كافية). كما قد يرجع الى أسلوب الاشراف غير المباشر فى بعض الإدارات أو إلى ظروف العمل البيئية غير الصالحة. انظر: د. عبد الرحمن عبد الباقي عمر، المرجع السابق، ص ٢٢٨.

(٢) د. عمر حلمى، التدريب الادارى، مرجع سابق، ص ٣٧٢-٣٧٣.

١ - المبالغة والتعميم فى القول بعدم وجود نمط أو انماط محددة لكيفية أداء العمل الإدارى، حيث ان هناك العديد من الاعمال القيادية التى تستلزم اتباع مجموعة من القواعد والاجراءات تشكل ملامح الطرق والوسائل وتسهم فى انجاز أو ابطاء الاداء الإدارى ويمكن التركيز عليها من خلال البرنامج التدريبى.

٢ - ضرورة ان يجمع المدربون بين الخبرة العملية والتخصص العلمى، حتى يلموا بجميع أو بمعظم الطرق المتبعة فى ادارة نشاط محدد، وبالتالى مناقشتها مع المتدربين.

٣ - إمكانية رصد التغييرات التى طرأت على سلوك الموظف أو القائد الإدارى فى مجال العلاقات الانسانية، من خلال بعض المؤشرات مثل نقص الشكاوى وقلة التذمر ودرجة الرضاء عن العمل ونقص الجزاءات..... إلخ.

٤ - عدم امكانية اغفال دور التدريب فى تحسين اتجاهات القائد الإدارى وتعديل آرائه ووسائله، خاصة اذا اكدت ذلك التقارير التى تتابع الموظف بعد عودته الى العمل بفترة وجيزة ومقارنتها بالتقارير المماثلة السابقة على تنفيذ البرنامج.

سادساً: تأثير مستوى الأداء بالعديد من العوامل والتغيرات:

من بين الصعوبات والمشاكل التى تثار بخصوص تقييم التدريب هو تأثير شاغلى المناصب القيادية بالعديد من التغيرات التى يصعب التحكم فيها، ويعنى ذلك ان الارتقاء بمستوى الاداء أو العكس لا يرجع بالضرورة الى نجاح أو فشل التدريب، وانما قد يرجع الى اسباب خارجية مثل ظروف العمل ومستوى كفاءة العاملين^(١).

والحقيقة أنه يمكن التغلب على هذه الصعوبة من خلال اتباع الطرق العلمية السليمة، خاصة اجراء التقييم قبل وبعد التدريب.

سابعاً: الافتقار الى دعم وتأييد الادارة العليا:

يؤكد Hague أن من أهم مشكلات تقييم التدريب غياب دعم الادارة العليا للبرامج

(١) Cascio, Wayne F., Managing Human Resources., New york, Mc Graw- Hill,- 1995,p. 264.

التدريبية ومسانده التغيير فى السلوك والمهارات الجديدة المكتسبة من خلال التدريب. وتزداد حدة هذه المشكلة فى حالة اعتقاد بعض الرؤساء والمشرفين ان عملية التدريب ينتهى الهدف منها بانتهاء المدى الزمنى للبرنامج وعودة المتدرب الى مقر عمله من جديد. ونتيجة لذلك يهمل الكثيرون منهم القيام بعملية التقييم، إما نتيجة لعدم توافر الوقت الكافى واعطائها ما يستحق من دراسة واهتمام، واما لعدم اقتناعهم بجدواها ودورها كعنصر مكمل للنشاط التدريبى ذاته.

ويتفق فيليبس Phillips مع Hague على أهمية مشاركة الادارة العليا فى دعم تطبيق المهارات التى اكتسبها المتدرب فى مجال عمله، حيث تواجه هذه المهارات الجديدة الشعور بعدم الارتياح فى بداية تطبيقها. ولذلك فإنه بدون دعم قوى خاصة فى المرحلة الأولى، قد لا يتمسك المديرون بالمهارات المكتسبة، حيث انهم قد يرتدون الى الطرق التقليدية جداً^(١).

ان درجة الالتزام بالتدريب وتقييمه تتوقف على نمط واتجاه وفلسفة المدير. ويتضح هذا الالتزام من موافقة المدير على مشاركة الموظفين فى البرامج التدريبية وتقديمه الموارد والخدمات لمساندة جهود التدريب، وتقديمه للحوافز والمكافآت للمتدربين الذين قاموا بتطبيق ما تعلموه فى مجالات عملهم^(٢).

ثامناً: عدم توافر المديرين الاكفاء:

يؤدى الاهمال فى اعداد المديرين والاكتفاء بالتخصصات العلمية الدقيقة دون الخبرة العملية عند اختيار المشرفين والاختصاصيين الذين يتابعون عملية التدريب الى افتقاد تقاريرهم عن تقييم التدريب القيمة الحقيقية.

وقد اكد Hague على اهمية دور المديرين فى خلق الرغبة لدى المشاركين فى التعلم وفى اقناعهم بالحاجة الى التغيير وحقيقه امكانية التغيير المخطط.

(١) Phillips, Jack J., Hand Book of Training Evaluation and Measurement Methods, op- cit, p.229.

Ibid, p.234.

(٢)

كما ذكر Balwin وأخرون أنه يتعين على المدربين ان يوجدوا المناخ التعليمى فى برنامجهم التدريبي ، بمعنى انهم يجب أن يعملوا على خلق بيئة تدريبية اكثر استجابة لاحتياجات المنظمات والموظفين. ويمكن ذلك من خلال فهم المدربين لعناصر ومكونات نموذج البيئة التدريبية التى من أهمها حافز التعليم الذى ينبع من المشاكل التى يواجهها المدربون، وان يخلق المدربون البيئة المستجيبة لما يريد ان يتعلمه كل متدرب^(١).

ونتيجة لما سبق، فإنه يجب ان يكون المدربون على اقتناع تام وعقيدة راسخة بأهمية التقييم ودوره فى اكتمال النشاط التدريبي، وأن تتوافر لديهم الخبرة والدراية العميقة بأساليب التقييم وتحليل الانظمة والبرامج والسلوكيات والاتجاهات، حتى يتوصلوا الى الأسباب الحقيقية التى تكمن وراء نجاح أو فشل العمل التدريبي^(٢).

تاسعا: عدم ثقة المتدربين فى البرنامج التدريبي:

بالاضافة الى العقبات الخارجية للتقييم التى تشمل الضعف التنظيمى، وغياب النظم الملائمة للتمكين من الاستخدام الامثل للمهارات المكتسبة ومقاومة الادارة العليا للتغيير، فإن هناك العقبات الداخلية الموجودة فى المدربين والمثلة فى عدم الثقة فى البرنامج التدريبي وفى القدرة على اكتساب المهارات والقيم الجديدة التى يتضمنها البرنامج.

ولذلك يجب عدم تجاهل دور المدربين فى عملية التقييم عن طريق المعلومات والمقترحات والبيانات التى يقدمونها عن سير العملية واداء المدربين ومدى ملاءمة أساليب التدريب، سواء فى استثمارات الاستقصاء أو فى المقابلات الشخصية. كما يجب ان يتضمن البرنامج التدريبي تدريبا على الأسس العلمية لتقييم الاشياء والموضوعات والاشخاص، بعيدا عن الاعتبارات الشخصية^(٣).

Ibid, p.235.

(١)

(٢) د. عمر حلمى، التدريب الادارى، مرجع سابق، ص ٣٦٦.

(٣) المرجع السابق، ص ٣٦٦.

المبحث الرابع تقييم التدريب: نحو مزيد من الفعالية

لما كان التقييم يهدف الى التأكد من عائد التدريب واتخاذ القرارات المرتبطة بتوجيه التدريب وتطويره، فإنه لكي يحقق التقييم هذه الاهداف المرجوة منه، ولكي يكون فعالا، فإن هناك مجموعة من الارشادات والتوجيهات التي لا بد من توافرها.

ومن أهم هذه الارشادات والتوجيهات ما يلي:

أولاً: تحليل الاحتياجات التدريبية:

تعتبر هذه هي الخطوة الأولى لوضع وتصميم البرنامج التدريسي، اذ يجب ان يكون هناك تحديد للحاجة للبرنامج. ويمكن ان يكون ذلك ناتجاً عن اكتشاف نقص وعيوب في الاداء والالاحاح على التدريب من الادارة العليا.

وبغض النظر عن مصدر الحاجة إلى البرنامج التدريسي، فإنه يجب تحليل الاحتياجات لتحديد العيوب والنقائص المحددة في الاداء. ويتم تحليل الاحتياجات من خلال مقابلات مع المرشحين للتدريب أو مع المشرفين عليهم أو من خلال اجراء استقصاءات رأى. ويجب فحص ودراسة البيئة المحيطة بعيوب ومشاكل الاداء، لمعرفة العوامل الأخرى المؤثرة على الاداء مثل الاجراءات والنظم والمناخ القيادي.... إلخ كما يجب الاجابة عن السؤال «هل هذا التدريب ضروري ومطلوب بالفعل؟»

ثانياً: تحديد أهداف التقييم:

يجب تحديد أهداف تقييم التدريب قبل تنفيذه فعليا، لضمان سلامة ودقة التقييم وبصفة عامة، فإن التقييم يتم للمساعدة في صنع القرار عن الحالة المستقبلية للبرنامج وما اذا كان يجب الاستمرار فيه أم لا. كما ان هناك اسبابا اخرى للتقييم لها تأثير على المعلومات الاساسية التي تم الحصول عليها وعلى طرق التقييم التي تم اختيارها. وعلى سبيل المثال إذا كان التقييم يتم لتطوير طرق التدريس للبرنامج، فإن استقصاء رد فعل المتدربين عند نهاية البرنامج سوف يكون ملائماً إذن^(١).

Phillips, Jack J, op- cit, p.52.

(١)

وترى جودى سبرنجر Judy Springer أن كثيراً من عمليات التقييم كانت تتم على أسس خاطئة، حيث إن أغراض وأهداف التقييم لم تكن منسجمة مع أهداف التدريب^(١)، ولذلك يجب تحديد أولاً لماذا نقيم؟ ومن ثم فإن الأهداف يجب تحديدها، حتى تسهل عملية التقييم بعد ذلك. كما يجب الأخذ في الاعتبار تباين أهداف التقييم مثل تحديد تأثير التدريب على المنظمة، وتحديد تكلفة/ منفعة التدريب للمنظمة، ومقارنة مناهج التدريب المختلفة، وتحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريسي، وتحديد ما إذا كان التدريب قد تم تقديمه وتنفيذه كما هو مخطط له أم لا... إلخ.

ويجب التأكد من وضوح الأهداف ومن استجابتها للمتدربين ومن أنها لمد العاملين بالتدريب بالمعلومات عن عيوب ونقائص التخطيط للبرنامج التدريسي، ولتقديم الدليل للإدارة على أن المختبر فعال ومهم^(٢).

ثالثاً: إقامة قاعدة معلومات أساسية:

قبل اجراء المقارنات، فإنه يجب جمع معلومات قبل وبعد البرنامج، بحيث تكفي للمقارنه الواقعية وتجييب عن السؤال لماذا نقيم؟ إن إقامة أو انشاء قاعدة معلومات يمكن اخصائى التدريب من التركيز بوضوح اكثر على ما يجب ان يحدثه البرنامج من تغيير. وإذا كان من غير الممكن تحديد مستوى الأداء الحالى بوضوح، فإنه لن تكون هناك حاجه إذن للتطوير ومستصعب الاجابة عن السؤال «هل هذا التدريب ضرورى بالفعل؟».

ويتعين على المشرفين والمديرين هنا تطوير مقاييس واضحة من خلال الاجابة عن السؤال ما الذى يجعل برنامج التدريب ضرورياً، اذا تم تحليل الاحتياجات وتحديد عيوب ومشاكل الأداء؟ ان التحليل قد يحتوى على مقاييس للوضع الحالى. وعلى أية حال يجب ان يكون هناك مشاكل وعيوب، ولكن يجب ان تكون قابلة للقياس. ويتعين ايضا تطوير قاعدة بيانات، فإذا كانت هناك مشاكل فى الأداء ولكن ليست

(١) Robinson, Dana Gaines and Robinson, Jim, Training, op. cit, p.67.

Ibid, p.68.

(٢)

هناك بيانات ومعلومات لقياس مستواها، فإنه يجب تطوير بعض البيانات لمدة قصيرة. وعلى سبيل المثال، إذا كان هناك شعور عام بأن شكاوى العاملين تتزايد، وليس هناك ميكانزم فى المنظمة لمعرفة كيف ان هناك الكثير من المشاكل، فإنه قد يكون من المناسب سؤال المشرفين ليلاحظوا معدل وأنماط الشكاوى التى تلقوها من الموظفين خلال فترة زمنية معينة. وفى ظل جمع هذه المعلومات، فإنه يمكن وضع برنامج تدريبي، للحد من هذه الشكاوى^(١).

رابعاً: اختيار أساليب التقييم:

ان الخطوة التالية هى اختيار طرق التقييم، وقد يبدو من غير المألوف ان تسبق هذه الخطوة تطوير اهداف البرنامج، ولكن اختيار اسلوب التقييم قد يؤثر على الأهداف الموضوعه للبرنامج، انه من غير المجدى ان تضع هدفا فى مجال ليست هناك وسيلة لجمع المعلومات له. ومع ذلك اذا تم تحديد طرق جمع المعلومات أولاً، فإن الأهداف يتم تفصيلها وتهيئتها لهذه الطرق والأساليب.

وقد يختلف البعض مع هذا المنهج، شاعرين بأن الهدف يجب ان يوضع أولاً، ثم يتم اختيار الاساليب بعد ذلك لتقييم هذه الأهداف. وبينما قد يبدو هذا المنهج منطقياً، فإن هناك عدداً محدداً فقط من طرق التقييم وانه يجب تهيئة هذه الطرق وجعلها ملائمة للمنظمة وللبرنامج المقترح^(٢).

وهذه الخطوة تجيب عن السؤال «كيف نقيم؟»

خامساً: تحديد استراتيجيه واضحه ومحددة للتقييم:

تجيب هذه الخطوة عن الأسئلة من؟ وأين؟ ومتى؟ وهى أسئلة ترتبط بعملية التقييم وتلعب ادارة التدريب دوراً مهماً فى التقييم وكذلك المشاركون فى البرنامج التدريبي. وهنا بعض الاسئلة التى يجب توجيهها عن تحديد المسؤولية:

* هل سيجرى المدربون التقييم؟ واذا كانت الاجابة بـ (لا) فمن اذن سوف يجريه؟

Phillips, Jack J, op- cit, p.53.

Ibid, p.53.

(١)

(٢)

- * هل سيتم جمع المعلومات من المشرفين على المدربين أو المشاركين؟
 - * من الذى سيقوم بتحليل البيانات والمعلومات ومن الذى سيشرحها ويفسرها؟
 - * من الذى سيجرى تقييم المتابعة؟
 - * من الذى سيتخذ القرار بوقف أو تعديل التقييم؟
- هذه الاسئلة بخصوص «من Who ؟» تجب الاجابة عنها قبل اتخاذ أى نشاط أو فعل.

السؤال الثانى «أين Where ؟» يرتبط بموقع التقييم. وتمثل بعض الاسئلة المرتبطة به فيما يلى:

- * هل سوف تتم كل التقييمات فى مكان التدريب أم فى مكان العمل أم فى الاثنين؟
 - * هل سيتم عزل الموظفين المشاركين من الوظيفة لاجراء متابعة فعالة لعدة شهور بعد البرنامج؟
 - * هل ملاحظات الموظفين فى موقع العمل ضرورية؟
- أما السؤال الثالث «متى When ؟» فيتضمن التوقيت ويتطلب تخطيطا دقيقا. وعموما، فإن التقييم يمكن ان يتم فى الاوقات الآتية:
- * اثناء البرنامج (لمعرفة رد الفعل وقياس التعلم).
 - * فى نهاية البرنامج (لمعرفة رد الفعل وقياس التعلم).
 - * فى العمل (لملاحظة التغير فى السلوك فى مدة محددة، ولقياس النتائج المتحققة بواسطة الفرد أو الجماعة).

سادسا: تطوير أهداف البرنامج:

تأتى هذه الخطوة بعد الاجابة عن كل الاسئلة المتعلقة بمنهج التقييم، حيث إنها قد تؤثر على الأهداف، ومن الناحية النمطية، فإن كل هدف يجب أن يتركز حول البيانات الرئيسية التى تم جمعها. وعلى سبيل المثال، افترض انه تم تنفيذ برنامج تدريبي لتطوير العلاقة بين المشرفين والموظفين. وقد تشتمل البيانات الرئيسية على عدد الشكاوى فى الستة الشهور الماضية. وقد يكون الهدف هو تخفيض الشكاوى بنسبة ٢٠٪ فى فترة الستة الشهور

القادمة، وبصبح الهدف التدريب الرئيسى هو «تمكين المشرفين من اجراء مناقشات صارمة فعالة، لكي ينخفض عدد الشكاوى بنسبة ٢٠٪ فى الستة الشهور القادمة».

إن هذه الأهداف توجه مطورى البرنامج والمشاركين فيه والادارة الى الاجابة عن التساؤل «هل يجب تنفيذ البرنامج أم لا»^(١).

إن أهداف برنامج التدريب يجب ان تكون قابلة للإنجاز، ومفهومة لجميع المشاركين فى تنفيذها ودقيقه ومؤرخة^(٢).

سابعاً: تقدير تكلفة/ منافع البرنامج:

يجب حساب التكلفة التقريبية لتطوير وتنفيذ البرنامج. وتتم هذه الخطوة قبل الشروع فى أى عمل لتطوير البرنامج، لمعرفة ما اذا كان يمكن السير فى طريق اتخاذ القرار أم لا. وحتى هذه النقطة، فإن تحليل الاحتياجات قد يكشف عن عيوب فى الأداء. ولكن يجب حساب تكلفة البرنامج ومقارنتها بالمنافع المحتملة. ويمكن تقسيم التكلفة الى تكلفة تحليل، وتكلفة تطوير، وتكلفة تنفيذ، وتكلفة تقييم.

وهذه الخطوة قد لا تكون ضرورية فى بعض المواقف، خاصة اذا كانت ضرورية لتنفيذ هذا البرنامج، بغض النظر عن التكلفة، حيث تكون هناك حاجة الى البرنامج اكثر من الاسباب الاقتصادية.

ثامناً: اعداد وعرض المقترح:

فى هذه المرحلة يتم التوصية بمقترح رسمى للادارة قبل تنفيذ البرنامج. وهنا يكون الوقت مناسباً اكثر لاتخاذ القرار الرئيسى، ويجب ان يركز المقترح على المعلومات التى تم جمعها والتى يجب عرضها بطريقة رسمية ومهنية^(٣).

تاسعاً: تقييم أدوات التقييم:

تناول هذه الخطوة تصميم أو اختبار أدوات التقييم وهى عبارة عن أدوات جمع البيانات: ويتم جمع معلومات وبيانات عن الانجازات والتقييم والتفسير السلوكى أو النتائج المتحققه من البرنامج. وقد تشمل الادوات على استبيانات، واختبارات ومقابلات

Ibid, p.57.

(١)

Ibid, p.56.

(٢)

وملاحظات أو المحاكاة الوظيفية..... إلخ^(١).

عاشراً: تحديد وتطوير محتوى البرنامج:

ويمكن تحديد محتوى البرنامج من خلال خبراء يقررون ما يحتاج المشاركون إلى معرفته (المبادئ- الحقائق- المهارات) لتحقيق أهداف البرنامج. ويجب هنا المراجعة المستمرة لجميع جوانب عملية تصميم البرنامج التدريبي.

ان استكمال الخطوات السابقة في هذا النموذج سوف يركز الاهتمام فقط على تلك المجالات التي سوف تؤدي إلى النتائج المرغوبة.

ان المواد الخام التي من الأفضل معرفتها ولكنها ليست مرتبطة بأهداف البرنامج سوف يكون من المحتمل إهمالها بسبب التركيز على النتائج.

إن مطوري البرنامج قد يعتمدون على البرامج السابقة أو المماثلة التي تنفذ مع جماعات أخرى. وعلى سبيل المثال النشاط الذي يتم لتطوير الآمان في منظمة واحدة قد يكون مفيداً لتطوير الآمان Safety في منظمة أخرى.

حادى عشر: تصميم أو اختيار طرق التطوير:

يجب على المصمم ان يختار بين التعلم المبرمج والمناقشات الجماعية ودراسات الحالة والمحاضرات والأفلام..... إلخ.

ويمكن ان يكون لطرق العرض تأثير معقول على مخرجات البرنامج.

لقد أشارت أبحاث حديثة إلى الطرق التي تكون أكثر فعالية عندما ترتبط بالأهداف. وقد قيم جون نيوستروم John Newstrom فعالية (٩) طرق في التدريب، بالمقارنة بستة أهداف تدريبية، حيث تم اجراء البحث على (٣٤) مدير تدريب في الولايات المتحدة الأمريكية. وهذه الطرق هي: دراسة الحالة، والمحاضرة والاسئلة، والأفلام، والتعليم المبرمج، ولعب الأدوار، وتدريب الحساسية، والمحاضرات بالتلفزيون.

وقد تم تجميع أهداف البرنامج فيما يلي: اكتساب المعرفة، وتغيير الاتجاهات، ومهارات

Ibid, p.58.

حل المشاكل، ومهارات العلاقات بين الاشخاص، والقدرة على الاحتفاظ بالمعرفة واكتساب المشاركة.

وقد توصل البحث الى النتائج التي يوضحها الجدول التالي:

الطرق الأقل فعالية	الطرق الأكثر فعالية	الهدف من التدريب
المحاضرة التليفزيونية.	طريقة المؤتمرات.	١- اكتساب المعرفة.
المحاضرة التليفزيونية.	تدريب الحساسية.	٢- تغيير الاتجاهات.
الافلام السينمائية	دراسة الحالة.	٣- مهارات حل المشاكل.
المحاضرة التليفزيونية.	لعب الادوار.	٤- مهارات العلاقات الشخصية.
التعليم المبرمج	دراسة الحالة.	٥- قبول المشاركة.
تدريب الحساسية.	التعليم المبرمج.	٦- القدرة على الاحتفاظ بالمعلومات.

ثاني عشر: اختبار البرنامج واجراء التعديلات Revisions:

تقدم هذه الخطوة الفرصة لمطوري البرنامج لكي يختبروا على الأقل بعض طرق

التقييم^(١).

ثالث عشر: تنفيذ البرنامج:

ان هذه الخطوة لا تتعامل على وجه التحديد مع برنامج تدريبي في الفصل، ان نموذج تنمية الموارد البشرية قد يشمل برامج ليست من نوعية الفصل التقليدية.

رابع عشر: جمع المعلومات في المراحل المناسبة:

هنا يجب جمع المعلومات عن التقييم ومتابعة تنفيذ البرنامج في الاوقات المناسبة، بدون ذلك فإن التقييم الشامل لن يكون مكتملاً.

خامس عشر: تحليل وتفسير المعلومات:

تمثل هذه الخطوة في تحليل وتفسير البيانات. ويجب جدولة اجابات الاستبيانات واعدادها للعرض، ويمكن استخدام التحليل الاحصائي في هذه المرحلة.

Ibid, p.60.

(١)

سادس عشر: ادخال التعديلات على البرنامج:

بناء على تحليل البيانات التي تم جمعها، فإن التغييرات فى البرنامج تكون ضرورية. وإذا لم يترتب على البرنامج أية نتائج، فإن هناك شيئاً ما خطأ. وهنا لابد من ادخال التعديلات على البرنامج.

كما يجب اختبار النتائج غير المقبولة لتحديد سبب الفشل. وبعض الاسباب العامة للفشل مثل عدم سلامة المحتوى، وتواضع العرض، وافتقار المشاركين الى الحافز.... إلخ. إن كل جانب من جوانب البرنامج يجب فحصه.

سابع عشر: حساب العائد على الاستثمار Roi:

هذه الخطوة هى حساب العائد على الاستثمار اذ تم التخطيط للتكيف والتبرير الأقتصادى Justification. ومن الناحية المثالية يجب حساب العائد على الاستثمار لكل برنامج. وفى حالة وجود مبرر اقتصادى للتخطيط، فإن القاعدة الاساسية هى:

نسبة النتائج

معدل العائد: $\frac{\text{نسبة النتائج}}{\text{تكاليف البرنامج}}$

وعند حساب عائد الاستثمار، فان يجب ان يقارن بالأهداف من البرنامج. وفى بعض الاحيان تحدد هذه الاهداف على اساس مقاييس الشركة للنفقات الرأسمالية. وفى اخرى تقوم على اساس ما تتوقعة الادارة العليا من البرنامج التدريسى. وهذا العامل يحدد الهدف الذى يقارن به العائد الفعلى من الاستثمار^(١).

ثامن عشر: توصيل نتائج البرنامج:

تتضمن الخطوة الأخيرة فى العملية على توصيل النتائج للبرنامج. وحيث ان هنا الكثير من الحضور الذين يجب ان يتلقوا معلومات التقييم، فإن هناك ثلاثة مجموعات مهمة جداً.

* المجموعة الأولى: تتكون من مصممي البرنامج Course أو المطورين developers،

Ibid, p.62.

(١)

ومقدمى البرنامج.. وهذه المجموعة تحتاج الى المعلومات لادخال التحسينات على البرنامج.

* المجموعة الثانية: هي جماعة الادارة التى يتخذ اعضاؤها القرارات بخصوص مستقبل البرنامج.

* المجموعة الثالثة: هي المشاركون فى البرنامج الذين يحتاجون الى معرفة مستوى ادائهم فى البرنامج وبالمقارنة بالآخرين. كما ان هذه التغذية العكسية يمكن ان تقوى من جهودهم فى المستقبل وكذلك جهود الآخرين الذين سيتخرجون فى البرنامج فى المستقبل^(١).

تاسع عشر: شمولية التقييم:

يجب ان تكون عملية التقييم شاملة لمراحل التخطيط، والتنفيذ واعادة التدوير Recycling.

والتقييم المرتبط بالتخطيط يمكن ان يساعد فى تحديد^(٢):

- * ما هي الاحتياجات التدريبية؟
- * ما هي الحوافز والمزايا النسبية لاستراتيجيات أو برامج التدريب البديلة؟
- * ما هي نقاط القوة والضعف لمناهج التدريب الماضية؟
- * ما هو الوضع الحالى (مثل الاتجاهات ومستويات المعارف) للمتدربين المحتملين؟
- * ما هو مناخ الدعم الادارى الحالى للتدريب، وكيف يجب تعديل جهود التدريب للمساعدة فى تحقيق النجاح؟
- * أما التقييم المرتبط بالتنفيذ، فإن يمكن ان يساعد فى تحديد:
- * هل خطة التدريب موضوعة ومنفذه كما تم تصميمها؟
- * ما هي المشاكل التى تظهر فى اثناء تقديم التدريب؟

Ibid, p.63.

(١)

Brinkhoff, Roberto., Making Evaluation More Useful, Training (٢) and Development Journal, vol , 35, sep.- December, 1981, p.67.

- * هل التدريب يتم كما هو مخطط له وهل المشاركون ينخرطون في انشطته؟
- * ما هي طبيعة وما هي الاسباب المحتملة للعيوب في التدريب؟
- * هل حقق التدريب أهدافه المقصودة؟
- * ما هي تكاليف التدريب؟
- * ما هي نتائج التدريب الأخرى؟
- * أما التقييم المرتبط باعادة التدوير Recycling، فإنه يمكن ان يساعد في تحديد^(١):
- * هل تم الوفاء باحتياجات المتدربين؟
- * هل يستطيع المتدربون ان يستفيدوا من التدريب في الوظيفة؟
- * هل اسباب ومشاكل التدريب تتغير؟ هل تتحسن أم تسوء؟
- * ما هي الاحتياجات التدريبية الجديدة التي تظهر؟
- * هل المطلوب المزيد من التدريب أم تدريب مختلف؟
- * هل نتائج التدريب تستحق التكاليف؟

Ibid, p.68.

(١)

المبحث الخامس
نموذج كيركباتريك فى تقييم برامج التدريب
Donald L. Kirkpatrick Model
مع عرض حالة تطبيقية

اقترح كيركباتريك نمودجه لتقييم برامج التدريب فى عام ١٩٥٩ حيث لقى استجا
وقبولا واسعين واستمر معتمدا كأحد المناهج الرئيسية فى تقييم برامج التدريب، وق
طور كيركباتريك نمودجه وتفاصيل اكثر وقدم عرضا شاملا له فى كتا
الموسوم "Evaluating Training Programs: The Four Levels" والذى نعته
عليه^(١) فى تقديم عرض مختصر لهذا النمودج الشهير.

إن من أهم الأسباب التى دفعت كيركباتريك لتطوير نمودج المستويات الأربع لتقي
التدريب هى: (تقييم رد الفعل، وتقييم التعلم، وتقييم السلوك، وتقييم النتائج) هو الرغ
فى توضيح الغموض الذى يعترى مفهوم التقييم ويؤكد كيركباتريك على أن هذه المستويا
الأربع كلها على نفس الدرجة من الأهمية وانه يجب على المتخصصين فى مجالات التعلي
التدريب، التنمية، وسواء كانوا ممن يخططون أو ينسقون، أو يعلمون، ان يستوعبوا ه
المستويات الأربع جيدا.

ويوضح كيركباتريك أن التقييم جزء من عملية مكونة من عشر خطوات، وه
خطوات لازمة لتخطيط وتنفيذ أى برنامج تدريى فعال، ونجىء على النحو التالى:-

- ١- تحديد الاحتياجات.
- ٢- وضع الأهداف.
- ٣- تحديد محتويات الموضوع.
- ٤- اختيار المشاركين.
- ٥- تحديد افضل جدول أعمال للبرنامج.

(١) Donald L. Kirkpatrick, Evaluating Training Programs : The four
Levels, San Francisco: Berrett- Koehler Publishers, 1994.

٦- اختيار التسهيلات الملائمة.

٧- اختيار المعلمين المناسبين.

٨- اختيار وتجهيز المساعدات السمعية البصرية.

٩- تنسيق البرنامج.

١٠- تقييم البرنامج.

وتهدف هذه الخطوات إلى التأكد من كفاءة وفعالية هذا البرنامج.

ويذكر كيركباتريك ان هناك ثلاثة أسباب أساسية لتقييم برامج التدريب أولها، وأكثرها شيوعاً يعود إلى أن التقييم يمكن ان يرشدنا عن كيفية تحسين برامج التدريب مستقبلاً، والسبب الثاني هو تحديد أى البرامج التى يجب ان تستمر وإيها يجب إلغاؤه، بينما السبب الثالث يتحدد فى تبرير وجود إدارة التدريب ذاتها.

وعملية التقييم هذه تتضمن المستويات الأربع السابق الإشارة إليها، وهذه المستويات الأربع تبين تتابع طرق تقييم البرامج، وهى على نفس الدرجة من الأهمية، وانه عند الانتقال من مستوى إلى المستوى الذى يليه فان عملية التقييم تصبح أكثر صعوبة ولكن فى نفس الوقت تمد عملية التقييم بمعلومات أكثر قيمة.

المستوى الأول، تقييم رد الفعل، التقييم فيه يقيس كيف يتفاعل المشاركون فى برامج التدريب مع البرنامج نفسه، وقد اطلق عليه كيركباتريك اسم «مقياس درجة رضاء الزبون أو العميل»، أوضح انه ليس من المهم فقط ان يكون هناك رد فعل من العميل، ولكن لابد ان يكون رد الفعل ايجابياً.

أما بالنسبة للمستوى الثانى - تقييم التعليم - فانه يمكن تعريف التعليم بانه درجة قياس مدى تغير اتجاهات المشاركين فى البرنامج، وتحسن معارفهم و/ أو زيادة مهاراتهم كنتيجة لتنفيذ برنامج التدريب.

وبالنسبة للمستوى الثالث - تقييم السلوك: فانه لتحقيق التغير فى السلوك فهناك أربع

شروط ضرورية لذلك :-

١ - لابد أن تكون لدى الفرد المشارك فى البرنامج الرغبة فى تغيير سلوكه.

٢ - لابد ان يعرف الفرد ماهية هذا التغير؟ وكيفيته؟

٣- لا بد أن يعمل الفرد فى مناخ مناسب.

٤- لا بد أن يكون هناك جوائز تشجيعية للتغيير.

أما بالنسبة للمستوى الرابع- تقييم النتائج: فان النتائج النهائية التى تظهر نتيجة تطبيق البرنامج يمكن أن تكون فى شكل زيادة الإنتاج، وتحسين نوعيته، وخفض تكلفة وزيادة المبيعات وخفض عدد حوادث العمل، وزيادة العائد.

وهناك تتابع لا بد أن تخطط برامج التدريب على أساسه وهو ان يبدأ المدربون بتحليل النتائج المرجوة من برنامج التدريب ثم يحددون السلوك اللازم لتحقيق هذه النتائج ثم يوجه عليهم ان يحددوا الاتجاهات، والمعارف، والمهارات الضرورية لتحقيق السلوك المرجو.

والتحدى الأخير امامهم هو عرض برنامج التدريب بالطريقة التى تمكن المشارك ليس فقط من تعلم ما يحتاجون لمعرفته ولكن أيضا التفاعل المناسب مع البرنامج.

وعند تقييم أى برنامج تدريبي لا بد أن تؤخذ مستويات التقييم الأربع فى الاعتبار، فأول تقييم التفاعل. ثم تقييم التعلم، والسلوك، والنتائج- بنفس الترتيب.

فإذا ما انتقلنا إلى التفصيل الخاص بهذه المستويات لأربع، نجد كبير كباتريك يشرح كيف يمكن تقييم رد الفعل، مؤكدا على أهمية قياس رد الفعل وان هناك أسبابا عديدة وراء هذه الأهمية، أولها، أن تقييم رد الفعل يعطينا تغذية استرجاعية قيمة. وثانيها، انه يوضح للمدربين ان مهمة المدربين هى مساعدتهم على اداء اعمالهم بطريقة افضل. وثالثها، ان يساعد على توفير المعلومات التى يمد بها المديرون وغيرهم من المهتمين بالبرنامج.

ثم يشرح كبير كباتريك خطوات تقييم رد الفعل أو خطوات إنتمام المستوى الأول من مستويات التقييم على النحو التالى:-

١- تحديد المراد تحقيقه من نتائج.

٢- تصميم صيغة لقياس رد الفعل.

٣- تشجيع كتابة التعليقات والمقترحات.

٤- الحصول على استجابة فورية بنسبة ١٠٠٪.

٥- تطوير معيار مقبول.

٦- قياس رد الأفعال بالنسبة لهذا المعيار.

٧- اتخاذ القرار المناسب.

أما عن «تقييم التعلم» فيشرح فيه كيركباتريك كيف يمكن تقييم التعلم. ويذكر ان هناك ثلاثة عناصر يمكن للمرشدين في برنامج التدريب ان يتعلموها: المعرفة- المهارات- الاتجاهات.

وقياس التعلم يعنى تحديد واحد أو أكثر من التالي:

١- ما هي المعرفة التي تعلمها الفرد؟

٢- ما هي المهارات التي تمت تنميتها أو تحسينها؟

٣- ما هي الاتجاهات التي تم تغييرها؟

ثم يشرح كيركباتريك خطوات تقييم التعلم وهي:-

١- استخدام عينة تحكيمية.

٢- تقييم المعارف، المهارات. و/ أو الاتجاهات قبل وبعد تطبيق البرنامج، واستخدام الاختبارات الكتابية لقياس المعارف والاتجاهات، واستخدام اختبارات الأداء لقياس المهارات.

٣- الحصول على استجابة بنسبة ١٠٠٪ من المتدربين.

٤- استخدام نتائج التقييم لاتخاذ القرار المناسب.

* وفيما يتعلق بـ : «تقييم السلوك» يحدد كيركباتريك خطواته في التالي:

١- استخدام عينة تحكيمية.

٢- أن يكون هناك وقت كافي حتى يثبت التغيير في السلوك.

٣- التقييم يكون قبل وبعد تطبيق البرنامج.

٤- مسح و/ أو عمل مقابلة مع واحد أو أكثر ممن يلي: المتدربين/ المشرفين عليهم/

مرؤسيهم، وغيرهم الذين يلاحظون سلوكهم احيانا.

٥- الحصول على استجابة بنسبة ١٠٠٪.

٦- تكرار التقييم في أوقات مناسبة.

٧- ان نأخذ في الاعتبار التكلفة مقابل المنفعة.

* أما عن المستوى الرابع وهو أصعب مستوى وهو: «تقييم النتائج» فقد طرح

كيركباتريك سؤالاً مهماً جداً وهو: ما هي النتائج التي ستظهر نتيجة لتطبيق المشاركة في

برنامج التدريب؟

ثم يشرح كيركباتريك خطوات تقييم المستوى الرابع من مستويات التقييم وهو «تقييم

النتائج» كما يلي:

- ١- استخدام عينة تحكيمية.
- ٢- إتاحة الوقت الكافي لتحقيق النتائج المرجوة.
- ٣- قياس النتائج قبل وبعد تطبيق برنامج التدريب.
- ٤- تكرار القياسات فى أوقات مناسبة.
- ٥- اعتبار التكلفة مقابل المنفعة.
- ٦- الرضاء بالدلائل المتاحة إذا كان الحصول على برهان قاطع غير ممكن.

وكخلاصة لهذه المستويات الأربع ينتقل كبير كباتريك من نموذجيه إلى: «تطبيق المستويات الأربع» حيث يطرح مجموعة من الأسئلة منها: من أين نبدأ؟ ماذا نفعل أولاً؟ ووضح كبير كباتريك أن هذه الأسئلة هى نفس الأسئلة التى يطرحها كل المدربين الذين اقتنعوا بأهمية التقييم ولكن معرفتهم به لازالت قليلة. ولذا قدم كبير كباتريك اقتراحاً يقوه على أساسه البدء بالمستوى الأول ثم التقدم عبر المستويات الأخرى كلما سمحت الفرصا والوقت بذلك. واستخدام الفلسفة التى مضمونها يقول «إذا كان العميل غير راض، فهذه خطئى، ومهمتى هى إسعاده، وإذا لم أفعل فأنا بذلك أعرض برنامج التدريب لموقف حرج».

ثم يقدم كبير كباتريك الخطوات العملية لتنفيذ هذا الاقتراح:

- ١- دراسة حالات الدراسة الموجودة فى الجزء الثانى من الكتاب التى تشرح المستويات الأربع كلها.
 - ٢- دراسة واحد أو أكثر من كتيبات المجتمع الأمريكى للتدريب والتنمية.
 - ٣- قراءة كتاب أو أكثر من الكتب المتصلة بالموضوع.
 - ٤- الاستعانة بمستشار ليساعدك فى التقييم.
- ويخلص دونالد كبير كباتريك إلى إن التقييم علم وفن.

* تطبيق نموذج كبير كباتريك

حتى تكتمل الصورة نعرض فيما يلى لتطبيق نموذج كبير كباتريك على احد البرامج التدريبية وقد اخترنا برنامجاً لتنمية مهارات الإشراف ولتقييم هذا البرنامج طبق كبير كباتريك أسلوب الاستبيان (استمارة الاستقصاء) تضمنت اسئلة تعطى جانبين مهمين هما بيانات عن المنظمة والمتدرب ونظام الإشراف فى تلك المنظمة. والثانى عن التغييرات السلوكية. ثم يقدم لنا كبير كباتريك جدولين للقياس أولهما عن التغيير فى السلوك والثانى عن النتائج.

وتعرض فيما يلي لما جاء فى تقييم هذا البرنامج عن مهارات الإشراف (عدد المشاركين ٥٧ وعدد المستجيبين ٤٣).

أولاً: الاستجابات للاستطلاع: ملامح وسمات:
[١] صف منظمتك

أ - الحجم

- (٤) أقل من ١٠٠ موظف.
(١٠) من ١٠٠ - ٥٠٠ موظف.
(٣) من ٥٠٠ - ١٠٠٠ موظف.
(٢٦) أكثر من ١٠٠٠ موظف.

ب - المنتجات

- (١٥) استهلاكية.
(١١) صناعية.
(١٢) استهلاكية-صناعية
(٥) غيرها.

[٢] صف نفسك

أ - المسمى

- (٣٣) مشرف.
(١٠) مشرف عام.
ب- كم عدد الأفراد الذين تشرف عليهم؟

- (١) ٥ - ٠ أفراد
(٩) ١٠ - ٦ أفراد
(٦) ١٥ - ١١ فرداً
(٨) ٢٠ - ١٦ فرداً
(١٩) أكثر من ٢٠ فرداً

ج- من الذين تشرف عليهم؟

- (٢٦) كلهم رجال.
(١١) معظمهم رجال.
(٦) معظمهم نساء.

د - أى نوع من العمال تشرف عليهم؟

(١٤) إنتاج، غير مهرة.

(٢٣) إنتاج، شبه مهرة.

(١٢) إنتاج، مهرة.

(٢) صيانة.

(٩) مكاتب.

هـ- قبل الاشتراك فى البرنامج، ماذا قيل لك عنه؟

(٣) معلومات كاملة.

(٨) معلومات كافية.

(٢٠) معلومات قليلة.

(١٢) لا شىء على وجه التحديد.

و- إلى أى مدى تشعر بأنك سوف تكون قادراً على تحسين أدائك الإشرافى بعد

حضورك هذا البرنامج؟

(٢١) إلى مدى واسع.

(٢٢) إلى مدى معقول.

(٠) قليل جداً.

[٣] كيف تصف إدارتك العليا؟

(٣١) متفتحة (تشجيع التغيير والاقتراحات).

(٩) فى منتصف الطريق.

(٣) محافظة (لا تشجع التغيير ولا الاقتراحات).

[٤] كيف تصف مشرفك الحالى؟

(٣٥) ليرالى.

(٨) فى منتصف الطريق.

(٠) محافظ.

[٥] كيف، عادة، يسألك مشرفك عن أفكار لحل المشكلات فى الإدارة؟

(١٩) بكثرة.

(١٩) أحياناً.

(٥) نادراً ما يفعل.

[٦] إلى أى مدى سوف يشجعك مشرفك على تطبيق الأفكار أو التكنيكيات التى

تعلمتها فى هذا البرنامج؟

(١٤) إلى مدى واسع.

(١٤) إلى مدى محدود.

(١) قليل جدا.

(١٤) غير متأكد.

ثانياً: الاستجابات للاستطلاع: التغيرات السلوكية

(١) إلى مدى حقق البرنامج تحسناً فى علاقات العمل بين المشارك والمشرف

الحالى عليه؟

(١٢ و ٢٣) إلى حد كبير.

(٣٢ و ٥١) إلى حد ما.

(٥٦ و ٢٦) لا تغيير.

(٠ و ٠) إلى أسوأ

(٢) منذ تنفيذ البرنامج، ما كم الاتصالات ذات الاتجاهين التى تمت بين المشارك

ومشرفه الحالى؟

(١٢,٥) أكثر بكثير.

(٦٣,٤٦) أكثر.

(٢٥,٤٩) لا تغيير.

(٠,٠) قليلة نوعاً.

(٠,٠) قليلة جداً.

(٣) منذ البرنامج، ما حجم الاهتمام الذى اخذه المشارك من مرءوسيه؟

(٢٦,٥) أكثر بكثير.

(٦٧,٢٩) أكثر إلى حد ما.

(٧,٤٦) لا تغيير.

(٠,٠) اقل بعض الشيء.

(٠,٠) اقل كثيراً.

ثالثاً: جدول قياس التغيير في السلوك:

نطاق الإشراف	افضل بكثير	افضل الى حد ما	بدون تغيير	سوء إلى حد ما	سوء جداً	لا أعرف
إعطاء أوامر	٢٥,١٢	٧٠,٦٥	٥,١٤	صفر	صفر	٠,٩
تدريب	٢٢,١٧	٥٦,٣٩	٢٢,٣٩	صفر	صفر	٠,٥
صنع القرارات	٣٥,١٤	٥٨,٥٨	٧,٢٣	صفر	صفر	٠,٥
تغيير مبدئي	٢١,٩	٥٣,٥٣	٢٦,٣٠	صفر	صفر	٠,٧
تقييم الأداء الوظيفي	٢١,٧	٥٠,٤٢	٢٨,٣٦	صفر	صفر	٠,١٢
التعامل مع المخاطر	١٢,٧	٤٢,٤٠	٤٦,٤٦	صفر	صفر	٠,٧
الموقف تجاه الوظيفة	٣٧,٢٣	٣٧,٥٣	٢٦,٢٣	صفر	صفر	صفر
الموقف تجاه المرؤسين	٤٠,٧	٤٢,٦٠	١٩,٣٠	صفر	صفر	٠,٢
الموقف تجاه الإدارة	٤٢,٢٦	٢٦,٣٥	٣٢,٣٧	صفر	صفر	٠,٢

رابعاً: جدول قياس النتائج:

المقارنة المرجعية للأداء	افضل بكثير	افضل الى حد ما	بدون تغيير	سوء إلى حد ما	سوء جداً	لا أعرف
كمية الإنتاج	٥,٥	٤٣,٣٨	٥٠,٥٠	٠,٢	صفر	٠,٥
نوعية الإنتاج	١٠,٧	٦٠,٣٨	٢٨,٥٢	صفر	صفر	٠,٢
الأمـان	٢١,٧	٢٨,٣٧	٤٩,٥٦	صفر	صفر	صفر
الشئون الإدارية	٢٣,١٤	٣٢,٣٥	٤٢,٤٦	٠,٥	صفر	صفر
الاتجاهات الوظيفية والأخلاقية	١٢,٧	٥٦,٥٣	٢٨,٣٢	٢,٥	صفر	٠,٢
الحضور الوظيفي	٧,٢	٢٣,١٩	٦٧,٧٧	صفر	صفر	صفر
التحفز الوظيفي	٧,٢	٣٢,١٦	٥٨,٨١	صفر	صفر	صفر
التحول (النقل) الوظيفي	٥,٥	١٤,١٦	٧٩,٧٩	٠,٥	صفر	صفر

خامساً: إعطاء الأوامر:

لا أعرف	قليل جداً	قليل إلى حد ما	بدون تغيير	كثير إلى حد ما	كثير جداً	
٥ر٠	صفر	٩ر٠	١٦ر١٢	٥٨ر٦٠	١٧ر٢٣	منذ تطبيق البرنامج هل المشارك أخذ وقتاً كافياً لتخطيط أوامره.
٧ر٠	صفر	صفر	٥ر١٩	٧١ر٥٧	٢٤ر١٧	منذ تطبيق البرنامج هل اخذ المشارك الوقت الكافي لإعداد مستقبل الأوامر.
٢١ر٠	صفر	صفر	٣٧ر٢٣	٣٧ر٥٦	٢٦ر٠	منذ تطبيق المشارك هل حصل المشارك على تعاون تطوعي من موظفيه.
١٤ر٠	صفر	صفر	١٩ر١٢	٦٠ر٥٨	٢١ر١٦	منذ تطبيق البرنامج هل اخذ المشارك الوقت الكافي للتأكيد على مستقبل الأوامر التابع للمؤسسات.
٤١ر٠	صفر	صفر	٨ر٧	٥٠ر٢٢	٢٤ر٣٠	منذ تطبيق البرنامج هل بذل المشارك جهوداً أكثر للارتقاء بموظفيه في عملهم.
١١ر٠	صفر	صفر	٢٤ر٢٦	٣٩ر٤٢	٣٧ر٢١	منذ تطبيق البرنامج هل قام المشارك بمتابعة اكبر لرؤية أوامره التي ربما نفذت.

خلاصة:

يتعامل نموذج كيركباتريك مع التقييم مستخدماً أربع مستويات لها علاقة عملية ببرامج التدريب، وايضاً لها علاقة مباشرة بالتطبيق العملي لهذه البرامج، بالإضافة إلى أن هذه المستويات الأربعة تكون نظرية شاملة عاملة من الممكن تطبيقها.

وقد زود كيركباتريك نموذجه بالأدوات اللازمة للتطبيق كما أورد العديد من دراسات الحالة لتبرير وإثبات نموذجه.

وقد أكدت كثير من الدراسات على أن هذا النموذج، مقارنة بالنماذج والمناهج الأخرى في التقييم، أكثر فعالية، وبساطة، قابلية للتطبيق. كما أثبتت دراسات الحالة أيضاً أنه الأكثر دقة وملائمة مع الأخذ في الاعتبار بعض العيوب التي تشوبه مثل الحاجة إلى وقت كبير وإلى تمويل ضخم لعمل مثل هذا التقييم المفصل.

المراجع

أولاً: باللغة العربية:

- (١) د. أحمد سيد مصطفى، التدريب سبيل المدربين الى تنمية الموارد البشرية، مجلة الادارى (عمان) السنة العاشرة، العددان ٣٣، ٣٤، يونيو/ سبتمبر ١٩٨٨.
- (٢) ايلين ويصا عبد النور (مترجمة)، اساليب تقييم التدريب، مجلة الادارة (القاهرة)، المجلد ٢٣، العدد الأول، يوليو ١٩٩٠.
- (٣) د. سمير محمد عبد الوهاب، قياس وتقييم أداء المتدرب (مرحلة ما بعد التدريب)، ورقة عمل مقدمة الى ندوة المدرب والمتدرب، أبوظبى، الادارة العامة لشرطة أبوظبى (٨-١٠ يناير) ١٩٩٦.
- (٤) د. سيد محمد عبد العال، اساليب تقديم وتقييم مهارات التدريب لتنمية الموارد البشرية، مجلة الادارة العامة، العدد ٧٤، ابريل ١٩٩٢.
- (٥) د. عمر حلمى، التدريب الادارى، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٤.
- (٦) د. حسن العبودى، الادارة العامة - عمال الادارة، ج٢، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٣.
- (٧) مصطفى نجيب شاويش، ادارة الافراد، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ١٩٩٠.

ثانياً: باللغة الانجليزية:

- (١) Armstrong, Michael, Ahand Book of Personnel Management practice, London, Kogan Page 1995.
- (٢) Branley, Peter, Evaluating Training effectiveness- Translating Theory into Practice, London Mc Graw, Hill Book Company, 1991.
- (٣) Brinkhoff, Robert o., Making Evaluation More Useful, Training and Development Journal, vol , 35, sep.- December, 1981.
- (٤) Cascio, Wayne F., Managing Human Resources., New york. Mc Graw- Hill,- 1995.
- (٥) Dean R. Spitzer, Super- Motivation: A Blueprint for Energizing your Organization from top to Bottom, New York: Amacom, 1995.
- (٦) Donald L. Kirkpatrick, Evaluating Training Programs : The four levels, San Francisco: Berrett- Koehler Publishers, 1994.
- (٧) Fisher, Cynthia D., and others, Human Resource Management, Boston, Houghton Mifflin Company, 1993.
- (٨) Phillips, Jack, Hand Book of Training Evaluation and Measurement, 0, p.p.1-3. Methods, london, Gulf Publishing Company, 1997.
- (٩) Robinson, Dana Gaines and Robinson Jim Training, Training & Development Journal, August 1989.