

الجامعة الأردنية  
مكتب قسم الإدارة العامة  
كلية الدراسات والبحوث  
العلمية

# مجلة الإدارة المحلية

● دورية علمية ربع سنوية ●

في هذا العدد

- افتتاحية العدد
- عواصم عربية وإسلامية
- مؤتمرات وندوات وتقارير
- مستشارك القانوني
- قوانين ولوائح
- سلوكيات
- عرض كتب
- بريد المحليات
- تقرير خاص عن بنك الإئتمان الزراعي والتعاوني
- تقرير خاص من أ. د. يوسف والي عن السياسة الزراعية
- الأبحاث المحكمة

حديث د. يوسف والي

● السنة الثالثة ١٩٩٥ ● المجلد الرابع ● الثمن ٥٠٠ قرش ●

4 th Year Jan . July . 1995 Vol . 4 Special - Edition 8 . 9 . 10

## LOCAL ADMINISTRATION REVIEW

### CONTENTS

- \* From the Editor ....
- \* Arab & Islamic Capitals ....
- \* Conferences & Seminars ...
- \* Your Legal Adviser .
- \* Administrative Ethics ...
- \* Books Review ....
- \* Research Papers .
- \* Special Reports with .

H . E . Dr . Yousef

Waly

# قياس فعالية التدريب

الاهمية - - الصعوبات - العناصر والمكونات

أ. د. عطية حسين افندى استاذ الاداره العامه المساعد - كليه الاقتصاد - جامعة القاهرة

المنظومات على استحالة تحقيق أهداف المنظومة دون انعاش ذاكرة القوى البشرية ومضاعفة تراكم الخبرة وإضافة مهارات جديدة وإعادة تأهيل العناصر البديلة لمواكبة حجم التحولات والتطورات المتسارعة في برامج وخطط وأهداف المنظمات بصفة عامة ، وهو ما يتم عن طريق التدريب .  
فإذا كنا نعرف التدريب على أنه نشاط مخطط ، منظم ، هادف ، مستمر يسعى إلى إحداث تغييرات في معلومات ، معارف ، مهارات ، سلوكيات واتجاهات المتدربين ، فإن عائد التدريب الفعال هو معاونة الفرد على القيام بعمله بكفاءة وفعالية . وفي سبيل ذلك نزوده بالمعلومات والمعارف الخاصة بالعمل والمنظمة التي يعمل فيها كما نكسبه المهارات الفنية والادارية اللازمة لاداء مهام العمل ، كما أنه يساعده على العمل ضمن فريق العمل الجماعى ويؤثر على اتجاهاته نحو العمل والمنظمة التي يعمل فيها واخيرا نعمل على تغيير سلوكياته عن طريق مساعدته فى التخلص من الشوائب السلوكية ، وتدعيم السلوكيات

استهلال :  
تؤكد سمات العصر بشوراته العلمية المتلاحقة وتقنياته الفائقة المتطورة ، ان العنصر البشرى - الانسان - المدرب والمؤهل لاستيعاب هذه المفردات هو القوة الدافعة والانسان لنجاح وتقدم المجتمع وان أى تخطيط يتجاوز تلك الحقيقة هو الواقع أنما يهدر الوقت والجهد والموارد .  
من هنا كانت الاستثمارات فى الانسان ، واكسابه مهارات جديدة ومستمرة تزيد من انتاجيته وترفع من ادائه ومن ثم نحصل على الكفاءات البشرية اللازمة .  
ويرى علماء الادارة الحديثة ان مشكلة الكفاءة البشرية يمكن معالجتها بطريقتين :  
أولهما ابتداع الطرق التي تمكن الناس من التوصل إلى إنجاز أقصى ما هو ممكن بالنسبة للمهام أو الاهداف المحددة ، من خلال التعليم المستمر والتدريب وإعادة التدريب ، وثانيهما ايجاد الوسائل المناسبة لتحديد الاهداف التي تتطلب أفضل اداء يمكن تحقيقه .  
كما يتفق علماء الادارة وتشغيل

الهوامش

- (١) ابراهيم مذكور ( تحرير ومراجعة ) معجم العلوم الاجتماعية، القاهرة، الشعبة القومية للتربية والعلوم الثقافية(يونسكو) الهيئة العامة للكتاب ١٩٧٥ ص ٢١
- (٢) على السيد الشخبي، التعليم والحراك الاجتماعى، قسم اصول التربية، كليه الاداب، جامعة عين شمس ١٩٨٧، ص ٢٢١ .
- (١) على السيد الشخبي، التعليم والحراك الاجتماعى، مرجع سابق، ص ٢٢١ .
- (٢) عبد الهادى الجوهري، معجم علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، ١٩٨٢، القاهرة ص ٦، ٧ .
- (١) بوتو مور، الصفوة والمجتمع، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، دار الجليل للطباعة ١٩٧٢ ص ١
- (٢) اسماعيل على سعد، بناء القوة فى المجتمع، رسالة دكتوراة، كلية الاداب جامعة الاسكندرية اغسطس ١٩٧٥، ص ١٥٤ .
- (٣) فاروق يوسف احمد، قواعد علم السياسة مكتبة عين شمس القاهرة ١٩٧٩ ص ١٤٩
- (١) اسماعيل على سعد، بناء القوة فى المجتمع، رسالة دكتوراة، مرجع سابق ص ١٨٥ .
- (٢) عبد المجيد عبده سيف، بناء القوى السياسية فى اليمن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس، ١٩٨٨ ص ٤٧ .
- (٣) فاروق يوسف احمد، القوى السياسية، اقتراب واقعى من الظاهرة السياسية، القاهرة مكتبة عين شمس ١٩٨٩ ص ١٣٣ .
- (١) عبد الهادى الجوهري، فاروق يوسف، دراسات فى علم الاجتماع السياسى، اسبوط مكتبة الطليعة، ١٩٧٩ ص ٢٠ .
- (٢) محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الاسكندرية، دار الكتب الجامعية ١٩٧٠، ص ٣٤٤ .
- (١) احمد رشيد، التنمية اقليمية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٦، ص ١٣٢ .
- (٢) عبد الهادى الجوهري، دراسة فى علم الاجتماع السياسى، القاهرة مكتبة نهضة الشرق، ١٩٨٤ ص ٣٨
- (٣) محمد فتح الله الخطيب، دراسات فى الحكومات المقارنة، القاهرة، دار النهضة العربية ١٩٨٦، ص ٢٨٩، ٢٩٢ .
- (١) عبد الهادى الجوهري وآخرين، دراسات فى علم الاجتماع السياسى، مرجع سابق، ص ٩٤ .
- (٢) تقرير برنامج الامم المتحدة الانمائى، عام ١٩٩٢ .
- (١) محمد حسين محمد، التخطيط والتنمية اقليمية، دراسات نظرية وتطبيقية بمحافظة بور سعيد القاهرة، مؤتمر ادارة وحدات الحكم المحلى ابريل ١٩٨١ .
- (١) عاطف احمد فؤاد دراهه ميدانية على عينه من المغربين ص ١٠١ .
- (٢) محمد احمد اسماعيل، دور المثقفين فى التنمية السياسية، ص ٨٤ .

الاجيابة .

ولذلك يتعامل التدريب لتدعيم معارف ثلاثة للتأثير على الاتجاهات كى نصل فى النهاية الى تعديل وتغيير السلوك ، كما يتضح من الشكل التالى :

معرفة نظرية	امداد بالمعلومات	التأثير على	تغيير السلوك أو الاداء
		الاتجاهات وتعديلها	
معرفة عملية	اكتساب مهارات		
معرفة سلوكية	تدعيم سلوكيات		
اهداف تدريبيه	انشطة تدريبيه	هدف مرحلى	هدف نهائى للتدريب

ويمثل التدريب عملية متكاملة تبدأ بدراسة الاحتياجات التدريبيه ثم وضع الاهداف التدريبيه وتصميم البرامج ثم التنفيذ وتنتهى بمرحلة التقييم لمعرفة مدى تحقيق التدريب لاهدافه .

عن هذا العنصر الاخير من عناصر التدريب يدور بحثنا والذي يمكن تقسيمه الى : مقدمه وثلاث نقاط رئيسية ثم خاتمه على النحو التالى :-

مقدمة : عن التدريب الادارى .

أولا : تقييم التدريب أهمية النظرة الشاملة .

ثانيا : تقييم التدريب : الصعوبات والمشكلات .

ثالثا : قياس فاعلية التدريب : العناصر والمكونات

خاتمة : خلاصة البحث .

## مقدمه

### التدريب الادارى

التدريب هو أحد المداخل الرئيسية للتطوير الادارى : إذ هو من الوسائل الهامة لرفع كفاءة العاملين حيث يزيد من معلومات الادارى عن عمله ويزوده بكل جديد فيه كما أنه يرفع معدلات أداء العاملين من خلال المشاهدة والعمل تحت اشراف الرؤساء والمدربين من ذوى الخبرة والمهارة ، والتدريب أيضا وسيلة فعالة لتغيير سلوك العاملين من سلوك سلبى الى سلوك ايجابى منتج . ولذا اهتم الدول المتقدمة بالتدريب ووفرت له ما يستحقه من جهد ومال وأصبح له منظماته وجمعياته ومجالاته العلمية .

والتدريب ليس هدفا فى حد ذاته وإنما وسيلة الى تحقيق هدف هو زيادة كفاءة الانتاج وإماتياز الخدمة ، والارتقاء بعلاقات العمل ، ان التدريب استثماراً وليس استهلاكاً ويعرف بأنه مجموعة العمليات المنظمة والمخطط لها والتي تهدف من ورائها أحداث تغيير ما فى سلوكيات ومعارف واساليب واتجاهات العاملين واساليب تحفيزهم بهدف تحسين العلاقة بين كلا من الموظف ومتطلبات الوظيفة التى يشغلها .

والتدريب هو إحدى الأركان الاساسية التى يجب توافرها لعملية الاستثمار البشرى ، وهى بالترتيب التعلم ( للنظريات والاسس والمبادئ العلمية والطرق والإجراءات ) ثم اكتساب الخبرة من الميدان حيث يتم صقل ما تم الحصول عليه نظريا بالتعلم ، ثم التدريب والذى يتم فيه ملاحظة التطور فى مجال الفكر النظرى مع ربطه بمشاكل التطبيق العملى .

ويجب ان نفرق بين التدريب الهادف والتدريب العام ، فالتدريب الهادف يعنى بتصميم برامج تدريبيه انطلاقاً من تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبيه للمجموعة المستهدفة ، اما التدريب العام فيهدف الى التوعية الادارية بصورة عامة .

والتدريب الهادف له مراحل محددة حيث ينقسم الى ثلاثة مراحل اساسية :

المرحلة الاولى : نقل المعلومات الى التدريب ، وفى هذه المرحلة يكون المتدرب هو المستفيد الاساسى وليس المنظمة العامل بها ، حيث اكتساب المعلومه لا يعنى بالضرورة اكتساب القدرة على استخدامها وتوظيفها .

المرحلة الثانية : صقل مهارات المتدرب واكسابه مهارات جديدة أى القدرة على تطبيق المعلومات الى اكتسبها فى المرحلة التدريبيه الاولى . وفى هذه المرحلة تكون المنظمة العامل بها المتدرب هى المستفيد الاساسى من عملية التدريب حيث يتم التركيز فى هذه المرحلة على المهارات اللازمة لتمكين المنظمة من القيام بالهام الموكولة اليها بكفاءة وفاعلية .

المرحلة الثالثة : رفع قدرات المتدرب على تحليل العوامل البيئية . ( الاقتصادية - السياسية - الاجتماعية - القيمية ) التى تؤثر بصورة مباشرة على المنظمة العامل بها .

وواضح ان المرحلتين الاولى والثانية اساسيتين لكل المستويات الوظيفية أما المرحلة الثالثة فتخص فى المقام الأول واضى السياسات ومتمخذى القرارات التدريب الهادف له العديد من المتطلبات الاساسية ، فبالاضافة الى انه ينطلق من نتائج عملية تحديد الاحتياجات التدريبيه فهو يتطلب وجود : وصف وظيفى دقيق ، مسارات وظيفية واضحة لا تختمل اللبس أو الغموض ، تقييم اداء مناسب لطبيعة نشاط المنظمة .

ومن المفاهيم السابقة يتضح لنا أن عملية التدريب عملية مستمرة تصاحب الفرد من بداية التحاقه بالعمل حيث يبدأ بالتدريب على الوظيفة التى سوف يشغلها ( أى التدريب قبل الالتحاق بالعمل ) وتنتهى بالتدريب على الوظيفة التى سوف يشغلها قبل التقاعد مروراً بالتدريب على كل المراحل الوظيفية ، أى أن التدريب الهادف - الذى نسمى إليه - هو اعادة التدريب طبقاً للمسار

الوظيفى ، ويسمى التدريب الى تحقيق عدة اهداف أهمها :

١ - زيادة الكفاءة الانتاجية وتحسين اسلوب الاداء والارتقاء باخلاقات الاداء .

٢ - تنمية قدرات الافراد ومهاراتهم فى مجالات عملهم تنمية متكاملة علمياً ومهنياً

٣ - تغيير الاتجاهات والسلوك فى مجال علاقات العمل .

٤ - تمكين العاملين من الامام بالجديد فى مجالات عملهم ومساريرة التقدم العلمى والتكنولوجى والوسائل والاساليب الحديثة .

٥ - توفير الوقت وتنظيم الاشراف

على أن الاعتراف والتسليم بأهمية التدريب كأحد مداخل التطوير والاصلاح الادارى ، والتنمية المستمرة لأساليبه وبرامجه ، لاينفى انه لا يتوافر الاهتمام الكافى بعملية تقييم التدريب ولا تعطى العناية الكافية التى تستحقها مما لا يتيح المؤشرات الاساسية لادارة التدريب والادارة العليا لتصحیح مسارات العملية التدريبيه والنهوض بمستويات التدريب وقبل ذلك تحديد الاحتياجات التدريبيه بطريقة صحيحة وفعالة .

وذلك هو محل بحثنا فى الصفحات التالية .

أولاً : تقييم التدريب : أهمية النظرة الشاملة أو الكلية .

يشور جدل كبير فى مجال الإدارة حول تقويم البرامج التدريبيه والنماذج التى تستخدم فى هذا السبيل يعتمد معظمها على محاولة الترجمة الكمية Quantification لكل

المتغيرات التى يمكن ان تشملها تكلفة التدريب والعائد منه ، وفى الواقع فان عملية التقويم تعنى اساساً تحديد ما إذا كان البرنامج المنفذ قد حقق اهدافه بتكلفة معقولة أم لا ؟

وترتبط عملية التقويم بكثير من عناصر تصميم البرنامج التدريبي وخاصة الاهداف التى سنقيس عليها مدى تحقق البرنامج .

وقد يخطئ بعض المسؤولين عن التدريب في بعض المنظمات في نظرهم لعملية التقييم ، فتصبح قاصرة على تقييم المدربين أو تقويم مدى رضا المتدربين عن جوانب معينة في البرنامج ، ويتوقف ذلك في واقع الامر على الهدف من عملية التقييم نفسها وهو يختلف من مسئول لآخر .

١ - البعض يرى ان الهدف من عملية التقييم هو المساعدة على ترويج البرامج التدريبية تجاريا فيسألون المتدربين عما أعجبهم في البرنامج وعما لم يعجبهم ويقتصر الامر على ذلك .

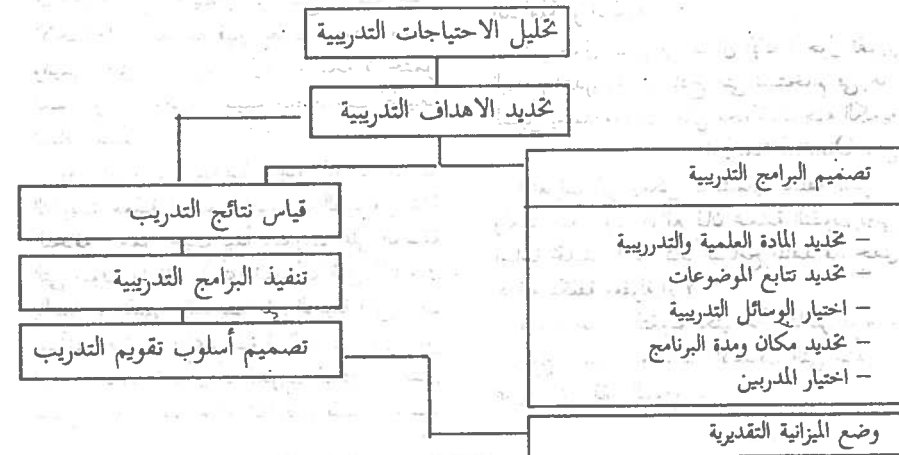
٢ - البعض يرى ان الهدف من التقييم هو تقييم المدربين بحيث تختار بعد ذلك المدرب الجيد وترك غير الجيد ، وهو ما يحصر عمله التقييم في بعض الاسئلة التي توجه للمتدربين بغرض معرفة رأيهم في المحاضرين والمدربين ، وهذا النوع من التقييم ذو هدف تجارى كسابقه يهدف الى جذب أكبر عدد من المتدربين للمنظمة التي تقوم بالتدريب .

٣ - وهناك عملية التقييم التي يقوم بها مسئول التدريب في المنظمة لكي يعرف ما إذا كان البرنامج التدريبي قد نفذ كما هو مخطط له : هل حضره العدد المتوقع من المتدربين ؟ هل تم الاتفاق على

البرنامج في حدود التكلفة المقدرة ؟ هل انتظم المتدربون والمديرون في الحضور بالبرنامج ؟ وما شابه ذلك . هذه النظرة لعملية التقييم هي نظرة حقيقية لكن افضل من الحالتين ١ ، ٢ .

٤ - اخيراً هناك هدف شامل ونظرة كلية لعملية تقويم البرامج التدريبية يهدف إلى معرفة مدى مساهمة هذه البرامج في تحقيق الاهداف التنظيمية وحل المشكلات التي صممت البرامج التدريبية اساساً من أجلها بطريقة فعالة ، ولذلك لا بد من البدء بالخطوة الاولى وهي التعرف على الاحتياجات التدريبية ثم تسلسل عملية التدريب في حلقات أو عناصر لنظام التدريب بتكامل مع سائر النظم الموجودة بالمنظمة خاصة نظم شؤون الموظفين لتحقيق اهداف المنظمة حيث هي الجهة المستفيدة من القيام بعملية التدريب .

هذه هي النظرة الشاملة التي تقدم لنا الاطار الصحيح الذي يمكن من خلاله تقييم عملية التدريب أو برامج التدريب ، فالمسألة أذن ليست راحة المتدرب ، ولا كفاءة المدرب ، ولا تكلفة البرنامج وعدد المتدربين ، ولكنها تشمل كل هذا وأكثر منه انها حلقة متكاملة تبدأ بالاحتياجات التدريبية والاهداف التشغيلية للبرامج وتنتهي بعملية التقييم وذلك كما يتضح من الشكل التالي :



ان كثيراً من الجهود في مجال التدريب الادارى تذهب سدى أو تفشل في تحقيق اغراضها بسبب عدم تطابق احتياجات اغراضها بسبب عدم اختيار التدريب المناسب للشخص المناسب أو عدم تطابق احتياجات التدريب لهذه البرامج أو للاساليب المستخدمة في التدريب ... الخ مثل هذه الاساليب ، الأمر الذي يؤكد اهمية وضرورة عملية تقويم التدريب ، وتخطئ كثير من المنظمات عندما تقيم تدريبها فقط في نهاية البرنامج التدريبي للحصول نتائج مؤكدة للتدريب إذ يتفق كثير من خبراء التدريب على ان تقويم التدريب هو نشاط مستمر ولا يفصل عن سائر أنشطة التدريب ، فهو ليس حلقة منفصلة تنتظر ان يتم تخطيط وتصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي حتى يبدأ ، ولكنه نشاط يسبق ذلك ويقوم منذ المراحل المبكرة لتخطيط التدريب وبهذا يمكن تقسيم عملية تقييم التدريب الى عدة مراحل ( نظرية على الأقل ) : تقييم التدريب اثناء تخطيط وتصميم البرامج التدريبية - تقييم التدريب بعد انتهاء العمل التدريبي كما أن عملية التقييم ينبغي ان تنصب على البرامج والمدربين والمواد التدريبية والاساليب المستخدمة والمدربين واقتصادات التدريب والتقييم السلوكي له ، وما الى ذلك وفق نظام يجمع بين اهداف التدريب والقبول من اطراف العملية التدريبية والفاعلية والجدوى بمختلف ادوارها .

لقد تطورت عملية تقييم التدريب في الوقت الحاضر بحيث امكن استخدام التكنولوجيا المتقدمة وبشكل خاص الحاسب - من خلال مضاعفة لتقييم التدريب ، بل إن هذا التطور امتد لتمكين المتدرب نفسه من تقييم أدائه خاصة اذا كان يعتمد أصلاً على التدريب بدون مدرب ، كما تزايد استخدام الوسائل والاساليب المتنوعة لدعم فاعلية تقييم التدريب والتوصل الى النتائج الأدق والأكثر موضوعية مع إدارة فعالة لمورد الوقت .

ويبقى ان نشير إلى انه كلما تزايدت الاستثمارات في مجال التدريب كلما زادت

الحاجة إلى عملية التقييم الدورى للبرامج من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات في هذا المجال ، خاصة بعد ان اصبح ينظر الى التدريب كاستثمار له عائد يتمثل في ارتفاع كفاية العاملين الذين يتلقون التدريب وفي ارتفاع مستوى ادائهم وانتظام سلوكهم ، كما يتمثل هذا العائد في الفوائد التي تجنيها مختلف المنظمات عن طريق مناقشة مشكلاتها في اثناء الحلقات والبرامج التدريبية وتوصيف الحلول الملائمة لهذه المشكلات .

والملاحظ انه اذا كان التدريب الادارى - من حيث المبدأ - لازماً وضرورياً لرفع الكفاية وتحسين الاداء وترشيد استغلال الموارد وتحقيق الرضاء ، فان قياس العائد المادى يصبح هو الآخر أمراً لازماً وضرورياً ، تصبح أهميته مرتبطة ومتكاملة مع أهمية التدريب ذاته .

ثانياً : تقييم التدريب : الصعوبات والمشكلات . هل يمكن قياس عائد الاستثمار المستغل في التدريب ؟ وهل يمكن وضع معايير لهذا القياس ؟ هذا السؤال المركب اجابته الفورية هي ان هذه العملية صعبة للغاية وانه لا يمكن وضع معايير دقيقة لهذا القياس .

ولكن لما كان حقا طبيعيا لكل مستثمر أن يتأكد من ان استثماراته لها عائد وتحقق الفوائد المرجوه منها فان حق المجتمع هنا في منظماته المختلفة ان يراجع عائد استثماراته التي يستغلها في مجال التدريب ونشاطاته المختلفة ، وأن تصبح من الضروري وضع بعض المعايير واعتماد ببعض المؤشرات التي تبين بجلاء ان كان التدريب قد حقق الفوائد المطلوبة منه ، وإن الاموال التي انفقت عليه لن تذهب هباء ، وكذلك ان الوقت الجهود التي بذلت في التدريب لم تضع على المجتمع .

أو بمعنى آخر ان التدريب الذي تم كان تدريبا مؤثرا واقميا ومثمرا .

إن مسألة تقييم التدريب من المسائل المعقدة التي قد تدفع احيانا إلى الاتجاه للاعتقاد باستحالتها ،

ولكن الصعوبة في تقييم التدريب لا تنتفى معها قيمة المحاولة ، وان اثاره الصعوبات التي تعترض دراسة ما لا تعرقها وانما على العكس هي تعاونها ، والمعروف أن نتيجة كل دراسة ما لا تعرقها وانما على العكس هي تعاونها ، والمعروف أن نتيجة كل دراسة ترتبط بنجاحها وفشلها بعلاقة طردية بدرجة استيعاب وتفهم الصعوبات التي تعترض سبيلها مقدما ودرجة الاستعداد للتغلب على هذه الصعوبات .

إن من أصعب المهام التي يواجهها المسؤول عن التدريب يمكن فيما يلتزم بإجرائه بصورة دائمة من تقييم البرامج التدريبية وأثارها على المتدربين والإدارة التي يتوزعون عليها أو يعملون في إطارها .

والصعوبة التي نحرص على تسجيلها في هذا المجال ، لا تعود فقط إلى الإبهام الذي مازال يرافق مفهوم التقييم بالنسبة لفريق كبير من خبراء الإدارة العامة ، ولا تنحصر فيما يتوسل المسؤولون عن التدريب من طرق لتحقيقه ، وإنما تعود كذلك وبصورة أساسية إلى الغرض الذي يمكن تحديده للتقييم والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها .

ولعل من القائدة بتمكن أن نتعرض بادي ذي ذى بدء لتلك الصعوبات بشئ من التفصيل .

#### الصعوبات العائدة لمفهوم التقييم :

إن عبارة قياس فاعلية التدريب التي تستعمل عادة في هذا المجال ، تفترض بداية توفر العناصر الدقيقة والمعايير الثابتة التي من شأنها تأمين إجراء القياس المذكور بنسبة عالية من الدقة .

ولما كانت العناصر والمعايير المذكورة لم تحصل بعد في مجال التدريب ، من ذلك كان تأمين قياس فاعلية التدريب من الأمور التي يستحيل تحقيقها ، وغدا استعمال عبارة التقييم أو تقدير النتائج ، بما له دلالة ومفهوم واضح ، أقرب إلى واقع ما يمكن تحقيقه بالنسبة للتدريب .

#### الصعوبات العائدة لطرق التقييم :

إن الصعوبة الكامنة بالنسبة للطريقة التي يمكن اعتمادها لإجراء التقييم ، ترجع في الأساس لعدم إمكانية الاكتفاء بطريقة واحدة من الطرق المتيسرة

في الموضوع ، وإلى ضرورة اعتماد أكثرها معا وفقا للحالات المختلفة . وفي الواقع يمكن القول بأن تعدد الطرق التي يمكن اعتمادها وإن كان يشكل بالفعل صعوبة يواجهها المسؤولون عن التقييم إلا أن تجاؤها منهم ليس بالأمر العسير .

وفي تصورنا ليست العبرة بتعدد الطرق أو تنوعها ، إنما العبرة كل العبرة في شمول الطريقة المختارة لمعظم العناصر التي يقوم عليها التقييم إن لم يكن لجميعه .

#### الصعوبات العائدة لغرض التقييم وأهدافه:

يذهب البعض في مجال تحديد أهدافهم لأعراض التقييم وأهدافه إلى تعداد مجموعة من الأعراض التي لا تعتبر أصلا كذلك ، ولقد كان من نتائج ذلك التباس الأمر على بعض المسؤولين وضياعهم في مآهات الأهداف الخاطئة . ومهما يكن من أمر ذلك الالتباس سنعمد إلى ذكر بعض الأهداف الأساسية للتقييم ونجملها على النحو التالي :

\* تأمين المعلومات والعناصر اللازمة لاعتماد خطة التدريب وإقامة سلم الأولويات لاحتياجاته .

\* تأمين الآراء الفاعلة لإظهار مكامن الضعف والقوة في البرامج التدريبية وطريقة تنفيذها بما يساعد تطويرها وتعديلها وفقا لاحتياجات التدريب وعلى ضوء واقع المتدربين أنفسهم .

\* تحليل الأهداف المقررة لخطة التدريب على أساس انطباقها على الحاجات التدريبية التي يجرى تحديدها في البداية وما تبلور عنه خلال تنفيذ الخطة أو بعد انتهائها .

ومهما يكن من أمر تلك الصعوبات التي قد تنشأ في معرض التقييم ، يبقى من الممكن التماس الوسائل التي يمكن استعمالها لتحقيق تقييم التدريب يركز في أساسه على الأعراض والأهداف المتوخاة من تحقيقه .

فإذا ما انتقلنا إلى بعض التفصيل في مجال الصعوبات التي تعترض عملية تقييم التدريب فإن :-  
- أول صعوبة تعترض تقييم التدريب - أي تدريب - وهي نقطة البداية في أي تقييم هي

#### الوصول إلى الهدف .

تقييم التدريب يستلزم إذن أولا تحديد ما هو الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها ؟

وهذا هو التدريب الإداري - مجرد تحديد هدف التدريب - أمر ليس بالسهولة التي قد يبدو عليها ، بل هو مجال كثر فيه الجدل والنقاش .

وإذا التزمنا بالرأي السائد . والمقبول ، من أن التدريب الإداري يسعى إلى زيادة الكفاءة الانتاجية ، والارتفاع بمستوى الأداء ، وإلى تنمية المهارات المتعلقة بالعلاقات وباكتشاف المشكلات وتحليلها ، وإلى تنمية الشخصية وصقلها ، وتغيير اتجاهات

الدارسين وفكرهم عن طبيعة دورهم وعن عملهم والمنظمات التي يعملون بها ، إلى التنمية السياسية للعاملين بالدولة ... إذا سلمنا بهذا ، ثم امكنا تصميم برنامج يسعى لتحقيق هذه الأهداف مؤسسا على الدراسة العملية للاحتياجات التدريبية الفعلية ، مع ما في ذلك من صعوبات ، فهل يمكن

التوصل لتأكد أن وجود تغيير في القدرات والمهارات يرجع إلى التدريب أو إلى غيره من العوامل ؟ أو أنه يرتبط بمستوى التدريب ؟

هذا الأمر مشكوك فيه لعدم إمكان التحكم في الظروف الأخرى أو قياس درجة تأثيرها فقد يزيد التدريب من مهارات الموظف وقدراته ، ولكن زيادة حجم العمل ، أو عدم وجود أمكانات كافية أو عدم ملائمة بيئة العمل لممارسة ما تدرب عليه ، كلها عوامل قد تحجب آثار هذه الاستفادة .

فإذا افترضنا جدلا أن الهدف الأول من التدريب هو الفرد كشخص وليس المنظمة ككل ، وأنه من تراكم صفات القدرات الفردية سيظهر جهاز إداري أفضل فما هي إذن معايير النجاح ، وكيف نقرر ما إذا كان المتدرب قد استفاد أم لا ؟

وأخيرا إذا أمكننا أن نقرر ما إذا كان برنامج تدريبي قد نجح أو فشل ، فما هي الوسيلة التي بها يمكن الرجوع هذا النجاح أو الفشل إلى أسباب معينة :

\* هل فشل البرنامج لأن مدته كانت قصيرة

أو لأن المادة العملية لم تكن كافية ؟  
\* أم لأن التدريب يسير بأسلوب تقليدي لا يجدي كثيرا في تغيير الموظف ؟  
\* أم لأن مستوى أداء الاساتذة كان منخفضاً ؟  
\* أم لأن مستوى الدارسين كان غير مناسب ؟  
\* أم لأن معايير اختيارهم كانت خاطئة ؟  
\* أم لأنهم عادوا لعمل لا يتناسب مع ماددبوا عليه ؟  
\* أم لأن رؤسائهم - لاسباب مختلفة - لم يعطوهم فرصة استخدام وتطبيق ما تدربوا عليه ؟ .. الخ .

... أم لأنها كانت أطول من المطلوب .

\* أم لأن المادة العملية لم تكن كافية ؟  
\* أم لأن التدريب يسير بأسلوب تقليدي لا يجدي كثيرا في تغيير الموظف ؟

\* أم لأن مستوى أداء الاساتذة كان منخفضاً ؟  
\* أم لأن مستوى الدارسين كان غير مناسب ؟  
\* أم لأن معايير اختيارهم كانت خاطئة ؟  
\* أم لأنهم عادوا لعمل لا يتناسب مع ماددبوا عليه ؟

\* أم لأن رؤسائهم - لاسباب مختلفة - لم يعطوهم فرصة استخدام وتطبيق ما تدربوا عليه ؟ .. الخ .

وهل يمكن القول أن القصور كان في البرنامج التدريبي نفسه ، أم أنه في نظام التعليم الذي سلكه المتدربون والذي منعهم من الاستفادة من الفرص التي يهيئها البرنامج التدريبي ؟

ثالثا : تقييم التدريب : العناصر والمكونات هنا من المفيد إبراز بعض الحقائق والأسس الهامة التي تخدم عملية التقييم والتي لا يمكن قياس نتائج التدريب وتقييمها بدونها ، وأهم هذه الحقائق والأسس هي :

١ - التدقيق في كشف وتحديد وحصر الاحتياجات التدريبية ثم تفصيل البرامج التدريبية الملائمة لها .

٢ - المتابعة الأمنية المدققة من القادة والرؤساء والمشرفين لمؤسسيهم قبل التدريب وبعده ثم تقييم خبرتهم وادبهم وسلوكهم بعد التدريب .

٣ - اتباع أسلوب دقيق للمتابعة والتقييم للبرامج التدريبية والمتدربين أثناء التدريب وبعده تقوم به المعاهد القائمة بالتدريب والأجهزة المركزية المشرفة على التدريب بالتعاون مع وحدات وإدارات التدريب في مختلف منظمات الدولة .

ولعرض وتحليل عناصر ومكونات عملية تقييم التدريب تناول النقاط التالية :-

(١) الاحتياجات التدريبية ودورها في قياس كفاءة التدريب .

(٢) التقييم الاقتصادي للتدريب .  
 (٣) تقويم التدريب خلال مراحله الثلاثة )  
 التخطيط والتصميم - التنفيذ - بعد انتهاء  
 البرامج )  
 (٤) العناصر التي يمكن اعتمادها لتقييم  
 التدريب .

(١) الاحتياجات التدريبية ودورها في كفاءة  
 التدريب  
 ان أى برنامج تدريبي لا يؤسس على قياس  
 الاحتياجات التدريبية للأشخاص الذين يدرسون به،  
 هو برنامج غير هادف ومن ثم ينجى نتائج غير مثمرة .  
 ذلك ان قياس الاحتياجات التدريبية بالاسلوب  
 العلمى هو الطريق الأمثل لتحديد القدر المطلوب  
 تزويد المتدربين به - كما ونوعية - من المعلومات  
 والمعارف والمهارات والخبرات الهادفة الى ايجاد  
 التغيير ورفع الكفاية وهو الاسلوب الامثل لقياس  
 المسافة بين المستوى الذى عليه المتدرب قبل بدء  
 التدريب والمستوى الذى نأمل فى وصوله إليه عند  
 نهايته .

وهو اهمال قياس الاحتياجات التدريبية بالاسلوب  
 العلمى ، وعدم تحديدها بدقة ومهارة ودراية ، يهدد  
 الاساس الاول والركيزة الهامة التى يمكن أن يبنى  
 عليها أى برنامج تدريبي ، لان هذا المنصر -  
 الاحتياجات التدريبية - يمثل الحلقة الاولى فى  
 سلسلة حلقات مترابطة تكون العملية التدريبية ،  
 ومتى بقيت هذه الحلقة مفتقدة أو ضعيفة فان قوة  
 وقابلية عملية التدريب تتأثر بدرجة كبيرة ، ويصبح  
 التدريب فى الغالب نشاط غير ذى جدوى فيه  
 مضية للجهد والوقت والمال .

ويبدو أن مفهوم الاحتياجات التدريبية ما زال  
 غير واضح لدى الكثيرين لا يقتصر الأمر فى هذا  
 على العاملين فى مجال التدريب ، وانما يمتد إلى  
 بعض دارسى وكتاب الإدارة اللذين يصفون  
 الاحتياجات التدريبية ، بأنها المجالات التى ترغب  
 المنظمة التدريب عليها لسد العجز فى القوى  
 البشرية العاملة بها أو لرفع كفاءة العاملين فيها .

وهذا المعنى بعيد عن المفهوم الصحيح للاحتياجات  
 التدريبية - ذلك المفهوم الذى يعنى مجموع  
 التغيرات المطلوب احدثها فى الفرد والمتعلقة  
 بمعلوماته ، وخبراته وأدائه ، وسلوكه ، واتجاهاته ،  
 لجعله لائقا لشغل وظيفة أو اداء اختصاصات  
 وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية .

ان التعرف على الاحتياجات التدريبية يتطلب  
 حصر المصادر التى يمكن أن تساعد المخطط فى  
 تحديد هذه الاحتياجات وقياسها قياساً علمياً . ومن  
 أهم هذه المصادر ، وصف الوظائف التى سيشغلها  
 المتدربون ، فبمن خلال هذا الوصف يمكن تحديد  
 المستوى الذى يتعين رفع المتدرب اليه من خلال  
 عملية التدريب لياشر اختصاصاته وواجباته الوظيفية  
 على الوجه المرغوب ، وكذلك فإن آراء الرؤساء  
 والقيادة ، وتقارير التفتيش ، والتقارير السنوية ،  
 ومعدلات الأداء وشكاوى الجمهور ، وإعادة التنظيم  
 ، والتطوير الذى يتجلى على العمل ، والتقييم  
 العلمى والتكنولوجى الذى تحرزه المنظمة وآراء  
 المتدربين ، كلها عناصر هامة فى الوقوف على  
 الاحتياجات التدريبية . والذور الذى تلعبه  
 الاحتياجات التدريبية فى قياس كفاءة التدريب  
 وعائده يتجلى فى مدى كفاءة التدريب فى مواجهة  
 وتلبية الاحتياج التدريبى الذى من أجله صمم أى  
 برنامج تدريبي ، وذلك عن طريق قياس التغيرات  
 التى نجح التدريب فى احدثها فى الفرد أو الأفراد  
 اللذين تلقوا التدريب . وعملية القياس هذه تسمى فى  
 ثلاثة فى ثلاثة اتجاهات :

- أ - الاتجاه الاول ويهدف الى قياس مدى ارتفاع  
 المعلومات والخبرات واكتساب والمهارات المختلفة من  
 التدريب .
- ب - الاتجاه الثانى ويهدف الى ارتفاع معدلات  
 الأداء وارتفاع طرق العمل التى يودى بها المتدرب  
 عمله ، أو تعلم طرق جديدة أكثر إنتاجية وفعالية .
- ج - الاتجاه الثالث ويهدف الى قياس التغيرات  
 السلوكية التى نجح التدريب فى احدثها فى الفرد  
 وبلورة اتجاهاته وجعلها تمشى مع الاتجاهات العامة

للمجتمع والمُنظمة .  
 ولنجاح قياس كفاءة التدريب وعائده يتعين  
 علينا أن نتعرف على شكل المتدرب بدقة من ناحية  
 معلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته قبل  
 التدريب ، ومقارنة هذه النواحي بشكلها بعد  
 التدريب ، ومن ثم يمكن الخروج بمدى الفائدة  
 التى عادت على المتدرب من التدريب . ولا شك أن  
 كل تغيير يجانبى فى أى من هذه الاتجاهات الثلاثة  
 سوف ينعكس على كفاءة وإنتاجية العامل المتدرب  
 وبالتالي على المنظمة . ومجموع هذه التغيرات تعتبر  
 العائد الذى تحققه التدريب وإن كان يصعب تقييمه  
 رقمياً .

(٢) التقييم الاقتصادى للتدريب

يواجه التقييم الاقتصادى لعملية التدريب عذة  
 متساكن يجب التغلب عليها وأهمها :

(أ) فصل التكلفة والعائد من التدريب عن أى  
 تكاليف أو عوائد أخرى - فحتى يتم التقييم بكفاءة  
 لا بد أن يكون هناك فصل واضح بين التكاليف  
 والعوائد التى قد تنتمى الى أى عوامل أخرى ،  
 بالإضافة الى ضرورة توافر وسائل القياس لهذه  
 العناصر . ونظرا لعدم توافر الاساليب التى تكمن من  
 تحليل ذلك ، فان تحليل التكلفة والعائد فى هذا  
 المجال لا يمكن اتمامها ، وبالتالي يحد ذلك من  
 امكانية إجراء التقييم الاقتصادى للتدريب . ورغم  
 ذلك فما زال التدريب قائما فى الشركات تقليدا لما  
 تقوم به شركات أخرى ، وأعتقاداً على فرض  
 تقليدى يعتبر أن التدريب بصفة عامة مفيداً .

(ب) التكاليف غير المباشرة للتدريب : وتشمل  
 التكاليف المباشرة للتدريب على قيمة السلع  
 والخدمات فى مرحلتى الإعداد للبرنامج وتشغيله .  
 أما التكاليف غير المباشرة - ففى رأي الباحث أنها  
 تختص فى عناصر كثيرة مثل الاجور  
 والاستهلاكات والخدمات (بخلاف ما يخص البرامج  
 بصفة مباشرة) وفى حالة عدم امكانية قياس هذه  
 العناصر غير المباشرة ، ففى رأي الباحث أنها تختفى فى  
 عناصر كثيرة مثل الاجور والاستهلاكات والخدمات

( بخلاف ما يخص البرامج بصفة مباشرة ) وفى  
 حالة عدم امكانية قياس هذه العناصر غير المباشرة ،  
 فان تكاليف التدريب سوف تصبح أقل مما يجب  
 بكثير وبالتالي تبدو غير منطقية أو غير معقولة . ومن  
 ناحية أخرى ، فإن هناك عناصر أخرى غير مباشرة  
 من الصعب قياسها وتحديد ما يخص برامج التدريب  
 منها ، وهذه العناصر على سبيل المثال هى : -

- ١ - انخفاض حجم العمالة والخسائر فى  
 الانتاج الناتجة عن ذلك .
- ٢ - الوقت الذى يستغرقه المديرون والمشرفون  
 والملاحظون فى مساعدة المتدربين .
- ٣ - الاستهلاك والاستعمال فى الآلات  
 والادوات والاجهزة التى يستعملها المتدربون .
- ٤ - تكاليف تطوير النظم والأجزاء لإمكانية  
 مد المتدربين بالمعلومات مع برامج التدريب .
- ٥ - فشل البرامج فى زيادة المعرفة والمهارات أو  
 فى تغيير الاتجاهات الأفراد نحو ما هو مرغوب فيه .
- ٦ - تكلفة أى تغيير فى الهيكل التنظيمى  
 لمواجهة احتياجات التدريب وتسهيل هذه المهمة .
- ٧ - التأثير السلبى المتوقع فى الأفراد اللذين لم  
 يختاروا لبرامج التدريب .

(ج) تكلفة الفرصة البديلة : وبالإضافة الى  
 العناصر السابقة ، فان هناك تكلفة الفرصة البديلة أو  
 الفرصة المضاعة . وقد ينظر إلى هذه التكلفة على  
 أنها تكلفة الفرصة المضاعة نتيجة اعداد برنامج  
 تدريبي . وهى فى هذه الحالة تساوى الفرق بين  
 مستوى الاداء (مميزاً عنه بالتكلفة) بالتدريب  
 وبدون تدريب . ومن الناحية العلمية ، فانه يصعب  
 قياس ذلك الفرق إلا بإحضار مجموعتين من  
 العاملين للتجربة ، وبحيث يتاح لأحدهما حضور  
 برنامج تدريبي ، ولا يتاح للآخرى ثم يقاس نتائج  
 كل منهما بغلج إجراء التدريب على المجموعة الأولى .  
 وقد ينظر الى تكلفة الفرصة البديلة على أنها  
 الفرق بين العوائد المتوقعة من البرامج التدريبية البديلة  
 . وفى هذه الحالة لابد أن يكون هناك عائد متوقع  
 من كل بديل لتحديد افضل برنامج تدريبي يجب

ومن ناحية أخرى ، فإن من الصعوبات التي تواجه الباحث في هذا المجال وجود العديد من المتغيرات ( الناتجة عن التدريب ) الغير قابلة للقياس الكمي ، وبالتالي صعوبة تحديد أثرها على النتائج . ومثال ذلك تحسين وسائل الاتصال ، زيادة الثقة في النفس ، تحسين العلاقة مع البيئة الخارجية ، والتحسين في مستوى اتخاذ القرارات . ومن أجل ذلك ، يجب الا يتحكم القياس الكمي فقط في عملية التقييم ، بل يجب أن يكون هناك مجال أيضا للتقييم الكيفي حيث يتم تقدير تأثير العوامل غير القابلة للقياس الكمي على نتائج التقييم لاي برنامج من البرامج .

(٣) تقييم التدريب من خلال مراجعة الثلاثة

أ - التقييم أثناء تخطيط وتصميم البرامج التدريبية :

من أهم الأمور أن يتأكد المسئول عن التدريب من أن أهداف النشاط التدريبي في المنظمة هي جزء من هرم الأهداف في المنظمة وذلك وفقا لتسلسل الاهداف ، من أهداف رئيسية الى أهداف فرعية ، وذلك كما يتضح من الشكل التالي :-

#### المستويات والأهداف

##### أهداف المنظمة

##### اهداف ادارة الموارد البشرية

##### اهداف التدريب

فأهداف التدريب هي جزء مشتق من أهداف ادارة الموارد البشرية في المنظمة ، فحسن استثمار ورفع كفاءة الموارد البشرية المتاحة هي هدف هام من أهداف نظام ادارة الموارد البشرية بالمنظمة ، وهي أهداف يمكن أن تتحقق عن طريق النشاط التدريبي بالمنظمة ، كما أن النشاط التدريبي في الواقع هو نظام يأخذ مدخلات من سائر الأنظمة الفرعية بالمنظمة وخاصة تلك المتعلقة بادارة الموارد البشرية ،

فالنشاط التدريبي يمكن أن يكون بديلا هاما عند دراسة استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية ، كما أنه متمم لعملية الاختيار والتعيين حيث يساعد على تكييف الموظف الجديد مع بيئة العمل واساليبه المتطورة ، الى جانب أنه متمم لعملية تقويم الأداء لزيادة كفاءة من يمانون من النقص وللتمهيد للترقية ولتكوين قيادات الصف الثاني .. وكذلك فان التدريب جزء هام من استراتيجيات التوسع أو التحول التكنولوجي التي تمر بها كثير من المنظمات . وبصفة عامة فيجب التأكد من أن أهداف النشاط التدريبي وخطته وبرامجه قد صممت بشكل يساعد على تحقيق أهداف النظام الأكبر ، فالتدريب وسيلة وليس غاية في حد ذاته . ولا يجب أن ينساق المسئول عن التدريب وراء الرغبة في بناء امبراطورية التدريب داخل المنظمة حتى يزيدوا من أهميتها في المنظمة .

ويتحقق هذا اللون من التقييم عن طريق المقابلة بين أهداف المنظمة والمشكلات التي تقابلها وكذلك أهداف ادارة الموارد البشرية ومشكلاتها وبين أهداف النشاط التدريبي بالمنظمة سواء بالاعتماد على الوثائق أو المقابلات مع المسئولين بالمنظمة للتحقق من سلامة اتجاهات البرامج المقترحة واستجابتها لاحتياجات تدريبية واقعية .

ب - تقييم التدريب أثناء التنفيذ :

إن عملية تقييم التدريب أثناء التنفيذ تأخذ أوضاعاً مختلفة ويسهم فيها كل المشاركين في العمل التدريبي تقريبا ، ويتم ذلك كما يلي :-

١ - في البداية تتحدد مسؤولية الرؤساء والمشرفين الذين يشترك بعض رؤسهم في البرامج التدريبية في تأكيدهم من انتظام واستفادة هؤلاء المرؤسين ، وذلك عن طريق تقارير دورية ( كل أسبوع مثلا اذا كان البرنامج طويلا ) أو في نهاية البرنامج ان كان قصيرا ، وهذا التقرير يقدمه المشرف الإداري عن البرنامج .

٢ - يتولى المشرف على البرنامج مهمة المتابعة اليومية الانتظام المتدربين وتنفيذ المهام التدريبية

وتوفير المساعدات والمستلزمات التدريبية ويرفع التقرير الى المسئول عن التدريب .

٣ - يشارك المدربون في تقييم التدريب أثناء التنفيذ عن طريق إتاحة الفرصة لهم للإدلاء بأرائهم في مدى استفادتهم من البرامج ومقترحاتهم للتطوير أو التغيير للأفضل وترفع هذه الآراء الى مدير التدريب .

وتفيد هذه الصورة المتجمعة لدى مدير التدريب في سرعة تلافى أوجه النقص في البرنامج التدريبي أثناء تنفيذ وتصحيح مسار البرنامج حتى يحقق الأهداف المرجوة منه .

ج - تقييم التدريب بعد إنتهاء العمل التدريبي :

ورغم أن هذه المرحلة من تقييم العمل التدريبي تعتبر من أهم مراحل التقييم إلا أنها تحظى باهتمام قليل من جانب المسئولين والواقع أن تقييم التدريب بعد انتهاء العمل التدريبي يهم مسئولوا أو مديروا التدريب بقدر ما يهم المستويات الادارية الأعلى من ذلك ، واسباس التقييم في هذه المرحلة هو تحقيق الاهداف التي صمم التدريب أصلا من أجل الوصول إليها .

وهنا يعن لنا أن نبدي ملاحظة سبق وأخينا إليها وهي : هل يمكن دائما تحديد أهداف التدريب بشكل واضح ومحدد وكمي بقدر الامكان حتى يمكن قياس مدى تحقق هذا الهدف بدقة من عدمه في حدود نسبة معقولة من التكلفة ، فإذا كان لنا أن نقارن بين تكلفة التدريب والعائد منه فكيف نحدد العائد منه وما المقصود بهذا العائد ؟ أو لم يكن من الممكن تحقيق نفس العائد بتكلفة أقل لو أتبعنا أسلوبا آخر غير التدريب ؟

هذا ينقلنا إلى النقطة التالية في عناصر ومكونات التقييم وبصفة خاصة بالعناصر التي يمكن اعتمادها في التقييم .

#### (٤) عناصر التقييم

تنوع العناصر والمؤشرات التي يمكن استعمالها في مجال التقييم على أساس الجهات التي يعينها

التدريب أو تعنى به ، من مؤسسات تدريب تضطلع بمسئولية إجراء التدريب وطلاب يتابعون برامجه واسانذة ومدربين يتولون تحقيقه وإدارات تستفيد من نتائجه ، وعلى هذا لا بد للتقييم من أن يأخذ بعين الاعتبار الجهات الأربعة المذكورة ، لكي يكون التقييم في واقعه تعبيراً عن آرائها ووجهات نظرها .

#### ١ - الامتحانات

يمكن اعتماد الامتحانات والتمارين وسيلة ذات فاعلية لتقييم النتائج المتحصلة عن الطلاب من خلال تفهمهم للبرامج التي تم إعطاؤها ودرجة ذلك التفهم . فقد يكون من الممكن الاستنتاج بنجاح عملية التدريب في نقل المعلومات التي تتناولها إحدى الدروس إلى جميع الطلاب ، إذا جاءت درجاتهم في المستوى المعقول ، كما يمكن الاستنتاج بضرورة إقدام الأستاذ أو المدرب على إدخال بعض التعديلات المهمة على مادته لكي يتمكن من تعليمها لطلابه بصورة أفضل .

على أنه لا يجوز الاكتفاء بنتائج الامتحانات التي يخضع لها المتدربون خلال التدريب أو في نهايته ، واعتبارها المؤشر القاطع على نجاح التدريب أو فشله ، ولا بد من اعتبار الامتحانات من المؤشرات التي تساعد على إجراء عملية التقييم .

وعلى هذه فإن ما نلاحظه عند بعض المؤسسات التدريبية ومعاهد الإدارة العامة ، من اقتصار عملها في مجال التقييم على الامتحانات أو التمارين الخطية التي تثقل بها كاهل الطلاب والمتدربين ، يحول دون وقوف تلك المؤسسات والمعاهد على حقيقة النتائج المتحصلة من تنفيذ برامجها التدريبية

#### ٢ - رأى الطلاب والمتدربين :

إذا كان رأى الطلاب والمتدربين في برامج التدريب التي يتابعونها ، مما لا يجوز إغفاله فإن اعتماده بمعزل عن العوامل التي تؤثر فيه لا يخلو من المغالطة وعدم الواقعية .

فمع كون المسؤولين عن التدريب لا يلجأون إلى طلبه إلا بعد انتهاء التدريب ، يبقى التساؤل واراذاً

بالنسبة لتجرد الرأي عن مجارة الطلاب والمتدربين للمؤسسة والمدرّب في مدح البرامج وتأكيد فعاليتها بدافع اللياقة أو التهذيب أو الخوف .

غير أن التساؤل هذا لا يعنى إنتفاء فائدة ذلك المؤشر فى عملية التقييم .

٣ - اهتمام الطلاب والمتدربين بالبرامج التدريبية

إن الاهتمام الكبير الذى يمكن ملاحظته من الطلاب بالنسبة للبرامج التدريبية التى يلتحقون بها يكون يحد ذاته من مشرات ونجاح تلك البرامج . فتواظبة الطلاب أو المتدربين على متابعة البرامج ودرجة إسهامهم الشخصى فى إطارها ومستوى الأعمال التى يقومون بإنجازها ، كلها أمور تدخل فى إطار اهتمامهم وتعبير إلى خلة كبيرة عن مدى مطابقة البرامج على أوضاعهم وتلائم مع احتياجاتهم .

٤ - رأى الأساتذة

إن الرأى الذى يعطيه أفراد الجهاز التعليمى من مدرسين ومدرّبين ، يؤلف فى أهميته عنصراً أساسياً لا بد من الوقوف عليه فى عملية التقييم ، سواء كان ذلك بالنسبة إلى البرامج التى يتولون تحقيقها ، أو بالنسبة لإدارة تلك البرامج من قبل المسؤولين عن إدارة التدريب .

على أن أهمية هذا الرأى ، تتوقف على مدى ارتباط أفراد الجهاز التعليمى بالمؤسسة التى يحتوى فيها التدريب ومدى قربهم واتصالهم بالطلاب .

فالرأى الذى يمكن أن يعطيه الأستاذ المتفرغ الذى يكون مرتبطاً بمؤسسة التدريب بصورة دائمة وقائماً على اتصاله المستمر مع الطلاب ، غالباً ما يكون الرأى الذى يطابق الواقع ويستند إلى الحقيقة ، وبالتالي فاعلاً فى عملية التقييم ، بخلاف الآراء التى يمكن أن يعطيها الأساتذة غير المتفرغين ، وتفتقر فى كثير من الأحيان إلى الواقعية والشمول .

٥ - ملاحظة النتائج فى مواقع العمل  
إن ملاحظة النتائج المتحصلة من التدريب فى واقع الوظيفة لا تنجحها المتدرب بعد انتهاء تدريبه

وعودته إلا ادارته ، يشكل عاملاً مهماً يمكن اعتماده للحكم على نجاح البرامج أو فشلها إلا أن استنبات النتائج لا يشكل عملية سهلة فى جميع الحالات ، فإذا كان من الممكن إجراؤه بسهولة بالنسبة لفئة الوظائف الصغيرة التنفيذية ، فإن صعوبة تحقيقه تظهر بالنسبة للوظائف العليا ، حيث تتعدد مسؤوليات الموظف وتشعب صلاحياته فى مجال القيادة والتقدير .

٦ - عدد المستفيدين .

هذا بالإضافة إلى الصعوبة التى تعرض فى كثير من الأحيان عند التوجه للإدارة المعنية وطلب رأيها والتعاون معها لتحقيق عملية التقييم . فضلاً عن الصعوبة فى مجال قياس التغيرات فى النواحي السلوكية على وجه الخصوص وإن كان يمكن تقديم بعض مؤشرات للحكم على ما وصل إليه المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبى وأهمها :

أ - فى مجال النواحي السلوكية :

- درجة التعاون بين أفراد الوحدة .

- نسبة الغياب والحضور .

- الشكازى من العاملين أو من الجمهور الذى يتعامل مع الوحدة .

- إستغلال وقت العمل .

- مستوى الروح المعنوية لدى العاملين فى الوحدة .

الولاء للوحدة وللرؤساء

- الشعور بالمسؤولية والحفاظ على أموال الدولة

ب - فى مجال الاداء والانتاج :

- معدل أداء كل فرد .

- درجة الجودة للمنتج أو للعمل إذا كان ادارياً

- مقدار التالف نتيجة سوء الاداء

- مقدار الأعطال التى تحدث فى الآلات كما

ونوعاً وتكلفة إصلاح هذه الأعطال .

- نسبة التالف والفاقد فى المخزونات إذا كانت

الوحدة مسؤولة عن المخازن وصيانتها .

- طرق العمل التى يستخدمها العاملون وهل هى أحدث الطرق أم هناك ما هو أحدث منها .

ج - فى مجال المعارف والخبرات :

- درجة الملم العاملين بوسائل العمل من

التأهيلات الفنية والتخصصية .

- درجة الملم العاملين باللوائح والقوانين وكيفية

تطبيقهم لهذه اللوائح والقوانين .

- درجة الملم العاملين بأحدث النظريات فى

مجال تخصصهم ومستوى تطبيقهم للنظريات فى

ميدان العمل .

د - درجة الملم الرؤساء والقياديين وفهمهم

للعلاقات الإنسانية فى العمل ودرجة ثقة واحترام

مرؤوسيهم لهم .

هـ - مستوى دقة القرارات المتخذة ومدى مشاركة

المختصين فى اتخاذ القرار وسرعة اتخاذ القرارات فى

حالات إذا ما تطلب الأمر السرعة .

و - المقدرة التنظيمية للقياديين وسلامة التيار

التنظيمى

ز - سرعة توصيل الأوامر والقرارات من القمة

الى القاعدة ودرجة تدفق وسهولة سريان المعلومات

رأسياً وأفقياً داخل المنظمة .

ح - فإذا ما أجرى العديد من التجارب التى تعمل

لمقارنة هذه الشواهد قبل التدريب وبعده فالتا سوف

تعرف بجلاء مقدار التغيير الذى نجح أو فشل

التدريب فى أحدثه ، ومن ثم يمكن قياس الفائدة

التي عادت على المنظمة وعلى المجتمع من

التدريب .

كما أن هذه التجارب سوف تساعدنا على

التعرف على المواقع التى فشل فيها التدريب الأمر

الذى يدعونا الى العمل على تطوير برامجنا التدريبية

واساليبنا نحو التطوير المناسب الذى يكسب التدريب

الفاعلية المطلوبة ويجعله تدريباً مؤثراً .

خاتمة

نود بعد العرض السابق أن نحدد عدداً من النقاط

الهامة التى نرى - من وجهة نظرنا - ضرورة

أخذها فى الاعتماد عند تقييم التدريب :

الأولى : انه لا يمكن بأى حال القول بأن

التدريب فشل بدليل أن مستوى الأجهزة الادارية

مازال ضعيفاً ، ولا الربط بين انخفاض مستوى

الكفاية الادارية وفشل برامج التدريب . ذلك أنه

رغم ما يقال عن انخفاض مستوى كفاية الادارة الا

أنه لا يمكن التعرف على المستوى الذى كانت

ستوجد عنده هذه الادارة اذا لم توجد برامج

التدريب ومحاولات التنمية الادارية .

وعلى ذلك فان القول بأن البرامج التدريبية لم

تحقق عائداً يذكر لان مستوى الكفاية الادارية ما زال

منخفضاً - وهو قول شاع خلال الفترة الاخيرة

وانتشر - قول لا يتفق مع الاسلوب العلمى فى

التفكير ، ويتناسى أن الحقائق نسبية وترتبط

بمتغيرات عديدة وتفاعلات مختلفة .

الثانية : أنه كثيراً ما يكون الخلط فى العمل

بين التقييم والمتابعة . فالتقييم محاولة للوقوف على

درجة فاعلية بتحقيق الخطط لاهدافها ومستوى

كفاءتها ، والوقت الذى استغرقه التنفيذ . أما

المتابعة فهى التعرف على مدى تقدم التنفيذ ،

وكيفية سيره وما يصادفه من عقبات ، وكل ما

يتصل بذلك من معلومات تفيد فى تتبع الحالة .

والمتابعة بذلك احدى وسائل التقييم ، وليست

وسيلته الشاملة

الثالثة : انه رغم الشكوك التى تثار اليوم حول

جدوى التدريب كوسيلة من وسائل الإصلاح

الادارى ، الا اذا كان تدريباً متخصصاً مركزاً -

وهى شكوك لها ما يبررها - فانه يمكن اعتبار

التدريب الادارى احدى وسائل الاعداد للاستفادة

من التطور الادارى ، وطريقة لاثاحة الفرصة لمن

لديهم الاستعداد أصلاً للتنمية . ولكنه فى حد ذاته

قلماً يخلق من المتواكل مبادئاً ولا من الخامل نشاطاً

. فان أى تنمية فى الافراد لا بد أن يصاحبها تطوير

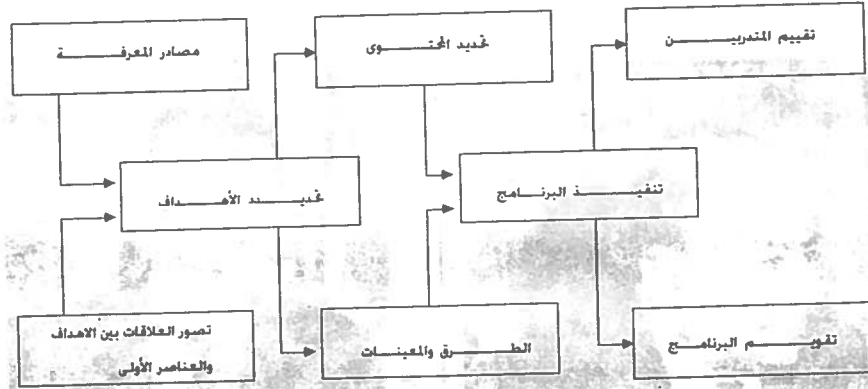
ادارى فى الاجهزة ، وفى التنظيمات ، وفى

الامكانيات ، وفى ذات المجتمع الذى تمش فيه كل

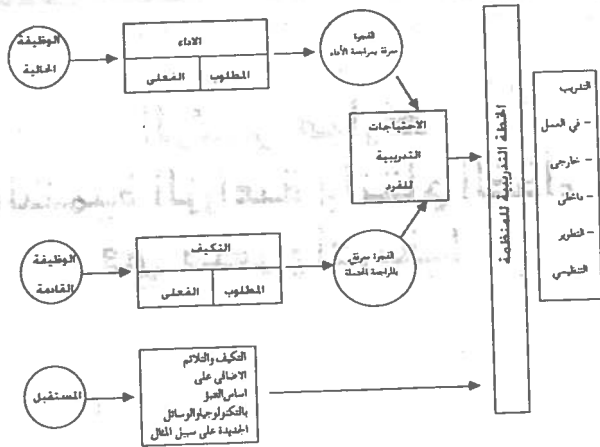
هذه الاعتبارات .



رسم بياني



التدريب : عملية متكاملة



تحليل احتياجات تطوير الأداء والتدريب

مختبر الاصلاح الادارى فى مصر ، قسم الادارة العامة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة ، فبراير ١٩٩٤ .

(٤) حسن الحلى ، تدريب الموظف ، بيروت

- باريس : منشورات عويدات ، ط . ثانية ١٩٨٢

(٥) د . عبد الكريم درويش ، نظرة الي

التدريب فى اطاره الصحيح ، مجلة الادارة ، المجلد

الرابع ، العدد الرابع ابريل ١٩٨٢

(6) Coeorge T . Milkovich and

John W. Boudreau , Human re-

source management , Boston Irwin ,

six editaon , 1991 .

(7) Robert C. Appleby , Mod-

ern Business Administration Lon-

don : pitman publishing 1991.

الرابعة : ان صعوبة تقييم البرامج التدريبية ، وبالتالي التخطيط لها ، تمثل مشكلة لا نواجهها وحدنا ، بل هى اليوم فى مقدمة المشكلات التى يواجهها القائمون على التنمية الادارية فى كل مكان ، ولعلها فى مقدمة الموضوعات التى تزيد أهميتها فى المؤتمرات .

المصادر

(١) د . عمر الجوهري ، التدريب الادارى ،

القاهرة : الجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

سلسلة العلوم الادارية ، ١٩٨٦ .

(٢) د . محمد سيد حمزاوى ، ادارة الموارد

البشرية فى الاجهزة الحكومية ، د . ن ، ١٩٨٧

(٣) د . محمد حسن العزازى ، ورقة عمل

حول التدريب والتدريب التحويلي ، مقدمة الى