

ورشة عمل متخصصة حول:



التدريب

درف أم استثمار

ديكم للاستشارات والتدريب

دولة الكويت - ديوان الخدمة المدنية

٥ - ٦ مايو 2010

د. أحمد محمد بوزبر

" التدريب ... ترف أم استثمار ؟ "

• ماذا تتوقع / تتوقعي من هذا البرنامج ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

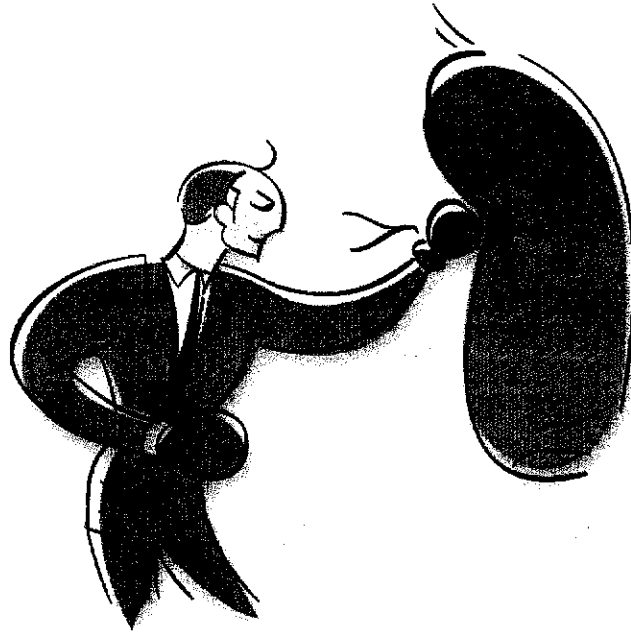
.....

.....

.....

أولا : الغرض العام للورشة:

تسعى هذه الورشة إلى مناقشة هذا التساؤل:



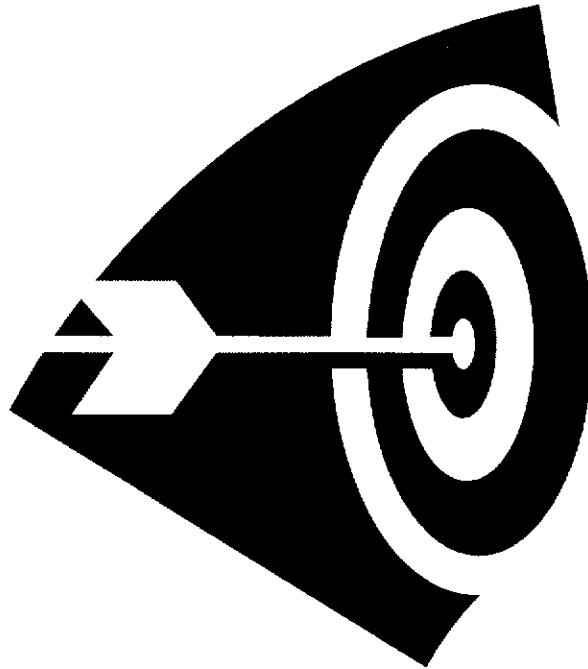
التدريب .. هل هو ترف .. أم استثمار؟

وعليه ..

تهدف هذه الملتقى إلى إعادة النظر في مفهوم التدريب من مجرد كونه أداة نمطية للتنمية البشرية في المنطقة، إلى صيرورته منهجية معتمدة لإحداث التغيير في أداء المنظمة من جهة وفي سلوك الأفراد وقيمهم من جهة أخرى.

كما تهدف الورشة إلى إتاحة الفرصة للمشاركين فيها لإجراء حوارات علمية وعملية لمناقشة التساؤل التالي :

هل ما ينفق على التدريب اليوم هو استثمار ذو عائد مجد أم أنه لا يعدو كونه نشاطا نمطيا من أنشطة المنظمة!؟



ثانيا : الأهداف المهنية للملتقى :

وصولا لتحقيق الغرض العام للملتقى، سيتاح للمشاركين فرص التعامل مع خمسة مستويات لتقييم التدريب بغية تحويله من نشاط ربما يكون ترفيا إلى نشاط يساهم في أحداث التغيير المنشود، إن في سلوك الأفراد .. أو في أداء المنظمة.

وعليه ..

سوف تتمحور أهداف الملتقى حول :

المستويات الخمسة لتقييم التدريب

- المستوى الأول : درجة التفاعل *Interaction* بين أطراف العملية التدريبية.
- المستوى الثاني : درجة التعلم *Learning* الذي يحوزه المتدرب.
- المستوى الثالث : التطبيق في واقع العمل *On-the - Job Implementation*.
- المستوى الرابع : قياس نتائج ذلك التطبيق على الأداء *Impact On Performance*
- المستوى الخامس : قياس العائد من الاستثمار في كل ما سبق *Return Investment-ROI*

بمعنى هل كان التدريب ترفا أم استثمارا!؟.

وحول هذه المستويات .. التي هي بمثابة الأهداف المهنية للملتقى .. تدور موضوعات الملتقى

أعزائنا المشاركين

في هذا الملتقى وبين فترة وأخرى ضمن طيات هذه المادة الحوارية سوف نقف معكم أعزائنا وقفات.. ومشاهد.. ذات دروس وعبر من واقع التدريب في منطقتنا الخليجية والعربية ، وو هي وقفات مستقاة من كتاب تقييم التدريب للدكتور عبدالرحمن توفيق وسوف نطلق على كل وقفة..

فاصل إعلاني

واليكم الفاصل الإعلاني الأول

مدرب يدخل قاعة التدريب، وبعد مرور الساعة الأولى يدرك أن مستوى المشاركين أعلى بكثير من مستوى المادة التدريبية التي جاء لتقديمها في ضوء الإتفاق المسبق مع إدارة التدريب، مما يستدعي ضرورة إحداث تغيير كلي في محتويات البرنامج ليتلاءم مع مستوى المشاركين دون تأجيل البرنامج. يبذل المدرب الجهود المهني اللازم لإحداث هذا التغيير، ويحقق البرنامج أهدافه ضمن هذا الإطار، ولكن يبقى السؤال قائما : كيف يتم تقييم أداء المدرب في هذه الحالة؟ ما هي فائدة استخدام أدوات ذات مصداقية أو اعتمادية عالية ما لم تتوفر المعلومات والبيانات الأساسية الحقيقية اللازمة عن المشاركين بالبرنامج واحتياجاتهم التدريبية.

ماذا نعنى بالتقييم؟

السؤال: ماذا نعنى بتقييم التدريب؟:

الجواب: تقييم التدريب هو العملية التي يتم بها التعرف على درجة فاعلية التدريب، بمعنى هل حقق التدريب أهدافه أم لا؟ وبعبارة أخرى هو التعرف على مدى التأثير الذي أحدثه التدريب في المشاركين داخل البرنامج التدريبي من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والاتجاهات الجديدة، وتأثير ذلك على العمل . وكذلك التطوير الذي أحدثه هذا التدريب في سلوك المشاركين ، وفي أداء المنظمة.

ولذلك يمكن القول أن التقييم هو مجموعة الإجراءات التي تهدف لقياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي تم تحديدها طبقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية ، وكذلك هو عملية قياس كفاءة المشاركين ومدى التغيير الذي أحدثه البرنامج في كفاءاتهم وقدراتهم ومهاراتهم ، ومدى نجاح المديرين في القيام بواجباتهم في تنفيذ البرنامج. كما يهدف التقييم إلى التعرف على مدى كفاءة المشرفين والإداريين في قيادة العمل التدريبي وتحقيق أهداف البرنامج.

إن خلاصة التعريفات السابقة، يمكن التوصل إليها في :

- أن تقييم التدريب هو عملية .. وليس نتيجة.
- وأن تقييم التدريب هو حاجة .. وليس رغبة.
- وأن تقييم التدريب هو منحة .. وليس محنة.
- وأن تقييم التدريب في حقيقة ليس ترفاً .. بل هو استثمار.

وابتعاداً عن الإطالة في التعريفات .. فإننا نرغب في حدود هذا الملتقى (على الأقل) أن نتعامل مع عملية تقييم التدريب على أنه العملية التي تجيب على خمسة أسئلة رئيسية؟

- س١: هل تفاعل المتدربون مع البرنامج التدريبي المقدم؟
- س٢: هل تعلم المتدربون شيئاً إضافياً؟ أو عززوا تعليماً سابقاً لديهم؟
- س٣: هل تعرف المشاركون في البرنامج على آلية نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل؟
- س٤: هل طبق المشاركون تلك الآلية؟ وماذا عن نتائج التطبيق؟
- س٥: هل عاد ذلك التطبيق بالفائدة المرجوة على أداء المؤسسة وعلى سلوك الأفراد؟

وبعبارة أخرى..

هل تأكدنا أن تدريبنا كان ترفاً - أم أصبح استثماراً؟



الفصل الثاني تساؤلات.. ضرورية: حول تقييم التدريب

- لماذا نُقيّم؟ *Why?*
- ماذا نُقيّم؟ *What?*
- من يقوم بالتقييم؟ *Who?*
- من يخضع للتقييم؟ *Whom?*
- متى نبدأ بالتقييم؟ *When?*
- أين يجب أن يتم التقييم؟ *Where?*
- وبأي أداة نُقيّم؟ *Which?*

(١) لماذا نُقيّم ؟ *The Why Questions*

١. لماذا لا نُقيّم التدريب:

هناك عدة تخوفات تجعل السؤال أعلاه : لماذا لا نُقيّم التدريب ؟ لا يبدو سؤالاً ساذجاً .. ومن هذه التخوفات :

١/١ : لماذا نتعب أنفسنا في تقييم التدريب في حين أن نتائج هذا التقييم نادراً ما تستخدم من قبل الإدارة العليا ؟ ثم.. ابتداء ، هناك الكثير من المديرين اليوم لا يقومون بهذه الخطوة: أي تقييم التدريب.

٢/١ : لقد سبق وجربت منظمة (س) ، أو شركة (ص) مثل هذه التقييمات للتدريب .. ولم يتغير لديها شيء؟

٣/١ : أنهم .. أي الإدارة العليا ، يستطيعون أن يفعلوا ما يريدون من إصلاحات دون تدريب (إذا اشتهوا ذلك) .. فلماذا نقيم جهودنا التدريبية إذا؟، بل .. لم كان علينا أن ننفذ التدريب ابتداء ؟

٤/١ : هناك صعوبة (أو شبه استحالة) في أن نقيس نتائج التدريب .. وممكن الصعوبة في أنه هناك العديد من البيانات والمعلومات الواجب جمعها يصعب توفيرها قبل البدء في عملية التقييم ؟ هذا فوق أن عملية تقييم التدريب بحد ذاتها هي عملية مكلفة.

٥/١ : قد ننجح في تقييم نتائج التدريب .. وقد يحدث تغيير في المنظمة تخطيطاً

.. وأداء، لكن من الذي يضمن لنا أن سبب هذا التغيير كان ذلك التدريب ؟

٦/١ : بصراحة .. قد تعكس نتائج تقييم التدريب أموراً لا ترضى البعض .. أو

تزعج البعض الآخر .. وعليه .. كم من عمليات التقييم جرت على المنظمة

مشكلات أكبر مما لو لم تتم ابتداءً ؟

وأخيراً .. (وليس أخراً)

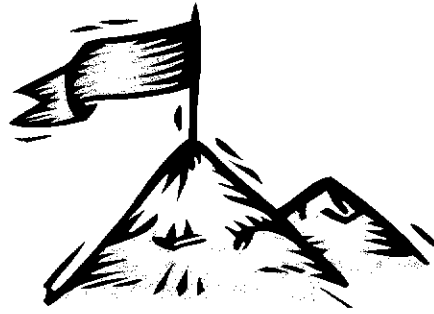
٧/١ : لو كانت الحاجة لتقييم التدريب لا زالت قائمة لما رأينا سجلاً حافلاً

بالانتشار والنجاح لنشاط برامج التدريب في منطقتنا العربية .. هذا فوق أن

التدريب ذاته هو نشاط إنساني .. يصعب إخضاعه لأدوات القياس النمطية ؟

ورغم مشروعية هذه التخوفات .. إلا أن من يتأمل في العبارة أدناه .. قد يدرك بعض

الإجابات ..



***Training Is Expensive
But Have You Priced Ignorance Lately!!!***

وقد قيل في نفس المعنى (باللغة العربية) ..

إذا كان من الصعب تقييم العائد من التدريب ..
فربما كان تقييم الفاقد من عدم التدريب .. هو أصعب ولا شك.

٢. لماذا نُقيّم التدريب:

رغم بديهية السؤال .. فإن بعض الإجابات التي تشير إليها بعض الأدبيات تقول، أن الأغراض الأساسية لتقييم التدريب هي (انظر : قياس العائد من التدريب - د. أحمد حسنى)

١/٢ : قياس ما تم من الخطة وما تحقق من أهدافها.

٢/٢ : قياس فاعلية البرامج التدريبية التي تتضمنها الخطة بصفة مستمرة ومدى الاعتماد عليها، وصلاحيتها، وأيضاً قياس فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب طبقاً لاحتياجات المتدربين والظروف الخاصة بكل برنامج تدريبي.

٣/٢ : تقييم وقياس مدى التقدم الذي أحرزه المتدربون من كفاءة وفاعلية ومدى الفائدة التي عادت عليهم .

٤/٢ : قياس كفاءة المتدربين أنفسهم ومدى قيامهم بواجباتهم لتطبيق المهارات التي حصلوا عليها خلال البرامج التدريبية.

٥/٢ : التعرف على فاعلية التدريب والعائد منه و الآثار المترتبة عليه ومقارنته بالاستثمارات المالية التي صرفت من أجله.

وغنى عن القول أن الأسباب أعلاه .. هي أمثله .. ليس إلا .

وكما تقول مصادر أخرى .. أن السبب الرئيسي لتقييم التدريب يمكن في تسعة مبررات هي :
(انظر كتاب تقييم التدريب د. عبدالرحمن توفيق ص ٢٧ - ص ٣٠ بتصرف)

المبرر الأول : لتحديد ما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه :

كل برنامج تم تصميمه بطريقة صحيحة لابد من أن يكون له أهداف توضع في شكل مصطلحات مقبولة للجميع، أي أن تكون " قابلة للقياس ، محددة ، مثيرة للتحدي .. الخ" ومن أهم أغراض عملية التقييم هو تحديد تحقيق البرنامج لأهدافه تلك.

المبرر الثاني : لتحديد التحسينات المطلوب إدخالها على مكونات البرنامج :

يمكن للتقييم أن يساعد في تحديد فعالية المكونات المختلفة للبرنامج التدريبي، وبعد هذا أكثر الأغراض شيوعاً في عملية التقييم. تتضمن هذه المكونات، بيئة التعليم، محتويات البرنامج، المساعدات التدريبية، مكان التدريب، الجدول الزمني للبرنامج وحتى المدرب. وعليه فإن من أهداف عملية التقييم التعرض لهذه المكونات نقداً وقياساً وتطويراً.

المبرر الثالث : لتحديد شكل العلاقة بين التكلفة والعائد في البرنامج التدريبي :

السبب الأكثر انتشاراً لإجراء عملية التقييم هو معرفة إن كان البرنامج يبرر تكاليفه أم لا . حيث يقارن هذا الجانب من التقييم بين تكاليف البرنامج، وفائدته، أو قيمته النهائية.

المبرر الرابع : لتحديد من الذي ينبغي اشتراكه في البرامج التي ستعقد مستقبلاً :

يعمل تقييم التدريب في بعض الأحيان على تحديد فوائد البرنامج وإبلاغها إلى المتوقع اشتراكهم في هذا البرنامج فيما بعد. كما يمكن أيضاً أن يساهم في تحديد ما إذا كان المشاركون في البرنامج هم بحاجة للاشتراك في مستويات أعلى من هذا البرنامج مستقبلاً.

المبرر الخامس : لتحديد المشاركين الذين حققوا أعلى أو أدنى استفادة من البرنامج :

حيث يمكن للتقييم أن يحدد من هم المشاركون الذين نجحوا ومن هم الذين أخفقوا في تطبيق المهارات والمعارف التي تلقوها، الأمر الذي له انعكاساته فيما بعد على تقييمهم في المنظمة.

المبرر السادس : للاستفادة من بيانات تقييم برنامج ما في تسويق ذات البرنامج مستقبلاً :

والأمر هنا لا يحتاج إلى مزيد من إيضاح ..

المبرر السابع : لتحديد ما إذا كان البرنامج مناسباً (هل كان التدريب هو الحل ؟) :

يمكن للتقييم في بعض الأحيان أن يحدد إذا كانت المشكلة الأصلية مشكلة تدريب حقا أم لا. وفي أغلب الأحيان يتم عقد برنامج تدريبي لحل مشاكل لم يكن لتحل بواسطة التدريب. وهنا يأتي دور التقييم في إعطاء تصور عما إذا كان التدريب مطلوباً فعلاً أم لا.

المبرر الثامن : لتأسيس قاعدة بيانات تساعد الإدارة على اتخاذ القرار :

الموضوع الرئيسي في معظم التقييمات هو اتخاذ قرار بشأن مستقبل برنامج تدريبي، ويمكن استغلال هذه المعلومات بواسطة أفراد مختلفين مهتمين

بالبرنامج مثل المدربين وإدارة تنمية الموارد البشرية، وكذا كبار المسؤولين الذين ينبغي عليهم توزيع الموارد البشرية على البرامج التي ستعقد مستقبلاً، ويمكن لنظام تقييم شامل أن يبني قاعدة بيانات في اتخاذ هذه القرارات.

وأخيراً .. يمكننا أن نضيف أن أهم مبررات تقييم التدريب تكمن في أنه أداة لتحديد قيمة البرنامج التدريبي وليس نجاح أهدافه فقط، وأنه أداة مراقبة جودة لبرامج التدريب بشكل كلي، وقبل هذا وذاك .. هو آلية ممتازة (إذ مورست بطريقة حكيمة) لبيع (BUY-IN) وتسويق فكرة الاهتمام بالتدريب لدى الإدارة العليا في المنظمة.



والحقيقة هي أننا يمكن أن نجمل كل ما سبق بأن هناك ثلاثة أسباب تجعلنا فعلاً نسعى لتقييم التدريب:

- السبب الأول: هل نجحنا فيما نفذناه من تدريب ماضٍ؟.
- السبب الثاني: هل نحن ناجحون اليوم فيما ننفذه من تدريب حاضر؟.
- السبب الثالث: كيف نتأكد أننا سننجز فيما سننفذه من تدريب مستقبلي؟.

أعزائنا المشاركين

في هذا الملتقى وبين فترة وأخرى ضمن طيات هذه المادة الحوارية سوف نقف معكم أعزائنا وقفات.. ومشاهد.. ذات دروس وعبر من واقع التدريب في منطقتنا العربية مستقاة من كتاب تقييم التدريب للدكتور عبدالرحمن توفيق وسوف نطلق على كل وقفة..

فاصل إعلاني

وإيكم الفاصل الإعلاني الثاني

حان الآن وقت تقييم البرنامج التدريبي وطلب من المدرب ترك قاعة التدريب لإعطاء المتدربين الحرية في إبداء آرائهم دون حرج حول أدائه من بين عناصر أخرى سيتم تقييمها. تنتهي جلسة التقييم وتغادر إدارة التدريب القاعة دون إعطاء المدرب تصورا كاملا عن موقفه من عملية التقييم بعد ما انتظر بخارج القاعدة (صدور حكم التقييم)، يتساءل عن دوره في تقييم المشاركين من ناحية، وحقه في الرد أو الاستفادة من الملاحظات التي ستطرح من ناحية أخرى، ومسئولته عن تطوير نفسه والآخرين من خلال إرجاع أثر موضوعي عن مشاركته.

(٢) ماذا نُقيّم؟

The What Questions

إذا قدر لنا أن نتفق على معنى : التقييم وإذا نجحنا بالإجابة على السؤال : لماذا نقيم؟ فإنه يتوجب علينا الوقوف عند السؤال : ماذا نُقيّم؟

١/٢ : هل نقيم المناخ التدريبي العام في المنظمة؟ (انظر مرفق ١)
وهنا يمكن أن نطرح عدة تساؤلات ...

- هل للتدريب في منظماتنا مكان واضح في المنظومة الاستراتيجية الكلية للمؤسسة؟
- هل التدريب .. في منظماتنا هو قضية الجميع أم هو عمل من لا عمل له؟
- هل يخضع للتدريب كل الموظفين و المدراء والقياديين في المنظمة أم لا ؟
- هل ينظر للتدريب على أنه وسيلة للارتقاء بالعمل والموظف معا؟
- عندما نرسل موظفينا للتدريب .. أيهما نهتم به أكثر .. أن يعود التدريب بالفائدة عليه هو ذاتيا. أم على المنظمة؟

(أرجو ألا يكون الجواب هنا : على الاثنين معا؟)

- هل ينظر في منظماتنا للتدريب كمفهوم على أنه :

- تدريب بمعنى *Training*؟
- أو تعليم بمعنى *Education*؟
- أو تكوين بمعنى *Formation*؟
- أو هو تنمية بمعنى *Development*؟

أو هو بمعنى آخر: هل التدريب في منظماتنا ترف .. أم استثمار؟

٢/٢ : هل نقيم درجة التزام الإدارة العليا بالتدريب ؟ (انظر مرفق ٢)

هنا .. يمكن أن نطرح عدة تساؤلات ..

- هل تعرفت الإدارة العليا في منطمتك على أهمية التدريب. وكم هي درجة اقتناعها به؟
- هل تمارس (فعلا) هذا الدعم الذي تصرح به؟
- هل هذه الممارسة (ممارسة الدعم) كافية ؟
- هل هي مستمرة؟
- هل تنتظر الإدارة العليا في المنظمة لإدارة التدريب فيها نظرة عالية التقدير والاحترام؟
- هل تشارك الإدارة العليا في حضور بعض برامج التدريب في المنظمة كمتابع؟(عدا حضورها في أوقات افتتاح وختام البرنامج)؟.

وأخيرا ..

هل تنتظر الإدارة العليا في المنظمة لنشاط التدريب فيها على أنه ترف .. أم استثمار؟

٣/٢ : هل نقيم المحتوى المتكامل للمنهج التدريبي الذي يقدم؟ (انظر مرفق رقم ٣)

وهنا .. يمكننا أن نطرح عدة تساؤلات ..

- هل تم تحديد الأهداف التدريبية للبرنامج المقدم بطريقة تعكس تماما الاحتياجات التدريبية للمشاركين؟
- هل صيغت هذه الأهداف صياغة سلوكية؟

- هل تتنوع هذه الأهداف بين المجالات : المعرفية، والمهارية، والوجدانية، بشكل متوازن؟
- ما هي درجة قوة العلاقة بين الأهداف، والمحتوى التدريبي المقدم؟
- هل يعكس وقت البرنامج توزيعاً عادلاً لمحتوى المادة التدريبية المقترحة؟
- هل يشير المحتوى التدريبي بداخله إلى ما يساعد على إمكانية نقل المتدربين لأثر التدريب إلى واقع العمل؟
- ماذا عن البنية العلمية للمحتوى التدريبي، من حيث :
 - هل هي تطرح مشكلة ما وتقدم حلولاً لها؟
 - هل تطرح نظرية ما وتقدم تطبيقات عليها؟
 - هل هي متدرجة في الصعوبة؟
 - هل هي متسلسلة في الأهمية؟
 - وهل هي تضيف شيئاً جديداً للمتدرب؟ أم هي تكرر؟

وبعبارة أخرى .. هل ينظر المتدرب للمحتوى التدريبي على أنه ترف .. أم استثمار؟

٤/٢ : هل نقيم الأساليب والأدوات التدريبية المستخدمة؟ (انظر مرفق رقم ٤)

وهنا .. يمكننا أن نطرح عدة تساؤلات ..

- هل تركز الأساليب التدريبية المستخدمة على قوانين التعلم ومبادئ تعليم الكبار التربوية والنفسية؟

- هل الأساليب التدريبية المستخدمة مناسبة لمستوى المتدربين الثقافي؟ وحاجاتهم العمرية؟
- هل الأساليب التدريبية المستخدمة مناسبة لمكان التدريب؟ وأعداد المشاركين؟ وحجم المكان؟ والوقت المتاح؟
- هل الأساليب التدريبية المستخدمة تراعى توفر التمويل الكافي لها؟ أم أننا تغدق في الإتفاق عليها دون عائد؟
- هل تراعى الأساليب المستخدمة تناسبها مع نوع البرنامج التدريبي المقدم من حيث كونه :

- برنامجاً تكوينياً (لتأهيل عدد من الموظفين الجدد؟).
- برنامجاً تنشيطياً (لتنمية مهارات موظفين ممارسين).
- برنامجاً تحويلياً (لنقل مهارات جديدة لموظفين سابقين).
- برنامجاً علاجياً (لمعالجة ضعف ملحوظ في مهارات الموظفين).

باختصار .. هل الأساليب المستخدمة في التدريب تزيد ترفاً .. أم تحوله استثماراً؟

وهنا .. لابد لنا من وقفة مع بعض أساليب التدريب المستخدمة مثل :

- تمثيل الأدوار التي ترسم لكل مشارك دوراً.
- نماذج المحاكاة التي تتطلب اتخاذ قرار من المشارك
- التقسيم إلى فرق عمل لتحفيز المتدرب على المشاركة.
- دراسة الحالة الإدارية التي تتطلب تشخيصاً لها.
- الاستبيانات ذات الصلة بموضوع البرنامج التدريبي.
- الدراسات الميدانية المصغرة التي تطلب من المشاركين بعد البرنامج.

وكذلك لا بد لنا من دراسة علاقة الأساليب أعلاه بتنمية بعض القدرات والمهارات المرتبطة بها عند جمهور المتدربين ومن مثل هذه القدرات والمهارات :

- مهارة الاتصال .. والتي ربما تكون علاقتها أكثر بأسلوب (لعب الأدوار).

- مهارة اتخاذ القرار .. والتي ترتبط كثيرا بأسلوب (نماذج المحاكاة)
- القدرة على التحفيز .. والتي ترتبط كثيرا بأسلوب (فرق العمل) .
- القدرة على اختيار البيانات ذات الصلة بالموضوع التدريبي والتي ترتبط ربما بشكل واضح باستخدام أسلوب (الاستبانات) أثناء أو بعد البرنامج.
- القدرة على الملاحظة ودقة المشاهدة والتي ترتبط كثيرا باستخدام أسلوب (الدراسات الميدانية) التي يمكن أن يلجأ إليها بعض المدربين أثناء، أو بعد البرنامج التدريبي.

٥/٢ : هل نقيم الإنفاق على التدريب ؟

وهنا .. يمكننا أن نطرح عدة تساؤلات ..

- كيف تحدد عادة في منظماتنا تكاليف البرنامج التدريبي؟
- كيف يتم التنبؤ بتكاليف البرامج التدريبية المستقبلية؟
- كيف ننظر لحسابات الربح والخسارة لبرنامج تدريبي معين؟
- هل علينا أن نحسب تكاليف التدريب بدقة وتفصيل ، أم على وجه العموم؟
- ما هي الاحتياجات الواجب اتخاذها عند حساب تكلفة التدريب؟
- هل علينا أن نحسب فقط :

تكاليف التحليل : وهي التكاليف المرتبطة بتحديد الاحتياجات التدريبية قبل

البرنامج وما يصاحب ذلك من تجهيزات.

تكاليف التقديم : وهي التكاليف التي يتطلبها تنفيذ البرنامج كأتعاب المدربين

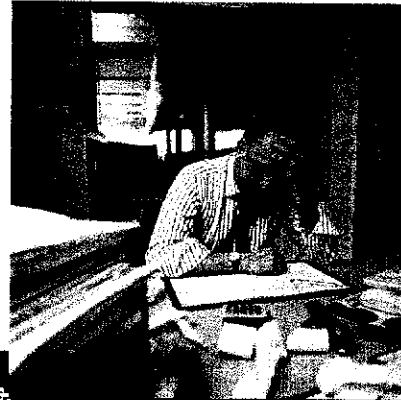
وتأجير القاعات وما شابه.

تكاليف التقييم : وهي التكاليف التي تنشأ الحاجة إليها بعد تنفيذ البرنامج

كمثل تكاليف مدة التقييم وأدواته المختلفة، والوقت

المستغرق في تعبئتها وجمعها وتحليل ما فيها ومن ثم

تصدير النتائج.



فاصل إعلاني

هل تعلم .. طبقا لرأى Warren أن الأنواع الأربعة من تكاليف التدريب أعلاه يتوزع الإنفاق عليها كالتالي :

نوع التكاليف	نسبة درجة الإنفاق
تكاليف التحليل	٢٠%
تكاليف التطوير	٣٥%
تكاليف التقديم	٣٥%
تكاليف التقييم	١٠%

أرأيتم أعزائنا المشاركين .. يعنى أن نسبة ما تنفقه على تكاليف التقييم لبرامجنا التدريبية لا يتعدى الـ (١٠%) فقط.

وهنا يبرز السؤال من جديد :

هل التدريب .. ترف .. أم استثمار ؟

٦/٢ : هل نقيم : نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل (انظر مرفق رقم ٥)

وهنا .. يمكننا أن نطرح عدة تساؤلات ..

- هل نجح المتدربون في أحداث التغيير المطلوب في سلوكياتهم بعد نهاية البرنامج؟ وما هي هذه السلوكيات المستجدة؟.
- مثال : (هل أصبحوا أكثر انضباطا .. أكثر ولاء .. أكثر إبداعا .. أقدر على العمل بروح الفريق .. الخ).
- ما حجم التحسين والتطوير في الأداء الذي طرأ داخل المنظمة كنتيجة لنقل متدربيها أثر التدريب إليها؟
- ما الذي طرأ على الكفاءة (*Efficiency*) والفعالية (*Effectiveness*) في تلك المنظمة بعد خضوع نفر من أعضائها للتدريب؟
- هل تأثرت الإنتاجية (*Productivity*) تأثراً إيجابياً في تلك المنظمة بعد التدريب؟
- ماذا عن الجودة (*Quality*)، مستوى العناية بالعملاء (*Customer Care*) بعد التدريب ؟

٧/٢ : ... ويبقى السؤال الأخير هنا في حوارنا حول: ماذا نُقيّم؟ و هو:

- هل يمكن أن نُقيّم.. عملية التقييم ذاتها.. أم أنها معفية هي الأخرى من ذلك؟.. سؤال يستحق التحاور حوله داخل أروقة الملتقى.

وأخيراً ..

هل تعدلت نظرة الموظفين إلى التدريب

من كونه ترفاً .. إلى كونه استثماراً أم لا؟

(٣) من يُقِيم؟
The Whom Questions

إذا قدر لنا أن نتفق على معنى : التقييم وإذا نجحنا في الإجابة على السؤال : لماذا نقيم؟ وإذا اتفقنا على : ماذا نقيم؟

فإنه يتوجب علينا الوقوف عند السؤال من يُقِيم ؟ (أى من الذى يخضع للتقييم؟)

١/٣ : هل نقيم المتدرب كمشارك في البرنامج؟ (انظر مرفق رقم ٦)

وهنا .. يمكننا أن نطرح عدة تساؤلات ..

- هل يناقش المتدرب ما يطرح داخل البرنامج بموضوعية؟
- هل لديه رغبة للتعلم؟
- هل يتمتع بروح المبادرة في طرح أفكاره؟
- ماذا عن الالتزام .. والحضور .. والمواظبة.
- هل هو منصت . قوي الملاحظة؟ يعطى لمحدثه الاهتمام الكافي؟
- ماذا عن روح الجماعة لديه؟ تواصله مع الآخرين؟
- ما هي نوع الأسئلة التي يطرحها؟ والإجابات التي يقدمها على أسئلة المدرب؟
- هل يكثر من انتقاد مؤسسته داخل قاعة التدريب؟ أم لا؟
- وأيضاً.. هل نقيم في المتدرب: المؤهل أم القدرة؟، الدافعية أم المهارة؟، والمواصفات الشخصية أم القدرات الوظيفية؟

وأخيراً ..

هل يشعر أن وجوده في هذا البرنامج التدريبي أو ذلك.. هو ترف .. أم استثمار؟

٢/٣ : هل نقيم المدرب؟ (انظر مرفق رقم ٧)

وهنا يمكن أن تطرح العديد من الأسئلة منها :

- هل يتمتع المدرب بالأريحية الكافية التي تجعله مقبولاً؟
- هل يبدو المدرب مقتنعاً لجمهور المتدربين من حيث تمكنه من مادته العلمية؟
- هل لدى المتدرب القدرة على التحلي بالمرونة في طرح وجهات نظره على المتدربين، واستعداده لتقبل الرأي الآخر.
- هل هو متفهم للعملية التدريبية؟ أم لا ؟ بمعنى هل يملك الحماس، والتفرغ الكافيين للمهنة. مما يجعله محترفاً لها ؟ أم هو مجرد هاو لها فقط؟
- هل هو أكاديمي (Academic) أم ممارس (Practitioner) ، أم هو مزيج من هذا وذاك؟

وأخيراً ..

هل ينظر للتدريب ابتداءً ..

على أنه ترف .. أم هو في نظره استثماراً ؟.

٣/٣ : هل نقيم دور المدير المباشر للمتدرب ؟

ولعلنا هنا .. لا نحتاج إلى أن نطرح تساؤلات بديهية واضحة حول دور المسئول المباشر للمتدرب في نجاح أو فشل العملية التدريبية ككل، ذلك أن مثل هذه التساؤلات ستكون الإجابة عليها من باب : توضيح الواضحات .. (والذي هو بالمناسبة من المعضلات؟).

إن ما نحتاج أن نلفت الانتباه إليه هنا فيما يتعلق بسؤالنا حول دور المدير المباشر للمتدرب في العملية التدريبية هو أن هذا الدور تتنازعه ثلاث مراحل هي : مرحلة ما قبل التدريب .. وأثناء التدريب .. وبعد التدريب ، كما يجب أن يتكامل هذا الدور (أي دور المدير المباشر) مع دور كل من المدرّب و المتدرب سواء بسواء.

وربما يوضح الجدول التالي، ما عجزت الكلمات السابقة أن توضحه.

جدول يوضح العلاقة بين

٣ مكونات هي : المدرّب / المتدرب / المدير.

و ٣ مراحل هي : قبل / أثناء / بعد التدريب.

	قبل التدريب	أثناء التدريب	بعد التدريب
المدرّب			
المتدرب			

أعزائنا المشاركين

في هذا الملتقى وبين فترة وأخرى ضمن طيات هذه المادة الحوارية سوف نقف معكم أعزائنا وقفات.. ومشاهد.. ذات دروس وعبر من واقع التدريب في منطقتنا العربية مستفأة من كتاب تقييم التدريب للدكتور عبدالرحمن توفيق وسوف نطلق على كل وقفة..

فاصل إعلاني

وإليكم الفاصل الإعلاني

مدرّب يبدأ منذ اللحظة الأولى في تدعيم علاقاته الشخصية مع عدد من المتدربين (المؤثرين) ويطلب منهم إعطائه (بصورة غير مباشرة) تقييماً متميزاً لأدائه، أو إلقاء كلمة في نهاية البرنامج تبرز أداءه المتميز بهدف الارتفاع بالمستوى العام لأداء البرنامج، ومدى الحاجة الشديدة والماسة له كمدرّب يجب الاستعانة به (باستمرار).

(٤) من يقيّم؟
The Who Questions

إذا قدر لنا أن نتفق على معنى التقييم؟
وإذا نجحنا في الإجابة على السؤال : لماذا نقيّم؟ *Why?*
وإذا اتفقنا على : ماذا نقيم؟ *What?*
وإذا حددنا الإجابة على السؤال : من يقيّم؟ *Whom?*
فأنه يتوجب علينا أن نتعامل مع السؤال : من يقيّم؟ *Who?*

وقد نتفق (أو نختلف ربما) هنا على أن المستويات الثلاثة السابقة (المدرّب / المتدرّب / المدير) يمكن أن يمارسوا دوراً مزدوجاً في عملية التقييم، فتارة هم من يقيّم؟ (*Whom*). وتارة هم من يقيّم؟ (*Who*).
ورغم أن هذا صحيح تماماً .. إلا أن هذا لا يعني أنه لا يمكننا إشراك أطراف أخرى في عملية التقييم.

ومن هذه الأطراف ما نسميهم اليوم :-

- الاستشاريون الخارجيون (كأفراد).
- أو بيوت الخبرة الخارجية.
- أو الاستشاريون المحليون (كموظفين دائمين لدى الجهة).

وأيضاً :

- مدراء إدارات التدريب أو الموارد البشرية في المنظمات.
- ... وآخرون.

١/٤ : تقييم المستشار الخارجي (انظر مرفق رقم ٨) :

ويمكننا هنا أن نطرح بعض التساؤلات مثل :

- هل يهتم المستشار الخارجي أثناء تقييمه للعملية التدريبية بالعملية ذاتها. أم أنه يحاول تطويع ما يجده فيها لتلائم الحلول السابقة الموجودة ابتداءً في الكتب والمراجع التي لديه ليقوم بعد ذلك بتقديم هذه الحلول (المعدة سلفاً) على أنها هي النتائج الميدانية التي أفرزتها عملية التقييم؟
- هل يمارس (الاستشاري المذكور) عملية تقييم التدريب بذاته، مستخدماً خبراته هو، أم يعهد بها إلى مساعديه وربما تلاميذه، ممن هم أقل خبرة، مع رقابة غير كافية عليهم.
- هل يعطى الاستشاري وعوداً فوق قدراته عند تصديه لتقييم التدريب؟
- هل يستخدم هذا الاستشاري ما يقع بين يديه من بيانات قبل أو أثناء أو بعد إجراء عملية التقييم استخداماً لا مهنيًا، مما قد يفشى أسراراً للمؤسسة موضع التقييم، ويضر مصالحها؟
- هل يطبق هذا الاستشاري شعار أن : المستشار مؤتمن .. ؟ وهل يفصح عما تظهره نتائج التقييم بأمانة وصدق؟ (وبالذات للإدارة العليا في المنظمة).

وأخيراً ..

هل يؤمن هذا الاستشاري ابتداءً بأن ما يقوم به من تقييم للتدريب إنما هو محاولة لتغيير نظرة المنظمة ككل لهذا التدريب .. من كونه ترفاً .. إلى صيرورته استثماراً؟.

(٥) متى نُقيّم؟

The When Questions

إذا قدر لنا أن نتفق على معنى التقييم.

وإذا نجحنا في الإجابة على السؤال : لماذا نُقيّم؟ *Why?*

وإذا اتفقنا على : ماذا نُقيّم؟ *What?*

وإذا حددنا الإجابة على السؤال : من يُقيّم؟ *Whom?*

وإذا اخترنا إجابة واضحة للسؤال، من يُقيّم؟ *Who?*

فإنه يتوجب علينا أن نلج مباشرة إلى السؤال : متى نُقيّم؟ *When?*

وإذا كان هناك من يجيب بأن عملية التخطيط لتقييم التدريب عليها أن تبدأ عند وضع الخطة التدريبية، أي عند تحديد الأهداف، بل حتى عند البدء في تحديد الاحتياجات فإن هذا الفهم يعني... أننا يمكننا أن نتعامل مع تقييم التدريب ضمن ثلاث مراحل زمنية هي:

(أنظر مرفق رقم ٩)

١/٥ : التقييم قبل التدريب :

- ما مدى موضوعية أهداف التدريب وهل تمت صياغتها بطريقة صحيحة؟
- ما مدى كفاية ودقة وحدثة المعلومات المستخدمة في تصميم البرنامج التدريبي؟
- ماذا عن استخدام الأسس المناسبة لتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية؟

- ماذا عن سلسلة تصميم مكونات البرنامج التدريبي (من حيث الشمول، والتوازن، والتناسب، والتدرج في الصعوبة، ... الخ)
- ما مدى سلامة ترشيح المتدربين طبقاً لمعايير البرنامج موضوع التقييم؟
- ما مدى دقة اختيار المدربين المتخصصين؟ وما هي آليات ذلك؟
- ما مدى كفاءة التجهيزات والمعدات والمكان والخدمات الإدارية التي ستقدم في فترات الراحة .. وغير ذلك .

٢/٥ : التقييم أثناء التدريب :

- هل يتم التأكد من مدى استيعاب المشاركين لموضوعات البرنامج أثناء انعقاده؟
- هل يتم التأكد من المشاركة الفعلية و الموضوعية للحضور؟
- هل يتم التأكد من التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج أثناء عرضها والالتزام بالمواد التدريبية المدرجة في المذكرة الموضوعية؟
- هل يتم التأكد من الاستخدام الأمثل للوقت و التوزيع الحقيقي لموضوعات البرنامج على الوقت المتاح ؟
- هل يتم التأكد من تحقيق البرنامج لمضمون الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها قبل البدء بالبرنامج؟
- هل يتم التأكد من مستوى التقدم في أداء ومهارة المشاركين أثناء البرنامج؟
- هل يتم التأكد من حل أية مشكلات قد تطرأ أثناء البرنامج؟
- هل يتم التأكد من مستوى الخدمات الإدارية المقدمة أثناء البرنامج؟ (وهل كانت وفقاً لم تم الإعداد له مسبقاً؟)
- ما مدى كفاءة استخدام الوسائل التدريبية المساعدة أثناء عقد البرنامج؟
- ماذا عن تغطية جميع الموضوعات التي من المقرر تغطيتها من قبل المدرب أثناء البرنامج؟

٣/٥ : تقييم التدريب بعد تنفيذ البرنامج :

ويمكننا هنا أن نطرح بعض التساؤلات مثل :

- ما المستوى الذي حققه المتدربون في استيعاب موضوعات البرنامج بشكل عام؟
- كيف كان مستوى أداء المديرين من وجهة نظر المتدربين؟ وكيف كانت ردود أفعالهم حيال البرنامج؟
- كيف كان مستوى أداء المشرفين على البرنامج؟
- ماذا عن قياس مدى التعلم الذي حازه المتدربون خلال البرنامج؟
- ماذا عن قياس فاعلية التدريب والآثر الذي تركه البرنامج على سلوكيات المتدربين؟
- ماذا عن قياس العائد على الاستثمار (ROI) في هذا البرنامج؟

٤/٥ : تقييم التدريب بعد فترة من تنفيذ البرنامج:

وهو يسمى هذا التقييم أحياناً بتقييم المتابعة.

وهنا يمكننا أن نتحاور حول علاقة تقييم المتابعة بكل من:

١/٤/٥: العناصر المتعلقة بالبرنامج التدريبي ذاته من حيث أهدافه،

محتواه، تنفيذه، ونتائجه.

٢/٤/٥: العناصر المتعلقة بسلوك المتدرب ذاته من حيث احتياجاته،

والمعلومات التي استفادها، والمهارات التي اكتسبها، والأداء الذي تطور لديه.

٣/٤/٥: العناصر المتعلقة بأداء المنظمة ككل، من حيث إنتاجيتها،

وربحيتها، ورضى عملائها، ... وغير ذلك.

وتوضح الجداول الثلاثة أدناه (التي استقيناها من شرائح مهمة للدكتور علي عبدالوهاب) نوع العلاقة بين العناصر الثلاثة أعلاه، وبين مراحل التدريب الأربعة: قبل.. وأثناء.. وبعد.. ومن ثم تقييم المتابعة.

جدول رقم (١)

عناصر تقويم برامج التدريب

العنصر	المرحلة	قبل	أثناء	بعد	متابعة
أهداف التدريب		✓	✓	✓	-
تنظيم التدريب		✓	✓	-	-
عملية التدريب		-	✓	-	-
نتائج التدريب		-	✓	✓	✓

جدول رقم (٢)

عناصر تقويم المتدرب

العنصر	المرحلة	قبل	أثناء	بعد	متابعة
الاحتياجات		✓	-	-	-
رد الفعل		-	✓	✓	-
المعلومات		✓	✓	✓	-
السلوك		✓	✓	✓	✓
الأداء		✓	-	✓	✓

جدول رقم (٣)

عناصر تقويم الأداء التنظيمي

العنصر	المرحلة	قبل	أثناء	بعد	متابعة
الإنتاجية		✓	-	✓	✓
الإنظام		✓	-	✓	✓
الشكاوي		✓	-	✓	✓
المنازعات		✓	-	✓	✓
الفاقد / الضياع		✓	-	✓	✓
التكلفة / العائد		-	-	✓	✓

أعزائنا المشاركين

في هذا الملتقى وبين فترة وأخرى ضمن طيات هذه المادة الحوارية سوف نقف معكم أعزائنا وقفات.. ومشاهد.. ذات دروس وعبر من واقع التدريب في منطقتنا العربية مستقاة من كتاب تقييم التدريب للدكتور عبدالرحمن توفيق وسوف نطلق على كل وقفة..

فاصل إعلاني

وإليكم الفاصل الإعلاني

متدرب تربطه بأحد رجال الإدارة العليا علاقات نسب أو صداقة حميمة يبادر يوميا بنقل كل ما يدور في القاعة إليه، في أحاديث هاتفية خلال فترات الراحة .. يحدث بينه وبين المدرب عدم اتفاق حول بعض النقاط ويخرج منها خاسرا، فيعمل على استفزاز الإدارة العليا وإثارتها لتتخذ موقفا من (هذا المدرب). وبالفعل - ينجح في خلق دائرة رقابة وتقييم مستمر للمدرب تربكه طول فترة البرنامج، وينتهي الأمر بفشل المدرب وسقوطه ضحية عدم قدرته على الاتفاق مع أحد المتدربين من ذوى النفوذ والعلاقة مع الإدارة صاحبة القرار.

(٦) أين نُقيّم ؟
The Where Questions

إذا قدر لنا أن نتفق على : معنى التقييم.

وإذا نجحنا في الإجابة على السؤال : لماذا نقيم؟ *Why?*

وإذا اتفقنا على : ماذا نقيم؟ *What?*

وإذا حددنا الإجابة على السؤال : من يقيّم؟ *Whom?*

وإذا اخترنا إجابة واضحة للسؤال ، من يقيّم؟ *Who?*

وإذا عرفنا الإجابة على السؤال: متى نقيّم؟ *When?*

فإنه يتوجب علينا أن نطرح السؤال : أين نقيم؟ *Where?*

بمعنى هل نحري تقييمنا داخل قاعة التدريب فقط؟ أم يمكن أن ينتقل معنا التقييم إلى موقع

العمل؟، وبمعنى آخر: هل يمكن أن يتم تقييم التدريب على رأس العمل؟

ولعل نظرة دقيقة فاحصة إلى المرفق رقم (١٠) قد تفيد في تطوير بعض الإجابات على

التساؤل أعلاه (انظر مرفق رقم ١٠).

أعزائنا المشاركين

في هذا الملتقى وبين فترة وأخرى ضمن طيات هذه المادة الحوارية سوف نقف معكم أعزائنا وقفات.. ومشاهد.. ذات دروس وعبر من واقع التدريب في منطقتنا العربية مستقاة من كتاب تقييم التدريب للدكتور عبدالرحمن توفيق وسوف نطلق على كل وقفة..

فاصل إعلاني

وإليكم الفاصل الإعلاني

مدرّب بجهة خارجية، يصر على خرق بعض القواعد وأسس العمل الخاصة بالمنشأة التي يدرّب بها بدعوى أنه (حر فيما يفعل) فيصر على " التدخين أثناء التدريب " أو طلب المشروبات أثناء تقديم موضوع التدريب ، أو إنهاء المحاضرة قبل موعدها، أو إنهاء يوم التدريب قبل الساعات المقررة ليلحق بالطائرة، أو القطار ، أو حتى موعد آخر لمحاضرة أخرى لعميل آخر، أو ليعود لوطنه قبل نهاية يوم عمل، أو لحضور اجتماع هام ليضرب بذلك عصفورين بحجر واحد ، بدعوى أنه الخبير والأستاذ، فكيف تفرض عليه (القيود)؟.

(٧) بأي أداة نُقيم؟ The Which Questions

إذا قدر لنا أن نتفق على : معنى التقييم.

وإذا نجحنا في الإجابة على السؤال : لماذا نقيم؟ *Why?*

وإذا اتفقنا على : ماذا نقيم؟ *What?*

وإذا حددنا الإجابة على السؤال : من يقيّم؟ *Whom?*

وإذا اخترنا إجابة واضحة للسؤال ، من يقيّم؟ *Who?*

وإذا عرفنا الإجابة على السؤال: متى نقيّم؟ *When?*

فإنه يتوجب علينا أن نطرح السؤال : أين نقيم؟ *Where?*

فإنه يتوجب علينا أن نتعامل مع السؤال الذي يقول، بأي أداة نقيّم؟ *Which?*

وما نعنيه بالسؤال الأخير أعلاه : هو كيفية التعامل مع عدد من أدوات أو طرق التقييم المختلفة ومن أمثلة هذه الطرق ليس إلا ما يلي:

- استمارة متابعة و تقييم متدرب والتي يستوفيهها المدرب عن كل متدرب في البرنامج من حيث درجة التزامه ومدى مشاركته وتفاعله خلال البرنامج .
- استمارة استطلاع رأي مدرب والتي يوضح فيها مدى كفاية تجهيزات التدريب ومدى تفاعل المتدربين مع المادة العلمية.
- استمارة استطلاع رأي المتدرب حول البرنامج ككل.
- استقصاء آراء رؤساء المتدرب حول تطوير الأداء والتغير الذي قد يكون حدث في السلوك.

- تقارير تقييم أداء المتدربين أثناء العمل نتيجة للتدريب الذي حصلوا عليه.
- اختبارات قصيرة للمتدربين خلال البرنامج التدريبي أو بعد انتهائه.
- الحالات و التمارين العملية وورش العمل خلال البرنامج ،
- تكليف المتدرب بإعداد بحث تطبيقي مصغر.
- مقارنة معدلات أداء الأفراد قبل وبعد التدريب لقياس وتقييم درجة التغير في المهارات السلوكية والاتجاهات والقيم .
- اختبارات التعرف على الميول والمواقف : وتستخدم لجمع المعلومات عن مواقف المشاركين فيما يتعلق بطرق العمل وقيمه وغير ذلك، وتجرى قبل التدريب وبعده لقياس ما أحرز من تقدم.
- تقارير التتبع والمراقبة أثناء العمل : لتحديد مدى التحسن في مهارات المشاركين.
- تقارير الإنتاجية : وتقيس التحسن الفعلي في الأداء بناء على معلومات حقيقية متعلقة بالعمل.
- المسوحات التي تتم بعد التدريب : وتجرى دورياً، لقياس التقدم المستمر ودرجة التحسن في الأداء.
- عمليات مقارنة الاحتياجات والأهداف: والتي يقوم بها المدربون والمسؤولون والأعضاء المشاركون في التدريب لتحديد مدى تطابق أهداف البرنامج مع الاحتياجات التدريبية ومدى تناسب البرنامج مع استعدادات المشاركين.
- رأى الخبراء : وهم المتخصصون في إعداد البرامج والمناهج التدريبية.
- تقويم المدربين : على أيدي اختصاصيين محترفين لتحديد كفاءات المدربين وقدراتهم الفعلية.
- تحليل التكاليف : ويتم احتساب كلفة المتدرب الواحد من التجهيزات والطعام والتسهيلات والمصاريف والسفر وغيرها، ومن ثم تحسب تكلفة التدريب الكلية للفرد الواحد.
- تحليل فعالية الاتفاق : وهو دراسة مقارنة لكل فعالية من فعاليات برامج التدريب.
- الملاحظات الشخصية : وتعنى الحضور إلى مناطق العمل وتدوين ملاحظات شخصية عما يجرى من نشاط .

ويحق لنا قبل أن نغادر الحديث حول إجابة السؤال : بأي أداة نقيّم؟ أن نتطرق إلى بعض الوقفات التي تهدف إلى تسليط الضوء بشيء من الإسهاب على عدد من الأدوات التي أجمالنا ذكرها أعلاه .

١/٧ : نماذج الاستقصاء *Questionnaires* :

والتي قد تكون عالمية المنشأ والتقنين (انظر مرفق رقم ١١ - لنماذج عالمية لمقاييس الشخصية)، أو قد تكون عالمية المنشأ محلية التقنين (بعد التعريب)، أو ربما كانت هذا الاستقصاء من النوع الذي يتم تطويره محليا (داخل المنظمة) دون أن يخضع بالضرورة لعمليات تقنين علمية.

وبالتأكيد، تختلف مثل هذه الاستقصاءات فيما تطرحه من أسئلة وما تقيسه من متغيرات، حيث يكمن أن تتنوع أنماط الأسئلة التي تطرحها مثل هذه الاستقصاءات بين: (انظر مرفق رقم ١٢)

- السؤال ذو النهاية المفتوحة.
- السؤال الثنائي الإجابة.
- السؤال المتعدد الإجابة.
- السؤال ذو التصنيف المتدرج.

٢/٧ : مسوح الاتجاهات (*Attitudes*) : (انظر مرفق رقم ١٣)

وتشكل نوعاً من أنواع استطلاع رأى المشاركين في قضية أو موقف ما يرتبط بموضوع البرنامج.

ولعل أهم ما يجب مراعاته في مثل هذه المسوح هو التأكد من أنه قد تم تحديد الاتجاه المراد قياسه عن طريقها وأن تأتي سلسلة وسهلة ذات لغة ميسرة قدر الإمكان، وألا تكون إجابات المشاركين فيها دالة بشكل أو بآخر على هوياتهم أو أسمائهم الشخصية.

٣/٧ : الاختبارات التحريرية : (انظر مرفق رقم ١٤)

تعتبر مقارنة الدرجات التي يحصل عليها المتدربون قبل التدريب وبعده من الوسائل الفعالة في تقويم برامج التدريب، ويشير ازدياد الدرجات في الاختبار نفسه بعد التدريب إلى ارتفاع في المهارة أو المعرفة أو تغيرات جيدة في السلوك لدى المتدرب. ويمكن تقسيم طرق الاختبار إلى نوعين :

١/٣/٧ : المقارنة بالمتوسط العام للمجموعة *Norm-Referenced Tests*:

وهي التي تقارن بين علامات المتدرب ومتوسط علامة المجموعة ككل وللحصول على متوسط له قيمة علمية ينبغي أن تكون المجموعة المقارن بها كبيرة العدد نسبياً.

٢/٣/٧ : الاختبار بالمعايير *Criterion-Referenced Tests*:

وفيها يقاس أداء المتدرب مقارنة بمعايير محددة سلفاً هي أهداف التدريب، وتركز هذه الطريقة على تحديد حصيلة المشاركين من خلال ميزان مستوى الأداء المتعلق بكل هدف من الأهداف، بحيث يعد كل من يحوز تلك المستويات محققاً للمعايير المحددة سلفاً في برنامج التدريب.

٤/٧ : اختبارات الأداء (انظر مرفق رقم ١٥)

وهي التي تتطلب إثباتا عمليا للمهارات أو التحصيل العلمي في مجالات معينة كاستخدام الحاسوب الآلي أو الإبداع الفني أو اجتياز اختبار مهارات وقدرات ومواهب فكرية أو علمية أو عملية.

٥/٧ : المقابلة الشخصية (انظر مرفق رقم ١٦)

ورغم كونها تتنوع بين المقابلة المقننة وغير المقننة إلا أن من أهم ما تعانيه عمليات تقييم التدريب باستخدام أداة المقابلة هي ضعف تدريب المحاورين على إجراءات إتمام المقابلة المطلوبة بنجاح وفعالية.

٦/٧ : الملاحظة (انظر مرفق رقم ١٧)

ومن أهم ما ينصحنا به المختصون في موضوع استخدامنا لأداة الملاحظة كأداة لتقييم التدريب أن نركز على ما يلي :

١/٦/٧ : ضرورة تدريب من سيقوم بالملاحظة تدريباً جيداً؟

٢/٦/٧ : ضرورة أن تكون قائمة السلوكيات المطلوب ملاحظتها مرتبة

بصورة منهجية.

٣/٦/٧ : ضرورة تقنين قدرة الملاحظ (قدر الإمكان) على تفسير

السلوك الذي تتم ملاحظته.

٤/٦/٧ : ضرورة الحد (قدر الإمكان) من التحيز الشخصي لدى

الملاحظين.

٧/٧ : سجلات الأداء (انظر مرفق رقم ١٨)

وهي بالمناسبة أداة تقييم غنية إذا تم استخدامها على مرحلتين : قبل التدريب .. وبعده، الأمر الذي سيتيح لمن سيقوم بالتقييم فرصة لمقارنة أداء من خضع للتدريب قبل وبعد البرنامج.

ولابد من التأكد هنا على أن كافة الأدوات المشار إليها سابقا ترتبط بدرجة أو بأخرى مع مستويات التقييم الخمسة التي سبق وأن أشرنا إليها مع بداية هذه المادة الحوارية والجدول التالي يبين مثل هذه العلاقة .

(مقارنة لأدوات التقييم الشائعة وعلاقتها بالمستويات الخمسة)

الحدود	المزايا	مستويات التقييم					الأدوات
		العائد	النتائج	التطبيق	التعلم	التفاعل	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ قد لا يتم جمع معلومات دقيقة. ▪ عدم انتظام ظروف الإجابة في موقع العمل. ▪ تحديد السرعة بواسطة المجيب. ▪ من النادر التحكم في معدل العائد. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ انخفاض التكاليف. ▪ زيادة الأمان. ▪ خيار عدم ذكر الاسم. ▪ تحديد السرعة بواسطة المجيب. ▪ تنوع الخيارات. 		✓	✓		✓	نماذج الاستقصاء
<ul style="list-style-type: none"> ▪ بدائل سابقة التحديد. ▪ اختبارات الإجابات. ▪ الاعتماد على الإحصائيات قد يشوه الأداء. ▪ قد لا تعكس المشاعر الحقيقية. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ إمكانية المعايرة. ▪ سرعة المعالجة. ▪ سهولة العرض. 		✓	✓		✓	مسح اتجاهات
<ul style="list-style-type: none"> ▪ قد تشكل تهديدا للمشارك. ▪ احتمال وجود علاقة ضعيفة مع أداء العمل. ▪ الاعتماد على الإحصائيات قد يشوه الأداء. ▪ احتمال وجود تحيز بالمفاهيم؟ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ انخفاض تكاليف الشراء. ▪ سهولة جمع الدرجات. ▪ سرعة المعالجة. ▪ سهولة العرض. ▪ إمكانية واسعة للعينات. 				✓		الاختبارات الكتابية

الحدود	المزايا	مستويات التقييم					الأدوات
		العائد	النتائج	التطبيق	التعلم	التفاعل	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تستهلك وقتنا ▪ عادة ما تكون المحاكاة صعبة. ▪ تكاليف عالية. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاعتمادية. ▪ المحاكاة. ▪ الموضوعية. 	✓		✓	✓		اختبار الأداء
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مؤثرات ذات ردود أفعال عالية. ▪ ارتفاع التكاليف. ▪ تهديد وجهها لوجه. ▪ عمل مكثف. ▪ ضرورة الاستعانة بمدربين. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ المرونة. ▪ فرصة التحقق. ▪ إمكانية التعمق. ▪ اتصال شخصي. 		✓	✓		✓	المقابلات الشخصية
<ul style="list-style-type: none"> ▪ احتمال التقاطع ▪ تأثير ارتجاعي لا يمكن الاعتماد عليها ▪ ضرورة الاستعانة بمدربين. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم وجود تهديد للمشاركة. ▪ طريقة ممتازة لقياس التغيير بالسلوك. 	✓		✓		✓	الملاحظة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ قصور المعرفة بمعايير حفظ واستيعاد السجلات. ▪ تعارض نظام المعلومات الطبيعية غير المباشرة للبيانات الحاجة إلى التحويل إلى نموذج قابل للاستخدام. ▪ إعداد السجلات لأغراض أخرى. ▪ ارتفاع تكاليف الجمع أحيانا. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ محل ثقة. ▪ الموضوعية. ▪ قائمة على أساس العمل. ▪ سهولة المراجعة. ▪ أقل حد من التأثير الارتجاعي. 	✓	✓	✓			سجلات الأداء

▪ المصدر : كتاب تقييم التدريب (د. عبدالرحمن توفيق) ١٩٨٨ - بتصرف.

الخاتمة

وختاماً؟ لا بد من العودة إلى ما أكدنا عليه في بداية هذه المادة الحوارية من العلاقة الوثيقة بين عملية تقييم التدريب (كمرحلة ختامية) وعملية تحديد الاحتياجات لعملية (تمهيدية). وعليه.. فإن مقارنة الأدوات أعلاه (وغيرها كثير) ينبغي النظر إليه من زاوية تقييم التدريب، ومن زاوية تحديد الاحتياجات التدريبية سواء بسواء.

وهنا... نقتبس هذه المقارنة التي يلخصها الجدول أدناه بين عدة طرق لتحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بأدوات التقييم التي ناقشنا بعضاً منها سابقاً.

خمسة عناصر لتقويم التدريب

العنصر	المرحلة	قيمة المعلومات المحصلة	مجموية لقياس	فائد (النسبة الفعلية)	كثافة الاستخدام
1	رد الفعل	-	-	-	+
2	التعلم	-	-	-	+
3	السلوك	+	+	+	-
4	النتائج	+	+	+	-
5	العائد	+	+	+	-