

الفصل العاشر

مراحل التدريب : تقييم التدريب

- ❖ تعريف تقييم التدريب.
- ❖ أهداف تقييم التدريب.
- ❖ عواقب عدم تقييم التدريب.
- ❖ الأسس العامة لتقييم التدريب.
- ❖ أنواع تقييم التدريب.
- ❖ عناصر تقييم التدريب.
- ❖ كيف تقاس نتائج التدريب ؟
- ❖ نماذج تقييم التدريب.
- ❖ أدوات تقييم التدريب.
- ❖ مراحل تقييم التدريب.
- ❖ دراسات ميدانية عن تقييم التدريب

مراحل التدريب : تقييم التدريب

تعريف تقييم التدريب :

مرحلة تقييم التدريب هي المرحلة الأخيرة في مراحل التدريب. وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التدريبي والارتقاء به، وتحسين خطة التدريب وتطويرها..

ويشير جرينيل Grinnel إلى مصطلح التقييم بأنه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها.

ويرى أرمسترونغ Armsterong أن تقييم التدريب هو أية محاولة للحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية عن تأثير البرنامج التدريبي، ولتحديد قيمة التدريب في ضوء تلك المعلومات.

ويعرف مايك ويلز Mike Wills تقييم التدريب بأنه سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة.

وترجع أهمية تقييم التدريب كما يقول برانلي Branley إلى جمع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الفعالة المرتبطة باختيار وتبني وتعديل الأنشطة التدريبية المختلفة.

وتقييم التدريب ليست بالعملية السهلة، وإنما هي عملية معقدة، ومستمرة، سواء قبل أو أثناء أو بعد تنفيذ البرنامج التدريبي.

وتقييم التدريب عملية هادفة لقياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج تدريبية، ويستخدم في ذلك عدة أدوات منها على سبيل المثال: الاستقصاءات والملاحظة والتقارير والاختبارات.

ومن المهم في هذا السياق أن نوضح الفرق بين التقييم والتقييم، فالتقييم Evaluation أهم وأشمل من التقييم Assessment ، والأخير يتوقف عند مجرد إصدار الحكم على قيمة الأشياء، بينما يتضمن مفهوم التقييم بالإضافة إلى ما سبق . عملية تعديل وتصحيح الأشياء التي تصدر بشأنها الأحكام.

بمعنى أن التقييم هو إحدى خطوات التقييم، وهدفه تحديد المستوى الحالي لبرنامج أو مشروع أو خدمة أو لمنظمة.. أما التقييم فهو المرحلة اللاحقة التي تهدف إلى تحسين وتعديل وتطوير هذا المستوى الحالي لهذا البرنامج أو المشروع أو الخدمة أو المنظمة...

وهذا ويمكن تعريف مصطلح التقييم بأنه القيام بمجموعة من الإجراءات العلمية التي تهدف إلى تقدير ما يبذل من جهود لتحقيق أهداف معينة في ضوء ما أتفق عليه من معايير وما وضع من تخطيط مسبق. والحكم على مدى فاعلية وكفاءة هذه الجهود وما يصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء.

أهداف تقييم التدريب :

بصفة عامة يمكن تحديد ثلاثة أهداف رئيسية تسعى عملية تقييم التدريب إلى تحقيقها هي :

١. التعلم : إن التقييم جزء رئيسي في العملية التدريبية لذا فهو يهتم بمعرفة مدى التعلم الحاصل أو التحسن والتطوير نتيجة للعملية التدريبية.
٢. الإثبات: وينطوي هذا الهدف على محاولة تقديم إثبات أو أدلة على أن النشاط التدريبي حقق نتائج معينة أو تطورات معينة.
٣. ترشيد العملية التدريبية في المستقبل: حتى يصب التدريب الذي يقدم أكثر كفاءة وفعالية.
٤. التطوير: ويعني ذلك تطوير البرامج المستقبلية بحيث تصبح أكثر فعالية، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في البرامج الحالية.

عواقب عدم تقييم التدريب :

يرصد جل بروكس Jill Brookes في كتابه "قدرات التدريب والتطوير" والمنشور عام ١٩٩٥ عواقب عدم تقييم التدريب في عشرة نقاط هي كالتالي:

١. المدرب لا يستطيع الحكم على أدائه الخاص.
٢. مدير التدريب لا يستطيع الحكم على مستوى مدربه.
٣. لا يمكن فحص فعالية مذكرة التصميم.

٤. لا يمكن معرفة ردود أفعال المتدربين نحو التدخل.
٥. المتدربون لا يمكن أن يقيسوا أو يفحصوا أو يسجلوا تقدمهم بدون وجود معايير واضحة ومعلومات مرتدة "تغذية عكسية".
٦. فقد فرص لتحريك المتدربين.
٧. إضافة التغيير في الأداء إلى التدخل تعتبر مستحيلة.
٨. نقل التعلم لا يمكن قياسه.
٩. المستفيد ليس لديه وسيلة يقيس بها فعالية التدخل.
١٠. المستفيد لا يستطيع قياس التكاليف والمنافع للتدخل.

الأسس العامة لتقييم التدريب :

لتقييم التدريب بطريقة سليمة ومهنية، فلا بد من مراعاة مجموعة من

الأسس، نذكر منها:

١. أن يتم التقييم بشكل موضوعي.
٢. أن يسترشد التقييم بالمنهج العلمي.
٣. أن يكون التقييم عملية مستمرة.
٤. أن يتم التقييم بشكل جماعي.
٥. أن يكون التقييم شاملاً.
٦. أن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس.

٧. من الأهمية أن يعاد النظر في برنامج التقييم بين الحين والآخر في ضوء التغيرات التي تحدث في برامج التدريب والتقدم والتطور في أساليب ووسائل التقييم.

٨. أن يكون التقييم اقتصادياً في الوقت والجهد والنفقات بقدر الإمكان.

أنواع تقييم التدريب :

هناك أنواع عديدة من تقييم التدريب نذكر منها على سبيل المثال:

١. تقييم جزئي وتقييم كلي أو شامل.
٢. تقييم كفي وتقييم كمي وتقييم كفي كمي.
٣. تقييم داخلي وتقييم خارجي.
٤. تقييم مستمر وتقييم نهائي.
٥. تقييم قبلي وتقييم بعدي.
٦. تقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم أثناءه وتقييم بعد إنتهاءه وتقييم بعد إنتهاءه بفترة.

وعلى سبيل المثال سوف يتم شرح التصنيف الأخير لأنواع تقييم التدريب في الصفحات القادمة.

عناصر تقييم التدريب :

هناك عدة عناصر يوجه إليها التقييم هي:

١. البرنامج التدريبي.

٢. المتدرب.

٣. المدرب.

٤. القائمون على التدريب.

٥. نتائج التدريب.

كيف تقاس نتائج التدريب ؟

يجيب عن هذا السؤال كيرك باتريك Kirk Patrick بقوله أنه هناك أربع مجموعات من نتائج التدريب يمكن قياسها هي كالتالي:

١. رد فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي. 1- Reaction

٢. التعلم: هل تعلموا المعارف والمهارات التي كان من المفروض أن يتعلموها؟
2- Learning

٣. السلوك: هل تغير سلوك المتدربين بسبب البرنامج التدريبي؟

3- Behaviour

٤. النتائج: هل تحقق النتائج المرجوة من البرنامج التدريبي؟ (هل انخفضت

نسبة شكاوي العملاء؟ هل زادت درجة ولاء العاملين؟..). 4- Results

نماذج تقييم التدريب :

هناك العديد من النماذج التي يمكن استخدامها في عملية تقييم

التدريب نذكر منها:

Kirk Patrick	أ . نموذج كيرك باتريك
Parker	ب . نموذج باركر
CIRO	ت . نموذج سايرو
Hamblin	ج . نموذج هامبلين
Saratogo	د . نموذج معهد سراتاجو

أ . نموذج كيرك باتريك :

هذا النموذج من أكثر النماذج شيوعاً واستعمالاً من قبل القائمين على العملية التدريبية. ويقترح كيرك باتريك أربعة مستويات لتقييم التدريب هي كالتالي:

المستوى الأول : رد الفعل Reaction

حيث يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المشاركين (المتدربين) وأفكارهم فيما يتعلق بكيفية تطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع.

المستوى الثاني : التعلم Learning

حيث يتم قياس التغييرات التي تمت في معارف واتجاهات ومهارات المشاركين.

المستوى الثالث : السلوك Behaviour

حيث يتم قياس التغييرات التي حدثت في سلوك المشارك (المتدرب) وطريقة أدائه لمهام وظيفته.

المستوى الرابع : النتائج Results

حيث يتم قياس نتائج وأثر البرنامج التدريبي في تحقيق أهداف وخطط المنظمة. ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات والمعلومات عن هذه المستويات.

ب . نموذج باركر :

حدد باركر كذلك أربعة مستويات لتقييم التدريب، مما يتطلب معه جمع البيانات والمعلومات عن هذه المستويات:

١. رضا المتدرب: ردود فعل المتدرب تجاه البرنامج التدريبي ويمكن الحصول عليها من خلال استمارة معدة لذلك.

٢. المعارف التي اكتسبها المتدرب: ويتم تقييم هذا المستوى من خلال مجموعة من الاختبار التي يجب أن يعلها مدرب البرنامج التدريبي.

٣. أداء العمل: ويتم تقييم هذا المستوى من خلال مجموعة من المعايير الموضوعية لقياس الأداء الوظيفي بعد البرنامج التدريبي.

٤. أداء المجموعة: حيث يتم هنا تقييم نتائج المجموعة ككل بعد البرنامج التدريبي. إلا أن هذا التقييم مع أهميته إلا أنه أكثر مستويات التقييم صعوبة.

ج . نموذج سايرو :

وضع هذا النموذج كل من وار Warr وبيرد Bird وراكهام

Rackham وذلك في عام ١٩٧٩ في كتابهم عن "تقييم التدريب الإداري". وحصل هذا النموذج على اسمه (CIRO) من الحروف الأولى لبنود التقييم المقترحة، وهي:

١. تقييم المحتوى . 1- Contents
٢. تقييم مدخلات التدريب . 2- Inputs
٣. تقييم ردود أفعال المتدربين . 3- Reaction
٤. تقييم مخرجات التدريب . 4- Outputs

د . نموذج هامبلين :

حدد هامبلين خمسة مستويات لتقييم التدريب هي:

١. المستوى الأول . ردود أفعال المتدربين تجاه البرنامج التدريبي: ويجري هذا التقييم أثناء البرنامج وبعده مباشرة وفي وقت لاحق.
٢. المستوى الثاني . التعلم: ويهدف إلى تقييم التطور الذي حدث في اتجاهات ومعارف ومهارات المتدربين. ويجب إجراء هذا التقييم قبل وبعد البرنامج، ثم مقارنة نتائج القياس القبلي مع نتائج القياس البعدي.

٣. المستوى الثالث . السلوك الوظيفي: وهنا يتم التحقق من أن الأداء الوظيفي قد تغير إلى الأفضل نتيجة البرنامج التدريبي. ويجب إجراء هذا التقييم قبل البرنامج وبعده.

٤. المستوى الرابع . الإدارة والمنظمة: على هذا المستوى يتم قياس تأثير البرنامج التدريبي على إدارة المتدرب أو مجموعته، وتحليل التكاليف والمنافع للتأكد من ذلك.

٥. المستوى الخامس . القيمة النهائية: حيث يتم الاهتمام على هذا المستوى بمدى تأثير البرنامج التدريبي على ربحية المنظمة ودرجة استمرارها. إلا أن هذا التقييم مع أهميته إلا أنه أكثر مستويات التقييم صعوبة لأن هناك عوامل أخرى تتداخل مع التدريب في تحديد هذا المستوى.

هـ . نموذج معهد سراتاجو:

يتضمن هذا النموذج أربعة مستويات هي :

١. رضا المتدرب.

٢. التغيير في التعليم.

٣. التغيير في السلوك.

٤. التغيير في التنظيم.

هذا ويمكن اقتراح الآتي بالنسبة لعملية تقييم التدريب:

بصفة عامة يمكن تقييم النشاط التدريبي من خلال مراجعة عملية إعداده وكيفية تنفيذه. وبالتالي يمكن أن تشير نتائج تقييم النشاط التدريبي إلى أربعة مخرجات هي كالتالي:

١. برنامج تدريبي ناجح (إعداد جيد . تنفيذ جيد).

٢. برنامج تدريبي متعثر (إعداد جيد . تنفيذ سيئ).

٣. برنامج تدريبي مقبول (إعداد سيئ . تنفيذ جيد).

٤. برنامج تدريبي فاشل (إعداد سيئ . تنفيذ سيئ).

ويوضح الشكل رقم (٢٧) هذه المخرجات:

إعداد البرنامج	جيد	إعداد جيد	إعداد جيد
		تنفيذ جيد	تنفيذ جيد
		برنامج تدريبي متعثر	برنامج تدريبي ناجح
		إعداد سيئ	إعداد سيئ
سيئ	جيد	تنفيذ سيئ	تنفيذ جيد
		برنامج تدريبي فاشل	برنامج تدريبي مقبول

تنفيذ البرنامج

شكل رقم (٢٧)

نتائج تقييم النشاط التدريبي

والمهم هو أنه مهما كانت مخرجات عملية تقييم النشاط التدريبي، فإن هناك حاجة دائمة إلى التحسين والتطوير والتعديل والإضافة، بما يحقق لنا في المستقبل القريب نشاط تدريبي متميز وذو جودة عالية ويحقق الأهداف المرجوة منه.

وبالنسبة لتقييم عائد التدريب، فإنه على سبيل المثال يتم الاهتمام بـ:

١. قياس كفاءة التدريب Training Efficiency

حيث يتم الاهتمام هنا بمدى التزام التدريب بالموارد المخصصة له ودرجة ترشيد هذه الموارد أو التكاليف.

٢. قياس فاعلية التدريب Training Effectiveness

حيث يتم الاهتمام هنا بمدى تحقيق التدريب للأهداف المطلوبة منه.

٣. قياس إنتاجية التدريب Training Productivity

حيث يتم الاهتمام هنا بموضوع هل تم تحقيق أفضل النتائج وأقصى عائد ممكن من برامج التدريب وبأقل قدر ممكن من الموارد أو التكاليف؟.

أدوات تقييم التدريب :

هناك أدوات Tools عديدة يمكن الاستفادة منها في عملية تقييم التدريب نذكر منها:

١. الملاحظة.

٢. المقارنة.
٣. المقابلات.
٤. الاستبيانات.
٥. استطلاع رأي المتدربين.
٦. استطلاع رأي المديرين.
٧. الرجوع إلى الملفات والسجلات.
٨. المقاييس.
٩. الاختبارات.
١٠. صندوق الشكاوي.
١١. صندوق المقترحات.
١٢. تقارير تقييم الأداء.
١٣. المؤشرات.
١٤. طريقة التجربة.

هذا وسيتم شرح بعض هذه الأدوات كمثال توضيحي. وسوف نستعير شرح خضر عطا الله في هذا الشأن كالتالي :

١. تقارير تقييم الأداء Performances Records:

تعتبر تقارير تقييم الأداء مصدراً جيداً عن سلوك الفرد وأدائه ومدى تعاونهِ وانتظامهِ ومعلوماتهِ ويمكن لمسئول التدريب أن يلجأ إلى هذه التقارير

قبل واثناء وبعد تنفيذ البرنامج لمعرفة التغيرات التي طرأت على سلوكه الوظيفي بما يعد دليل على مدى نجاح أو فشل التدريب.

٢. المؤشرات Indicator:

يمكن قياس أداء العاملين واستخلاص أثر التدريب عن طريق جمع بيانات تعد في حد ذاتها مؤشرات توضح العائد من التدريب مثل سجلات الإنتاج أو معدل دوران العمل ومعدل الحوادث ومعدلات التغيب ودرجة الرضاء عن العمل ومعدلات التأخير وأخطاء العمل والجزاءات والشكاوي... إلخ، ويمكن لمسئول التدريب أن يجمع هذه البيانات قبل وبعد تنفيذ البرنامج وتقرير اتجاهاتها من حيث الارتفاع والانخفاض والتذبذب بحيث تعطيه انطباعات صحيحة عن مستوى التدريب ونتائجه.

٣. طريقة التجربة Experiment :

تقوم هذه الطريقة على اختيار مجموعتين من الأفراد متشابهتين في مستوى الخبرة والمهارة ومعدلات الأداء ونوع وظروف العمل والإمكانيات المتاحة، وبعد تقييم المجموعتين على أسس محددة تخضع إحداها (المجموعة التجريبية) لبرنامج تدريب معين بينما لا تخضع الأخرى (المجموعة الرقابية) لأي برنامج تدريبي، وبعد انتهاء البرنامج التدريبي يعاد تقييم المجموعتين على أساس نفس العوامل التي اتخذت من قبل معايير للتقييم وبذلك يتم التعرف على الفروق التي أحدثها البرنامج التدريبي. وبصفة عامة فإن نوع

أداة القياس التي سوف يتم اختيارها تختلف حسب مستوى التقييم، فمثلاً أداة القياس قد تختلف عما إذا كان التقييم على مستوى رد الفعل أو مستوى التعلم أو مستوى السلوك أو مستوى النتائج.

٤. مقاييس التدريب :

ومن أفضل الكتابات التي اهتمت بعملية قياس فعالية التدريب، ما كتبه مايك ويلز Mike Wills في كتابه عن "إدارة عملية التدريب" ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي ومراجعة حنان بنت عبد الرحيم الأحمدى، والمنشور عام ٢٠٠٥. حيث قسم مايك ويلز مقاييس التدريب إلى أربع قوائم هي كالتالي :

١. الناحية المالية.

٢. مدى الاستفادة.

٣. الوقت.

٤. العملية.

وتعد القوائم الثلاث الأولى كمية. ومن السهل نسبياً قياسها، ولكن يمكن تصورها على أنها بيروقراطية. ويتعين استخدام المقاييس الكمية بحرص. وأحد أشهر مقاييس الوقت هو عدد ساعات التدريب التي تلقاها كل موظف في السنة، وترصد العديد من الشركات مدة (٤٠) ساعة لكل موظف. وعلى الرغم من أن هذا يعد مفيداً كدليل، إلا أنه من الممكن تخيل موقف تحتاج فيه

قوة العمل الماهرة إلى ساعتين فقط من التدريب كل عام. وينبغي أن يرتبط التدريب دائماً بالحاجة.

١. المقاييس المالية :

تهتم المقاييس المالية بعنصرين هما : التكاليف والإيرادات.

أ . التكاليف :

ومن أمثلة مقاييس تكلفة التدريب نذكر :

. الموازنة السنوية الكلية المخصصة للتدريب.

. استثمار التدريب بالنسبة لكل موظف / كل عام.

. استثمار التدريب بالنسبة لكل مدير / كل عام.

. تكلفة توفير يوم من التدريب بدون إعاشة.

. تكلفة توفير يوم من التدريب مع الإعاشة.

. تكلفة توظيف المدرب في اليوم.

. تكلفة استئجار مستشار في اليوم.

. موازنة التدريب السنوية كنسبة مئوية لتكاليف التوظيف الكلية للشركة.

. موازنة التدريب السنوية كنسبة مئوية لعائدات الشركة.

والتكلفة السنوية لتوفير التدريب يمكن أن تشمل (أو لا تشمل) أجور الطلاب في

أثناء تدريبهم، وذلك وفقاً للتقليد المتبع في الشركة التي تقارن تدريبك بها.

ب . الإيرادات :

إذا كنت تدير منظمتك التدريبية كمركز للموازنة، فسوف تهتم أيضاً بالمقاييس التي تسمح لك بمقارنة إيراداتك بإيرادات المنظمات المشابهة. وفيما يلي مختارات بالمقاييس التي يمكنك استخدامها:

- . الإيرادات بالنسبة لكل مدرب في العام.
- . الإيرادات بالنسبة لكل مدرب في اليوم.
- . الإيرادات كنسبة مئوية لموازنة التدريب.
- . الإيرادات بالنسبة لكل يوم من أيام الدورة المطورة.
- . الإيرادات بالنسبة لكل متر مربع من مساحة التدريب.

٢. مقاييس الاستفادة:

المجالان الرئيسيان للاستفادة هما استفادة المدرب واستفادة المرفق.

أ . استفادة المدرب:

. النسبة المئوية للتدريب المباشر . النسبة المئوية للوقت الذي يقضيه المدرب داخل الفصل الدراسي.

. نسبة وقت تقديم الدورة إلى وقت إعدادها . كم من الوقت الذي ينقضي في تقديم الدورة مقارنة بالوقت المنقضي في الإعداد لها. وغالباً ما يعبر عنه بنسبة مئوية.

ب . استفادة المرفق :

استفادة المرفق هي ببساطة النسبة المئوية للوقت الذي تكون فيه غرف التدريب مستخدمة. وإذا كان لديك مركز للتعليم المفتوح، فسوف تحتاج إلى أنتعبر عن الاستفادة كنسبة مئوية للوقت الذي تكون فيه ساحات التعليم مستخدمة.

٣. مقاييس الوقت :

مقاييس الوقت تشمل على سبيل المثال :

أ . ساعات التدريب بالنسبة لكل موظف في كل عام.

ب . الوقت بين التعرف على الحاجة إلى التدريب، وتقديم التدريب.

ج . عدد الساعات اللازمة لتطوير ساعة واحدة من التدريب.

د . النسبة المئوية للتدريب الذي يكتمل في خلال الحدود الزمنية المقبولة (ينبغي أن يكون الهدف بنسبة ١٠٠ في المائة دائماً).

٤. مقاييس العملية :

إن قياس فعالية التدريب يعد بأن يكون بحثاً مثمرًا من وجهة نظر العملية. كما تسمح الأسئلة التي تطرحها العملية بتقويم فعالية التدريب دون التقيد بالأرقام.

وأحد الأسئلة الرئيسية سيكون هو ما إذا كان للمنظمة عملية تدريبية. أما الأسئلة الممكنة الأخرى فهي:

. هل يتلقى كل الموظفين تدريباً للقيام بوظائفهم ؟

. هل كفاءتهم تضمن جودة ادائهم الوظيفي؟

. هل لديك موظفون تشتمل أدوارهم الوظيفية على:

. إدارة التدريب ؟

. تقديم التدريب ؟

. الإدارة التدريبية؟

. هل أجيئ مسئولو التدريب بوصفهم:

. مدربين محترفين ؟

. مدربين للموضوعات التدريبية ؟

. هل أنت تستخدم دورات تدريبية معتمدة ؟

. هل اكتمل لديك تحليل الحاجات التدريبية؟

. من أين تأتي الحاجات التدريبية:

. أهى من طلبات الأفراد؟

. أهى من طلبات المديرين؟

. أهى تفويض مشترك بينهم؟

- . أهي من متطلبات الوظيفة؟
- . أهي من الحاجات التنظيمية؟
- . أهي من الحاجات الإدارية؟
- . أهي من ضمن خطط تطوير الأفراد؟
- . هل ترتبط الحاجات التدريبية بخطة العمل؟
- . هل يمكنك تأكيد مصداقية هذه الحاجات لتضمن أن التدريب حل مناسب؟
- . كيف ترتب هذه الحاجات حسب أولوياتها؟
- . هل لدى الموظفين خطط "حية" للتطوير؟
- . هل لديك خطة تدريبية شاملة للعمل الذي تعمل به؟
- . إلى أي مدى يمكن تحقيق الخطة التدريبية؟
- . كيف تختار الدورات الجديدة ؟
- . كيف تضمن جودة هذه الدورات؟
- . إذا تعين عليك تطوير دوراتك الخاصة، فما العملية التي تستخدمها لتطوير هذه الأدوات ؟
- . كيف تختار المدربين؟
- . كيف تضمن جودة هؤلاء المدربين؟
- . هل لديك ميزانية للتدريب؟

- . كم مرة يتم إلغاء الدورات بسبب أولويات أخرى؟
- . إلى أي حد ينسحب الموظفون من الدورات؟
- . هل لديك غرفة مخصصة للتدريب؟
- . في حال استخدامك مرافق تدريبية من الخارج، كيف تضمن أنها كافية من حيث الجودة، ومناسبة لحاجاتك؟
- . هل لدوراتك أهداف سلوكية؟
- . هل يتم اختبار هذه الأهداف ؟
- . هل يكمل الطلاب الإجابة عن استبانة ما في نهاية الدورة؟
- . هل تحفظ الاستبانات في ملفات ؟
- . كيف يتم تحليل الاستبانات؟
- . من يتلقى التحليل؟
- . ما الطرق الأخرى التي تستخدمها لتأكيد المصداقية؟
- . هل يتم التقويم بعد اكتمال الدورة؟
- . هل يوجد سجل تدريبي لكل موظف؟
- . هل السجل يشمل :
- . الدورات المطلوبة؟
- . التواريخ المخطط لها؟

. تواريخ اكتمال الدورات؟

. نتائج الاختبارات ؟

مراحل تقييم التدريب :

يمكن أن نحدد أربع مراحل لتقييم التدريب هي كالتالي:

أولاً: التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي.

هذه المرحلة تتضمن العديد من الخطوات نذكر منها:

١- ضرورة التحديد الدقيق لأهداف التدريب والنتائج المتوقعة تحقيقها من البرنامج التدريبي.

٢. متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المدرب المتميز والمناسب للبرنامج التدريبي.

٣. متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المادة التدريبية وتصديرها بالعدد المطلوب، وتوفير مكان التدريب المناسب، وتوفير الوسائل السمعية البصرية المطلوبة وأنها جاهزة للاستخدام.

٤- متابعة وتقييم المرشحين للبرنامج للتأكد من أن شروط القبول بالبرنامج تنطبق عليهم.

٥- استطلاع آراء المرشحين للبرنامج حول توقعاتهم من البرنامج، وحول موضوعاته وترتيبها.

بسم الله الرحمن الرحيم

نموذج استمارة توقعات المتدربين من البرنامج التدريبي

إعداد: أ.د. مدحت محمد أبو النصر

١. اسم البرنامج التدريبي:
٢. تاريخ البرنامج التدريبي: من / / إلى / /
٣. اسم المتدرب (اختياري):
٤. كيف تم ترشيحك لهذا البرنامج؟
- من خلال طلبي () بواسطة رئيسي المباشر ()
بواسطة قسم أو إدارة التدريب () أخرى () تذكر..
٥. ما هي الأهداف التي تريد أن تحققها من وراء حضورك هذا البرنامج؟
أ
ب
ج
د
٦. ما هي توقعاتك من هذا البرنامج بالنسبة:
أ . للمعلومات:

ب . للاتجاهات:

ج . للأخلاقيات:

د . للسلوكيات:

هـ . للمهارات:

و . أخرى (تذكر):

٧. هل لك احتياجات أو مطالب معينة تريد أن يتم تلبيتها في البرنامج؟

نعم () لا ()

٨. في حالة الإجابة بـ "نعم" ما هي ؟

أ
ب
ج
د

٩. يرجى كتابة أي ملاحظات تريد أن تنبه عليها في البرنامج حتى ينجح في تحقيق أهدافه:

أ
ب

ج ج

د د

شكراً جزيلاً على حسن تعاونكم،

ثانياً: التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي

تهدف هذه المرحلة إلى: متابعة وتقييم كل خطوة من خطوات التدريب أثناء التنفيذ للتأكد من أن البرنامج التدريبي يسير وفقاً لما هو مخطط له من قبل.

وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات نذكر منها:

١. مدى تحقيق البرنامج لأهدافه.
 ٢. مدى ملائمة تصميم وتنظيم البرنامج لأهدافه الرئيسية.
 ٣. مدى الالتزام بالمنهج التدريبي من قبل المدرب.
 ٤. مدى كفاءة الأساليب التدريبية المستخدمة.
 ٥. مدى كفاءة الوسائل التدريبية المستخدمة.
 ٦. مدى حرص المدرب على الالتزام بمبادئ التدريب.
 ٧. مدى حرص المدرب على أخلاقيات التدريب.
- ويمكن استخدام بعض الأساليب التالية في تقييم البنود السابقة ذكرها:
- استقصاء آراء المتدربين بعد كل يوم تدريبي.

- الملاحظات التي يدونها مشرف البرنامج.
- رأي وملاحظات المدرب على البرنامج والمتدربين والقاعة والوسائل التدريبية.

ثالثاً: التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي

تهدف هذه المرحلة إلى:

١. التعرف على إيجابيات البرنامج التدريبي ومناطق القوة به.
 ٢. التعرف على سلبيات البرنامج التدريبي ومناطق الضعف به.
 ٣. تقييم المتدرب.
 ٤. تقييم المدرب.
- وفي ضوء ما سبق يمكن القيام بالآتي على سبيل المثال:
١. إعادة النظر في الجوانب الإدارية إذا ظهر بها أي قصور.
 ٢. إعادة النظر في المدربين.
 ٣. إعادة النظر في المادة التدريبية.
 ٤. تصليح الوسائل التدريبية المعطلة أو التي لا تعمل بالكفاءة المطلوبة.
 ٥. توفير وسائل تدريبية حديثة.
 ٦. تعديل التوقيات الزمنية للبرنامج إذا لزم الأمر.

بسم الله الرحمن الرحيم

نموذج استمارة تقييم متدرب بواسطة المدرب

إعداد: أ.د. مدحت محمد أبو النصر

١. اسم البرنامج التدريبي:
٢. بداية البرنامج من / / ٢٠٠٨ نهاية البرنامج: إلى / / ٢٠٠٨
٣. اسم المتدرب (ثلاثي): الشركة القائمة بالتدريب:

عناصر تقييم المتدرب خلال البرنامج التدريبي

م	عناصر التقييم	ممتاز (٥)	جيد جدا (٤)	جيد (٣)	مقبول (٢)	ضعيف (١)
١	الحضور					
٢	الالتزام بالمواعيد					
٣	المشاركة في النقاش					
٤	الرغبة في التدريب					
٥	العلاقات مع الزملاء					
٦	العلاقة مع المدرب (الخبير)					
٧	الحرص على التعلم					
٨	درجة الاستفادة من البرنامج					

					٩ تحمل بعض المسئوليات أثناء البرنامج
					١٠ قدرته على طرح أفكاره أثناء البرامج

ملخص النتائج :

المجموع الكلي = درجة

النسبة المئوية = المجموع الكلي $\times 2 =$ %

تقدير المتدرب =

تفسير الدرجات :

٨٥ - ١٠٠ ممتاز

٧٠ - ٨٤ جيد جدا

٥٥ - ٦٩ جيد

أقل من ٥٥ مقبول

اسم المدرب :

توقيع المدرب :

التاريخ : / / ٢٠٠٨

بسم الله الرحمن الرحيم

نموذج استمارة تقييم برنامج تدريبي بواسطة المتدرب

إعداد: أ.د. مدحت محمد أبو النصر

١. اسم البرنامج التدريبي:
٢. تاريخ البرنامج التدريبي: من / / إلى / /
٣. اسم المتدرب (اختياري):
٤. كيف يمكنك الحكم على مستوى الجودة الذي حصلت عليه من البرنامج التدريبي؟

ممتاز ()	جيد جداً ()
جيد ()	مقبول ()
٥. ما هي درجة استفادتك من البرنامج التدريبي؟

استفادة كبيرة ()	استفادة متوسطة ()
استفادة قليلة ()	
٦. ما هي أشكال هذه الاستفادة ؟

معلومات ()	اتجاهات ()
سلوكيات ()	مهارات ()

أخلاقيات () أخرى () تذكر...

٧. ما هو رأيك في الملف التدريبي ؟

ممتاز () جيد جداً ()

جيد () مقبول ()

٨. هل غطى البرنامج التدريبي الموضوعات المطلوبة؟

نعم () إلى حد ما () لا ()

٩. هل أتاح لك البرنامج التدريبي فرصة كافية للحوار والنقاش؟

نعم () إلى حد ما () لا ()

١٠. ما هو رأيك في أساليب أدوات التدريب التي استخدمت؟

ممتاز () جيد جداً ()

جيد () مقبول ()

١١. ما هو رأيك في وسائل أدوات التدريب التي استخدمت؟

ممتاز () جيد جداً ()

جيد () مقبول ()

١٢. هل مدة البرنامج التدريبي كافية؟

كافية () كافية إلى حد ما ()

غير كافية ()

١٣. ما هو رأيك في قاعة التدريب؟

مناسبة () مناسبة إلى حد ما ()

غير مناسبة ().

١٤. ما هو رأيك في مستوى المشروبات والتغذية التي قدمت أثناء فترات الراحة؟

ممتاز () جيد جداً ()

جيد () مقبول ()

١٥. هل كان مشرف البرنامج التدريبي؟

ممتاز () جيد جداً ()

جيد () مقبول ()

١٦. هل كان المدرب في البرنامج التدريبي؟

ممتاز () جيد جداً ()

جيد () مقبول ()

١٧. هل توصي بعقد هذا البرنامج لزملائك أو لمرؤوسيك؟

نعم () لا () بدون رأي ()

١٨. ما هو البرنامج التدريبي الذي ترى أنك في حاجة إليه في المستقبل القريب؟

.....

.....

١٩. ما هي مقترحاتك لتطوير البرامج التدريبية في المستقبل؟

شكراً جزيلاً على حسن تعاونكم،

والآتي نموذج آخر لتقييم برنامج تدريبي بعد انتهاءه مباشرة خاص بمؤسسة
البتترول الكويتية "KPC" يمكن الاستفادة منه أيضاً في هذا الشأن:

نموذج تقييم ردود الأفعال حول برنامج

الجهة المنظمة للبرنامج: تاريخ انعقاده: من
إلى.....

المدرّب: مكان انعقاد البرنامج:

عزيزي المشارك / المشاركة في البرنامج

إن مساهمتك في إبداء رأيك وانطباعاتك وردود أفعالك تجاه فعاليات
البرنامج ستساعدنا على تقييم هذا البرنامج وتطويره في المستقبل.. يرجى
وضع دائرة حول مستوى الإجابة التي تعبر عن رأيك مقابل كل عبارة مما يلي
(في حالة وجود عنصر لا ينطبق اتركه خالياً):

٥ = أوافق تماماً ٤ = أوافق ٣ = أوافق إلى حد ما ٢ = لا أوافق

١ = لا أوافق بالمرة.

١. موضوعات البرنامج :

أوافق تماماً	١	٢	٣	٤	٥	لا أوافق بالمرّة
• كانت الموضوعات مفيدة لي في عملي.	١	٢	٣	٤	٥	
• كانت الموضوعات وافية ومرتبطة باحتياجاتي التدريبية.	١	٢	٣	٤	٥	
• كانت الموضوعات جديدة ومشوقة.	١	٢	٣	٤	٥	
• ملاحظات أخرى في هذا الجانب:						

٢. مدرب البرنامج :

أوافق تماماً	١	٢	٣	٤	٥	لا أوافق بالمرّة
• المدرب على دراية كاملة بموضوعه وأعد له جيداً.	١	٢	٣	٤	٥	
• تمكن المدرب من إيصال المعلومات بفاعلية.	١	٢	٣	٤	٥	
• حرص المدرب على تحديد وعرض أهداف البرنامج من البداية.	١	٢	٣	٤	٥	
• حرص المدرب على فاعلية وحيوية اللقاءات والمشاركة الجماعية	١	٢	٣	٤	٥	
• ملاحظات أخرى في هذا الجانب:						

٣. المواد والمطبوعات التدريبية الموزعة:

أوافق تماماً	لا أوافق بالمرّة
--------------	------------------

- المواد التدريبية والمطبوعات الموزعة ساستفيد منها. ٥ ٤ ٣ ٢ ١
- كانت المواد التدريبية واضحة وجذابة. ٥ ٤ ٣ ٢ ١
- المادة التدريبية وازت بين الجوانب النظرية والتطبيقية والحالات العملية. ٥ ٤ ٣ ٢ ١
- ملاحظات أخرى في هذا الجانب:

٤. وسائل الإيضاح وأساليب التدريب المستخدمة:

- | أوافق تماماً | لا أوافق بالمرّة |
|--|------------------|
| ٥ ٤ ٣ ٢ ١ | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ |
| • كانت وسائل الإيضاح المستخدمة متنوعة وفعالة. | |
| ٥ ٤ ٣ ٢ ١ | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ |
| • كانت العروض الإيضاحية في متناول رؤية الجميع. | |
| ٥ ٤ ٣ ٢ ١ | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ |
| • كانت هناك توازن بين المحاضرات المقدمة والمناقشات الجماعية. | |

٥. المشاركون في البرنامج:

- | أوافق تماماً | لا أوافق بالمرّة |
|---|------------------|
| ٥ ٤ ٣ ٢ ١ | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ |
| • كانت مستويات وخبرات المشاركين متجانسة ومتكاملة. | |
| ٥ ٤ ٣ ٢ ١ | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ |
| • كان المشاركون متفاعلون مع موضوعات البرنامج وفعاليته. | |
| ٥ ٤ ٣ ٢ ١ | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ |
| • كان التزام المشاركين بمواعيد المحاضرات والتعليمات عالياً. | |

- ملاحظات أخرى في هذا الجانب:

٦. جدول البرنامج:

لا أوافق بالمرّة	أوافق تماماً				
١	٢	٣	٤	٥	
					• كانت مواعيد بداية ونهاية البرنامج مناسبة.
					• كانت فترات الراحة مناسبة وكافية.
					• كانت مدة اللقاءات والمحاضرات مناسبة.
					• توقيت عقد البرنامج كانت مناسباً لي.
					• مدة البرنامج كانت كافية بالنسبة لموضوعاته.
					• ملاحظات أخرى في هذا الجانب:

٧. تسهيلات البرنامج وخدماته:

لا أوافق بالمرّة	أوافق تماماً				
١	٢	٣	٤	٥	
					• مكان انعقاد البرنامج كان مناسباً لي.
					• قاعة لتدريب كانت واسعة وكافية لأهداف البرنامج.
					• تجهيزات قاعة التدريب وترتيباتها كانت مناسبة.
					• المقاعد كانت مريحة ومناسبة.
					• كانت خدمة الأطعمة والمشروبات متنوعة وكافية.
					• ملاحظات أخرى في هذا الجانب:

٨. التنظيم والإشراف على البرنامج:

أوافق تماماً	لا أوافق بالمرّة
١ ٢ ٣ ٤ ٥	١ ٢ ٣ ٤ ٥
• اتسم البرنامج بالتنظيم والإشراف الجيد.	
• حرص منسق (مشرّف) البرنامج على التعاون مع المشاركين ومساعدتهم.	
• كان الاتصال بمنسق البرنامج متاحاً وميسوراً.	
• ملاحظات أخرى في هذا الجانب:	

٩. التقييم العام للبرنامج:

أوافق تماماً	لا أوافق بالمرّة
١ ٢ ٣ ٤ ٥	١ ٢ ٣ ٤ ٥
• سأستطيع تطبيق الكثير من معطيات البرنامج في مجال عملي.	
• أشعر أن البرنامج سيساعدني في عملي بصورة أفضل.	
• كان البرنامج تجربة تدريبية ناجحة لي وحقق توقعاتي.	
• ملاحظات أخرى في هذا الجانب:	

١٠. ما الذي يمكن اقتراحه لتطوير البرنامج مستقبلاً

.....

.....

.....

.....

الاسم (اختياري): رقم التوظيف:

الشركة: الدائرة:

رابعاً: تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهاءه بفترة :

في هذه المرحلة يتم تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهاءه بفترة معينة، ولتكن مثلاً شهر أو أكثر، وذلك للتأكد من مدى تحقيق التدريب لأهدافه ونتائجه المرجوة.

ويمكن استخدام بعض الأساليب التالية في تحقيق ذلك:

استقصاء آراء الرؤساء المباشرين للمتدربين عن مدى التحسن الذي حدث على معارف واتجاهات ومهارات وسلوكيات هؤلاء المتدربين، استقصاء آراء المتدربين إلى المكان الذي تلقوا فيه التدريب ومناقشتهم في مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي وكيف أنه ساهم أو العكس في تحسين أدائهم للأعمال التي يقومون بها..

ويمكن استخدام بعض الأساليب التالي في تقييم البرنامج التدريبي بعد

انتهاءه:

استقصاء آراء المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي، الملاحظات التي يدونها مشرف البرنامج، استقصاء رأي المدرب، عقد مجموعة من الاختبارات للمتدربين لمعرفة مدى التحسن الذي حدث على معارف واتجاهات ومهارات وسلوكيات هؤلاء المتدربين بعد البرنامج التدريبي.

نموذج متابعة وتقييم المرشح قبل التدريب بمعرفة الرئيس المباشر

اسم المتدرب:

وظيفة المتدرب:

اسم البرنامج التدريبي:

تاريخ البرنامج التدريبي: من / / إلى / /
م الجنب عناصر التقييم ممتاز جيد جداً جيد مقبول ضعيف
٥ ٤ ٣ ٢ ١

١- الإلمام بالأسس والمبادئ

العلمية في مجال التخصص.

٢- المعرفة بقوانين ولوائح المنظمة.

٣- القراءة وحسب الاطلاع.

٤- تطبيق المعلومات.

٥- التقدم بالمقترحات.

٦- توفير المعلومات.

التقديرات

مجموع التقديرات =

درجة

١. القيام بالمهام المطلوبة.

٢. جودة العمل.

٣. كمية العمل.

٤- المحافظة على أدوات

وأجهزة العمل.

٥. الاستفادة من وقت العمل.

٦. تطوير العمل.

التقديرات

مجموع التقديرات =

درجة

١. السلوك الإيجابي.

٢. التعاون.

٣. الانتظام.

٤. الولاء والانتماء.

٥. تحمل المسؤولية.

٦. التجاوب مع الرؤساء.

التقديرات

مجموع التقديرات =

درجة

نموذج متابعة وتقييم المرشح قبل التدريب بمعرفة الرئيس المباشر

اسم المتدرب:

وظيفة المتدرب:

اسم البرنامج التدريبي:

تاريخ البرنامج التدريبي: من / / إلى / /
م الجانب عناصر التقييم ممتاز جيد جداً جيد مقبول ضعيف
٥ ٤ ٣ ٢ ١

١- الإلمام بالأسس والمبادئ العلمية في مجال التخصص.

٢- المعرفة بقوانين ولوائح المنظمة.

٣- المعرفة القراءة وحسب الاطلاع.

٤- تطبيق المعلومات.

٥- التقدم بالمقترحات.

٦- توفير المعلومات.

التقديرات

مجموع التقديرات =

١. القيام بالمهام المطلوبة.

٢. جودة العمل.

٣. كمية العمل.

٤- المحافظة على أدوات

وأجهزة العمل.

٥. الاستفادة من وقت العمل.

٦. تطوير العمل.

التقديرات

مجموع التقديرات =

١. السلوك الإيجابي.

٢. التعاون.

٣. الانتظام.

٤. الولاء والانتماء.

٥. تحمل المسؤولية.

٦. التجاوب مع الرؤساء.

التقديرات

مجموع التقديرات =

درجة

درجة

درجة

نموذج مقارنة تقديرات المتدرب قبل التدريب وبعده

بمعرفة الرئيس المباشر

إعداد: أ.د. مدحت محمد أبو النصر

م	الجانب	التقديرات قبل التدريب	التقديرات بعد التدريب	الفرق بالإيجاب أو بالسلب
١	المعرفي			
٢	الأدائي			
٣	السلوكي			
٤	المجموع الكلي			

مفتاح تفسير الدرجات:

ممتاز : من ٧٨ . ٩٠ درجة.

جيد جداً: من ٦٣ . ٧٧ درجة.

جيد : من ٤٨ . ٦٢ درجة.

ضعيف : من ١٨ . ٣٢ درجة.

دراسات ميدانية عن تقييم التدريب

في إحدى البحوث الميدانية التي قام بها المؤلف عام ٢٠٠٠ لتقييم برنامج تدريبي تم تنظيمه بواسطة المؤلف لعدد ٣٣ أخصائي اجتماعي من العاملين في جمعية "اختار أسرة الخيرية" بالقاهرة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

أ . تقييم برنامج التدريب:

جدول رقم (٣) يعرض ستة بنود لتقييم برنامج التدريب من وجهة نظر المتدربين (الأخصائيين الاجتماعيين) ويمكن ترتيب هذه البنود تنازلياً طبقاً للوزن المرجح الذي حصل عليه كل بند كما يلي:

(١) موضوعات الدورة مناسبة.

(٢) موضوعات الدورة كافية.

(٣) موضوعات الدورة غطت المعارف المهنية التي يحتاجها المتدربين.

(٤) موضوعات الدورة أكدت على قيم واتجاهات مهنية هامة عند عمل المتدربين مع الأسر والكفلاء.

(٥) موضوعات الدورة حسنت بعض المهارات المهنية لدى المتدربين.

(٦) موضوعات الدورة وازنت بين الجانب النظري والجانب العملي.

جدول رقم (٣)

تقييم برنامج التدريب من وجهة نظر المتدربين (ن = ٣٣)

م	بنو: تقييم برنامج التدريب	درجة كبيرة ٣	درجة متوسطة ٢	درجة قليلة ١	التكرارات المرجحة	النسب المئوية	الوزن المرجح النسبي	الترتيب
١	موضوعات الدورة مناسبة	٢٠	١٠	٣	٨٣	١٨.٢	٨٣.٨	١
٢	موضوعات الدورة كافية	١٨	٨	٧	٧٧	١٦.٩	٧٧.٨	٢
٣	موضوعات الدورة وزنت بين الجانب النظري والجانب العملي	١٤	١١	٨	٧٢	١٥.٨	٧٢.٧	٦
٤	موضوعات الدورة غطت المعارف المهنية التي يحتاجها	١٧	٩	٧	٧٦	١٦.٧	٧٦.٨	٣
٥	موضوعات الدورة أكدت على قيم واتجاهات مهنية هامة عند عمل المتدربين مع الأسر والكفلاء	١٦	١٠	٧	٧٥	١٦.٤	٧٥.٨	٤
٦	موضوعات الدورة حسنت بعض المهارات	١٥	١٠	٨	٧٣	١٦.٠	٧٣.٧	٥
	المجموع	١٠٠	٥٨	٤٠	٤٥٦	%١٠٠		

ولعل حصول البندين الخامس والسادس على الترتيب قبل الأخير والأخير على التوالي قد يرجع إلى عدة أسباب منها: أن تحسين المهارات ليس بالعملية السهلة وتحتاج إلى وقت وجهد أكبر من مدة الدورة (٤ أيام). أما أن الدورة في بعض الموضوعات غلب عليها الطابع النظري أكثر من الجانب العملي، فذلك قد يرجع إلى نقص في الإعداد الكافي لموضوعات الدورة من جانب بعض المتدربين.

وقد تم حساب دلالة التمثيل الوزني لتقييم برنامج التدريب، فأتضح أنه كما يلي:

برنامج التدريب ضعيف: من صفر إلى ١٩٨ درجة

برنامج التدريب متوسط: من ١٩٩ إلى ٣٩٦ درجة

برنامج التدريب جيد: من ٣٩٧ إلى ٥٩٤ درجة

وبمقارنة مجموع التكرارات المرجحة لجميع بنود تقييم برنامج التدريب والذي يساوي = ٤٥٦ مع الفئات السابقة، يمكن أن نقول أن برنامج التدريب يعتبر جيداً.

ب . تقييم أداء المدربين :

جدول رقم (٤) يعرض عشرة بنود لتقييم أداء المدربين في الدورة من وجهة نظر المتدربين. هذا ويمكن ترتيب هذه البنود تنازلياً طبقاً للوزن المرجح الذي حصل عليه كل بند كما يلي :

- (١) المظهر الشخصي المناسب للمدربين.
- (٢) التزام المدربين بالمواعيد.
- (٣) مراعاة قواعد العلاقات الإنسانية.
- (٤) قيام المدربين بالتحضير الجيد لموضوعات الدورة.
- (٥) مراعاة فنون القيادة الرشيدة خلال التعامل مع المتدربين.
- (٦) إلمام المدربين بالمادة العلمية والعملية المتعلقة بالدورة.
- (٧) إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاركة في النقاش والحوار.
- (٨) إتباع الأسلوب السليم والمنهج الصحيح في تقديم وعرض الموضوعات.
- (٩) استخدام الأساليب التدريبية المتنوعة.
- (١٠) استخدام مساعدات الإيضاح المناسبة.

ولعل حصول البندين التاسع والعاشر على الترتيب قبل الأخير والأخير على التوالي، قد يرجع إلى عدة أسباب منها: ضيق القاعة التي تمت بها

الدورة، مع كثرة المتدربين (٣٣ متدرباً) وعدم توفر الكثير من مساعدات الإيضاح بالجمعية.

وقد تم حساب دلالة التمثيل الوزني لتقييم أداء المتدربين، فأتضح أنه كما يلي:

أداء المدربين ضعيف : من صفر إلى ٣٣٠ درجة

أداء المدربين متوسط : من ٣٣١ إلى ٦٦٠ درجة

أداء المدربين جيد : من ٦٦١ إلى ٩٩٠ درجة

جدول رقم (٤)

تقييم برنامج التدريب من وجهة نظر المتدربين (ن = ٣٣)

م	بنود تقييم المدربين	درجة كبيرة ٣	درجة متوسطة	درجة قليلة ١	التكرارات المرجحة	النسب النسبية	الوزن المرجح	الترتيب
١	قيام المدربين بالتحضير الجيد للموضوعات التي يقدمونها	٢٠	١١	٢	٨٤	١٠٠.٣	٨٤.٨	٤
٢	مدى إلمام المدربين بالمادة العلمية والعملية المتعلقة بالدورة	١٨	١٢	٣	٨١	٩٠.٩	٨١.٨	٦

٣	اتباع الأسلوب السليم والمنهج الصحيح في تقديم وعرض الموضوعات	١٧	١١	٥	٧٨	٩.٥	٧٨.٨	٨
٤	استخدام الأساليب التدريبية المتنوعة	١٢	١٠	١١	٦٧	٨.٢	٦٧.٧	٩
٥	استخدام مساعادات الإيضاح المناسبة	١٠	٩	١٤	٦٢	٧.٦	٦٢.٦	١٠
٦	درجة إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاركة في النقاش والحوار	١٩	٩	٥	٨٠	٩.٨	٨٠.٨	٧
٧	مراعاة فنون القيادة الرشيدة خلال التعامل مع المتدربين	٢٠	١٠	٣	٨٣	١٠.١	٨٣.٨	٥
٨	مراعاة قواعد العلاقات الإنسانية	٢٥	٥	٣	٨٨	١٠.٨	٨٨.٩	٣

٩	التزم المدربون	٣٠	٣	صفر	٩٦	١١.٧	٩٧.٠	٢
	بالمواعيد							
١٠	المظهر الشخصي المناسب	٣٣	صفر	صفر	٩٩	١٢.١	١٠٠.٠	١
	المجموع	٢٠٤	٨٠	٤٦	٨١٨		%١٠٠	

وبمقارنة مجموع التكرارات المرجحة لجميع بنود تقييم أداء المدربين والذي تساوي ٨١٨ مع الفئات السابقة، يمكن أن نقول أن أداء المدربين في الدورة يعتبر جيداً.

ج . تقييم سلوك المتدربين:

وجد المؤلف صعوبة شديدة في تقييم سلوك المتدربين في الدورة، لذا لجأ المؤلف إلى استخدام أكثر من أسلوب لتحقيق الغرض، هذه الأساليب هي:

(١) استمارة التقييم التي يملأها المتدربون ليسجلوا انطباعاتهم وآرائهم.

(٢) استمارة تقييم أعدت لهذا الغرض قام أحد المدربين بملئها في كل يوم تدريبي.

(٣) أسلوب الملاحظة بالمشاركة Participant Observation ، حيث حضر الباحث جميع الأيام التدريبية، وقام بكتابة العديد من الملاحظات على عدة جوانب مثل: التفاعلات والعلاقات بين المتدربين، ودرجة مشاركتهم واهتمامهم، ومدى التزامهم، وحساسيتهم للنقد..

(٤) الاستفادة من رأي وملاحظات المدربين بشكل يومي بالنسبة لسلوك المتدربين وتقييم مدى استفادتهم.

(٥) كشف الحضور والغياب لجميع أيام الدورة.

جدول رقم (٥) يعرض لسبعة بنود لتقييم سلوك المتدربين في الدورة.

ويمكن ترتيب هذه البنود تنازلياً طبقاً للوزن المرجح الذي حصل عليه كل بند كما يلي :

(١) التعاون مع الزملاء من المتدربين.

(٢) إيجابية السلوك العام للمتدربين.

(٣) الاهتمام بالتدريب.

(٤) التعاون مع المدربين.

(٥) المحافظة على مواعيد التدريب.

(٦) اشتراك المتدربين في المناقشة والحوار.

(٧) استفادة المتدربين من الدورة.

ولعل حصول البندين السادس والسابع على الترتيب قبل الأخير والأخير على التوالي مع أهميتهما، قد يرجع إلى عدة أسباب منها: حرص المتدربين على الإنصات أكثر من الحديث وذلك لتحقيق الاستفادة بشكل أكبر، حرص المتدربين على نقل معارفهم وخبراتهم بما قلل من المساحة المتاحة للمناقشة، قلة عدد الأيام التدريبية، التوقعات العالية من جانب المتدربين في أن الدورة ستحقق لهم استفادة كبيرة ونقلة واضحة في مستوى أدائهم. وهذه التوقعات العالية بعيدة عن الواقع بعض الشيء، لأنه ليس بدور تدريبية

محدودة من حيث المدة والمكان والإمكانات المخصصة لها سوف تحقق الاستفادة الكبيرة التي يتوقعها المتدربون.

جدول رقم (٥)

تقييم سلوك المتدربين

م	بنود تقييم سلوك المتدربين	درجة كبيرة ٣	درجة متوسطة ٢	درجة قليلة ١	التكرارات المرجحة	النسب المئوية	الوزن المرجح النسبي	الترتيب
١	الاشتراك في المناقشة	١٠	١٥	٨	٦٨	١٣.٩	٦٨.٧	٦
٢	التعاون مع المدربين	١٣	١١	٩	٧٠	١٤.٣	٧٠.٧	٤
٣	مدى الاهتمام بالتدريب	١٤	١٠	٩	٧١	١٤.٥	٧١.٧	٣
٤	التعاون مع الزملاء من المتدربين	١٦	٩	٨	٧٤	١٥.٢	٧٤.٧	١
٥	المحافظة على مواعيد التدريب	١٣	١٠	١٠	٦٩	١٤.١	٦٩.٧	٥
٦	إيجابية السلوك العام للمتدربين	١٥	٩	٩	٧٢	١٤.٨	٧٢.٧	٢
٧	استفادة المتدربين من الدورة	١١	٩	١٣	٦٤	١٣.١	٦٤.٦	٧

المجموع ٩٢ ٧٣ ٦٦ ٤٨٨ ١٠٠%

وقد تم حساب دلالة التمثيل الوزني لتقييم سلوك المتدربين، فأتضح أنها كما يلي:

سلوك المتدربين ضعيف : من صفر إلى ٢٣١ درجة

سلوك المتدربين متوسط : من ٢٣٢ إلى ٤٦٢ درجة

سلوك المتدربين جيد : من ٤٦٣ إلى ٦٩٣ درجة

وبمقارنة مجموع التكرارات المرجحة لجميع بنود تقييم سلوك المتدربين والذي يساوي ٤٨٨ مع الفئات السابقة، يمكن أن نقول أن سلوك المتدربين في الدورة كان جيداً.

مقترحات الدورة:

خرج المتدربون بعدة مقترحات بعد انتهاء الدورة يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

(١) أهمية عقد مثل هذه الدورات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين على الأقل مرة كل عام.

(٢) أهمية عقد دورة تدريبية للأخصائيين الاجتماعيين المختصين بأمور الكفاءة، على أن تغطي هذه الدورة بجانب الموضوعات الاجتماعية جوانب متعلقة بالاتصال والإقناع والإعلام والتسويق الاجتماعي.

(٣) أن يقوم كل أخصائي اجتماعي بتسجيل قصة حياة أسرة مميزة من ضمن الأسر التي يقوم الأخصائي الاجتماعي بدراستها، ومتابعتها وتوصيل الإعانات لها، بما يحقق ذلك من أهداف عديدة، منها: تبادل الخبرات الميدانية بين الأخصائيين الاجتماعيين بالجمعية، والاستفادة منها كحالات دراسية واقعية يستفاد منها في الفصول الدراسية بكلّيات ومعاهد الخدمة الاجتماعية...

وفي دراسة ميدانية أخرى قام بها المؤلف لتقييم برنامج تدريبي تم تقديمه للأخصائيين الاجتماعيين العاملين في شركة المقاولون العرب في عام ٢٠٠١ في مقر المعهد الفني والمهني التابع للشركة بالقاهرة.

ومن خلال تحليل نتائج استمارات التقييم التي قام بملئها الأخصائيون الاجتماعيون (المتدربون وعددهم ٢٢) في نهاية البرنامج التدريبي يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم (٦)

درجة الاستفادة من البرنامج التدريبي (ن = ٢٠)

درجة الاستفادة	ك	%
كبيرة	١١	%٥٥
متوسطة	٥	%٢٥
قليلة	٤	%٢٠

١٠٠%

٢٠

مجموع التكرارات

يتضح من الجدول رقم (٦) أن معظم المتدربين بنسبة ٨٠% أشاروا إلى أن درجة الاستفادة من البرنامج التدريبي كانت تتراوح ما بين كبيرة ومتوسطة.

جدول رقم (٧) يعرض ١١ بنداً لتقييم برنامج التدريب، يمكن ترتيبها تنازلياً من وجهة نظر المتدربين طبقاً لمتوسط الوزن المرجح لكل بند كالتالي:

- (١) توقيت البرنامج المناسب.
- (٢) مدة البرنامج كافية.
- (٣) مكان عقد البرنامج مناسب.
- (٤) موضوعات البرنامج مناسبة.
- (٥) موضوعات البرنامج كافية.
- (٦) البرنامج أتاح الفرصة كافية للمتدربين للمشاركة في النقاش والحوار.
- (٧) المدربون مستواهم جيد.
- (٨) البرنامج حقق توقعات المتدربين.
- (٩) الخدمات الإدارية جيدة.
- (١٠) المادة التدريبية جيدة.

(١١) الأساليب التدريبية مناسبة.

جدول رقم (٧)

تقييم برنامج التدريب من وجهة نظر المتدربين (ن = ٢٠)

م	بنو: تقييم برنامج التدريب	درجة كبيرة ٣	درجة متوسطة ٢	درجة قليلة ١	التكرارات المرجحة	النسب المنوية	المتوسط الوزني المرجح	الترتيب
١	البرنامج حقق توقعات المتدربين	١٠	٦	٤	٤٦	%٨.٧٥	٢.٣٠	٨.٥
٢	موضوعات البرنامج مناسبة	١٢	٥	٣	٤٩	%٩.٣٢	٢.٤٥	٤
٣	موضوعات البرنامج كافية	١١	٦	٣	٤٨	%٩.١٣	٢.٤٠	٥
٤	المادة التدريبية جيدة	٩	٧	٤	٤٥	%٨.٥٦	٢.٢٥	١٠
٥	الأساليب التدريبية مناسبة	٩	٦	٥	٤٤	%٨.٣٧	٢.٢٠	١١
٦	البرنامج أتاح الفرصة الكافية للمتدربين للمشاركة في النقاش والحوار	١٠	٧	٣	٤٧	%٨.٩٤	٢.٣٥	٦.٥
٧	مدة البرنامج كافية	١٣	٥	٢	٥١	%٩.٧٠	٢.٥٥	٢

٨	توقيت البرنامج مناسب	١٤	٤	٢	٥٢	%٩.٨٩	٢.٦٠	١
٩	مكان عقد البرنامج مناسب	١٢	٦	٢	٥٠	%٩.٥١	٢.٥٠	٣
١٠	الخدمات الإدارية جيدة	٩	٨	٣	٤٦	%٨.٧٥	٢.٣٠	٨.٥
١١	المدرسون مستواهم جيد	١٠	٧	٣	٤٧	%٨.٩٤	٢.٣٥	٦.٥
	المجموع	١١٩	٦٨	٣٣	٥٢٦	%١٠٠		
	المتوسط	١٠.٨	٦.٢	٣.٠٠	٢٠			
	النسبة المئوية	%٥٤	%٣١	%١٥	%١٠٠			

وبحساب دلالة التمثيل الوزني لتقييم برنامج التدريب، اتضح أنه كما

يلي:

برنامج التدريب ضعيف: من صفر إلى ٢٢٠ درجة

برنامج التدريب متوسط : من ٢٢١ إلى ٤٤٠ درجة

برنامج التدريب جيد : من ٤٤١ إلى ٦٦٠ درجة

وبمقارنة مجموع التكرارات المرجحة لجميع بنود تقييم برنامج التدريب

والذي يساوي = ٥٢٦ مع الفئات السابقة، يمكن أن نقول أن برنامج التدريب يعتبر جيداً.

جدول رقم (٨)

مواطن القوة في البرنامج التدريبي من وجهة نظر المتدربين (ن = ٢٠)

م	مواطن القوة في البرنامج التدريبي	ك	%
١	الشرح الجيد لموضوعات البرنامج	١٨	%٩٠.٠٠
٢	إعطاء أمثلة كثيرة ومتنوعة	١٥	%٧٥.٠٠
٣	وجود أكثر من مدرب	١٤	%٧٠.٠٠
٤	توزيع المادة التدريبية	١٨	%٩٠.٠٠
٥	عدد المتدربين معقول	١٩	%٩٥.٠٠
٦	التجانس بين المتدربين	٢٠	%١٠٠.٠٠
٧	المادة التدريبية معدة بشكل جيد	١٣	%٦٥.٠٠
	مجموع الاستجابات	١٢١	-

يتضح من الجدول رقم (٨) أن المتدربين أشاروا إلى عدد ٧ مواطن قوة في البرنامج التدريبي، هي مرتبة تنازلياً كالتالي:

(١) التجانس بين المتدربين (حيث أن كل المتدربين من الأخصائيين الاجتماعيين).

(٢) عدد المتدربين معقول.

(٣) الشرح الجيد للموضوعات على كل المتدربين.

(٤) توزيع المادة التدريبية على كل المتدربين.

(٥) قيام المدربين بإعطاء أمثلة كثيرة ومتنوعة.

(٦) وجود أكثر من مدرب في البرنامج (عدد ٧).

(٧) المادة التدريبية معدة بشكل جيد.

هذا ولقد ذكر كل متدرب في المتوسط حوالي ٦ مواطن قوة
(١٢١ ÷ ٢٠ = ٦.٠٥).

يتضح من الجدول رقم (٩) أن المتدربين أشاروا إلى ٤ مواطن ضعف
في البرنامج التدريبي، هي مرتبة تنازلياً كالتالي:

(١) قلة الوقت المتاح للحوار والمناقشة.

(٢) تركيز المادة التدريبية على المعلومات أكثر من المهارات.

(٣) غلبة الطابع النظري أكثر من الجانب العملي في بعض موضوعات
البرنامج.

(٤) استخدام أسلوب المحاضرة بواسطة بعض المتدربين.

ولقد ذكر كل متدرب في المتوسط حوالي عدد ٢ مواطن (٣٤ ÷ ٢٠ = ١.٧)
وبمقارنة عدد مواطن القوة (وعدد ٧) ومواطن الضعف (وعدد ٤)
ومتوسط كل متدرب بالنسبة لهذه المواطن (٦ و ٢ على التوالي) يمكن أن
نقول أن مواطن القوة في البرنامج أكثر من مواطن الضعف. وهذه النتيجة
تتفق مع نتائج الجدولين أرقام (٦) و (٧).

جدول رقم (٩)

مواطن القوة في البرنامج التدريبي من وجهة نظر المتدربين (ن = ٢٠)

م	مواطن الضعف	ك	%
١	استخدام أساليب المحاضرة بواسطة بعض المدربين	٨	٤٠.٠%
٢	غلبة الطابع النظري أكثر من الجانب العملي في بعض موضوعات البرنامج	٩	٤٥.٠%
٣	قلة الوقت المتاح للحوار والمناقشة	١٠	٥٠.٠%
٤	تركيز المادة التدريبية على المعلومات أكثر من المهارات	١٠	٥٠.٠%
	مجموع الاستجابات	٣٤	—