

الوحدة الرابعة

تقييم التدريب وقياس العائد

تقييم النشاط التدريبي:

يتم تقييم النشاط التدريبي من خلال مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها في عمليات المتابعة بالمعايير المحددة لكل نشاط من أنشطة التدريب ثم يجري تحديد الانحرافات عن المعايير ومداها وتحديد أسبابها. ثم تأتي الخطوة الأهم من تقييم النشاط التدريبي وهي قياس العائد منه.

قواعد متابعة وتقييم البرامج التدريبية

- 1- تجرى متابعة وتقييم صلاحيات البرامج التدريبية قبل التنفيذ بغرض اكتشاف نواحي الضعف في تصميم البرامج والعمل على معالجتها قبل البدء في تنفيذها.
- 2- تنصب عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبية على المراحل الأساسية لتصميم البرنامج التدريبي مع التركيز على:

- مدى واقعية وتوافق الأهداف المحددة للبرنامج
 - دقة الشروط الموضوعية للالتحاق بالبرنامج
 - أولويات المعارف والمهارات التي يتضمنها المنهج التدريبي.
 - أساليب التدريب المتبعة والتأكد من مناسبتها لتقديم الموضوعات وفق مستويات المتدربين
 - قدرة وملائمة المعينات التدريبية على تسهيل توصيل المحتوى التدريبي للمتدربين
 - كفاية الوقت المخصص لتنفيذ كل موضوع تدريبي وكذلك الوقت المقدر لتنفيذ البرنامج ككل.
- 3- يستحسن اللجوء إلى عقد الاجتماعات مع بعض المرشحين للبرنامج أو رؤسائهم المباشرين وكذلك المديرين الذين سيكلفون بتنفيذه أو استطلاع آراء هذه الفئات للمساعدة في متابعة وتقويم البرنامج التدريبي قبل تنفيذه
- 4- يجب على فريق تصميم البرنامج الاستجابة للمقترحات التي تم التوصل إليها حتى يمكن علاج الثغرات مبكراً.

ويجب التحقق مما يلي أثناء تنفيذ البرنامج:

- ملاءمة المكان الذي سينفذ فيه البرنامج وتناسبه مع عدد المتدربين
 - توافر المادة التدريبية للمتدربين مع مراعاة جودتها.
 - التسلسل المنطقي للموضوعات والوحدات التدريبية
 - كفاءة الأساليب التدريبية المستخدمة في البرنامج
 - كفاية وكفاءة المعينات السمعية والبصرية وإمكانيات الحاسب الإلكتروني والإنترنت حسب الحاجة والإمكانيات.
 - كفاية الوقت المخصص لكل موضوع ووحدة تدريبية
 - كفاءة المدربين الذين يشاركون في تنفيذ البرنامج
 - كفاءة الإشراف الإداري والفني للبرنامج
- ومن أساليب تقويم ومتابعة التدريب أثناء التنفيذ ما يلي:**
- التقارير التي يقدمها المدربون عن اللقاءات التدريبية التي يقومون بتنفيذها.
 - ملاحظات وآراء المتدربين حول كل لقاء تدريبي يتم تنفيذه.
 - ملاحظات وآراء المشرفين على تنفيذ البرنامج من خلال معاشتهم اليومية للبرنامج، ومن خلال اجتماعاتهم مع المدربين.

أهمية متابعة وتقويم البرامج التدريبية بعد التنفيذ:

تركز متابعة وتقويم التدريب بعد التنفيذ على الجوانب التالية:

- اكتشاف نقاط الضعف ومحاولة تفاديها في البرامج القادمة
- إعادة النظر في مستوى المدربين وتدريبهم إذا احتاج الأمر لذلك
- التأكد من الالتزام بميزانية التدريب ومدى الحاجة إلى تعديلها
- إعادة النظر في الجوانب الإدارية للبرنامج إذا أضحى أنه يوجد قصور فيها

وهناك أكثر من أسلوب لمتابعة البرنامج التدريبي بعد تنفيذه، ومن هذه الأساليب ما يلي:

- اجتماع مدير إدارة التدريب بالمتدربين بعد انتهاء البرنامج
- اخذ آراء كل من المدربين والمتدربين والمشرفين في البرنامج

متابعة وتقويم المتدربين

1- قبل تنفيذ البرنامج:

- أ - تهدف متابعة المتدربين قبل تنفيذ التدريب إلى قياس إمكانيات المرشحين قبل الالتحاق بالبرنامج حتى يمكن تحقيق التجانس بين أعضاء كل مجموعة والتوصل لأعلى فائدة من المنهج التدريبي.

ب- يجب تعاون كل من إدارة التدريب والرئيس المباشر للمتدرب لمعرفة الجوانب التي يجب أن يركز عليها التدريب الذي يتلقاه المتدرب، ويعد لذلك نموذج خاص يوضح مستوى كل جانب من جوانب المعارف والمهارات والسلوك والاتجاهات الخاصة بالمتدرب قبل التحاقه بالتدريب.

ج- يمكن استخدام أسلوب أو أكثر من الأساليب التالية لمتابعة وتقويم المتدرب قبل التحاقه بالتدريب:

- استمارة بيان حالة: وتهدف إلى مطابقة الشروط الواجب توافرها في المرشح للالتحاق بالبرنامج.
- المقابلة الشخصية: وتستخدم في حالة الرغبة في التأكد من توافر معارف ومهارات وصفات معينة في المرشح لا يصلح لاكتشافها إلا هذا الأسلوب.
- الامتحان التحريري: ويمكن الاستعانة به في البرامج التي تهدف إلى الوصول بالمتدرب لمستوى معين من المعرفة أو المهارة مما يستلزم تحديد مستواه قبل بدء التدريب.
- اختبار قدرة المتدرب على العمل على الحاسب والانترنت حسب الحاجة والظروف.

2- متابعة وتقويم التدريب أثناء التنفيذ:

أ - يتولى كل من المدرب ومدير البرنامج مسؤولية متابعة وتقويم المتدربين أثناء تنفيذ البرنامج.

ب- أثناء تنفيذ البرنامج يجب أن يتم التركيز في متابعة وتقييم المتدربين على الجوانب التالية:

- المواظبة على الحضور والنواحي السلوكية والتصرفات الشخصية باستخدام النماذج التي تخدم هذا الغرض
- مدى الاستجابة للتدريب والقدرة على التحصيل والاستيعاب من خلال استخدام اختبارات قياس المعارف.
- المشاركة الايجابية في المناقشات والتطبيقات والتفاعل مع المدرب والمجموعة باستخدام النماذج والتمارين والحالات الدراسية التي تخدم هذا الغرض
- نوع الأسئلة والمشكلات التي يثيرها المتدرب من خلال الملاحظات المدونة بمعرفة المدرب على مدى مشاركة وتفاعلات المتدربين بالنماذج التي تخدم هذا الغرض.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها.

ج- يمكن استخدام أسلوب أو أكثر من الأساليب التالية لمتابعة وتقييم المتدربين أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي:

- الملاحظات الشخصية للمدرب
- إجراء الاختبارات (التحريرية أو الشفوية أو العملية)
- تقديم مشروع تطبيقي أو بحث فردي أو جماعي
- تكليف المتدرب بإعداد تقرير عن مشكلة أو عدة مشكلات مرتبطة بموضوعات التدريب
- ملاحظة وتسجيل الجوانب المراد تقييمها بواسطة أخصائي متابعة وتقويم التدريب
- الاستمارة المزدوجة: تعد استمارة بها مجموعة من الأسئلة تتعلق ببعض المعارف والمهارات التي يتضمنها البرنامج، وتوزع قبل بداية البرنامج وبعد انتهائه، وبمقارنة الإجابات يمكن التعرف على مدى التقدم الذي حققه المتدرب
- نماذج التقييم الذاتي من قبل المتدرب دون التدخل أو الضغط عليه، ويؤدي ذلك إلى قيام المتدرب بتقييم نفسه بما يساعد في تعديل وتطوير سلوكه.

3- متابعة وتقويم التدريب بعد التنفيذ:

أ - يجب الاهتمام بمتابعة وتقييم المتدربين بعد الانتهاء من التدريب وعودتهم لأعمالهم، ويفضل أن يكون ذلك بعد مرور فترة كافية تختلف من برنامج لآخر.

ب - يجب أن تركز متابعة وتقويم المتدربين بعد الانتهاء من التدريب على ما يلي:

- معرفة مدى ما تحقق من فائدة للمتدربين وانعكاس ذلك على الأعمال التي يقومون بها في الواقع.
- التأكد من أن كل متدرب يقوم بالأعمال التي تم تدريبه عليها.
- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه المختلفة

ج - يمكن استخدام الأسلوب الميداني أو الأسلوب المكتبي أو كليهما معا لمتابعة وتقييم المتدربين بعد التدريب: حيث تجرى المتابعة الميدانية عن طريق الزيارات الميدانية لمقابلة الرؤساء المباشرين والمتدربين أنفسهم للتعرف على مدى التقدم الذي حققه الذين شاركوا في البرنامج التدريبي.

د - يمكن استخدام المتابعة المكتبية في حالة تعذر المتابعة الميدانية، وفي هذه الحالة يجب على الرؤساء المباشرين إرسال تقارير دورية إلى إدارة

التدريب تتضمن مستوى المتدربين، ويمكن لإدارة التدريب أن ترسل استمارات متابعة كل الرؤساء المباشرين للمتدربين.

هـ - إذا كشفت المتابعة عن قصور في أداء وسلوك بعض المتدربين فيجب دراسة هذا القصور لمعرفة الأسباب التي أدت إليه:

- إذا كان القصور سببه خلل في البرنامج التدريبي فيجب إعادة النظر فيه وتطويره من جديد

- أما إذا كان القصور سببه عوامل أخرى فيجب إحاطة الجهة التابع لها المتدرب لاتخاذ الإجراءات المناسبة.

وهناك بعض المداخل أو الأساليب المقترحة أيضا لتقييم عملية التدريب والتطوير والتي من خلالها يمكن قياس التكلفة والعائد وأهمها :

1- مدخل "باترك" كأساس لتحديد طبيعة المعلومات اللازم جمعها تمهيدا

لعملية تقييم التدريب، وقد حدد من خلاله أربعة مستويات رئيسية

للتقييم، نورد لكل منها سؤال يحتاج إلى تقييم وهي على النحو التالي:

- رد الفعل: Reaction هل سعد المشاركون بالبرنامج؟
- التعلم: Learning هل تعلم المشاركون من البرنامج؟
- السلوك: Behavior هل عدل المشاركون سلوكهم وفقا لما تعلموه؟
- النتائج: Result هل أثر تعديلهم للسلوك إيجابيا على نتائج عملهم؟

2- مدخل "باركر" 1973، اقترحه تريداوي باركر حيث قسم معلومات

التقييم إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

• أداء الوظيفة Job Performance

• أداء المجموعة Group Performance

• رضا المشارك (المتدرب) Participant satisfaction

• المعلومات التي حصل عليها المشارك Participant Information

3- مدخل شركة AT&T الأمريكية 1979 وهي دراسة قدمتها شركة AT&T

في مؤتمر الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير وحددت فيها أربعة

مستويات لجمع المعلومات الخاصة بتقييم التدريب وهي:

• مخرجات تتعلق بردود الفعل .

• مخرجات تتعلق بالقدرة .

• مخرجات تتعلق بالتطبيق .

• مخرجات تتعلق بالقيمة .

الاختبارات المعيارية لتقييم المتدربين:

1- يجب عند إعداد الاختبارات المعيارية أن يراعى في تصميمها مستوى

التعلم الذي يمر به المتدرب .

2- ينقسم مستوى التعلم نمطياً إلى ثلاثة مستويات متدرجة هي:

- مستوى الحصول على المعلومات.
- مستوى تطبيق المعلومات.
- مستوى الأداء تحت ظروف معقدة أو في مواجهة مشكلة.

اختيار نوع الاختبار:

- يجب اختيار نوع الاختبار المعياري المناسب وكذلك مستوى التعلم الذي يمر به المتدرب.

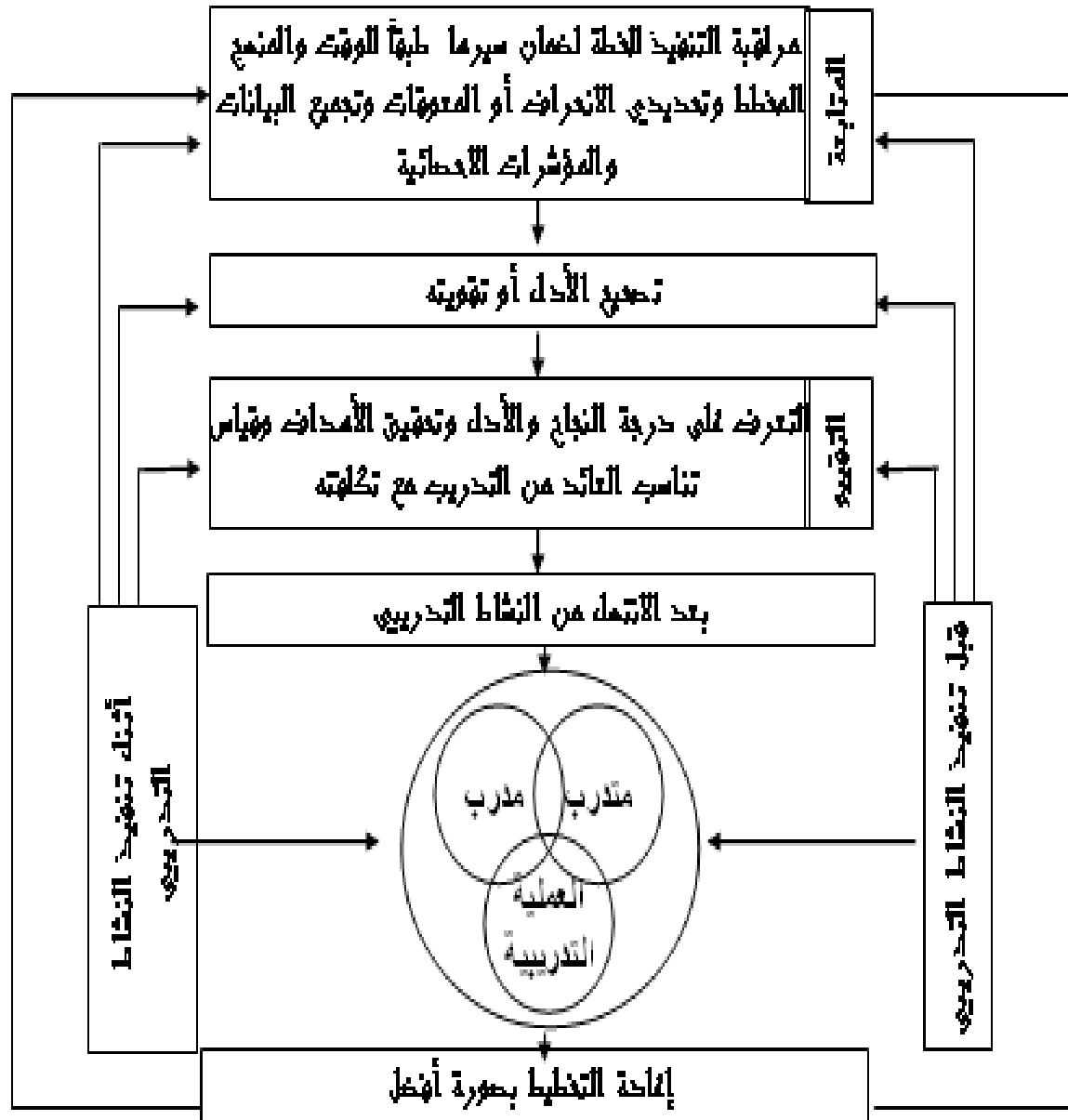
- تتنوع الاختبارات المعيارية المستخدمة بحيث لا تكون متكررة في كل مرة يجري فيها الاختبار.

عند صياغة بنود الاختبار يجب مراعاة ما يلي:

- صياغة البنود بشكل واضح لا يحتمل التأويل.
- أن تهدف البنود المختارة إلى قياس المعيار المحدد للهدف السلوكي.
- أن تتضمن البنود إرشادات كافية لكيفية تأدية الاختبار من قبل المتدرب دون طرح تساؤلات.

- ألا تخرج البنود بعيداً عن المستوى المحدد للتعلم.
- الابتعاد عن تعقيد البنود أو كتابتها بحيث تتم الإجابة عليها بديهياً.

مراحل وعناصر متابعة وتقييم التدريب



- مراعاة الوقت المخصص للإجابة عن كل بند.
- أن تظهر البنود الفروق الفردية للمتدربين.
- يجب وضع مفتاح (KEY) يعتمد عليه المدرب الذي سيقوم بتصحيح الاختبار.

أهمية قياس العائد من التدريب:

1- منهج الرقابة على الأداء لقياس العائد من التدريب:

- لكي يمكن استخدام هذا المنهج فلا بد من تحديد أسس مراقبة الأداء، حيث أن هناك أساسين هما:
- الأساس السلوكي.. وهو الذي يمكن من قياس تفاعل الأفراد مع العمل من خلال المراحل العملية التي يتكون منها نظام العمل أو الأداء.
- الأساس الاقتصادي.. وهو الذي يشير إلى السلوك الواجب الاهتمام به ويعطى نظرة ثاقبة إلى النتائج المحتملة لمختلف مستويات الأداء
- ولتطبيق هذا المنهج يتطلب الأمر التعرف على قدرات المتدرب بدقة من ناحية معلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته قبل التدريب ومقارنة هذه النواحي بشكلها بعد التدريب.

2- المنهج الوصفي لقياس العائد من التدريب:

يقسم هذا المنهج العائد من التدريب إلى قسمين: (عائد معنوي، وعائد مادي).

أولاً: قياس العائد المعنوي للتدريب

- 1- يتعلق قياس العائد المعنوي للتدريب بتحسين السلوك والاتجاهات وتنمية المعارف والمهارات الخاصة بالمتدربين.
- 2- يمكن قياس العائد المعنوي بعدة أساليب منها:
 - الاختبارات الشخصية.
 - الاستقصاء
 - التقييم أثناء العمل (بواسطة المشرفين والمتخصصين الاستشاريين)
 - استخدام مجموعتين (مجموعة الرقابة / مجموعة التدريب) للتعرف على عائد التدريب.

ثانياً: قياس العائد المادي للتدريب

- 1- يتم قياس العائد المادي مما حققه التدريب من تقدم في مهارات وتحسين أداء المتدربين وتقييمه مالياً، وذلك وصولاً إلى ما حققه الاستثمار في التدريب من عائد وتقدير الاستمرار فيه أو وقفه.

2- يمكن اللجوء إلى الطرق التالية للمساعدة في قياس العائد المادي للتدريب:

- قياس الفقد المادي نتيجة نقص المعارف والمهارات والسلوك لدى المتدرب قبل التدريب مضافاً إليه تكاليف التدريب.
- تحديد المقابل المادي الذي يعود على الجهة لتحسين السلوك والمعارف والمهارات بعد التدريب.
- مقارنة المقابل المادي الذي يعود على الجهة بعد التدريب بالعائد المادي قبل التدريب، وإذا كان الفارق نتيجة مباشرة لزيادة المهارات وتنمية السلوك فإنه يعد عائداً للاستثمار في التدريب.

3- المنهج الإحصائي لقياس العائد على التدريب

يجب على الجهات التي ترغب في تطوير التدريب أن تلجأ إلى تطبيق المنهج الإحصائي لقياس العائد من التدريب، حيث يتم بمقتضاه استخدام الأساليب الكمية التي تمكن من قياس نتائج التدريب ومقارنتها بتكاليفها بأسلوب منطقي.

يتطلب المنهج الإحصائي لقياس العائد من التدريب ما يلي:

- 1- إعداد نظام البرامج التدريبية التي تصلح للقياس الإحصائي للعائد من التدريب.

2- الانتباه للمشكلات المتعلقة بقياس مدى التغير في المتدربين والجهة وطرق العمل.

3- إتباع خطوات المنهج الإحصائي في قياس العائد من التدريب.. والتي تتلخص فيما يلي:

- الأشكال التنظيمية للخطوات التجريبية
- جمع البيانات والمعلومات
- التحليل الإحصائي

4- يجب أن يعهد بعمليات وتنفيذ المنهج الإحصائي لقياس العائد من التدريب لمتخصصين في هذا المجال على أن يعاونهم المسؤولون عن التدريب.

المراجع

خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2004.

د. النجار، محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1998، ص 348.

د. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، 2003، بتصرف.

جمال أبو دولة، ورياض طهماز، واقع عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد 20، العدد 4-أ، 2004.

د. حسين، عبد الفتاح دياب 1997، إدارة الموارد البشرية، شركة البراء، القاهرة. الندوة القومية حول "دور منظمات أصحاب الأعمال في تضيق الفجوة القائمة بين مخرجات التدريب واحتياجات سوق العمل" القاهرة 8-10 نوفمبر - تشرين الثاني 2009

عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمان: دار زهران، 2000.

مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إربد:
عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002.

مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية،
الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.

موضوع مفهوم الجودة في إدارة الموارد البشرية والتدريب... مأخوذ من
الانترنت.

