

الفصل الثاني عشر

تقييم المتدرب

أشتمل هذا الفصل على:

- تعريف تقييم التدريب. 
- أهداف تقييم التدريب. 
- عواقب عدم تقييم التدريب. 
- الأسس الهامة لتقييم التدريب. 
- أنواع تقييم التدريب. 
- كيف تقاس نتائج التدريب؟ 
- أدوات تقييم التدريب. 
- تقييم المتدرب. 

الفصل الثاني عشر

تقييم المتدرب

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 أرمسترونج Armsterong أن تقييم التدريب هو أي 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 للتأكيد 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 التقويم والتقييم، فالتقويم Evaluation أهم وأشمل من التقييم Assessment، والآخر يتوقف عند مجرد إصدار الحكم على قيمة الأشياء، بينما يتضمن مفهوم التقويم بالإضافة إلى ما سبق - عملية تعديل وتصحيح الأشياء التي تصدر بشأنها الأحكام.

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

هذا ويمكن تعريف مصطلح التقويم 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 أربعة أهداف رئيسية تسعى عملية تقييم التدريب إلى تحقيقها هي:

- 1- التعليم: إن التقييم جزء رئيسي في العملية التدريبية لذا فهو يهتم بمعرفة مدى التعليم الحاصل أو التحسن والتطوير نتيجة للعملية التدريبية.

- 2- الإثبات: وينطوي هذا الهدف على محاولة تقديم إثبات أو أدلة على أن النشاط التدريبي حقق نتائج معينة أو تطورات معينة.
- 3- ترشيد العملية التدريبية في المستقبل: حتى يصبح التدريب الذي يُقدم أكثر كفاءة وفعالية.
- 4- 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 جيل بروكس Jill Brooks في كتابه «قدرات التدريب والتطوير» والمنشور عام 1995 عواقب عدم تقييم التدريب في عشرة نقاط هي كالتالي:
- 1- المدرب لا يستطيع الحكم على أدائه الخاص.
 - 2- مدير التدريب: لا يستطيع الحكم على مستوى مدربه.
 - 3- لا يمكن فحص فعالية مذكرة التصميم.
 - 4- لا يمكن معرفة ردود أفعال المتدربين نحو التدريب.
 - 5- المتدربون لا يمكن أن يقيسوا أو يفحصوا تقدمهم بدون وجود معايير واضحة ومعلومات مرتدة «تغذية عكسية».
 - 6- فقد فرص لتحريك المتدربين.
 - 7- إضافة التغيير في الأداء إلى التدخل تعتبر مستحيلة.
 - 8- نقل التعلم لا يمكن قياسه.
 - 9- الاستفادة ليس لديه وسيلة يقيس بها فعالية التدخل.
 - 10- الاستفادة لا يستطيع قياس التكاليف والمنافع للتدخل.

الأسس العامة لتقييم التدريب:

لتقييم التدريب بطريقة سليمة ومهنية، فلا بد من مراعاة مجموعة من الأسس، نذكر منها:

- 1- أن يتم التقييم بشكل موضوعي.
- 2- أن يسترشد التقييم بالمنهج العلمي.
- 3- أن يكون التقييم عملية مستمرة.
- 4- أن يتم التقييم بشكل جماعي.
- 5- أن يكون التقييم شاملاً.
- 6- أن تحدد التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس.
- 7- من الأهمية بمكان أن يعاد النظر في برنامج التقييم بين الحين والآخر في ضوء التغيرات التي تحدث في برامج التدريب والتقدم والتطور في أساليب ووسائل التقييم.
- 8- أن يكون التقييم اقتصادياً في الوقت والجهد والنفقات بقدر الإمكان.

أنواع تقييم التدريب:

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

- 1- تقييم جزئي وتقييم كلي أو شامل.
- 2- تقييم كفي وتقييم كمي وتقييم كفي كمي.
- 3- تقييم داخلي وتقييم خارجي.
- 4- تقييم مستمر وتقييم نهائي.
- 5- تقييم قبلي وتقييم بعدي.
- 6- تقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم أثناء وتقييم بعد انتهاءه وتقييم بعد انتهاء بفترة.

عناصر تقييم التدريب:

هناك عدة عناصر يوجه إليها التقييم هي:

- 1- البرنامج التدريبي.
- 2- المتدرب.
- 3- المدرب.
- 4- القائمون على التدريب.
- 5- نتائج التدريب.

كيف تقاس نتائج التدريب:

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

- 1- رد فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي Reaction.
- 2- التعلم Learning: هل تعلموا المعارف والمهارات التي كان من المفروض أن يتعلموها؟
- 3- السلوك Behaviour: هل تغير سلوك المتدربين بسبب البرنامج التدريبي؟
- 4- النتائج Results: هل تحقق النتائج المرجوة من البرنامج التدريبي؟ (هل انخفضت نسب شكاوي العملاء؟ هل زادت درجة ولاء العاملين؟).

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

1- قياس كفاءة التدريب Training Efficiency:

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

2- قياس فاعلية التدريب Training Effectiveness:

حيث يتم الاهتمام هنا بمدى تحقيق التدريب للأهداف المطلوبة منه.

3- 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:

- 1- الملاحظة.
- 2- المقارنة.
- 3- المقابلات.
- 4- الاستبيانات.
- 5- استطلاع رأي المتدربين.
- 6- استطلاع رأي المدربين.
- 7- الرجوع إلى الملفات والسجلات.
- 8- المقاييس.
- 9- الاختبارات.
- 10- صندوق الشكاوي.
- 11- صندوق الاقتراحات.
- 12- تقارير تقييم الأداء.
- 13- المؤشرات.
- 14- طريقة التجربة.

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

1- تقارير تقييم الأداء Performance Records

تعتبر تقارير تقييم الأداء مصدراً جيداً لرصد سلوك الفرد وأدائه ومدى تعاونه وانتظامه ومعلوماته ويمكن لمسئول التدريب أن يلجأ إلى هذه التقارير قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرنامج لمعرفة التغيرات التي طرأت على سلوكه الوظيفي بما يعد دليل على مدى نجاح أو فشل التدريب.

2- 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... الخ، 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.

3- طريقة التجربة Experiment:

تقوم هذه الطريقة على اختيار مجموعتين من الأفراد متشابهتين في مستويات الخبرة والمهارة ومعدلات الأداء ونوع وظروف العمل والإمكانات 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 أحدثتها 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.

تقييم المتدرب:

يتم تقييم المتدرب بواسطة أربعة أطراف رئيسية هي كالتالي:

- 1- المدرب.
- 2- إدارة التدريب - مشرف البرنامج التدريبي.
- 3- الرئيس المباشر للمتدرب.
- 4- الزملاء في التدريب.

وعلى سبيل المثال يمكن شرح تقييم المتدرب والزملاء في التدريب والرئيس المباشر كالاتي:

نموذج استمارة تقييم متدرب بواسطة المدرب

إعداد أ.د. مدحت محمد أبو النصر

- 1- اسم البرنامج التدريبي:
- 2- بداية البرنامج من / / 2009 نهاية البرنامج: إلى / / 2009
- 3- اسم المتدرب (ثلاثي): الشركة القائمة بالتدريب:

عناصر تقييم المتدرب خلال البرنامج التدريبي

م	عناصر التقييم	(5) ممتاز	(4) جيد جداً	(3) جيد	(2) مقبول	(1) ضعيف
1	الحضور.					
2	الالتزام بالمواعيد.					
3	المشاركة في النقاش.					
4	الرغبة في التدريب.					
5	العلاقات مع الزملاء.					
6	العلاقة مع المدرب (الخبير).					
7	الحرص على التعلم.					
8	درجة الاستفادة من البرنامج.					
9	تحمل بعض المسؤوليات أثناء البرنامج.					
10	قدرته على طرح أفكاره أثناء البرامج.					

ملخص النتائج:

$$\begin{aligned} \text{المجموع الكلي} &= \text{درجة} \\ \text{النسبة المئوية} &= \text{المجموع الكلي} \times 2 = \% \\ \text{تقدير المتدرب} &= \end{aligned}$$

تفسير الدرجات:

100 - 85	درجة = ممتاز
84 - 70	درجة = جيد جداً
69 - 55	درجة = جيد
أقل من 55	درجة = مقبول

اسم المدرب:

توقيع المدرب:

التاريخ: / / 2009

جزء من استمارة تقييم المتدرب بواسطة زملاؤه المشاركون في البرنامج التدريبي

5 = أوافق تماماً

4 = أوافق

3 = أوافق إلى حد ما

2 = لا أوافق

1 = لا أوافق بالمرّة

المشاركون في البرنامج

أوافق تماماً					أوافق	لا أوافق بالمرّة
1	2	3	4	5	كانت مستويات وخبرات المشاركين متجانسة ومتكاملة.	1
1	2	3	4	5	كان المشاركون متفاعلون مع موضوعات البرنامج وفعاليته.	2
1	2	3	4	5	كان التزام المشاركين بمواعيد المحاضرات والتعليمات عالياً.	3
1	2	3	4	5	كان عدد المشاركين مناسباً في البرنامج في ضوء موضوعه.	4

5- ملاحظات أخرى في هذا الجانب:

.....

.....

نموذج متابعة وتقييم المرشح قبل التدريب بمعرفة الرئيس المباشر

اسم المتدرب (ثلاثي):

وظيفة المتدرب:

اسم البرنامج التدريبي:

تاريخ البرنامج التدريبي من / / 2009 إلى / / 2009

م	عناصر التقييم	(5) ممتاز	(4) جيد جداً	(3) جيد	(2) مقبول	(1) ضعيف
1	1- الإلمام بالأسس والمبادئ العلمية في مجال التخصص					
	2- المعرفة بقوانين ولوائح المنظمة.					
	3- القراءة وحب الإطلاع.					
	4- تطبيق المعلومات.					
	5- التقدم بالمقترحات.					
	6- توفير المعلومات.					
	مجموع الدرجات =	درجة				
2	1- القيام بالمهام المطلوبة.					
	2- جودة العمل.					
	3- كمية العمل.					
	4- المحافظة على أدوات وأجهزة العمل.					
	5- الاستفادة من وقت العمل.					
	6- تطوير العمل.					
	مجموع الدرجات =	درجة				
3	1- السلوك الإيجابي.					
	2- التعاون.					
	3- الانتظام.					
	4- الولاء والالتزام.					
	5- تحمل المسؤولية.					
	6- التجاوب مع الرؤساء.					
	مجموع الدرجات =	درجة				

نموذج متابعة وتقييم المرشح بعد التدريب بمعرفة الرئيس المباشر

اسم المتدرب (ثلاثي):

وظيفة المتدرب:

اسم البرنامج التدريبي:

تاريخ البرنامج التدريبي من / / 2009 إلى / / 2009

م	عناصر التقييم	(5) ممتاز	(4) جيد جداً	(3) جيد	(2) مقبول	(1) ضعيف
1	1- الإلمام بالأسس والمبادئ العلمية في مجال التخصص					
	2- المعرفة بقوانين ولوائح المنظمة.					
	3- القراءة وحب الإطلاع.					
	4- تطبيق المعلومات.					
	5- التقدم بالمقترحات.					
	6- توفير المعلومات.					
	مجموع الدرجات =	درجة				
2	1- القيام بالمهام المطلوبة.					
	2- جودة العمل.					
	3- كمية العمل					
	4- المحافظة على أدوات وأجهزة العمل.					
	5- الاستفادة من وقت العمل.					
	6- تطوير العمل.					
	مجموع الدرجات =	درجة				
3	1- السلوك الإيجابي.					
	2- التعاون.					
	3- الانتظام.					
	4- الولاء والانتباء.					
	5- تحمل المسؤولية.					
	6- التجاوب مع الرؤساء					
	مجموع الدرجات =	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
1	المعرفي			
2	الأدائي			
3	السلوكي			
4	المجموع الكلي			

مفتاح تفسير الدرجات:

ممتاز: من 78 - 90 درجة

جيد جداً: من 63 - 77 درجة

جيد: من 48 - 62 درجة

ضعيف: من 18 - 32 درجة