

## القسم السادس:

### تقييم فعالية التدريب الإداري

لا ريب في عدّ عملية تقييم البرامج التدريبية عملية مكملة للعملية التدريبية، لأنها مصدر تغذية عكسية للبرامج قيد التنفيذ، واللاحقة منها، ولأجل ضمان فاعلية البرامج التدريبية يتطلب الأمر الاستناد على هذه العملية بأساليب وطرق دقيقة وموضوعية.

لذا سنتناول بداية مفهوم وأهمية تقييم التدريب، محاولين خلال ذلك استعراض أهم تعريف له، ومن ثم إبراز أهميته من مختلف الجوانب.

يلي ذلك تحديد خطوات تقييم التدريب، وفي هذا الصدد سنتعرض لأهم العناصر التي يجب التحكم فيها قصد تحقيق الموضوعية والدقة في تحديد طبيعة النتائج التي أفرزها التدريب.

بعد هذا سنتناول أبرز الأساليب والتصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب، وعلى هذا سنقوم بحصر أكثرها شيوعاً واستخداماً في مجالات تقييم التدريب، والتي يمكن ذكر البعض منها، كالملاحظة، الاختبار، الاستبيان والمقابلة، مشيرين في الأخير إلى طريقة تجريبية لإبراز تصميمات منهجية لتقييم فعالية التدريب.

### الفصل الأول: مفهوم وأهمية تقييم التدريب الإداري

لا شك أن التدريب أصبح يشكل حجر الأساس في تسيير وتثمين الموارد البشرية، ومن ثم أضحت من الوظائف الجوهرية لإدارة المورد البشرية، وهذا بالنظر إلى صلته الوثيقة بتطوير وتأهيل الأفراد العاملين بالمنظمة. وإضافة إلى ما تقدم ذكره من عناصر هامة تساهم في زيادة فاعلية البرنامج التدريبي، فإن تقييم التدريب يعد عملية أساسية لا يمكن الاستغناء عنها في تحديد مستوى هذه الفعالية.

**أولاً : مفهوم تقييم التدريب:**

تعرف عملية التقييم على أنها تحديد لدرجة فعالية البرنامج التدريبي في تحقيق الغرض منه، لأجل تحسين البرامج التدريبية اللاحقة وللتقليل من عدد البرامج الفاشلة وغير الكفاء.<sup>1</sup>

ويفيد تقييم البرامج التدريبية في الكشف عن فعاليتها والاستفادة من نتائجها في الدورات اللاحقة، وذلك عن طريق درء الهفوات السابقة في عملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية وغيرها من الخطوات اللاحقة لهذه الأخيرة.

### ثانياً: أهمية تقييم التدريب الإداري:

تبرز أهمية تقييم التدريب الإداري في العناصر التالية:<sup>2</sup>

- 1- التحقق من أنّ البرنامج التدريبي يعمل ضمن ما خطط له من أهداف.
- 2- الكشف عن مدى تحقيق البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين فيه.
- 3- الكشف عن مدى تحقيق البرنامج للاحتياجات المتعلقة ببيئة العمل.
- 4- قياس مدى ملاءمة وفعالية الأساليب التدريبية المستند عليها في تدريب المواد التعليمية والتدريبية.
- 5- لمعرفة درجة كفاءة المتدربين ومدى نجاحهم في أداء الأدوار المنوطة بهم.

### الفصل الثاني: خطوات تقييم كفاءة التدريب الإداري

تتدرج ضمن عملية تقييم كفاءة فعالية التدريب جملة من العناصر، فإذا تم التحكم فيها بموضوعية وعناية دقيقة تم تحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها من التدريب. لأجل ذلك ينبغي حصرها واستخلاصها في العناصر التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صلاح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص، 208. ؛ نقلا عن:

-Kirkpateick, D., **Evaluation of training** :in Robert :I.G (ed), **Training and development handbook**. 2<sup>nd</sup> edition, ( USA: Mccraw hill Book, Co. 1976). P,2.

<sup>2</sup> رضا عبد الرزاق و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص، 138. أنظر كذلك:

- **Gardner, D,N** “ *Action training and research something old and something new*” , in **Public administration review**, N°2,(S. M), 1974, Pp, (106-115 ).

<sup>3</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص، 158.

- 1- أهداف البرنامج.
- 2- تنظيم البرنامج.
- 3- عملية التدريب.
- 4- نتائج التدريب.

### **الفرع الأول: أهداف و طرق تنظيم البرنامج:**

#### **1- أهداف البرنامج :**

يتم في عملية تقييم البرنامج التدريبي قياس مدى فعالية العناصر التي بموجبها تقيم برامج التدريب، و بما أن أهداف البرامج التدريبية تتدرج ضمن هذه العناصر، التي تسعى إلى تحقيق أهداف معينة من ورائه، فقد يكون الهدف النهوض بمؤشرات تنظيمية أولعلاج إشكالية معينة تعاني منها المنظمة، وعليه فإن التركيز في التقييم ينصب على ما إذا كان التدريب أدى إلى تحسين تلك الجوانب التنظيمية و أن تلك الإشكالية قد ضمرت، وبالتالي تصبح الخطوة المتبعة في تقييم البرنامج قبل البدء فيه وأثناءه وبعده.

#### **2- تنظيم البرنامج:**

تعد طرق تنظيم البرنامج التدريبي من جملة المحاور الهامة التي تتدرج ضمن عناصر تقييم البرنامج التدريبي، ولها انعكاس في تحديد كفاءته، لذلك يتطلب الأمر تقييمها قبل وأثناء الدورة التدريبية من حيث محتوياتها المادية والبشرية.

#### **ثانيا : تقييم عملية التدريب ومتابعة نتائجها:**

##### **1- تقييم عملية التدريب:**

لا مناص من اعتبار عملية تقييم البرنامج التدريبي أثناء مرحلة تنفيذه أي تقييم العملية التدريبية، واقعها الملموس من أبرز مراحل تقييميه ( البرنامج التدريبي )، هذا الشأن يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة الخاصة ببرامج التدريب المشابهة في المستقبل.

##### **2- متابعة نتائج التدريب:**

من البديهي أنّ كفاءة البرنامج التدريبي تظهر من خلال نتائجه، لكن ثمة عناصر يتطلب الأمر تقييمها قبل وأثناء التدريب وبعده، لذلك يستدعي تقييم سلوك المتدرب وأدائه في وظيفته بعد فترة انتهاء الدورة التدريبية، وعقد مقارنة بين هذه النتائج وبين النتائج المتحصل عليها من التقييم بعد الانتهاء من التدريب، لذلك تعد عملية التقييم والمتابعة متلازمتان، ومستمرتان باعتبارهما تغذية عكسية تستفيد منها عملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، وبالتالي تسعى إلى تحقيق الفعالية المنشودة من وراء هذه البرامج التدريبية.

وبشكل عام، يمكن أن نستخلص حقيقة مفادها أن تقييم التدريب يُعد عملية مستمرة ومتكررة، في تواصل قبل التدريب وأثناءه وبعده؛ وعليه يستدعي الأمر البحث عن الأساليب التي يتم بواسطتها تقييم التدريب.

### **الفصل الثالث: الأساليب والتصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب الإداري**

تسعى عملية تقييم البرنامج التدريبي إلى تحديد مدى كفاءة التدريب، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة، مستندة في ذلك على أساليب هادفة إلى الوصول إلى الحكم الموضوعي، ويستلزم في هذا الإطار استعمال الأسلوب نفسه الذي تم الاستناد عليه في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك لأجل معرفة وقياس فعاليته بصورة دقيقة وملائمة للتصميم المنهجي للتقييم.

#### **أولاً : أساليب التقييم:**

**أ- الملاحظة:** بموجب هذه الطريقة يتم توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك المشاركين في الدورة التدريبية، لذلك تعد أسلوباً مباشراً للكشف عن الخصائص التي اكتسبها المتدربون، ومن ثم دراسة كل الظروف المحيطة بعملية التدريب.

وبصدد هذه الطريقة يشير "وليم تريسي" إلى أهم الخصائص التي تتميز بها الملاحظة فيما يتعلق بتقييم نظام التدريب وهي كما يلي:<sup>4</sup>

<sup>4</sup> وليم ر. تريسي، مرجع سبق ذكره، ص 582.

1- إن المعلومات التي يجمعها تتميز بالدقة لذلك يتطلب تحديد العينات قيد الدراسة حتى تكون الملاحظة مفيدة.

2- الملاحظة عملية منتظمة تتطلب من الباحث « المقيم » أن يخضعها إلى خطة محددة قبل البدء؛ فهي تتميز بتوفر شروط الضبط بالنسبة للأفراد القائمين بالملاحظة، وتحدد كذلك ظروفها من زمان ومكان ومادة تدريبية يُراد تسجيلها.

3- إن توخي الدقة والموضوعية من عملية الملاحظة يتطلب توفر أدوات قياس لدراسة سلوك المشاركين في الدورة، ومن ثم يجب أن تكون الخصائص القابلة للقياس هي التي تخضع للدراسة أثناء الملاحظة، وهذا بقدر توفرها.

4- تتيح هذه الطريقة للمحلل فرصة من الوقت لتسجيل النتائج إما أثناء الملاحظة أو بعدها مباشرة، لذلك لا يعتمد على الذاكرة في تسجيل نتائج الملاحظة.

تترجم عملية استخدام الملاحظة بجملة من الإجراءات أولها أننا بصدد استخدام أدوات للقياس، واختيار الملاحظين لأنهم هم أدوات القياس الفعلية في هذه الطريقة.

2- **الاختبار:** تعتبر هذه الوسيلة أداة لتقييم نتائج التدريب، ومن ثم يتمكن الدارس ( المتدرب ) من قياس درجة تحصيله للمعلومات والعبارات، وهو يماثل الاختبار الذي يتلقاه الطالب الجامعي في نهاية العام الدراسي، هذا الأسلوب يرشد المتدرب إلى العناصر التي تحتاج إلى التصحيح، و بموجبها يتمكن المدرب من مقارنة كفاءة طرق التدريب المختلفة.<sup>5</sup>

3- **الاستبيان:** بموجب هذا الأسلوب يتم وضع مجموعة من الأسئلة المرتبة حول الموضوعات التي يرغب أن يسأل حولها الدارسين، بحيث يتم تصميمها تصميمًا دقيقًا، ومن ثم قياس ردود فعل المشاركين في البرنامج التدريبي، وعادة توجه هذه الاستمارات في آخر يوم من أيام برنامج التدريب وفور انتهائه، بالإضافة إلى إمكانية توجيه استمارات استبيان مرة أخرى بعد فترة زمنية من عودتهم للعمل لقياس رأيهم حول البرنامج ومدى استفادتهم منه

---

<sup>5</sup> Flippo. E, **Principles of personnel management**,(New York :MCGRAW-Hipp Co,1971), P151.

في وظائفهم. وتجدر الإشارة؛ أن هناك وسائل مكملة يمكن الاستناد عليها لقياس ردود الفعل تجاه البرنامج منها المقابلات الشخصية مع المتدربين قصد معرفة رأيهم تجاه البرنامج.<sup>6</sup>

**4- المقابلة:** من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد، كما أنها من الوسائل الأكثر فاعلية وشيوعا، لذلك تعد مسألة فنية تتطلب من القائمين بها مهارة، ومعارف واسعة للتحكم في العينة قيد الدراسة، وتستخدم في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج<sup>7</sup>، كما أنها من الوسائل التي توفر معلومات هامة حول مشاعر واتجاهات المتدربين إزاء البرنامج التدريبي.

من الصعوبة ترصين وتدعيم أسلوب فريد ووحيد يتم الاعتماد عليه في عملية تقييم كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي، بل هناك جملة من الأساليب المكملة بعضها لبعض توفر قدرا عظيما من الموضوعية والدقة في النتائج المتحصل عليها، لذلك تسهل هذه الوسائل الكشف عن عناصر القصور والتقاعس في محتويات البرامج التدريبية، ومن ثم محاولة علاج ذلك القصور من أجل تحقيق أهداف نظام التدريب.

**ثانيا: التصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب الإداري:**

في هذا الشأن يقترح " أحمد صقر عاشور " تصميمات منهجية عديدة لتقييم فعالية التدريب، وذلك انطلاقا من الاعتبارات التالية:<sup>8</sup>

يفترض في الطريقة التجريبية في تقييم فعالية البرنامج التدريبي وجود مجموعتين من الأفراد متشابهة في قابليتها ومهارتها، ويتم تقييم أدائها في العمل، ومن ثم تدخل المجموعة التجريبية في البرنامج التدريبي بينما تبقى المجموعة الضابطة تمارس عملها، وبعد انتهاء الدورة التدريبية يتم قياس المجموعة التجريبية على العمل فإذا كان هناك اختلاف ملموس لصالح المجموعة التجريبية يمكن استنتاج أن البرنامج التدريبي كان فعالا والعكس صحيح.

<sup>6</sup> Warren S.Blurren feld and Danald P.Crone, "Openions of training effectiveness: How Good ?. Training and development Journal. (S.N), December, 1973, Pp.(42-51).

نقلا عن : سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص، 123. ؛

<sup>7</sup> منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، ط2، (الكويت:وكالة المطبوعات، 1979)، ص 197.

<sup>8</sup> احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأساليب السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، (بيروت: دار النهضة للطباعة والنشر، 1983)، ص، 494.

وهناك عبارات منهجية في تحديد وقت القياس، ويقصد بها جمع هذه البيانات بعد التدريب، أو جمعها قبل وبعد التدريب، وفي هذا الإطار يمكن التوصل إلى أربع تصميمات تستخدم كمناهج مختلفة لعملية تقييم فعالية التدريب، ويوضح الشكل رقم (3) هذه التصميمات الأربع، وهي كالآتي:

شكل (3) التصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب		
وقت القياس	بعد	قبل و بعد
مجموعات القياس	(1)	(2)
الدارسين	(3)	(4)
الدارسين مع مجموعة مقارنة		

المصدر: أحمد ماهر، مصدر سابق، ص 363.

من المعطيات البارزة في الشكل تظهر مختلف التصميمات المنهجية لتقييم فعالية برامج التدريب:

**1- التصميم المنهجي رقم (1):** يتم قياس المتدربين بعد التدريب وبعده، هذا التصميم أقل التصميمات الأخرى فاعلية في التقييم لأن هناك مجموعة واحدة وهي الدارسين وأن زمن التقييم هو بعد التدريب مما لا يمنح أي مصداقية للقياس.

**2- التصميم المنهجي رقم (2):** في المصفوفة نقوم بتطبيق مقياس فعالية التدريب على الأفراد الذين تلقوا التدريب قبل و بعد انتهاء البرنامج التدريبي، وهذا التصميم أفضل من التصميم الأول لكونه يمنح درجة أوفر للمقارنة بين بيانات الفعالية قبل التدريب وبعده، لكن تغيب المجموعة الضابطة للجزم بموضوعية التقييم.

**3- التصميم المنهجي رقم (3):** ويتم قياس مجموعة المتدربين مع مجموعة مقارنة لم تتلق التدريب، وذلك بعد التدريب، وتوفر مجموعة المقارنة قياس الفروق بين سلوك وفعالية الأفراد الذين تلقوا التدريب وأولئك الذين لم يتلقوه، بيد أن هذه المقارنة يعترتها نوع من التصور والنقص من تحديد مقياس الفرق إن كان قبل التدريب أم لا.

**4- التصميم المنهجي رقم (4):** يعد أكثر التصميمات فعالية حيث يمنح بيانات كاملة من كل مجموعة متدربة ومقارنة وذلك في زمنين مختلفين، فإذا حدث تغيرات على مستوى المجموعة التدريبية أكبر مما هو عليه في المجموعة الضابطة، هذا يفسر كفاءة و فعالية برنامج التدريب، والعكس صحيح.

### **الفصل الرابع: الصعوبات التي تعترض التقييم**

تفاوت طبيعة ومحتويات البرامج التدريبية، وغياب أدوات كمية وكيفية دقيقة فيما يخص مدى كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي يجعل عملية تقييم البرنامج التدريبي تعترضها جملة من الصعاب تحول دون تحقيق الهدف من هذه العملية بصورة فعالية، وفي هذا الإطار يمكن تحديد العناصر التي تقف كحجر عثرة أمام تحقيق التقييم الفعال للعملية التدريبية.

#### **أولاً: تحديد الهدف و قياس أثر التدريب :**

**1- تحديد الهدف:** رغم كل الجهود المتضافرة من قبل المنظمات لتحقيق أهداف برامجها التدريبية إلا أنه تعترضها صعوبة لتحديدتها بصورة موضوعية ودقيقة، ومن ثم يتعسر الأمر للقائمين بعملية تقييم البرامج التدريبية.

**2- قياس أثر التدريب:** بالرغم من توفر مختلف الأدوات المنهجية لقياس درجة كفاءة البرامج التدريبية، إلا أن عملية التقييم تعترضها جملة من العوامل غير المنتظرة ولها أثر في عملية التدريب سواء بالسلب والإيجاب، فالصعوبة التي تعترض التقييم تجعله غير متحكم في الكشف عن مصدر النتائج المحققة.

#### **ثانياً : ظهور آثار التدريب:**

لا تظهر آثار التدريب دفعة واحدة، لذلك يعسر هذا العامل عملية تقييم التدريب، ومن ثم يفقد مصداقية النتائج إذا تم التقييم مباشرة بعد انتهاء الدورة التدريبية؛ وعليه تحصل عملية التقييم بصورة متباطئة لتطوير بعض الانحرافات.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Michel Parlier, **Op-Cit**, P 435.; Le Boterf, **De la compétence à la navigation professionnelle**, (Paris: les éditions d'organisation, 1997), (S.P).



وبشكل عام فهذه العملية لا تخلو من النقائص والقصور في بعض من أدوات قياسها لفعالية التدريب، كخطأ المعايير، والنزعة المركزية والهالة، وغيرها.

قد تفشل عملية تقييم البرامج التدريبية بالرغم من جودتها وإتقان وتحديد أدوات قياسها، والسبب مرجعه إلى ضعف ونقص كفاءة القائمين بعملية التقييم.<sup>10</sup>

وخلاصة القول إن تقييم كفاءة وفعالية التدريب يُعد عملية مركبة ومعقدة، فمتى أوليت بالأهمية أسفرت عن نتائج معتبرة، لأنها عملية مستمرة ومتداخلة، لذا تعتبر في تكامل مع المراحل السابقة للعملية التدريبية، بالإضافة إلى كونها الحلقة الأخيرة من نظام التدريب، وبداية لتدعيم وترصين مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، لذلك تعد حلقة مستمرة ومتابعة الأطوار مع مختلف مراحل عملية التدريب.

---

<sup>10</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص، 190. نقلا عن: