

تقييم البرامج التدريبية في المنظمة كمدخل لقياس فعالية التدريب في ضوء وسائل التقييم

As an introduction to Evaluating the training programs in the organization
In light of the evaluation methods measure training effectivenessبحري صابر¹، خرموش منى²Saber BAHRI¹, Mouna KHARMOUCHE²جامعة محمد لمين دباغين سطيف² (الجزائر)، Bahri.saber43@yahoo.fr¹جامعة محمد لمين دباغين سطيف² (الجزائر)، amounarym@yahoo.fr²

تاريخ الاستلام: 2020/07/02 تاريخ القبول: 2021/04/28 تاريخ النشر: 2021/06/05

ملخص: يعد التدريب بأوجهه المختلف أحد أهم الأنشطة التي تقوم بها المنظمة اليوم لتغير سلوكيات الأفراد بما يخدم أهداف المنظمة، وهو ما يتطلب تحقيقه العديد من المراحل التي يتوقف نجاحها على عملية تقييم البرامج التدريبية إذ لا يكفي فقط التصميم الجيد للبرنامج التدريبي بل إنه من المهم تقييم هذا البرنامج للوقوف على جوانب القصور والضعف من أجل تدارك ما يمكن تداركه، خاصة وأن فشل عملية التقييم يعني فشل التدريب كعملية كاملة، لذا فمن المهم تناول هذا الموضوع، وهو ما سنحاول الوقوف عليه في هذا المقام.

الكلمات المفتاحية: التدريب، التقييم، البرامج التدريبية، فعالية التدريب، وسائل التقييم.

Abstract: Training prepares in its various aspects One of the most important activities carried out by the organization today to change the behavior of individuals to serve the goals of the organization, Achieving training goals requires many stages, the success of which depends on the evaluation process of training programs The good design of the training program is not enough Rather, it is important to evaluate this program In order to identify shortcomings and weaknesses And humiliate with a view to remedial what can be remedied, Especially since the failure of the evaluation process means the failure of training as a whole process, So it is important to address this topic, It is what we will try to stand It is in this place.

Keywords : Training, evaluation, training programs, training effectiveness, evaluation methods.

المؤلف المرسل: بحري صابر، الإيميل: Bahri.saber43@yahoo.fr

—مقدمة:

يعتبر التدريب ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الانساني وضرورة حتمية لكل فرد يريد أن يحتل مكانه المناسب في المجتمع فهو عملية هدفها نجاح وديمومة المنظمة من خلال تنمية مواردها البشرية، كما أنه عملية ملازمة للفرد في حركته الرأسية والأفقية في العمل(الهيبي خالد عبد الرحيم، 2003، ص84).

فالتدريب هو عملية مستمرة وملازمة على مدى حياة الأفراد، أين يسعى الأفراد لتطوير أنفسهم وتحسين مهاراتهم وكفاءاتهم من خلال مدخل التدريب الذي يظل المنفذ الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمة لزيادة أدائها.

إن التدريب لا ينعكس فقط على الفرد أو المنظمة بل إنه ينعكس على المجتمع ككل على إعتبار أن الفرد هو جزء لا يتجزأ من المجتمع، فنجاح الفرد في تحقيق هدفه هو نجاح للمنظمة ومنه المجتمع، والتدريب على إعتباره نشاط يقدم الإضافة للفرد فإنه يقدم الإضافة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للمنظمة والمجتمع ككل.

يلعب التدريب أهمية في مختلف المنظمات اليوم بالنظر للأهداف التي يرجوا تحقيقها، فالتغيرات التي تطرأ كل يوم على عالم المنظمات والعمل تجعل من التدريب ليس خياراً إستراتيجياً فحسب بل إنه ضرورة وحتمية لا بد منها إذا ما أرادت المنظمة أن تكمل مشوارها وتبقى في حيز الوجود، فالיום أضحي التدريب هو مسألة وجود حياة أو موت بالنسبة للمنظمات، وهو ما جعلها تهتم به وتعني به من منطلق الأهداف المرجوا تحقيقها من خلاله خاصة وأنه يعمل على تغيير وإجراء تعديلات على السلوكيات والمهارات والقدرات بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة.

والتدريب في واقع الأمر يمر عبر العديد من المراحل والخطوات إلى أن يصل عملية التقييم التي تعد مرحلة جد هامة بالنظر للتأثيرات التي تحدثها نتائج هذه المرحلة، فالحكم على البرنامج التدريبي أي كان نوعه، بصفة إيجابية أو سلبية من شأنه تدعيم البرنامج أو إجراء تعديلات عليه أو إلغائه، فالتقييم تتوقف عليه العديد من العمليات في أنشطة المنظمة، وهو ما جعله محور الإهتمام اليوم في عملية التدريب.

ويعد تقييم البرامج التدريبية مدخل هام في فعالية التدريب، خاصة وأنه عملية التقييم تتضمن قياس مدى فاعلية البرنامج التدريبي ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة المحددة مسبقا من مصممي البرنامج التدريبي، فالحكم على كفاءة أي برنامج تدريبي يتم من خلال عملية التقييم، وذلك من خلال معرفة أهم التأثيرات والنتائج التي أحدثها البرنامج التدريبي على الأفراد المشاركين في العملية التدريبية من خلال عملية القياس.

إن الأهمية التي يكتسبها التدريب اليوم في المنظمات وكذا عملية تقييم البرامج التدريبية تجعل من مناقشة هذا المدخل الأساسي في فعالية البرامج التدريبي وفق الوسائل المستخدمة في عملية التقييم أمر ضروري، وهو ما سنحاول الإشارة إليه في هذا المقام.

1. مدخل لتقييم البرامج التدريبية المفهوم والأهمية:

تعتبر 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 والإرتقاء به وتحسين خطة التدريب وتطويرها (مدحت مُجد أبو النصر، 2008، ص 204)، فمن أجل تحسين وتطوير العملية التدريبية في المنظمة من المهم للغاية إخضاع البرامج التدريبية للتقييم ذلك أن معرفة نواحي الضعف والقصور في أي برنامج تدريبي من شأنه أن يدفع المنظمة لمراجعة البرامج وتطويرها بما يخدم أهداف البرنامج التدريبي، لذا نجد أن المنظمات اليوم كما تهتم بعملية التدريب فإنها في المقابل تولي عناية كبيرة لعملية التقييم، ذلك أن التدريب في حد ذاته لا يمكن أن ينجح ويؤدي أهدافه دون تقييمه ومعرفة مدى نجاحه، وسيكون لا طائل منه ولا فائدة إذا لم يحقق الأهداف المنشودة منه كعمل للتطوير أو التحسين في المنظمة.

تعتمد فعالية التدريب ونجاحاته على بنية البرنامج التدريبي بجميع عناصره التي تحددها عملية التصميم، بدءا من أهداف البرنامج العامة والتفصيلية ومرورا بعناصر الزمان والمكان، والتجهيزات والخدمات، وإنهاء بموضوعات البرنامج وأساليبه وأدواته المساعدة، لهذا فإنه يجب أن تشمل إستمارة التقييم قسما خاصا بهذا الأمر ومن المفضل أن يتم تصميم إستمارة خاصة ومستقلة بذلك يقوم المتدربون عادة بالإجابة عن الأسئلة التي تشملها هذه الإستمارة، وتقوم إدارة التدريب نفسها من خلال القسم المختص بفرز النتائج وتحليلها، إنتهاء إلى تحديد أهم المقترحات التي تبدو مكررة،

ومناقشة السبل الممكنة لتلافي ما يترتب عليها من سلبيات، والحفاظ على ما تتضمنه من إيجابيات وتعزيزه (عبد المعطي عساف، 2008، ص 308)، فنجاح التدريب يتوقف على نجاح البرنامج التدريبي ومدى حكامته، ويتم الحكم على فعالية البرنامج التدريبي ومدى تحقيقه لأهدافه من خلال عملة التقييم، ولعل هذا ما جعلها محط إهتمام بالنظر للأهمية التي تكتسيها، على الرغم من صعوبة هذه العملية التي تقوم بها المنظمة، خاصة وأن قياس الفعالية ليس بالأمر السهل نظير العديد من المعوقات والإشكاليات المطروحة بهذا الخصوص، إذ يصعب الحكم على فعالية برنامج الذي يبقى أمر نسبي إلى حد ما، رغم المحاولات الكثيرة لضبط عملية التقييم وجعلها موضوعية إلى أكبر قدر ممكن.

ويمكن الإشارة لتقييم البرامج التدريبية بأنها "عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية، التي يمكن أن تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي، والأسلوب المتبع في تنفيذه، وأهدافه ومدى تحقيقها (تميم أحمد عليا وآخرون، 2015، ص 214)، فالحكم على صلاحية البرنامج التدريبي هو المدخل الأساسي لنجاح وفعالية البرنامج أين يمكن القول أن عملية التقييم هي الحكم بأن البرنامج يقيس أساسا ما أعد له، فمختلف النشاطات التي تضمنها هي تدخل في صميم تحقيق الأهداف المرصودة ضمن البرنامج التدريبي.

إن عملية تقييم برامج التدريب ليس بالأمر السهل لأننا يجب أن نقيس التغيرات التي لها صلة في السلوك البشري ومن ثم ربط هذا التغيرات مع مقدار ما تم إنجازه من أهداف تلك البرامج، كذلك لا بد وأن تقوم المنظمة من وقت لآخر، بإختبار أساليب التدريب المتبعة وتحديد فيما إذا كانت تحقق الأهداف المنشودة وتلبي إحتياجات التدريب التي تم تحديدها مسبقا، حيث يلاحظ أن العديد من المنظمات تقيم دورات تدريبية مختلف دون أن تفكر بقياس نتائجها أو تقديم مستوى نجاحها رغم ما تكلفه تلك البرامج من رأس مال ووقت وجهد وطاقات استنفارها، لذلك تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية مساوية في الأهمية للتدريب نفسه من أجل معرفة مدى الحاجة للتوسع في التدريب، وكذلك معرفة مكان الخلل وبالتالي إعادة صياغة تلك البرامج بما يتلاءم مع تطلعات المنظمات المختلفة (أحمد عيدان جاسم، 2012، ص 252-253)، فالبرامج التدريبية التي يكون هدفها مقترنا بتغيير سلوك معين أو إحداث تطوير أو تحسين في سلوك داخل المنظمة تكون عملية تقييمها

- أمر صعب للغاية، ذلك أن وضع مؤشرات خاصة لقياس محددات السلوك أمر نسبي ويبقى في إطار المحاولة فقط، وهو ما يجعل من عملية تقييم البرامج التدريبية مجرد حكم مؤقت ونسبي.
- وتساهم عملية تقييم التدريب في تحديد مدى فعالية البرامج والنشاطات التي تم تنفيذها خلال التدريب، فهي تحدد مدى تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب، وهي بالتالي تسهم في:
- الاستفادة من التجارب الحالية وتعديل ما يلزم أثناء التدريب أو في التدريبات اللاحقة.
 - تحديد العائد على الاستثمار في التدريب.
 - تقييم تأثير التدريب على سلوك المتدربين.
 - تحديد إذا ما كانت البرامج التدريبية تتناسب مع الفئة المستهدفة، ومدى ملاءمتها للاحتياجات الفعلية.
 - إتخاذ قرارات مستقبلية تجاه المتدربين (معين البرغوثي وآخرون، 2012، ص 62).
 - الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج، من حيث إعدادة وتخطيطه وتنفيذه ومعرفة أسبابها، للعمل على تلافيها مستقبلاً.
 - قياس كفاءة المدربين، ومدى نجاحهم في نقل المادة التدريبية للمتدربين.
 - إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب (الشعلان فهد، 1995، ص 8).
- ويتولى هذا التقييم مجموعة متنوعة من الأطراف للحصول على معلومات تفيد في الوقوف على مدى نجاح التدريب وهم: المتدربون، المدربون، خبراء، محايدون، المشرفون الزملاء، هذا بالإضافة إلى إمكانية استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع هذه البيانات وهي: الاستقصاءات، الملاحظة، سجلات الأداء (جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص 363) وتهدف عملية تقييم نتائج التدريب إلى ما يلي:
- الوقوف على مدى تحقيق الأهداف التدريبية، والمتمثلة في تعزيز التعلم، ونقل أثره إلى العمل أو الوظيفة.
 - تحديد مدى رضا المتدربين على محتوى وإدارة البرنامج مثل ملاءمة المادة التدريبية التسهيلات، المحاضرات، الجدول الزمني.

- تحديد العائد والتكلفة المادية لنشاط التدريب ودراسة وتحليل الجهود التدريبية المختلفة ومدى تناسبها مع أهداف المنظمة (جمال الدين مُجَّد مرسى، 2003، ص 363).
- ولتقييم التدريب بطريقة سهلة ومهنية، فلا بد من مراعاة مجموعة من الأسس نذكر منها:
 - أن يتم التقييم بشكل موضوعي.
 - أن يسترشد التقييم بالمنهج العلمي.
 - أن يكون التقييم عملية مستمرة.
 - أن يتم التقييم بشكل جماعي.
 - أن يكون التقييم شاملاً.
- أن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس (مدحت مُجَّد أبو النصر، 2008، ص 207).
- وهناك أنواع عديدة من تقييم التدريب، كالتقييم الجزئي والتقييم الكلي الشامل، التقييم الكيفي والتقييم الكمي والتقييم الكيفي الكمي، إضافة للتقييم الداخلي والخارجي، والتقييم المستمر والنهائي، والتقييم القبلي والبعدى (مدحت مُجَّد أبو النصر، 2008، ص 208) ونظراً لأهمية تقييم التدريب، فإن هناك عدة عواقب تنتج من عدم التقييم، نذكر منها:
 - المدرب لا يستطيع الحكم على أدائه الخاص.
 - مدير التدريب لا يستطيع الحكم على مستوى تدريبه بفعالية.
 - المشاركون لا يمكن أن يقيسوا أو يفحصوا أو يسجلوا تقدمهم بدون وجود معايير واضحة ومعلومات مرتدة.
 - نقل التعلم لا يمكن قياسه (جل بروكس، 2001، ص 272).
- ويرى علي السلمي أن التقييم يتم وفق عدة مراحل تتمثل فيما يلي (علي السلمي، 1998، ص 318):
 - التقييم في مرحلة تخطيط البرنامج التدريبي.
 - التقييم في مرحلة تصميم الفعاليات التدريبية.
 - التقييم أثناء تنفيذ التدريب.

- التقييم بعد إنتهاء التدريب.

ويمكن الإشارة لأهم مراحل تقييم البرامج التدريبية فيما يأتي:

المرحلة الأولى : مرحلة التقييم قبل التدريب، وتشتم العناصر التالية أهداف البرنامج التدريبي، تنظيمه وتصميمه، احتياجات المتدرب، ومعلوماته، وسلوكه.

المرحلة الثانية: مرحلة التقييم أثناء البرنامج التدريبي، وتشتم العناصر التالية أهداف البرنامج التدريبي، وتنظيمه، وسير عملية التدريب، والنتائج المتتالية التي يحققها، وردود أفعال المتدربين تجاه التدريب، والمعلومات، والسلوك.

المرحلة الثالثة وتشتم مرحلة التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي، وتضم تقييم العناصر التالية أهداف البرنامج التدريبي، ونتائجه، وردود أفعال المتدربين، ومعلوماتهم، وسلوكهم، والنتائج المبدئية في أدائهم عند عودتهم لوظائفهم.

المرحلة الرابعة مرحلة التقييم أثناء العمل وتتضمن بمدى الإفادة من البرنامج التدريبي، والتغير في السلوك الوظيفي (مُجَّد عبد الفتاح ياغي، 1987ن ص3-38).

إن عملية تقييم البرامج التدريبية مهمة فهي تأخذ نفس مستوى التدريب نفسه، ذلك أن الحكم على نجاح عملية التدريب متوقف على تقييم البرامج التدريبية والحكم على نجاحه أو فشله في تحقيق أهداف التدريب، ولعل ذلك جعل الكثير من الدراسات تعنى بالبرامج التدريبية وبصفة خاصة بعملية التقييم، وإن كان هناك إختلاف عملية التقييم من حيث الطرق والإجراءات المتبعة من طرف القائمين على عملية التقييم، فإن إكتشاف جوانب القصور والضعف أو القوة في أي برنامج تدريبي لن يكون دون المرور بمرحلة تقييم فعالية هذا البرنامج بإستخدام جميع الطرق الممكنة ذلك أنه كلما زادت الوسائل وطرق التقييم كان التقييم ناجعا وموضوعيا ومعبرا عن مدى صدق وصحة الحكم حول فعالية البرنامج التدريبي، لذا نسجل أن الكثير من المنظمات لا تكتفي بطريقة أو وسيلة واحدة لتقييم البرنامج التدريبي بل تستخدم العديد من الطرق في سبيل ولوج أهدافها المحددة من أي برنامج تدريبي.

2. مستويات تقييم البرامج التدريبية:

عملية تقييم البرامج التدريبية هي عملية منظمة وهادفة، أين يتم تقييم التدريب من خلالها فالحكم على نجاح التدريب أو فشله في المنظمة حكما مطلقا لن يتم إلا بعملية التقييم، بل إنه لا يمكن على التدريب كمنشآت من أنشطة إدارة الموارد البشرية أن يكون دون تقييم، ذلك أن التقييم هو عملية إستشرافية مستقبلية من أجل تحسين وتطوير الأنشطة التدريبية من خلال البرنامج التدريبي لتحقيق أهداف التدريب، وفي واقع الأمر إن عملية التقييم تتم وفق مستويات معينة متعارف عليها، أين يمكن تقييم البرنامج التدريبي من خلال أربعة مستويات من النتائج كما وضحتها أبو سلمية (2007) (خالد إبراهيم خليل، 2016، ص 30-31):

مستوى ردود الأفعال: ويتم ذلك من خلال مراجعة ردود أفعال المتدربين تجاه عملية التدريب والمدرّب بالإضافة لمحتوى البرنامج وأساليب التدريب.

مستوى التعلم: ويكون من خلال قياس التغيرات في المعرفة والمهارات والأساليب والأفكار والاتجاهات والنظريات التي تضمنها التدريب.

مستوى السلوك الوظيفي: يتم ذلك من خلال قياس التغير في السلوك في العمل، حيث أن الغرض الحقيقي من التدريب هو استحداث تغيير حقيقي في سلوك المتدرب، أي التأثير في الأداء الفعلي لا النظري.

مستوى النتائج: قياس الآثار الملموسة في الجوانب التنظيمية المختلفة، مثل تخفيض التكاليف، والتقليل من التسرب، وتحسين الإنتاجية، وبما أن هذه الأهداف ملموسة لذا يجرى التقييم من خلال مقارنة السجلات قبل التدريب وبعده وهي أكثر الوسائل صعوبة حيث لا تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى والتي قد يكون التغير نتيجة له لا لأداء الموظف.

إن الحكم على تحقيق التدريب لأهدافه من خلال تقييم البرنامج التدريبي يتم على أساس مختلف التصرفات والسلوكيات التي تصدر من قبل المتدربين تجاه التدريب الذي خضعوا له، فالإستجابات التي تبرز لدى المتدربين تجاه محتوى البرنامج التدريبي وطرق وأساليب التدريب يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاعة البرنامج التدريبي، ويمكن معرفة مختلف تلك الإستجابات من خلال إما ملاحظة سلوك المتدربين أثناء وبعد الخضوع للتدريب، أو من خلال القيام بالإستطلاعات

يستخدم المقابلة أو الإستبيان كوسيلة يتم من خلالها قياس السلوك التدريبي للمتدربين لمعرفة التأثيرات والنتائج التي أحدثها البرنامج التدريبي في الأفراد المتدربين.

كما يمكن قياس أثر التدريب من خلال معرفة مستوى التعلم الذي يتميز به المتدرب مقارنة بالمستوى السابق له، لذا غالباً ما تقوم المنظمة قبل بداية العملية التدريبية بقياس مستوى التعلم ومستوى التحكم في المهارات أو القدرات المراد تطويرها من خلال التدريب، وذلك لمعرفة المستوى من قبل المدرب من جهة، وكذلك لقياس المستوى التعليمي للمتدرب لإجراء مقارنة بينه وبين المستوى بعد نهاية التدريب، وتركز الكثير من الإستبيانات المستخدمة في تقييم البرنامج التدريبي على قياس الإتجاهات والتغيرات التي تطرأ على سلوكيات الأفراد، أين يحاول التدريب إحداث تغييرات على سلوك الفرد وكلما نجح في إحداث ذلك التغير عن طريق التعلم بتعليم الفرد سلوكيات جديدة تواكب مستجدات العمل كلما كان ذلك دليل على نجاح التدريب وتحقيقه للأهداف التي رسمها في إطار الأنشطة المحتواة في البرنامج التدريبي.

إن الحكم على فعالية البرنامج التدريبي يكون أكثر دقة من خلال قياس الأداء الحقيقي والفعلي للمتدرب، فكلما زاد أداء الفرد كلما دل ذلك على نجاعة التدريب ومدى دقته، ذلك أن الهدف من التدريب ليس مجرد إحداث تغييرات في سلوك الأفراد، بل إن الهدف هو تطوير وزيادة الأداء الفعلي للأفراد، فعملية الزيادة المحققة من التدريب هي دليل فعاليته، فالمنظمة تصرف الكثير من الأموال على التدريب من أجل زيادة الكفاية الإنتاجية التي لن تتحقق بدون زيادة أداء أفرادها، وهو ما يجعل من الإهتمام بالتدريب ومختلف مراحله بهدف تحقيق ذلك، لذا نجد أن معرفة جوانب القصور والضعف في أي برنامج تدريبي مهم جداً لزيادة فعالية أداء الأفراد في المنظمة.

إن مستويات تقييم البرامج التدريبية لا تتوقف عن حد قياس سلوك الأفراد في المنظمة سواء من خلال معرفة ردود الفعل أو مستوى التعلم، أو السلوك الوظيفي الفعلي المرتبط بالأداء، بل إنه يمكن الحكم على البرنامج التدريبي من خلال نتائج الأداء المتمثلة في الإنتاج، فحين تكون هناك زيادة في الإنتاج من قبل الأفراد الذين خضعوا للتدريب يدل ذلك على تحقيق التدريب لأهدافه، وإن لم تسجل المنظمة أي زيادة تذكر فيدل ذلك أن التدريب بلا أهمية وبلا قيمة والقيام به أو عدم القيام به أمر واحد، وهنا من أجل معرفة النتائج وبدقة وجب إجراء قياس للنتائج قبل الشروع في عملية

التدريب لمعرفة مكان النتائج بالضبط، ثم إجراء القياس مرة ثانية بعد نهاية البرنامج التدريبي لإجراء مقارنة بين القياسين لتحديد فعالية البرنامج التدريبي من عدمه. إنه من الصعب جدا الحكم على فعالية البرامج التدريبية من خلال مستوى معين ذلك أن لكل مستوى جوانب من القصور، لذا فمن المهم أولا إستخدام كل المستويات من أجل التدقيق أكثر في عملية تقييم البرامج التدريبية، لزيادة فعالية التقييم وتغطية القصور في أي مستوى، وثانيا وجب معرفة أن هناك العديد من العوامل الأخرى التي تتحكم في سلوك الفرد في المنظمة، ومعرفة هذه العوامل يساعدنا في التقييم الموضوعي والأكيد للبرنامج التدريبي، ذلك أن الكثير من السلوكيات التي قد تظهر بعد التدريب قد تكون لا علاقة لها بالتدريب ومختلف أنشطة البرنامج التدريبي، لذا من المهم معرفة ذلك لإزالة هذه العوامل رغم أنه أمر صعب، لكن على الأقل محاولة التقليل من حدتها وتأثيرها في التدريب.

3. وسائل تقييم البرامج التدريبية:

عملية تقييم البرامج التدريبية ليست بالسهولة التي يمكن تصورها فإن كان من الصعب بناء وتصميم برنامج تدريبي فإنه من الصعوبة أيضا تقييم هذا البرنامج والحكم عليه، ذلك أن النتائج المترتبة عن عملية التقييم هي تخص التدريب كله من بدايته وحتى نهايته، لذا فإن هذه العملية تكتسي أهمية بالغة كأحد أهم مراحل التدريب، وما يمكن الإشارة إليه أن عملية التقييم تتم وفق معايير معينة يمكن من خلالها تحديد نجاعة البرنامج التدريبي من عدمه، وعملية إختيار معايير التقييم هي ليست عملية عشوائية بل إنها عملية منظمة وهادفة، أين يجب معرفة المقياس الذي يمكن الإعتماد عليه لتقييم البرنامج التدريبي من خلال الحكم على فعاليته.

إنه عند الشروع في عملية التقييم ينبغي أن تتم عملية إختيار معايير التقييم (أي مقياس يعتمد لقياس فعالية التدريب)، ويتم معرفة فعالية التدريب من خلال عدة معايير هي:

- معايير التعليم أي مقدار ما تعلمه الفرد من البرنامج.
- معايير سلوكية أي التغييرات في السلوكيات المرتبط بعمل الأفراد أو الأداء.

معايير النتائج أي فوائد البرنامج على المنظمة (Winfred Arthur Jr, Winston Bennett Jr, 2003, p235).

فالحكم على البرنامج التدريبي يتم من خلال الحكم على مستوى التعلم الذي أحدثه البرنامج التدريبي في الفرد، وكذا مختلف السلوكيات التي طرأت على الفرد والتي تدخل في إطار السلوكيات الفردية في العمل، إضافة لرصد النتائج والفوائد التي خرجت بها المنظمة من خلال هذا التدريب.

ولأن الحكم في فعالية برنامج تدريبي تتم من خلال تقييمه، فإن عملية التقييم تحتاج للعديد من المتطلبات وكذا استخدام العديد من الوسائل من أجل أن يكون التقييم فعال، ويمكن الإشارة لأهم تلك الوسائل المستخدمة في عملية تقييم البرامج التدريبية فيما يأتي:

المعايير والأدوات: يمكن أن تقوم المعايير والأدوات التي نستخدمها لتقويم البرامج التدريبية على أساس المعايير الخاصة بطبيعة الأفراد المعنيين بالتدريب، والهدف هنا هو تحديد بعض المقاييس التي تبين ما يحققه البرنامج من تقدم، وهذه المعايير هي (هشام الطالب، 1995، ص 128):

- **رد الفعل:** أي ما رد فعل المشاركين إتجاه البرنامج؟ وهل أبدوا رضاهم عنه؟.
 - **التحصيل:** هل تعلم المشتركون شيئاً جديداً من البرنامج؟ وما هي المعلومات والمهارات التي إكتسبوها؟.
 - **المواقف:** هل كان للبرنامج أثر على مواقف المشاركين وإتجاهاتهم؟ وما هي مظاهر التغيير في آرائهم وقيمهم ومعتقداتهم؟.
 - **السلوك:** ما هي آثار التدريب على سلوك المتدربين؟ وهل ساهم في تحقيق الأهداف والأغراض المرجوة؟.
 - **النتائج:** ما هو تأثير التدريب على المنظمة؟ وكيف ساهم في تحقيق أهداف المنظمة؟.
- طرق الاختبار:** تعتبر مقارنة الدرجات التي يحصل عليها المتدربون قبل التدريب وبعده من الوسائل الفعالة في تقويم البرامج التدريبية، ويمكن أن تقسم هذه الطرق إلى ثلاثة أقسام وهي:
- المقارنة بالمتوسط العام للمجموعة:** وهي التي تقارن بين علامات المتدرب ومتوسط المجموعة ككل، وللحصول على متوسط له قيمة علمية ينبغي أن تكون المجموعة المقارن بها كبيرة العدد، وتحدد نتائج الاختبار موقع المتدرب في المجموعة.
- الاختبار بالمعايير:** وفيها يقاس أداء المتدرب مقارنة بأهداف التدريب، وتركز هذه الطريقة على تحديد حصيلة المشاركين من خلال ميزان مستوى الأداء المتعلق بكل هدف من الأهداف، ويعد كل

من حقق تلك المستويات متقنا للمهارات المحددة في برنامج التدريب، فقد يكون هدف التدريب مثلا تنمية القدرة على الخطابة لمدة خمسة دقائق مع السماح بخطأين نحويين فقط ويكون ذلك هو المعيار الذي يحدد إجتياز المتدرب أو عدم إجتيازه الإختبار(هشام الطالب، 1995، ص 128).

إختبارات الكفاية الإنتاجية: وهي التي تتطلب إثباتا علميا للمهارات أو التحصيل العلمي في مجالات معينة كإستخدام الحاسوب الآلي، أو الإبداع الفني، ويمكن جمع بيانات عن مؤشرات الكفاية الإنتاجية المتعلقة بالمتدربين كما يلي:

- الأداء في العمل.
- الغياب بدون إذن أو بإذن.
- مخالفة تعليمات العمل.
- تقرير الكفاية الإنتاجية.
- عدد مرات التمارض.
- مرات التردد على العيادة الطبية.
- معدل دوران العمل.
- مستوى الروح المعنوية.
- مستوى العلاقات الإجتماعية والحوادث في العمل(محمود السيد أبو النيل، 1985، ص 68).

أسئلة الإختبار: يمكن أن تحتوي إختبارات تقويم البرامج على أحد أنماط الأسئلة التالية: إختبار متعدد: حيث يطلب من المشاركين إختيار أقرب الإجابات الصحيحة من قائمة إجابات محتملة.

إختبارات الإجابات المفتوحة: حيث لا توجد إجابة محددة، ويسمح للمشاركين أن يعبروا على آرائهم بإسهاب.

إجابات القوائم: حيث تعطى للمشاركين قائمة بنود قد تتطابق مع معطيات السؤال أو قد لا تتطابق وعليهم إختيار أقربها للحل.

الخيارات المزدوجة: وتسمى أيضا أسلوب تمييز الخطأ من الصواب، حيث تعطى الإجابات الصحيحة مع البديلة(هشام الطالب، 1995، ص 129).

أسلوب الدرجات: حيث يطلب من المشاركين إعطاء درجات لعدد من الإجابات، وفقا لشروط معينة وترتيبها(هشام الطالب، 1995، ص 129).

ومن كل ما سبق نستنتج أنه عند القيام بتقييم البرامج التدريبية فإنه يستوجب أولا القيام بقياس قبلي لمختلف المعارف والمهارات والإتجاهات للمتدربين قبل الخضوع لبرامج التدريب ثم نكرر نفس

العملية أي القيام بقياس بعدي (بعد إنهاء الدورة التدريبية) ثم نستنتج ما إذا كان البرنامج التدريبي ناجح أم لا، من خلال إستدلال الفرق بين القياس القبلي والقياس البعدي.

إن مرحلة تقييم التدريب بقدر أهميتها للمنظمات، أين تحدد مدى نجاح أو فشل البرنامج التدريبي في تحقيق ما يصبوا إليه من أهداف، فإنها جد مهمة في عملية إعداد برامج جديدة حديثة من جهة، وفي تعديل البرامج القديمة وتغييرها، وكذا في إدراك النقائص المسجلة على مستوى العملية التدريبية من أجل تداركها لجعل التدريب أكثر فعالية ونجاحا مما هو عليه ولتحقيق ذلك لا بد من أن يكون التقييم موضوعيا وعلميا، وقائما على معايير وأسس واضحة لكي لا نخطأ الحكم على نجاحه أو فشله، لأن عملية التقييم تتوقف عليها جميع مراحل العملية التدريبية من جمع المعلومات وتحليلها ثم تحديد الإحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج وتنفيذه نهاية لتقييمه، لذا فإن أي خطأ في أي مرحلة من المراحل سينعكس بالسلب على كل المراحل، فمراحل العملية التدريبية ليست منفصلة عن بعضها البعض، بل هي مراحل متصلة ومتكاملة فيما بينها، ولا يمكن نجاح مرحلة دون غيرها من المراحل، ما يجعل القائمين على التدريب مطالبون بإيلائها الأهمية المنوطة بها في جميع جوانبها بالتحكم في مختلف عناصرها ومكوناتها، والإطلاع على المستجدات الحاصلة في التدريب لتجنب بعض الموقفات والأخطاء التي يمكن حصولها.

خاتمة:

إن القائم بعملية التدريب عليه أولاً أن يقوم بجمع وتحليل المعلومات من أجل التعرف عن كثب عن المحيط الخاص والعام لعملية التدريب، وبعدها يتجه إلى تحديد الإحتياجات التدريبية كخطوة أساسية في التدريب، والتي تلعب دورا مهما في عملية تصميم البرنامج التدريبي الذي يتم بناءا على النتائج المتوصل إليها بالنسبة لتحديد الإحتياجات التدريبية، وبعد عملية إعداد وتصميم البرنامج التدريبي تأتي مرحلة تنفيذ هذا البرنامج بتوفير جميع الإمكانيات اللازمة لتطبيقه على أكمل وجه، وبعد الإنتهاء من عملية التنفيذ يقوم القائم بعملية التكوين بتقييمه من أجل معرفة نقاط القوة والضعف في البرنامج لتدارك ما يمكن تداركه حين تطبيق البرنامج مرة أخرى أو محاولة تعديله وتحسينه وتطويره بما يخدم أهداف البرنامج.

إن عملية تقييم البرنامج التدريبي توصف في الكثير من الأحيان بأنها التدريب نفسه وذلك بسبب الأهمية التي تلعبها، وبالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت التدريب والبرامج التدريبية إلا أن عملية التقييم تبقى صعبة للعديد من العوامل المرتبطة بالمدرّب، والمتدرّب، والعملية التدريبية ككل، ولأنه من الصعب الفصل بين مختلف مراحل التدريب لأنها كل متكامل فإن الإهتمام بتقييم العملية التدريبية خاصة من حيث الوسائل المستخدمة والمعايير التي يمكن الحكم بها على نجاح التدريب تبقى نسبية وتحتاج الكثير من الدراسات في هذا المجال لتطويرها بما يخدم أهداف المنظمة.

قائمة المراجع:

1. أحمد عيدان جاسم (2012)، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتهم إطار نظري، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، م4، ع8.
2. تميم أحمد عليا، مُجدّد سعد الدين بنشي، علاء الدين مطر (2015)، تقييم البرامج التدريبية في المؤسسات الانتاجية على ضوء متطلبات المواصفة iso 10015/1999 - دراسة حالة المؤسسة العامة للتبغ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، م37، ع6.
3. جل بروكس (2001)، قدرات التدريب والتطوير، مركز البحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية.
4. جمال الدين مُجدّد المرسي (2003)، الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
5. خالد إبراهيم خليل (2016)، فاعلية برنامج إدارة التدريب الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي، ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى.
6. الشعلان فهد (1995)، نحو تقييم أمثل لمخرجات التدريب، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، م10، ع19، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
7. عساف عبد المعطي مُجدّد (2008)، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، دار زهران، عمان، الأردن.
8. علي السلمي (1998)، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.

9. مُجّد عبد الفتاح ياغي(1987)، تقويم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ دراسة ميدانية تطبيقية، مجلة تنمية الرافدين، ع22، بغداد، العراق.
10. مدحت مُجّد أبو النص(2008)، إدارة العملية التدريبية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر
11. معين البرغوثي وآخرون(2012)، منهجية تدريب النوع الاجتماعي في قطاعي العدالة والحكم المحلي، ديسمبر 2012، معهد الحقوق جامعة بيرزيت، فلسطين.
12. الهيتي خالد عبد الرحيم(2003)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل ، عمان، الأردن.
13. Winfred Arthur Jr, Winston Bennett Jr(2003), Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features, Journal of Applied Psychology, American Psychological Association, Vol. 88, No. 2.