تقويم التدريب ومراقبته

سنتعرف على أهمية تقويم التدريب، وما أهدافه، ومراحله، وخطواته، ومداخله الرئيسية، وخطواته، ومشاكله، وأدواته وأساليبه، ومفهوم مراقبة التدريب، وفوائده، ومراحله، ومستوياته.

21 February 2024 | الكاتب: **د. محمد العامري** | المشاهدات: 8,553



أهمية تقويم التدريب

تعد عملية تقويم البرامج التدريبية من أهم مراحل العملية التدريبية وأكثرها صعوبة وتعقيدا، وذلك أنها تعني بتطوير مهارات العاملين وأدائهم عن طريق إتاحة فرص التدريب الملائمة لتلبية حاجاتهم التدريبية، وفي الوقت نفسه إثبات فوائده وعائداته من خلال الأدلة والإحصائيات التي قد تكون صعبة إلى حد ما.

ومن جهة أخرى فإن التقويم يظهر ما إذا كانت برامج التدريب وخططه الحالية ناجحة أم لا وبالتالي فهو يساعد في الحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس البرامج ستنجح في المستقبل أم لا. أي أن التقويم الحالي لفعاليات التدريب يفيد في تحسين البرامج التدريبية التي يتوقع القيام بها في المستقبل وتطويرها. وكذلك يفيد تقويم برامج التدريب في التقويم الذاتي لإدارات التدريب وأجهزته والقائمين عليها، فقد يدل تحسن الأداء والإنتاجية وشعور المتدربين بالرضا والاستفادة على فعالية هذه الإدارة والأجهزة والقائمين على إدارتها (ماهر،1996).

يعد التقويم، بشكل عام، عملية منظمة تهدف إلى تحديد كفاءة شيء ما أو قيمته أو معناه. وفيما يتعلق ببرامج تنمية الموارد البشرية فإن التقويم يزودنا بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرار عن مردود هذه البرامج. أما مفهوم تقويم التدريب، فهو يهدف إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة موظفيها.

إن تقويم التدريب ليس بالعملية الشكلية أو الهينة، بل هو عملية مركبة من عمليات فرعية متكاملة، وللتدليل على صعوبة تقويم

التدريب لنتأمل مجموعة من الأسئلة الأساسية التي تطرح نفسها عند التفكير بتقويم التدريب، وتحتاج إلى قرارات يتم اتخاذ معظمها في مرحلة التخطيط لتقويم التدريب، وهذه الأسئلة هي:

- ما الهدف من عملية تقويم التدريب؟ ما أهميتها بالنسبة للمنظمة؟ كيف سيتم الاستفادة من نتائجها؟
- من سيتولى عملية تقويم التدريب؟ هل سيقوم بها المدرب أم المنظمة أم جهة خارجية؟ ما الجهات التي ستشارك في عملية التقويم؟
- من الذي سيتم تقويمه؟ هل سيتم تقويم المدرب أم المتدرب أم الإدارة؟ ما ردود فعل الفئات المستهدفة أو المشاركة في عملية التقويم؟
- ما الذي سيتم تقويمه؟ هل سيتم تقويم أهداف البرنامج التدريبي أم محتواه أم عناصره الأخرى؟
- أين ستتم عملية تقويم التدريب؟ هل ستتم في مواقع التدريب أم في موقع العمل أم فيها معا؟
- متى ستتم عملية التقويم؟ هل ستتم قبل التدريب أم في أثنائه أم بعده؟ ما الجدول الزمني لعملية التقويم.
- كيف سيتم تقويم التدريب؟ ما الأدوات والأساليب التي سيتم استخدامها؟
- كيف سيتم تجميع البيانات المتعلقة بتقويم التدريب وتحليلها وتفسيرها؟
- كيف سيتم تعميم نتائج عملية التقويم ونشرها؟ ما الفئات التي تهمها هذه النتائج؟

أهداف تقويم التدريب

إن التقويم عملية تهدف إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لأهدافه من خلال محورين رئيسين هما:

1) تقويم كفاءة العملية التدريبية.

حيث يتم خلال عملية التقويم التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقا للخطة الموضوعة لذلك. بمعني أن يتم التأكد من إنجاز البرنامج التدريبي وفقا للخطة، وهذا يشمل تقويم تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقويم تصميم البرنامج، وتقويم كفاءة المدرب، وتقويم تعلم المتدرب، وتقويم وسائل التدريب، وغير ذلك من عناصر البرنامج التدريبي.

2) تقويم تحقيق أهداف التدريب التطبيقية.

حيث يتم خلال عملية التقويم التأكد من نقل أثر التدريب (المهارات، القدرات، المعارف، السلوكيات، الاتجاهات) إلى واقع العمل الميداني واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف، وبالتالي رفع كفاءة أداة المنظمة بوجه عام أو حل مشكلات معينة أدت إلى اللجوء للتدريب، كما يتم التأكد من أن عائد التدريب على المنظمة يعادل ما أنفق عليه من موارد.

ويمكن إجمال أهداف تقويم التدريب في مجموعة أهداف منها الآتية:

- تحديد مدى مواكبة التدريب للأهداف الأصلية التي صمم من أجل تحقيقها.
- المساعدة في تقرير ما إذا كانت البرامج التدريبية صالحة للاستمرار أم لا، وتحديد التحسينات التي يمكن إدخالها على برامج التدريب في عملية التقويم لتصبح أكثر ملاءمة لحاجات المتدربين واهتماماتهم.
- تحديد ما إذا كان هناك عائد على الاستثمار في المجهود التدريبي وتعزيز ثقة المدربين في جدوى البرنامج.
- تحديد مدي نجاح المدربين في التخطيط لعملية التدريب وتنفيذها.
- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين، وتحديد الوحدات أو الأفراد الأكثر أو الأقل استفادة من البرامج التدريبية التي يجري تقويمها.
- اختبار مدي وضوح الأدوات والأساليب المستخدمة في النشاط التدريبي ومصداقيتها.
- تجميع بيانات تفيد في تخطيط النشاط التدريبي أو تسويق البرامج التدريبي أو تحديد مدى ملاءمتها لأهداف المنظمة واحتياجاتها.
- بناء قاعدة معلومات أساسية تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية وفي إدارة برامج التدريب بشكل أفضل.

مراحل تقويم التدريب

يمكن تصنيف تقويم التدريب إلى مرحلتين أساسيتين هما.

التقويم التكويني الذي يهدف إلى تحسين التدريب الذي مازال يقدم.

التقويم الختامي الذي يهدف إلى إثبات قيمة التدريب الذي تم تقديمه.

ومن وجهة أخرى، يمكن القول بأن لعملية التقويم ثلاث مراحل رئيسة: الأولى تسبق التدريب، والثانية تتم أثناءه، والثالثة تتم بعده.

وهذه المراحل هي:

مرحلة ما قبل التدريب:

تتمثل هذه المرحلة في تقويم الخطوتين الأولى والثانية في العملية التدريبية وهما: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي. إذ يتم خلال هذه المرحلة تقويم الاحتياج التدريبي للمنظمة وللوظيفة وللموظف، وكذلك تحديد مدي التحضير لمتطلبات الدورة من مدربين ومستلزمات التدريب.

تعد هذه المرحلة من أصعب مراحل التقويم وأدقها، ذلك أنه إذا تم التحديد الدقيق للحاجات المرتبطة مباشرة بأهداف العمل، ثم تصميم أو اختيار البرنامج الذي يحقق إشباع تلك الاحتياجات، فإن نسبة نجاح العملية التدريبية واستفادة المتدرب والمنظمة تكون مرتفعة جداً.

مرحلة أثناء التدريب:

يهدف التقويم في هذه المرحلة إلى التعرف على مدى ما تم تنفيذه من برنامج التدريب وتشخيص الانحرافات في التنفيذ وأسبابها لغرض اتخاذ القرارات بما ينسجم والأهداف الموضوعة (المغربي وآخرون، 1995).وتتم عملية التقويم في هذه المرحلة من خلال محورين أساسين هما:

1) تقويم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي:

ويشمل هذا المحور تقويم منهاج التدريب وأسلوبه، والوسائل المستخدمة فيه، والوقت المخصص للتدريب، وتوزيعه بين المهارات والمعارف، وغير ذلك، للتأكد من توافق عملية تنفيذ البرنامج مع الخطة الموضوعة له. وفي حال وجود أي خلل في تنفيذ الخطة، فان التقويم يساعد على تصحيح مسار البرنامج.

2) تقويم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج:

ويشمل هذا المحور قياس تحصيل المتدربين وأدائهم، ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها البرنامج التدريبي من خلال المدرب، ومدى ارتباطهما بالمهام والواجبات التي يقومون بها في ميدان العمل.

كما يتم في هذه المرحلة تقويم أدوات المدرب وقدراته، إذ أن المدرب الذي يكون دون المستوي المطلوب والذي لا تتوفر لديه المهارات المطلوبة لتنفيذ البرنامج، سيؤدى إلى فشل البرنامج في تزويد المتدربين بمهارات العمل المطلوبة حتى مع وجود أفضل الخطط والإمكانيات والوسائل وأجهزة التدريب.

ولعل من فوائد تقويم التدريب وضع معايير لاختيار المدربين مستقبلا، إضافة إلى نفاذ البرنامج من الفشل، واستبدال مدرب بآخر أكثر قدرة. ويمكن أن يقوم بعملية تقويم المدربين والمتدربون من خلال استبانه لاستقصاء آرائهم في قدرات المدربين.

مرحلة ما بعد التدريب:

إن مرحلة تقويم ما بعد التدريب تعد من أهم مراحل التقويم، ويتم فيها تحديد مدى استفادة المتدرب من البرنامج التدريبي، وتركز على نوعين من التقويم هما:

1) تقويم العملية التدريبية.

تتم هذه العملية عادة في اليوم الأخير للبرنامج التدريبي، إذ يقوم المتدربون بتقويم التجربة التدريبية التي مروا بها خلال أسابيع وأيام التدريب.وهنا، يتم استقصاء آراء المتدربين عن جميع خطوات البرنامج التدريبي ومراحله، ويشمل هذا: أهداف البرنامج، ومواضيع التدريب، ووسائل التدريب، والطرق المستخدمة في التدريب، ووقت البرنامج ومدته،وقاعات التدريب، وقدرات المدرب، وغير ذلك من مقومات البرنامج التدريبي.

ويفيد هذا النوع من التقويم في تطوير عملية التدريب بصفة عامة، وفي وضع تصورات واستراتيجيات التدريب، واتخاذ قرارات التغيير، ذلك أن المتدرب هو المستهدف الأول من العملية التدريبية وهو الجزء الرئيس فيها، وبالتالي، فان ملاحظاته تعد من المدخلات الضرورية في تقويم البرنامج التدريبي. هذا مع ملاحظة أن موضوعية تقويم المتدربين قد لا تكون مكتملة، ويؤثر فيها عوامل كثيرة يفترض أن ينتبه لها متلقو نتائج التقويم.

2) تقويم أثر التدريب.

يعد هذا الجزء من تقويم ما بعد التدريب الهدف النهائي لعملية التقويم، وتأتي أهمية تقويم أثر التدريب من منطلق بسيط وهو أن هدف التدريبي هو في النهاية رفع كفاءة أداء العاملين وبالتالي زيادة مخرجات المنظمة وتطويرها.

ويتم خلال هذا الجزء من التقويم قياس أثر التدريب على سلوك المتدربين وأدائهم، أي قياس مدى استفادتهم من التدريب الذي خضعوا له. ولمعرفة ذلك، فأنه يفترض التركيز على المعايير السلوكية المتعلقة بالأداء الفعلي للموظف بعد التدريب، والتأكد من حدوث التغيير على أدائه أو سلوكه.

وهناك أساليب أو معايير متعددة يمكن بوساطتها الحكم على مدى استفادة المتدربين بعد مضي فترة زمنية مناسبة على انتهاء التدريب وعودتهم إلى أعمالهم وممارستهم لها. وأهم هذه المعايير:

- دراسة التطورات والتحسينات التي طرأت على عمل المتدربين بعد عودتهم إليه من المشاركة في التدريب، ومن الأمثلة على هذه التطورات استخدام طرق وأساليب جديدة تدربوا عليها وأدت إلى تحسين مستوى أدائهم.
- قياس التغيرات في الأداء، وذلك بمقارنة النتائج الحالية بنتائج سابقة.
- الترقية، وذلك عن طريق معرفة عدد المتدربين الذين حصلوا على ترقيات نتيجة ارتفاع مستوى كفاءتهم في العمل بعد التدريب. ويجدر بالذكر أن هذا العدد من المتدربين يعد أحد المؤشرات على نجاح البرنامج التدريبي في تحسين الأداء.
- الاختبارات، حيث تساعد في الكشف عن مدى استيعاب المتدربين واستفادتهم من البرنامج التدريبي.

خطوات تقويم التدريب

هناك مجموعة من الخطوات التي تمر بها عملية تقويم التدريب. وهذه الخطوات هي:

1) تحديد الغرض من التقويم وأهدافه.

2) تحديد الفلسفة المنهجية للتقويم.

3) تحديد طريقة التقويم.

4) تحديد أسلوب جمع البيانات.

5) جمع البيانات ثم تحليلها.

6) استخلاص النتائج.

7) وضع توصيات خاصة بالبرامج التدريبية المستقبلية.

مداخل رئيسية في إستراتيجية تقويم التدريب

هناك أربعة مداخل رئيسة أو نماذج شهيرة في إستراتيجية تقويم التدريب تتكون كل منها من عدة مستويات، وهذه المداخل أو النماذج هي:

الرقم	المدخل / النموذج	المستويات التي يركز عليها المدخل / النموذج
1	نموذج كيرك باتريك kirkpatrick	1) رد الفعل: هل كان المشاركون سعداء بالبرنامج التدريبي؟ وهل أبدوا رضاهم عنه؟ 2) التعلم: هل تعلم المشاركون شيئاً جديدا من البرنامج؟ وماذا تعلموا من البرنامج التعليمي؟ 3) السلوك: ما هي آثار التدريب على سلوك المشاركين؟ وهل غير المشاركون من سلوكهم بناء على تعملوه؟ 4) النتائج:هل أثر التغيير في السلوك على المنظمة بشكل ايجابي؟ كيف ساهم في تحقيق أهدافها؟
2	نموذج باركر (parker)	1) أداء العمل/ الوظيفة: تقويم مدى تقدم الأفراد في العمل . 2) أداء المجموعة: تقويم تأثير البرنامج على مجموعة المشاركين أو التأثير المحتمل للبرنامج على المنظمة ككل. 3) رضا المشارك: تحديد مدي رضا المشاركين عن البرنامج. 4المعارف: تحديد المعارف التي حصل عليها المشارك.
3	نموذج شركة بيل (Bell system)	1) ردود الأفعال: ما آراء المشاركين في البرنامج ككل؟ 2)القدرات: ما الذي يتوقع أن يعرفه أو يفعله المشاركون في نهاية البرنامج التدريبي؟ 3) التطبيق: ما الذي يتوقع أن يفعله المشاركون في أماكن عملهم الطبيعية بعد التدريب؟ 4) القيمة: ما هي قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه؟ وما مدي استفادة المنظمة من التدريب؟

4	نموذج كيرو (kiro)	1) السياق: يتضمن الحصول على معلومات عن البيئة المحيطة لتقرير الحاجات التدريبية. 2)المدخلات: يتضمن تحليل الموارد المتاحة. 3) ردود الأفعال: يتضمن الحصول على معلومات عن ردود أفعال المشاركين لتطوير عملية تنمية الموارد البشرية. 4) النتائج: يتضمن الحصول على معلومات عن نتائج برنامج تنمية الموارد البشرية لتطوير البرامج المستقبلية.

ويعد مدخل أو نموذج كيرك باتريك kirkpatrick)) الأكثر شهرة والأوسع انتشارا، ويضم عناصر أو مستويات مشتركة مع المداخل/ النماذج الأخرى المذكورة سابقاً، وفيما يلي بعض التفصيل عن مستويات التقويم الأربعة في هذا النموذج:

أولا: رد الفعل Reaction

يعرف رد الفعل بفكرة أو انطباع المشارك عن التدريب الذي تلقاه وعما إذا كان البرنامج مفيدا له أم لا، من حيث أهداف البرنامج التدريبية، ومواد التدريب ووسائله وأساليبه، وكفاءة المدرب، والوقت المخصص للتدريب والتسهيلات المتوافرة له.

يعد رد فعل المشاركين عاملا هاما في استمرارية البرامج التدريبية، ولقياس رد الفعل هذا، فان هناك عدداً من الأساليب التي يمكن الاستعانة بها وهي:

- إجراء المقابلة الشخصية مع المتدربين للتعرف على آرائهم نحو البرنامج التدريبي بعد عودتهم إلى موقع العمل.
- إعداد أو تصميم استبانه بهدف الحصول على ردود الفعل في صورة كلية.

ويمر قياس رد فعل المتدربين بالخطوات الآتية:

1) تحديد الموضوعات التي سيسأل عنها المتدربون لإعطاء رأيهم.

2) تصميم قائمة أسئلة تحوى هذه الموضوعات.

3) تحديد أسلوب القياس.

4) تطبيق قائمة الأسئلة وجمع البيانات.

5) تحليل البيانات.

6) التوصل إلى نتائج.

ثانياً التعلم Learning

ويقصد به تعلم المبادئ والحقائق والنظريات، وهذا الجانب من التعليم قد لا يكون مهماً بدرجة كبيرة حيث أن التركيز ليس على ما تعلمه الفرد من حقائق، بقدر ما يكون التركيز على المهارات التي تعلمها الفرد. ولكن، إذا كانت المنظمة حريصة على معرفة ما تعلمه الفرد من حقائق، فإنه يمكن الطلب من المتدرب تقديم تقرير عما تعمله.

تعلم المهارات:

ويقصد بالمهارات القدرة على القيام بعمل ما بشكل يتسم بالدقة، ويمكن قياس ذلك من خلال ملاحظة أداء الموظف بعد التدريب ومقارنته بأدائه قبل التدريب.

الاتجاهات:

ويقصد بها القيم والأفكار التي يحصل عليها المتدرب من التدريب، مثل التعاون مع زملاء، الرغبة في التطوير، احترام الوقت ويمكن قياس هذا الجانب من خلال ملاحظة سلوك الموظف أو إجراء مقابلة شخصية معه.

ثالثاً: السلوك Behavior

ويقصد به أداء المتدرب في الوظيفة وفي المجال الذي تدرب عليه. بهدف القويم في هذا المستوي إلى التحقق من مدى التغيير الذي طرأ على سلوك المتدرب أو أدائه نتيجة للتدريب. أي تحديد هل استخدم المتدرب المعارف والمهارات والاتجاهات التي تلقاها في التطبيق العملي.

ويمكن الاستدلال على التغيير في السلوك من خلال عدة أساليب منها:

ملاحظة المتدرب في عمله بعد التدريب ومقارنته بما كان عليه قبل التدريب.

التعرف على آراء رؤساء الموظف المتدرب فيما يتعلق بسلوكه بعد التدريب.

التعرف على آراء زملاء المتدرب في سلوكه بعد التدريب.

رابعاً: النتائج Results

ويقصد بها أثر التدريب على المنظمة من حيث تحقيق أهدافها المنشودة من وراء التدرب. ويستخدم التقويم في هذا المستوي للربط بين نتائج البرنامج التدريبي وتطوير المنظمة من حيث تطوير المنتج النهائي لها ورفع كفاءة الجودة وتقليل النفقات، ويشمل هذا المستوي جميع البيانات قبل وبعد البرنامج التدريبي والقيام بتحليل التطور الحادث.

ويجدر الانتباه إلى أن نجاح كل مستوى من المستويات الأربعة في نموذج كيرك باتريك يمهد لنجاح المستوي الذي يعقبه كما هو مبين في شكل (13)، فرد فعل المتدرب الإيجابي عن التدريب سيزيد من رغبته في التعلم، كما أن تعديل سلوكه سيسرع في تحقيق المنظمة للنتائج المستهدفة.

مشاكل تواجه تقويم التدريب

تواجه عملية تقويم التدريب مجموعة من المشكلات والعوائق، منها(توفيق):

1) شكلية عملية التقويم

تنظر بعض المنظمات والأفراد إلى تقويم التدريب كعملية شكلية يجب الالتزام بها استجابة لطلب الممولين، ويشار إليها في التقارير فقط أو تتم بشكل سريع وغير مدروس دون أن يتم التخطيط لها جيداً.

2) الإفراط في التقويم وعدم الاستفادة من نتائجه

تقوم بعض المنظمات أو الأفراد بالإفراط في طلب مجموعة من الدراسات أو التقارير الخاصة بتقويم التدريب، ولكن هذه الدراسات والتقارير تترك جانباً على الرفوف دون قراءة أو تحليل ودون الاستفادة من نتائجها أو نشرها وتعميمها على المعنيين.

3) عدم التعاون بين الجهة المنفذة والجهة الطالبة للتقويم

تطلب بعض الإدارات من المدربين القيام بعملية تقويم التدريب ولكنها تضع عوائق أمامهم، فلا تزود المدرب بالبيانات التي يحتاجها ولا تتيح لهم استخدام المصادر المتوفرة في المنظمة أو الالتقاء بالعاملين فيها ومقابلتهم ومتابعة أثر التدريب على أدائهم

أساليب تقويم التدريب وأدواته

يعرف أسلوب التقويم أو أداته بأنها عبارة عن وسيلة يتم بها جمع البيانات عن عملية معينة في مراحلها المختلفة بهدف التعرف على مدى تحقق الأهداف المنشودة من وراء هذه العملية ومدي ملاءمة أو تناسق النتائج المحققة مع هذه الأهداف.

وتشمل أساليب تقويم التدريب وأدواته مجموعة منوعة. وهذه الأساليب هي:

1) الاختبارات الكتابية

تقيس الاختبارات الكتابية تقدم المتدربين في استيعاب محتوي برامج التدريب، وتعد مقارنة العلامات أو الدرجات التي يحصل عليها المتدربون قبل التدريب وبعده من الوسائل الفعاله في تقويم التدريب وبرامجه.

جوانب القوة :

تمتاز هذه الاختبارات بسهولة الحصول عليها أو إعدادها، وسهولة تحليلها واستخراج النتائج منها، وبإمكانية تغطيتها لشريحة كبيرة من المتدربين.

جوانب الضعف:

لا يشعر المتدرب بالارتياح عند التقدم لها، ولا تفيد كثيراً في قياس المهارات العملية والاتجاهات.

2) اختبارات قياس الميول والمواقف

تستخدم لجمع البيانات عن مواقف المتدربين، وتجري قبل التدريب وبعده لقياس ما أحرز من تقدم.

جوانب القوة:

سهولة تفريغ نتائج واستخراجها، ويمكن أن تغطي شريحة كبيرة من المتدربين.

جوانب الضعف:

قد لا يعبر المتدرب عن مشاعره الحقيقة، وتخضع لاختيار المتدرب المجيب عليها، وتتأثر الإجابة عنها بالقيم والأعراف السائدة في المجتمع.

3) اختبارات الأداء

تتطلب إثباتا عمليا للمهارات أو التحصيل العلمي في مجالات معينة مثل مهارة استخدام الحاسوب، ومهارة إدارة الصف.

جوانب القوة:

يمكن الاعتماد على نتائجها، ويمكن محاكاة الواقع عند تطبيقها.

جوانب الضعف:

تستغرق وقتاً طويلا، وتكلف كثيراً في التصميم والتطبيق.

4) المقابلة

يمكن إجراء مقابلات شخصية مع المتدربين أو مع رؤسائهم في العمل لجمع البيانات حول مستوي المتدربين وأثر البرنامج التدريبي.

جوانب القوة:

مرنة، وتتيح فرصة للحوار والتوضيح، وتسمح بالعمق والاتصال المباشر.

جوانب الضعف:

تكلفها عالية، وتحتاج لوقت وجهد، وهناك إمكانية لتأثر استجابات المتدرب بالذي يقوم بالمقابلة، وتحتاج لشخص متمكن للقيام بها.

5) الملاحظة

وتعني جمع البيانات ومعلومات من خلال ملاحظة المتدرب وهو يؤدي عمله لتحديد مدى التحسن في مهاراته.

جوانب القوة:

طريقة ممتازة لتبيين مجالات التغيير بسبب التدريب.

جوانب الضعف:

تعتمد على الحكم الشخصي، وتحتاج إلى تدريب الذي يقوم بالملاحظة.

6) سجلات تقويم الأداء

سجلات تساعد في قياس التحسن الفعلي في الأداء بناء على معلومات حقيقية متعلقة بالعمل وتقارير إحصائية.

جوانب القوة:

سهولة مراجعتها، وليس لها آثار شخصية مباشرة.

جوانب الضعف:

صعوبة تجميع وتصنيف المعلومات وتصنيفها، وتحتاج للتدريب للخروج بمؤشرات يمكن الاعتماد عليها في القياس.

وهناك أساليب أخرى لتقويم التدريب يمكن الاعتماد عليها، منها ما يأتي:

7) المسح بعد التدريب: يفيد في حالة جمع بيانات من أِشخاص كثيرين، ويجرى دورًيا لقياس التقدم المستمر، ودرجة التحسن في الأداء.

8) الاستبانات: وتملأ من قبل المتدربين للتعرف على أرائهم في برامج التدريب.

9) رأي الخبراء: فقد يطلب من بعض المتخصصين تقويم البرنامج التدريبي.

10) الحقائب التقويمية: وهذه الحقائق يقوم بإعدادها المتدرب حيث يختار محتوياتها بعناية وفي ضوء معايير معينة لتدلل على تقدمه وإنجازاته.

11) تحليل التكاليف: يتم بحساب كلفة المتدرب الواحد من التجهيزات والتسهيلات ونفقات المواصلات وأجور المدربين.

12) تحليل فعالية الإنفاق: وهي دراسة مقارنة لكل فعالية من برامج التدريب ووسائله.

فعالية أساليب تقويم التدريب وأدواته

تتوقف فعالية الأساليب والأدوات التي يمكن استخدام بعضها أو الدمج بين أكثر من واحدة منها لقياس التدريب وتقويمه على توافر مجموعة من العناصر أهما الآتية:

- درجة الدقة في أداة القياس.
- مدي استفادة المدرب والمتدربين من المعلومات التي ينتهي إليها القياس.
- مدي إلمام المستويات العليا في الإدارة بنتائج التقويم ومدي استفادتها منها.
- عدم استخدام نتائج القياس لإحباط المتدربين.
- التوازن بين تكلفة القياس والعائد من ورائه، وكذلك الوقت المستغرق فيه.

ملاحظات مهمة:

لا يمكن الاعتماد على أدوات عملية تقويم التدريب ما لم يكن لدينا أدوات علمية لتحديد الحاجات التدريبية.

إن نقطة البدء الرئيسة هي تحديد إستراتيجية التقويم، يلي ذلك اختيار أساليب التقويم وأدواته، ثم تحديد النتائج المستهدفة من وراء التقويم حتى يمكن الاسترشاد بنتائج التقويم،لابد من التأكيد على ضرورة تقويم عملية التدريب بصورة أو أخرى، ومتابعة النتائج التي يتم التوصل إليها. وحين نقول تقويم عملية التدريب فإننا نقصد تقويم عناصرها الآتية: المدرب، والمتدرب، والبرنامج التدريبي، والمادة التدريبية، والبيئة التدريبية، والإدارة المشرفة على التدريب.

مواصفات أداة التقويم الجيد

هناك مجموعة مواصفات ينبغي أن تتصف بها أداة التقويم الجيد، ومن أهم هذه المواصفات:

- الصدق: ويقصد بذلك قدرة الأداة على قياس ما يريد أن يقيسه الشخص المستخدم لها، ومدي تمثيل الأداة لمحتوي البرنامج التدريبي وتوافقها مع نتائج الأدوات الأخرى المعمول بها في نفس الوقت تقريبا لقياس الخصائص نفسها، بالإضافة إلى مدي قدرة الأداة على التنبؤ بسلوكيات المستقبل ونتائجه.
- الثبات: وهي قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج للقياسات المتتالية لعامل ما.
- القابلية للاستعمال:ويقصد بذلك سهولة فهم الأداة وبساطتها وكونها اقتصادية من حيث الوقت المستهلك والجهد الذي تحتاجه في إعدادها وتطبيقها وتحليلها، وكذلك من حيث التكلفة.

مراقبة التدريب

تمثل عملية المراقبة (monitoring) توأم عملية التخطيط، ففي الوقت الذي يحدد فيه التخطيط التزامات العمل لخدمة الإنجازات المستقبلية، تضمن المراقبة تحقيق التنفيذ الفعال للخطط، ويمكننا النظر إلى المراقبة كآلية لكشف الانحرافات الهامة في نتائج العمل وتصحيحها، وهي تهدف إلى إنجاز العمل وإزالة أي عوائق في طريق الوصول إلى الأهداف المتفق عليها.

وتعرف المراقبة بصورة عامة بأنها الجهد المنظم الذي يهدف إلى ضبط النشاطات المختلفة في المنظمة، وإجراء التغيرات اللازمة على المهام والتعليمات والإجراءات لجعلها تحدث بالطريقة التي خططت لها .

وهي أيضاً العملية التي يمكن بها ملاحظة نشاط ما للتأكد من جودته وفعاليته وتوافقه مع الجدول الزمني المحدد له وكذلك مدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه.

وقياسا على ذلك، فإن مراقبة التدريب تعني ملاحظة النشاط التدريبي، وضبطه للتأكد من جودته وفعاليته وتوافقه مع الجدول الزمني المخطط له، وللتأكد أنه يتم وفقا للأهداف الموضوعة له، فإذا ظهر أي انحراف عن ذلك يتم تقويم الانحراف وإعادة النشاط التدريبي إلى مساره الصحيح.

وتتم عملية مراقبة التدريب أثناء تنفيذ النشاط التدريبي، لتقويم جودته بصورة مستمرة وضمان نجاحه، ويمكن أن تتم أيضاً بعد انتهاء هذا النشاط للتحقق من التطبيق وتحقيق النتائج.

فوائد عملية مراقبة التدريب

تفيد عملية مراقبة التدريب في تحقيق ما يأتي:

- معرفة أية انحرافات عن المسار المخطط له أو أية مشاكل يمكن أن تظهر خلال التدريب(مشاكل خاصة بترتيبات البرنامج أو بمحتواه أو مشاكل يواجهها المتدربون)، ومن الأمثلة على هذه المشكلات الأخطاء البشرية ونقص الإعداد، والظروف الطارئة، وتعطل الأجهزة والمعدات، وعدم الوضوح في القرارات أو التوقعات.
- إتاحة الفرصة للمدرب لمعالجة الانحرافات في التدريب، ولتعديل البرنامج التدريبي من ناحية الأسلوب أو المحتوي أو الأنشطة التي يتضمنها، أو معدل سرعته بناء على درجة التحصيل أو الاستيعاب الفعلية للمتدربين.
- تحديد مدي استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي وتعلمهم من خلال معرفة مدي رضاهم عنه، وكيفية تطبيقهم لما تعلموه من معارف ومهارات واتجاهات إيجابية في محيط عملهم.

- التأكد من أن تنفيذ البرنامج التدريبي يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة.

مراحل عملية مراقبة التدريب

حتى تتم عملية مراقبة التدريب بصورة علمية ومنظمة، يمكن اتباع المراحل الآتية المبينة:

1) وضع معايير الأداء.

يتم في هذه المرحلة وضع مجموعة من المعايير أو تصميمها لتقويم أداء المتدربين، بحيث تكون هذه المعايير واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق، ويمكن أن تكون هذه المعايير كمية أو وصفية حسب النشاطات والأهداف التي سيتم مراقبتها وقياسها، فمثلا، قد يكون من ضمن المعايير المطلوبة تبيان عدد المشاركين في الدورة التدريبية أو عدد المشروعات الناجحة التي يعدها المتدربون.

2) قياس الأداء الفعلي وتحديد النتائج.

يتم في هذه المرحلة جمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس الأداء، وتحديد مراحل تقدم العمل، وتقويم الأداء، وللتقرير فيما إذا كانت النتائج مطابقة للمعايير الموضوعة، ويمكن مراقبة النشاط التدريبي من خلال متابعة العوامل الآتية منفردة أو مجتمعه:

* الكمية. * النوعية.

* استخدام الوقت. * التكاليف.

3) مقارنة النتائج مع المعايير.

تهدف هذه المرحلة إلى الكشف عن مدي تحقيق الأهداف من جهة، ومعرفة مقدار الانحراف عن معيار تمهيد لما يجب عمله. فمثلا، هل تم تسجيل العدد المتوقع لحضور الدورة؟ وهل نجح العدد المتوقع من المتدربين في الامتحان العملي في الدورة؟

4) اتخاذ إجراءات تصحيحية.

يتم في هذه المرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحراف مهم وبارز عن الأهداف (هناك انحرافات بسيطة قد لا تؤثر بدرجة ملموسة على نجاح العمل) أو عند عدم تطابق النتائج والمعايير، فمثلا، قد يتطلب الأمر تعديل الخطة، أو تعديل الموارد البشرية والمادية المخصصة لعمل ما.

أنواع مراقبة التدريب

هناك ثلاثة أنواع من مراقبة التدريب بينها الجدول الآتي:

النوع	المقصود بأنواع المراقبة
وقائية	المراقبة التي تسبق التدريب وتهدف إلى سد الطريق أمام إمكانية حدوث الانحراف فيه عن معايير الأداء، وتعرف أيضاً بالمراقبة المبدئية، أو المراقبة التوقعية لقيامها قبل الشروع في التنفيذ واشتمالها على النظر في تطوير السياسات والإجراءات والقواعد التي تضمن سلامة سير البرنامج التدريبي.
إجرائية أو متزامنة	المراقبة التي تتم في أثناء التدريب وتهدف إلى اكتشاف الانحرافات فيه عن الخطط والمعايير الموضوعية وتشخيص الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل أن يكتمل التدريب، أي أنها تعالج الانحراف حين وقوعه. وتشمل المراقبة الإجرائية أو المتزامنة توجيه الأنشطة ورصدها وتصويب مساراتها كلما لزم ذلك.
علاجية أو تقويمية	المراقبة التي تعني بدراسة التقارير السابقة وتحليل البيانات والمعلومات الواردة عن سير التدريب الفعلي للكشف عن مواضع الانحراف في التدريب وخروجه عن الخطط والمعايير الموضوعية له، وتحديد الأسباب، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرار هذه الانحرافات ودفع التدريب إلى الأحسن

مستويات تقويم فعالية التدريب

يمكن تصنيف تقويم فعالية التدريب إلى ثلاثة مستويات أساسية هي:

- مستوي المنظمة: مثل تقويم التزام الإدارة بالتدريب وتقويم مناخ للتدريب.
- مستوي البرنامج التدريبي: مثل محتواه والمواد التدريبية وأساليب التدريب وأدواته ونتائجه وأثره.
- مستوي الأفراد: مثل تقويم المدرب وتقويم المتدرب.

وفيما يأتي مجموعة من النماذج التطبيقية العلمية التي يمكن الاستعانة بها في تقويم فعالية التدريب في أحد المستويات المذكورة

إعلاه.

نموذج 1: تقويم أداء المدرب من قبل المتدربين

اسم المدرب: اسم المتدرب:

يرجي وضع إشارة (√) لتقييم فعالية المدرب على معايير التفضيل في الخانة التي تجدها أنسب في العمود المقابل لكل سؤال:

كيف كانت فعالية المدرب في كل مما يلي:	ممتاز 4	جيد3	متوسط2	ضعيف 1
1) وضوح أهداف التدريب لديه وقدراته على تحقيقيها				
2) تمكنه من موضوع التدريب				
3) تسلسله وتدرجه في شرح المهمات التدريبية وعرضها.				
4) القدرة على التنسيق مع المدربين الآخرين				
5) تنظيم مكان التدريب بشكل يلائم التدريب ويسهله.				
6) توفير المواد والاحتياجات اللازمة.				
7) تسهيل عمل المتدربين والعمل على راحتهم.				
8) قناعته بموضوع التدريب وتحمسه له.				
9) الاستفسار من المتدرب عن خبرته ومعرفته واهتماماته السابقة بموضوع التدريب				
10) توضيح كيفية ارتباط المهمة التدريبية مع النشاط التدريبي ككل.				
11) جعل المتدربين يشرحون ويؤدون المهام الفرعية.				
12) طرح أسئلة مفتوحة لاختبار فهم المتدربين.				
13) تقديم استجابة وتغذية راجعة محددة ومستمرة.				
14) تصحيح أخطاء المتدربين بشكل بناء.				
15) جعل المتدربين مهتمين ومنخرطين بالتدريب.				
16)إظهار الصبر والتفهم والتقبل أثناء التدريب..				
17) توفير إجراءات مكتوبة ومواد عمل مساعدة.				
18) استخدام لغة واضحة ومفهومة.				
19) القدرة على استخدام الوسائل المساعدة في التدريب.				
20) إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاركة وتطبيق ما تعلموه.				
21) مراقبة التدريب ومتابعة التقدم بانتظام.				
22) القدرة على إدارة وقت التدريب.				
23) القدرة على استخدام أساليب متنوعة في التدريب.				
24) القدرة على إثارة التفاعل والنقاش.				
25) القدرة على توصيل المعلومات.				
26) التزامه بمواعيد الجلسات التدريبية.				
المجموع الجزئي				
المجموع الكلي				

اقتراحات للتطوير والتحسين:

.....

.....

نموذج 2: قائمة رصد لمراقبة نشاط تدريبي

بنود المراقبة	نعم	لا
1) يسير التدريب بشكل يحقق أهدافه المنشودة.		
2) يتم التدريب في غرفة ملائمة من حيث التهوية والإضاءة والصوت.		
3) الأجهزة المطلوبة متوافرة في غرفة التدريب، وتعمل بصورة جيدة.		
4) يشرك المدرب المتدربين في الأنشطة ويفعل دورهم.		
5) يسير التدريب وجلساته حسب الجدول الزمني المخطط له.		
6) يبدو على المتدربين الرضا عن الجلسات التدريبية.		

7) تبدأ فترات الاستراحة بين الجلسات وتنتهي في موعدها المحدد.		
8) يتم حل مشاكل المتدربين بصورة مرضية.		