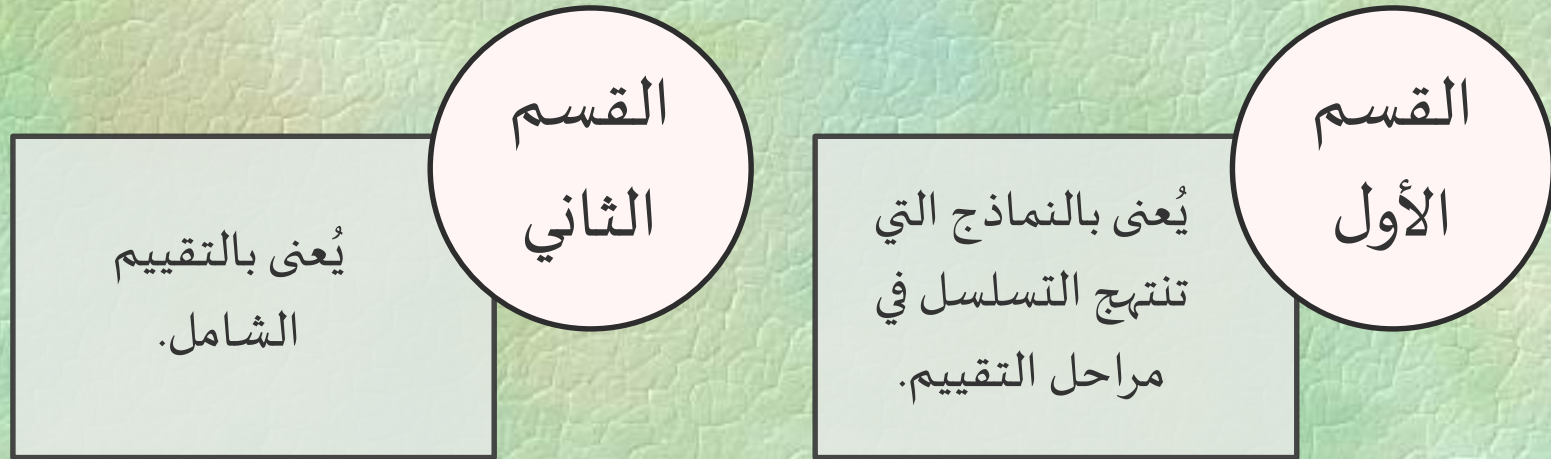




نماذج تقويم النشاط التدريبي

نماذج تقييم التدريب

- ظهرت نماذج عديدة لتقييم التدريب منذ خمسينيات القرن الماضي، ولا يمكن الجزم بفعالية أي نموذج على غيره. ونماذج تقييم التدريب تنقسم في مجملها إلى قسمين رئيسيين:



نموذج كيرك باتريك Donald Kirkpatrick

- وضع دونالد كيرك باتريك نموذجاً أولياً لتقييم التدريب في خمسينيات القرن الماضي ونشره في كتابه الذي يحمل العنوان ذاته، وبنى النموذج على الشكل الهرمي، وحسب النماذج التي كانت سائدة في منتصف القرن الماضي مثل هرم الحاجات الإنسانية لإبراهام ماسلو.
- ويتلخص نموذج كيرك باتريك في أنه قسّم التدريب إلى أربعة مستويات تفسر الحاجات التدريبية التي يبتغي من أجلها التدريب وهي: ردود الفعل، التعلم، السلوك، النتائج. وأضاف إلى تلك المستويات المعايير التي يتم تقديم تقييم البرنامج التدريبي عليها. أما هذه المستويات الأربعة فهي:

نموذج كيرك باتريك Donald Kirkpatrick

النتائج

السلوك

التعلم

ردود الفعل

1- ردود الفعل Reaction

■ المقصود به قياس مدى رضا المتدربين من خلال مشاركتهم في البرنامج التدريبي ويكون في هيئة استبيان عام يُقدّم للمتدرب في آخر البرنامج التدريبي مباشرة، ويسميه بعضهم الصفحة السعيدة (Happy Sheet) أو صفحة الابتسامة (Smile Sheet) لأنها تقيس مدى رضا المتدربين عن البرنامج وقيس ردة الفعل العامة للمتدربين نحو البرنامج التدريبي بصورة شاملة، ويسمى هذا المستوى بـ "التفاعل (Interaction)"، وأهم المعايير التي يتم السؤال عنها هي:

- الجو العام للتدريب من سعة القاعة والبيئة المحيطة ومدى توفر وجودة الوجبات والمشروبات وما يماثلها.
- المدرب من حيث تمكنه من إيصال المعلومة وكيفية تعامله مع الأدوات التدريبية والتكنولوجيا الحديثة في تقديم التدريب والأسلوب العام في التقديم وهكذا.
- المادة العلمية المعروضة من حيث سهولة استيعابها ومدى توافقها مع الأهداف العامة لعقد البرنامج وما إذا كانت قد أكسبت المتدربين شيئاً جديداً وما إلى هنالك.

2- التعلم Learning

■ والمقصود هو قياس ما تحصل عليه المتدرب خلال حضوره البرنامج من علم والذي يتمثل في أية معارف أو مهارات أو سلوكيات (Knowledge, Skills, Attitudes-KSA)، هو قياس مقدار التعلم الذي حدث للمتدرب من أثر المشاركة في البرنامج التدريبي. ويرى باتريك أن هذا المستوى هو التالي للمستوى السابق لأنه أصعب من حيث القياس وإعداد الآليات الخاصة بالتقييم والطريقة المثلى لقياس مدى التعلم هو من خلال اختبارات مركزة ويراعى في تصميمها مناهج وأسس علمية، وتكون هذه الاختبارات بعد البرنامج مباشرة ويتم قياس الاستيعاب العام بعد رجوع المتدرب إلى مزاولة عمله.

إرشادات لتقييم التعليم:

- استخدام مجموعة المراقبة (الضابطة) إذا كان ذلك ممكنا.
- تقييم المعارف والمهارات والمواقف (الاتجاهات) قبل وبعد البرنامج.
- استخدام قلم الرصاص وورق الاختبارات لقياس المعرفة.
- استخدام اختبارات الأداء لقياس المهارة.
- استخدام نتائج التقييم لاتخاذ إجراءات مناسبة للتطوير.

3- السلوك Behavior

- والمقصود هو سلوك المتدربين من حيث تقبلهم للتغيير وتبنيهم لتطبيق المفاهيم أو المهارات أو الاتجاهات الجديدة والتطويرية التي تم التدريب حولها ومدى قدرة المتدرب على نقل ما تعلمه إلى محيط عمله. لأنها الهدف من تعلم كيفية ترجمة تلك الاستفادة في واقع العمل.
- ويرى باتريك أن هذا المستوى يمكن قياسه بأدوات وطرق عدة مثل استخدام المسوحات الاستبائية للسلوك والمقابلات الشخصية سواء مع المتدرب أو المتأثرين في التعامل معه في نطاق عمله (الرؤساء - العملاء - الزملاء).
- وتتم هذه العملية بعد انتهاء البرنامج التدريبي حتى يتسنى للمتدرب استلهام الكيفية الصحيحة لتطبيق ما تم تعلمه.
- ويقاس بعد ذلك إحصائياً للحصول على معلومات وإيجاد مقارنات قبل وبعد التدريب.

إرشادات تقييم تطبيق السلوك

- استخدام مجموعة المراقبة (الضابطة) إذا كان ذلك ممكنا.
- إعطاء وقت كافي لإحداث التغيير في السلوك والتطبيقات ل تأخذ مكانها.
- تقييم قبل وبعد البرامج إذا كانت ذلك عمليا.
- الدراسة الاستقصائية و/أو مقابلة واحدة أكثر مع كل مما يلي:
المتدربين، المشرفين، أي شخص يمكن أن يلاحظ سلوك المتدربين.
- تكرار التقييم في الوقت المناسب.
- النظر في التكاليف مقابل الفوائد.

مثال: على إجراء مسح لقياس السلوك:

الهدف من هذه الاستبانة هو معرفة إلى أي مدى يقوم المشاركون في برنامج القيادة بتطبيق المبادئ والأساليب التي تعلموها من البرنامج في موقع العمل.

ضع دائرة على الإجابة التي تعتقد أنها تمثل الإجابة الصحيحة من وجهة نظرك.

5- موافق بدرجة كبيرة، 4- موافق، 3- محايد، 2- غير موافق،

1- غير موافق بدرجة كبيرة الفهم والتحفيز.

1	2	3	4	5	1- أحاول دائما فهم المرؤوسين
1	2	3	4	5	2- استمع جيدا للمرؤوسين
1	2	3	4	5	3- أقدر واشيد بالعمل الجيد
1	2	3	4	5	4- أتكلم مع المرؤوسين حول أمورهم العائلية واهتماماتهم الفردية
1	2	3	4	5	5- اسأل المرؤوسين حول أفكارهم
1	2	3	4	5	6- أطبق مبدأ الإدارة بالتجوال

4- النتائج Results

- المقصود هو قياس النجاحات التي انعكست من خلال نجاح التقييم في المستويات الثلاث السابقة بالمنظمة وهل حققت المنظمة نتائج للمؤسسة من خلال إيفاد المتدربين للتدريب، ويُعد هذا المستوى هو أساس التدريب.
- ويرى باتريك أن كيفية قياس النتائج المترتبة على التدريب يجب أن يعطى أهمية ويُعد المحصلة النهائية لنجاح المستويات الثلاثة السابقة.



■ لذا فالصعوبة فيه أكبر من المستويات السابقة من حيث كيفية التقييم وعمقه. وتتأثر هذه النتائج بنوع التدريب وطبيعة عمل المتدربين والمستويات الوظيفية لهم وغيرها من الخصائص، ويمكن فهم النتائج وكيفية قياسها من خلال طرح الأسئلة التالية:



■ وتوجد مؤشرات تدل على أن البرنامج حقق أثر تدريبي للمشاركين على مستويين، الأول الأداء العام للمنظمة KPIS (الأهداف الاستراتيجية للعمل بالمنظمة)، والثاني العائد على الاستثمار ROI (الأفراد من خلال تطوير KSA). ومثال ذلك:

مؤشرات أداء (نتائج غير ملموسة)	مؤشرات أداء (نتائج ملموسة)	إرشادات لتقييم نتائج الأعمال	مؤشرات تقييم النتائج
<ul style="list-style-type: none"> - الرضا الوظيفي - العلاقات في العمل - فعالية الاتصال - معدل ضغط العمل - الجودة في اتخاذ القرار 	<ul style="list-style-type: none"> - مدة التوقف - قيمة المبيعات - عدد الوحدات المنتجة - مؤشر رضا العملاء - مدة الاستجابة لطلب العملاء - عدد الحوادث في العمل 	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام المجموعات الضابطة - أعطي وقت لتحقيق النتائج - قياس قبل وبعد البرنامج - أعد التقييم خلال فترات - خذ بعين الاعتبار المنافع مقابل التكاليف. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإنتاجية - الجودة - مدة الاستجابة لطلبات العملاء - رقابة الكلفة - رضا العاملين - رضا العملاء



■ وقد أضافت لاحقاً الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (American Society for training and Development ASTD) مستوىً خامساً وهو قياس العائد من الاستثمار في التدريب (Training Return on Investment – TROI) والذي يُعنى بقياس المحصلة العامة لاستثمار المؤسسة في التدريب من حيث العوائد عليها بصيغة مالية.

مميزات وخصائص نموذج كيرك باتريك:

1. ارتفاع درجة الصعوبة في تطبيق التقييم كلما انتقلنا من مستوى إلى آخر لتعدد أشكال وطرق وأساليب التقييم المتاحة.
2. درجة الاستخدامية من حيث القائمين على عملية التقييم تقل كلما ارتفعنا من مستوى إلى آخر وذلك لعامل الجهد والتكلفة. وفي دراسة أصدرتها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) مفادها أن 45% من المؤسسة التي شاركت في الدراسة تكتفي بالتقييم المتمثل في المستوى الأول من نموذج كيرك باتريك.



نموذج باركر Parker

- قدم تي باركر في كتابه الذي أصدره في عام 1973 بوضع نموذج يماثل نموذج كيرك باتريك إلى حد كبير ولكنه أضاف إليه البُعد الخاص بالأداء الجماعي، والمستويات التي حددها بالآتي:

نموذج باركر Parker



1- رضا المشارك Participant's Satisfaction

وفيه يتم تقييم ردود فعل من حيث مستوى رضا المشارك عن البرنامج التدريبي من خلال محتويات البرنامج وطرق وأساليب التدريب وغيرها.

فهو يُحاكي المستوى الأول في نموذج كيرك باتريك ويتم هنا استخدام أسلوب الاستبانة المعتادة أو المقابلة الشخصية لقياس هذا المستوى.

2- المعرفة المكتسبة للمشاركة Knowledge Gained by the Participant

يكشف هذا المستوى المعارف والمهارات التي اكتسبها المشاركون من خلال البرنامج التدريبي، حيث أن هذا التقييم يقرر نوعية الحقائق والأساليب أو المهارات التي استوعبها المشاركون وذلك عن طريق إجراء اختبار للمعلومات قبل وبعد البرنامج لقياس الفارق في المعرفة المكتسبة. وهذا المستوى الذي يماثل المستوى الثاني في نموذج كيرك باتريك.

3- الأداء الوظيفي Job Performance

- يتعلق هذا المستوى بتقييم تحسن الأداء الوظيفي للمشارك في البرنامج التدريبي من خلال عدد من المؤشرات الخاصة منها تاريخ العمل ونوعيته والتوقيت وتوفير النفقات والتغيرات الحاصلة في السلوك وغيرها.
- ويبين باركر أن أسلوب الملاحظة والمعاينة الدقيقة للسلوك ومؤشرات الأداء تمكن من تقييم التدريب في هذا المستوى بشكل كبير.

4- أداء المجموعة Group Performance

■ يهتم هذا المستوى بتقييم أثر التدريب على المجموعة أي المجموعة الوظيفية وعلى المنظمة بصورة أشمل، وهذا المستوى يصعب تطبيقه لبعض العوامل التي تؤثر في المجموعة ذاتها شخصية كانت أم عملية.



نموذج هامبلين Hamblin

■ وضع هامبلين في عام 1974 نموذجاً على غرار المستويات التي وضعها كيرك باتريك ولكنه جعلها في خمس مستويات وليست أربعة وهي التالية:

نموذج هامبلين Hamblin

5- القيم
النهائية
End Results

4- الأداء
التنظيمي
Organization
Performance

3- السلوك
الوظيفي
Job
Behavior

2- التعلم
Learning

1- ردود الفعل
Reaction

1- ردود الفعل Reaction

- وفيه يتم تقييم ردود فعل المتدرب نحو التدريب الذي تلقاه، وهذا المستوى يُحاكي مستوى التقييم الأول لدى كيرك باتريك ولكن الفرق أن هامبلين أشار إلى إجراء التقييم أثناء البرنامج وبعده مباشرة وفي وقت لاحق.

2- التعلم Learning

- وفيه يتم تقييم للتطور الذي تحصل عليه المتدرب من حيث المعارف والمهارات والاتجاهات، وهذا المستوى كذلك يحاكي مستوى التقييم الثاني لدى كيرك باتريك ولكن هامبلين يبين أنه يمكن القيام بتقييم التعلم قبل وبعد البرنامج.

3- السلوك الوظيفي Job Behavior

- وفيه يتم تقييم لدى تأثير التدريب على المتدرب من خلال أداءه الوظيفي ومدى تغييره نتيجة للتدريب المتحصل.
- وبمعنى آخر، قياس مدى قدرة المتدربين على تطبيق تعلموه وترجموه إلى سلوك في بيئة أعمالهم.
- ويؤكد هامبلين على ضرورة إجراء تقييم السلوك الوظيفي قبل وبعد البرنامج.

4- الأداء التنظيمي Organization Performance

- وفيه يتم قياس مدى تأثير التدريب على الجهة التي يتبع لها المدرب أو مجموعته وتحليل أية منافع متحصلة جراء ذلك وخصم التكاليف منها للتأكد من مدى المصداقية في جدواها.
- وهو يُعنى بقياس التغييرات التي أحدثها التدريب على الأداء التنظيمي بصورة شاملة.

5- القيم النهائية End Results

- والمقصود هنا هو إلى أي مدى تأثرت الربحية أو استمرارية المنظمة أو المؤسسة جراء تفعيل التدريب. ويُقصد به كذلك النتائج الأخرى التي لم يتم قياسها من خلال مستويات التقييم السابقة مثل القيمة الاجتماعية للتدريب أو مدى إسهام التدريب في إسعاد المتدربين وتحقيق أهدافهم الشخصية.
- وهذا المستوى يصعب قياسه لوجود العديد من العوامل الأخرى التي تتداخل مع التدريب في تحديد هذا المستوى.

القسم الثاني: التقييم الشامل

■ يعتمد هذا القسم على وصف تقييم التدريب بأنه عملية متكاملة وشاملة بدءاً من تحديد الاحتياج التدريبي وحتى الانتهاء من قياس الأثر العائد على الاستثمار فيه، ويجري كل ذلك تحت مبدأ رئيسي وهو الإتيان في إنجاز كل خطوة من عملية التقييم حتى يتم التيقن من صحة نتائج التقييم. والنماذج قليلة ومثال عليها نموذج سايرو.



نموذج وورد وبيرد وراكهام – سايرو (CIRO)

■ يُعد النموذج الذي وضعه كل من Warr و Bird و Rackham في عام 1979 من النماذج الشائعة التي تبنت الشمولية في التقييم وذلك بالنظر على تقييم التدريب على أنها عملية متكاملة وأطلق عليها اسم CIRO.



مستويات التقييم لدى Kirk Patrick:

- قياس مستوى ردة الفعل.
- قياس مستوى التعلم.
- قياس مستوى التطبيق أو التغيير في سلوكيات العمل.
- قياس الأثر النهائي (النتائج).

الهدف	الأساليب والأدوات المقترحة	مستوى التقييم
<ul style="list-style-type: none"> • يعطينا تغذية راجعة تساعد على تقييم البرنامج ومضمونه وعلى تطوير اقتراحات لتطوير الوضع مستقبلا. • تعطي للمتدربين معلومات ومؤشرا أن المدرب موجود لمساعدتهم على أداء عملهم بشكل أفضل، فإذا لم تقم إدارات التدريب بهذا التقييم وكأنها تقول للمتدربين نحن نعرف ما تريدون ولكن نحن فقط نقرر ما تريدونه. • إن التقييم الأول يعطينا معلومات كمية يمكن استعمالها لتأسيس معايير لتطوير أداء الموظفين في المستقبل. • إن هذا النوع من التقييم يسهل القيام به ومعظم المدربين وإدارات التدريب تكتفي به. 	<ul style="list-style-type: none"> • مدخلات شفوية من المتدربين • استمارات لقياس ردة فعل المتدربين توزع في نهاية البرنامج التدريبي ولا يتم ذكر أسماء المتدربين على الاستمارة • مقابلات مع عينة من المتدربين خلال أيام التدريب • تغذية راجعة من المشرفين على التدريب 	<p>1. ردة الفعل</p>

الهدف	الأساليب والأدوات المقترحة	مستوى التقييم
<ul style="list-style-type: none"> • مستوى المعرفة التي لدى المتدربين في موضوع التدريب قبل انعقاد التدريب. • قياس مستوى المعرفة التي اكتسبها المتدربون في موضوع التدريب بعد تلقي التدريب. • المهارات التي تطورت لدى المتدرب بعد تلقي التدريب. • التوجهات التي تغيرت لدى المتدربين بعد تلقي التدريب. 	<ul style="list-style-type: none"> • ملاحظة تطبيق المهام التي يؤديها المتدربون خلال فترة التدريب. • اختبارات كتابية. • نقاشات مستهدفة مع المتدربين حول محتوى التدريب • اختبارات شفوية • تقييم المتدربين الذاتي للتعلم • تحليل واجبات ومنتجات المتدربين 	<p>2. التعلم</p>

الهدف	الأساليب والأدوات المقترحة	مستوى التقييم
<ul style="list-style-type: none"> التعرف على الذي يحدث بعد أن يغادر المدربون قاعة التدريب. 	<ul style="list-style-type: none"> ملاحظة أداء المتدربين في مكان العمل. اختبارات فورية. مقابلات مع المتدربين بخصوص التقييم الذاتي لقدراتهم حول كيفية تطبيق ما تعلموه. تغذية راجعة من مشرفي المتدربين بخصوص درجة التطبيق. 	<p>3. تغير سلوكيات العمل (التطبيق)</p>

الهدف	الأساليب والأدوات المقترحة	مستوى التقييم
<ul style="list-style-type: none"> • هل أسهم التدريب في خفض نسبة دوران العمل؟ • كم نسبة التخفيض في النفقات التي حدثت نتيجة التدريب؟ • ما هي الفوائد التي حصلت عليها المؤسسة على صعيد إدارة الوقت والموارد البشرية؟ • هل زادت إيرادات المؤسسة؟ • كم نسبة العائد الوظيفي مقابل الأموال التي تم صرفها على التدريب؟ • هل قلت شكاوي العملاء والمستفيدين من خدمات وإنتاجات المؤسسة؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • تحليل مستويات أداء المؤسسة المستهدفة. • تغذية راجعة تتعلق بالرضا الداخلي والخارجي للأداء. • مقارنات الأداء ما قبل وما بعد التدريب. • تغذية راجعة من المدراء (إذا كان ذلك ذا صلة). • تغذية راجعة من الهيئات العليا في المؤسسة. • تغذية راجعة من المواطنين واستطلاعات الرأي العام. • تغذية راجعة تتعلق بالتحسن في سياق البيئة الخارجية بشكل عام. 	<p>4. التأثير (النتائج النهائية الأثر)</p>

ومن أجل إحداث التغيير الايجابي على مستوى الفرد والمؤسسة ينبغي:

- أن يعرف المتدرب ماهية وكيفية المهارات التي يرغب في نقلها.
- أن يكون مناخ العمل ايجابيا ومناسبا للتغيير
- مكافأة الشخص الذي يتقبل إحداث تغيير في بيئة العمل.

أنواع بيئات العمل وعلاقتها بتطبيق المعارف والمهارات:

1. بيئة مانعة: تعني أن المدير يمنع المتدربين من تطبيق ما تعلموه، أو أن القيادة تتعارض مع مضمون ما تعلمه الشخص.
2. بيئة غير مشجعة: تعني أن المدير لا يقول للموظف المتدرب لا تعمل كذا وكذا، ولكن يفهم ضمناً أن الشخص إذا غير شيئاً سيكون المدير غير راضٍ أو غير مشجع. بالنتيجة لن يقدم المتدرب على تطبيق ما تعلمه.
3. بيئة محايدة: يتجاهل فيها المدير أن الشخص قد شارك في التدريب على موضوع ما، فإذا أراد الشخص أن يغير فليغير شريطة أن يقوم بعمله ولا يتعارض معه.
4. بيئة مشجعة: يقوم المدير بتشجيع المشاركين على حضور التدريب ويشجعهم على تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب في بيئة العمل.
5. بيئة إلزامية (متطلب): ضمن هذه البيئة فإن المدير يعرف ما الذي تعلمه الموظف وكيف سينقل هذه المعرفة إلى عمله ضمن خطة عمل واضحة، فبعض المؤسسات قد تلجأ إلى توقيع عقد مع المتدربين لإجبارهم على نقل التدريب إلى الآخرين ووظيفة المدير التأكيد بأن الموظف يطبق ما يتعلمه.

من الواضح أن البيئة في البندين الاول والثاني لا تمكن الموظف المتدرب من تطبيق ما تعلمه، بينما في البند الثالث فيعتمد التغيير على الشخص نفسه وعلى رغبته في التغيير والتطبيق. بينما حسب البندين الثالث والرابع فان التغيير يكون كبيرا ومعتمدا على دعم المدير ورغبة الشخص في إحداث التغيير، وهل يعرف ماذا سيفعل؟ وكيف سيقوم بالعمل؟



■ من المهم على إدارة التدريب والمتدرب معرفة بيئة عمل المتدربين وهل هي محفزة على التطبيق أم لا. وهنا ينبغي فهم بيئة العمل لمصممي البرامج لضمان أن المتدربين سوف يطبقون ما تعلموه.

■ إن إحدى الطرق لخلق مناخ عمل ايجابي هي إشراك المدير في تطوير البرنامج، وتحديد احتياجات الموظفين للتأكد أن برنامج التدريب أعطى المتدربين تطبيقات عملية ومبادئ وتقنيات. كما أن عملية إشراك المدراء في تصميم برامج التدريب تلقي عليهم مسؤولية متابعة كيف سيتمكن موظفونهم من تطبيق ما تعلموه من معارف وسلوكيات.

■ ويتم تحقيق النتائج الايجابية عندما يشارك المتدربون في البرنامج من أجل زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل، أو زيادة عدد المعاملات المنجزة للمواطنين وتقليل نسبة تسرب الموظفين من المؤسسة. ولكن في بعض البرامج من الصعب الحصول على نتائج ملموسة ومحسوسة كبرامج التدريب على مواضيع القيادة، الاتصال، الدافعية، إدارة الوقت والتمكين، صناعة القرار، ولكن من الممكن تطوير نتائج ذات صلة بالتوجهات الايجابية وانعكاسها على تحسين جودة العمل المقدم.