



ماهية عملية التقييم (الأهداف – الأغراض)



ماهية تقييم التدريب

■ عرف العديد من خبراء الإدارة عملية التقييم بأنه مسعى منظم لفهم أهمية الأنشطة التدريبية التي تم تنفيذها من حيث الطريقة التي تم بها التدريب ومن حيث الأثر النهائي الذي أحدثه التدريب على المشاركين. بينما يراه الآخرون على أنه تطبيق عملي لإجراءات تقيس عملية تصميم ، وتنفيذ، وما إذا كان البرنامج ذو صلة مباشرة باحتياجات المتدربين.

- يشير تقرير للأمم المتحدة الى أن الغرض من عملية التقييم تتمثل في اكتشاف مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها، النجاح أو الإخفاق للوصول الى الأهداف التدريبية (السلوكية).
- ويرى Gardner، أن التقييم يتمثل في التأكد على أن التدريب يسير في الاتجاه الصحيح، وعن مدى إشباع البرنامج التدريبي للاحتياجات التدريبية والوظيفية للمشاركين، ومدى ملاءمة المواد والأساليب التدريبية المستخدمة في البرنامج.

■ ويرى Stanley، أن التقييم وسيلة لمعرفة ماذا سيفعل المتدربون في وظائفهم التي تدربوا عليها حالياً أو مستقبلاً (التطوير) لذا يركز على محتوى البرامج Content، وعلى المنهجية Methodology، وعلى أساليب ومعينات التعلم المستخدمة Learning Aids .

■ ويؤكد على أن للتقييم فائدتين، الأولى: أن التقييم يزود الإدارة بتغذية راجعة Feedback عن التدريب، ومدى استجابته للأهداف المحددة، والثانية تشير إلى سلامة منهجية العمل في إدارة التدريب، وعن فعالية الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية وكليهما يشيران إلى مدى قدرة المنظمة على مواجهة مشكلات المنظمة والفرد.



■ أما Kirkpatrick، يبين أن هدف عملية التقييم تتمثل في تحديد المعلومات والمهارات والاتجاهات التي اكتسبها المتدربون (التعلم والسلوك الجديد)، أي معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه التدريبية.

أهداف التقييم:

■ وعليه، للتقييم أهدافاً محددة حيث يمدنا بتقدير لقيمة البرامج الحالية، وأخرى مستقبلية حين يرشدنا الى كيفية تحسين البرامج المستقبلية، وهو يهم ثلاثة أطراف: المتدربون والجهة التي تقوم بعملية التدريب، والجهة التي يعمل بها المتدربين. وهو على هذا النحو يرشد عملية التدريب بجميع مراحلها الخمسة:



لماذا التقييم

■ إن السبب الرئيسي للتقييم هو تحديد فعالية البرامج التدريبية من خلال المداخلات التي تستهدفها المنظمة بهدف التطوير والتغيير وعادة ما تتوقع المنظمة بنهاية عملية التقييم أن تصل إلى نتائج تبرر الجهود المبذولة لهذا النشاط المخطط لتنمية الموارد البشرية، ولتعوض ما أنفق عليه من موارد مالية. بل أن هناك أهدافاً أخرى للتقييم تفوق ما سبق ذكره إذا كان هذا التدريب معتمداً أو تدريب لدعم نظم الأداء، ومن بين هذه الأهداف:



1. تحديد ما إذا كان التدريب مواكباً للأهداف الأصلية التي عقد من أجلها.
2. تحديد التحسينات التي يتم إدخالها على برامج التدريب وفق ما تنتهي إليه عملية التقييم.
3. تحديد ما إذا كان هناك عائد على الاستثمار.
4. تحديد من يمكنهم الاستفادة من البرامج أو الأنشطة التطويرية.
5. اختبار مدى وضوح ومصداقية الأسئلة والاستقصاءات والأدوات والأساليب المستخدمة في النشاط التدريبي.
6. تحديد الوحدات أو المشاركين الأكثر أو الأقل استفادة من البرامج أو النشاط التدريبي.
7. تجميع معلومات تفيد في تخطيط النشاط التدريبي مستقبلاً.
8. تحديد مدى ملاءمة هذا البرنامج أو النشاط لأهداف واحتياجات المنظمة.
9. بناء قاعدة معلومات أساسية يمكن استخدامها لمعاونة الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية.

- تستلزم عملية التقييم التعرف على الأسباب الرئيسية للمشكلات التي استدعت تنفيذ الأنشطة التدريبية قبل تقرير مدى الحاجة إلى إجراء التقييم.
- فإن كان الأداء الفعال هو الدافع الرئيسي للمنظمة، فهو يمثل الدافع الرئيسي وراء كل الجهود التدريبية ووراء جهود التقييم.
- وتحدد هذه العلاقة بالشكل التالي (الدافع - الأداء - التطوير).
- لذا علينا أن نحدد ما هو الدافع أو الحاجة للأداء التي دفعت المنظمة قبل عملية التقييم، آخذين في الاعتبار أن النتائج التي سينتهي إليها هذا التحليل للعلاقة سابقة الذكر سوف تؤكد لنا أن هناك العديد من المشكلات يمكن علاجها بالتدريب وأخرى بالتدخل الإداري.

دوافع العمل

Business Drivers

حاجة الأداء

Performance Need

مستوى التقييم

Evaluation Level

وعادة ما يتم إجراء التقييم لعدة أغراض، تنقسم في مجملها إلى مجموعتين:

لتحسين وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية.

1

لتحديد وجوب الاستمرار في العملية من عدمه.

2

أغراض التقييم

لمزيد من التفاصيل نستعرض أهداف وأغراض عملية تقييم البرامج التدريبية:

أولاً: لتحديد ما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه (الأهداف السلوكية)

- لكل برنامج أهداف سلوكية (أدائية) تصاغ بطريقة قابلة للقياس، قابلة للتطبيق، ذات صلة، مرتبطة بزمن، لتضمن تزويد المشاركين بالمعارف والمهارات وتعديل الاتجاهات (الفعل السلوكي – الظروف والشروط – الكفاءة والمقياس).

ثانياً: علاقة التكلفة والعائد للبرنامج (الفعالية)

تساعد عملية التقييم التعرف على فعالية المكونات للبرنامج. وتتضمن هذه المكونات، بيئة التعلم، محتويات البرنامج، المساعدات التدريبية، مكان التدريب، الجدول الزمني للبرنامج وحتى المدرب. وتؤثر هذه المكونات على فعالية البرنامج ونجاحه والحاجة لإدخال تطوير على البرنامج.

ثالثاً: علاقة التكلفة بالعائد من البرنامج (الجانب الاقتصادي)

وذلك بهدف معرفة إن كان البرنامج يبرر تكاليفه أم لا. حيث يقارن بين تكاليف البرنامج، وفائده، أو قيمته النهائية اقتصادياً.



رابعاً: لتحديد من الذي ينبغي إشراكه في البرنامج التي ستعقد مستقبلاً لتحسين عملية الترشيح والاختيار للمشاركين والحفاظ على تجانسهم.

خامساً: لتحديد الجدارات الخاصة بالمشاركين

تتيح عملية التقييم التعرف على المشاركين الذين اجتازوا بنجاح البرنامج عن سواهم ولديهم الجدارات لتطبيق المهارات والمعارف التي تلقوها.



سادسا: مدى توافق البرنامج مع خطط المسار الوظيفي للمتدربين
والتي تقع من ضمن منظومة الجدارات الخاصة بعملهم.

سابعا: لتأسيس قاعدة بيانات لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرار

اتخاذ قرار بشأن مستقبل برنامج تنمية الموارد البشرية بواسطة أفراد مختلفين مهتمين بالبرنامج مثل المدربين وإدارة تنمية الموارد البشرية والمسؤولين، ويمكن لنظام تقييم شامل أن يبني قاعدة بيانات تساعد في اتخاذ هذه القرارات.



من منظور العمل Customer Perspective

يشعر المشاركون بالرضا تجاه النتيجة النهائية المحققة من هذا البرنامج.

من منظور التعلم Learning Perspective

هل حصل المشاركون على مهارة أو معرفة لم تكن تتوفر لديهم من قبل.
هل تم إدخال تحسينات على الطرق التي يستخدمونها، هل يمكن قياس الفرق قبل وبعد التدريب.

من منظور العمل Business Perspective

هل عاد هذا البرنامج بالنتفع المالي أو المردود الاقتصادي على منظمة العمل؟



مدى التقييم

وفيما يتعلق بعملية مدى التقييم، فهو يمتد ويشمل ثلاثة جوانب:

الأول: تقييم النشاط التدريبي (محتوى البرنامج)

ويتعلق هذا الجانب بدراسة فعالية محتوى البرنامج في ضوء الأهداف التدريبية (السلوكية)، وتشتق الأهداف عادة من الاحتياجات التدريبية للفرد/ العمل/ المؤسسة.



الثاني: تقييم فعالية التدريب والتعلم الجديد (السلوك) إمكانات المتدربين وقدراتهم ومهاراتهم

الثالث: تقييم أثر التدريب على أداء المتدرب: ROI ويقصد به هو قياس أثر التدريب على أداء المتدرب، و KPIs ويقصد به قياس أثر التدريب على كفاءة جوانب الأداء المختلفة بالمنظمة بوجه عام.

مناهج التقييم

■ هناك عدة مناهج لعملية التقييم وقياس أثر برامج التدريب كالمنهج المعياري والذي ركز على عدم القيام بأي عمل تقييمي قبل معرفة غايات التقييم وتحديد الطرق التي ستستخدم في التقييم بالانسجام مع الهدف الاساسي من عملية التقييم. أما المنهج العملي التطبيقي وصاحبه Prok Fild، والذي أشار أن التقييم طريقة عملية تتم في فضاء قانوني، وهي عملية لا مفر منها لتقييم مفهوم العملية التعليمية والتدريبية والتي تحتاج إلى هيكلية عمل منظمة لقياس العمل المنجز، فعملية التقييم ليست عملية جمع معلومات مع أهمية هذه الخطوة للبدء بالتقييم الملائم لبناء نموذج العمل الذي يحتاج إلى معايير ذات صلة بالتكلفة والقيمة والفاعلية والإجراءات.



■ من أبرز خبراء التقييم والذي برع على مستوى عالمي في تقييم برامج التدريب وذلك لسهولة ووضوح المنهج الذي استخدمه هو الخبير Kirk Patrick والذي ركز في منهجه على عدة مستويات:

■ مستوى قياس ردة الفعل.

■ قياس مستوى التعلم.

■ قياس السلوك.

■ قياس النتائج.

■ وبسبب سهولة ووضوح هذا المنهج واعتماده على قياس العملية والاثر النهائي للتدريب سوف نعتد عليه في هذا البرنامج. فكما أسلفنا فان التقييم يجسد العلاقة بين الغاية والنتيجة النهائية وحتى يكون لهذا العمل معنى نحتاج إلى قياس السلوك المهني من خلال تحديد نقطة الانطلاق التي سيتم القياس على أساسها، وهذا بالتالي يفرض علينا تطوير مؤشرات للقياس. إن تصميم أي برنامج لتقييم التعليم يتقرر بناء على المعلومات المطلوبة، الجدوى، الموارد المتوفرة، وهنا يجب التأكيد على انه لا توجد طريقة واحدة لتقييم برامج التعليم إذ من الممكن استخدام عدة أدوات كمية أو نوعية لجمع المعلومات.



أدوات وأساليب التقييم

- المسوح
- مقابلات مع الخبراء
- دراسة الحالة
- الملاحظة المباشرة.
- مجموعة النقاش المركزة
- تجميع المعلومات من مصادر مختلفة
- مراجعة السجلات
- مراجعة اختبارات فحص التعلم (القبلية والبعديّة)
- رأي الممارسين.
- المعايشة

■ إن استخدام أدوات كمية أم نوعية لجمع المعلومات الخاصة بعملية التقييم تتركز على الهدف (العملية - أم النتيجة)، فإذا كان الهدف من التقييم هو تحليل العملية هنا نحتاج إلى أدوات كمية، ولكن إذا كان الهدف هو معرفة النتائج والأثر هنا نحتاج إلى معلومات نوعية. ولكن يرى البعض أهمية الجمع في دراسات التقييم بين الأدوات الكمية والنوعية.



- في هذا البرنامج سوف نستخدم نموذج Kirk Patrick لقياس أثر التدريب، لأنه يستند إلى الجوانب الرئيسية التالية:
- الحصول على تغذية راجعة من المشاركين.
- دراسة الأثر على المشاركين.
- دراسة الأثر على المؤسسات التي طلبت التقييم.

الفرق بين المراقبة والتقييم:

- المراقبة والتقييم ليستا كلمتين متقاطعتين، فالمراقبة عملية مستمرة تهدف إلى إنجاح نشاط ما، بينما التقييم يتكون من مراحل وبداخل كل مرحلة نسعى الى قياس إلى أي مدى أو إلى أي درجة كان النشاط فعالاً.
- في التدريب، تبدأ المراقبة منذ بداية البرنامج التدريبي لضمان أن كل مرحلة تسير وفقاً للخطة، وتصبح المراقبة مهمة جداً في مرحلة تنفيذ التدريب، لأنها تضمن أن كل العوامل المساعدة للتدريب تعمل معاً لإنجاح البرنامج وتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة.
- يمكن إنجاز المراقبة باستخدام خطة العمل وأدوات أخرى للتأكد من أن كل شيء قد اكتمل في الوقت المناسب وبمستوى نوعي مناسب.
- بينما التقييم فهو جزئية مهمة في أي برنامج إذا أردنا تعظيم الفائدة، وهو أداة تدلنا على نجاح التخطيط والتنفيذ ، وقياس التقييم الأثر النهائي للتعلم والتدريب وتأثيره على أداء المتدربين، كما يعطينا مؤشرات لطبيعة الأمور التي يحتاجها المتدربين لتطوير أدائهم مستقبلاً وهو أيضاً يعد شكلاً من أشكال الشفافية والمحاسبية التي تلجأ إليها إدارة التدريب لقياس فاعلية التدريب.



إن أدوات وأساليب التقييم التي سوف نستخدمها تساعدنا على التعرف على مدى فعالية وأثر برامج التدريب، من خلال استخدام الأسئلة المفتاحية التالية:

1. لأي مدى كان مضمون التدريب ينسجم مع احتياجات المشاركين؟
2. هل المدرب الذي أعطى التدريب كان أفضل الخيارات؟
3. هل استعمل المدرب أكثر الطرق فعالية لإشراك المتدربين وجذب اهتمامهم؟
4. هل مكان التدريب جيد؟
5. ما جدوى وقيمة التدريب بالنسبة للمشاركين؟
6. هل مساعدات التدريب التي استخدمت أسهمت في تسهيل التدريب؟



7. هل عملية التنسيق لبرامج التدريب فعالة؟
8. ما الذي يمكننا القيام به بشكل أفضل لتحسين برامج التدريب؟
9. كيف اثر التدريب على أداء المتدربين؟
10. كيف اثر التدريب على مجمل عمل المؤسسة؟
11. ما هي تكلفة التدريب قياسا لكل متدرب؟



إن التحليل الجيد لهذه الأسئلة سيعطى معلومات عن فاعلية البرنامج التدريبي ونتائجه على المتدربين وعلى المؤسسة، كما انه يساعد في إيجاد طرق فعالة لتحسين وتطوير نوعية برامج التدريب.