



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

تقييم البرامج التدريبية

(القياس والأثر)

إعداد

الدكتورة / أريج أحمد حمود الشعلان

قسم القيادة والسياسات التربوية – كلية التربية – جامعة الجوف

المملكة العربية السعودية

الدكتورة / سمية محمد ماجد الدوسري

كلية التربية – جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

المملكة العربية السعودية

﴿ المجلد الثامن والثلاثون – العدد العاشر – أكتوبر ٢٠٢٢م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المستخلص:

تهدف هذه الورقة لإلقاء الضوء على تقييم البرامج التدريبية، وقياس أثرها، ويأتي ذلك من ازدياد الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة العاملين، وإعادة النظر في عملية التدريب وتقييمها تقييماً شاملاً بحيث لا يقتصر على تقييم انطباق المشاركين، بل يمتد ليشمل معرفة أبعاد التدريب وتحديد العائد من الاستثمار بصورة أكثر واقعية، خاصة أن الغرض الأساسي لبرامج التدريب هو إحداث تغيير في سلوكيات ومواقف ومهارات العاملين بطريقة إيجابية ومؤثرة في نتائج.

وتأسيساً عليه تعرف الورقة بتقييم التدريب، وأهدافه، وأسسها، ومجالاته المختلفة، وكذلك تقييم أثر التدريب، ثم تتناول مراحل عملية تقييم البرامج التدريبية، وأدوات تقييم البرنامج، والنماذج المختلفة في تقييم التدريب، مثل نموذج كيرك، وبارتوك، وباركر، وكايرو، وهامبلين، واختتمت الورقة بقياس أثر التدريب ومعايير ومواصفات قياس الأثر التدريبي.

الكلمات المفتاحية: البرامج التدريبية - أدوات تقييم التدريب - القياس - الأثر - نماذج التقييم.

ABSTRACT

This paper aims to shed light on the evaluation of training programs, and to measure its impact, and this comes from the increase of interest in training to raise the efficiency of workers, and to review the training process and evaluate it comprehensively so that it is not limited to evaluating the impression of the participants, but extends to include knowing the dimensions of training and determining the return from investing in a way more realistic, especially since the basic purpose of training programs is to make a change in the behavior, attitudes and skills of workers in a positive and influential way on results. And based on it, the paper is known as the evaluation of training, its goals, foundations, and various fields, as well as assessing the impact of training, then dealing with the stages of the process of evaluating training programs, program evaluation tools, and various forms in the training evaluation, such as the Kirk model, Patric, Baker, Kairo, Hamelin. The paper concluded with measuring the effect of training, standards and specifications of the effect of training measurement.

Keywords: training programs– training evaluation tools– measurement– effect– evaluation models.

المقدمة:

إن ما نشهده اليوم من تطورات تقنية وعلمية ومعرفية، وما تشهده المنظمات والمؤسسات من منافسة فيما بينها لتقديم الأفضل، ومع التغيرات السريعة في مجال الأعمال، ونظرا لكون العنصر البشري هو الأساس في تحقيق التميز في المنظمات والمؤسسات، ازداد الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة العاملين، وبرزت الحاجة لإعادة النظر في عملية التدريب وتقييمها تقييما شاملا لا يقتصر على تقييم انطباق المشاركين، بل يمتد ليشمل معرفة أبعاد التدريب وتحديد العائد من الاستثمار بصورة أكثر واقعية، خاصة أن الغرض الأساسي لبرامج التدريب هو إحداث تغيير في سلوكيات ومواقف ومهارات العاملين بطريقة إيجابية ومؤثرة في نتائج الأعمال (صديق، ٢٠٠٤م، ص ٨٠).

اختلف الباحثون في عملية تقييم التدريب فهناك من اعتبرها المرحلة الأخيرة من مراحل التدريب، بينما اعتبرها البعض الآخر عملية أساسية لجميع مراحل التدريب يجب أن تبدأ في أول مرحلة من مراحل تخطيط البرنامج التدريبي وتستمر حتى قياس أثر العائد من التدريب وتتفق الباحثتان مع الرأي الأخير كون المعلومات العائدة من التقييم تساعد في تحسين عملية التدريب لتحقيق الهدف النهائي.

مفهوم تقييم التدريب:

يعرف مايك ويلز Mike Wills تقييم التدريب بأنه "سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة" (أبو النصر، ٢٠٠٨م، ص ٢٠٤).

ويعرفه رشدي (٢٠١٣م) بأنه "هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة، وإبراز نواحي القوة لتدعيمها، ونواحي الضعف للتغلب عليها، أو العمل على تلافياها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة" (ص ٤٥).

ويوضح سلام (٢٠١٥م) أن تقييم التدريب يتعلق بكفاءة العمل التدريبي، والذي يتوقف على كفاءة كل من: البرامج التدريبية المنفذة والمدرّبين الذين قاموا بالتدريب، وكذلك استعداد المتدربين (ص ٣١).

ويعرفه السكارنه (٢٠٠٩م) عملية منظمة لجمع المعلومات في ضوء معايير علمية محددة بهدف إصدار حكم موضوعي على قيمة الأشياء مثل البرامج أو ممارسات الأشخاص أو ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات واتجاهات من أجل التحسين والتطوير (ص٢٣٣).

وتجدر الإشارة بمفهوم المتابعة وذلك لارتباطه بالتقييم، فالمتابعة تعرف بأنها "مراقبة تنفيذ العمليات التدريبية للتأكد من أن عملية التنفيذ تتم في حدود التوقيتات المقدرة للمراحل المختلفة، وأن هذه العمليات تسير وفق الأسس المحددة لها، والتدخل لإزالة أي معوقات تعترض سير تنفيذها" (سلام، ٢٠١٥م، ص٢٩).

أهداف تقييم التدريب:

يحدد أبو النصر (٢٠٠٩م) أربعة أهداف رئيسية تسعى عملية تقييم التدريب إلى تحقيقها وهي: (ص١٥٦)

١. التعلم: إن التقييم جزء رئيسي في العملية التدريبية لذا فهو يهتم بمعرفة مدى التعلم الحاصل أو التحسن والتطوير نتيجة للعملية التدريبية.
٢. الإثبات: وهو محاولة تقديم إثبات أو أدلة على أن النشاط التدريبي حقق نتائج معينة أو تطورات معينة.
٣. ترشيد العملية التدريبية في المستقبل.
٤. التطوير: ويعني ذلك تطوير البرامج المستقبلية بحيث تصبح أكثر فعالية، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في البرامج الحالية.

أسس تقييم التدريب:

يجب أن يتوفر في التقييم الجيد مجموعة من الأسس والمبادئ التي يمكن إجمالها على النحو التالي: (الطعاني، ٢٠١٣م، ص ص ٢٨٥ - ٢٨٦)

١. الموضوعية: عدم تأثر نتائج التقييم بأحكام ذاتية وشخصية للمقيم، مع مراعاة عدالة التقييم وإعطاء كل ذي حق حقه دونما زيادة أو نقصان.
٢. الصدق: أي قياس ما يفترض قياسه وليس شيئاً آخر.
٣. الشمول: أي شمول التقييم لكافة المادة التي تم التدريب عليها بكافة جوانبها المعرفية والأدائية والاتجاهية.

٤. الثبات: وهو قدرة التقييم على إعطاء النتائج نفسها في كل مره يستخدم فيها.
٥. الواقعية: أي مدى تطابق أو قرب معايير التقييم بالمهمة التي تعكس الهدف التدريبي.
٦. الاقتصادية: أي أن يتطلب التقييم الحد الأدنى من الوقت والجهد والتسهيلات والأفراد.

ويضيف الشريعة (٢٠١٤م، ص ص ١٥٩ - ١٦٠):

٧. الاستمرارية: حيث تبدأ عملية التقييم منذ التخطيط للبرنامج في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم الكشف عنها، وتغطي مرحلة أثناء التصميم، ومرحلة أثناء التدريب، ومرحلة بعد التدريب.
٨. المشاركة: أي أن يشارك في عمليات التقييم خبراء في التدريب ومسؤولي التدريب والمشرفون والمدرّبون والمتدربون.

مجالات تقييم التدريب:

تشمل عملية التقييم المجالات التالية:

١. تقييم البرنامج التدريبي (الطعاني، ٢٠١٣م، ص ٢٨٨): تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي التأكد من كفاءة البرنامج التدريبي ومدى صلاحيته لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صمم من أجلها.
٢. تقييم المتدربين (السكرانه، ٢٠٠٩م، ص ٢٤٣): ويتم التقييم باتجاهين الاول: اثناء تنفيذ عملية التدريب لقياس درجة تفاعل المتدرب بعملية التدريب والنشاطات المختلفة، والثاني: يهدف إلى تحدد الاثار التدريبية الموجودة في أداائهم.
٣. تقييم المدربين (الطعاني، ٢٠١٣م، ص ٢٨٩) : تهدف عملية تقييم المدربين التأكد من امتلاكهم المهارات والكفايات التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية التي يقومون بتصميمها لأن أي قصور في الإمكانيات أو الأداء أو نقص في الكفايات تنعكس آثاره على فعالية وكفاءة التدريب، لذا يعتبر الإعداد الجيد والمنقن للمدربين وإكسابهم مجموعة من القدرات والمهارات والكفايات التخصصية في مجال التدريب هو الأساس في نجاح العملية التدريبية.

٤. تقييم أثر التدريب (السكرانه، ٢٠٠٩م، ص ٢٤٤): بحيث لا تقتصر عملية التقييم على تقييم التدريب داخل الميدان التدريبي فقط بل تمتد لتقييم أثر التدريب وذلك باستخدام اساليب التقييم المختلفة لتقييم عناصر البرنامج التدريبي كافة.

مراحل عملية تقييم البرامج التدريبية (الشرعة، ٢٠١٤م، ص ١٤٩-١٥٣): تمر عملية تقييم البرامج التدريبية بأربع مراحل هي :

١. **التقييم قبل عقد البرنامج التدريبي:** تهدف هذه المرحلة الى تقييم خطة البرنامج

التدريبي بشكل كامل، بحيث يشمل التقييم في هذه المرحلة ما يلي:

- التأكد من الاستعدادات والإمكانيات والأدوات التي تم توفيرها لعقد البرنامج التدريبي.
- التأكد من كافة النواحي التنظيمية لعقد البرنامج، مثل توفر المكان المناسب والمادة التدريبية، العدد الكافي من المتدربين.
- استطلاع آراء المرشحين حول موضوعات البرنامج التدريبي وتوقعاتهم للمهارات والمعلومات والسلوكيات والاتجاهات التي سيكتسبونها من حضورهم للبرنامج التدريبي والأهداف التي يسعون لتحقيقها، احتياجاتهم واقتراحاتهم.

٢. **التقييم اثناء تنفيذ البرنامج التدريبي:** يركز التقييم في هذه المرحلة على تنفيذ البرنامج

التدريبي ومدى النجاح في سير العملية التدريبية والنتائج التي تم تحقيقها أولاً بأول، ويتم ذلك من خلال التأكد من مدى الالتزام بالأهداف الموضوعه مسبقاً من خلال فترة انعقاد البرنامج التدريبي، ويتم التركيز في هذه المرحلة على ما يلي:

- متابعة مدى ملائمة تصميم البرنامج لأهدافه الرئيسية.
- تقييم مدى ملائمة الأساليب التدريبية المستخدمة لمحتوى وطبيعة البرنامج التدريبي.
- متابعة مدى الالتزام بالمنهج التدريبي من قبل المتدربين.
- تقييم الوسائل التدريبية المستخدمة في البرنامج التدريبي.
- تقييم مدى تطبيق المدرب والتزامه بمبادئ وأخلاقيات التدريب.

٣. التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة: يركز التقييم في هذه المرحلة على

النتائج من عقد البرنامج التدريبي، بحيث يتم التركيز على:

- رد فعل المتدربين.
- المعارف التي أكتسبها المتدربين.
- مدى التغيير في سلوك المتدربين.
- نتائج الاداء الفعلية في مكان العمل بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

ويهدف التقييم بشكل عام في هذه المرحلة الى الآتي:

- معرفة نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي.
 - تقييم المتدربين والمدربين.
 - تصحيح الانحرافات إن وجدت في الجوانب الإدارية والفنية المختلفة.
٤. متابعة النتائج: تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل وأعقدها وخصوصاً أن الضعف الذي كان موجوداً في أي مرحلة من المراحل السابقة تظهر آثاره في هذه المرحلة. ومن طرق متابعة النتائج بعد انتهاء البرنامج التدريبي:
- الاتصال بالمتدربين وبرؤسائهم بعد انقضاء فترة زمنية معينة من انتهاء البرنامج التدريبي.
 - زيارة المتدربين في مواقع عملهم.
 - عقد اجتماعات للتباحث وتقييم البرنامج التدريبي الذي تدرّبوا عليه.

أدوات تقييم التدريب: هناك أدوات عديدة يمكن الاستفادة منها في عملية تقييم التدريب نذكر

منها ما يلي، (أبو النصر، ٢٠٠٨م، ص٢١٥-٢١٧) (معمار، ٢٠١٠م، ص ص ١٦٤-١٦٥) (توفيق، ٢٠١١م، ص١٣٦-١٤٣):

- الملاحظة: تعد المراقبة أداة مفيدة في التقييم، ويشمل ذلك ملاحظة المشارك سواء قبل أو أثناء أو بعد برنامج التدريب لتسجيل التغييرات التي تطرأ على سلوكه، ويقوم الملاحظ بتحليل السلوكيات التي تظهر، والتحركات التي يقوم بها المتدربون.

- سجلات الأداء: تتوفر سجلات قياس الأداء في كل مؤسسة وهي تتيح للإدارة تحديد الأداء على أساس الناتج والجودة والنوعية والتكاليف والوقت، وهي ضرورية لتحقيق نظام دقيق للتقييم.
- المقابلات: هي مواجهات شخصية تتم بين مسؤول التدريب والمتدربين وذلك من أجل التعرف على مدى اكتسابهم للمعارف والمهارات والاتجاهات، وهي عبارة عن أسئلة معدة مسبقا تهدف إلى التعرف على الحاجات التدريبية للمتدربين وتقييم الاداء من خلال مواجهة شخصية بين مسؤول التدريب والمتدربين.
- الاستبيانات: عبارة عن استمارات تحوي مجموعة من الفقرات التي تحتاج إلى إجابة عنها ويقوم بإعدادها الخبراء في التدريب ومخططو البرامج والمنسقون وكذلك المدربون وتهدف إلى التعرف على الاحتياجات وتقييم البرامج التدريبية.
- الاختبارات: عبارة عن أسئلة شفوية أو تحريرية توجه من المدرب إلى المتدربين بغرض الوصول إلى تقييم الأداء.
- المؤشرات: يمكن قياس أداء العاملين واستخلاص أثر التدريب عن طريق جمع بيانات تعد في حد ذاتها مؤشرات توضح العائد من التدريب مثل: سجلات الإنتاج أو معدل دوران العمل ودرجة الرضا عن العمل...الخ، ويمكن لمسؤول التدريب أن يجمع هذه البيانات قبل وبعد تنفيذ البرنامج بحيث تعطيه انطباعات صحيحة عن مستوى التدريب ونتائجه.
- تحليل المشكلات: هو أسلوب يعنى بقيام المتدربين بدراسة مشكلة معينة وأخذ انطباعاتهم حول أسباب وقوعها وكيفية علاجها وتحديد الإجراءات اللازمة لحلها.
- طريقة التجربة: تقوم هذه الطريقة على اختيار مجموعتين من الأفراد متشابهتين في مستوى الخبرة والمهارة ومعدلات الأداء ونوع وظروف العمل والإمكانات المتاحة، وبعد تقييم المجموعتين على أسس محددة تخضع إحداها (المجموعة التجريبية) لبرنامج تدريبي معين بينما لا تخضع الأخرى (المجموعة الرقابية) لأي برنامج تدريبي، وبعد انتهاء البرنامج يعاد تقييم المجموعتين للتعرف على الفروق التي أحدثها البرنامج التدريبي.

نماذج تقييم التدريب:

هناك العديد من النماذج الفكرية لتقييم التدريب، وكل منها يركز على مدخل معين لإجراء عملية التقييم، وفي ما يلي توضيح مبسط لأكثر هذه النماذج شهرة.

١. نموذج كيرك باترك (١٩٥٩م) (أبو النصر، ٢٠٠٨م، ص ٢١٠-٢١١):

يعتبر هذا النموذج أكثر النماذج الخاصة بتقييم التدريب شهرة وانتشاراً من قبل القائمين على العملية التدريبية، حيث قدم به دونالد كيرك باترك إطاراً فكرياً يمكن الاعتماد عليه كأساس لتحديد طبيعة المعلومات اللازم جمعها تمهيداً لعملية التقييم، وحدد لنا من خلاله أربعة مستويات رئيسية لتقييم التدريب هي كالتالي:

- **مستوى الأول: رد الفعل Reaction:** حيث يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المشاركين (المتدربين) وأفكارهم فيما يتعلق بكيفية تطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع.
- **المستوى الثاني: التعلم Learning:** حيث يتم قياس التغييرات التي تمت في معارف واتجاهات ومهارات المشاركين.
- **المستوى الثالث: السلوك Behaviour:** حيث يتم قياس التغييرات التي حدثت في سلوك المشارك (المتدرب) وطريقة أدائه لمهام وظيفته.
- **المستوى الرابع: النتائج Results:** حيث يتم قياس نتائج وأثر البرنامج التدريبي في تحقيق أهداف وخطط المنظمة.

ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات والمعلومات عن هذه المستويات.

٢. نموذج باركر (١٩٧٣م) :

حدد باركر أربعة مستويات لتقييم التدريب، مما يتطلب جمع البيانات والمعلومات عن هذه المستويات (السكرانه، ٢٠٠٩م، ص ٢٣٥-٢٣٦) :

- **أداء الوظيفة أو العمل:** ويتم تقييم هذا المستوى من خلال مجموعة من المعايير الموضوعية لقياس الأداء الوظيفي بعد البرنامج التدريبي.
- **أداء المجموعة:** حيث يتم هنا تقييم نتائج المجموعة ككل بعد البرنامج التدريبي.

- رضا المتدرب: ردود فعل المتدرب تجاه البرنامج التدريبي ويمكن الحصول عليها من خلال استمارة معده لذلك.
 - المعارف او المعلومات التي اكتسبها المتدرب: ويتم تقييم هذا المستوى من خلال مجموعة من الاختبارات التي يجب ان يعدها مدرب البرنامج التدريبي.
٣. نموذج كايرو (١٩٧٠م) (السكرانه، ٢٠٠٩م، ص ٢٦٣):

حصل هذا النموذج على اسمه (CIRO) من الحروف الاولى لبنود التقييم المقترحة والتي قدمها كل من بيتر داو، نيل ركهام، ومايكل بيرد، وهذه المستويات هي:

- تقييم السياق (Context): يتضمن الحصول على المعلومات المتعلقة بالوضع إذا كانت هناك حاجة للتدريب، ويتم تقييم ثلاثة أنواع من الأهداف هي: الأهداف النهائية والتي تتعلق بتحديد أوجه القصور بالجهة والتي سيتم علاجها بالتدريب، والأهداف المتوسطة المتعلقة بتحديد القصور في أداء وسلوك العاملين والعمل على علاجها بالتدريب، والأهداف الفورية المتعلقة بنوع المعارف الجديدة والمهارات الواجب إكسابها للعاملين لتغيير سلوكهم في أداء العمل من أجل الوصول إلى الأهداف المتوسطة.
- تقييم مدخلات التدريب (Input): يركز على تقييم المدخلات الخاصة بالتدريب، حيث يتم الحصول على البيانات المتعلقة بموارد التدريب وتحليل المدخلات البديلة لاختيار أفضلها من أجل تحقيق الأهداف.
- تقييم ردود أفعال المتدربين (Reaction): يشمل الحصول على البيانات والمعلومات عن ردود أفعال المشاركين في التدريب.
- تقييم مخرجات التدريب (Outcome): يركز على استخدام المعلومات عن نتائج مخرجات التدريب للتأكد كم تحقيقها للأهداف المحددة.

٤. نموذج هامبلين (أبو النصر، ٢٠٠٩م، ص ١٦١):

حدد هامبلين خمسة مستويات لتقييم التدريب هي:

- المستوى الأول- ردود أفعال المتدربين تجاه البرنامج التدريبي: ويجري هذا التقييم أثناء البرنامج وبعده مباشرة وفي وقت لاحق.

- **المستوى الثاني- التعلم:** ويهدف إلى تقييم التطور الذي حدث في اتجاهات ومعارف ومهارات المتدربين. ويجب إجراء هذا التقييم قبل وبعد البرنامج، ثم مقارنة نتائج القياس القبلي مع نتائج القياس البعدي.
- **المستوى الثالث- السلوك الوظيفي:** وهنا يتم التحقق من أن الأداء الوظيفي قد تغير إلى الأفضل نتيجة البرنامج التدريبي. ويجب إجراء هذا التقييم قبل البرنامج وبعده.
- **المستوى الرابع- الإدارة والمنظمة:** على هذا المستوى يتم قياس تأثير البرنامج التدريبي على إدارة المتدرب أو مجموعته، وتحليل التكاليف والمنافع للتأكد من ذلك.
- **المستوى الخامس- القيمة النهائية:** حيث يتم الاهتمام على هذا المستوى بمدى تأثير البرنامج التدريبي على ربحية المنظمة ودرجة استمرارها. إلا أن هذا التقييم مع أهميته إلا أنه أكثر مستويات التقييم صعوبة لأن هناك عوامل أخرى تتداخل مع التدريب في تحديد هذا المستوى.

ويلاحظ على نماذج التقييم السابقة اتفاقها على المستويات الرئيسية (رد الفعل - التعلم - السلوك - النتائج) وان اختلفت مسمياتها في بعض النماذج، ويكمن الاختلاف في اهتمام نموذج باركر بأداء المجموعة، ونموذج كايرو في تقييمه تعامل مع العملية التدريبية بصفقتها نظام متكامل له مدخلات ومخرجات، اما هاملبين فاهتم بالإدارة والمنظمة وتأثير البرنامج التدريبي عليهما.

قياس أثر التدريب:

على الرغم من العلاقة الوثيقة بين تقييم التدريب وقياس أثر التدريب إلا أن هناك فرقاً بين المفهومين فالتقييم قياس لنتائج التدريب على المدى القصير بينما يرصد قياس الأثر التغيرات على المدى البعيد بعد الانتهاء من التدريب وعودة المتدربين إلى أعمالهم حيث انه من الأهمية التعرف على أثر التدريب في إحداث التغيير المنشود والفائدة المرجوة منه وبالتالي إمكانية تقييم العائد على الاستثمار من التدريب (الفضلي والشامي، ٢٠٠٩م، ص٢١٢).

ويمكن قياس الأثر التدريبي بسهولة في بعض البرامج التدريبية الموجهة نحو قدرات معينة مثل قدرات الطباعة والبرمجة واللغات.. الخ، حيث أثرها على الاداء يكون واضحاً ويسهل قياسه، إلا أن هنالك برامج تدريبية ذات قدرات يصعب قياسها بدقة وبشكل مباشر فيتم قياسها بالاعتماد على مؤشرات الأداء مثل قياس الاثر التدريبي لبرامج الموارد البشرية حيث يستدل على أثر البرنامج التدريبي من خلال ازدياد نسبة الاحتفاظ بالموظفين أو انخفاض نسبة دوران العمل وازدياد نسبة الرضا(جرادات، ٢٠١١م، ص٢٦٣).

معايير ومواصفات قياس الأثر التدريبي (جرادات، ٢٠١١م، ص ٢٥٧-٢٦١):

١. الاعتماد على تحديد احتياجات تدريبية فعلية ودقيقة.
٢. تصميم أهداف تدريبية واضحة ومحددة.
٣. تنفيذ عملية التدريب بكفاءة وفاعلية.
٤. وجود فترة زمنية كافية ما بين انتهاء البرنامج التدريبي وعودة المتدربين لعملهم لقياس الأثر التدريبي.
٥. توفر بيئة عمل مناسبة ومشجعة تمكن الموظفين الذين أنهوا البرنامج التدريبي من ممارسة الأساليب والوسائل والمعلومات الجديدة التي تدربوا عليها.
٦. التعاون الوثيق بين معاهد ومراكز التدريب المتخصصة والمؤسسات التي ينتمي إليها المتدربون.
٧. أن يتم التركيز عند قياس الاثر على القدرات والتي هي نتاج المعارف والمهارات والاتجاهات.
٨. استخدام أكثر من أداة لقياس الأثر التدريبي.

الجهات المعنية بقياس الاثر التدريبي (جرادات، ٢٠١١م، ص٢٥٩):

١. قيام معاهد ومراكز التدريب التي تولت عملية تنفيذ التدريب بهذه المهمة بالتعاون مع إدارات التدريب في المؤسسات المستفيدة، ومن إيجابيات قيام هذه المراكز بعملية قياس الأثر أن تكون عملية القياس قائمة على أسس ومعايير تحديد الاحتياجات التدريبية التي تكمن في الأهداف التدريبية التي قامت تلك المراكز أصلاً بتصميمها وبناءها، وهي الأكثر دراية ومعرفة بتلك الأهداف وتنفيذها.

٢. قيام إدارات التدريب والموارد البشرية في الوزارات والمؤسسات بهذه المهمة للموظفين والمتدربين في هذه المؤسسات. ومن إيجابيات ذلك المعرفة الدقيقة بمدى التحسن الذي طرأ على الأداء نتيجة التدريب، ومعرفة العوامل الأخرى (غير التدريب) ذات الأثر على عملية تحسين الأداء، كما أنهم أكثر اهتماماً بمعرفة أثر التدريب على الأداء حيث أن هذا الأمر له علاقة بإعادة النظر بعملية التدريب بكافة مراحلها. ومما يؤخذ على هذا الأسلوب تدني مستوى قدرات كثير من العاملين في إدارة الموارد البشرية والتدريب في الوزارات والمؤسسات والشركات في مجال قياس أثر التدريب.

٣. أن تتولى عملية قياس الأثر التدريبي مراكز ومعاهد تدريب متخصصة ومحايدة تكلف من قبل المؤسسات المستفيدة، وحتى ينجح هذا الأمر لابد من ضرورة توفير كافة المعلومات المطلوبة لهذه المراكز، حتى تقوم العملية بشكل جيد. ومن فوائد ذلك توفر الخبرة والمهنية العاليتين لدى العاملين في هذه المراكز والمعاهد المتخصصة.

كيفية قياس الأثر التدريبي (الشرعة، ٢٠١٤م، ص ١٨٦-١٨٧):

أولاً: متابعة أداء المتدرب الخريج:

متابعة مستوى أداء الموظف من خلال مخرجات الأعمال والجودة في العمل، وكلفة العمل، ورضا متلقي الخدمة ومدى الالتزام بالجدول الزمنية وتنفيذ الأنشطة والمهام عن طريق قاعدة بيانات خاصة بالأداء.

ثانياً: المقارنة:

مقارنة نتائج تقييم الأداء للمتدرب الخريج عن السنوات السابقة وملاحظة أي تغييرات في مستوى أدائه وخاصة المهارات والمعارف التي تدرب عليها.

ثالثاً: ردود فعل متلقي الخدمة وانطباعاتهم:

عن طريق توجيه بعض الاسئلة المكتوبة أو الشفهية عن مستوى الخدمة التي يقدمها الموظف وعن حسن تعامله وعلاقته بمتلقي الخدمة، وعما إذا كان لديهم مقترحات لتطوير وتحسين الخدمة.

رابعاً: عوامل متداخلة:

تحسن أداء الموظف أو قدرته على تقديم خدمة وتحقيق إيرادات وأرباح قد يتكون نتيجة عناصر متداخلة، منها فاعلية التدريب الذي تلقاه الموظف، أو بسبب تعديل أو تخفيض سعر منتج أو تبسيط إجراء تقديم الخدمة.

قياس أثر العائد من الاستثمار في التدريب:

يمكن قياس العائد من الاستثمار في التدريب البشري بتحويل البيانات إلى قيمة مالية كزيادة الإنتاج، زيادة المبيعات أو تقليل الأعطال وتوقف العمل، أو تحديد قيمة وفورات الوقت أو تحسين الجودة، إلا أنه يصعب تحويل المحتويات المعنوية إلى قيمة رقمية كتغيير السلوكيات أو الاتجاهات لتنفيذ الأفكار الجديدة أو ارتفاع الروح المعنوية أو الرغبة في التغيير (السكرانه، ٢٠٠٩م، ص ٣٩١).

يتم احتساب العائد من الاستثمار في التدريب من خلال إتباع الخطوات التالية (الشرعة، ٢٠١٤م، ص ١٨٨-١٨٩):

- أ. **عائد البرنامج التدريبي:** ويتم بمقارنة نتائج مؤشرات الأداء في المنظمة قبل وبعد إنعقاد البرنامج التدريبي، ولضمان تنفيذ هذه الخطوة يجب مراعاة ما يلي:
 - أن يتم احتساب العائد من التدريب لبرامج تدريبية مختارة ذات أهداف محددة ومرتبطة بتحقيق مؤشرات أداء على مستوى المنظمة.
 - يجب أن تكون مؤشرات الأداء المعنية قابلة للقياس والترجمة إلى أرقام أو قيم مالية.
 - توفر إمكانية الحصول على تغذية حول تلك المؤشرات خلال الفترة الزمنية المشمولة باحتساب العائد من التدريب.
- ب. **تكلفة البرنامج التدريبي:** احتساب المبالغ المالية المستثمرة في تلبية الاحتياجات التدريبية للمنظمة، وذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية بالشؤون المالية في المنظمة، حيث يجب ان تشمل تلك التكاليف على ما يلي:
 - تكاليف التدريب المباشر والمتعلقة بتقديم التدريب وبالعادة تكون قيمة عطاء التدريب.
 - تكاليف أنشطة التدريب غير المباشرة مثل تكاليف مسح الاحتياجات التدريبية، إعداد الخطة التدريبية، تصميم المحتوى التدريبي، المتابعة والتقييم، الخ.
 - تكاليف الدعم العام لعمليات التدريب مثل تكاليف استخدام المباني والتجهيزات، وإعداد وتوفير مواد التدريب، مكافآت الموظفين المقدمين للتدريب، حيث يتم شمول واحتساب هذه التكاليف في حال كان التدريب سيتم تنفيذه داخلياً من قبل موظفي المنظمة أو من خلال مدربين بشكل فردي معنيين فقط بتقديم التدريب دون بقية عناصر الدعم الأخرى مثل المكان والوسائل وغيرها.

ج. العائد على الاستثمار من التدريب: وهي المقارنة بين نتائج مؤشرات الاداء التي تعكس العوائد من البرنامج وتكلفة التدريب وذلك على مستوى المنظمة، حيث يتم ذلك من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\text{العائد على الاستثمار من التدريب} = \text{فوائد البرنامج} - \text{تكاليف البرنامج}$$

تكاليف البرنامج

صعوبات تقييم التدريب (عيشي، ٢٠١٢م، ص ١٣٧-١٣٨):

١. أن بعض البرامج التدريبية تأتي بأهداف مصاغة بطريقة غير صحيحة أو نابعة من الخيال.
٢. عدم التأكد من أن التغيرات التي حصلت في القدرات والمهارات ترجع أسبابها للتدريب.
٣. صعوبة التعرف على السبب الحقيقي في النجاح وإخفاق البرنامج التدريبي، هل السبب فترة البرنامج التدريبي أم المادة العلمية أم المدربين أم المتدربين، أم ظروف المنظمة.
٤. عدم إعطاء مرحلة تحديد الاحتياجات في العملية التدريبية ما تستحقه من اهتمام مما يؤدي إلى خلل في العلاقة بين الاحتياج التدريبي والبرنامج التدريبي الأمر الذي يصعب معه قياس فاعلية التدريب.
٥. قلة الاهتمام لدى المنظمة في تطوير معايير القياس وتقييم أثر التدريب خاصة بما تعكس أهداف وطبيعة وثقافة المنظمة.
٦. عدم الربط بين مراحل العملية التدريبية والتعامل مع كل عملية بصورة منفردة مما يؤدي إلى صعوبة تقييم التدريب وأثره على أداء الفرد والمنظمة.

المراجع:

- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٩م). مراحل العملية التدريبية: تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبوالنصر، مدحت محمد. (٢٠٠٨م). إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- توفيق، عبد الرحمن. (٢٠١١م). تقييم التدريب: المرود والعائد على الاستثمار. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- جرادات، أسامة. (٢٠١١م - ديسمبر). خصائص ومواصفات دراسات قياس الأثر التدريبي. ورقة مقدمة إلى مؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام: الواقع والتطلعات والتحديات، القاهرة، ديسمبر، ٢٠١١م.
- رشدي، عثمان فريد. (٢٠١٣م). التدريب المهني. عمان: دار الياض للنشر والتوزيع.
- السكرانه، بلال خلف. (٢٠٠٩م). التدريب الإداري. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- سلام، مختار. (٢٠١٥م). متابعة و تقييم التدريب. القاهرة: الدولية المتكاملة للتدريب والاستشارات.
- الشرعة، عطا الله محمد. (٢٠١٤م). إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- صادق، محمد عمرو. (٢٠٠٤م - ابريل). تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي. ورقة مقدمة إلى مؤتمر الاستشارات والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٤-٦ ابريل، ٢٠٠٤م.
- الطعاني، حسن أحمد. (٢٠١٣م). لتدريب الإداري وفق رؤية تطويرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عيشي، عمار. (٢٠١٢م). اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم اداء الأفراد العاملين. عمان: دار أسامه للنشر والتوزيع.

الفضلي، منصور صباح و الشمالي، منصور محمد. (٢٠٠٩م). تقييم أثر التدريب في المصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية. المجلة المصرية للدراسات التجارية. ٣٣(١)، ص٢٠٥-٢٦٠.

معمار، صلاح صالح. (٢٠١٠م). التدريب الأسس والمبادئ. عمان: ديونو للطباعة والنشر والتوزيع.