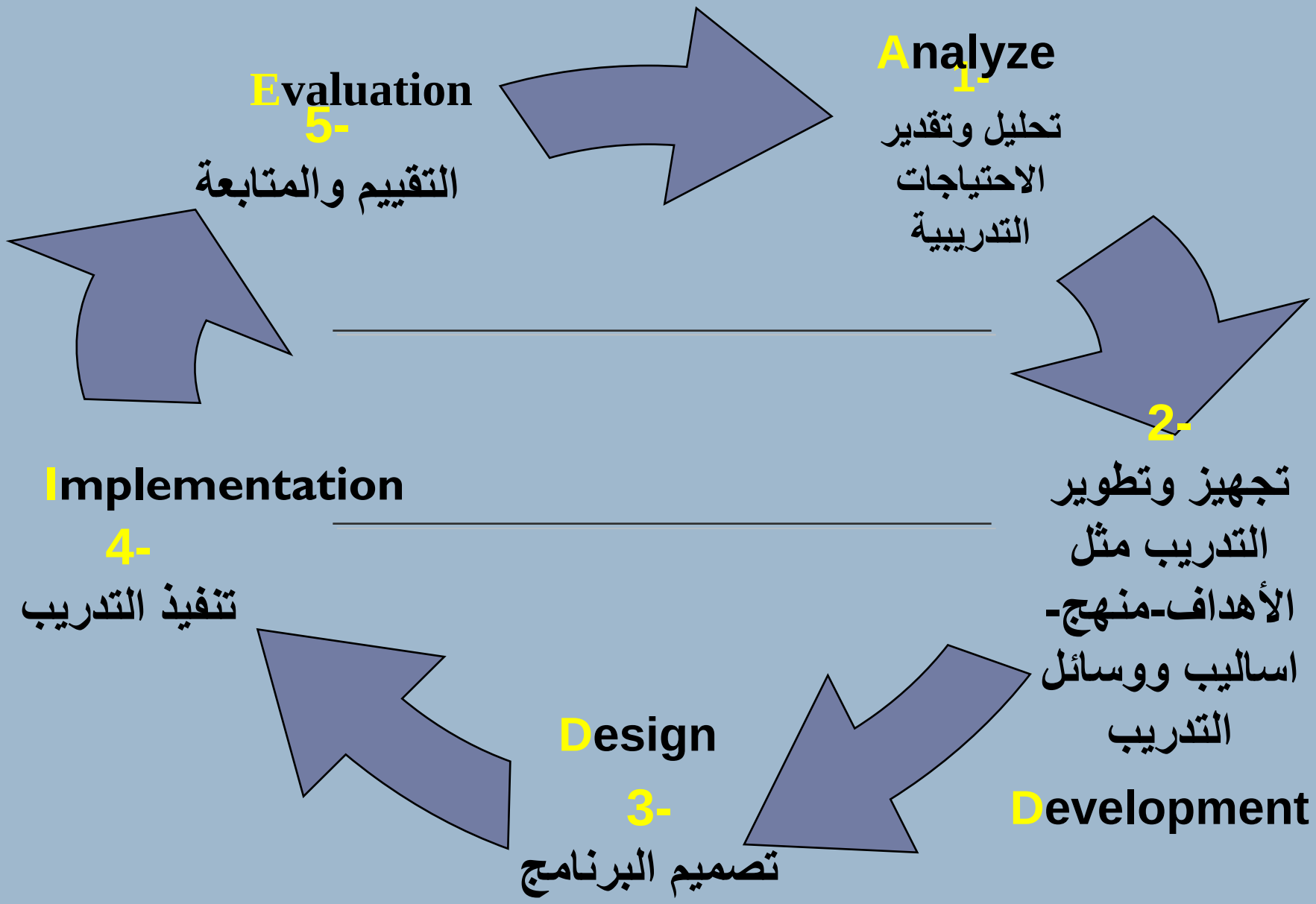
الجامعة السورية الخاصة
كلية إدارة الأعمال

مقرر التدريب والتأهيل
الفصل السادس : (دورة حياة التدريب (4))

الدكتور عصام حيدر

مراحل دورة حياة التدريب



تقويم التدريب

- تتطلب عملية التدريب القيام تقييمها في نهاية العمل للتحقق من بلوغ الأهداف المحددة مسبقاً في الخطة والوقوف عند الأخطاء والمشاكل المرافقة واتخاذ القرارات المناسبة.
- يتوجب اتباع التقييم فيما يخص المستويات الثلاثة التالية:
- الفاعلية التربوية على الأمد القصير بدءاً من التقييم المكتوب أو الشفوي الجاري في نهاية التدريب.
- تحليل التغير في السلوكيات على المدى المتوسط باللجوء إلى التقييم الذي تقوم به السلطة الرتبوية فيما يخص تبدل سلوكيات المتدربين.
- تنوع وتبدل المردودية على المدى الطويل بتحليل النتائج الاقتصادية والاجتماعية على مستوى وحدات العمل أو الأقسام أو المؤسسة كلها.

تقويم التدريب

- يعد تقييم برامج التدريب والمتدربين من الأنشطة الرئيسية المكملة لإدارة النشاط التدريبي، فالتقييم نشاط مستمر حتى نضمن تحقيق فعالية التدريب.
- يبدأ التقييم عند تخطيط البرامج وتصميمها من خلال وضع المعايير والمعدلات الواجب الالتزام بها .
- يستمر أثناء تنفيذ البرامج التدريبية من خلال متابعة العمليات التدريبية والتأكد من استثمار الموارد المتاحة الاستثمار الأفضل .
- وتستكمل عملية التقييم حلقاتها بعد انتهاء النشاط التدريبي للوقوف على مدى تحقيق الأهداف التدريبية .

تقويم التدريب

عملية منهجية تُجمَع من خلالها بيانات (وصفية, تقديرية, ..) ضرورية لاتخاذ قرارات فعالة فيما يتعلق باختيار, اعتماد, أهمية, وتعديل مختلف الأنشطة التدريبية والتعليمية.

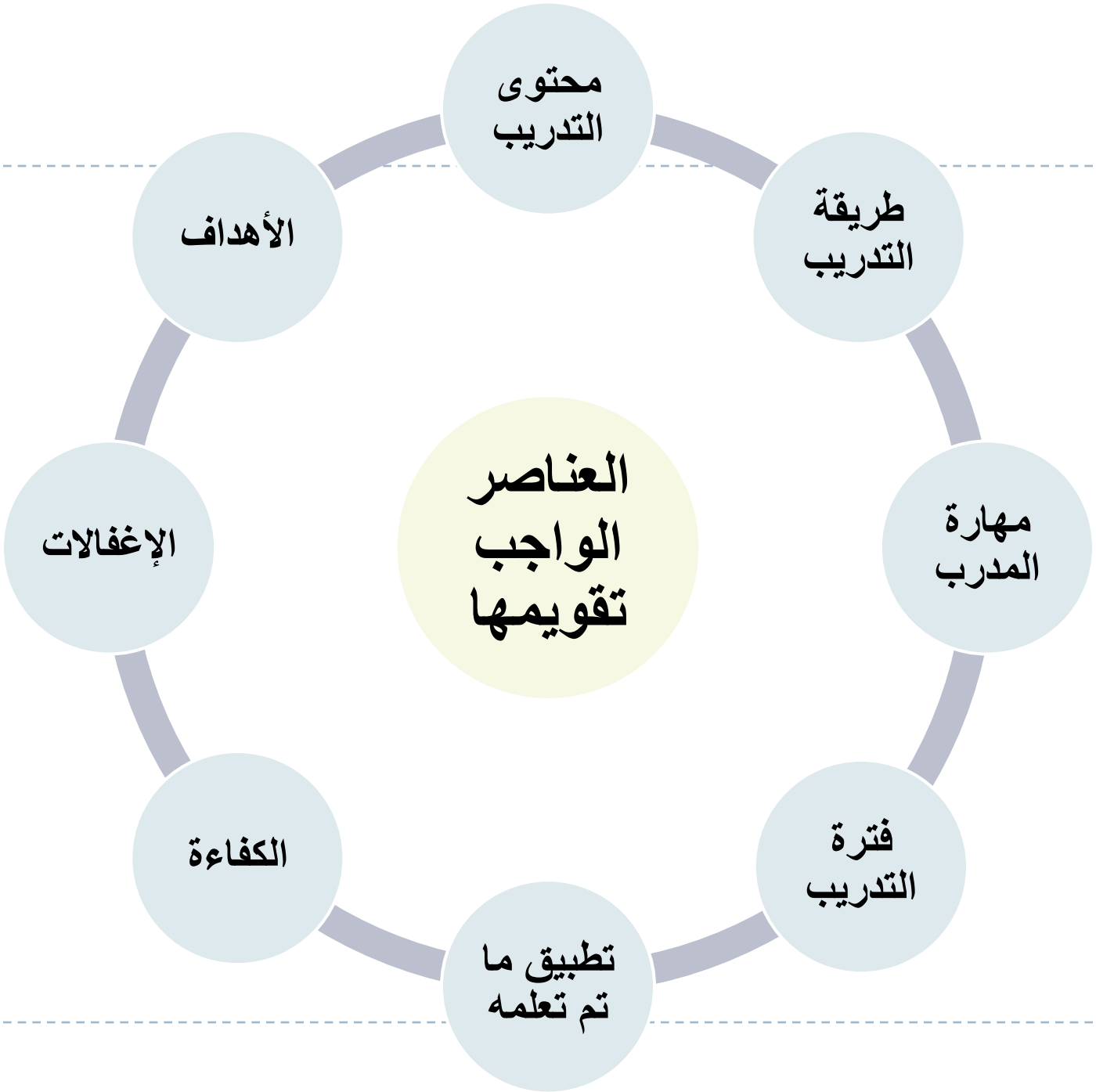
تقويم فعالية التدريب

تحديد مدى تحقيق برنامج التدريب **لأهدافه** وفي حدود التكلفة المحددة للتدريب وذلك من خلال قياس نتائج التدريب.

بعبارة أخرى :

توجيه الأسئلة التالية هل ندرب:

- الأفراد المناسبين
- باستخدام المحتوى والكادر المناسب
- بالطريقة المناسبة
- باستخدام المواد المناسبة
- في الوقت المناسب


العناصر الواجب تقويمها
محتوى التدريب
طريقة التدريب
مهارة المدرب
فترة التدريب
تطبيق ما تم تعلمه
الكفاءة
الإغفالات
الأهداف

الهدف من التقويم

- تحديد مدى مقابلة البرنامج التدريبي للأهداف المرجوة
- تحديد مكامن القوة والضعف
- تحديد معدل التكلفة-المنفعة
- تحديد مدى ملاءمة التدريب
- تحديد المستفيدين أكثر/أو أقل
- تحديد المشاركين المستقبليين (المحتملين)
- توفير معلومات لتحسين برامج HRD
- تعزيز الأفكار الإيجابية
- جمع بيانات تسويقية وإنشاء قواعد بيانات خاصة بالإدارة
- .....

تحديد مدى فعالية البرنامج

على سبيل المثال :

- الإبقاء على/أو تغيير المزود؟
- تقديم البرنامج مرة أخرى؟
- التكلفة الحقيقية؟
- هل يمكننا القيام به بطريقة أخرى؟

نماذج تقويم التدريب

نموذج كيرك باتريك للمستويات الأربعة : 1.ردود الفعل 2.التعلم 3.السلوك 4– النتائج	أسلوب باركر: 1– أداء العمل. 2– أداء المجموعة. 3– رضا المشاركين. 4– كمية المعرفة التي اكتسبها المشارك.	أسلوب كيرو: 1.تقييم السياق 2.تقييم المدخلات. 3.تقييم ردود الأفعال. 4.تقييم النتائج.
أسلوب شركة بيل: 1.مخرجات ردود الأفعال. 2.مخرجات الإمكانيات. 3.مخرجات التطبيق. 4.مخرجات القيمة.	نموذج هامبلين: 1.رد الفعل. 2.التعلم. 3.السلوك الوظيفي. 4.الأداء. 5.القيمة النهائية.	نموذج وور وبيرد وراكام : 1.تقييم المدخلات 2.تقييم ردود الفعل. 3.تقييم النتائج ويشتمل على: – تحديد أهداف التدريب. – إنشاء أدوات التقييم – استخدام تلك الأدوات – استعراض النتائج.

نموذج (كيرك باتريك KirkPatrik)

رد الفعل Reaction : ردود فعل المتدربين تجاه عملية التدريب وإحساسهم تجاه محتوى البرنامج التدريبي وأسلوب تنفيذه (إلى أي درجة يرغبون به)

التعلم Learning : المبادئ والمفاهيم التي تم تعلمها

السلوك Behavior: ويشمل التغييرات في السلوك أثناء ممارسة مهام الوظيفة والناتجة عن التدريب.

النتائج Results : وهى التأثيرات الملموسة والإيجابية والتحسينات فى أداء المؤسسة الناتجة عن هذه التغييرات (مثلاً, تخفيض التكاليف, انخفاض معدل دوران العمل)

نموذج (كيرك باتريك KirkPatrik)

- يقوم منهج " كير ك با تريك " على قياس العائد على التدريب على أربعة مستويات ، داخل محورين ، هما :
- أولا: محور العائد قصير الأجل :

1. الاستجابة (التقويم عند مستوى رد فعل المتدرب) : وفى هذا المستوى يتم قياس درجة استجابة المشاركين لموضوع التدريب وأسلوبه . ويتم ذلك باستخدام استقصاءات توزع عليهم .
2. المهارات المكتسبة (التقويم عند مستوى التعلم) : ويقيس هذا المستوى ما تعلمه المشاركون من البرنامج التدريبي . ويتم القياس من خلال اختبارات للمشاركين في نهاية البرنامج التدريبي .

نموذج (كيرك باتريك KirkPatrik) (يتبع)

- ثانيا: محور العائد طويل الأجل

3. التأثير على الأداء (التقويم عند مستوى الأداء) : وفي هذا المستوى يتم قياس تأثير التدريب على الأداء الفعلي للمشاركين في مواقع عملهم ويتم القياس بالمقارنة بين نتائج الأداء بعد التدريب والأداء قبل التدريب .
4. النتيجة (التقويم عند مستوى المؤسسة) : وهذا هو أعقد مستويات قياس العائد على التدريب ، ويتم فيه قياس نوعين من العائد :

- عائد قابل للقياس (Tangible) : ويشمل قياس تأثير التدريب على مؤشرات ملموسة مثل الإيرادات والأرباح وتقليل الأخطاء ونسبة المرتجعات. ومن أهم هذه المؤشرات القابلة للقياس (العائد على الاستثمار في التدريب – القيمة المضافة للتدريب)
- عائد غير قابل للقياس الكمي Intangibles : ويقصد بذلك المؤشرات :
  - المناخ النفسي في بيئة العمل (الولاء ... الخ).
  - المهـارات المكتسبـة .
  - الترقـي الوظيفـي .
  - الابتكار والمبادرات الفردية في العمل .

نموذج (باركر Parker)

- تم تقسيم عناصر التقييم وفق باركر إلى أربعة مجموعات.

1. ـ أداء العمل .
2. ـ أداء المجموعة .
3. ـ رضا المشارك .
4. ـ كمية المعرفة التي اكتسبها المشارك

أسلوب شركة بيل The Bell System :

- نتيجة لجهود متعددة أمكن لشركة بيل وغيرها من الشركات مثل شركة AT & T تم تقديم المستويات التالية لقياس أثرها :
- 1- مخرجات ردود الأفعال
- 2- مخرجات الإمكانيات .
- 3- مخرجات التطبيق .
- 4- مخرجات القيمة .

✓ يقول رئيس الشركة أنه بمجرد أن عرف الجميع أن المتدرب سوف يقدم عرض شفوي أمام زملائه بعد التدريب لإفادتهم كان المتدربين أكثر تشوقا وتعلما وأكثر تعليقا على النقاط أثناء الدورة التدريبية وهذه بشهادة المدربين أنفسهم

أسلوب كيرو Ciro :

- ويتضمن أسلوب كيرو في تقويم النشاط التدريبي قياس الأبعاد التالية :
- تقييم السياق Context Evaluation .
- تقييم المدخلات Input Evaluation
- تقييم ردود الأفعال Reaction Evaluation .
- تقييم النتائج Outcome Evaluation .

مراحل تقويم التدريب

- مرحلة ما قبل تنفيذ التدريب
- مرحلة التقويم أثناء التنفيذ
- مرحلة التقويم بعد التدريب مباشرة
- مرحلة التقويم بعد انتهاء التدريب بفترة زمنية

أساليب تقويم ومتابعة التدريب

- الاختبارات لتقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي
- المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة
- استقصاء أراء المتدربين
- ملاحظات الرؤساء
- قياس إنتاجية المتدرب قبل وبعد انتهاء البرنامج بفترة زمنية
- المراقبة/الملاحظة
- استخدام نتائج التقييم السنوي للمتدربين

نموذج تقييم برنامج تدريبي تقرير المتدرب

- اسم البرنامج :
- مكان الانعقاد :
- تاريخ الانعقاد : من / / إلى / /
- اسم خبير التدريب :
- عزيزي المشارك : أجب عن الأسئلة التالية بكل الحرية والصدق والموضوعية
- ضع علامة (√) أمام الرقم الذي تراه موافقاً لوجهة نظرك :

الموضوع	ضعيف 1	مقبول 2	جيد 3	جيد جدا 4	ممتاز 5
أ- درجة استفادتك من هذا البرنامج					
ب- ارتباط الموضوعات باهتماماتك الوظيفية					
ت- كفاءة المدرب في تقديم الموضوعات					
ث- التصميم العلمي للمادة المستخدمة					
ج- مواعيد انعقاد البرنامج					
ح- مكان انعقاد البرنامج					
خ- تقييمك العام للبرنامج					

نموذج تقييم برنامج تدريبي تقرير المتدرب- تابع

- الموضوعات التي أثارت اهتمامي وأتطلع لتغطيتها بمزيد من العمق .
- .....
- .....
- الموضوعات التي شعرت بعدم أهميتها أو ارتباطها بموضوع البرنامج :
- .....
- .....
- الموضوعات التي كنت أتطلع لتغطيتها ولم يتم طرحها بالبرنامج :
- .....
- .....
- هل لديك مقترحات محددة لزيادة فعالية هذا البرنامج (في حالة تكراره مستقبلاً)
- .....
- ...

استمارة تقييم متدرب

تقرير المشرف المباشر بعد عودة المتدرب إلى مكان العمل

- القطاع الإداري : .....
- اسم المتدرب : .....الإدارة التابع لها : .....
- اسم البرنامج : ..... تاريخ البرنامج : / / 6..2
- **السيد /** .....
- نود أن نتعرف علي رأي سيادتكم فيما يتعلق بنتائج البرنامج التدريبي علي الموظف بعد عودته إلى العمل – حتى يتسنى لنا العمل علي تلافي القصور في العملية التدريبية ، وكذا تنمية الجوانب الإيجابية علي المتدرب .
- بصفة عامة ، هل أنت راض عن مستوى أداء العامل وسلوكه بعد البرنامج ؟
- ( ) راض تماماً ( ) راض نسبياً ( ) غير راض
- هل هناك تغير إيجابي في أسلوب أداء العامل لعمله ؟
- ( ) نعم ، تغير يجرى حدوثه الآن ( ) متوقع حدوثه قريباً ( ) لا يوجد تغير
- إذا كان هناك تغير إيجابي في أداء العامل . ما هو علي وجه التحديد ؟
- هل هناك تغير إيجابي في سلوك العامل نحو رؤسائه وزملائه ؟
- ( ) نعم ، تغير يجرى حدوثه الآن ( ) متوقع حدوثه قريباً ( ) لا يوجد تغير
- ما هي الموضوعات التي أحدثت تغير إيجابي أدت إلى التطور للموظف في أدائه وسلوكه
- 6 - ما هي أوجه القصور في البرنامج ويجب العمل علي تلافيها مستقبلاً ؟
- .....
- 7-بعد هذا البرنامج،ما هي في وجهة نظرك أهم الاحتياجات التدريبية المستقبلية للموظف؟
- .....
- ملاحظات أخرى :.....

معايير اختيار أساليب جمع البيانات

- **الوثوقية Reliability:** اتساق النتائج, وخلوها من التحيز والأخطاء
- **الثبات/الصلاحية Validity :** هل تقيس فعلاً ما نرغب بقياسه؟ هل يمكن استخدامها لحالات مشابهة؟
- **امكانية التطبيق Practicality :** هل تأخذ بعين الاعتبار الموارد والإمكانيات المتاحة, وكذلك الاختلافات الفردية؟

أنواع البيانات التي نحتاجها

- Individual performance
- Systemwide performance
- Economic

شكراً لحسن إصغائكم