

المبحث الثالث

مراحل ومعايير تقييم البرامج التكوينية

إنّ الالتزام بمبدأ التقييم و المتابعة المستمرين لعمليات التكوين لدراسة المعوقات وابتكار الحلول، أمر ضروري لا بد من الاهتمام به، لمعرفة الخطوات التي نفذت ومدى مساهمتها لمتطلبات العمل في هذا المجال ومدى اقترابها أو ابتعادها عن الأهداف المرسومة، ويتم ذلك من خلال تجزئة عملية تقييم ومتابعة البرامج التكوينية إلى ثلاث مراحل، كما أن فاعلية برامج التكوين تتحدد وفقا للآثار التي أنتجتها، فعادة تهدف برامج التكوين إلى إحداث تغييرات إيجابية على مستوى أداء الفرد وسلوكياته ومعارفه، ولمعرفة مدى نجاح هذه البرامج في إحداث هذه التغييرات اقترحت أربعة معايير تقوم عملية تقييم برامج التكوين وفقا لها.

1- مراحل تقييم البرامج التكوينية

تتم عملية تقييم ومتابعة البرامج التكوينية على ثلاث مراحل لقياس البرامج التكوينية مدى صلاحيتها لتلبية الاحتياجات التكوينية التي صممت من أجلها، و تتم هذه المراحل الثلاث بالترتيب التالي:

1-1 تقييم البرامج التكوينية قبل التنفيذ

وتتمثل هذه المرحلة في تقييم عملية تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرنامج التكويني إذ تتم خلال هذه المرحلة تقييم الاحتياج التكويني للمنظمة، والوظيفة والامتكون ، و هنا أخصائي التكوين أو مدير التكوين بإخضاع تحديد الاحتياج التكويني إلى معايير عملية و تطبيقية للتأكد من الحاجة الفعلية للتكوين ومن ارتباط الحاجة التكوينية بأهداف وسياسات نشاطات المنظمة، والتنبيؤ بعوائد التكوين على المنظمة و الوظيفية و الموظف. وبصفة عامة، يتم في هذه المرحلة تقييم ما يلي:

1- الاحتياجات التكوينية: والتي يتم تحديدها عن طريق الرجوع إلى تقارير الكفاية وتوصيف الوظائف، ومعدلات الأداء، والمشرفين بحيث يتم متابعة وتقييم هذه الاحتياجات بصفة دورية

لتحديد المهارات التي يجب تزويد الأفراد بها في مدة البرنامج.

ب- إعداد الخطة التكوينية: هنا يتم إعداد خطة التكوين وتصميم البرنامج الذي يلبي تلك الاحتياجات التكوينية للمتكونين، حيث يتم تقييم المواد والأنشطة التكوينية، والساعات المخصصة لها، والتسلسل المنطقي لموضوعات التكوين.

ج- الترتيبات الإدارية: ويتم ذلك من خلال التأكد من مناسبة بيئة التكوين من حيث جاهزية القاعات وتوفر وسائل التكوين اللازمة.

د- اختيار المرشحين: وهنا يستلزم فحص ودراسة استمارات المرشحين للتأكد من توافر شروط القبول في البرنامج قبل الالتحاق به. وعملية تقييم البرنامج التكويني قبل تنفيذه بوجه عام هي عملية وزن وقياس للبرنامج التكويني لاكتشاف أي ثغرات قد تكون موجودة أو أي نواحي قصور في تصميمه، وذلك بهدف تقدير إمكانية معالجتها مبكرا قبل تنفيذ البرنامج التكويني بالتعديل أو التطوير سواء في مواضيع أو أساليب التكوين أو مساعدات الإيضاح.

ويمكن تقييم البرنامج قبل تنفيذه بوحدة أو أكثر من الطرق التالية :

- استطلاع آراء رؤساء المتكونين حول البرنامج التكويني و أخذ ملاحظاتهم.

- إجراء اختبار قبلي للمرشحين للتكوين وذلك من أجل الكشف عن المعلومات والمهارات التي توجد عند العاملين وتلك التي تنقصهم.

- استعراض نتائج البرنامج التكويني إذا كان قد نفذ من قبل، وهذا من أجل التعرف على الأسباب التي ساعدت في نجاح التكوين، وتلك التي عرقلت تحصيل النتائج بالدرجة المطلوبة حتى تعالج الأخيرة وتستثمر الأولى.

1-2 تقييم البرامج التكوينية أثناء التنفيذ:

يطلق أحيانا على مرحلة التقييم أثناء التنفيذ بالتقييم المستمر للبرنامج⁽¹⁾ وتهدف هذه

(1) http://www.achbaltraining.com/page_35.htm/27-11-2007/13h_00

المرحلة إلى التأكد من أنّ تنفيذ البرنامج يسير وفق الخطة المرسومة له وفي الاتجاه الصحيح المحدد له وفي حدود التوقيت المقرر والميزانية المحددة. وهذا التقييم يختبر كل خطوة من خطوات التنفيذ، وأهم الجوانب التي يتم تقييمها.

- مدى استكمال الاستعداد الإداري لتنفيذ البرنامج التكويني من حيث مكان عقده، وتوفير سبل الراحة للمتكونين، وتوافر مساعدات الإيضاح السمعية والبصرية، والتسهيلات المكانية مثل التدفئة والتهوية ومنع الضوضاء.

- مدى الالتزام بالمواد العلمية والعملية المتعلقة بالموضوع الذي يجري التكوين عليه. ومدى حرص المكون على السير وفقاً لخطة الدرس مسبقاً.

- مدى الالتزام بالوقت المخصص لكل موضوع تكويني في البرنامج، وحسن توزيع الوقت على عناصر الموضوع وفقاً لأهميتها.

- الحرص على مراعاة التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج.

- مدى نجاح أساليب التكوين في جذب اهتمام وانتباه المتكونين وتفاعلهم معها.

- كفاية المتكونين وحسن إدارتهم للعملية التكوينية و براعتهم في نقل رسالة التكوين.

- مدى تغطية جميع الموضوعات المقرر تغطيتها في البرنامج التكويني وتجدر الإشارة إلى أنه من المفيد إجراء التعديل المناسب وفي الوقت المناسب عوض استمرار التكوين وبه بعض العيوب، ويتم التقييم أثناء التنفيذ وهنا من أجل نجاح التكوين وضمان فعاليته. من خلال الوسائل التالية:

- الاجتماعات الدورية بالمكونين لتبادل الآراء والاستماع إلى ملاحظاتهم.

- المقابلات الشخصية مع المتكونين للاستماع إلى ملاحظاتهم وآرائهم.

- تقارير المشرفين على تنفيذ على تنفيذ البرنامج والتي تتناول مدى انتظام المتكونين و استجابتهم للبرنامج و اهتماماتهم به كمؤشر لمدى نجاح الدورة التكوينية.

- استفتاء المتكونين عن طريق استبيانات تصمم لهذا الغرض وتسمح بمعرفة آرائهم وملاحظاتهم وشكاواهم ومقترحاتهم.

- المشاهدة الفعلية لما يدور في الجلسات من قبل مسؤولي التكوين.
- الاختبارات التي تعقد في منتصف البرنامج التكويني للحكم على مستوى التكوين والقدر الذي حصله المتكويين.

3-1 تقييم البرامج التكوينية بعد التنفيذ

إذا كنا في حاجة إلى توضيح و تأكيد أهمية التقييم قبل و أثناء البرنامج التكويني فإننا لسنا في حاجة إلى توضيح ذلك بعد انتهاء البرنامج، إذ أنّ أول ما يتبادر إلى الذهن من مصطلح التقييم أنه يتم بعد تنفيذ العملية.

فتهدف عملية التقييم هنا إلى قياس مدى تحقيق البرنامج التكويني للأهداف المسطرة ومدى نجاحه في تلبية الاحتياجات التكوينية، وما عاد من نفع مقابل ما كلفته الأنشطة التكوينية من نفقات مالية وجهد ووقت.

وتتم هذه العملية مباشرة عقب انتهاء البرنامج التكويني، وقد تتكرر بعد فترة معينة من انتهاء التكوين (شهر أو ستة أشهر أو حتى سنة) وهذا للتعرف على درجة استمرار تأثير التكوين مع مرور الزمن.

يشارك في هذه العملية المشرفون على تنفيذ البرنامج والمكونون والمتكويين بأسلوب هادف بناء، وعلى أساس ما تمّ تجميعه من معلومات وبيانات، وذلك من خلال استخدام أساليب التقييم المختلفة مثل⁽¹⁾: الملاحظة، الاختبارات، المقابلة، الاستبيان، السجلات و التقارير.

(1) <http://www.dawaserdu.gov.sa/tdreb/thaqafah.s.htm/14-11-2007/10h:00>

2- معايير تقييم البرامج التكوينية

لكي يتم تقييم البرامج التكوينية فإن هناك عدد من المعايير يتم من خلالها تقييم هذه البرامج وهذه المعايير هي (1):

2-1 رد فعل المتكولين

يقصد به تحديد أو قياس درجة انطباق المتكون عن التكوين الذي تلقاه من حيث أهداف البرنامج، وسائل التكوين المستعملة، كفاءة المكونين، الوقت المخصص للتكوين وغيرها. حيث يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برنامج التكوين كأساس لتقييم فاعلية هذا البرنامج.

ويمكن أن يتم ذلك من خلال المقابلة الشخصية مع المتكولين للتعرف على آرائهم نحو البرنامج التكويني بعد عودتهم إلى مقار أعمالهم، أو من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الأفراد بالاستفادة من البرنامج، وأي الجوانب يعتبرها أكثر إفادة، وأيها أكثر صعوبة... الخ. ويتميز هذا المعيار بسهولة قياسية، لكن صدق مثل هذه البيانات في التعبير عما تعلمه الفرد فعلا وما اكتسبه من معلومات و مهارات يعتبر محل تساؤل، فتصور و إدراك الفرد لأثر برنامج التكوين عليه شيء، والأثر الفعلي لهذا البرنامج على معلوماته ومهاراته شيء آخر.

2-2 التعلم

يمكن قياس مستوى التعلم و التحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج، قياسا مباشرا ويتم ذلك بتصميم اختبارات تقيس المعلومات و المبادئ و الوسائل و الطرق التي تعلمها الفرد في برنامج التكوين. وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التكوين في مخزون الذاكرة و المخزون السلوكي لدى الفرد. ورغم أن هذه الطريقة أكثر موضوعية ودقة عن طريق قياس رد الفعل لدى المشتركين، إلا أنها تقتصر على قياس

(1) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 203، 202.

التغيير في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي وليس السلوك الفعلي، فقد يكتسب الفرد معلومات ومهارات كنتيجة للتكوين لكن هذه المعلومات و المهارات قد تبقى حبيسة في داخله لا تجد السبيل إلى أنشطته وسلوكه و ممارسته الفعلي للعمل. ويمكن تقسيم التعلم إلى ثلاث جوانب هي:

- **المعارف:** يقصد بها تعلم المبادئ والحقائق والنظريات، وهذا الجانب من التعلم قد لا يكون مهما بدرجة كبيرة في المنظمات الإدارية، حيث أن التركيز لا يكون على ما تعلمه الفرد من حقائق بقدر ما يكون على المهارات التي تعلمها.
- **المهارات:** يقصد بالمهارات القدرة على القيام بعمل ما بشكل يتسم بالدقة و السهولة ويمكن قياس ذلك من خلال ملاحظة أداء الموظف بعد التكوين ومقارنته بأدائه قبل التكوين.
- **الاتجاهات:** يقصد بها القيم والأفكار التي يحصل عليها الفرد من التكوين، ومدى التغيير الذي حدث للقيم السابقة مثل: حب العمل، التعاون مع الزملاء، الرغبة في التطوير احترام الوقت وغيرها، ويمكن قياس هذا الجانب من خلال ملاحظة سلوك الموظف أو إجراء المقابلة الشخصية معه.

2-3 تغيير السلوك

ينطوي استخدام هذا المعيار على قياس التغيير في سلوك الفرد في العمل وتقييم هذا التغيير. ويمكن أن يقوم بهذا القياس الرئيس المباشر للفرد، أو زملاء الفرد في العمل، أو رؤوسيه المباشرين، أو الفرد نفسه أو أي أشخاص آخرين لهم ألفة بسلوك الفرد في العمل تمكنهم من قياس التغيير فيه. ومثل هذا القياس يجب أن يقوم على رصد التغيير بعد مرور بضعة شهور من انتهاء برنامج التكوين. وينصح الكثير من خبراء التكوين والباحثين السلوكيين باستخدام مثل هذا المعيار لارتباطه بأداء الفرد في العمل من ناحية ولقياسه لأثر التكوين على سلوك العمل للفرد من ناحية أخرى.

2-4 نواتج الأداء التنظيمي

تقاس فاعلية التكوين هنا ليس بآثارها على أداء الفرد، ولكن بآثارها على النتائج التنظيمية، فمقاييس التكلفة، وكمية الإنتاج وجودته، وقيمة المبيعات، والربحية، ومعدل دوران العمل، والغياب، والشكاوى،..... الخ.

تعتبر أمثلة للمقاييس التي تستخدم معيار نواتج الأداء التنظيمي. وواضح أنّ هذا المعيار يقيس عائد بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة، فهو يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التكوين لكن رغم وجود الارتباط المباشر بين هذا المعيار وبين أهداف المنظمة، ورغم الموضوعية الظاهرية التي تتصف بها مقاييسه، إلا أن استخدام معيار النتائج التنظيمية لقياس فاعلية التكوين يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي نشاط للتكوين. فهذه النتائج كثيرا ما تتحد ليس فقط بأداء الأفراد ولكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي قد لا يكون للفرد سيطرة عليها ولا لبرامج التكوين قدرة على التحكم فيها. ويستند كل معيار تقييمي منفردا على جملة من الأسئلة تساعد على تقييم فاعلية البرنامج كما هو مبين في الشكل رقم (8).

شكل رقم (8)

معايير تقييم البرامج التكوينية

المستوى	الأسئلة المطروحة	القياسات
النتائج	هل المؤسسة أو الوحدة أو القسم بحالة أفضل نتيجة إجراء التدريب؟	حوادث العمل نوعية العمل الإنتاجية التكاليف المدفوعة الأرباح المحصلة
السلوك	هل أبدى المتدربين سلوكا مختلفا بعد التدريب؟ هل يستخدم المتدربين المهارات و المعرفة التي تعلموها خلال التدريب؟	تقييم لأداء المتدربين من قبل الرؤساء المباشرين ورفاق العمل والزبائن؟
التعلم	إلى أي حد حصل المتدربين مزيد من المعرفة والمهارات بعد انخراطهم في البرنامج التدريبي بالمقارنة مع معرفتهم ومهاراتهم السابقة؟	اختبارات مكتوبة اختبارات الأداء
ردة الفعل	هل أحب المتدربين البرنامج، المدربين، تسهيلات التدريب؟ هل وجد المتدربين فائدة من البرنامج؟ هل أبدوا اقتراحات معينة لتحسين البرنامج؟	أسئلة تطرح على المتدربين (استمارات)

المصدر: حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص: 268.

ويتضح مما سبق أنّ هناك أربعة مستويات لقياس ناتج التكوين وهي:

• **المستوى الأول:** ويكون عند بدء عملية التكوين، ويقدر فيه درجة اقتناع المتكويين ورضاهم عن البرنامج التكويني.

• **المستوى الثاني:** ويكون بعد إكمال التكوين، ويتم فيه تقرير التغيير الحادث في المعلومات و الاتجاهات والمهارات نتيجة التكوين

• **المستوى الثالث:** ويكون بعد فترة من انتهاء التكوين، ويتم فيه التعرف على مدى تطبيق المعلومات و الاتجاهات والمهارات الجديدة في الوظيفة.

• **المستوى الرابع:** ويقدر فيه التغيير الحادث في الأداء التنظيمي نتيجة التكوين.

وعند إجراء مقارنة بين نتائج التكوين الفعلية بعد انتهاء البرنامج التكويني وبين الخطط الموضوعية قبل التنفيذ، تكون النتائج أحد الاحتمالات التالية:

- **الاحتمال الأول:** تطابق النتائج التكوينية المحققة مع الأغراض الموضوعية مسبقا للتكوين.

- **الاحتمال الثاني:** ظهور انحرافات موجبة، بمعنى أن ما تحقق من ناتج يفوق ما كان موضوعا في الخطة التكوينية، وفي هذه يجب دراسة أسباب هذه الانحرافات للاستفادة منها عند وضع خطط تكوينية مستقبلية.

- **الاحتمال الثالث:** ظهور انحرافات سالبة، ويعنى ذلك ما كان موضوعا من أهداف في الخطة التكوينية لم يحقق بالكامل وبالتالي فإن هناك قصورا في التكوين يجب دراسته ومعرفة أسبابه للعمل على تفاديه في البرامج التكوينية في المستقبل.