

المحاضرة الثامنة: تقييم عملية التكوين

نتناول في هذا الإطار: تقييم عملية التكوين أو التدريب، الوسائل المستعملة في التقييم، القائمون على عملية التقييم، مجالات التقييم وطرق متابعة وتقييم البرامج التكوينية.

1-تقييم عملية التكوين أو التدريب:¹

في هذا المجال يجب أن يتم تقدير وقياس كفاءة عملية التدريب سواء بشكل كمي أو غير كمي وذلك للتعرف على مدى الوفاء بالحاجات التدريبية التي تم تصميم البرامج التدريبية لإشباعها. فقد يتم تصميم برنامج تدريبي لزيادة كفاءة العاملين، وهذا يمكن قياسه من خلال قياس أثر البرنامج على الإنتاجية والتكاليف كمقياس كمي، وكمقياس غير كمي يمكن التعرف على رضا العاملين عن هذا التدريب، وفي جميع الأحوال نحتاج إلى قياس العائد من الاستثمار في التدريب.

ويعتبر قياس وتقييم برامج التدريب من الأمور الصعبة والمعقدة وذلك للأسباب التالية:

- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات عن نتائج عملية التدريب.
- الحاجة إلى مرور وقت طويل لقياس العائد من التدريب.
- صعوبة فصل الأثر التدريبي على الأداء عن الآثار الأخرى (التكنولوجية، الحوافز، بيئة العمل...الخ)
- تتأثر عملية التدريب بجوانب سلوكية ونفسية كثيرة تؤثر على كفاءة عملية التقييم.
- هناك بعض القضايا القانونية التي تتداخل تأثيرها في عملية التدريب.

2- الوسائل المستعملة في تقييم عملية التكوين أو التدريب:

تختلف تقييم عملية التكوين أو التدريب حسب نوع وطبيعة التكوين في حد ذاته (تقني أو إداري أو سلوكي)، الميزانية المخصصة للتكوين ولعملية التقييم، نظرة المؤسسة للتكوين (استثمار أو إجراء إداري)، طبيعة المؤسسة (خاصة، عامة، ...)، طبيعة التسيير واستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسة...إلخ؛

¹ سيد جاد محمد الرب، مرجع سابق، ص ص 152.

قد تستعمل المؤسسة في تقييم عملية التكوين أو التدريب واحدة أو أكثر من الوسائل التالية بالنظر إلى ما سبق:

- الإختيار؛
- المحاكاة؛
- إمتحانات وتمارين تطبيقية؛
- دراسات الحالة؛
- لجنة الخبراء؛
- المقابلة؛...إلخ.

3-القائمون على عملية تقييم عملية التكوين أو التدريب:

يختلف القائمون على عملية تقييم عملية التكوين أو التدريب حسب أسلوب التسيير في المؤسسة، إمكانياتها وأهمية التكوين في حد ذاته، حيث يمكن أن يقيم التكوين من قبل:

3-1-التقييم داخل المؤسسة الأم: من قبل:

- لجنة خاصة من داخل المؤسسة (مسؤول مباشر، مدير التكوين أو الموارد البشرية، مدير المؤسسة،... تختلف مكونات اللجنة حسب المؤسسة، إمكانياتها وأهمية التكوين)؛
- لجنة خبراء في مجال التكوين من خارج المؤسسة (مكتب دراسات، مؤسسات تكوينية، خبراء مستقلون...؛)
- المسؤول المباشر...إلخ.

3-2-التقييم داخل المؤسسة مركز التكوين: من قبل:

- الأساتذة أثناء التكوين (تقييم كمي أو كفي)؛
- لجنة خاصة؛
- إمتحانات، محاكاة، تمارين...؛
- مائدة مستديرة تقييمية في نهاية التكوين من قبل مسؤولي ومنسقي التكوين وبحضور الأساتذة أحيانا...إلخ؛

4-مجالات التقييم: ¹

تقييم برنامج التكوين هي مرحلة مهمة في عملية التكوين حيث يسمح التقييم للمؤسسة بالحصول على تغذية عكسية من برنامج التكوين، هذه الأخيرة تسمح للمؤسسة باتخاذ قرار بشأن فعالية التكوين وقياس أثره على أداء الأفراد. كما تعد هذه المرحلة ضرورية لإدارة الموارد البشرية فيما يخص الإجراءات المستقبلية الواجب اتخاذها من أجل تحسين مخطط التكوين. ويجب القيام بهذه المرحلة مباشرة بعد انتهاء برنامج التكوين من أجل السماح للأفراد محل التكوين بإعطاء تغذية عكسية ذات أهمية والتي تعكس الخبرة التكوينية التي مروا بها في هذا البرنامج.

ماذا سنقيم؟ هو سؤال مهم وصعب حله لكن على العموم ومن أجل أن تكون هذه العملية فعالة يجب أن تقوم على أربع مجالات: تقييم رضا الفرد الخاضع للتكوين، تقييم مستوى التعلم أو اكتساب الكفاءات الجديدة، تقييم التغيير في سلوك الفرد، تقييم الفعالية التنظيمية للفرد (في مكان العمل) بعد الخضوع للتكوين.

4-1-تقييم رضا الفرد: إن تقييم رضا الفرد الخاضع للتكوين يقوم على تصور برنامج التكوين من وجهة نظره. حيث يسمح هذا التقييم للمؤسسة بالحصول على فكرة حول جودة برنامج التكوين والإمكانية التسويقية لهذا البرنامج في المستقبل (إمكانية اعتماد هذا البرنامج مجددا في المستقبل)، بالإضافة إلى الحكم على جودة الأدوات المستعملة في التكوين والقائمين عليه...الخ.

4-2-تقييم التعلم: يركز هذا التقييم على تقييم الكفاءات التي تم الحصول عليها من خلال التكوين. في هذه المرحلة على مدير الموارد البشرية تطوير أدوات تحليل تسمح له بقياس القيمة المضافة للتكوين، ويمكن تقييم هذه القيمة المضافة على أساس ثلاث مستويات:

- **المستوى المعرفي:** ويقوم على اكتساب الأفعال، الطرق، وطرق التعليم الموفرة من قبل البرنامج.
- **مستوى الكفاءات:** والذي يشير إلى اكتساب معرفة عملية تقنية تسمح للموظف بالقيام بمهام بطريقة فعالة.
- **المستوى السلوكي:** ويتعلق بإعطاء معلومات حول التغيير في تصور، سلوك، شعور، ومواقف الفرد، أي اكتساب الفرد روح جديدة.

¹ Sid Ahmed Benraoune, **op.cit**, pp 171-173.

4-3-تقييم السلوك: يقوم المستوى الثالث على تقييم سلوك الفرد في منصبه والهدف هنا هو الحصول على فكرة فيما يتعلق بتحويل المعارف والكفاءات المكتسبة في التكوين إلى منصب العمل، وعلى المسير ملاحظة التغير السلوكي للفرد في القيام بالأشياء مثلا في اتخاذ القرار، حل المشاكل، التفاوض وتسيير الوقت.

4-4-تقييم الفعالية التنظيمية: يقوم المستوى الرابع على تقييم الفعالية التنظيمية أو تأثير التكوين على أداء المؤسسة. فمثلا إذا كان هدف مخطط التكوين هو تحسين أداء المؤسسة في السوق فيجب تطوير أدوات من أجل قياس أثر التكوين على التنافسية وعلى تموقع المؤسسة في السوق. والطريقة الأكثر انتشارا في هذا المجال هي طريقة العائد على الاستثمار (ROI) وقد استعملت في مراقبة التسيير وكانت موضوع العديد من الكتابات في سنة 1990.

5-طرق متابعة وتقييم البرامج التكوينية:

تختلف طرق متابعة وتقييم البرامج التكوينية من المؤسسات التكوينية إلى المؤسسات الأم المرسله لأفرادها للإستفادة من الدورات التكوينية حسب إمكانيات هذه المؤسسة وإلمامها بالطرق الكيفية (الوصفية) والكمية المستخدمة في مجال التكوين، غير أن هذه الطرق يمكن أن تستخدم جنبا إلى جنب لتحقيق الإستفادة المطلقة وزيادة فعالية التقييم .

5-1-1-الطرق الوصفية لمتابعة وتقييم البرامج التكوينية: ويمكن الاستفادة من هذه الطرق وفق المراحل التقييمية التالية:

5-1-1-1-تقييم البرامج التكوينية: من خلال:

- ✓ تقييم البرامج التكوينية قبل التنفيذ: التأكد من تصميم البرامج، وجود وجود المادة التكوينية، مدى ملاءمة أساليب التكوين للمادة التكوينية،...إلخ.
- ✓ تقييم البرامج التكوينية أثناء التنفيذ: التأكد من نسب حضور المتكولين، القيام بالواجبات وتنفيذ المسؤوليات في البرنامج، المراقبة المستمرة والتنسيق لكل العمليات التكوينية واللوجستية للتكوين...إلخ.
- ✓ تقييم البرامج التكوينية بعد التنفيذ: تقييم البرامج التكوينية من قبل المتكولين وتقييم المتكولين من قبل المؤسسة المكونة والمؤسسة الأم ومن خلال ذلك تقييم البرنامج التكويني.

5-1-2-متابعة وتقييم المكونين: متابعة وتقييم المتكونين من قبل المؤسسة المكونة من أجل الوقوف على إنجاز البرنامج التدريبي بالجودة المطلوبة وتحقيق رضا المتكونين ورضا المؤسسة الأم ومعرفة إمكانية اعتماد هؤلاء المدربين مرة أخرى أم لا في برامج تدريبية أخرى.

5-1-2-متابعة وتقييم المتكونين: من أجل قياس مدى استفادتهم من البرنامج التكويني من خلال قياس: التعلم، التغيير السلوكي، تقييم البرنامج التكويني (المادة التكوينية والمكون وطرق التنشيط والتكوين بالإضافة إلى اللوجستيك إن وجد).

5-1-الطرق الكمية لمتابعة وتقييم البرامج التكوينية: وتشمل متابعة وتقييم الموارد البشرية والمادية المسخرة لإعداد وتحقيق البرنامج التدريبي في جوانبه البيداغوجية واللوجستكية من خلال الأدوات الكمية المتحكم فيها من قبل المؤسسة التكوينية أو حتى من قبل المؤسسة الأم بهدف تحقيق عائد الإستثمار الأمثل، من بين هذه الأدوات أو الطرق الكمية نذكر: طريقة البرمجة الخطية لبحوث العملية...إلخ.