



جامعة الفيوم

كلية التربية

**مشروع تدريب الأقران وتفعيل المشاركة الطلابية
لتنمية المهارات اللغوية (اللغة العربية واللغة الانجليزية)
وتنمية مهارات التحليل الإحصائي**

اسم النشاط : وضع معايير لتقويم التدريب

كود النشاط : (٢ - ب - ١)

فريق العمل:

رئيس الفريق	طالب دكتوراه بقسم الصحة النفسية	أ/ محمد شعبان أحمد
عضواً	طالب دكتوراه بقسم أصول التربية	أ/ جمال فرحات علي
عضواً	طالبة ماجستير بقسم أصول التربية	أ/ وردة علي عويس
عضواً	طالب بالفرقة الثالثة عام شعبة اللغة الانجليزية	محمد فرج جمعة

الخبير الأكاديمي:

مدرس بقسم الصحة النفسية	د/ أحمد سيد عبد الفتاح
-------------------------	------------------------

عميد الكلية ورئيس المشروع

مستشار المشروع

مدير المشروع

وضع معايير لتقويم التدريب

يعد التقويم من أهم أجزاء العملية التعليمية ، فهو يكشف مدى فاعلية طرق التدريس والمناهج المطبقة ، ويكشف مدى إيجابية الطلاب ، وتفاعلهم مع ما يقدم لهم ، فالنظام المدرسي يتكون من مجموعة كبيرة من المدخلات التي تتفاعل مع بعضها البعض بصورة سليمة من أجل إنتاج أفضل مخرجات . ومن ثم يمثل التقويم العملية الإدارية المنظمة التي تهتم بتحليل جميع الظواهر ، والمعلومات والإجراءات ، والإمكانات ، ونتائج الأداء ، والنتائج المتوقعة للبرنامج، وذلك من أجل محاولة الوقوف على مدى قدرة هذا النظام على تحقيق أهدافه ، وعلى تشخيص المشكلات التعليمية والبحث عن حلها ، ولهذا فالتقويم هو عملية التوصل إلى بيانات ومعلومات صحيحة لاتخاذ القرارات السليمة.

ولكن شاع بين الكثير من العاملين بمجال التدريب أن يتم عمل تقييم لعملية التدريب لذلك سوف نلقي بعض الضوء على المقصود بتقييم التدريب والفرق بين التقييم والتقويم في عملية التدريب:

أولاً : مفهوم التقييم :

يقصد بالتقييم لغة الحكم على القيمة وتقديرها، كما يعنى أيضا الإصلاح والتعديل وإزالة الاعوجاج. ويعد التقييم عملية منظمة يستهدف بها تحديد كفاءة أو قيمة أو معنى شئ ما ومفهوم التقييم من الناحية التدريبية يقصد به العملية المنظمة التي تقوم بها الإدارة بالمعلومات اللازمة لتكوين قرار عن مردود برامج التدريب الموضوعه بغرض تنمية الموارد البشرية بالمنظمة. ويعتبر تقييم مردود التدريب والعائد على الأموال المستثمرة فيه من المجالات ذات الأهمية في المنظمات. وقد كانت البداية الطبيعية للكتابة فهي مجال تقييم التدريب تركز أساساً على الأعمال التي قدمها كيرك باتريك دونالد Kirk Patrik Donald في مقالاته الأربعة في مجلة التدريب والتنمية التي تصدرها الجمعية الأمريكية لمديري التدريب (١٩٨١).

ثانياً : أهداف التقييم :

لعل السبب الرئيسي للتقييم هو تحديد فعالية البرامج التدريبية أو المدخلات التي تحدثها المنشأة بهدف التطوير والتغيير ويتوقع عادة بنهاية عملية التقييم الوصول إلى نتائج تبرر الجهود

المبدولة في هذا النشاط، وتعوض ويفوق عائدها ما انفق عليها من موارد مالية وهناك أسباب مصاحبة للسبب الرئيسي هي :

- تحديد إذا ما كان التدريب مواكباً للأهداف الأصلية التي عقد من أجلها.
 - تحديد التحسينات التي يتم إدخالها على برامج التدريب وفق ما تنتهي إليه عملية التقييم (تحديد مناطق القوة والضعف في البرنامج التدريبي).
 - تحديد ما إذا كان هناك عائد على الاستثمار (ROI)Return On Investmen للمجهود التدريبي.
 - تحديد من يمكنهم الاستفادة بهذه البرامج والأنشطة التطويرية.
 - اختبار مدى وضوح ومصداقية الأسئلة و الاستقصاءات والأدوات والأساليب المستخدمة في النشاط التدريبي.
 - تحديد الوحدات أو الشخصيات الأكثر أو الأقل استفادة من البرامج أو النشاط التدريبي.
 - تجميع معلومات تفيد في تخطيط النشاط التدريبي أو تسويق البرامج التدريبية.
 - تحديد مدى ملائمة هذا البرنامج أو النشاط لأهداف واحتياجات المنشأة.
 - بناء قاعدة معلومات أساسية يمكن استخدامها لمعاونة الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية.
 - إبراز اقتصاديات التدريب من حيث مقارنة كلفة البرنامج مع عائده
 - وعموماً عادة ما يتم إجراء التقييم لعدة أغراض تنقسم في مجملها إلى مجموعتين :
- ١ - تحسين وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية.
 - ٢ - تحديد وجوب الاستمرار في العملية من عدمه.

ويمكن تفصيل هذه الأغراض في الآتي :

- تحديد ما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه : تحديد مدى متابعة المكونات للبرنامج التدريبي حيث يمكن للتقييم المساعدة في تحديد فعالية المكونات المختلفة لبرنامج تنمية الموارد البشرية (بيئة التعليم، محتويات البرنامج... الخ).
- علاقة التكلفة والعائد : بمعنى إذا ما كان البرنامج يبرر تكاليفه أم لا عبر المقارنة بين تكاليف البرنامج وفائدته أو قيمته النهائية.
- تحديد من الذي ينبغي اشتراكه في البرامج المعدة فهي المستقبل.

- تعزيز النقاط الهامة المطروحة على المشاركين : حيث يمكن عبر التقييم تعزيز المعلومات التي تناولها البرنامج عبر قياس نتائج المشاركين وبالتالي تركيزهم بما أنجزوه أو ما عليهم إنجازه.
- تجميع المعلومات للمساعدة في تسويق البرامج بالمستقبل : عبر معرفة مثلاً لماذا يحضر المشاركون بعض البرامج المعينة ؟ كما يوفر التقييم معلومات تساعد في رسم إستراتيجية التسويق للبرامج التي ستعد مستقبلاً.
- تحديد ما إذا كان البرنامج مناسباً : حيث يمكن للتقييم أن يحدد إذا ما كانت المشكلة الأصلية مشكلة تدريب أم لا بمعنى عبءة يمكن معرفة إذا ما كان التدريب مطلوباً فعلاً أم لا.
- تأسيس قاعدة بيانات لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرار ؟
والموضوع الرئيسي في معظم التقييمات هو اتخاذ قرار بشأن مستقبل برنامج تنمية الموارد البشرية، ويمكن استغلال هذه المعلومات بواسطة أفراد مختلفين مهتمين بالبرنامج مثل المدربين، إدارة تنمية الموارد البشرية وكبار المسؤولين.

ثالثاً : مستويات التقييم :

لا شك أن الفهم الكامل لحاجة الأداء ودوافع العمل وكيفية تأثيرها على الأداء الكلى للمنشأة يمكن من تحديد المستوى الملائم للتقييم من بين مستويات التقييم المتعارف عليها على النحو التالي:

(أ) من منظور العميل : Customer Perspective :

هل تطابق البرنامج مع توقعات المشاركين فيه ؟ هل تم تقديمه باستخدام الأساليب التدريبية الملائمة ؟ هل يشعر المشاركون بالرضا تجاه النتيجة النهائية المحققة من هذا البرنامج؟

(ب) من منظور التعلم Learning Perspective :

هل حصل المشاركون على مهارة أو معرفة لم تكن متوفرة لديهم من قبل؟ وهل م إدخال تحسينات على الطرق التي يستخدمونها سابقاً؟ هل يمكن قياس الفرق قبل وبعد التدريب

prey post test ؟

(ج) من منظور العمل Business perspective :

هل حدث تأثير في أداء الوظيفة كنتيجة للبرنامج ؟ هل زادت الإنتاجية ؟ هل اختلف السلوك الوظيفي؟ هل انخفضت التكاليف ؟ هل استخدمت تكنولوجيا لم تكن مستخدمة من قبل ؟ هل حققت أهداف المنظمة في تطوير الأداء الوظيفي كما سبق وخطط له ؟

(د) من المنظور المالي Financial Perspective :

هل عاد هذا البرنامج بالنفع المالي أو المردود الاقتصادي على المنشأة ؟ هل ساعد هذا البرنامج في زيادة الدخل أو تخفيف التكاليف أو توريد عوائد أو آثار اقتصادية إيجابية ؟ ولتحقيق الإجابة على الأسئلة السابقة مجتمعة نقدم أربعة نماذج شهيرة لعملية تقييم التدريب وهي:

أولاً : أسلوب كيرك باتريك Kirk Patrik

حيث طور باتريك في نمودجه مفهوماً لهيكل العمل للمساعدة في تحديد نوعية البيانات التي ينبغي جمعها. وقد تطلبت فكرته أربعة مستويات في التقييم وإجابات لأربعة أسئلة غاية في الأهمية وهما:

- هل كان المشاركون سعداء بالبرنامج ؟
- ماذا تعلم المشاركون من البرنامج ؟
- هل غير المشاركون من سلوكهم بناءً على ما تعلموه ؟
- هل أثر التغيير فهي السلوك على المؤسسة بشكل إيجابي؟

(أ) رد الفعل: Reaction

يعرف رد الفعل بفكرة المشاركين عن برنامج معين بما في ذلك المواد التي درست، المدربين، مكان الدراسة التسهيلات، المتاحة، طريقة التدريس، المحتويات... الخ ويعد رد فعل المشاركين عاملاً هاماً في استمرارية البرامج التدريبية والردود على نماذج استطلاع ردود الأفعال تساعد في التصدي للقرارات التي قامت على أساس تعليقات صادرة من مجموعة قليلة جداً من المشاركين سواء كانوا راضين عن البرنامج أو ساخطين عليه.

(ب) التعلم Learning :

وهو يرتبط هنا بقياس تعلم المبادئ والحقائق والأساليب والمهارات المقدمة بالبرنامج. وهو أكثر صعوبة من قياس ردود الأفعال، وهناك قياسات مختلفة عديدة لأداء التعلم تشتمل على اختبارات الورقة والقلم ومنحنيات التعلم ومهارات التدريب ومحاكاة طبيعة العمل.

(ج) السلوك Behavior :

يستخدم هنا للإشارة إلى قياس كيفية أداء العمل وهنا ليس بالضرورة أن أعلى إنجاز بالبرنامج يؤدي دائماً إلى تطوير السلوك في العمل بمعزل عن العوامل الأخرى غير البرنامج التدريبي والتي تؤثر على الأداء في محيط العمل.

ولذلك فالتقييمات بالسلوك قد تحتوى على :

- مقارنات ما قبل وما بعد البرنامج.
- إشراف من رؤساء المشارك ومرؤوسين المراقبين.
- مقارنات إحصائية.

(د) النتائج Results :

تستخدم التقييمات عند هذا المستوى للربط بين نتائج البرنامج وتطوير المؤسسة. ويشمل هذا جمع البيانات قبل وبعد البرنامج وتحليل التطور الحادث مع ضرورة عزل المتغيرات الأخرى التي قد تكون هي السبب في ذلك التطور أو التحسين.

ثانياً : أسلوب باركر Parker :

حيث قام باركر طبقاً للمعلومات المجموعة بتقسيم دراسات تقييم المعلومات إلى أربعة مجموعات منطقية هي :

- (أ) أداء العمل Job performance .
- (ب) أداء المجموعة Group .
- (ج) رضا المشارك Participant Satiation .
- (د) كمية المعرفة التي أكتسبها المشارك Participant Knowledge .

وبالرغم من التشابه بينه وبين أسلوب باتريك إلا أن هناك بعض الاختلافات ستظهر في التفصيل

أ- أداء العمل :

هو تقييم مدى تقدم الأشخاص في العمل وتحديد مدى مساهمة البرنامج في تطوير الأداء، ويأتي التقييم في القياسات الموضوعية لأداء العمل بما في ذلك تاريخ العمل، نوعيته، التوقيت، توفير النفقات بالإضافة إلى التغيرات القابلة للملاحظة في السلوك بموقع العمل والتي تشير إلى حدوث تحسن بالأداء.

ب- أداء المجموعة :

وهو يحدد تأثير البرنامج على مجموعة ما يعمل المشاركون من خلالها أو التأثير المحتمل للبرنامج على المؤسسة ككل ويفضل بالنسبة لهذا التقييم يفضل جمع بيانات ما قبل وما بعد المقارنة والتطورات التي طرأت ومحاولة عزل تأثير المتغيرات الأخرى.

ج- رضا المشاركين :

وهو يحدد مدى رضا المشاركين عن البرنامج ويشمل ذلك محتويات البرنامج، طرق التدريب ووجهة نظرهم تجاه ما تعلموه، وفيه تستخدم عادة استمارات استطلاع الرأي التي توزع في نهاية الدورة التدريبية والمقابلات مع المشاركين.

د- المعارف التي حصل عليها المشاركون :

يقرر هذا النوع من التقييم نوعية الحقائق والأساليب أو المهارات التي أستوعبها المشاركون ويفضل فيه إجراء اختبارات للمعلومات قبل وبعد الدورة التدريبية لقياس مقدار المعارف والمعلومات التي تم اكتسابها.

ونخلص من ذلك أن برنامج تنمية الموارد البشرية طبقاً لنماذج باتريك وباركر يتم تقييمه على أساس المشاركين الذين يتم تدريبهم وردود أفعالهم الشخصية تجاه البرنامج وبمقدار المعلومات الجديدة التي تم استيعابها فضلاً عن تطبيق مواد البرنامج.

ثالثاً : أسلوب شركة بيل : The bell System :

جاءت نتيجة دراسة قامت بها عدة شركات وتم تقديم المستويات التالية لنتائج

البرنامج وهي :

(١) مخرجات ردود الأفعال Reaction Out Comes

(٢) مخرجات الإمكانيات Capability Out Comes

(٣) مخرجات التطبيق Application Out Comes

(٤) مخرجات القيمة Worth Out Comes

(أ) محصلات ردود الأفعال ؟

يمثل آراء المشاركين في البرنامج ككل أوفى محتوياته التفصيلية مثل العدة, المواد, طرق

التدريس... الخ.

(ب) محصلات الإمكانيات ؟

يشمل ذلك ماذا يتوقع أن يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجونه في نهاية

البرنامج.

(ج) محصلات التطبيق ؟

يتضمن ما يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجونه في البيئة الطبيعية

الواقعية التي من أجلها أعد لهم البرنامج.

(د) محصلات القيمة ؟

تعد أكثر النتائج أهمية لأنها توضح قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه ويمثل هذا الناتج إلى

أى مدى إستفادت المؤسسة من التدريب آخذين فى الإعتبار الأموال والوقت والجهد والموارد

المستثمرة. المستويات الاثنىن الأول تمثل الأهداف الفورية للتدريب وما تبقى يمثل النتائج على

المدى البعيد.

رابعاً : أسلوب كيرو **Ciro** :

هو أسلوب فريد لتصنيف التقييم وتوجد أربعة أصناف رئيسية لتقييم الدراسات وهي تشكل

لاختصار **CIRO**.

(أ) تقييم السياق Context Evaluation

(ب) تقييم المدخلات Input Evaluation

(ج) تقييم ردود الأفعال Reaction Evaluation

(د) تقييم النتائج outcome Evaluation

١ - تقييم السياق :

ويتضمن الحصول على وإستخدام معلومات عن الوضع العملي (البيئة المحيطة) لتقدير النواحي التدريبية المطلوبة لتقدير ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب، وهنا يتم تقييم ثلاثة أنواع من الأهداف وهي :

- **الأهداف النهائية** : أوجه القصور المعينة بالمؤسسة التي سيتغلب عليها أو يحد منها البرنامج.
- **الأهداف المتوسطة** : التخيرات في سلوك الموظفين في العمل اللازم لتحقيق الأهداف النهائية.
- **الأهداف الفورية** : المعارف الجديدة والمهارات أو وجهات النظر التي ينبغي للعاملين اكتسابها لتغيير سلوكهم حسب المطلوب للوصول إلى الأهداف المتوسطة.

٢ - تقييم المدخلات :

يتكون من الحصول على استخدام معلومات عن موارد التدريب الممكنة

نموذج كيرك باتريك للتقويم

عند الحديث عن مستويات التقييم والمتابعة نجد أن الباحثين في هذا المجال قدموا لنا العديد من النماذج التي تتضمن مستويات متعددة ، ولعل أشهر تلك النماذج وأكثرها قبولاً نموذج كيرك باتريك Kirk Patrick والذي تضمن أربعة مستويات للتقييم هي:

(١) مستوى ردود الفعل Reaction:

يتم في ظل المستوى التعرف على ردود فعل المتدربين مباشرة بعد انتهاء البرنامج التدريبي ، حيث يتم التعرف على آرائهم بخصوص البرنامج التدريبي ككل ، وبخصوص المادة التدريبية والمدرسين والوسائل والأساليب التدريبية ، وغيرها . ويعد هذا المستوى من أسهل المستويات وأكثرها شيوعاً حيث تشير الدراسات إلى أن ٩٥% من المؤسسات والمعاهد التدريبية تستخدم هذا المستوى . وفي هذا المستوى يتم إجراء مقابلات شخصية أو لقاءات أو توزيع استمارات على المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي .

(٢) مستوى التعلم Learning :

في ظل هذا المستوى يتم التعرف على كمية المعلومات التي اكتسبها المتدرب نتيجة التحاقه بالبرنامج التدريبي، وكذلك يتم التعرف على المعارف والمبادئ والأساليب والمهارات والاتجاهات التي اكتسبها المتدربون بعد التدريب ، ويتم في ظل هذا المستوى اللجوء إلى الامتحانات والاختبارات التطبيقية والمقاييس العلمية . ولا شك أن هذا المستوى أصعب من المستوى الأول وذلك لصعوبة تحديد دور وأثر التدريب في تغيير مهارات واتجاهات ومعارف المتدربين .

(٣) مستوى السلوك Behavior :

يتم هنا التعرف على أثر التدريب في تغيير وتعديل أنماط سلوك المتدربين ، وهذا المستوى أصعب بكثير من المستويين الأول والثاني وذلك لأنه يحتاج إلى معرفة وقياس سلوك المتدربين قبل التدريب وبعد التدريب ولا شك أن مثل هذه العملية ليست سهلة وذلك لعدم وجود معايير محددة تحكم السلوك .

(٤) مستوى النتائج Results:

يهدف التقييم على هذا المستوى إلى معرفة أثر التدريب على أداء الموظفين وهم في مواقع العمل الحقيقية في المنظمات التي يعملون بها وبالتالي تحديد أثر التدريب في تلك

المنظمات. والمشكلة الرئيسية هنا هي تحديد مدى التحسن والتطور الذي يمكن أن ينسب مباشرة للتدريب. رغم هذا، فإن بعض المؤسسات والمعاهد تعتمد إلى قياسي هذا المستوى من خلال ملاحظة معدلات دوران العمل ومستويات الروح المعنوية للموظفين، ومدى التحسن في أداء وإنتاجية الموظفين، ومعدلات الغياب والتأخير والخطأ، وغيرها من المؤشرات.

لذلك سوف نتبع في تقييم العملية التدريبية بهذا المشروع المزج بين أكثر من نموذج من نماذج تقييم عملية التدريب / أو عملية تقويم التدريب (وسوف نتبن مفهوم التقويم لأنه سيتم عمل تغذية راجعة يتم خلالها تعزيز نقاط القوى وتحسين نقاط الضعف)، وتشمل عملية تقويم التدريب في هذا المشروع الجوانب الآتية:

- المدرب
- المتدربين
- المادة التدريبية
- البيئة التدريبية

وذلك من خلال المعايير الآتية:

أولاً: معايير تقييم المدرب

١. التمكن من المادة العلمية.
٢. أسلوب التعامل مع المتدربين.
٣. استخدام الأجهزة التكنولوجية.
٤. تنوع أساليب التدريب.
٥. الحرص على إشراك وفاعلية المتدربين.
٦. المظهر العام.
٧. الالتزام بالمواعيد.

ثانياً: معايير تقييم المتدربين

١. المواظبة والحضور.
٢. الحرص على المشاركة.
٣. الالتزام بآداب التدريب.

٤. تنفيذ التكاليفات.

ثالثاً: معايير تقييم المادة التدريبية

١. توفر مادة تدريبية.
٢. حداثة المادة التدريبية.
٣. تنظيم المادة التدريبية.
٤. تشويق المادة التدريبية.
٥. فائدة المادة التدريبية بالنسبة للمتدربين.

رابعاً: معايير تقييم البيئة التدريبية

١. مناسبة المكان.
٢. مناسبة التوقيت.
٣. توافر الأدوات.
٤. مناسبة الظروف الفيزيائية.
٥. توافر الأجهزة.
٦. أسلوب تعامل الإداريين المسؤولين عن تنفيذ التدريب.