

## المحاضرة السادسة عشر

### مرحلة تقويم فعالية التدريب

ينبغي هنا القيام ببعض الإجراءات أهمها :

### تقويم المتدربين

- بعد الانتهاء من البرنامج توزع على المتدربين استمارات تقويم لفعالية البرنامج التدريبي ويقوم المتدربون بتعبئتها لمعرفة آرائهم في البرنامج.
- وتحليل نتائج الاستمارات يمكن إدخال التعديلات المطلوبة في هذا البرنامج في حالة تكراره ، أو في أي برنامج مشابه.
- الشكل التالي يصور لنا نموذج لاستمارة تقويم برنامج تدريبي :

### استمارة تقويم

### البرنامج التدريبي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية

### بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة

الغاية من تعبئة هذه الاستبانة من قبل المتدرب هو تحديد فاعلية الدورة المشار إليها بفعالية في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

عليه يرجى وضع دائرة حول الرقم الذي يحدد موافقتك على العبارة المذكورة.

المعدل العام*	1. بصفة عامة كاتت هذه الدورة ممتازة				
	5	4	3	2	1
	أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق إلى حد ما	لا أوافق
	0	1	2	3	4
	لا تطبق	لا أوافق	لا أوافق إلى حد ما	أوافق إلى حد ما	أوافق تماماً
المعدل العام*	5	4	3	2	1
	أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق إلى حد ما	لا أوافق
	0	1	2	3	4
	لا تطبق	لا أوافق	لا أوافق إلى حد ما	أوافق إلى حد ما	أوافق تماماً
المعدل العام*	5	4	3	2	1
	أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق إلى حد ما	لا أوافق
	0	1	2	3	4
	لا تطبق	لا أوافق	لا أوافق إلى حد ما	أوافق إلى حد ما	أوافق تماماً
المعدل العام*	5	4	3	2	1
	أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق إلى حد ما	لا أوافق
	0	1	2	3	4
	لا تطبق	لا أوافق	لا أوافق إلى حد ما	أوافق إلى حد ما	أوافق تماماً

### نموذج استمارة التقويم برنامج تدريبي

### \* ملاحظات فضلاً لا تملأ هذه الخانة

المعدل العام*	5. الوسائل التدريبية المستخدمة: حالات دراسية، تمثيل أدوار، محاضرات، نقاش: مناسبة جداً				
	5	4	3	2	1
	أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق إلى حد ما	لا أوافق
	0	1	2	3	4
	لا تطبق	لا أوافق	لا أوافق إلى حد ما	أوافق إلى حد ما	أوافق تماماً
المعدل العام*	5	4	3	2	1
	أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق إلى حد ما	لا أوافق
	0	1	2	3	4
	لا تطبق	لا أوافق	لا أوافق إلى حد ما	أوافق إلى حد ما	أوافق تماماً
المعدل العام*	5	4	3	2	1
	أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق إلى حد ما	لا أوافق
	0	1	2	3	4
	لا تطبق	لا أوافق	لا أوافق إلى حد ما	أوافق إلى حد ما	أوافق تماماً

المعدل العام*	6. تقييم المحاضرين المشاركين في الدورة:						
	الإمام بالمادة	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز	
	الإعداد والتنظيم	0	1	2	3	4	
	فعالية التقديم والعرض	0	1	2	3	4	
	التفاعل مع المشاركين	0	1	2	3	4	
	استخدام الوقت بفعالية	0	1	2	3	4	
	التقييم العام للمحاضر	0	1	2	3	4	
	7. يرجى استخدام الحيز أدناه لأي تعليقات حول البرنامج كله أو أي شيء ترغب في التنبه عليه، مع إعطاء مقترحاتك حول ذلك باختصار.	.....					

### تابع نموذج استمارة التقويم برنامج تدريبي

## مواصلة - مرحلة تقويم فعالية التدريب

### متابعة الرؤساء أو المشرفين

وذلك بالرجوع إلى الرؤساء المباشرين للمتدربين لمعرفة أثر التدريب على أدائهم وسلوكهم في العمل ، وذلك لأن قيمة التدريب تتضح من أداء الموظف لعمله بعد تلقيه التدريب. وجهود المدربين يمكن أن تأخذ صورتين التاليتين :

### أولاً : قياس النتائج من خلال المجموعة التجريبية

منها تقاس إنتاجية المجموعة التجريبية والمجموعة القياسية كما ونوعاً قبل وبعد التدريب للمجموعة التجريبية للتعرف على نتائج التدريب ( مع مراعاة تثبيت المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الإنتاجية مثل زيادة الأجور )

### ثانياً : تقويم التأثير المطلوب : وهنا يمكن اختبار ما يلي :

- تقويم رد فعل المتدرب اتجاه البرنامج.
- تقويم مدى تعلم المتدرب للمهارات والمبادئ والحقائق المطلوبة.
- تقويم سلوك المتدربين بعد التدريب. هل مازالت الظواهر السلبية موجودة ؟
- وأخيراً تقويم النتائج من التدريب. فمثلاً يمكن أن نوجه الأسئلة التالية :
  - ✓ هل انخفضت شكاوى العملاء من الموظفين ؟
  - ✓ هل تحسنت نسبة التالف أثناء التصنيع ؟
  - ✓ هل انخفض معدل الغياب ؟
  - ✓ هل تحققت المعدلات المطلوبة للإنتاج ؟

### رأي

قد يحقق التدريب التأثير المرجو منه فيما يتعلق بـ :

- ردود الفعل الجيدة تجاهه.
  - تغيير السلوك.
  - زيادة القدرة على التعليم.
- ولكن قد لا تتحقق النتائج المالية منه ، وفي هذه الحالة يجب مراجعة وتقييم برنامج موضوعات التدريب.

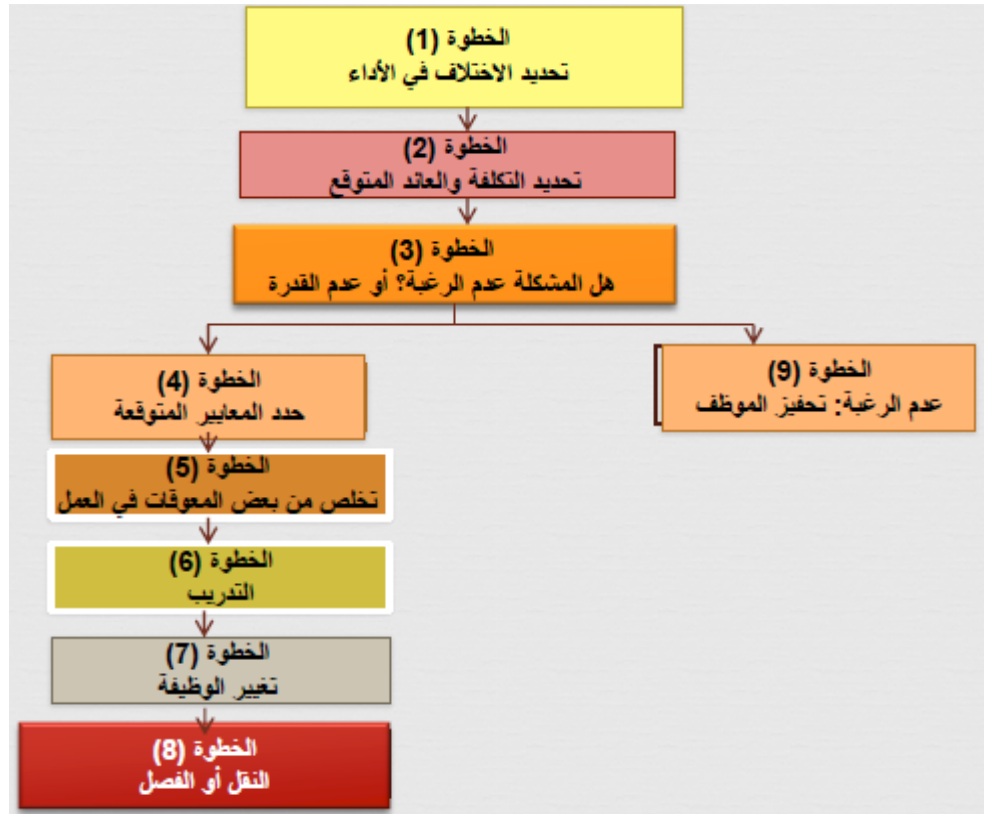
### الأخطاء القاتلة للمتدربين

قد يتم تصميم نظام التدريب بنجاح فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية ، وأساليب التدريب ولكن يفشل التدريب في الوصول إلى غاياته بسبب فشل المديرين.

ومن أهم أخطاء المدربين في هذا السياق والتي قد تؤدي إلى فشل البرنامج التدريبي ما يلي :

- 1- عدم الاستعداد موضوعاً وشكلاً.
- 2- الحضور المتأخر إلى قاعة التدريب وكذلك الخروج المتأخر.
- 3- الغموض في الإجابة على أسئلة وتساؤلات المتدربين.
- 4- عدم الاطلاع على معلومات مهمه عن المنظمة.
- 5- سوء استخدام وسائل التدريب المرئية والسمعية.
- 6- استخدام الألوان بشكل سيئ. أو الوقوف أمام أجهزة العرض.
- 7- توزيع موضوع التدريب بشكل غير متكافئ.
- 8- الظهور غير المنظم ، أوراق متداخلة ، عناوين غير واضحة.

## خطوات تقييم مدى الحاجة للتدريب



### الخطوة ( ١ ) تحديد الاختلاف في الأداء.

تتطلب هذه الخطوة تقييم أداء الموظف ، وما إذا كانت النتائج المحققة متطابقة مع المعايير أو مختلفة .. وبمعنى آخر فإن السؤال هنا هو : **هل تتوافق إنتاجية الموظف مع ما هو مطلوب فعلاً ؟**

### أمثلة على اختلاف الأداء الفعلي للمعايير المتوقعة:

- المطلوب من رجل البيع عمل ست صفقات جديدة كل أسبوع. ولكن متوسط صفقات خالد لا تزيد عن أربعة.
- معدل الحوادث في المصانع المماثلة لمصنعنا حادثان كل شهر .. وفي مصنعنا فإن المعدل خمسة حوادث.

### الخطوة ( ٢ ) تحليل التكلفة والعائد

تتطلب هذه الخطوة فحص ما إذا كان تصحيح الوضع يستحق التضحية بالجهد والوقت. وبمعنى آخر فإن السؤال هنا هو : **ما هي التكلفة التي سنتحملها إذا لم تحل المشكلة ؟**

قد تكون الإجابة :

- التكلفة ستكون أقل ومن ثم لا داعي للتدريب.
- التكلفة ستكون كبيرة قياساً بتكلفة التدريب.

### الخطوة ( ٣ ) التمييز بين عدم القدرة علي الأداء أو عدم الرغبة

وتمثل هذه الخطوة الأساس في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الحاليين :  
السؤال الأساسي هنا هو : **هل يستطيع الموظف القيام بالعمل ؟**

ويتفرع عن هذا السؤال ثلاثة أسئلة أخرى هي :

- ١- هل يعرف الموظف فعلاً ما هو المطلوب منه ؟ وما هو الذي تتوقع أنت منه.
- ٢- هل يستطيع الموظف أداء المطلوب منه إذا أراد ذلك ؟
- ٣- هل يرغب الموظف فعلاً في تحقيق المطلوب منه ؟

✓ وهنا قد تكون الإجابة على السؤال الأول :  
الموظف لا يعرف المطلوب منه ، أو أنه يعتقد أنه يؤدي فعلاً ما هو المطلوب منه.

✓ وقد تكون الإجابة على السؤال الثاني :  
نعم الموظف يستطيع أداء المطلوب منه ولكنه غير قادر على ذلك.

✓ أما الإجابة على السؤال الثالث فقد تكون :  
الموظف قادر على أداء العمل ولكنه غير راعب في ذلك.  
وهنا قد يكون أمام الإدارة اتخاذ عدة بدائل لعلاج هذه الظاهرة مثل : ( الحوافز - النقل - الفصل ).  
وإذا ما اتضح أن الموظف غير قادر على الأداء حسب المطلوب وجب على الإدارة استكمال الخطوات التالية :

#### **الخطوة ( ٤ ) تحديد المعايير :**

قد تجد الإدارة أن الموظف لا يؤدي العمل وفقاً للمعايير المحددة ، إما لكونه لا يعرف هذه المعايير ، أو لأنه يعتقد أنه يعمل وفقاً لها.

وهنا يجب على الإدارة أن تتخذ الإجراءات التالية :

- ١- التأكد من أن إنتاجية الموظف أقل من المعايير المحددة.
- ٢- التأكد من فهم الموظف لهذه المعايير والمتوقع منه.
- ٣- مراجعة المعايير القائمة والتأكد من سلامتها.

#### **الخطوة ( ٥ ) التخلص من بعض المعوقات :**

قد تكون عدم قدرة الموظف على الأداء ناتجة عن بعض المعوقات الخارجة عن إرادته مثل :

- عدم وصول المواد إلى موقعه في الوقت المحدد.
  - عدم وجود الأدوات الكافية والمساعدة لأداء العمل.
- وقد يتطلب تصحيح ما سبق عدم الحاجه إلى التدريب.

#### **الخطوة ( ٦ ) التدريب**

إذا اتضح بعد تحليل الخطوات السابقة أن المشكلة تنحصر في عدم القدرة على العمل بسبب نقص المهارات فإن التدريب في هذه الحالة هو الحل الأمثل.  
غير أننا يجب أن ننبه إلى أن تكلفة التدريب عادة مرتفعة ، وأنه في حالة الحاجة إليه فلا بد من أن يكون العائد منه أعلى من التكلفة.

#### **الخطوة ( ٧ ) تغيير الوظيفة :**

قد يكون من الأفضل أحياناً أن نعالج مشكلة عدم القدرة على العمل بتغيير مجال العمل.

**مثال :** تتكون وظيفة مندوب مبيعات من ثلاثة عمليات.

**الأولى :** الاتصال بالعميل المتوقع.

**الثانية :** عرض السلعة على العميل.

**الثالثة :** إبرام الصفقة.

ولكن مندوب المبيعات أحمد بطيء في عملية الاتصال والعرض ، غير أنه متى ما قام بها فإنه يقوم بدور متميز في إبرام الصفقات الناجحة وفي المقابل فإن سعد ناجح جداً في عملية الاتصال والعرض ولكنه بطيء في إبرام الصفقات.

هنا قد تجد الإدارة أن من الأفضل إعادة تغيير محتويات الوظيفة وتوزيعها بين أحمد و سعد.

#### **الخطوة ( ٨ ) النقل أو الفصل :**

إذا اتضح بعد كل الجهود السابقة أن الموظف راغب في العمل ولكنه غير قادر على الالتزام بمعدلات الأداء فإن الحل المطلوب هو : ( النقل الى عمل آخر - الفصل من العمل ).

## الخطوة ( ٩ ) تحفيز الموظف

إذا اتضح للإدارة أن الموظف قادر على العمل متى ما أراد ذلك. ولكنه لا يرغب في تحقيق الأداء المطلوب فإن الصورة تبدو هنا في شكل :

**مشكلة حوافز :** وعلى الإدارة أن تقرر شكل هذه الحوافز : هل تكون في شكل :

إيجابية = مادية ، أو غير مادية

سلبية = مادية ، أو غير مادية

## الآن تأمل

عدم اهتمام الإدارة العليا بتدريب كافة مستويات العاملين ، وخاصة الفتيات الإدارية - الدنيا ؛ قد ينصب اهتمام الإدارة العليا بتدريب القيادات ، المديرين التنفيذيين ، الفنيين والمبرمجين ، ولكن تتجاهل الفئات الأخرى التي تساهم في فعالية المنظمة وإنتاجيتها وأرباحها.

إن التطورات التكنولوجية المتلاحقة ، وتصميم نظم العمل والإنتاجية تحتم الاهتمام بهذه الفئات من أجل التأقلم مع التقنيات الفنية المتسارع واستخدامها وحل المشكلات الآتية أثناء العمل :

- **ضعف الإنفاق على برامج التدريب :** تعطي كثير من المنظمات نسبة ضئيلة من مواردها للتدريب ، بل إن مخصصات التدريب تكون أول ما يطالها التخفيض في حالة تعرض المنظمة لأزمات مالية.

- **الجامعات تقدم لخريجها شهادات علمية ولا تمنحهم مهارات :** من أجل ذلك فإن على المنظمات أن تتنوع في برامجها التدريبية ، خاصة في مستويات الإدارة التنفيذية والإشرافية ، وفي مجالات القيادة الفعالة ، اتخاذ القرارات ، إدارة العمل الجماعي ، التعامل مع العملاء. ليس هذا فحسب ، بل تعيد تدريب موظفيها بعد كل حين وآخر.

- **عدم التعاون مع كليات إدارة الأعمال :** إن بناء برامج دراسية ذات ارتباط بسوق العمل يساهم في إنجاح سياسات التدريب ، ومن ثم على المنظمات وعمداء هذه الكليات الاجتماع مع بعضهم ورسم برامج مشتركة لتحقيق الأهداف المطلوبة لرفع كفاءة العاملين والخريجين.

## مصطلحات الفصل

**التدريب Training :** هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها اكتساب مهارات جديدة تساعد على تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم في العمل.

**دراسة الاتجاهات Attitude Survey :** الهدف من هذه العملية هو جمع معلومات تبرز درجة الرضا الوظيفي للموظفين سواء من حيث الحوافز المادية أو المعنوية ، أو المناخ التنظيمي ، أو ظروف العمل ، أو الأسلوب القيادي، والإشرافي في العمل.

**التدوير الوظيفي Job Rotation :** يعني التدوير الوظيفي التنقل بين عدة وظائف داخل المنظمة ، وقد تتم العملية خلال ساعات أو أيام أو حتى أسابيع وأشهر. ويعتمد ذلك على طبيعة العمل ، وكلما كان العمل يميل إلى الجانب المهني أو الفني فإن فترة التنقل ستكون قصيرة للغاية ، ولكنها ستزداد كلما كان العمل إدارياً أو قيادياً.

**التدريب على رأس العمل ON - the Job Training :** يقصد بالتدريب على رأس العمل أن يقوم الموظف الجديد ومن خلال رئيسته المباشر بتعلم العمل الجديد ، وقد يتم التدريب أيضاً من خلال موظف أكثر خبرة ، ويأخذ التدريب على رأس العمل صوراً متعددة منها التدوير الوظيفي ، والتوسيع الوظيفي ، والتدريب المتلاحق الخطوات.

**التدريب خارج العمل :** يتم فيه تفرغ الموظف للتدريب الذي يتم خارج إطار العمل. وقد يكون هذا التدريب في موقع المنظمة أو خارجها.

**المحاكاة :** يتطلب الأمر أن يكون مكان التدريب مشابهاً للواقع الفعلي وأن تستخدم نفس الأدوات أو الآلات التي سيستخدمها الموظف في عمله ، وأن يتعرض الموظف لنفس الظروف التي سيواجهها أثناء العمل.

**حلقات العمل :** وسيلة تدريبية متعددة الاتصالات تسمح بالحوار والمناقشة بين المدرب والمتدربين ، وبين المتدربين بعضهم البعض على أن يكون زمام المبادرة في يد المدرب .

اخوكم / البرهي