

---

---

## مقومات عملية تقويم التدريب

الدكتور عبدالله طلبه(\*)

### المقدمة:

أن علم الادارة العامة يعد من علوم القرن العشرين، فقد بدت أهميته القصوى **الحقيقة** وضرورة الاهتمام به في أعقاب الحربين العالميتين، فبعد ان ساهم هذا العلم بشكل فعال في بنية وتنظيم وقيادة الجيوش العسكرية ظهرت الحاجة اليه بشكل اكبر في نطاق الادارة العامة المدنية، اذ أن الكوارث التي خلفتها الحرب الشاملة على النطاق البشري والمادي، والأعباء الجسيمة المتزايدة يوما بعد يوم والتي تقع على كاهل الدولة الحديثة تستلزم ادارة علمية على جانب كبير من الخبرة والكفاية الانتاجية

وهذا العلم يهدف الى تنظيم وادارة الطاقات البشرية والمادية بغية تحقيق وتنفيذ السياسة العامة للدولة، واذا كان لابد من توافر عناصر متعددة لأجل الوصول الى ادارة عامة حديثة وفعالة، منها القيادة الادارية الجيدة، والتنظيم الاداري العلمي الموضوعي، وتبسيط العمل والاجراءات، والتخطيط الاداري السليم، ولكن يبدو لنا ان أهم هذه العناصر جميعا يتجسد في ان يقوم بالأعباء الادارية المختلفة أشخاص على درجة عالية من المهارة والكفاءة، وهم مقتنعون بأن المصالح التي كلفوا بها هي فوق كل مصلحة اخرى، ومؤمنون بمسئولياتهم حيال الأمة، وفخرون بالانتماء الى الوظيفة العامة، ولهذا انتشر بين فقهاء القانون الاداري

---

(\*) أستاذ القانون العام بكلية الحقوق. جامعة دمشق. الجمهورية العربية السورية.

والادارة العامة على السواء قولهم بأن الدولة لا تساوي الا ما يساويه الموظف العام.. واذا كان كل اصلاح حكومي يبدأ بإصلاح الجهاز الاداري في الدولة، فإن الخطوة الأولى في هذا الاصلاح يجب توجيهها الى الموظف العام، فالادارة كما يقول الاستاذ غلادن Gladden هي ادارة الاشخاص لا الأشياء، وقد تتبع دولة من الدول افضل قواعد التنظيم والتنسيق.. الخ. ومع ذلك فإن الادارة العامة فيها تفشل أو على الأقل لا تحقق ما يعلق عليها من آمال نتيجة لضعف مستوى الموظفين فيها.<sup>(١)</sup>

ونتيجة لما تقدم.. فإن المشكلة التي ظهرت وركزت عليها بالدرجة الأولى في نطاق الدراسات التي تم تحقيقها في مجال الادارة العامة، انما قامت على النقص الحاصل في عدد الموظفين المؤهلين وأصحاب الكفاءات ممن يعملون في القطاع العام.. وهذا النقص المشار اليه في كفاءة الموظفين العاملين في قطاع الادارة ابرز أهمية التدريب باعتباره الطريق الأمثل والممكن لتحسين نوعية الموظفين وقدرتهم على الأداء الفعال.

ورغم الاهتمام الكبير الذي نشاهده في الوقت الحاضر بإعداد وتدريب الموظفين، فإننا لا نستطيع أن نقول بأنه من ابتكار عالمنا الحديث، لأنه في عام ١٢٤٠ ق.م. أي منذ أكثر من ألفي عام قامت الصين بإنشاء مدرسة وطنية للادارة، وهذه المدرسة كان يطلق عليها بالصينية (مدرسة تربية واعداد الموظفين)<sup>(٢)</sup>

والادارة في الاسلام تنظر الى الوظيفة على أنها أمانة ومسئولية شخصية لدى الفرد العامل امتثالاً لقوله تعالى ﴿ان الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات الى أهلها إذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل إن الله نعما يعظكم به إن الله كان سميعاً بصيراً﴾<sup>(٣)</sup>.

ولقد فسرت كلمة (الأمانات) بأنها تعني الوظائف العامة، فقد ورد في صحيح البخاري عن أبي هريرة «رضي الله عنه» في حديث الرسول الأعظم عليه الصلاة والسلام قوله: «إذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة، قيل: يارسول الله: وما إضاعتها؟ قال: إذا أسند الأمر الى غير أهله فانتظروا الساعة».. وتتطلب الأمانة أن توكل الوظيفة والمسئولية للشخص المقتدر الأمين عملاً بقوله تعالى: ﴿ان خير من استأجرت القوي الأمين﴾<sup>(٤)</sup> كما تقتضي من شاغلها أن يرعى الله في أدائها بالاخلاص والتقاني، والابتعاد عن الظلم فيها وسوء الاستغلال لها بمحسوبية أو رشوة أو خيانة.. والفرد العامل مسئول عن تصرفاته ومحاسب عليها في الدنيا قبل الآخرة.. كما أن العامل المسلم الذي يجهد نفسه من اجل اتقان عمله سيشبع حاجاته

الفسولوجية من خلال الانتاج الجيد وسيشبع حاجاته الروحية نتيجة اطاعته لرسول الله (ﷺ) حين قال: «ان الله يحب اذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه»..

فإذا ما أدت الوظيفة بالأمانة والاخلاص المطلوبين وجب على رب العمل - سواء أكان منظمة ادارية حكومية أم خاصة - أن يوفى العامل أجره بقدر عمله.. والاسلام لا يعرف استغلال فائض العمالة.. أو تسخير العاملين الى ما لا يطيقون دون دفع الأجر العادل المتناسب مع طبيعة العمل.. لذلك فإن روح العداة والانقسام الطبقي بين أصحاب العمل من جهة بما في ذلك الدولة نفسها، وبين العمال من الجهة الأخرى غير موجودة اصلاً في الاسلام.. والادارة الاسلامية تذهب الى ابعد من ذلك، فتراعي حجم العائلة للفرد العامل عند تحديد الأجر، وتعطي المتزوج أجراً أكبر من أجر الأعزب.. وقد كان الأهل أي المتزوج من الجند يعطى حظين من الفياء، بينما يعطى الأعزب حظاً واحداً منه.. وللعامل أو العاملين المجتمعين الحق في المطالبة بزيادة الأجور اذا لم تكفهم.. وفي رواية ان الخليفة ابا بكر حينما اصبح خليفة للمسلمين وانقطع عن العمل بالتجارة قال لأصحابه: زيدوني فإن لي عيالا وقد شغلتموني عن التجارة، فزادوه خمسمائة درهم على أجره السابق<sup>(٥)</sup> ولا ينسى الاسلام العامل.. اذا عجز عن العمل بسبب المرض أو الهرم فواجب الدولة الاسلامية أن توفر التأمين الاجتماعي لمواطنيها تحقيقاً لمبدأ التكافل الاجتماعي في الاسلام.. ومن الأمثلة الرائعة لهذا المبدأ والتي يمكن أن نقيس عليها ما قام به الخليفة العادل عمر بن الخطاب حين مر على باب قوم وعليه سائل يسأل وهو شيخ ضرير كبير.. فقرب عمر عضده من خلفه وقال له: من أي أهل الكتاب أنت؟ قال: يهودي.. قال: فما ألباك الى ما أرى..؟ قال: أشكو الحاجة والسن وأسأل الجزية لأدفعها.. فأخذ عمر بيده وأرسل الى خازن بيت المال وقال له: أنظر هذا وضرباه (أي أشباهه) فوالله ما أنصفناه إن أكلنا شبيبته ثم نخذله عند الهرم.. وإنما الصدقات للفقراء والمساكين، وهذا من مساكين أهل الكتاب.. وضع عنه الجزية.<sup>(٦)</sup>

وهذا يدل دلالة واضحة على أن الادارة في الاسلام تتطلب من العامل القدرة والكفاية الانتاجية العالية، وتحث العاملين على الإخلاص والتفاني في العمل، كما انها تحاول ايجاد حالة الرضا بينهم، وإزالة أسباب المنازعات بينهم وبين الادارة.

ولقد اهتمت الادارة العربية الاسلامية بإشباع حاجات الأفراد، فالأجر العادل في نظر الاسلام ليس المرتب الذي يعيش به الموظف وانما يتعداه ليشمل المأكل والملبس والدواء والمسكن والمواصلات والزواج والخدمة.. وفي ذلك يقول الرسول العربي عليه الصلاة والسلام. من كان لنا عاملا ولم يكن له سكن فليتخذ مسكنا، ومن لم يكن له زوج فليتخذ زوجا، ومن لم يجد خادما فليتخذ خادما، ومن لم يجد دابة فليتخذ دابة، ومن اتخذ غير ذلك فهو غال أو سارق.<sup>(٧)</sup>

ولكن.. رغم ما تقدم فإنه يبدو أن موضوع الإعداد والتدريب قد أصابه إهمال كبير، لأن أكثر الوظائف العامة اعتبرته غير ضروري، فالوظيفة العامة ذات البنية المفتوحة (نظام المناصب) التي تقوم سياسة الاختيار فيها على اساس وظائف محددة بذاتها، لم تجد ضرورة لموضوع الاعداد والتكوين الخاصين بالوظيفة العامة، بل اكتفت بقسط من الثقافة العامة وبالوصول على التخصص المناسب، أما الوظيفة العامة ذات البنية المختلفة (نظام الاحتراف) فقد توصلت في الماضي الى النتيجة نفسها، فالانكليز كانوا في القرن التاسع عشر يعتبرون ان التكوين الخاص لم يكن ضروريا للموظف، لأنه كان يكتفي من هذا الأخير بثقافة عامة، ومن ثم فإن المهمة يمكن الحصول عليها أثناء العمل الوظيفي من خلال الاحتكاك المباشر مع الموظفين القداماء.

ولكن أكثر الوظائف العامة في عالمنا المعاصر قد تجاوزت هذه النظرة الضيقة القاصرة لمسئولية الإعداد والتدريب، وهكذا فقد أصبح الاعداد والتكوين الخاصان بالوظيفة العامة يعتبران أمرا ضروريا، لأن الادارة الحديثة أصبحت تعتمد الطرق الفنية والعلمية، كما أن عالمنا الحالي الذي يعيش تحولات سريعة وجذرية يفرض على الوظيفة العامة عدم الاكتفاء بثقافة معينة ومحددة لعمالها، لأن مجالات التخصص المهني تتطور باستمرار، وهذا ما يوجب خلق نوع من الانسجام والتوافق بين الأجهزة الادارية القائمة وبين هذه التطورات السريعة عن طريق التدريب المنظم والمدروس للعاملين في هذه الأجهزة.

والواقع أن الاعداد والتدريب الخاصين بالوظيفة العامة يعتبران من الضرورات الأساسية بالنسبة لادارات البلاد السائرة في طريق النمو التي تفتقر كثيرا للاطارات الفنية والتقنية، وهذا ما يؤكد الأستاذ ستيفان رويوك<sup>(٨)</sup> أحد خبراء الادارة عندما يقول: بأن تصدير رأس المال في حد ذاته لن يكفي لإشباع حاجات تلك الدول فبعضها يحتاج الى رأس مال

فعلا، ولكن البعض الآخر لا يحتاج الى أموال من الخارج وخاصة تلك الدول المنتجة للنفط، إن ماتحتاجه هذه الدول بصورة أساسية هو المهارات والخبرات البشرية وطرق ادارة الأعمال الحديثة... إن ما تحتاجه تلك الدول هو الادارة ذات الكفاية العالية.. ينجم من مجمل ما تقدم أن التدريب يعتبر من أكثر الموضوعات التي لقيت وتلاقي اهتماماً كبيراً في ميدان الادارة العامة، وبالرغم من التطور الذي طرأ على أسس ونظريات التدريب، الا أنه مازال هناك مجال واسع للبحث العلمي الدؤوب، والتجديد المستمر، في سبيل خلق طرق وأساليب علمية وواقعية أفضل، وتطبيقات في التدريب يمكن الاستعانة بها في تصميم وتطوير أساليب وبرامج التدريب التي تلأئم احتياجاتنا.

وهذا يعني أن العملية التدريبية عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف الى احداث تغيرات محددة - سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة - حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير<sup>(١)</sup> ومما لاشك فيه.. أن التدريب يؤدي الى تحقيق فوائد جمة تتجلى في تنمية القدرات الفردية وتوفير رصيد من المهارات والقدرات المدربة وبالتالي مواجهة الاحتياج المتزايد في مختلف أنواع ومستويات العاملين، من قادة اداريين وأخصائيين اداريين وفنيين.

ومما لا جدال فيه أن هذه الفوائد لا يمكن تحقيقها والحصول عليها الا من خلال سياسة تدريب محكمة تبنى على اسس عملية وواقعية سليمة، كما أنه لا يمكن تحقيق أهداف التدريب وفوائده الا اذا كانت سياسة انتقاء الموظفين مبنية على أساس صحيح، فالتدريب يبقى قاصراً أمام سياسة الاختيار السيء للأفراد، فمن المتفق عليه ان التدريب ليس من شأنه خلق الذكاء ولا خلق الانسان الواعي، إنه يصقل الذكاء ويبرز المواهب.

وتعد عملية تقويم التدريب من أهم مراحل العملية التدريبية ذلك أنه لا يكفي أن نحيط علماً بأهداف التدريب، وتبنيه على أسس علمية صحيحة تؤدي الى تحقيق هذه الأهداف، وتتبع الوسائل الصحيحة والسليمة في هذا الشأن، بل لابد من تقويم العملية التدريبية، لكي نتبين النتائج التي تمخضت عنها هذه العملية، وهل هي مجدية أم لا؟، وهل حققت فعلا الكفاية الانتاجية والمهارة المطلوبة؟

وسنعمد الى معالجة موضوع مقومات عملية التدريب في نطاق دراسة النواحي التالية:

- أهمية عملية تقويم التدريب.
- مفهوم عملية تقويم التدريب.
- الصعوبات التي تواجه عملية تقويم التدريب.
- الاعتبارات العملية المتعلقة بالتقويم.
- عناصر ومعايير عملية تقويم التدريب.
- نطاق التقويم، وصلته بتخطيط البرنامج وتحديد الاحتياجات التدريبية

#### أولاً: أهمية عملية تقويم التدريب:

إن عملية تقويم التدريب تعد أهم مرحلة من مراحل العملية التدريبية، ذلك أنه لا يكفي أن نحيط علماً بأهداف التدريب، وتبنيه على أسس علمية صحيحة تؤدي الى تحقيق هذه الأهداف، وتتبع الوسائل الصحيحة والسليمة في هذا الشأن بل لابد من تقويم العملية التدريبية، لكي نتبين النتائج التي تمخضت عنها هذه العملية، وقد أوصت الندوة العربية الموسعة، حول «اصلاح نظم الخدمة المدنية بالدول العربية» بإشراف المنظمة العربية للعلوم الادارية والتي انعقدت بالقاهرة عام ١٩٧٩م على اعتبار تقويم ومتابعة التدريب جزءاً أساسياً منه لا يستكمل بدونه، واتباع مختلف أساليب التقويم مع شموله لسائر عناصر العملية التدريبية وأطرافها، وتتبع اثر التدريب على كفاية أداء العامل بعد عودته الى العمل، والتأكد من أن الادارة قد وضعت الموظف وأفادت منه في مجال تدريبيه<sup>(١)</sup>، كما أوصت ندوة (اهمية الادارة للتنمية في المملكة العربية السعودية) المنعقدة في معهد الادارة العامة بالرياض في عام ١٩٧٨م فيما يتعلق بأهمية التدريب الاداري في التنمية، بضرورة تدعيم علاقة معهد الادارة العامة بالأجهزة الحكومية وبخريجي المعهد، واشتراك عناصر من هذه الأجهزة بتقويم برامج المعهد عن طريق عقداللقاءات وتشكيل اللجان وزيادة التشاور حول وضع البرامج والدارسين<sup>(٢)</sup> ويقع على عاتق ادارة البحوث في معهد الادارة العامة السعودي الذي أنشئ بموجب المرسوم الملكي رقم ٩٣ تاريخ ٢٤/١٠/١٣٨٠هـ (١٠/٤/١٩٦١م) مهمة اجراء تقويم مستمر للبرامج التي يقدمها المعهد ومدى ملاءمتها للاحتياجات التدريبية<sup>(٣)</sup>، كما يقع على عاتق مديريةية التدريب وتوثيق المعلومات في مركز تطوير الادارة والانتاجية في

سورية بموجب الفقرة الخامسة من المادة (٤٠) من النظام الداخلي للمركز الصادر بقرار السيد وزير الصناعة رقم ٥٤٧١ وتاريخ ٢٢/٩/١٩٨٦م مهمة تتبع تقويم الدورات التدريبية وإعداد التقارير الخاصة بذلك ورفعها للإدارة، والمحاضرين المعنيين، وقد أصبح موضوع تقويم التدريب موضوعاً ملحاً وعاجلاً، فمراكز التدريب على الخدمة العامة في دول العالم، وبشكل خاص في الدول السائرة في طريق النمو، تسعى بصورة جدية في البحث عن طريق وأساليب مختلفة لتقويم برامجها ودوراتها التدريبية حتى تبرر الانفاق الضخم والمتزايد على تنفيذ هذه البرامج والدورات، والواقع أن خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية تلقي على عاتق الجهاز الإداري أعباء جديدة يتطلب للنهوض بها إيجاد نظام شامل للتدريب لتزويد القوى البشرية العاملة في الدولة أو التي يمكن أن تضم لجهازها بمعلومات ومهارات تساعد على تطوير نظم العمل وإجراءاته وفقاً للمتطلبات الجديدة، إضافة إلى ضرورة تنمية سلوكهم نحو الخدمة العامة وتبيان أهمية وفاعلية الدور الذي ينهضون به في تحقيق أهداف هذه الخطط.

والحقيقة أن هناك عدة أطراف معنية بعملية التقويم هذه، يهمها في الدرجة الأولى أن تتعرف من خلالها على مدى الفوائد التي حققها التدريب حتى تكون في مركز أفضل لاتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالاستثمارات التي تخصص لهذه الغاية، ويمكن ترتيب هذه الجهات المهمة بعملية تقويم التدريب على النحو التالي:

## ١ - الدولة:

إن سياسة التدريب للقوى البشرية العاملة في نطاق الإدارة العامة، وتخطيطها ضمن إطار البرامج التدريبية والبحوث والاستشارات تستدعي من الحكومات إصدار قرارات أساسية بصدد هذا بالطبع يتطلب وجود قناعة لدى المسؤولين على أعلى المستويات في الدول بأهمية التدريب في إيجاد المقدرة الإدارية الضرورية لتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فالدولة تنظر إلى التدريب على أنه عبارة عن وسيلة لتحقيق هدف متمثل في رفع سوية العاملين الإداريين أفراداً أو قادة، من ناحية الأداء والمهارة، وتنمية الشخصية، وتحسين السلوك، وتعميق الوعي الاجتماعي والمهني، والارتقاء بعلاقات العمل نحو الأفضل.

ولاتهتم الحكومات بالمشكلات الاجرائية والمنهجية قدر اهتمامها بحقيقة ان الادارة والمؤسسات العامة تنهض بالأعباء الموكلة اليها على أحسن وجه، وأن تحقق الاستخدام الأمثل لما يتاح لها من موارد

وبناء على ما تقدم فإن أية دراسة تقويمية في مجال التدريب يجب أن تأخذ في اعتبارها ذلك الهدف العام الذي تسعى الدولة الى تحقيقه، وهو كيف يمكن للتدريب أن يساعد بشكل فعلي في تحسين وتطوير ادارة المشاكل والقضايا العامة

ويبدو أن الجهات المكلفة بعملية تقويم التدريب غالباً ما تغفل هذا الجانب الهام نظراً لصعوبته، ولكن الحقيقة أن أية دراسة لا تستطيع أن تبين للدولة مدى فاعلية التدريب في حل مشكلة نقص الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة على كافة المستويات، ستؤدي بالضرورة الى عزوف الدولة عن الاهتمام الكبير بالمسألة التدريبية

## ٢ - المنظمة الادارية المعنية:

إن زيادة فاعلية المنظمة في أداء الخدمات المطلوبة منها كماً ونوعاً عن طريق التدريب يفرض تساؤلين:

هل تعرف هذه المنظمة ما تحتاج اليه من العملية التدريبية؟ وهل تحصل على ما تريد؟ فضلاً عن ذلك يمكننا التساؤل، هل التدريب الذي طلبته هذه المنظمات لبي ما تحتاج اليه حقيقة؟ وهل هناك وسيلة منظمة لنقل احتياجاتها ورغباتها الى مراكز التدريب المختصة حتى تنفيذ برامج التدريب التي تتلاءم مع هذه الاحتياجات والرغبات؟

ومن ثم فإن عملية تقويم التدريب تصبح بالنسبة للمنظمة ضرورة لا غنى عنها حتى تحصل على معلومات تمكنها من اجراء تقدير سليم لدى العائد الذي حققه الاستثمار في التدريب من مال ووقت، وبعبارة اخرى فإن التقويم يوضح ما اذا كان التدريب يساعد المنظمة على تحقيق اهدافها بمزيد من السهولة واليسر والى أبعد حد.



### ٣ - مراكز ومعاهد التدريب:

تجابه المؤسسات التدريبية ذات الطابع الدولي أو القومي بعض المشاكل في تقويم برامجها التدريبية.. فالمؤسسات التدريبية الدولية تواجه موقفاً أكثر تعقيداً، ذلك أنه يتعين عليها أن تلبي احتياجات متباينة ومختلفة، ومن ثم يتعذر عليها أن تحدد أهدافاً قاطعة ومحددة لبرامجها، يضاف الى ذلك عدم قدرتها على التحكم في اختيار المرشحين لدوراتها وبرامجها، ولكن ذلك لا يعفي هذه المؤسسات التدريبية الدولية من اجراء تقويم لبرامجها التدريبية أيضاً.. أما المعاهد والمدارس والمراكز القومية فإن بإمكانها ان تعالج مشكلة التقويم بصورة أكثر سهولة ويسراً

ويبدو أن كلا النوعين من المؤسسات التدريبية - القومية والدولية - تواجهان نوعين من

المشكلات الرئيسة:

- مشكلات خارجية تتعلق بمدى امكانية هذه المؤسسات في خلق تفهم واقتناع كاملين لدى الحكومة بأن التدريب يعد الوسيلة الفعالة في تحسين كفاءة وفاعلية العاملين في الادارة، وبالتالي امكانية هذه المؤسسات في الحصول على الموارد والدعم الكافي لأنشطتها.
- مشكلات داخلية تتعلق بمدى امكانية هذه المؤسسات على توجيه واستخدام المواد التي تتاح لها في تنظيم واعداد وتنفيذ البرامج التدريبية المناسبة والمحقة لأهدافها.

### ٤ - المدربون:

إن عملية تقويم التدريب تساهم في تحديد مستوى أداء المدربين في تحقيق أهداف البرنامج التدريبي، كما أنها تساعد المدرب على امكانية تحسين أساليب وطرق التدريب المتبعة من قبله

### ٥ - المتدربون:

تعتبر آراء المتدربين قبل وفي أثناء وبعد برامج التدريب مادة ذات قيمة كبيرة في فهم وتقدير اثر التدريب وإن كانت هناك حدود معينة للاستفادة منها في هذا المجال.

ونتيجة لما تقدم يتبين لنا أن هناك اهتماماً بالغاً لدى المسؤولين الحكوميين والاداريين، وكذلك هيئة التدريس والتدريب بمعرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية من حيث المضمون والأساليب والنتائج، وهذا الاهتمام يعتبر مطلباً ضرورياً وشرطاً أساسياً لكي يتم تحسين تطوير البرامج التي سوف يتم تصميمها وتنظيمها مستقبلاً من ناحية، وتدعيم تلك البرامج التي تحقق فعلاً النتائج المطلوبة من ناحية أخرى.

ولا جدال في أن تثمير قيمة الأنواع المختلفة من التدريب يعد الأساس الذي يبنى عليه القرار الخاص بتحديد أي نوع من أنواع البرامج الذي سيحقق أحسن النتائج.

وتجدر الإشارة الى أن عملية التقويم يجب أن تأخذ في اعتبارها مدى الخسارة التي ستلحق بالمنظمة المعنية نتيجة ترك العامل لديها لعمله بقصد التحاقه بالبرنامج التدريبي. وبصفة خاصة عندما يستغرق ذلك فترة زمنية طويلة، وتزداد أهمية هذا الجانب في عملية التقويم عندما يشترك في هذا النوع من البرامج عدد كبير من الأفراد التابعين لمنظمة عامة واحدة، وهذا يستدعي أن تصبح لدى منظمات الخدمة العامة القناعة الكافية بأن مردود البرنامج التدريبي سيفوق بكثير هذه الخسارة، وهذه القناعة لا يمكن لها أن تتكون إلا في ظل تقدير وتقويم الفوائد القريبة والبعيدة التي سيحققها التدريب.

### ثانياً: مفهوم عملية تقويم التدريب:

التقويم هو عملية تقدير القيمة الاجمالية لنظام أو برنامج تدريبي. فتقويم شيء يعني تقدير أو تثمير قيمة هذا الشيء، ولكن كلمة التقويم يجب أن تفهم بمعناها الواسع في هذا المجال، أي تبيان النقاط الايجابية والسلبية، ومن ثم تثمير أو تقدير التغييرات التي أحدثها التدريب، وهذا مفاده أن عملية تقويم التدريب تفترض وجود اهداف محددة بدقة للبرنامج التدريبي ينبغي السعي الى تحقيقها والوصول اليها، وهذا يستتبع بالضرورة أن ترتبط أهداف التقويم ارتباطاً وثيقاً بأهداف التدريب والواقع انه لا يمكن تحديد فاعلية ونتاجية عملية التدريب إلا اذا كان هناك برنامج محدد لتقويم برامج التدريب التي تعدها الدولة وتقوم بتنفيذها استثماراً لمواردها البشرية

ونتيجة لذلك.. فإن أهمية عملية التقويم تكمن في أنها عملية تقدير أو وزن أو حكم على قيمة الأعمال التدريبية وكل ما يتعلق بها، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع القيم، وإذا كان التقويم لازماً في النواحي العامة فهو الرمز ما يكور في مسائل التدريب للوقوف على مدى صلاحية الاتجاهات والمستويات والأساليب التدريبية<sup>(1)</sup>

ويرى تايلر Tyler<sup>(2)</sup> بالنسبة لعملية التقويم في المجال التعليمي والتدريب بأنها تهدف الى معرفة مدى نجاح الخبرات التعليمية المختارة والمنظمة في التوصل الى النتائج المطلوبة.. وهو يعتقد ان عملية التقويم هذه تساعد في التأكد من فعالية الافتراضات الأساسية التي بني ونظم عليها البرنامج التعليمي المعير، كما تساعد ايضا على التأكد من فعالية عوامل هامة اخرى مثل مقدرة الأساتذة وغيرها مما استخدم في تنفيذ ذلك البرنامج الدراسي ويقول تايلر ان عملية التقويم هذه هي في الأساس تحديد الى أي مدى تم الوصول للأهداف الموضوعية لذلك البرنامج الدراسي

ويذهب الأستاذ كمال جعفر المفتي<sup>(3)</sup> الى التفريق بين عمليتين تحليليتين هما القياس من ناحية والتقويم من ناحية اخرى.. فبالرغم من تداخلهما الظاهري واتحادهما من ناحية الغرض فهما عمليتان منفصلتان تماماً.. فعملية قياس فعالية التدريب يمكن تنفيذها دون أن تشتمل على محاولة للتقويم، فهي تشير بهذا المعنى الى مستويات معينة أو معايير محددة لتقدير مدى التغيير الذي أحدثه البرنامج التدريبي.. ولا يعني هذا بالضرورة أن ذلك التغيير هو المطلوب أو المحقق للأغراض التي وضع من أجلها البرنامج التدريبي.. أما عملية التقويم فتشمل اجراء مقارنة بين الأهداف المقررة للتدريب وبين النتائج المترتبة عن ذلك التدريب، ومن ثم تحديد ما اذا كانت تلك النتائج تبرر ما بذل من مجهود في سبيل تحقيقها ونحن نعتقد.. أن عملية القياس لفعالية التدريب في أية مرحلة من مراحلها لا تعدو كونها وسيلة من الوسائل المستخدمة في سبيل الوصول الى تقويم إجمالي لنتائج برامج التعليم والتدريب المختلفة، فقد تستخدم وسيلة القياس لبيان رد فعل المشتركين في برنامج التدريب، أو لتحديد مستوى التحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج أو لظهار التغيير في سلوك الفرد في العمل، أو لتبيان نواتج الاداء التنظيمي (قياس التكلفة، وكمية الانتاج وجودته، وقيمة المبيعات، والربحية، ومعدل دوران العمل، والغياب، والشكاوى.. الخ).

- وقد حدد بعض فقهاء الادارة العامة أهم الأسباب التي تستدعي عملية التقويم بمايلي:
- التأكد من تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة.
  - معرفة مكامن القوة والضعف في البرامج التدريبية وطريقة تنفيذها بما يساهم في امكانية تعديلها وتطويرها وفقا لاحتياجات التدريب ، وعلى ضوء واقع المتدربين أنفسهم.
  - تبيان نسبة التكلفة الى العائد فيما يخص البرنامج التدريبي، ومن ثم تحديد مدى مساهمة النشاط التدريبي في زيادة فعالية المنظمة
  - تبيان مدى فاعلية ومستوى الادارات التدريبية، وبالتالي ايجاد المبررات الكافية والمقنعة للبرامج التدريبية المقترحة من قبل هذه الادارات.

### ثالثاً: الصعوبات التي تواجه عملية تقويم التدريب:

الحقيقة أنه رغم الأهمية البالغة لموضوع تقويم التدريب فإنه لم يعط الجهد الذي يستحقه في سبيل تحديد وسائل مجدية في هذا الشأن، وهذا الوضع دفع البعض الى القول<sup>(١٦)</sup> «الكل مجمع على أنه من الضروري تدريب العمال تدريباً جيداً، ولكن للأسف هناك بعد شاسع بين الاتفاق على أن التدريب شيء جيد، وبين اكتشاف ما اذا كان نوع التدريب المعطى للأفراد جيداً حقاً أم لا أو كيف نجعله أحسن مما هو عليه

وتجدر الاشارة الى أن موضوع تقويم التدريب يعتبر من المواضيع المعقدة نظراً للصعوبات التي تواجه عملية اختيار المعيار الصحيح لتقويم التدريب.. هل المعيار يتجسد في احساس المتدرب نفسه بالاستفادة؟ أم يتمثل برضاء المدربين أم بالنتيجة التي حصل عليها بعد انتهاء الدورة التدريبية؟ أم أنه رضاء الرئيس الذي يعمل المتدرب بإمرته بعد عودته من الدورة، أم هو رضاء الجمهور عن أداء الموظف؟

وإذا تمخضت نتيجة التقويم على أن التدريب كان فاشلاً. فماهي الوسيلة التي نستطيع بواسطتها الكشف عن أسباب هذا الفشل.. هل السبب يكمن في قصر مدة التدريب.. أم أن المادة العلمية غير كافية.. أم أن الأسلوب غير فعال، أم أن السبب هو تدني مستوى المدربين أو المتدربين؟<sup>(١٧)</sup>

وقد يكون فشل التدريب عائداً الى عدم اقامة سياسة الاختيار والانتقاء لعمال الادارة على أسس علمية صحيحة، مما ينجم عنه اختيار شخص لوظيفة غير أهل لها.

ويجب التنويه الى أن النظم والأساليب التي اتبعت حتى الآن في عملية تقويم التدريب، وكذلك تلك التي سيتم تطويرها وتحسينها كنتيجة للجهد المشترك بين مراكز ومدارس ومعاهد الإدارة تحتاج الى أن توضع موضع التطبيق لاختبار مدى فعاليتها من قبل هذه المؤسسات التدريبية، كما يجب وضع النتائج التي سيتم التوصل اليها في هذا الميدان على شكل أدلة عمل تنشر وتوزع على أوسع نطاق.

إن إحدى صعوبات تصميم نظم التقويم هو ذلك التباين والتنوع الكبير في وجهات النظر والآراء التي تتبناها الأطراف المعنية بهذا الموضوع.. أجهزة الحكومة المركزية والمحلية التي يتم تدريب موظفيها، المنظمة التي تستخدم المدرب والمعنية مباشرة بنتائج عملية التقويم وأخيراً المركز أو المدرسة والمعهد الذي تولى عملية التدريب، وله أهداف وخطط طويلة المدى ومقاييس ومعايير محددة بالنسبة للمدرب الكفاء وبالنسبة لفعالية تدريب المدربين<sup>(١٨)</sup>.. ويبدو أن الصعوبات التي تواجه عملية تقويم التدريب تتعلق بمفهوم التقويم وطرقه وأهدافه

#### أ - الصعوبات العائدة لمفهوم التقويم: (١٩)

يمثل تقويم برامج التدريب أحد المجالات الهامة لبحوث التدريب، والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من نشاط التدريب.. فقرارات وبرامج التدريب شأنها في ذلك شأن مجالات إدارة القوى العاملة الأخرى يجب أن تخضع للمتابعة والتقويم.. ورغم أهمية هذا التقويم إلا أن القلة النادرة من المنظمات، بما في ذلك المنظمات المتخصصة في تقديم خدمات التدريب.. من يمارس عملية التقويم على أساس علمي ومنهجي.

وعملية التقويم تتضمن قياس فاعلية التدريب.. وهذه تفترض بداهة توفر العناصر الدقيقة والمعايير الثابتة التي من شأنها تأمين اجراء القياس المذكور بدقة عالية. ونظراً لأن العناصر والمعايير المذكورة لم تتحدد بصورة دقيقة وثابتة في نطاق التدريب، فإن امكانية تأمين قياس فاعلية التدريب أضحت من الأمور التي يتعذر تحقيقها، وغدا استعمال عبارة التقويم أو تثمان النتائج، بماله من دلالة ومفهوم واضح، أقرب الى واقع ما يمكن تحقيقه بالنسبة للتدريب.

## ب - الصعوبات العائدة لطرق التقويم

إن الصعوبة الكامنة بالنسبة للطريقة التي يمكن اعتمادها لإجراء التقويم، ترجع في الأصل لعدم امكانية الاكتفاء بطريقة واحدة من الطرق المتيسرة في الموضوع، وإلى ضرورة اعتماد مجموعة من الطرق في وقت واحد وفقاً للحالات المختلفة، والحقيقة أن تعدد الطرق التي يمكن اعتمادها يشكل بالفعل صعوبة يواجهها المكلفون بعملية التقويم، وإن كان تجاوزها منهم ليس بالأمر العسير

ونحن نعتقد أن العبرة ليست بتعدد الطرق أو تنوعها، إنما العبرة كل العبرة في شمول الطريقة المختارة لمعظم العناصر التي تركز عليها عملية التقويم إن لم يكن لجميعها.

## ج - الصعوبات العائدة لغرض التقويم وأهدافه:

يذهب البعض في مجال تحديدهم لأغراض التقويم وأهدافه إلى تعداد مجموعة من الأغراض والأهداف التي لا تعتبر أصلاً كذلك، ولقد كان من نتائج ذلك التباس الأمر على بعض المسؤولين وضياعهم في متاهات الأهداف الخاطئة والواقع أن أي دراسة تقويمية لا بد أن يكون لها بعض الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها، وبيان هذه الأهداف مايلي:

- اكتشاف مدى تحقيق الأهداف التدريبية، وفي حالة تحقيقها، كيف كانت درجة الانجاز والتحقيق، وتحديد الوسائل التي يتعين اتخاذها لتحقيق أهداف التدريب

- تحديد أسباب نجاح أو فشل البرنامج التدريبي

- التعرف على مكونات البرنامج، وكيف يمكن زيادة عناصر النجاح والفعالية لمثل هذا البرنامج.

- تحليل الجهود التدريبية كلها في ضوء أهداف المنظمة.

وكما ذكرنا سابقاً فإن تحقيق هذه الأهداف يتطلب بالضرورة وجود نوع من العلاقة بين تخطيط أي برنامج تدريبي وبيان تقويمه.. فالتقويم يؤمن معلومات أساسية تعتبر الركيزة الأساسية لتصميم وإعادة تصميم البرنامج التدريبي.. وبهذا فإن هدف التقويم يتعدى

ويتجاوز مجرد تقرير نجاح أو فشل برنامج ما، الى تفصي ومعرفة أسباب نجاح أو فشل هذا البرنامج.. ومهما يكن من أمر تلك الصعوبات التي قد تنشأ في معرض التقويم، فإن امكانية الوصول لتحقيق عملية التقويم بمعايير ووسائل دقيقة يمكن أن تتركز في أساسها على الأهداف والأغراض المتوخاة من تحقيقها

#### رابعاً: الاعتبارات العملية المتعلقة بالتقويم:

لقد بينت وثيقة الأمم المتحدة المقدمة الى المؤتمر الدولي حول تدريب المدربين في مدينة فيينا عام ١٩٧٦م بأنه من أجل أن يحقق التقويم النتائج المرجوة منه ينبغي أن تتبع بعض المبادئ الأساسية والتي أهمها:

- ١ - أن تجري عملية التقويم في ضوء الأهداف المحددة سلفاً للبرنامج، وبعبارة اخرى فإن معرفة اهداف البرنامج التدريبي قبل البدء بعملية التقويم تمثل أهمية وضرورة لا غنى عنها
- ٢ - أن تكون عملية التقويم عملية تعاونية.. بمعنى أنه ينبغي أن تشترك فيها كل الأطراف المعنية التي يمكن ان تتأثر بنتائج التقويم، وهذا التعاون شرط اساسي للنجاح.
- ٣ - أن يكون الجهد التقويمي جهداً مستمراً، اذا كان يرجى من وراء التقويم وضع أساس سليم لتحسين وتطوير البرامج التدريبية
- ٤ - أن يكون التقويم محدداً تحديداً نوعياً، فالتعميم لا يمكن أن يؤدي الى تحسين في البرنامج التدريبي.. والتحديد النوعي يتطلب أن تسفر عملية التقويم عن نتائج توضح نقاط الضعف ونقاط التفوق على سبيل التحديد والحصص
- ٥ - أن تسفر عملية التقويم عن تزويد المدرسين بطرق ووسائل تمكنهم من تقويم انفسهم في نفس الوقت الذي يتم فيه تقويم العملية التدريبية، وأخيراً تقويم نتائجها النهائية.. ومع ذلك فإن هناك حاجة الى معايير معينة في تقويم الجهود التدريبية.

وفيما يلي بعض الأمور التي ينبغي أن توضع في الاعتبار:

- أ - إن أسهل البرامج التي يمكن تقويمها، هي البرامج الموضوعية على أساس احتياجات نوعية محددة.
- ب - إن تقويم البرامج قصيرة الأجل أسهل بكثير من تقويم البرامج طويلة الأجل.
- ج - من المرغوب فيه .. تكوين مجموعات مقارنة إذا أمكن أي مجموعة مماثلة للمجموعة التي يتم تدريبها لا تتلقى تدريباً حتى تتم مقارنة المجموعتين فيما بينهما بعد انتهاء التدريب.
- د - يجب أن تؤخذ في الاعتبار المتغيرات الهامة (على الرغم من صعوبة وتعذر ذلك في الممارسة والتطبيق).
- هـ - في أثناء مرحلة تخطيط البرنامج التدريبي، يجب تضمينه اجراءات معينة تحقق وتيسر عملية التقويم.
- و - يجب أن تظهر نتائج التقويم في لغة واضحة وقاطعة

#### خامساً: عناصر ومعايير عملية تقويم التدريب:

لقد بينا في معرض دراستنا أن عملية قياس فعالية التدريب يمكن تنفيذها دون أن تشتمل على محاولة للتقويم، فهي تشير بهذا المعنى الى مستويات أو معايير محددة لتقدير مدى التغيير الذي أحدثه البرنامج التدريبي، ولا يعني هذا بالضرورة أن ذلك التغيير هو المطلوب أو المحقق للأغراض التي وضع من أجلها البرنامج التدريبي، أما عملية التقويم فتشمل اجراء مقارنة بين الأهداف المقررة للتدريب وبين النتائج المترتبة عن ذلك التدريب<sup>(٢٠)</sup>. والحقيقة أنه لا يوجد في المراجع والمؤلفات العلمية المختلفة مصدر معين متفق عليه لجميع البيانات والشواهد لاجراء عملية التقويم بالنسبة لبرامج التعليم والتدريب المختلفة.. وانتقاء المصدر الذي يمكن أن تجمع منه البيانات لاجراء عملية التقويم<sup>(٢١)</sup>، ويمكن أن تتنوع العناصر والمؤشرات التي يمكن استعمالها في مجال التقويم على أساس الجهات التي يعنىها التدريب أو تعنى به، من مؤسسات تدريب تضطلع بمسئولية اجراء التدريب وموظفين يتابعون برامجه



وأساتذة ومدربين يتولون تحقيقه وإدارات تستفيد من نتائجه، وبناء عليه.. فإن فاعلية التدريب تحدد بالآثار والنتائج التي تمخضت عنه، فالهدف من نشاط التدريب هو تحقيق تغيير معين بالنسبة للمنظمة وللعامل. ولقد اقترح كيركياتريك Kirkpatrick أربعة معايير يمكن أن تقوم على أساسها برامج التدريب، وهذه المعايير أو العناصر لعملية التقويم هي:

### ١ - رد فعل المشتركين في برنامج التدريب:

يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب كأساس لتقويم فاعلية هذا البرنامج.. وإذا كان رأي الطلاب والمتدربين في برامج التدريب التي اشتركوا فيها مما لا يجوز اغفاله، فإن اعتماده بمعزل عن العوامل التي تؤثر فيه لا يخلو من المغالطة وعدم الواقعية.. ورغم أن المسؤولين عن التدريب لا يعمدون إلى طلبه إلا بعد انتهاء التدريب، يبقى التساؤل وارداً بالنسبة لتجرد الرأي من مجارة الطلاب والمتدربين للمؤسسة والمدرّب في مدح البرامج وتأكيد فعاليتها بدافع اللياقة أو التهذيب أو الخوف.

غير أن هذا التساؤل لا يعني انتفاء فائدة ذلك العنصر أو المؤشر في عملية التقويم، ويمكن أن ينم ذلك من خلال استمارة أو استقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج، وأي الجوانب يعتبرها أكثر فائدة، وأيها أقل فائدة، وأيها أكثر سهولة، وأيها أكثر صعوبة.. الخ، ويتمير هذا المعيار بسهولة قياسية، ولكن يجب أن يعلن المسؤولون عن التقويم عن حرية المتدرب في ألا يسجل اسمه على الاستمارة التقويمية التي يجب عليها لتأمين حد مقبول من الموضوعية لهذا المعيار

### ٢ - التعلم

يمكن قياس مستوى التعلم والتحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج قياساً مباشراً، ويتم ذلك بتصميم اختبار استيعاب المعلومات والمبادئ والوسائل والطرق التي تعلمها الفرد في برنامج التدريب، وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي لدى الفرد.. ورغم أن هذه الطريقة أكثر موضوعية ودقة من طريقة قياس رد الفعل لدى المشتركين، إلا أنها تقتصر على قياس التغيير في مخزون الذاكرة

والمخزون السلوكي. وليس السلوك الفعلي في العمل، فقد يكتسب الفرد معلومات ومهارات كنتيجة للتدريب، لكن هذه المعلومات والمهارات قد تبقى حبيسة في داخله لا تجد السبيل الى انشطته وسلوكه وممارسته في ادائه الفعلي للعمل.

### ٣ - سلوك الفرد في العمل:

ينطوي استخدام هذا المعيار على قياس التغير في سلوك الفرد في العمل وتقويم هذا التغير. ويمكن استخدام القوائم السلوكية كأدوات لقياس هذا التغير. والواقع ان تقويم البرنامج التدريبي في ضوء ما حققه من تغيير في السلوك في أثناء العمل يعد عملاً أكثر صعوبة من تقويم البرنامج من حيث ردود الفعل تجاهه، فهذا النوع من التقويم يحتاج أكثر من سابقه الى أسلوب أكثر تنظيماً لمعالجته، كما أنه يجب أن يأخذ في اعتباره عدداً من العوامل أهمها:

- ١ - يجب أن يكون هناك تقويم منظم للأداء في أثناء العمل قبل وبعد التدريب.
- ٢ - يجب أن يقوم بهذا التقويم كل من:

أ - المتدرب نفسه

ب - رئيسه

ج - مرؤوسيه

د - الأقران والزملاء، أو أي أشخاص آخرين لهم آفة بسلوك المتدرب في العمل تمكنهم من قياس التغير فيه.

٣ - يجب القيام بتحليل احصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التدريب، وربط التغييرات بالبرنامج التدريبي.

٤ - يجب أن يتم تقويم الأداء ما بعد التدريب بعد مرور ثلاثة أشهر فأكثر على التدريب حتى تتاح الفرصة للمتدربين ليمارسوا ويطبّقوا ما تعلموه من مواقع عملهم.

#### ٤ - نواتج الأداء التنظيمي:

يمكن تحديد أهداف معظم البرامج التدريبية في ضوء النتائج النهائية، وبمعنى آخر الى أي حد أثر التدريب في المنظمة التي يعمل فيها المدرب، فاستنادا الى هذا المعيار تقاس فاعلية التدريب وعانديته بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة، فمقاييس التكلفة، وكمية الانتاج وجودته، وقيمة المبيعات والربحية، ومعدل دوران العمل. والغياب والشكاوى.. الخ، تعتبر أمثلة للمقاييس التي تستخدم معيار نواتج الاداء التنظيمي.. فهذا المعيار يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التدريب.. لكن رغم وجود الارتباط المباشر بين هذا المعيار وبين اهداف المنظمة، ورغم الموضوعية الظاهرة التي تتصف بها مقاييسه، الا ان استخدام معيار النتائج التنظيمية لقياس فاعلية التدريب يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن ان يحققه أي نشاط للتدريب.. فهذه النتائج كثيرا ماتتحدد ليس فقط بأداء الأفراد ولكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي قد لا يكون للفرد سيطرة عليها ولا لبرنامج التدريب قدرة التحكم فيها.

والمشكلة الرئيسة في هذا المقام هي تحديد مدى التحسن والتطور الذي يمكن أن يعرى مباشرة الى البرنامج التدريبي: مقارناً بالعوامل الأخرى.

وتجدر الاشارة الى أن هنالك مؤشرات اضافية يجب أخذها بعين الاعتبار في عملية تقويم التدريب، فالاهتمام الكبير من قبل المتدربين بالبرنامج التدريبي. ومواظبتهم المنتظمة على متابعة مواده، ودرجة اسهامهم الشخصي في أعماله وتمارينه ومستوى الأعمال التي يقومون بإنجازها، كلها أمور تدخل في اطار اهتمامهم وتعبير الى حد كبير عن مدى مطابقة البرنامج على أوضاعهم وتلائمه مع احتياجاتهم، يضاف الى ذلك أهمية الآراء التي يبديها الجهاز التعليمي من مدرسين ومدربين، فهي تشكل عنصرا أساسيا لابد من الوقوف عليه في عملية التقويم، سواء أكان ذلك بالنسبة الى البرامج التي يتولون تحقيقها، أو بالنسبة لادارة تلك البرامج من قبل المسؤولين عن ادارة التدريب، ولكن موضوعية وحياد الرأي في هذه الحالة تتوقف على مدى ارتباط أفراد الجهاز التعليمي بالمؤسسة التي يجري فيها التدريب، ومدى قربهم واتصالهم بالطلاب المتدربين.. فالرأي الذي يمكن أن يقدمه الأستاذ المتفرغ للعمل في المؤسسة التدريبية، غالباً ما يكون الرأي الذي يطابق الواقع ويستند الى الحقيقة،

وبالتالي فاعلا في عملية التقويم، بخلاف الرأي الذي يمكن أن يقدمه الأستاذ غير المتفرغ حين يفتقر في كثير من الأحيان للواقعية والشمول.

### سادساً: نطاق وحدود التقويم.. وصلته بتخطيط البرنامج وتحديد الاحتياجات التدريبية:

الواقع أن عملية التقويم يمكن تطبيقها على كل عنصر من عناصر جوانب التدريب الثلاثة، ونعني بها: المهارات، المعارف، والاتجاهات، ويجب التنويه بضرورة عدم التركيز على قياس مدى فعالية جانب واحد من هذه الجوانب المتعددة، فالاهتمام الزائد بجانب واحد على حساب الجوانب الأخرى قد يؤدي الى تحقيق آثار في هذا الجانب فقط، ويمكن أن تكشف عملية التقويم عن الحاجة الى التدريب في جوانب لم يتم التعرض لها من قبل أو لم تغط من قبل البرامج الموضوعية، ولاشك أن تحديد هذه الحاجات الجديدة والتسليم بها يحتاج الى سعة أفق واستعداد لاتخاذ اجراءات للتدريب من أجل تغطيتها، ويمكننا ايراد الموضوعات التي ينبغي أن تغطيها أي دراسة لبرنامج تدريبي.

#### أ - الأهداف ومدى تحقيقها: (٣٧)

- ١ - تحقيق تغيير في وجهات نظر واتجاهات المتدربين.
- ٢ - تنمية مهارات المتدربين.
- ٣ - تحصيل معرفة معينة
- ٤ - خلق مناخ تنظيمي
- ٥ - تطوير الفرد وتنميته

## ب - الأداء وطرق العمل:

- ١ - أداء المدرب.
- ٢ - أداء المتدرب، قبل وبعد التدريب.
- ٣ - مدى صحة وسلامة وسائل وأساليب التدريب والتعليم.
- ٤ - سرعة التعليم.. مدى تقدم المتدرب.

## ج - البرنامج:

- ١ - مدى تطابق المحتوى أو المضمون مع حاجة نوعية خاصة.
- ٢ - مدى التطابق مع نوع المهارات المطلوبة.
- ٣ - مدى التطابق مع نوع المعارف المرغوبة والمقصودة.

## تخطيط البرنامج التدريبي والتقويم:

لقد أوضحنا سابقا أن عملية التقويم تبدأ في أول مرحلة من مراحل تخطيط البرنامج التدريبي، ولكن ذلك لا يمنع من التأكيد بأن التقويم عملية أساسية في جميع مراحل التخطيط، بمعنى أن كل خطوة من خطوات التخطيط ينبغي إخضاعها للتقويم قبل الانتقال إلى الخطوة التالية لها، وتطبيق هذا المبدأ الأساسي من شأنه أن يحقق سلامة وانتظام العملية التخطيطية كلها.. وهذا يستتبع أن تكون عملية التقويم جزءاً من التخطيط حتى نضمن لخطتنا الكفاءة. فالتقويم يمكنه أن يقوم بعملية تغذية عكسية بالمعلومات أثناء عملية التخطيط، وهذه المعلومات قد يترتب عليها إعادة تحديد الأهداف، وإعادة توزيع الموارد أيضاً.. وقد تكون عملية التقويم وسيلة لاختبار النتائج المباشرة.. وقياس التقدم سعياً نحو تحقيق الهدف النهائي.

## تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التقويم:

في حالة وجود تحديد للاحتياجات التدريبية، يصبح بالإمكان تقويم نتائج التدريب على أساس مدى تلبية وتغطية هذه الاحتياجات، ومن ثم فإن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يعتبر ضرورة لا غنى عنها لتحديد الأهداف التدريبية طويلة الأجل، وكذلك الأهداف قصيرة الأجل.. وفي هذا الصدد فإن هناك حاجة للتوصل إلى بعض الطرق والأساليب التي تحقق التعرف على مدى تحقيق الأهداف التدريبية المحددة من قبل.. وترتبط على ذلك.. فإن البرنامج التدريبي الذي يقوم على أساس الوفاء باحتياجات مبهمة وغير محددة لا يتوقع أن يكون تقويمه الأعلى أساس هذه التحديدات غير الواضحة، وفي هذه الحالة كثيراً ما يكون التقويم غير مقنع وغير قاطع.

ونذكر فيما يلي بعض الأساليب الفنية التي تتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية: الملاحظة، طلبات الإدارة، المقابلات الشخصية مع الإدارة التنفيذية، تحليل العمل والأداء، مسح الحاجات عن طريق الاستقصاءات، الاختبارات التي تجرى للعاملين للتعرف على مدى المامهم بعملهم ومستوى أدائهم له، الترقيات للمناصب الأعلى في المنظمة، تقارير كفاية الموظفين، حلقات الموظفين التي تبين أوضاعهم الوظيفية، تقارير النشاط والانجاز التي تصدرها المنظمة بصفة دورية، خطط المنظمة طويلة المدى.

وبناء على ما تقدم يمكننا القول بأن التحديد الدقيق والسليم للاحتياجات التدريبية يعتبر العنصر الرئيسي في تحسين وزيادة فعالية العملية التدريبية، وينبغي أن تحدد هذه الاحتياجات بكل وضوح ودقة كشرط موضوعي لإجراء أي عملية تقويمية لأي برنامج تدريبي

ويبدو أن التقويم الموضوعي لجهود التدريب لابد أن يتضمن الخصائص التالية: (٣)

١ - أن يستند إلى التحليل السليم والواقعي مع أهداف وأغراض المنظمة.

٢ - ألا يتعارض التقويم مع أهداف وأغراض المنظمة

٣ - أن يستخدم وسائل للقياس تكون موضوعية ومناسبة

والحقيقة أن المقوم مهما كان متخصصا في التدريب، اداريا أو مستشارا فقط، لابد أن يحدد العناصر التي يستخدمها في التقويم، حتى يتمكن من توضيح القيم التي يحملها ويتفادى اصدار الأحكام العامة بخصوص البرامج التي يقوم بتقويمها ولابد للمقوم أن يأخذ في اعتباره بعض المبادئ العامة لعملية تقويم البرامج التدريبية، وأهمها: (٢١)

- انه يمكن تقويم جميع أنواع التدريب لأنها تستهدف أساسا التغيير بصفة عامة
- لابد من تقويم التدريب.
- لابد من وجود أهداف وأغراض محددة لأي برنامج تدريبي حتى يمكن معرفة الى أي مدى يمكن أن تحقق تلك الأغراض.
- إن التقويم الكمي هو افضل أنواع التقويم ولكنه غير متيسر في كل الأحوال لأن القيم والاتجاهات لا يمكن قياسها بصورة كمية
- تكون للنتائج قيمة ومعنى عندما تتم المقارنات بين العناصر التالية:
  - أ - المجموعات المدربة والمجموعات غير المدربة
  - ب - المجموعات المدربة عن طريق وسائل مختلفة
  - ج - نفس المجموعة قبل وبعد التدريب.
- يجب أن يكون التقويم لبرنامج محدد، لمادة محددة أو نشاط معين.
- يمكن دراسة آثار برامج التدريب المعقدة بفعالية أكثر اذا تم تقسيم البرنامج الى أقسامه الفرعية وتم تقويم كل قسم على حده.
- يكون التقويم أكثر فاعلية اذا تم تضمينه في نفس البرنامج التدريبي.
- تشمل اجراءات التقويم مراحل فنية (احصائيات) تستدعي الاستعانة، في كثير من الأحوال بالمتخصصين في المجالات المختلفة

## الخاتمة:

الواقع أن القدرة الإدارية قد أصبحت اليوم قطب الرحى ومركز الفعالية في كل مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. بدونها تصبح كل مساعينا في توفير الامكانات المادية والفنية واستقطاب الوسائل التقنية جهداً ضائعاً ومبديداً<sup>(٢٥)</sup>، يؤكد ذلك ما وصلت اليه الدول المتقدمة اقتصاديا من مستوى لائق من الرقي والازدهار بفضل حسن ادارة مواردها ومؤسساتها وأجهزتها سواء أكان ذلك على مستوى القطاع العام أم الخاص، مما قلل من الاسراف والضياع وأدى الى زيادة الانتاجية، وتحقيق معدلات اعلى من النمو والأرباح.

وإذا كانت الجهود المبذولة في نطاق التنمية الادارية تتطلب الاهتمام بتنمية القوى البشرية العاملة، وبوضع الأطر التنظيمية، وبالتنظيم وأساليب العمل، فإننا نعتقد ضرورة العناية الفائقة والتميزة بالعنصر البشري الذي يعد بحق عماد الادارة، فهو غايتها ووسيلتها، كما ان هذه العناية يجب ألا تقتصر على تنمية المهارات المختلفة لديه، بل يجب أن تشمل أيضاً ظروفه وأوضاعه المادية والمعنوية والسلوكية.

وهذا يفرض على الدول السائرة في طريق النمو بشكل خاص ضرورة تنمية القوى البشرية العاملة في اداراتها ومؤسساتها على نحو يجعل منها عنصرا هاما وفاعلا في قدرة الادارة العامة على النهوض بالمهام الجسيمة والمتزايدة الموكولة اليها.

وهذا ما أكدته توصيات لجنة تنمية القوى البشرية للمؤتمر العلمي الثاني للتنمية الادارية في الوطن العربي الذي عقد في بغداد عام ١٩٨١م برعاية المنظمة العربية للعلوم الادارية:

- توجيه مؤسسات التدريب لبذل المزيد من العناية في تدريب القيادات الادارية بمختلف مستوياتها، مع تهيئة الفرص التدريبية المناسبة لأغراض الترقية الى مراتب عليا.
- العناية بتنظيم برامج تدريبية بهدف تنمية مهارات ومعارف العاملين في مجال اعداد وتنفيذ وتشغيل مشاريع خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية



- تكيف مناهج برامج التعليم والتدريب بصفة مستمرة لتأمين استمرار الاتساق مع متطلبات خطط التنمية بوجه عام.

والواقع ان تخطيط التدريب لم يحظ على الاهتمام المطلوب من جانب المسؤولين عن شئون التدريب، وهذا بدوره استتبع عدم العناية الكافية بعملية تقويم التدريب، نظرا لأن هذه العملية يجب أن ترافق جميع مراحل التخطيط.

اضافة الى ذلك.. فقد لا ترغب الادارة في أن تقوم نتائج التدريب الذي تقدمه لعاملها، لأنها تفترض أن للتدريب فوائد محققة للمتدربين.. وإن كان من الصعب تحديدها، أو لأنها لا تريد أن تصاب بخيبة أمل اذا تمخض التقويم عن نتائج سلبية للنشاط التدريبي.. أو لأنها ترى صعوبة أو استحالة في اجراء التقويم السليم.. أو لأنها تخشى فقدان الثقة بها من قبل الادارات الأخرى أو الإدارة العليا في مجهودات التدريب.. أو تخفيض الأموال المنفقة عليها والحقيقة ان عملية التقويم تعد نشاطا علميا موضوعيا، يمكن من خلاله تقدير فاعلية التدريب، وتصحيح مساره بشكل دائم بهدف الوصول الى النتائج المنشودة وهذا يستتبع أن تتناول عملية التقويم مكونات النشاط التدريبي برمته، فتتناول مدخلاته المختلفة المادية والبشرية والمعنوية، وتصاحبه اثناء عملية التدريب ، وتستمر لتقيس المخرجات بأنواعها المختلفة، ثم تذهب الى أبعد من ذلك في متابعة نتائج التدريب بعد فترة زمنية معينة من انتهاء البرنامج التدريبي.

وتجدر الاشارة الى ان عملية تقويم التدريب، ابتداء من عملية تجميع الانطباعات عن البرنامج التدريبي وانتهاء بتلك العملية المعقدة التي تستهدف تحليل التكلفة مقارنة بالعائد، تعد عملية فنية جد معقدة تتطلب مهارات وخبرات عالية

واذا كانت عملية تقويم التدريب لا تتم على نحو يلتزم بالواقعية، وينتهج الأسلوب العلمي. فإن سبب هذا لا يعود بالضرورة الى عدم تقدير الحاجة الى التقويم. أو الاقلال من أهميته.. ولكنه يرجع في الغالب الأعم الى عدم وجود الخبرة الكافية لتخطيط وتنفيذ عملية تقويم التدريب بصورة تتم بالكفاءة والفعالية.. وهذا مفاده أن تكون عملية التقويم جزءاً من التخطيط للبرامج التدريبية، فالتقويم يمكنه أن يقوم بعملية تغذية عكسية بالمعلومات أثناء عملية التخطيط، وهذه المعلومات قد يترتب عليها اعادة تحديد الأهداف.. واعادة توزيع

الموارد ايضا، وقد تكون عملية التقييم وسيلة لاختبار النتائج المباشرة.. وقياس التقدم سعياً نحو تحقيق الهدف النهائي.. ونظراً لأن تخطيط التدريب لم يلق العناية الكافية من جانب المسؤولين عن التدريب.. فإن لذلك أثراً سلبياً على عملية تقييم التدريب التي يفترض بها أن ترافق جميع مراحل التخطيط.

والواقع أنه لا يمكن لمعيار بعينه أن يقابل كل الأغراض والقيم التي يحتويها التدريب في الخدمة العامة.. ومن ثم لا بد للتقويمات الشاملة لبرامج التدريب أن تأخذ في الاعتبار مختلف وجهات النظر والآراء ومجموعات القيم السائدة.. كما أنه لا بد للبحث العلمي المتطور ألا يقف عند المبادئ والمعايير المرتبطة بعملية تقييم التدريب التي تم التوصل إليها حالياً، بل لا بد من استمراره بهدف اكتشاف وتطوير أساليب جديدة لعملية التقييم.

ونحن نعتقد أن سياسة الاعداد والتدريب المبنية على اساس علمية وموضوعية لم تعرفها بعد الادارة العامة في غالبية الدول السائرة في طريق النمو.. كما أن قضية اعداد كبار الموظفين اعدادا علميا ومهنيا صحيحا قد أصبحت ضرورة ملحة بالنسبة لأكثر هذه البلاد، وهذا يستتبع ضرورة انشاء مؤسسات (مدارس ومعاهد ومراكز للادارة العامة) تكون مهمتها اعداد وتكوين وتدريب وتأهيل العاملين في الادارة العامة، وبالطبع فإن انشاء ودعم مثل هذه المؤسسات سيكلف غالبا، ولكننا يجب أن نعتبر الثقافة والتعليم صناعة منتجة، الغاية منها ولاشك تجديد وزيادة الثروة الطبيعية الهائلة المتمثلة بالشعب، فإذا ما دمجت هذه الثروة مع الثروات الطبيعية الأخرى نجم عن ذلك فوائد مادية وثقافية، وبهذا الاعتبار فإن الذكاء المتجمد من قرون طويلة حبيسا في قوالب متصلبة عقيمة يجب أن يثور وينمو بفعل الثقافة الحديثة ليعود له دوره الايجابي في رفع بلادنا الى مستوى الحضارة العلمية والتقنية.

ولا بد من التنويه في هذا المقام الى الدور الهام والفاعل الذي ينهض به المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض في نطاق تأهيل وتدريب العاملين في الأجهزة الأمنية العربية عن طريق الدورات التدريبية والندوات العلمية والدراسات العلمية المتخصصة، وعن طريق مشاركته في المؤتمرات واللقاءات العلمية الدولية

ومما لا شك فيه أن عملية التقييم المستندة الى تخطيط علمي وموضوعي سوف تثبت بالدليل القاطع مدى جدوى التدريب وبالتالي مدى العائد الذي تحقق من الاستثمار الذي أنفق عليه.

## الهوامش

- ١ - أنظر: مبادئ علم الإدارة العامة للدكتور سليمان الطماوي. القاهرة: ١٩٧٢م.
- ٢ - أنظر: الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر للدكتور عبدالله طلبه مرجع جامعي. دمشق مطابع الوحدة. ١٩٨٠م.
- ٣ - سورة النساء. الآية: ٥٨
- ٤ - سورة القصص. الآية: ٣٦
- ٥ - راجع: الاسلام والحضارة العربية للاستاذ محمد كرد علي. الجزء الأول: ١٠٧
- ٦ - أنظر: نظرية الإدارة في الاسلام. الدكتور احمد ابراهيم ابوس. مطبوعات المنظمة العربية للعلوم الادارية عمان ١٩٨١م. وأنظر: الإدارة العامة للدكتور عبدالله طلبه. مطبوعات جامعة دمشق. ١٩٨٤م
- ٧ - رواه أبوداود. تحت باب: (في أرزاق العمال) برقم ٢٩٤٥ الجزء الثالث. ص ١٢٤
- ٨ - أنظر: إدارة الأفراد لدفع الكفاءة الانتاجية. الدكتور علي السلمي ص ٢٤.
- ٩ - أنظر التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات. الدكتور علي محمد عبد الوهاب. سنة ١٤١٤هـ (١٩٩١م). مطبوعات معهد الإدارة العامة بالرياض في المملكة العربية السعودية.
- ١٠ - أنظر: البيان الختامي للندوة العربية الموسعة حول: (اصلاح نظم الخدمة المدنية بالدول العربية) الصادر في القاهرة بتاريخ ١٥/١/١٩٧٩م.
- ١١ - أنظر: التوصيات النهائية لندوة (اهمية الإدارة للتنمية في المملكة) المنعقدة في مقر معهد الإدارة العامة بالرياض. بين ١١ - ١٩ ربيع الثاني ١٣٩٨هـ.
- ١٢ - أنظر: الدليل التنظيمي لمعهد الإدارة العامة عام ١٤١٤هـ.
- ١٣ - أنظر: التخطيط للتدريب في مجالات التنمية. للأستاذ محمد جمال برعي القاهرة عام ١٩٦٨م. ص: ٤٤٧.
- 14- Tyler. R.W. Basic Principles of curriculum and instruction, the university of chicago press, 1947 (37 edition).
- ١٥ - انظر فعالية البرامج التدريبية بين القياس والتقويم. مقالة منشورة في العدد ٢٣ لعام ١٤٠٢هـ. ١٩٨٢م. من مجلة معهد الإدارة العامة بالرياض. للأستاذ كمال جعفر المفتي.
- ١٦ - أنظر: إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية. الدكتور علي السلمي.
- ١٧ - أنظر: كتاب (الإدارة العامة) الدكتور عبدالله طلبه المطبعة الجديدة. دمشق عام ١٩٨٤م.
- ١٨ - راجع: وثيقة الأمم المتحدة تحت عنوان: (ورقة عمل اعداد قطاع الادارة والمالية العامة بهيئة الأمم المتحدة) قدمت الى المؤتمر الدولي الذي عقدته المنظمة حول (تدريب المدرسين) في مدينة فيينا عام ١٩٧٦م. ترجمة واعداد الاستاذ صبحي محرم.
- ١٩ - أنظر: كتاب تدريب الموظف. للأستاذ حسن الحلبي. منشورات عويدات. بيروت ١٩٨٢م.
- ٢٠ - أنظر: مرجع سابق الذكر حول (فعالية البرامج التدريبية بين القياس والتقويم) للأستاذ كمال جعفر المفتي.

- ٢١ - أنظر تطبيقات التقويم والمتابعة لبرامج التدريب معهد الادارة بحوث ندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية معهد الادارة العامة الرياض. ١ ١٤هـ. الدكتور التجاني شبور
- ٢٢ - مرجع سابق الذكر فيما يتعلق بترجمة لوثيقة الأمم المتحدة المقدمة لمؤتمر فيينا حول (تدريب الموظفين).
- ٢٣ - أنظر مرجع سابق الذكر للأستاذ كمال جعفر المفتي.
- 24 - Kirk Patric. D. Evaluation Training Programs American society for training and Development, inc. 1975.
- ٢٥ - أنظر دور معاهد الادارة في التنمية الادارية الدكتور حسس البشر الطيب. مقالة منشورة في المجلة العربية للادارة التي تصدر عن المنظمة العربية للعلوم الادارية العدد الثالث. السنة الخامسة تشرين الأول ١٩٨١م.

## المراجع

- ١ - ادارة القوى العاملة. الدكتور أحمد صقر عاشور دار المعرفة الجامعية. الاسكندرية: ١٩٨٤م.
- ٢ - ادارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية. وكذلك التدريب الاداري. الدكتور علي السلمي. منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية رقم ٨٠ لعام ١٩٧٠م.
- ٣ - الادارة العامة. الدكتور عبدالله طلبه. دمشق. ١٩٨٤م. الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر. مطابع الوحدة. دمشق: ١٩٨٠م.
- ٤ - اصول الادارة العامة. الدكتور عبدالكريم درويش والدكتورة ليلى تكللا. الانجلو المصرية. ١٩٧٤م.
- ٥ - تدريب الموظف. الأستاذ حس الحلبي. منشورات عويدات. بيروت. ١٩٨٢م.
- ٦ - التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات. الدكتور علي محمد عبدالوهاب. مطبوعات معهد الادارة العامة بالرياض. ١٤٠١هـ - ١٩٨١م. و مقدمة في الادارة عام ١٤٠٢هـ - ١٩٨٢م.
- ٧ - تطبيقات التقويم والمتابعة لبرامج التدريب بمعهد الادارة العامة. الدكتور التجاني الشيخ شبور بحث مقدم لندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية. منشورات معهد الادارة العامة بالرياض ١٤٠١هـ - ١٩٨١م. وكذلك دراسة متابعة لخريجي البرامج التدريبية لمعهد الادارة العامة بالرياض عام ١٤٠٠هـ - ١٩٨٠م.
- ٨ - ترجمة لوثيقة الأمم المتحدة المقدمة الى المؤتمر الدولي الذي عقدته المنظمة الدولية حول: (تدريب المدربين في مدينة فيينا عام ١٩٧٦م). الأستاذ صبحي محرم. سلسلة الفكر الاداري المعاصر رقم ٢٦ الصادرة عن المنظمة العربية للعلوم الادارية عام ١٩٧٨م.
- ٩ - دور معاهد الادارة في التنمية الادارية. الدكتور حسن البشر الطيب. المجلة العربية للادارة. الصادرة عن المنظمة العربية للعلوم الادارية مقال. العدد الثالث. ١٩٨١م.
- ١٠ - فعالية البرامج التدريبية بين القياس والتقويم. الأستاذ كمال جعفر المفتي. مقالة منشورة في العدد الثالث والثلاثين من مجلة معهد الادارة العامة بالرياض ١٩٨٢م.
- ١١ - نظرية الادارة في الاسلام. الدكتور أحمد ابراهيم ابوس مطبوعات المنظمة العربية للعلوم الادارية. عمان ١٩٨١م.