

تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها إطار نظري

Evaluate the trusting of the implementing training programs through measure its outputs Theoretical Framework

م.م أحمد عيدان جاسم

جامعة الانبار/ كلية الإدارة والاقتصاد / الرمادي

المستخلص :

يهدف البحث الحالي إلى تقديم إطار نظري عن عملية تقييم البرنامج التدريبي ومدى فاعليته في تحقيق أهدافه المرسومة على مستوى المنظمة والعاملين فيها من خلال الفوائد المتحققة لها مثل زيادة الإنتاج، تقليل الخسائر، واستمرار المنظمة ضمن بيئة العمل من خلال مواكبة التغيرات المستمرة. وعليه فقد ركز البحث على مدى نجاح برامج التدريب في سد احتياجات العملية للعاملين بوسائل وطرائق متعددة ومن ثم تقييم برامج التدريب من خلال اعتماد أساليب ذات معايير محددة لقياس مدى جودة هذه الأساليب وجودة البرنامج التدريبي مع تحديد عض الخطوات المهمة التي يتم الاستفادة منها عند تحديد واختبار نوع البرنامج المطلوب تطبيقه في عملية التدريب. كما إن عملية التقييم يجب إن تكون شاملة تأخذ بعين الاعتبار جميع مكونات البرنامج والتي تمثل معايير مهمة عند إجراء تلك العملية .

Abstract:

This search aims to present theoretical framework about evaluating training program process and what extent of it effectiveness ;n achieving its planed objectives for organization and its workers through gained benefits for organization such as : increasing production reduce loses . and the continuous of organization in the work environment through catch sight the continuous changes . their fore , this search emphases on extent of training programs in fulfill needs of employees by different ways and methods. then evaluate by considering methods which have determining criteria's by which we measure the extent of goodness of this methods and goodness of training program in addition to determining some important steps which used as guide lines at the time of determining and choose the kind of program which used in training process . In addition to the previous , evaluation process should be mass take in sense all the components of this program which represent important criteria's when this process is implementing .

المقدمة :

يلعب التدريب دوراً أساسياً في زيادة فاعلية المنظمات من خلال تحسين مهارات ومعرفة العاملين فيها. وخصوصاً بعد إدراك أصحاب الشركات ومسؤولي المنظمات المختلفة بأهمية التدريب كونه يلعب الدور الأساسي في نجاح أو فشل أي المنظمة، كما في الابتكارات العلمية والتطورات التقنية والمعلوماتية المختلفة وتنوع أنماط القيادة، وبرامج تنمية المدراء والعاملين جعلت التدريب ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها وخصوصاً في

البلدان النامية التي لا تزال أجهزتها الإدارية ومؤسساتها المختلفة في طور النمو مما يتطلب تدريباً مستمراً ومركزاً وفي مختلف المجالات الوظيفية، حيث أصبحت برامج التدريب المصممة بشكل جيد تؤثر بصورة كبيرة على الأعمال، كما إن نجاح برامج التدريب في تحقيق أهدافها يمثل رداً كبيراً على الاستثمار المتزايد للأيدي العاملة من خلال زيادة مستويات مهارات العمل الحالية واستحداث مهارات جديدة تتمثل بتوليد الأفكار والكفاءات المتجددة والمبدعة في ميدان العمل. ولما كانت عملية التدريب بهذا المستوى من الأهمية فلا بد من وضع برامج تدريبية فعالة تحقق الأهداف المرسومة لها بالإضافة إلى تنوع وسائلها وطرائقها وإجراء تقديم مستمر لها من خلال أساليب متنوعة تساهم في إيصال برنامج التدريب إلى مستوى الجودة المطلوبة من خلال الاعتماد على نتائج التقديم. يضاف لما تقدم أن برامج التدريب يجب أن تتم بطريقة علمية ومدرسة تتلائم مع طبيعة النشاط المطلوب تطويره ومع أهداف وطموحات المنظمة والعاملين فيها. عليه فقد تم الخوض في مضامين ومكونات برامج التدريب وتقديم مصادقية البرامج المنفذة وتقييم مخرجاتها بغية تقديم إطار نظري يمثل نقطة الانطلاق ودليلاً يمكن الاسترشاد به عند إجراء عمليات التقديم لبرامج التدريب المختلفة من خلال محاور البحث الحالي والتي سيتم مناقشتها في الصفحات اللاحقة بشيء من التفصيل، وقد سعى الباحث إلى وضع مقياس يمكن الاستفادة منه في عمليات تقديم البرامج.

1. مشكلة البحث :

نظراً للدور الكبير الذي يلعبه التدريب في رفع مستوى كفاءة ومهارات وخبرات العاملين في المنظمات المختلفة وبالتالي زيادة فعالية هذه المنظمات وتحسين جودة مخرجاتها فقد أصبح التدريب ضرورة وطلباً لا يمكن الاستغناء عنه بالنسبة لجميع المنظمات وعلى مختلف المستويات الإدارية، وانطلاقاً من ضرورة التدريب وحقيقة أصبح لزاماً على مختلف المنظمات أن تجري تقييماً لبرامجها التدريبية من أجل معرفة مدى جودة هذه البرامج ومدى مستوى قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة من خلال دورها في تحسين أداء العاملين من أجل أداء المهام المؤسسية بشكل صحيح، وكذلك لا بد من إجراء هذا التقديم من أجل معرفة طبيعة البرامج التدريبية المطلوبة ومدى استجابتها لاحتياجات عملية التدريب وبالتالي إعادة هندسة وتصميم هذه البرامج في ضوء النتائج التي ستفرزها عملية التقديم ، لأن أي خلل في عملية التدريب سيولد انعكاساً سلبياً على أداء المنظمة المستقبلية. وتعاني المنظمات بالوقت الحاضر من ضعف في مستوى برامج التدريب سيولد انعكاساً سلبياً على أداء المنظمة المستقبلية. وتعاني المنظمات بالوقت الحاضر من ضعف في مستوى برامج التدريب وارتفاع تكاليفها مع عدم الدقة في تحديد نوعية تلك البرامج. ويمكن أن تكون مشكلة البحث أكثر وضوحاً من خلال الأسئلة التالية التي يسعى البحث إلى الإجابة عليها في الصفحات اللاحقة :

1- ما مدى نجاح البرامج التدريبية في سد احتياجات التدريب وتحقيق الأهداف التي حددت لها ؟

2- ما هي الأساليب المتبعة في تقييم البرامج التدريبية ؟ وما هو مستوى جودة هذه الأساليب ؟

2. أهمية البحث :

تتضح أهمية البحث الحالي من خلال كون التدريب واحداً من النشاطات الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية خصوصاً إذا ما علمنا بأن هذه الإدارة لا يمكن الاستغناء عنها ضمن نشاط أي منظمة كانت لن العنصر البشري هو الركيزة الأساسية للعملية الإدارية، فلا يمكن تصور وجود كيان إداري معين بدون وجود

هذا العنصر، وعليه يلعب التدريب دوراً أساسياً في زيادة فاعلية المنظمات المتأنية من كفاءة وفعالية العاملين فيها، كما تبرز أهمية البحث الحالي من خلال الدور الكبير الذي تلعبه عملية التدريب في زيادة الإيراح وخفض الخسائر لمختلف المنظمات فهو وسيلة رئيسية ومهمة لتطوير القوى العاملة ومعالجة العديد من المشاكل التي تواجهها تلك المنظمات، مثل (انخفاض مستوى الخدمات أو الإنتاجية، زيادة أو انخفاض تكاليف الأعمال، نقص في الكوادر المطلوبة في مجال عمل معين، تقليل معدلات دوران العمل). وتعتبر عملية التدريب مهمة للقيادة الإدارية والعاملين على السواء فقد يواجه القادة أو المشرفون مشاكل عدة في أداء أعمالهم نتيجة التطور المستمر في مختلف المجالات الإدارية مما يتطلب تدريباً متواصلاً يأخذ بعين الاعتبار التحولات المستقبلية التي قد تحدث في البيئة الإدارية، كما ويتضح أهمية البحث الحالي من خلال ما يتمتع به التدريب من مكانة وأهمية بالغة في الدول النامية والمتقدمة لكن حاجة الدول النامية له أصبحت ضرورة حتمية خصوصاً إذا ما علمنا افتقار العديد من الأجهزة الإدارية في تلك الدول لتخصصات مختلفة وربما نادرة وعلى مختلف المستويات مما يستدعي تأهيل كوادر قادرة على القيام بأعباء ومهام تلك الأجهزة من أجل إرضاء التغير المستمر في أذواق الزبون أو المستهلك وبالتالي المساهمة الفاعلة في نجاح أو فشل تلك المنظمات ضمن بيئة العمل المتغيرة، كما وتسعى برامج التدريب إلى تقليل الهدر في المبالغ خصوصاً إذا ما علمنا إن مبالغ ضخمة في موازنات ترصد لعملية التدريب، وقد تصل تلك المبالغ إلى بلايين الدولارات، وتظهر أهمية البحث الحالي كذلك، من خلال ما سيقدمه من أنماط وطرق مختلفة لعملية التدريب تتدرج في تدريب المدراء والمشرفين وصلاً إلى العاملين من أجل الحصول على مهارات متألفة تجنب المنظمة من الوقوع في مشاكل مستقبلية مع زائنها من خلال صقل تلك المهارات وزيادة قدرة وفعالية الأفراد العاملين في المنظمة، كما سيوضح البحث الحالي مدى نجاح برامج التدريب في سد احتياجات العملية التدريبية ثم بيان بعض الأساليب المتبعة في تقديم برامج التدريب وما هي جودة تلك البرامج.

3. هدف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى تقديم إطار نظري للمنظمات من خلال طرق وأساليب وخطوات عملية للتدريب وإجراء تقديم عام لبرامج التدريب للتعرف على مستوى كفاءة وجودة تلك البرامج والوقوف على أوجه الضعف والقصور فيها لكونها تتعامل مع العنصر البشري الذي يتميز بالديناميكية المستمرة في أذواقه ومتطلباته. وعليه وبالإضافة لما تقدم تتبلور أهداف البحث الحالي بالاتي :-

- 1- تحديد مستوى نجاح البرامج التدريبية في سد احتياجات التدريب وتحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة.
- 2- تحديد وتصنيف طرائق وأساليب تقييم البرامج التي تتبعها المؤسسات عند تقييمها لعملية التدريب.

المحور الأول : التدريب

المفهوم، الأهمية، الأنواع، الطرائق والأساليب

1. المفهوم :-

قبل في مفهوم التدريب لأبد من الوقوف على بعض المصطلحات المرادفة أو المقاربة له والتي شاع الخلط فيها في كتب الإدارة. ومنها : تأهيل إعداد العاملين، فنهاك من يرى أن هذه المصطلحات هي أوجه

التدريب لكن في حقيقة الأمر ومن خلال تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال اثبت الواقع في مجال التطبيق هناك اختلافات أساسية وواضحة بين هذه المصطلحات. وعلى النحو الآتي:

تأهيل (إعداد) العاملين orientation

يقصد به عملية تقديم عاملين جدد للمنظمة، والوظائف التي سيعمل بها هؤلاء العاملين (, 1997 , issuer 298) حيث تسعى المنظمات في هذا المجال إلى إدخال العاملين لديها في برامج تأهيل وإعداد من أجل تزويدهم بمهارات أكثر ومعلومات أوفر عن المنظمة وما هو الشيء المؤمل والمتوقع منهم أن يقدموه في مجال عملهم وإيجاد نوع من التآلف فيما بينهم من أجل تحقيق الإبداع الوظيفي والمهني. كما تقدم لبرامج التأهيل لفرص للعاملين من أجل المعرفة بصورة منتظمة حول قواعد العمل، سياسات الأشخاص، المنافع، التجهيزات، موقع العمل وكيفية استثمار الفرص المتاحة في هذا المجال (Gomez _Mejia& others , 2005 , 433) .

أما مصطلح تطوير العاملين (employees development) فيقصد به : تطوير المهارات العامة للعاملين في مؤسسة ما ليكونوا أكثر تهيؤا لقبول تحديات ومهام جديدة أو كالت إليهم (درة الصباغ ، 2010 : 301) كما يعرفها آخرون بأنها : بناء المعرفة والمهارات لأعضاء المنظمة وبشكل يجعلهم قادرين على مواجهة المسؤوليات والتحديات الجديدة (Jones & George , 2008 : 489) .

أما التدريب (Training) فتختلط به مفاهيم التعليم (Education) والتعلم (Learning) فالتعليم إطار واسع يعني زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات وذلك لفهم وتفسير الظواهر (القريوني ، 2010 : 166). أما التعلم فيعرف كونه تغير ثابت نسبيا في الحيلة السلوكية للفرد عمل نتيجة الخبرة (برونوطي ، 2007 : 443) وعليه فان التدريب هو عملة تعليم مبرمج لسلوكيات معينة بناءا على منظومة معرفية يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة حيث إن غايات التدريب بعكس التعليم محددة وواضحة ومبرمجة وتخضع للقياس السريع في نجاحها لما تهدف إليه وبالعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتا أطول حتى تتبلور نتائجها (القروني ، 2010 : 166). ويعرف التدريب كذلك بأنه تقديم فرص للتعلم من أجل اكتساب وتحسين المهارات المرتبطة بالعمل (scherrman horn ، 2008 : 307) ويعرفه البعض بأنه عملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم (السالم ، 2008 : 270). مما تقدم نلاحظ إن التدريب يمثل عملية اكتساب العاملين مهارات ومعرفة جديدة في مجال أعمالهم تساعد في أداء تلك الأعمال بكفاءة وفعالية وبما ينسجم مع توجيهات المنظمة العاملين فيها. وبهذا فان مفهوم التدريب يختلف على مفهوم تنمية العاملين : (Developing) الذي يتضمن بناء معرفة ومهارات جديدة للعاملين وليس اكتسابهم فقط ليكونوا مؤهلين لأداء مهام ومسؤوليات ومواجهة تحديات جديدة ومستقبلية . بحيث إن تلك المهارات والمعرفة تمكن العاملين من المشاركة في المهام القيادية إذا تطلب الأمر ومن هنا نلاحظ إن تركيز برامج التدريب ينصب غالبا على العاملين من أجل إكسابهم مهارات مهنية تفيدهم في مجال عملهم . وبالمقابل تركز عملية تنمية العاملين أو (تنمية الموارد البشرية) على إكساب هؤلاء مهارات قيادية تساعد

في التصدي لمشاكل وتحديات المستقبل . وبالإضافة لما تقدم فإن مهمتي تنمية وتدريب العاملين يختلفان بصورة واضحة عن مفهوم (إعداد) العاملين Orientation : والتي تهدف إلى جعل العاملين منسجمين ومؤهلين مع أعمالهم واستثمار روح التعاون فيما بينهم، وانسجام سياسات المنظمة وخدماتها المختلفة، بحيث إن هذا المفهوم يقدم عناصر مفتاحية للعامل عن المنظمة ككل (مثل : الأهداف، توقعات العمل، الاتصالات شرح طبيعة أداء العمل الخ) وخلاصة القول إن التدريب يمثل الانطلاق لجميع هذه المصطلحات بل هو محور عمليات تنمية أو تأهيل وإعداد العاملين فهو حلقة أساسية ضمن هذه المفاهيم ومتداخل معها ولا يمكن فصله أو عزله تماما .

2. أهمية التدريب :- Training importance

يلعب التدريب دورا أساسيا في حياة المنظمات المعاصرة من خلال مجموعة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها . والتي تتمثل بالآتي :- (Baldwin & others , 2008 : 360)

- 1— تطور مهارات ومعارف العاملين في مجال عمل معين.
 - 2 — رفع كفاءة وفعالية العاملين وبالتالي كفاءة وفاعلية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها المرسومة.
 - 3— يساعد التدريب على إكساب العاملين المهارات المطلوبة من أجل إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.
 - 4 — تزويد العاملين بالخبرات المطلوبة لمواكبة التطورات العلمية المتواصلة في مجال الإنتاج ومصنفات العمل المختلفة .
 - 5 — جعل العاملين مؤهلين وقادرين على استخدام المفاهيم الإدارية الحديثة مثل تحليل النظام السيبرنتكس وغيرها .
 - 6 — إحداث الموازنة المطلوبة في مجال القوى العاملة خصوصا وإن العديد من المنظمات أصبح إعداد موصفيها يتجاوز المئات مما يتطلب الدخول في دورات تدريبية مستمرة من أجل إحداث التوازن المطلوب في العمل .
 - 7 — بناء رأس المال الفكري البشري والاجتماعي .
 - 8 — تنمية وتطور المهارات القيادية وتشجيع روح الإبداع لدى المتدربين .
- بالإضافة لما تقدم يكتسب التدريب أهمية بالغة في جميع المنظمات وعلى وجه التحديد منظمات البلدان النامية التي لازالت في تطور النمو وتواجه العديد من المشاكل الإدارية والاجتماعية مما يتطلب إحداث تنمية مستمرة وشاملة ومتخصصة مجال القوى العامة من أجل النهوض بأعباء ومتطلبات تلك البلدان .

3 . أنواع برامج التدريب Training programs kinds

تتباين أنواع التدريب بحسب اختلاف آراء الكتاب والباحثين وبحسب ما تقتضيه العملية التدريبية حيث يختلف هدف البرنامج التدريبي من منظمة لأخرى تبعا لأهدافها الخدمية أو الإنتاجية وتبعا للتغيرات الحاصلة في المجتمع وحسب الاحتياجات التدريبية التي يفرزها الواقع العلمي والميداني للمنظمات الإدارية المختلفة . وبناءا على ذلك يمكن تقسيم تلك الأنواع إلى الآتي : (الذهبي والعزاوي ، 2005 : 220) (Magginson & aother : 246 ، 2006)

3-1 : التدريب حسب مكان العمل : ويقسم إلى :

أ_ التدريب في بيئة العمل on_the_job training

ويتم ضمن نطاق العمل الفعلي حيث يمارس العاملون مهامهم الاعتيادية وتحت إشراف مدير أو مشرف معين يقوم بتوجيه أعمالهم.

ب_ التدريب خارج مكان العمل off_ the_ job training

ويتم القيام به خارج بيئة العمل بطرق ووسائل عدة.

3_2 : التدريب في ضوء احتياجات المنشأة : وتقسّم إلى نوعين :

أ_ التدريب التخصصي مثل التدريب الإداري والمهني.

ب_ التدريب القيادي ويكون موحدًا لمستويات الإدارة الثلاث (الإشراف، الإدارة الوسطى، الإدارة العليا).

3_3 : التدريب في ضوء احتياجات الأفراد : ويقسم إلى ثلاث أنواع :

أ — التدريب الذاتي : يمارس الفرد التطوير ذاته.

ب — التدريب الفردي : ويركز على تنمية مهارة فرد معين.

ج — التدريب الجماعي : يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية.

3_4 : التدريب في ضوء احتياجات العمل : ويقسم إلى :

أ_ التدريب السابق : ويتمثل بالتدريب خلال أصل الدراسة الأكاديمية.

ب_ التدريب التوجيهي : ويهدف إلى تعليم الموظف أو العامل الجديد بعلمه ومهامه.

ج_ التدريب أثناء العمل : ويهدف إلى إكساب الفرد مهارات وخبرات أكثر في ميدان عمله.

4_طرائق وأساليب التدريب : Ways and methods of training

تتنوع طرائق وأساليب التدريب من منظمة لأخرى ومن وقت لآخر حسب المعلومات المطلوبة إيصالها وبيئة العمل، والأفراد المتلقين لتلك المعلومات وربما يحقق نجاح عملية التدريب وبالتالي تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المرجوة منه بكفاءة وفعالية، وحقيقة الأمر أن هنالك العديد من الطرائق والأساليب وكما موضح في أدناه :

أ_ طريقة المحاضرة :

طريقة قديمة تستخدم فيها طريقة الإلقاء المباشر بحيث يكون هناك مدرب أو متخصص معين في موضوع التدريب وهناك متلقي أو متدرب يتلقى المعلومات من الأول وينشر هذا النوع في الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب المختلفة.

ب_ اللجان :

ويشارك المدرب في لجنة أو عدة لجان من أجل الحصول على خبرة في مجال عمله من خلال المشاركة في إدارة هذه اللجان ويسود فيها الجو التعاوني وبشكل ينمي التفكير المشترك بين الأعضاء.

ج _ جماعة المناقشة :

وسيلة قادرة على تنمية التفكير الفردي الإنساني عن طريق اجتماع بعض الأفراد المتدربين والمتخصصين لتبادل الرأي حول مشكلة فردية أو جماعية واقتراح حلول بديلة، (الذهبي والعزاوي ، 2005 : 225).

د_ الندوات والمؤتمرات :

تقدمت الوسائل الفعالة في تبادل الآراء ونقل الأفكار من أجل الحصول على الجوانب المعرفية الجديدة في ميدان العمل.

هـ - تبادل الأدوار :

حيث يقوم المتدرب بالتدريب على مواقف معينة من خلال ممارسة مهام وأعباء وظيفة أخرى والاندماج مع جماعات العمل مما يحقق أداء أفضل. وهنا يقول (مادمنت : أن تبادل الأفكار بصورة غير رسمية يؤدي إلى القيام بالعمل الرسمي بصورة أفضل وتحقيق إنجازات ملحوظة في المنظمة). (maidment ، 2003 : 167)

و - التنقل بين الوظائف :

أسلوب حديث ينتقل فيه المتدرب من وظيفة إلى وظيفة أو عدة وظائف أخرى مقارنة إلى وظيفته وهو ما يعرف بالتناوب الوظيفي من أجل توسيع إضافي وإعطائه إلمام أوسع في مجال عمله (الذهبي ، العزاوي ، 2005 : 239).

ز - التدريب الإلكتروني :

يتحقق التدريب على الأساليب الحديثة الإلكترونية والتي تتداخل بشكل أساس مع تدريب العاملين في مجال المعلومات المقلوبة في العمل (maidment ، 2003 : 167).

ح - الدراسات أو الزيارات الميدانية :

وهنا يحصل المتدرب على فرصة ممارسة المشاكل بنفسه باستخدام الوسائل المناسبة لحلها من خلال تطبيقها في الواقع الميداني حيث نتاج فرصة مشاهدة الحقائق والمواقف ودراساتها على الطبيعة (الذهبي والعزاوي ، 2005 : 225).

ط - برامج التغير الفعلي والانقطاع عن العمل :

حيث يتم اخذ الأفراد إلى خارج بيئة العمل إلى مكان مختلف متمما عما يعيشه داخل المنظم ضمن فترة تدريب فعلية (أي مشابه لواقع عمل معين) ويمتد البرنامج لعدة أشهر أو سنة أحيانا (shafritz & Russell ، 2000 : 370).

ي - وهناك أساليب أخرى للتدريب منها (ورش العمل، طرق العصف الذهني، أسلوب معبد دلفي).

المحور الثاني

خطوات تصميم البرنامج التدريبي

لما كان التدريب ذو أهمية كبيرة في حياة المنظمات، لكونه يزيد من قدرتها على الإبداع والمنافسة في مجال العمل حيث يعمل على تحسين مهارات ومعارف عناصرها البشرية وتأقلم العاملين مع المستجدات في ميدان العمل وضمان سلامتهم ورفع روحهم المعنوية، فقد أصبح الاهتمام بتصميم البرامج التدريبية ضرورة ملحة للإدارة ويجب أن تتم وفق أسلوب علمي مدروس بشكل على أغلب عناصر نجاح المنظمات ويعمل برنامج التدريب الناجح على تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات فالتدريب يقود إلى قدرة المؤسسات على

استمرار والبقاء رغم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية كما يتيح لها القدر على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفروضة من بيئتها. (الشيخ ، 2008 : 13).

مما تقدم أصبح من الضروري الاهتمام بتصميم البرنامج التدريبي وبشكل يحقق أهداف عملية التدريب ككل باعتبارها عملية متعددة الأوجه ومتماسكة ويكمل بعضها البعض، ومن هنا نرى أن برنامج التدريب يمثل جوهر عملية التدريب بل هو المكون الأساسي لها عليه ستكون خطوات نرى أن برنامج التدريب بل هو المكون الأساسي لها عليه ستكون خطوات تصميم هذا البرنامج على النحو الآتي :

أولا : تحديد الاحتياجات :

يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها : مجموع التغيرات والتحسينات المطلوبة في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي يتعرض لها سير العمل وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة ومسايرة التقدم الاستراتيجي (السالم ، 2009 : 275). ومن هنا فإن فاعلية تحديد هذه الاحتياجات يجب أن تكون شاملة للمنظمة والأفراد العاملين فيها لان نجاح عملية التدريب ينعكس ايجابيا على أداء المنظمة ككل وبالتالي فإن عوامل نجاح البرنامج التدريبي ضرورة جدا لكي يؤدي هذا البرنامج ما مخطط بكفاءة وفاعلية، وتتضمن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الآتي :

1_ إجراء تحليل على مستوى المنظمة :

يتم التحليل هنا وفقا لمؤشرات عامة عن حالة المنظمة مثل (للنجاح، الربحية، الفاعلية، النمو، تحديث المعارف إلى غير ذلك من مؤشرات تعكس حالة المنظمة) (برونوطي ، 2007 : 447). ويكون التحليل هنا شاملا لحالة المنظمة ككل حيث يتم تحديد وحصر كم ونوع المشاكل التي تعاني منها تلك المنظمة وما هي البرامج التدريبية المطلوبة لمعالجة هذه المشكلة.

2_ إجراء تحليل للأعمال أو الوظائف :

فمن خلال تحليل الأعمال أو الوظائف يمكن تحديد معايير العمل مع تحديد الحد المطلوب من المهارات والقدرات لشغل تلك الوظيفة أو أداء ذلك العمل وهنا سيتم تحديد نوع الأعمال أو الوظائف التي تمثل محور الخلل في أداء المنظمة ومن ثم تحديد أسباب ذلك الخلل، فقد يكون سبب الكفاءة في أداء العمل هو مهارات العاملين أو المدراء في قسم معين وان السبب هو نقص الأجهزة المطلوبة لفحص منتج معين وهكذا، ومن هنا نجد تحديد الاحتياجات التدريبية سيتم في ضوء نوع أو المهارات والمعرفة المطلوبة

3_ إجراء تحليل للأفراد :

تتصب على التحليل هنا على العاملين حيث تقوم الإدارة بدراسة قدرات الفرد وتحديد المهارات المطلوبة لأداء وظيفته ومن ثم تحديد المهارات والمعارف التي يمكن إن سيقبلها والتي تعتبر ضرورية له في مجال عمله وذلك بالإسناد إلى نتائج تحليل الأعمال والوظائف وعند ذلك سيتم تحديد نوع البرنامج التدريبي المطلوب مع مراعاة الاختلافات بين الأفراد المتدربين بحسب اختلاف الوظائف التي يشغلونها ونوع المهارات أو المعرفة المطلوبة في تلك الوظيفة .

4 - إجراء تحليل للمتطلبات البيئية الخارجية الواجبة لوجود البرنامج التدريبي.

وتتمثل بالمتغيرات الحاصلة في مستوى طلبات الجمهور والضغطات الحاصلة جراء التطور التقني والتكنولوجي .

ثانياً : تحديد مكونات التدريب :

وتشتمل على الآتي :

1- تصميم البرنامج التدريبي وتحديد أهدافه :

وتتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف المطلوبة من عملية التدريب ثم تحديد مستوى المهارات اللازمة للقيام بتلك العملية مع مراعاة مدى استعداد العاملين وتقبلهم للبرنامج التدريبي وما هي مدى الاستفادة المتوقعة بعد الانتهاء من البرنامج. كذلك يتم هنا تحديد مفردات وتوقيات وأساليب عملية التدريب مع مراعاة شروط معينة للمشاركة ووضع معايير لقياس وتقييم فاعلية البرنامج التدريبي. كذلك على الإدارة أن تحدد هذا البرنامج.

2- إدارة برنامج التدريب :

وتتضمن هذه المرحلة عملية إجراء اختبار أولية للمشاركين من أجل تحديد المستويات والفروقات في ما بينهم ومدى أهليتهم لهذا البرنامج كذلك يمكن الاستفادة من هذه الاختبارات، عند مقارنتها بالاختبارات النهائية للبرنامج، في الحكم على مدى تحقيق البرنامج لجزء من أهدافه المرسومة كما تتطلب هذه المرحلة مكان وزمان ومستلزمات عملية التدريب وإجراء الاتصالات المطلوبة وترتيب قاعات التدريب وهنا لابد من تحديد إعداد المدربين أو المحاضرين وتحديد تخصصاتهم وما هي الطرق المستخدمة في عملية التدريب ؟

مع مراعاة التسهيلات المقدمة للمتدربين أو المدربين والمحاضرين على السواء، كما إن الاختيار للمتدربين يجب أن يتم وفقاً لأسس عملية وعن طريق اختبارات تحريرية ومهنية مما يعطي المتدرب قدراً أكبر على التعلم خلال برنامج التدريب وبهذا الصدد يقول ميشيل : إن العاملين الذين يتم اختيارهم للتدريب عن طريق الاختبارات يتعلمون بسرعة أكبر من أولئك الذي يتم اختبارهم بدون اختبار . (jucius , 1967 : 237)

كما إن هناك نقطة مهمة يجب الانتباه لها عند تصميم البرنامج التدريبي وهي رغبة المتدربين في الانخراط ضمن البرنامج التدريبي حيث تعتبر مسألة جوهرية في نجاح برنامج التدريبي من خلال تشجيع الجانب الإبداعي لدى المتدربين وبهذا الصدد يقول بينيس : طلبت إلي مؤسسة مالية ضخمة في نيويورك إن أشاركها في إعداد برنامج لتطور القيادات، ولكن بعد إجراء مقابلات مع عدد من كبار شركائهم قررت إن لا نستمر في المشروع المذكور بعد إن تبين إن معظمهم يميلون إلى لاشتغال بتداول الأسهم ولاستثمارات المصرفية أكثر من اهتمام بإدارة المؤسسة وقيادتها، وبدا لي أنهم لم يكن لديهم أدنى فكرة عن الإدارة، بل لم يبدوا إي اهتمام يذكر بها . (بينيس ، 2001 : 44)

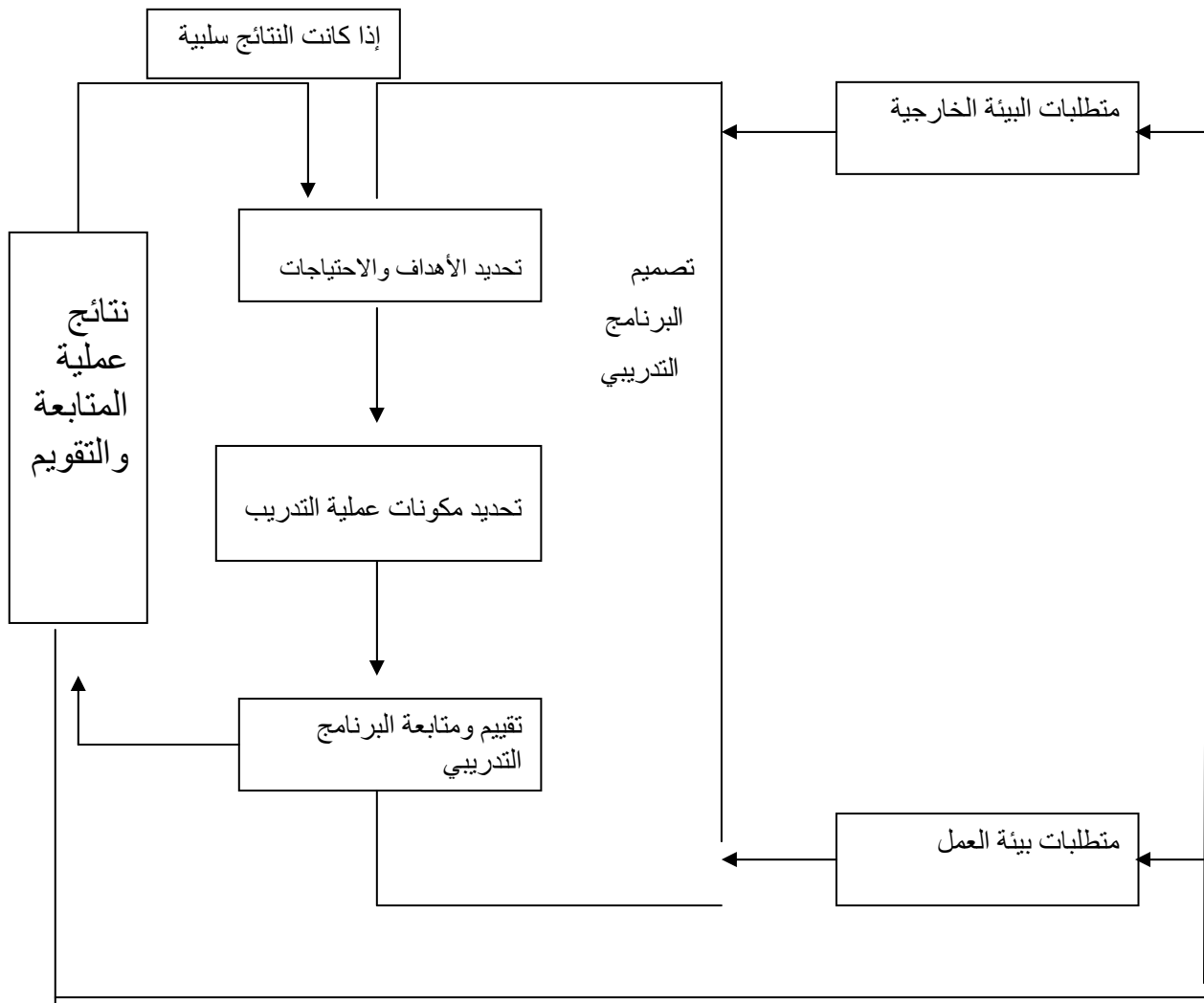
3 - تنفيذ برنامج التدريب :

وهنا تتم عملية تزويد المتدربين بالمعلومات المطلوبة في زمان ومكان محددين أو قد يتم تغيير مكان التدريب بحسب المهارات والمعرفة المطلوبة للمتدربين، مع مراعاة عملية مراقبة آلية تنفيذ البرنامج وتلافي الأخطاء الموجودة واستخدام جميع المستلزمات والأجهزة المطلوبة والتي توصل المعلومة بشكل أفضل إلى المتدرب . وبالإضافة لما تقدم فإن برامج التدريب لا تقتصر على العاملين داخل المنظمات بل هناك من المختصين من

يرى إن برامج التدريب يجب أن تكون إستراتيجية وشاملة وعلى المستوى القومي حيث تزود مثل هذه البرامج والشركة بخارطة واضحة تساعد في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية .
ويقصد بالبرامج التدريبية الإستراتيجية وفعاليات التطور بأنها نشاطات إقليمية وتدريبية موجهة تلجا إليها المنظمة كهدف أساسي لتحقيق وتنفيذ استراتيجياتها، وتختلف هذه الأنشطة من شركة لأخرى .
وذلك تبعاً لنوع الأنشطة والفعاليات التي تتعامل معها الشركة من جهة والأهداف والغايات والقدرات المتعلقة بالشركة من جهة أخرى . (عبودي ، 2009 : 189) .

ثالثاً : مرحلة تقييم ومتابعة فعالية التدريب :

يمثل مرحلة مهمة جداً في نهاية البرنامج التدريبي ويقصد به الوسائل والإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة وفعالية برنامج التدريب وفي تحقيق أهدافها من خلال قياس كفاءة المتدربين للوقوف على مدى التغيير الذي أحدثته تلك البرامج لديهم لديهم، مع قياس كفاءة المدربين، والتركيز على كلفة البرنامج وتعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أصعب وأهم المراحل عملية التدريب وذلك لأنه مسؤولي وخبراء تنمية الموارد البشرية في المنظمات مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق فرص التدريب وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب وذلك الأدلة والإحصاءات والأرقام التي قد تكون صعبة جداً إن لم تكن مستحيلة .
(نصر الله ، 1999 : 225) والشكل رقم (1) يوضح مراحل عملية التدريب في ضوء متطلبات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة .



الشكل رقم (1)

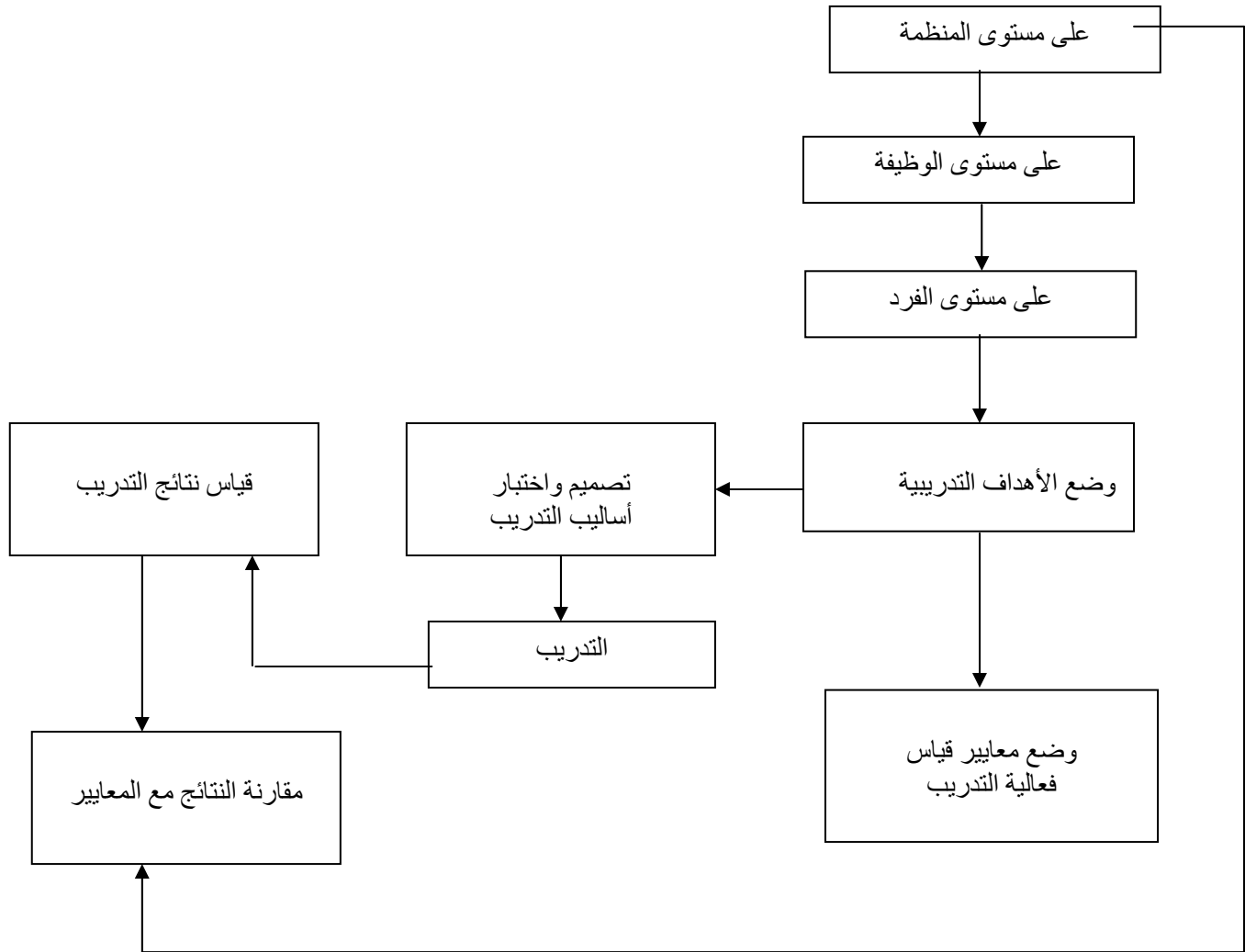
المصدر / إعداد الباحث

كما يمكن توضيح مراحل عملية التدريب من خلال الشكل رقم (2) وتتمثل تلك المراحل بالاتي :-

1_ مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

2_ مرحلة تنفيذ التدريب.

3_ مرحلة التقييم.



شكل رقم (2) مراحل عملية التدريب

المصدر/ (مؤيد سعيد حسين ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل ، الطبعة الأولى ، أثراء للنشر ، عمان ، 2009 ص 274).

المحور الثالث

تقييم برامج التدريب Training programs Evaluation

أولاً: أهمية التقييم :

إن عملية تقديم برامج التدريب ليس بالأمر السهل لأننا يجب إن نقيس التغيرات التي لها صلة في السلوك البشري ومن ثم ربط هذا التغيرات مع مقدار ما تم انجازه من أهداف تلك البرامج (patten,182;1971) كذلك لابد وان تقوم المنظمة ومن وقت لآخر . باختبار أساليب التدريب المتبعة لدينا وتحديد فيما إذا كانت تحقق الأهداف المنشودة وتلبي احتياجات التدريب التي تم تحديدها مسبقاً . حيث يلاحظ أن العديد من المنظمات تقييم دورات تدريبية مختلفة دون أن تفكر بقياس نتائجها أو تقديم مستوى نجاحها رغم ما تكلفه تلك البرامج من رأس

مال ووقت وجهد وطاقات استنفارها . لذلك تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية مساوية في الأهمية للتدريب نفسه من اجل معرفة مدى الحاجة للتوسع في التدريب، وكذلك معرفة مكان الخلل وبالتالي إعادة صياغة تلك البرامج بما يتلاءم مع تطلعات المنظمات المختلفة (الدليمي، 2008: 14)

ثانيا : أهداف التقييم :

لما كان تقييم برامج التدريب بهذه الأهمية فان لابد أن يحقق جملة أهداف تتمثل بالتالي : (السالم ، 2009: 279) (حنا، 1999: 226).

1_ التأكد من سير خطة التدريب وفق المراحل المرسومة، وهذا يشمل تقييم الطريقة التي تمت بموجبه تحديد الاحتياجات التدريبية للمنشأة، وتصميم البرامج، وكفاءة المدربين ووسائل التدريب وتقييم مدى الاستفادة من البرامج التدريبية المنفذة.

2_ تقييم النتائج والتمثلة في القدرة على نقل المهارات والمعارف وإحداث التغيير في السلوك ومدى استخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف وبالتالي رفع كفاءة أداء المنظمة بوجه عام أو حل مشكلات محددة إلى اللجوء إلى التدريب .

3_ التأكد من إن التكلفة تعادل أو تبرر النتائج التي تم الحصول عليها من تنفيذ البرامج التدريبية.

4_ الكشف عن الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرامج التنفيذية .

ثالثا : توقيت عملية التقييم :

ينبغي أن تتم عملية التقييم على ثلاثة مراحل رئيسية وعلى النحو الآتي :

*التأكد من دقة وصحة المعايير الموضوعية لبرنامج التدريب وإنها مطابقة لطبيعة ونوع المهارات المطلوبة في التدريب .

2 - التقييم أثناء التدريب :

وهنا يقوم المسؤول عن تقييم بالتحري عن سير تنفيذ البرنامج التدريبي وفق الخطة الموضوعية وكالتالي :

*الوسائل المستخدمة في التدريب .

*الوقت المخصص للتدريب .

*تقييم أداء المدرب من خلال قياس تحميل وأداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي توفرها البرامج التدريبية .

*تقييم ردود فعل المدربين اليومي بصدد المعلومات المطروحة أثناء عملية التدريب من خلال المتابعة المستمرة من قبل الإدارة المسؤولة عن التدريب .

3 - التقييم ما بعد التدريب :

حيث تهدف هذه المرحلة إلى قياس اثر التدريب على أداء وسلوك المتدربين بعد تنفيذ التدريب ويكون التقييم هنا بالتركيز على الجوانب الآتية :

أ - ردود فعل المتدرب

من حيث انطباعات الأفراد المشتركين عن البرنامج التدريبي بصدد محتوى البرنامج والأساليب المتبعة وقدرات المدرب ومناخ وجو التدريب، وما هي قدرات الإفادة من برنامج التدريب وأية ملاحظات حول تطوير البرامج اللاحقة .

ب - التعلم والسلوك :

وهنا يتم قياس مدى استيعاب المتدربين للمفاهيم الأداء والنظريات المطروحة وتلجا العديد من المنظمات إلى إجراء اختبارات للمتدربين قبل البدء بالبرنامج التدريبي لمعرفة المخزون الفكري لدى هؤلاء ومن ثم تجري اختباراً آخر بعد الانتهاء من التدريب لمعرفة مقدار التراكم الفكري من خلال مقارنة نتائج الاختبارين، كذلك تتعرف المنظمات من خلال تلك الاختبارات على مدى التأثير الذي سيحصل على سلوك المتدربين في بيئة العمل وقد تستخدم المنظمات أسلوباً آخر في المجال حيث يتم تحديد مجموعة من العاملين لديهم نفس الصفات والمؤهلات العلمية ونفس الدرجة الوظيفية والمهنية وتعرف هذه المجموعة بمجموعة الضبط (control group) ويجري هنا مقارنة أداء المجموعة التي تم تدريبها بمجموعة الضبط وعند ذلك تعرف الإدارة مقدار التغير في سلوك العاملين ومستوى أدائهم .

ج - النتائج :

يركز التقييم على النتائج لقياس المتغيرات مثل الإنتاجية ومعدل الدوران الوظيفي ومدى تحسن الكفاية والجودة في الإنتاج والخدمات ومعدل خفض الشكاوي والغياب والحوادث في العمل وارتفاع مستوى المبيعات والإنتاج، وبإمكان المنشأة قياس هذه المتغيرات أيضاً من خلال الرجوع إلى السجلات والملفات وإجراء مقارنة للمتغيرات قبل وبعد إجراء التدريب .

رابعاً : معايير عملية التقييم :

هناك عدة معايير يمكن للإدارة إتباعها في قياس وتقييم مدى فاعلية وكفاءة البرنامج التدريبي،

وقبل الخوض في معايير القياس والتقييم لابد من توضيح مصطلح القياس كلاً على انفراد ليتسنى للقارئ التعرف بشكل أدق على عملية تقديم البرنامج التدريبي .

يعرف القياس بأنه : مقارنة النتائج أو الأداء الفعلي بتلك المعايير والمعدلات التي سبق تحديدها ووصفها في الخطوة الأولى لعملية تصميم البرنامج التدريبي. وبذلك يمكن معرفة مدى مطابقة الأعمال والنتائج التي تم انجازها للمعدلات التي وصفت لقياس الأداء ومن خلال هذه المطابقة يمكن اكتشاف أو الوقوف على الانحرافات الحاصلة (الذهبي والعزاوي ، 2005 : 251) أما تقييم التدريب فيعرفه كيرك باتريك بأنه : عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقرر وإيراز نواحي القوة والضعف فيها : (حنا ، 1999 : 225) . مما تقدم نلاحظ إن القياس هو جوهر ومحور عملية تقييم البرنامج التدريبي فلا تتم عملية التقييم إلا عن طريق إجراء مقارنة فعلية للنتائج المتحققة مع المعايير الموضوعية للبرنامج التدريبي حت إن كلا العمليتين متداخلتين ولا يمكن فصل احدهما عن الأخرى إلا بشكل جزئي لذلك يعتمد كثير من كتاب الإدارة إلى استخدام احد المصطلحين مكان الآخر. لكن في حقيقة الأمر وما أثبتته الواقع التطبيقي لبرامج التدريب إن عملية القياس جزء من عملية التقييم حيث تعتبر الأخيرة أوسع واشمل بما تضيفه من مقترحات وإضافات كتغذية مرتدة لعملية التدريب وبيان نواحي القوة والضعف فيها .

ومما تقدم يمكن القول إن معايير تقييم البرنامج التدريبي يمكن أن تتحد بالمستويات الخمس التي حددها الدكتور رونالد كير باتريك حيث وضع نموذجاً لقياس فاعلية البرامج التدريبية التي تستخدمها العديد من المنظمات اليوم : (سلسلة المميزون الإدارية ، 2005 : 171) .

1_ المستوى الأول :-

نماذج التقييم التقليدية والتي تملأ من قبل المتدربين بعد انتهاء عملية التدريب ، وغالبا ما تكون الاستمارة في هذا النموذج بسيطة وتوفر تغذية مرتدة مباشرة عن البرنامج التدريبي ومحتوياته وموضوعاته ومدى فاعلية المدرب أو المحاضر وهل يسمى البرنامج طموحاً للمتدربين أم لا ... الخ.

2_ المستوى الثاني :-

تحديد ما يفعله المتدرب : وذلك من خلال الأسلوب التحريري والشفهي الذي تقوم به مراكز التدريب المختلفة حيث يعد امتحان للمتدرب يطلب فيه منهم إظهار خبراتهم وقدراتهم التي اكتسبوها من جراء التدريب.

3_ المستوى الثالث :-

إجراء تقييم للتغيرات السلوكية الخاصة وتطبيقات تلك التغيرات على العمل . وبعد هذا المعيار مهما للغاية في تحديد قيمة التدريب ويتم من خلال قياس عدد القطع المنتجة بعد التدريب ومقارنتها بما هو منتج قبل التدريب، أما في الجوانب غير الملموسة فيتم قياس المهارات القيادية أو العلاقات الشخصية أو الاتصالات وذلك من خلال مقدرات التغيير الذي سيحدثه المتدرب في بيئة العمل بعد دخوله إلى برنامج التدريب وتتم هذه العملية من خلال المتابعة المباشرة لسلوكيات الفرد من قبل المشرفين أو المدراء المباشرين.

4_ المستوى الرابع :-

ربط التدريب بالإنجاز الإيجابية التي تحقق بمؤسسة ككل : ويتم ذلك من خلال النتائج الإيجابية التي ستحصل عليها المنظمة في زيادة إنتاجها أو تحسين خدماتها بعد قيامها بإدخال منتسبيها إلى البرامج التدريبية.

5_ المستوى الخامس :-

مردود الاستثمار : يركز هذا المستوى على نتائج الاتفاق المالي على التدريب، والتأكيد من إن ما انفق على برامج التدريب هو أقل أم أكثر من الفوائد التي تحققت للمنظمة. وهنا ينبه فيليبس بأن معظم المؤسسات والشركات لا بد لها أن تجري تقييمات موضوعية للمردود المادي والفعلي من الأموال التي استثمرت في التدريب. وهنا لا بد من التنبيه إلى إن كلفة أي برنامج تدريبي لا تقتصر على الجانب المالي فقط ل هناك كلفة غير منظورة للمنظمة وهو مقدار ما تخسره للمنظمة خلال فترة زج العاملين فيها ضمن برامج التدريب وبهذا الصدد يقول هولت سنايدر (هناك قضيتين مهمتين في هذا المجال : هما كلفة التدريب ذاته وكلفة كون العاملين بعيدون طول الوقت عن مسؤولياتهم) . (56 : 2001 , Holtsnider & jaffe)

ومما تقدم يمكن القول إن نجاح أي برنامج تدريبي يعتمد على مدى قدرته على سد الاحتياجات التدريبية وتحقيق أهدافها المرسومة مسبقاً حيث تعتمد درجة النجاح على مقدار ما حققه ذلك البرنامج من مهارات ومعرفة مكتسبة لدى المتدربين وعوائد مالية للمنظمة لان هدف أي برنامج تدريبي يكون التأثير في سلوك الأفراد بوسائل وطرق مختلفة وعندها إذا ما تم ذلك التأثير وبالتالي التغيير في سلوك الأفراد يمكن القول إن عملية برنامج التدريب فاعل في تحقيق أهدافه المرسومة بالإضافة لما تقدم درجة نجاح البرنامج على نوع الأساليب المستخدمة

في قياسه وتقييمه ومدى جودتها في عملية التقييم وتعتمد جودة تلك الأساليب على دقتها ودرجة مصداقيتها في تحديد درجة الاستفادة المتحققة من البرنامج للفرد والمنظمة على حد سواء وعند ذلك يمكن القول إن هذا البرنامج التدريبي جيد لكونه قد حقق الأهداف المرسومة له، ومن خلال عملية التقييم الدقيقة والفعالة يمكن للمنظمة . إن تحدد نوع وطبيعة البرامج المستقبلية والآنية اللازمة لتدريب العاملين فيها بما يحقق أعلى منفعة وربحية للمنظمة . ومن المحتمل أن يكون العائد المتحقق من لتدريب عاليا جدا إذا ما تم النضر إلى التدريب على انه العامل الوحيد المسئول عن تحقيق نتائج العمل وبالأخص عندما يكون من السهل استخدام معايير موضوعية ومناسبة للقياس وعند ما يتم ربط البرنامج التدريبي بأهداف المنظمة ويتمثل العائد المتحقق من التدريب (بزيادة معدلات الإنتاج، خفض في نسبة التالفات والأخطاء، وخفض في معدل دوران العمل والحوادث وزيادة القدرة على النمو والترقية للمتدرب، ورفع معنويات العاملين في العمل) . وتجدر الإشارة هنا إلى إن عملية التدريب يجب أن لا تتوقف أو تنتهي بانتهاء عملية التقييم بل يجب إن أساس حصول المعرفة في التدريب يكون من خلال التعليم الذي يعتبر عملية مستمرة مدى الحيات فهي لا تنتهي عند حد معين بل يجب إن يستمر مع استمرار حياة الفرد . لان إي توقف سيؤدي إلى تخلف عن مسيرة إلحاق بالآخرين وهنا يقول ميجنس : عليك أن تسرع في التعلم قدر ما تستطيع من اجل أن تبقى في مركزك (megginson , leon & 299 : others , 1985) ولكي تتم عملية التقييم بنجاح على الإدارة أن تتبنى برامج التدريب في المنظمات عن طريق دراسات لواقع المنظمة والعاملين فيها مع توفر كافة وسائل الدعم اللازم وذلك لا يتم إلا من خلال التخطيط العلمي الجيد والمدرّوس لعملية التدريب مع مراعاة اعتماد معايير محددة ودقيقة عند القيام بالتقييم بالإضافة إلى تنوع وسائل وأساليب التقييم والملحق رقم (1) يمثل نمودجا معتمدا في عملية تقييم البرنامج التدريبي في بعض المراكز التدريبية والإفادة من عملية التقييم في إعادة النظر بالأساليب المتبعة في التدريب والتقييم على السواء وإدخال التعديلات المستمرة بما يزيد من فاعلية برامج التدريب .

الاستنتاجات والتوصيات

أولا : الاستنتاجات .

- 1_ ان عملية التدريب تنسم بالشمولية فهي تأخذ الوظائف المختلفة في المنظمة سواء الفنية والإدارية أو الكتابية وبسبب الأولويات والإمكانات المادية للمنظمة .
- 2_ إن لعملية التدريب وسائل وطرائق متعددة يتم من خلالها إيصال المعلومة المتعلقة بالمهارة أو المعرفة المطلوبة إلى المتدربين، وتلعب هذه الوسائل والطرائق دورا فاعلا في نجاح أو فشل برنامج التدريب
- 3_ تلعب عملية التدريب دورا هاما في نجاح أو فشل المنظمات الإدارية ضمن العمل المحيطة بها وذلك من خلال زيادة مهارات ومعرفة العنصر البشري فيها.
- 4_ إن عملية تقييم البرامج التدريبية تعتبر من أهم وأصعب مراحل عملية التدريب لأنها تتطلب إثبات مدى نجاح برامج التدريب في تطور مهارات وأداء العاملين والتي ستعكس على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق أهداف برامج التدريب المحددة مسبقاً.

- 5_ هناك العديد من الأساليب المستخدمة في عملية قياس وتقييم برامج التدريب بحيث تشمل هذه الأساليب جميع الجوانب للبرنامج التدريبي بدءاً من أهداف ذلك البرنامج وصولاً للمتدربين والمدرّبين ونتائج التدريب .
- 6_ أن مستوى جودة أي أسلوب من أساليب القياس والتقييم يعتمد إلى حد كبير على درجة مصداقية القائمين بعملية التقييم دون تحيز إلى جانب معين مع اعتماد دقة المعلومات والمعايير المستخدمة في هذا المجال .
- 7_ أن مستوى جودة برنامج التدريب يعتمد إلى حد كبير على مستوى العائد المتحقق للمنظمة متمثلاً بزيادة الإنتاج أو مستوى الخدمات وتقليل الكلف ودوران العمل الخ . مقارنة بما تحملت المنظمة من كلفة مالية ومعنوية للبرنامج التدريبي .
- 8_ تعتمد آلية تحديد نوع البرنامج التدريبي لعمل أو تخصص ما على نوع النشاط المطلوب وتطويره وعلى مقدار المهارة والمعرفة المكتسبة من برنامج التدريب والتي ستزيد من مقدار المنافع المتحققة للمنظمة .
- 9_ إن آلية تحديد أسلوب أو معيار نمطي ثابت ومحدد لقياس وتقييم برامج التدريب أمر غير وارد لأن عملية ديناميكية وترتبط بسلوك الأفراد المتغير هو الآخر بسبب تعدد حاجات الجمهور .

ثانياً : توصيات :

- 1_ من الضروري تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة الجوانب في المنظمة بدءاً بالمنظمة ككل ثم الوظائف والأعمال المختلفة وصولاً إلى الأفراد العاملين الذين يشكلون عنصراً أساسياً في عملية التدريب .
- 2_ إن اعتماد وسيلة أو طريقة معينة للتدريب يجب أن يكون وفق احتياجات المنظمة أولاً وبشكل يوصل المعلومة والمهارة المطلوبة إلى المتدربين وبشكل صحيح ثانياً ويمكن اعتماد كمعيار للتقييم ثالثاً لأن الوسيلة أو الطريقة الناجحة تعني عملية تدريب ناجحة إلى حد ما .
- 3_ من المهم إن تنصب برامج التدريب بشكل أساس على تقديم المهارات والمعرفة المطلوبة للعنصر البشري وتمييزها وبما يساعد في زيادة قدرة المنظمات على المنافسة والنجاح .
- 4_ من المهم ملاحظة أن لا يستهان بعملية تقييم برامج التدريب لأنها تحتاج إلى جهد كبير من قبل القائمين عليها وإن أي خلل في البرنامج لا يتم اكتشافه أو معالجته سيكون له انعكاس سلبي على نتائج ذلك البرنامج وعلى مستوى نجاحه في تحقيق أهدافه، مما يتطلب استخدام وسائل متعددة للتقويم تشتمل على جميع مكونات العملية التدريبية .
- 5_ نوصي اعتماد معلومات دقيقة وغير متحيزة عند القيام بعملية التقييم وذلك من خلال اعتماد أسلوب علمي دقيق يتمثل بتعدد مصادر التقييم بحيث تكون عن طريق المتدربين والمدرّبين ومدى العوائد التي تحققت للمنظمة بعد تدريب منتسبيها .
- 6_ من الأفضل تبني آلية دقيقة تتميز بالجودة من خلال دقة معايير عند القيام بالتقديم إذ إن اعتماد أسلوب واحد قد لا يعطي معلومات دقيقة عن مدى نجاح ذلك البرنامج كما أن أساليب التقييم يجب أن تتغير من فترة لأخرى بحسب تغير سلوك العاملين وأهداف المنظمات .
- 7_ لا بد من اعتماد أساليب متعددة تتميز بالجودة من خلال دقة معاييرها عند القيام بالتقييم إذ إن اعتماد أسلوب واحد قد لا يعطي معلومات دقيقة عن مدى نجاح ذلك البرنامج كما إن أساليب التقييم يجب أن تتغير من فترة لأخرى بحسب سلوك العاملين وأهداف المنظمات .

- 8 _ للقيام بإجراء تقييم موضوعي لتحديد فاعلية برنامج التدريب ينصح بالاستعانة بمستشار في عملية التدريب يتمتع بالخبرة ولديه تخصص في هذا المجال .
- 9 _ أن تحديد نوع البرنامج المطلوب للتدريب يجب أن يتم في ضوء احتياجات العاملين من خلال تشخيص نوع ودرجة النقص في المهارات والمعرفة المطلوبة .
- 10 _ الأفضل أن لا يقتصر برنامج التدريب على اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لأداء العمل كما يفضل أن يشتمل على تدريب العاملين على كيفية الارتقاء في السلم الوظيفي باعتباره من الأمور الهامة للنمو والتطور المؤسسي .

المصادر

أولا : الكتب العربية:-

- 1 _ الذهبي، جاسم محمد والعزاوي، نجم عبد الله، مبادئ الإدارة العامة : منظور استراتيجي شامل ط1، مكتب الجزيرة، بغداد، 2005 .
 - 2 _ السالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل، ط1، إثراء للنشر، عمان، 2009 .
 - 3 _ القريوتي، محمد قاسم، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2010 .
 - 4 _ برنوطي، سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية : القيادة والإدارة في عصر المعلومات، ط1، أبو ظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2001 .
 - 5 _ بينيس، وارن، وداعاً للقيادة القديمة، ضمن كتاب: القيادة والإدارة في عصر المعلومات، ط 1، أبو ظبي، مركز للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2001 .
 - 6 — درة، عبد الباري إبراهيم والصباغ، زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، ط2، دار وائل، عمان، 2010
 - 7 — ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة عبد المتعال، محمد سيد احمد، دار المريخ، الرياض، 2004 .
 - 8 — عبودي، زيد منير، التخطيط والتطوير الإداري، ط1، الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009
 - 9 — نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار العقل، عمان، 1999
- #### ثانيا : الدوريات :-
- 10 — الدليمي، احمد بن حمد، تقويم البرامج التدريبية بين الواقع والمأمول، جريد الرياض الاقتصادي العدد 14605، يونيو 2998 .
 - 11 — الشيخ، الداوي، تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 6، 2008 .
 - 12 — سلسلة المميزون الإدارية، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت، 2005 .

المصادر الأجنبية

- 14- Baldwin , Timothy T. & others , Developing management skill , McGraw-Hill , New York , 2008
- 15-Gome- Mejia & others , Management , 2nd Ed., McGraw-Hill , New York, 2005
- 16-Holtsnider, Bill & Jaffe , Brian D., IT Managers Hand book , Morgan kaufman , New York, 2001.
- 17-Jonts, Gareth R. & George , Jennifer M., con temporary Management, 5TH Ed., McGraw –Hill , New York 2006.
- 18-Jucins, Michael J. , Personnel management , 6TH .Ed., Richard D. Irwin , inc ., Homewood Illionois , 1967.
- 19-Lussier, Robert N. , management , South-Western College Publishing , Ohio , 1997.

- 20-Maiment , Freed H ., management, 10TH Ed., McGraw-Hill, Dushkin , 2003
- 21-Megginson , Leon C. & Others , Small Business Management ., 5TH Ed., McGraw-Hill , New York , 2006
- 22-Megginson ,Leon C.& Others , Mange ment :Concepts and Applications , Harper & Row , New York , 1985.
- 23-patten ,Jr. , Thomas H., Manpower planning and the development of Human resources , John wily & sons, inc ., New York ,1971.
- 24-Schermer horn , Jr., John R ., management , 8TH Ed., Wiley India ,Delhi, 2008.
- 25-Shafritz , Jay M. & Russell , E.W., introducing public Administration, 2nd Ed., Long Man , Neew York , 2000 .

ملحق -1-

نموذج تقييم برنامج تدريبي¹

الهدف:

توضح البنود التالية كيفية تقييم المنافع التي حققها البرنامج التدريبي.

1_ كيف يمكنك الحكم على المستوى الجودة الذي حصلت عليه من هذا البرنامج التدريبي؟

() ضعيفة () متواضعة () متوسطة () جيدة () فائقة.

2 _ هل تعتقد بأنك حصلت على منفعة من هذا البرنامج تبرر التكلفة والوقت الضائع بسبب عن واجباتك الوظيفية؟

() نعم () لا () بدون رأي .

3 _ هل توصي بعقد هذا البرنامج لزملائك ومرؤوسيك ؟

() نعم () لا () بدون رأي .

4 _ أعطي قيمة للبرنامج بالنسبة لكل خاصية من الخصائص التالية :

فائقة ضعيفة

3	4	5	1	2
....			أ_تحقيق التواصل	
....			ب_الحصول على أفكار جديدة	
....			ج_المساهمة في التطوير الذاتي	
....			د_الاستفادة العلمية	
....			هـ_الملائمة للوظيفة	
....			و_الاستغلال الفعال للوقت	
....			ز_مدى اتفاقه مع اهتماماتك	
....			ح_الوضوح والفهم	

¹ المصدر/ (جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ الرياض 2004 : 292)

التعليقات :

5_ اختر الدرجة التي ترى أنها ملائمة لعقد ورش عمل مفيد مما يلي:

ضرورة

مرغوبة غير ضرورية

أ_ الحوار مع أعضاء ورش العمل للاستفادة من خبراتهم في تطبيق الأفكار
.....

ب_ إتاحة الفرصة للتشاور مع المدرب في حالة حدوث أي مشكلات
.....

ج _ عقد ورش عمل متقدمة في نفس المجال
.....

د_ شرح ما تعلمته لرؤسائي بصورة موجزة
.....

هـ_ أخرى
.....