

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون _ تيارت _

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير

إشكالية تقييم مردودية الدورات التدريبية في المؤسسة الجزائرية

دراسة حالة : الجزائرية للسباكة بتيارت

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير

في إطار مشروع اقتصاد وتسيير المؤسسات

إشراف:

عبد الرزاق خليل

إعداد الطالبة:

راشدة عزيزو

أعضاء لجنة المناقشة:

جامعة تيارت	رئيسا	د.عابد شريط
جامعة الأغواط	مشرفا مقرر	د.عبد الرزاق خليل
جامعة الجزائر	مناقشا	د.علي خليل
جامعة وهران	مناقشا	د.بغداد كربالي

السنة الجامعية : 2006-2007

	الفهرس
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخصات
أ	مقدمة عامة
01	الفصل الأول : أهمية ودور التدريب في المؤسسة
02	تمهيد
03	المبحث الأول : ماهية التدريب
03	المطلب الأول : تحديد مفهوم التدريب
03	أولا : تعاريف حول التدريب
05	ثانيا : ضبط المصطلحات
06	المطلب الثاني : أهمية التدريب وأهدافه
06	أولا : أهمية التدريب في المؤسسة
08	ثانيا : أهداف التدريب
10	المطلب الثالث : نظام التدريب وأنظمته الفرعية
10	أولا : نظام التدريب
12	ثانيا : الأنظمة الفرعية للتدريب
13	المبحث الثاني : مبادئ التدريب، مراحله وطرقه
13	المطلب الأول : مبادئ التدريب الفعال
13	أولا : مبادئ يحرص عليها المدرب
	ثانيا: مبادئ تحرص عليها المؤسسة أو ادارة التدريب
	14
16	المطلب الثاني : مراحل دورة التدريب
16	أولا : التحضير للتدريب
18	ثانيا: تنفيذ التدريب وتقييمه
19	المطلب الثالث : طرق التدريب
19	أولا : الطرق التقليدية

21

ثانيا : الطرق الحديثة

22

المبحث الثالث : التدريب، استثمار بشري

22

المطلب الأول : إمكانية قياس أنشطة الموارد البشرية

22

أولا : صعوبة قياس أنشطة الموارد البشرية

23

ثانيا : حلول لتطبيق المفاهيم الاقتصادية على الموارد البشرية

24

المطلب الثاني : التدريب مجال للاستثمار البشري

24

أولا : مفهوم الاستثمار البشري

26

ثانيا : البعد الاستثماري للتدريب

28

المطلب الثالث : الاهتمام بعائد الاستثمار في التدريب

28

أولا: مراحل ودواعي الاهتمام بالعائد على التدريب

29

ثانيا: اهتمام مؤسسات الدول المتقدمة بالعائد على التدريب

31

خلاصة الفصل الأول

32

الفصل الثاني : تقييم فعالية التدريب

33

تمهيد

34

المبحث الأول : الاحاطة بالإطار العام لتقييم التدريب

34

المطلب الأول : مفهوم تقييم التدريب

34

أولا : تعاريف حول تقييم التدريب

35

ثانيا : مبادئ تقييم فعالية التدريب

36

المطلب الثاني : أهمية وأهداف تقييم التدريب

36

أولا : أهمية تقييم التدريب

38

ثانيا : أهداف تقييم التدريب

39

المطلب الثالث : الأدوار الوظيفية في عملية تقييم فعالية التدريب

40

أولا : دور الأفراد

40

ثانيا : دور الإدارات

42

المبحث الثاني : مجالات ، توقيت ، صعوبات وأخطاء التقييم

42

المطلب الأول : مجالات تقييم التدريب

43

أولا : تقييم البرنامج التدريبي

44

ثانيا : تقييم المتدربين

46

المطلب الثاني: توقيت تقييم التدريب

46	أولاً: الشروع في التدريب
47	ثانياً: بعد التدريب
49	المطلب الثالث: صعوبات وأخطاء التقييم
49	أولاً: صعوبات عملية التقييم
50	ثانياً: أخطاء عملية التقييم
52	المبحث الثالث: التحضير لتقييم التدريب و إعداد تقريره
52	المطلب الأول: التحضير للتقييم
52	أولاً: خطة جمع البيانات
53	ثانياً: خطة تحليل العائد على الاستثمار
54	المطلب الثاني : اختيار أدوات التقييم
54	أولاً : تعريف أداة التقييم
54	ثانياً: أنواع أدوات التقييم
56	المطلب الثالث: تقارير التقييم
57	أولاً : محتويات تقارير التقييم
59	ثانياً : استعمال نتائج التقييم
60	خلاصة الفصل الثاني
61	الفصل الثالث : نماذج وتجارب تقييم مردودية التدريب
62	تمهيد
63	المبحث الأول : تقييم مردودية التدريب
63	المطلب الأول : أثر التدريب على المؤسسة
63	أولاً : التدريب والجودة الشاملة
64	ثانياً : التدريب و نظام إيزو
66	المطلب الثاني : حساب مردودية النشاط التدريبي
66	أولاً : مفهوم مردودية التدريب
66	ثانياً : معادلة مردودية التدريب
68	المطلب الثالث : أهم الخطوات لتقييم مردودية التدريب
68	أولاً : تحويل البيانات إلى قيم مالية
69	ثانياً : تحليل تكاليف التدريب
	المبحث الثاني : نماذج شهيرة لعملية تقييم مردودية التدريب

71	المطلب الأول : نموذج كيرك باتريك
71	أولا : مستويات التقييم حسب نموذج كيرك باتريك
74	ثانيا : تطبيق النموذج في الواقع العملي
74	المطلب الثاني : نموذج بروفيس التفارقي
74	أولا : مكونات نموذج بروفيس التفارقي
76	ثانيا : مراحل التقييم حسب نموذج بروفيس التفارقي
77	المطلب الثالث : نموذج باركر، شركة بيل وأسلوب كيرو
77	أولا : نموذج باركر و شركة بيل
	ثانيا : أسلوب كيرو
	79 المبحث الثالث : بعض التجارب في تقييم مردودية التدريب
	80
80	المطلب الأول : تجربة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة
81	أولا : عناصر التقييم حسب الشركة السودانية للاتصالات المحدودة
81	ثانيا : تقييم دورة تدريبية من طرف الشركة السودانية للاتصالات المحدودة
83	المطلب الثاني : تجربة مؤسسة موتورولا
83	أولا : تخطيط وجمع معلومات التقييم في مؤسسة موتورولا
85	ثانيا : تحليل معلومات التقييم وإعداد تقريره
86	المطلب الثالث : تجربة شركة هوغس في تقييم مردودية التدريب
86	أولا : الاستقصاء وجمع المعلومات
87	ثانيا : حساب الفائدة المالية والعائد على التدريب
90	خلاصة الفصل الثالث
91	الفصل الرابع : تقييم مردودية دورة تدريبية في مؤسسة الجزائرية للسباكة بتيارات
92	تمهيد
93	المبحث الأول : الجزائرية للسباكة بتيارات واستراتيجيتها في التدريب
93	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة الجزائرية للسباكة بتيارات
93	أولا : أهمية الجزائرية للسباكة بتيارات
95	ثانيا : الهيكل التنظيمي للجزائرية للسباكة
96	المطلب الثاني : اهتمام الجزائرية للسباكة بالموارد البشري
96	أولا : مهام مديرية الإدارة والمستخدمين
97	ثانيا : الموارد البشرية في الجزائرية للسباكة

97	المطلب الثالث : استراتيجية التدريب في الجزائرية للسباكة
97	أولا : أهداف التدريب في الجزائرية للسباكة
98	ثانيا : استراتيجية التدريب في الجزائرية للسباكة
100	المبحث الثاني : اهتمام الجزائرية للسباكة بتقييم التدريب
100	المطلب الأول : سير العملية التدريبية في الجزائرية للسباكة
101	أولا : مراحل التدريب بالجزائرية للسباكة
103	ثانيا : الجهات المسؤولة على تنفيذ مراحل التدريب
104	المطلب الثاني : إنفاق الجزائرية للسباكة على التدريب
104	أولا : إنفاق الجزائرية للسباكة على التدريب خلال الفترة (2002-2005)
105	ثانيا : واقع التدريب بالجزائرية للسباكة
106	المطلب الثالث : أسلوب الجزائرية للسباكة في تقييم التدريب
107	أولا : تقييم التدريب من طرف المتدربين
107	ثانيا : تقييم فعالية التدريب من طرف رؤساء العمل
108	المبحث الثالث : محاولة تقييم مردودية دورة تدريبية
109	المطلب الأول : تقييم الجزائرية للسباكة لدورة تدريبية
109	أولا : قياس رد الفعل
111	ثانيا : قياس السلوك
113	المطلب الثاني : تقييم فعالية الدورة التدريبية
113	أولا : قياس التعلم
114	ثانيا : قياس نتائج الدورة التدريبية
115	المطلب الثالث : تقدير مردودية الدورة التدريبية
116	أولا : نتيجة النقل من توقف ناقلات الرمل
117	ثانيا : حساب مردودية الدورة التدريبية
118	خلاصة الفصل الرابع

119

خاتمة

126

قائمة المراجع

133

ملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
45	مجالات تقييم التدريب	(1-2)
71	خصائص مستويات التقييم حسب نموذج كيرك باتريك	(1-3)
82	المردود من دورة تدريبية في المجال الإداري و المالي بسوداتل	(2-3)
89	تقديرات الفائدة المالية لبرنامج القيمة المكتسبة	(3-3)
94	الطاقة الانتاجية لمصانع الجزائرية للسباكة بتيارت	(1-4)
97	عدد العمال بالجزائرية للسباكة خلال الفترة (1999-2002)	(2-4)
97	تركيبية الموارد البشرية بالجزائرية للسباكة	(3-4)
103	الجهات المسؤولة على تنفيذ مراحل التدريب	(4-4)
104	الإنفاق السنوي على التدريب بالمؤسسة للفترة (2002-2005)	(5-4)
112	تقييم سلوك المتدربين من طرف رؤساء العمل	(6-4)
116	تكلفة توقف ناقلات الرمل لفترة ثلاثة أشهر قبل الدورة التدريبية	(7-4)
116	تكلفة توقف ناقلات الرمل لفترة ثلاثة أشهر بعد الدورة التدريبية	(8-4)

الصفحة	العنوان	الرقم
27	نتائج الاستثمار في التدريب من منظور اقتصادي	(1-1)
37	النسخة الخطية لدورة التدريب	(1-2)
37	دورة التدريب مع تقييم المردود	(2-2)
67	الخطوات المتبعة لتقييم مردودية دورة تدريبية	(1-3)
95	الهيكل التنظيمي العام للجزائرية للسباكة بتيارت	(1-4)
101	مراحل عملية التدريب بالجزائرية للسباكة	(2-4)

مقدمة عامة

* في ظل التغييرات الاقتصادية العالمية الراهنة وما يميزها من سمة التوجه إلى اقتصاد يرتكز على الأصول المعرفية، أصبح المورد البشري المزود بالمعارف المتجددة ، ضرورة حتمية ومسألة جوهرية للمؤسسات المتطلعة للريادة والاستمرارية في بيئة تنافسية، لا بقاء فيها إلا للأفضل. فأضحى الاستثمار في المجال اللامادي - المعرفة- يتجاوز بكثير نظيره في المجال المادي .

لذا الإدارة المعاصرة في بحث مستمر عن أساليب جديدة، لتسيير مواردها البشرية والاستثمار فيها، حتى تحقق الاستفادة المثلى والكاملة لها ، لتصبح هذه الوظيفة وظيفة استراتيجية، تهدف إلى تعظيم العائد من الاستثمار في المورد البشري. هذا الأخير له مجالات عدة ومن بينها التدريب، وقد تغيرت النظرة له من كونه مجرد نشاط، يتلخص في إجراء دورات تدريبية تسلم بعدها شهادات الحضور و النجاح، ليصبح خيارا استراتيجيا ومجالا حيويا للاستثمار البشري ، هدفه تحويل الموارد البشرية إلى مصدر ثروة بتحرير طاقاتهم الإبداعية والفكرية، من خلال تجديد المعرفة المتخصصة واللازمة لإنجاز عمل معين.

إن الأهمية الحيوية للتدريب تظهر في التغييرات التي يحملها للفرد والمؤسسة والمجتمع ككل ، من خلال تنمية المهارات السلوكية ، الفنية، الإنسانية و المعرفية للمتدربين و التي تؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم لوظائفهم ومنه زيادة الإنتاج ، رفع مستوى جودته ، تخفيض التكاليف... هذه التغييرات وان كانت نسبية ستؤدي إلى دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية و إن امتدت آثارها إلى أمد ليس بالقريب.

وبما أن المنطق الطبيعي للأمور يستلزم أن جدية الخيار و القرار المتخذ تكمن في القيمة والفائدة العائدة منه فلا فائدة من التدريب ما لم يحمل في طياته التغيير و التحسن ، فتقييم فعالية الأنشطة

التدريبية والعائد منها أصبح من أولويات المؤسسات حتى تستدل على الاستخدام الكفاء والفعال للمجهودات المبذولة.

لقد أثارت مسألة كيفية التحقق من هذه الاستفادة أي تقييم العائد من التدريب، كثيرا من الجدل والنقاش، وكانت محور الكثير من الدراسات والأبحاث، وتباينت الآراء بين لا جدوى من تقييم مردودية التدريب بسبب صعوبة قياسها، بينما توصل آخرون إلى وضع نماذج وصياغة معادلات تمكن من قياسها.

الإشكالية :

إن تقييم التدريب يهدف إلى التأكد من مدى تحقيق الأهداف المرجوة منه على مستوى الفرد والمؤسسة، ويتوقف الحكم على مردوديته بمقارنة فوائده بتكاليفه. على ضوء كل هذا يمكننا طرح إشكالية الدراسة الرئيسية كما يلي:

هل المنافع والفوائد المحققة من الدورات التدريبية والتي تفوق تكاليفها، هي في صالح المؤسسة و تحقق أهدافها ؟

وتقودنا هذه الإشكالية لطرح بعض الإشكاليات الجزئية :

- ما هو دور التدريب على مستوى المؤسسة ؟
- ما هي أسس ومبادئ تقييم فعالية التدريب ؟
- ما هي أهم النماذج المستعملة في تقييم مردودية التدريب والتجارب المحققة من طرف المؤسسات
- ما هو واقع التدريب وتقييمه في المؤسسة الجزائرية ؟
- هل تعكس مردودية الدورات التدريبية تحقيق مصالح وأهداف المؤسسة ؟

الفرضيات:

على ضوء العرض السابق للتساؤلات ، يمكن تصميم وصياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة واختبار صحتها من عدمها، و التي تتلخص فيما يلي :

1- التدريب المستمر والجيد للأفراد على مستوى المؤسسة، يساعد على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة؛
2- التدريب مجال للاستثمار البشري يهدف إلى تنمية المعارف العلمية المتخصصة ، السلوكية ، الفكرية والإبداعية للموارد البشرية؛

3- تقييم فعالية التدريب عملية منهجية منظمة ، ودليل يستدل به للحكم على مدى تحقيق التدريب لأهدافه؛

4- عملية التقييم متعددة الجوانب، فقد تتعلق بتقييم فعالية البرنامج التدريبي، بالتغيرات التي حدثت للمتدربين، تأثير التدريب على طرق أداء العمل و نتائجه على مستوى المؤسسة، ومقارنة فوائد التدريب بتكاليفه؛

5- تقتصر عملية تقييم التدريب في مؤسسة الجزائرية للسباكة بتيارت، على الجانب الوصفي دون الكمي؛

6- لم تصل المؤسسة الجزائرية عموما و الجزائرية للسباكة بتيارت خصوصا، إلى مستوى تقييم مردودية التدريب، و الاستدلال بها على فعاليته.

أهمية الدراسة :

إن أهمية هذا البحث تكمن في محاولة :

- 1- تحليل مفهوم التدريب وعرضه بصفة بسيطة و سهلة الاستيعاب ؛
- 2- تسليط الضوء على أهمية التدريب ك مجال للاستثمار البشري، والتأكيد على أنه الاستراتيجية الرابحة في ظل اقتصاد يركز على كثافة المعرفة ، فما يبقى على المؤسسات الاقتصادية والجزائرية على وجه الخصوص إلا تبني هذه الاستراتيجية و حسن تسيير العملية التدريبية؛

3- توجيه اهتمام المسيرين والمسؤولين على التدريب وبضرورة تقييمه، للوقوف على العائد من المجهودات الكبيرة المبذولة ، للحصول على مزيد من الدعم.

أهداف الدراسة :

إن الغرض من هذا البحث لا يتعدى محاولة للوصول الى الأهداف التالية:

- 1- إظهار دور وأهمية التدريب على مستوى المؤسسة؛
- 2- تسليط الضوء على موضوع تقييم التدريب؛
- 3- إظهار مدى تطبيق وممارسة تقييم التدريب على مستوى المؤسسة الجزئية؛
- 4- توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع ، و بالتالي إثراء المكتبة ببحث جديد، يكون دعما لمن يريد تعميق الدراسة في هذا الموضوع.

مبررات ودوافع اختيار الموضوع :

توجد عدة أسباب دفعتني إلى اختيار البحث في هذا الموضوع دون غيره، ومنها :

- 1- ميلي الطبيعي ورغبتني للبحث والاستطلاع في موضوع تقييم التدريب ؛
- 2- اعتبار التدريب أحد أفضل الاستثمارات، لترقية أداء الأفراد و المؤسسات؛
- 3- اقتناعي بضرورة تقييم الأنشطة التي تمارسها المؤسسة، للتأكد من عائدها مقارنة بتكاليفها ومدى مساهمة ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة.

صعوبات الدراسة :

إن مجال البحث لا يخلو من الصعوبات، ومن بين تلك المتعلقة بهذا البحث، قلة المراجع المتخصصة في الموضوع.

المنهج المستخدم:

للإجابة على إشكالية البحث وتحليل أبعادها ، واختبار صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اعتمدت على المنهج الوصفي في الجزء النظري، خاصة في وصف أجزاء الدراسة كالتعاريف والمفاهيم، أما في الجزء التطبيقي فقد تبنت المنهج التحليلي ، مع إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة الجزائرية، متخذة المؤسسة الجزائرية للسباكة بتيارت كعينة.

أدوات الدراسة :

تتمثل هذه الأدوات فيما يلي :

- الدراسة النظرية (البحث المكتبي) الهدف منها هو الوقوف على ما تناولته المراجع العربية و الأجنبية، سواء كانت قديمة أو جديدة في هذا الموضوع ، وكذا مختلف المجالات و الدراسات السابقة؛

- أما بالنسبة للدراسة الميدانية الخاصة بالجزائرية للسباكة بتيارت، فقد تم إجراء مقابلات منتظمة ، مع مختلف الأطراف التي لها علاقة بالموضوع، كما استخدمت التقارير الخاصة بالتدريب وتقييمه على مستوى المؤسسة.

إطار وحدود الدراسة :

إن البحث في تقييم مردودية الدورات التدريبية ليس بالموضوع البسيط، بل هو موضوع تتداخل فيه عدة عوامل وجوانب عديدة للتقييم ، لكن إطار الدراسة يتحدد في معالجة التقييم بعد الانتهاء من التدريب والذي يخص العاملين بالمؤسسة.

كما أن الدراسة الميدانية شملت دورة من بين الدورات التدريبية، التي قامت بها إحدى المؤسسات الجزائرية ألا وهي الجزائرية للسباكة بتيارت خلال سنة 2005.

المصطلحات الهامة في الدراسة :

ترتكز الدراسة على بعض المفاهيم تخص التدريب ، تقييم التدريب و الدورة التدريبية، وهي :

- التدريب : "عملية منظمة مستمرة ، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية و فنية وذهنية ، لمقابلة احتياجات محددة - حالية أو مستقبلية- ، يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير".

- تقييم التدريب : "عملية منهجية منظمة ، تزودنا بالمعلومات الضرورية للحكم على فعالية و مردود الدورات و البرامج التدريبية ، غايته التأكد من عائد الجهود التدريبية المبذولة مقارنة بتكاليفها . كما يعتبر تقييم التدريب تحليلا شاملا و دوريا لأداء برنامج أو دورة تدريبية ما، يعتمد في الحكم على بيانات مولدة من المراقبة، بالإضافة إلى معلومات يتم الحصول عليها من مصادر أخرى كالدراسات، الأبحاث، المقابلات ،استطلاع للرأي".

- الدورة التدريبية : "هي جزء من العملية التدريبية، يميزها زمن محدد و موضوع معين، ووضعت لها مجموعة من الأهداف الواضحة".

هيكل الدراسة:

في هذا الإطار تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول نظرية و فصل تطبيقي :

يعالج الفصل الأول أهمية و دور التدريب في المؤسسة، فتعرضت في مبحثه الأول لماهية التدريب من حيث المفهوم، الأهمية والأهداف، و التفرع إلى التدريب كنظام له مكونات و أنظمة فرعية، أما المبحث الثاني فقد تضمن مبادئ التدريب، مراحل و طرقه، و في المبحث الثالث الموسوم بالتدريب استثمار بشري، تعرضت لإمكانية قياس أنشطة الموارد البشرية ، البعد الاستثماري للتدريب و الاهتمام بعائد التدريب.

أما الفصل الثاني من الدراسة والذي جاء تحت عنوان تقييم فعالية التدريب، فقد تناولت فيه ثلاثة مباحث ، الأول يخص الاحاطة بالإطار العام لتقييم التدريب من تعاريف، مبادئ و الأدوار الوظيفية

في عملية التقييم، أما المبحث الثاني فيعالج مجالات، توقيت وأخطاء التقييم، بعده المبحث الثالث المعنون بالتحضير لتقييم التدريب و إعداد تقريره .

بينما الفصل الثالث الموسوم بنماذج وتجارب تقييم مردودية التدريب، فقد تعرضت خلاله إلى مفهوم تقييم مردودية التدريب، ورأيت من المهم إبراز علاقة التدريب بالجودة ونظام الايزو وأثر ذلك على المؤسسة، ثم تطرقت لبعض النماذج الشهيرة و تجارب بعض المؤسسات في تقييم العائد من التدريب.

أما الفصل الرابع فخصص لتقييم مردودية الدورات التدريبية، و محاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري من خلال التعرض للتدريب و عملية تقييمه في الجزائرية للسباكة بتيارت .

وقد تم اختتام الدراسة بخاتمة تم التطرق من خلالها إلى نتائج اختبار الفرضيات المتوصل إليها، والإجابة عن الإشكالية الرئيسية المطروحة، و الخروج ببعض التوصيات، واقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور للدراسة و البحث مستقبلا.

تمهيد :

لقد أصبح نمو المؤسسات ونجاحها، بل حتى بقاؤها مرهونا بمدى استعدادها لتنمية مواردها البشرية، لأن التغيرات والمستجدات التي يشهدها الاقتصاد العالمي تستدعي مواكبة و اندماجا فعليين وهذا لن يتحقق إلا بالقدرة على الابتكار والإبداع في كل الميادين .

إن المؤسسات الرائدة والقادرة على المنافسة وعلى جميع الأصعدة، هي التي تعد الاستثمار في مواردها البشرية من أولوياتها الاستراتيجية، بمنحها فرصة تجديد معلوماتها وتركيزها معارفها بالإطلاع على المستجدات العلمية والتقنية في مجال تخصصها ووظيفتها وتحسين مهاراتها وتنمية قدراتها الفكرية والإبداعية .

إن الاستثمار في المورد البشري ينصب في الاهتمام بتدريبها تدريباً حقيقياً ، يهدف إلى تحقيق النتائج على مستوى الفرد، المؤسسة والمجتمع.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول البحث في العناصر التالية :

- ماهية التدريب ؛
- مبادئ التدريب، مراحل وطرقه ؛
- التدريب مجال للاستثمار البشري.

المبحث الأول : ماهية التدريب

رغم أن التدريب يؤدي دورا هاما في المؤسسة، إلا أنه لا يوجد تعريف محدد له. كما يوجد تشابك وتشابه بين مصطلح التدريب ومصطلحات أخرى، أدى إلى استخدامات خاطئة لها في أغلب الأحيان.

المطلب الأول : تحديد مفهوم التدريب

أولا : تعاريف حول التدريب

لقد تعددت واختلفت التعاريف حسب وجهات نظر المفكرين ومنها :

"التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل"¹.

"التدريب إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات ، ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين"².

وفي تعريف آخر: "التدريب هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم و قواعد، أو اتجاهات لزيادة وتحسين الأداء"³.

أما الكاتب Raymond Vatier فقد أعطى تعريفا أكثر شمولاً وهو: "التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية، و التي قد يكفون بها مستقبلا، من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة"⁴.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 208.

² - مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص: 232.

³ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000/1999، ص: 167.

⁴ - مخلوف عبد السلام و روشام بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب: التدريب الموجه بالأداء، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004.

اختلفت هذه التعاريف في تحديد طبيعة التدريب ، إلا أنها أوضحت محور التدريب وهم الأفراد، وهدفه تحسين أدائهم ، كما أن له بعد مستقبلي .

وهناك تعاريف أخرى منها :

" التدريب عبارة عن الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات و المهارات والاتجاهات التي يعتقها العاملون في المنشأة، فهي عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذ لنفسه، إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطا مع أهداف المنشأة"¹.

وفي تعريف آخر للتدريب: " عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية ، لمقابلة احتياجات محددة - حالية أو مستقبلية- ، يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير"².

يعتبر هذا التعريف من أفضل التعاريف التي وردت في التدريب ، و ذلك للاعتبارات التالية :

- أوضح أن التدريب عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط و التنظيم، أي إتباع منهجية علمية مبتعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة و الخطأ؛
- أوضح أن التدريب عملية مستمرة، بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية؛
- أبرز أن التدريب محوره الأساسي هو الفرد، وبهذا يمكن أن نفرق بين التدريب و التعليم؛
- أوضح أن التدريب عملية هادفة، إذ أن التدريب هو وسيلة وليس غاية في حد ذاته؛
- أوضح أن التدريب عملية واقعية : توضع البرامج التدريبية وفق احتياجات (حالية ومستقبلية) واقعية، ويجب أن يكون تحديدها دقيقا؛

¹-عبد الهادي الجوهري و إبراهيم أبو الفار، إدارة المؤسسات الاجتماعية:مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2001،

ص:167.

²- حسين يرقى، أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، حالة مركب السيارات الصناعية الروبية (CVI)، رسالة

ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،1995/1996، ص:07 .

- أوضح أن التدريب عملية شاملة : يشمل التدريب كافة فئات العاملين، والمواضيع التي تقع ضمن دائرة اهتمام المؤسسة وأعمالها؛

- أشار إلى أهمية و فائدة التدريب لكل من : الفرد (لزيادة سعادته و إرضائه)، و العمل (لتحسين الكفاية الإنتاجية) والمؤسسة (للوصول إلى الفعالية) والمجتمع الكبير (لتحقيق التنمية).
لكل الاعتبارات السابقة، هذا التعريف من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً لجميع جوانب العملية التدريبية.

ثانيا : ضبط المصطلحات

1 - بعض المصطلحات المشابهة للتدريب :

- إعادة التدريب : يستعمل هذا المصطلح عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة، نظرا لضرورة إلمامه ببعض المعلومات المتخصصة، التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد و ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة، أدخلت على طرق وأساليب العمل¹.

- التكوين : لا يختلف مدلول التكوين عن مدلول التدريب ، ماعدا أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، أما الثاني يسري مفهومه على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة، باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية، فإن التدريب هو الأكثر استخداما، من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة².

¹-Lakhdar Sekiou,Gestion du personnel, 4^{ed}, les Editions d'Organisation, Québec, 1993, p:313 .

²- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص:88.

³- صلاح حوطر، برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب، الرياض، 1991،

- **التأهيل** : يتمركز في جوهره على عمليات التأقلم و التكيف مع الآخرين في العمل، بينما التدريب يتمركز حول الأداء³ ، فالتأهيل عبارة عن أنشطة تقدم للأفراد، لتمكينهم من استعادة قدرتهم على الأداء. **2- العلاقة بين التدريب والتعليم:**

التدريب هو تطبيق المعرفة، ويساعد الأفراد على الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم. أما التعليم فيعمل على إرساء عمليات وأساليب التفكير المنطقي السليم، وليس مجرد تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات . فالتعليم إذن هو فهم المعرفة وتفسيرها ، فهو لا يعطي إجابات

قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن رشيد، يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض، و يتمكن من إدراك و فهم الظواهر المختلفة¹.

وحسب رأي آخر حول التدريب و التعلم: فالأول يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها، أما الثاني فيؤدي إلى زيادة و تعميق المعرفة، أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل². كما أن التدريب يهتم بالفرد نفسه ، أما التعلم فيهتم بموضوع التعلم.

إن الفرق بين مفهومي التدريب والتعليم واضح، إلا أن امتداد الأول للثاني أمر مسلم به، فامتلاك الفرد لرصيد كاف من المعلومات العلمية الضرورية عن العمل الذي يؤديه أمر ضروري. كما توضح لنا نظريات التعلم أن برامج التدريب لكي تكون فعالة، يجب أن تستخدم أساليب متنوعة من التعلم من ناحية لتجنب الملل الذي يمكن أن يصيب المتدرب، ومن ناحية أخرى لتوفير طرق

¹ - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص: 183 .

² - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 345 .

³ - محمد عثمان إسماعيل وحمد مصطفى المعاذ، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990، ص ص: 224-

وأساليب بديلة للتعليم تتواءم مع الأنواع المختلفة من المهارات التي تسعى إلى اكتسابها.

لكن في الواقع العملي يصعب وضع حدود فاصلة بين التدريب والتعلم، فمثلا قد يعد برنامج للتدريب ولكنه في نفس الوقت يتناول موضوعات تتعلق بجوانب المعرفة بصفة عامة، دون أن تتعلق بوظيفة معينة، وكذلك نجد أنظمة التعليم قد تتضمن موضوعات تتعلق بالتدريب، كما يحدث في المدارس الصناعية و الزراعية ولذلك يمكن اعتبار التعليم والتدريب نشاطين مكملين لبعضهما³.

المطلب الثاني: أهمية التدريب وأهدافه

أولا : أهمية التدريب في المؤسسة

تظهر أهمية وضرورة للتدريب نتيجة لعدة عوامل منها داخلية وأخرى خارجية، نذكر منها :

1- عوامل داخلية : حينما تظهر دلائل على الأداء غير الملائم للوظيفة، وبافتراض أن مجهود العامل مرض، يجب تركيز الانتباه على ضرورة رفع المهارات العامل. ومن هذه الدلائل تدني مستوى الأداء، نقص الخبرات والرصيد العلمي، أو عدم تناسبه مع متطلبات ومستجدات العمل. وهناك علامات أخرى قد تشير إلى حاجة العاملين للتدريب مثل ارتفاع معدل الإنتاج المرفوض لعدم مطابقته للمواصفات، أو ارتفاع نسبة العادم خلال العملية الإنتاجية (المخلفات الإنتاجية) أو لارتفاع في معدل الحوادث الصناعية، وأخيرا هناك البعد الخاص بالمستقبل وهو التغيرات المفروضة على العمل نتيجة إعادة تصميم الوظيفة، أو نتيجة تطبيق اكتشافات تكنولوجي جديد¹.

2- عوامل خارجية: تشمل التغيرات السياسية، القانونية والتشريعية، الاقتصادية، التكنولوجية

والبيئية، فهذه التغيرات تؤثر على المؤسسة ومنه على إجراءات وأنظمة العمل، والفرد مطالب

¹ - محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 182.

² - راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 167.

³ - Bruno Herniet , Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise, pour une démarche participative, Revue

بالتكيف معها ويعد التدريب وسيلة فعالة لبلوغ ذلك. فمثلا التغييرات التنظيمية والتوسعات تؤدي إلى تقادم المهارات المكتسبة سابقا من طرف الأفراد ، وتزيد أيضا من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة² لمسايرة التطورات المتلاحقة، كما أن التطورات التكنولوجية التي تزداد دقة وتعقدا تلازمها تحسينات على آليات وعمليات الإنتاج تناسبها دقة وتعقيدا ، وكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيدا ، تطلب ذلك مستوى أعلى من التدريب³. إن ميزة العوامل الخارجية في العصر الحالي التسارع و التلاحق ، لذا لا بد أن يكون التدريب مستمر وجيد حتي يساعد الأفراد في المؤسسة على التحكم في التقنيات الحديثة والمتطورة ، حتى تسير المؤسسة التغييرات.

إن التدريب عملية موجهة للتحسين التقني للوسائل البشرية الضرورية للتحكم في وسائل الإنتاج المستعملة وطرق تشغيل هذه الوسائل¹، فأهمية التدريب تبرز فيما يلي² :

- **زيادة الإنتاجية** : تنعكس زيادة مهارة الفرد و الناتجة عن التدريب على حجم الإنتاج و جودته ؛
- **رفع معنويات الأفراد** : لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات ، يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوعا من الاستقرار النفسي، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد؛

- **تخفيض حوادث العمل** : تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة و المعدات أو ظروف العمل ، ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب

¹ Mokhtar Belaiboud , De la survie à la croissance de l'entreprise, OPU, Alger , 1995, p :152

² عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص ص : 346-347.

³ مخلوفي عبد السلام و روشام بن زيان، مرجع سبق ذكره.

المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث؛

- استمرارية التنظيم واستقراره : استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، ولا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين و المؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب.

ثانيا : أهداف التدريب

استراتيجية التدريب تشتق من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث تعبر عن التوقعات المرجوة لبناء القدرات والمهارات وأنماط السلوك الإيجابي للعاملين، وفق الاحتياجات التي تكشف عنها نظم تقييم الأداء.

فالغاية من التدريب هي تحقيق مجموعة من الأهداف الواقعية و الممكنة التطبيق و منها ³ :

- ضمان التطابق بين قدرات العمال و معارفهم؛
- تكييف المستخدمين مع مهام محددة والتغيرات بالوظائف؛
- استفادة المستخدمين من الترقية في المؤسسة؛
- دعم فعالية كل المستخدمين الجدد باستعمال أحسن التجهيزات ،و بتقليص عدد الحوادث؛
- المساهمة في برنامج التطور وفي سياسة توفير الموارد البشرية للمؤسسة؛
- إحداث أحسن سلوك في العمل،و دعم المواقف الايجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف و الخسائر وكذا تحسين نوعية المنتج وكميته؛
- تدعيم الإحساس بالثقة لكل عامل ولفريق العمل بصفة عامة وتقوية حب وانتماء العامل للمؤسسة؛

- المساعدة و المساهمة في حماية الأفراد ذوي المهام و الوظائف الحساسة(تتسم بالخطورة)؛

- التكيف مع متطلبات منصب العمل والمحيط؛

- تطوير القدرة لدى المتدربين على تحمل المسؤولية و المبادرة في الاقتراح.

أهداف التدريب تختلف من دورة إلى أخرى حسب طبيعة نشاط المؤسسة و الاحتياجات التدريبية،
فمنها:

- الأهداف الاقتصادية: التي تركز على زيادة الإنتاج والمبيعات، تنمية الحصة السوقية وتأكيد المركز التنافسي.

- أهداف تقنية: تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، وسرعة استيعاب التقنيات الجديدة.

- الأهداف السلوكية: بتعديل اتجاهات ودافع العاملين وتنمية رغباتهم في الأداء الأحسن، وتنمية روح الفريق بينهم، وتعميق الإحساس بضرورة خدمة العملاء.

إن التوجهات الحالية للتدريب تهدف إلى إكساب الأفراد قدرات على الإبداع والابتكار ومهارات فكرية عالية المستوى، تجعلهم قادرين على حل المشاكل التي تواجههم في العمل بسرعة، ومواكبة التحديات المتمثلة في متطلبات العمل المتغيرة .

إن أهداف التدريب مترابطة ومتداخلة مع بعضها البعض، بشكل يصعب معه الفصل بينها أو الاكتفاء ببعضها ، وذلك لأن كل هدف يكمل الأهداف الأخرى.

المطلب الثالث : نظام التدريب وأنظمتة الفرعية

أولا : نظام التدريب

1- تعريف نظام التدريب:

إن مفهوم النظام: "هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحداً"¹. فالتدريب عبارة عن نظام متكامل ، يؤدي مهمة معينة بطريقة منهجية منظمة لبلوغ أهداف محددة، واضحة ودقيقة، يتكون من مجموعة عناصر ترتبط ارتباطا وثيقا فيما بينها.

2- عناصر نظام التدريب:

يعد نظام التدريب بالغ التعقيد، فهو يتكون من أجزاء تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهدافه ومن بينها :

- المدخلات : هي العناصر التي يتم إخضاعها لعمليات تحول ، فتتغير طبيعتها الأولى لتصبح مخرجات التدريب، وتتمثل فيما يلي² :
- المدخلات الإنسانية: تتمثل في كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التدريب.
- مدخلات مادية : تتمثل في الموارد غير البشرية كالأموال،المعدات ،التجهيزات ...
- مدخلات معنوية : تتمثل في المعلومات والمواد التدريبية التي تقدم للمتدربين .
- العمليات : مجمل الأنشطة التي تقوم بتحويل مدخلات التدريب السابقة إلى مخرجات، بغرض تحقيق أهداف النظام وتتمثل في³ :
- التحضير للتدريب: من تشخيص للبيئة، تحديد الاحتياجات التدريبية والأهداف، تصميم مخطط التدريب.

- التنفيذ: هو ترجمة لما خطط له بالأعمال والأنشطة.

- التقييم : يتمثل في متابعة ومراقبة سير الأنشطة وعملية التدريب مقارنة بما خطط له .

- المخرجات : تتمثل في سلسلة الإنجازات المحققة من مهارات وقدرات اكتسبها المتدربون،

وهي¹:

¹- فؤاد الشيخ سالم وآخرون ،المفاهيم الإدارية الحديثة، ط5، مركز المكتب الأردني،الأردن، 1995، ص : 55.

²- حسين يريقي ، مرجع سبق ذكره، ص ص : 43-44.

³- لمزيد من التفصيل أنظر : Christophe Parmentier ,L'essentiel de la formation : préparer, animer, evaluer ,

- المخرجات الإنسانية: وهم المتدربون ، ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة ، كتغيير في بعض خصائص الشخصية أو الزيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تجديد لقدراتهم.

- المخرجات المادية : هي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد اكتساب الخصائص الجديدة.

- مخرجات معنوية : تتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعامل المتدرب، الذي ينعكس بدوره على الجانب المادي.

- الأهداف : هي النتائج المراد بلوغها، وبالنظر إلى الهدف الذي يعد أساس أي نظام، هناك شروط يجب مراعاتها عند وضعه وهي التعبير الكتابي والرقمي، الوضوح، الاقتناع والاتفاق مع قيم المجتمع و قيم المؤسسة، التناسق والتكامل مع الأهداف الكلية للمؤسسة وأهداف إدارتها وأقسامها، والواقعية والقابلية للقياس الكمي والنوعي والتكاليفي، والتوجيه نحو التحسين والقابلية للتغيير والتطوير².

- البيئة : التدريب نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمجموعة من الظروف بما تحويه من فرص وقيود ، والتي تعرف بالبيئة المحيطة، فالبيئة الداخلية تتمثل في العامل البشري، التكنولوجي، القيم السائدة وتوجهات النظام و الأنظمة واللوائح ، أما البيئة الخارجية فتمثل المحيط الذي يوجد فيه نظام التدريب والمؤسسة ككل. وهذا المحيط يتكون من ظروف سياسية، تشريعية وقانونية، اقتصادية، اجتماعية، ايكولوجية وتكنولوجية .

- التغذية العكسية : عبارة عن معلومات يقدمها النظام عن مخرجاته بهدف تعديل مدخلاته أو عملياته،

ويتم ذلك بمقارنة مخرجاته من حيث نوعية خصائصها مع الأهداف والمعايير الموضوعية.

¹- حسين يريقي ، مرجع سبق ذكره، ص : 48.

²- علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1984، ص:09.

- **ذاكرة النظام**¹: هو مركز المعلومات ، ترد إليه الأرقام والمؤشرات و البيانات التي توضح النتائج التي حققها النظام ، إذ أنه يتخذ قراراته ويضع أهدافه و يرسم خطته و يصمم برامجه و يقيم نتائجه، بناء على البيانات التي توفرها له الذاكرة ، ويتوقف نجاح هذه القرارات إلى حد كبير على دقة البيانات المتاحة و كفاية كميتها و ملاءمة نوعها و حسن توقيتها ودرجة جودتها و علاقتها بالقرار المراد اتخاذه.

ثانيا : الأنظمة الفرعية للتدريب

يضم التدريب كغيره من الأنظمة مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف وهي¹:

- **وظيفة الإرشاد** : تعمل على ملاءمة وتكييف نظام التدريب مع محيطه ، فتقدر التغيرات المحتملة ، بتحديد الكفاءات والتكاليف، تنظم للحصول على أحسن أداء للنظام، مع الحرص على تناسق وتكامل نظام التدريب مع الأنظمة الأخرى داخل المؤسسة؛
- **وظيفة التسوية** : مهمتها العمل على برمجة الأنشطة، تكييف وظيفة الإنجاز عند تغير معطيات المحيط، كتغير في المدخلات ، تعديل في طلبات الزبائن، أو عند حدوث طارئ في الإنجاز كالتأخر. فالنظام الفرعي للتسوية يهتم بتسيير الإنجاز في إطار الأهداف المحددة، وتستمد المعلومات من وظيفة المراقبة؛
- **وظيفة الإنجاز** : انطلاقا من مدخلات تقوم بتحويلها إلى مخرجات بإضافة قيمة ، فهي تعمل على تحقيق الأنشطة و عمليات التدريب المخطط لها بدقة ؛
- **وظيفة المراقبة** : هدفها تجميع وتحويل المعلومات المهمة لوظيفتي الإرشاد و التسوية ، و

¹- حسين يريقي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 55 .

² - Jaques Soyer ، Fonction formation, 2^{ed}, Editions d'Organisation,Paris , 2001, p:19

تحليلها ، ثم مقارنتها مع المعايير الموضوعية وتحدد الانحرافات الحاصلة.

إن هذه الأنظمة الفرعية تتكامل فيما بينها ، لتحقيق أهداف نظام التدريب .

المبحث الثاني : مبادئ التدريب، مراحل وطرقه

للتدريب مبادئ لا بد من مراعاتها حتى تحقق فعاليته ، كما أنه يتم على مراحل وينفذ بطرق مختلفة، وهذا ما سنتطرق له من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول : مبادئ التدريب الفعال

أولاً : مبادئ يحرص عليها المدرب

إن الحرص على تطبيق المبادئ والنظريات المتعلقة بالتعلم، تعد مقومات لتحقيق الفعالية التدريب، ومنها:

- التكرار: التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها، وعلى شخصية المتعلم وعلى الطرق المستخدمة في التدريب. ووجد أن التدريب المتقطع يعد أكثر فعالية من التدريب المستمر، فالتكرار الموزع أفضل من التكرار المركز، ويساعد على سرعة الحفظ¹.

- الإرشاد و التوجيه : إرشاد المتعلم إلى الطرق الصواب فيه اقتصاد للوقت والجهد حيث يتعلم الاستجابة الصحيحة من أول محاولة بدلاً من تعلم الأمور و الحركات الخاطئة ، ثم يبذل بعد ذلك جهداً مضاعفاً لإزالة العادات الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك الحركات الصحيحة.

- الطريقة الكلية والجزئية في التدريب : إن الطريقة الكلية تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية . لكن لم تتوصل البحوث

¹ - عبد الرحمن محمد العيسوي، علم النفس والإنتاج، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1982، ص:62 .

² - عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره ، ص :349.

إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة، أم تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته²، لكن وحتى تتحقق فعالية التدريب على المدرب أن يستهله بشكل عام وتقريبي ثم يتدرج إلى الأمور الدقيقة التفصيلية المعقدة. فمن البديهي أن العمل البسيط يعطى دفعة واحدة حتى تكتمل الصورة لأدائه، أما المعقد من الأفضل فصله إلى أجزاء .

- **انتقال أثر التدريب** : يعني إمكانية الاستفادة مما تدرّب عليه الفرد في المواقف سابقة على مواقف لاحقة، أو بتطبيق الخبرات التي اكتسبها في ميدان معين على ميادين أخرى جديدة.

- **مراعاة الفروق الفردية** : إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح و الإتجاهات لها أثر كبير على التدريب، فيجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد¹. فعلى المدرب أن يراعي الفروق الشخصية بين المتدربين كسرعة الاستيعاب والفهم، وكل المتغيرات التي قد تؤثر على عملية التعلم. فرغم أن التدريب الجماعي أقل تكلفة، إلا أن تصميم برامج تتلاءم وتأخذ في الاعتبار الفروقات بين المتدربين سيسهم بشكل جيد في تحسين و تفعيل التدريب. - **يجب أن يتساوى معدل التدريب مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه**: فكلما كان معدل التدريب بطيئاً بالنسبة لقدرة الفرد على التعلم كلما كان الفاقد أكبر وتقل مردوبيته².

ثانيا : مبادئ تحرص عليها المؤسسة أو إدارة التدريب

يهتم القائمون على التدريب أولاً بمراعاة أهداف المؤسسة ، إلى جانب مجموعة من المبادئ منها:

- **توفر الحافز والدافع لدى المتدرب** : تتوقف فعالية البرامج التدريبية على وجود نظام للحوافز ،

¹- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1987، ص: 153.

²- عبد الهادي الجوهري و إبراهيم الفار، مرجع سبق ذكره، ص : 172، بتصريف.

³- عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره، ص: 348.

لحث الأفراد على المشاركة في البرامج التدريبية، وعلى تطبيق محصلتهم من التدريب في أداء وظائفهم وتعديل سلوكياتهم. مدى استفادة المتدرب من التدريب وجديته في المشاركة ، يظهر بإجراء امتحان تقييمي أو من خلال تمكنه من حل مشاكل في العمل كانت موضوعا للبرنامج التدريبي. وللرفع من عائد التدريب من المهم ربط مدى تطبيق الأفراد لما اكتسبوه بنظام للثواب و العقاب، فمهمة الإدارة العليا في المؤسسة أن تعمل على تقوية الحافز والدافع لدى الفرد ، من خلال نظام فعال للحوافز، فكلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم و اكتساب المعارف و المهارات الجديدة³.

- يجب أن يكون التدريب مخططا ، مجدولا ، منفذا ومقيما بطريقة منهجية : فيجب أن تحتوي خطة التدريب على قائمة الأفكار و المهارات الأساسية للعمل الذي يدرّب من أجله الشخص وتوضح الوقت المطلوب تقريبا في المتوسط للتدريب الكامل، كما يجب أن توضح تواريخ إتمام كل بند من بنود خطة التدريب ، ويمكن أن يعدل الجدول فيما بعد ليناسب المعدل الذي يتعلم الشخص حسبه أو عندما تنفذ خطة التدريب يمكن استخدامها للمراجعة وإضافة الملاحظات المناسبة، وفي النهاية يجب التأكد من نجاح التدريب عن طريق عملية التقييم¹، فمعرفة النتائج تسمح للمتدرب بتقدير مستوى أداءه للعمل، بادراك نقاط القوة و الضعف في أدائه ، وتعطيه دافعا نفسيا للتدريب .

- الاعتبار المالي: لا يعتبر التدريب مجالا للتسوق فيه للحصول على أفضل سعر أو تكلفة ، فلا بد أن ترتبط تكاليف التدريب بالأساليب التدريبية المتبعة من أجل تحقيق الأهداف ، كما ترتبط بالوقت والجهد الذي ينفقه المدرب في تدريب الأفراد. إضافة إلى مختلف التكاليف كالنقل ، المطبوعات والأجهزة والمعدات المتدرب عليها .

¹ - عبد الهادي الجوهري و ابراهيم الفار ، مرجع سبق ذكره،ص:173.

² - حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليتيه ، بناء البرامج التدريبية و تقويمها، دار الشروق، عمان،2002، ص ص:22-23، بتصرف.

- الاختيار الجيد للمدربين : يجب اختيار المدربين وفق شروط موضوعية كالتخصص، الكفاءة و الخبرة. - الاختيار المناسب لمكان التدريب: إن المكان المناسب لتنفيذ العملية التدريبية له دور كبير في تفعيلها. - تجهيز مكان التدريب بالمستلزمات التدريبية الضرورية و الحديثة : إن تنفيذ التدريب بفعالية يتطلب تجهيزات معينة و ملائمة من حيث الأثاث مثل الألواح الخشبية، والورقية، وآلات عرض الأفلام والصور والشاشة الملحقة بها إلى الفيديو بكل مستلزماته، و حواسيب من أجل التطبيق، ووجود مركز مصادر تعلم معد إعدادا جيدا بحيث يوفر قاعدة معلوماتية جيدة للمتدربين.
- الاختيار العلمي للمتدربين وفق الحاجات التدريبية : فيجب تصميم التدريب بحيث يكون ملائما للأشخاص المتدربين والحاجات التدريبية للمؤسسة².

المطلب الثاني : مراحل دورة التدريب

أولا : التحضير للتدريب

يبدأ التحضير بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتبر نقطة البداية في نشاط التدريب، حيث يقوم المسؤول عن إعداد خطة التدريب بجمع مجموعة من البيانات التي تمكنه من إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات العاملين، تتناسب مع ظروف وإمكانيات المؤسسة¹.

فالتحضير للتدريب يضم عنصرين هما :

1- الاحتياجات التدريبية : تحدد بوجود فجوة بين الأداء الفعلي للعمال وبين متطلبات الوظيفة أي الأداء المعياري، وقد يقوم الموظف أو الرئيس المباشر أو إدارة التدريب بتحديد هذه الاحتياجات، التي تدل على أن بعض الأفراد تنقصهم المعرفة والخبرة و التي يمكن أن يحصلوا عليها بواسطة التدريب²، كما تدل أيضا على وجود مشكل يتطلب حله أو عن هدف يراد الوصول إليه والوسيلة هي التدريب³.

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال :

- تحديد معيار مرجعي للمهارات اللازمة لأداء الأعمال والتي تلبي أهداف المؤسسة، فتنخيص البيئة الداخلية والخارجية يبرز نقاط الضعف والتهديدات في مهارات وقدرات الأفراد، مقارنة بمهارات وقدرات الأفراد في مؤسسات منافسة لها ؛

- إعطاء المورد البشري فرصة المطالبة بالتدريب، سيساهم بشكل فعال في تحديد الخطوط الأساسية لصياغة خطط التدريب في ظل ظروف العمل الراهنة.

تتنوع الحاجات التدريبية إلى⁴ :

- حاجات شخصية : يتم تسمية الحاجة التدريبية بالحاجة التدريبية الشخصية ، عندما يسعى الفرد

لتحقيق

هدف ما في حياته سواء داخل أو خارج المؤسسة ، لكن ليس له علاقة مباشرة بأهداف المؤسسة، و يرى أن التدريب سيساعده على تحقيق هدفه.

- حاجات فردية : يتعلق بحاجة نابعة من مشكل أو هدف يخص الفرد، في حدود المنصب المشغول

حاليا

أو للحصول عليه مستقبلا، مع موافقة الرؤساء المباشرين و إدارة المؤسسة.

- حاجات جماعية : تتعلق بالجماعات وفرق العمل ،وتخص كل الموارد البشرية لوحدة أو القسم .

2- خطة التدريب : هي مجموعة من الترتيبات الخاصة بأنشطة التدريب مصممة للمستقبل ، وهي

ترجمة عملية لسياسة التدريب* . ويتم تحضير الخطة التدريبية بجدد وتحليل الاحتياجات، بعده

تحضير البرامج التدريبية استنادا إلى الأهداف المراد بلوغها، تجميع البرامج في خطة عامة هي

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص:

201-202 .

²- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002/2003 ، ص : 472.

³- Jacques Soyer , OP.cit, p : 126

⁴-Ibid, p :127

خطة التدريب الخاصة بالمؤسسة المصادقة عليها .

إن التخطيط للتدريب يأخذ ثلاث مراحل أساسية هي :

- مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن: هذه المرحلة مهمة جدا لتحديد نقطة انطلاق البرنامج التدريبي بعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمؤسسة والأفراد المراد تدريبهم.
 - مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات : هي مرحلة تتم فيها دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والطبيعية والبشرية وتحديد حجم احتياجات التدريب عند تحديد البرامج والجدول الزمني للتنفيذ.
 - مرحلة تعيين واختيار الجهاز التدريبي : سواء كان داخل المؤسسة أو من خارجها، فاختيار الجهاز التدريبي يتم وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمتدربين.
- كل هذه المراحل الثلاث تشكل الدراسات الأولية التي تجريها المؤسسة أو الأشخاص الموكل لهم عملية التخطيط للبرنامج التدريبي، وفي هذا الصدد يقول: « وليم تريسي » " إن الخطوات الأولى في تصميم نظام تدريب وتطوير متكامل لمنظمة ما هي إلا تحديد الاحتياجات الحالية للتدريب والتطوير، بشكل دقيق وتحديد متطلبات التدريب المستقبلية"¹.

ثانيا : تنفيذ التدريب وتقييمه

التنفيذ هو القيام بالعملية التدريبية من خلال إعطاء دفع وحركية للبرامج المخطط لها، فبعد المصادقة على خطة التدريب، تصبح وثيقة عمل ليس فقط لفريق التدريب، بل لكل مسؤول عن ضمان سير المخطط، فتنفيذ التدريب يتطلب تعاون وثيق ومتناسق، واهتمام المؤسسة ككل، حتى يتم في ظروف جيدة.

*سياسة التدريب هي: مجموعة المبادئ و القواعد التي تحكم النشاطات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة، تخدم هدفا مزدوجا يتمثل في ملاءمة المورد البشري للتغيرات الهيكلية و شروط العمل التي تفرضها التطورات التكنولوجية والاقتصادية؛ وتحديد والسماح بتطوير التجديدات والتغيرات التي تحدث في المؤسسة.

إن مسؤولية سير الخطة تقع على عاتق أفراد ينتمون إلى مصلحة التدريب ، مكلفون بما يلي² :

- تحليل الطلب ومتطلباته، أي موضوع التدريب وأهدافه مع توثيق دقيق ومحدد لها؛

- تصور حالة المتدربين مستقبلا، أي ما يكونوا عليه بعد التدريب؛

- تحديد الاستراتيجيات واختيار الوسائل المناسبة؛

- أخذ التغييرات المحتملة في الحسبان وتصميم مخطط لذلك؛

- تحديد الإمكانيات وشروط الإنجاز؛

- تحديد طريقة وأسلوب التقييم؛

- تحضير سجل التكاليف و أي شراء محتمل لخدمات خارجية ؛

- جدولة الدورات التدريبية وانطلاق التبرصات و النشاطات؛

- متابعة التطبيق والإنجاز و تقييم مختلف الأهداف.

يهم المؤسسة أن يتم التدريب بضمان مردود ايجابي ، لذا تتبع عملية تنفيذ التدريب بعملية

التقييم* ، للوقوف على مدى تحقيق الأهداف و تلبية الاحتياجات .

المطلب الثالث : طرق التدريب

يجب اختيار طريقة التدريب بحيث تتناسب وتتلاءم مع الأهداف المراد تحقيقها و طبيعة الدورة

التدريبية، كما تتدخل عناصر أخرى كالموارد والإمكانيات المتاحة للمؤسسة، عدد المرشحين

للتدريب وميزاتهم، مستواهم .

¹-كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية ، مركب السيارات الصناعية (CVI) بالروبية،

مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص: 46.

-Jacques Soyer,OP.cit,

وقد تختلف طرق التدريب وتتباين بين التقليدي و الحديث ، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي :

أولاً : الطرق التقليدية

تلجأ المؤسسة إلى إتباع عدة طرق للتدريب شاع استعمالها ، وهي طرق عادية لا تستخدم فيها

التقنيات الحديثة للتدريب و التعلم، وتتمثل في :

1- التدريب في مكان العمل¹:

يعتبر من أكثر طرق التدريب استعمالاً، لبساطتها، ويعتقد أنه أقل تكلفة ويتم عن طريق:

- **الرئيس المباشر** : يتم تدريب الفرد في نفس مكان العمل وفي ظروفه الواقعية و خلال وقت

العمل، تحت إشراف رئيسه المباشر، الذي يوجهه ويصحح أخطائه فوراً .

من مزايا هذه الطريقة التقليل من تكاليف التدريب ، والتصحيح الفوري لأي قصور في أداء العمل

من طرف المتدرب ، بينما يعاب عليها انشغال الرئيس المباشر بأداء مهامه الوظيفية ، دون منح

الوقت والاهتمام الكافيين للمتدرب.

- **التدريب عن طريق عامل ذا خبرة** : قد يتولى عملية التدريب عامل يشهد له بالكفاءة والخبرة

الطويلة في أداء عمله ، فيقوم بتقديم المعرفة والمهارة للمتدربين من خلال الوصف، الإيضاح،

الشرح والتطبيق.

مزايا هذه الطريقة تدريب العامل في بيئة عمله، نقل الخبرة والاستفادة منها ، لكن يعاب

عليها عدم

اهتمام المدرب بالمتدرب، فقد لا يمنحه الوقت الكافي للتعلم، مع احتمال نقل تجارب خاطئة

للمتدرب عن طريق العمل، عدم وجود ضوابط علمية وموضوعية لمتابعة عملية التدريب .

* سنتطرق لعملية تقييم التدريب بالتفصيل في الفصل الثاني. .

¹ - محمد سعيد سلطان ، مرجع سبق ذكره، ص ص :195-197 ، بتصرف.

- التدريب تحت توجيه وملاحظة المشرف : جاءت لسد النقص في الطريقتين السابقتين ، ظهرت هذه الطريقة خلال الحرب العالمية الثانية كمدخل منظم لتأهيل المشرفين بطريقة علمية بغرض التدريب أثناء العمل. يمتاز بكونه تدريب تحت التوجيه المنظم والملاحظة المستمرة من قبل المشرف للمتدرب.

2- التدريب خارج مكان العمل:

تدريب العاملين في مركز للتدريب تابع للمؤسسة أو من خارج المؤسسة، و من طرقه :

- المحاضرات : تعتمد على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمي و مباشر للمتدربين، تستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها بشكل مباشر و يستوجب أسلوباً معيناً في عرض المعلومات . ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر و تمكنه من الموضوع ، ولكن لها عيوب منها أنها تفشل في تحقيق عنصر الممارسة و التطبيق ؛

- التطبيقات العملية : يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحاً لهم طريقة وإجراءات الأداء و العمليات، وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات و أجهزة ميكانيكية¹؛

- الحالات الدراسية : تستخدم في التدريب على المواضيع التي يواجه المتدرب فيها بموقف عملي معين، ويتطلب منه دراسته و تحليله واستخراج المؤشرات والدلالات منه، وصولاً إلى تقدير أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه. ومن خلال ذلك يستطيع المتدرب بتوجيه من المدرب، أن يكشف المبادئ و الأسس العلمية المتصلة بالمشكلة محل البحث. من مزايا هذه الطريقة قدرة

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ص : 198-199.

المتدرب على التحليل، وما يتم استنتاجه سيرسخ في ذهنه وقد يؤثر على سلوكه مستقبلاً؛

- **الدراسة المبرمجة:** قد يأخذ التدريب شكل كتيبات، أو مراجع تحوي مادة علمية مبرمجة و مرتبة بطريقة منطقية متسلسلة، أو عن طريق أجهزة تعليمية. تقوم بتركيز المادة العلمية التدريبية المراد تعليمها على مراحل ، و على درجة عالية من التنظيم، كما يعطي المتدرب معلومات مرتدة شبه فورية، عن ما إذا كانت استجابته صحيحة أو خاطئة؛

- **تمارين المحاكاة:** إن المحاكاة هي تقليد الواقع أو تمثيله، بوضع المتدرب في مكان له نفس خصائص،

و ظروف المكان الفعلي للعمل، فهي طريقة فعالة لكن مكلفة جداً.

يتم استخدام هذه الطرق جميعها أو بعضها حسب ما تقتضيه طبيعة الدورة التدريبية.

ثانياً : الطرق الحديثة

إن استفادة مجال التدريب من الوسائل التي اخترعها العلم وفرتها التكنولوجيا كبيرة¹، فقد أدت إلى حدوث طفرة نوعية فيما يخص طرق التدريب تعرف بتكنولوجيات المعرفة، وقد عرفتها الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية على أنها: "استخدام التكنولوجيا الالكترونية لتقديم المعلومات و إتاحة الفرصة لتنمية وتطوير المهارات و المعارف الإنسانية"².

وقد تزايد استخدام التكنولوجيات الحديثة كطرق للتدريب ، لأن المؤسسات المعاصرة تهتم بتطبيق الكفاءة بالتدريب، الأداء الجيد والتميز، الإنجاز الدائم و المستمر . إن اهتمام المؤسسات العالمية

¹- محمد العيد الأشقر، التدريب و التكنولوجيا، مجلة الصلب العربي، دمشق، العدد228، مارس 1994، ص:04، بتصرف.

²- عبد الرحمان توفيق،تقييم التدريب:المردود والعائد على الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة،1998، ص

بالإبداع في التدريب جعلها تتجه بل تعتمد كلياً على الوسائل التكنولوجية التعليمية في تنفيذ التدريب بدلاً من الفصول التعليمية. ومن الوسائل الحديثة في التدريب وسائل الإعلام المتعددة، الأنظمة وشبكات الإنترنت، المؤتمرات الالكترونية عبر الأثير¹.

المبحث الثالث : التدريب، استثمار بشري

يعتبر التدريب من بين المجالات الهامة للاستثمار في المورد البشري ، تتفق عليه المؤسسات الرائدة في السوق العالمية أموالاً باهضة نظراً للفوائد العائدة منه.

المطلب الأول : إمكانية قياس أنشطة الموارد البشرية

أولاً : صعوبة قياس أنشطة الموارد البشرية

إن للموارد البشرية قيمة اقتصادية يمكن أن تقاس، لكن بصعوبة نظراً لخصائصها، فالفرد مورد وليس أصلاً قابل للتملك كباقي الأصول الأخرى². ومن بين الصعوبات التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار وفي الحساب عند تطبيق المفاهيم الاقتصادية على الموارد البشرية، نذكر³:

1- اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي: ومن أمثلتها :

- عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية، فيستحيل بيعه

كالآلات؛

¹ - عبد الرحمن توفيق ، مرجع سبق ذكره، ص :553

² - نوال بن عمارة ومسعود صديقي، محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/10 مارس 2004.

³ - رابحة حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002، ص ص : 82-84،

بتصرف.

- عدم اهتلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية؛

- يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتاً أطول نسبياً، عن وقت الاستثمار المادي.

2- **النقص في البيانات الأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري:** يكمن ذلك

النقص

في مجال الموارد البشرية مثل :

- صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أو الحصول على حجم عينة كافية للأفراد الملتحقين

بالبرامج التدريبية للوصول إلى حسابات محددة ونهائية للتكلفة؛

- اعتماد القيمة الحالية للاستثمار في رأس المال البشري، على معرفة دخل الأفراد الخاضعين

للدراسة،

ودخل المجموعة المستخدمة للمقارنة؛

- صعوبة تحديد أثر التدريب على أجور و إيرادات الأفراد، في ظل غياب معايير البحث

التجريبي المحكم القائم على عزل تأثير المتغيرات الأخرى؛

- صعوبة تحديد معدل الخصم المناسب و اللازم ، لحساب القيمة الحالية لرأس المال، الذي يعد

الفصل في نجاح أو فشل أي برنامج.

3- **صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة:** سواء تلك المخصصة للاستهلاك أو المخصصة

للاستثمار ؛

- **صعوبة تقييم وقياس المنفعة المحققة من الاستثمار البشري:** بسبب كثرة المتغيرات التي تطرأ

على العامل، خاصة المتغيرات الإنسانية والمتعلقة بسلوكه ، قيمه و اتجاهاته.

رغم الصعوبات إلا أن الدراسات توصلت إلى إيجاد سبل لحساب العائد من الاستثمار البشري بما فيه التدريب، وقد استخدم الباحثون العراقيين المذكورة كوسائل لتقييم برامج تنمية الموارد البشرية، واستعملوها كحلول تزيد من فعالية البرامج وتحسين مردوديتها.

ثانياً : حلول لتطبيق المفاهيم الاقتصادية على الموارد البشرية

للتغلب على قيود تطبيق المفاهيم الاقتصادية على الموارد البشرية يقترح مستويان من الحلول :
الأول يخص جانب المفاهيم ، يقترح تغيير نظرة المؤسسات إلى مواردها البشرية ، واعتبارها مصدراً للقيمة والاستثمار فيها سيجلب منافع هامة للمؤسسة وان استدعى ذلك أمداً طويلاً؛ أما الثاني فيخص القصور في النواحي المنهجية والتطبيقية للبحوث.

يمكن اقتراح الحلول التالية¹ :

- الاهتمام باستخدام و تطبيق التصميمات التجريبية المحكمة ، والتي تمكن من معالجة الصعوبة في تتبع

الأثر الصافي للتدريب على مهارات وإيرادات الأفراد بعزل المتغيرات الأخرى كالخبرة ؛

- الاهتمام بقياس التكلفة و المنفعة غير المباشرة للتدريب ، فبالرغم من صعوبة قياسها إلا أنه يجب تضمينها في حسابات التكلفة والمنفعة الكلية للتدريب حتى تعكس القيمة الحقيقية لها. وبالنسبة للمنافع يجب الاهتمام بقياس المنافع غير المادية المحققة من التدريب والتي قد يكون لها تأثير أقوى من المنفعة المادية أحياناً، ويمكن قياسها عن طريق استطلاع لاتجاهات المتدربين؛

- الاهتمام بإدخال بعض المعايير غير المادية عند حساب العائد على الاستثمار البشري، لأن الطبيعة الاجتماعية للفرد تؤثر في نوعية الاستثمار الذي يمكن أن يقوم به لتنمية و تحسين مهاراته، وبالتالي في مقدار العائد الذي يمكن أن يحققه من خلال هذا الاستثمار؛

- الاتجاه بالدراسات والأبحاث في مجال الاستثمار البشري إلى الأبحاث التي تغطي سلسلة زمنية أطول نسبيا ، نظرا لطول الوقت الذي يتطلبه تتبع الآثار المترتبة على الاستثمار البشري.

المطلب الثاني : التدريب مجال للاستثمار البشري

أولا : مفهوم الاستثمار البشري

يعتبر المورد البشري مصدرا للقيمة ، فهو العنصر المحرك في العملية الإنتاجية وللتنمية

الاقتصادية

والاجتماعية. فعلمية التنمية في أي مجتمع، ترتبط دائما بحجم تراكم رأس المال البشري ومعدله، فالحاجة إلى القوى البشرية ذات المستوى العالي من الكفاءة و التدريب تتزايد باستمرار.

كما يمثل العنصر البشري العمود الفقري لعمليات التنمية بأبعادها المختلفة، فهو القادر على التطوير والتجديد والخلق والإبداع ، فالإنسان بفكره و طاقاته يعد أهم العناصر الإنتاجية الفعالة، بل أنه يبقى دائما عصب الإنتاج الرئيسي مهما تقدمت أساليبه الفنية، فهو الذي يملك الطاقة غير المحدودة ، والتي إن أحسن استخدامها و توظيفها وتطويرها من خلال التعليم الواعي و التدريب المستمر تتحقق أعلى معدلات التنمية، وأصبح بمثابة القوة الدافعة في سبيل التقدم والرقى¹.

فيشير مفهوم الرأس مال البشري إلى " مجموعة المعارف و المهارات و الخبرات ، وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى الفرد أو جماعة عمل معينة"².

وتقوم نظرية الرأس مال البشري على فرضية أن الفرد يقوم بالاستثمار في هذا الرأس مال وتراكمه من أجل الحصول على إيرادات . فالاستثمار في الرأس مال البشري يهدف إلى الحصول على مدا خيل أكثر من التكاليف التي أنفقت، ويمكن أن يقوم به الفرد لذاته أو المؤسسة لموظفيها بالتدريب .

إن نتاج الاستثمار البشري لا ينعكس على الإنتاجية وحدها، بل يظهر أثره أيضا بالقدرة على

¹- راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ،مرجع سبق ذكره، ص ص :85-86.

تحسين نوعية الإنتاج و الاستخدام الأكفأ للموارد الاقتصادية، وهكذا فان الحصول على أقصى إنتاج ممكن وتقليل التكاليف هي المحصلة النهائية الطبيعية المتوقعة، وعليه فان التعليم والتدريب يوفر للدولة القدرة على التعامل مع حالة المنافسة في الأسواق الدولية³.

ثانيا : البعد الاستثماري للتدريب

يعتبر المورد البشري أهم أصل في أي مشروع ، نظرا لإنتاج إيرادات ، لذا كانت تنميته أمرا ضروريا، و بالمقابل يتطلب ذلك تخصيص جزء من الموارد المتاحة للمؤسسة، على أمل تحقيق عوائد مستقبلية . ومن المؤكد أن إدارة المؤسسة لا تعتمد إنفاق مثل هذه النفقات ما لم تتوقع أن تحصل مقابل ذلك على إيرادات تزيد أو تتعادل مع هذا الإنفاق ، و إلا كان ذلك تصرفا غير رشيد . فالإنفاق على تدريب الموارد البشرية من طرف المؤسسة يهدف إلى رفع مستوى أدائها وإنتاجيتها مستقبلا ، مما سيؤدي إلى زيادة إيراداتها ، أي أن الإنفاق على التدريب هو جزء من الموارد المالية الحالية للمؤسسة على أمل تحقيق عوائد متوقع الحصول عليها في المستقبل ، خلال الفترة التالية للتدريب و الفترات المحاسبية التالية لها مستقبلا .

رغم أن معدل الخطر فيها كبير و فترة الاسترداد طويلة نسبيا . إلا أن اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية- التدريب- تعد أفضل من الاستثمار في الموارد المادية لطول فترة الخدمات التي

1- منال طلعت محمود، الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2003، ص : 166.

2- الهادي بوقفلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل تأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية

البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

3- وصاف سعدي و عوديا مولود، الاستثمار البشري كمحدد أساسي لنمو القطاع التصديري، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص

الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/10 مارس 2004.

يمكن الحصول عليها في الأولى عن الثانية¹.

التدريب ليس له معنى إلا إذا استمر طول حياة المؤسسة، فالمؤسسة مطالبة بالبحث عن الأداء الشامل الذي لا يخص فقط الأداء المالي (المر دودية المالية) وعلى المدى القصير ، ولكن الأداء الشامل وعلى المدى البعيد. فالاستثمار في التدريب هو استثمار على المدى البعيد ويخص المؤسسة ككل².

إن التدريب استثمار حقيقي يجب تحقيقه حتى يسمح للمؤسسة بالتطور ، ولا بد أن يمتاز بالاستمرارية والشمولية حتى يحقق عوائد ملموسة .

يعتبر الاستثمار في التدريب أحد مكونات الاستثمارات الكلية. فالتدريب إذا هو أحد هذه المتغيرات المرتبطة بمسألة الأداء التي يجب على المؤسسة مراعاته و العمل على تحسين فعاليته¹.

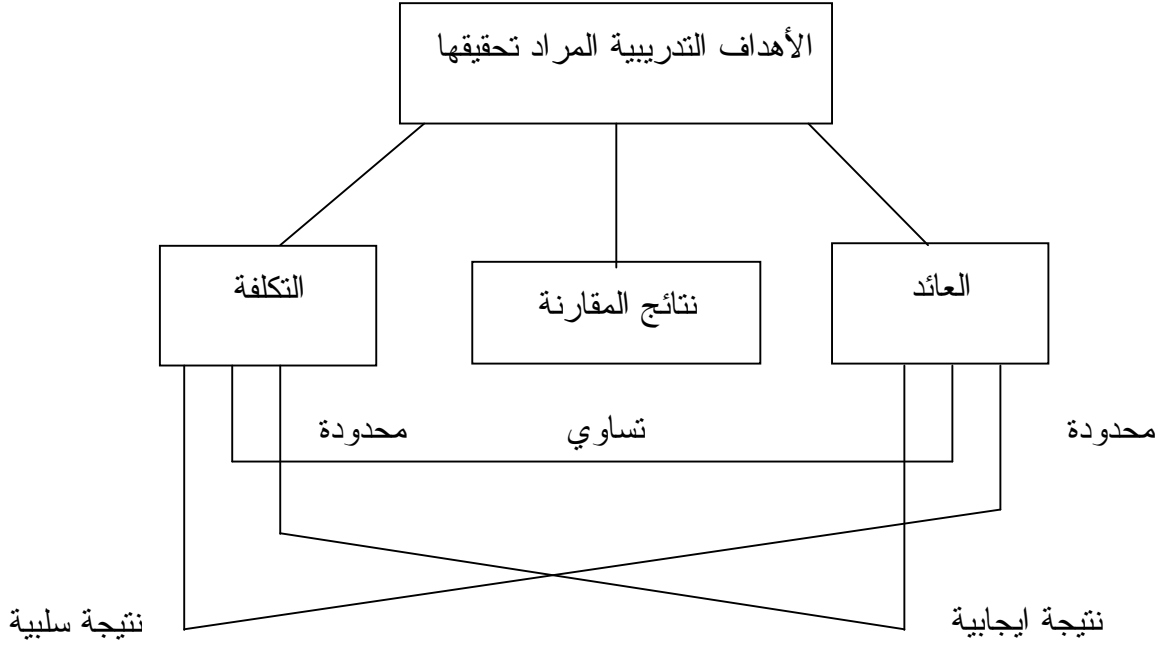
ينظر إلى النشاط التدريبي من خلال منظور اقتصادي، شأنه شأن أي نشاط، يفرق بين تكاليف التدريب التي تتحملها المؤسسة و العائد المنتظر تحقيقه من خلال هذا النشاط، ويمكن قياس التدريب بهذه الطريقة خاصة في حالة البرامج التدريبية الفنية الموجهة للعمالة الانتاجية².

ونستطيع المقارنة بين عائدات التدريب من ناحية، وتكاليفه من ناحية أخرى حسب ما هو موضح في الشكل التالي :

¹- Larbi El Hamani , La formation : outil de gestion des ressources humaines,Revue Formation/Entreprise, Casablanca,N°20, 30 Mars 1993,p: 33.

²- Hervé Hamon, Investir dans la formation : l'entreprise à la recherche de la performance,Revue Entreprendre et Former , Paris, N°1,Jun 1993,pp:89-90

الشكل رقم (1-1) : نتائج الاستثمار في التدريب من منظور اقتصادي



المصدر : نبيل الحسيني، مرجع سبق ذكره ، ص :187.

حسب هذا الشكل يمكن تصنيف نتائج الاستثمار في التدريب من الأسوأ إلى الأفضل كما يلي :

- العائد من التدريب أقل من التكاليف وهي نتيجة حرجة لإدارة التدريب وليست مرغوب فيها البتة؛
- العائد من التدريب يعادل تكاليفه أفضل من النتيجة السابقة، وهي أقل النتائج سوء؛
- العائد من التدريب يفوق تكاليفه وهي النتيجة المفضلة، التي تسعى جميع المؤسسات المستثمرة في التدريب بلوغها.

¹ - G.Le Boterf , Comment investir en formation,les Editions d'Organisation, Paris , 1991, p : 33.

² - نبيل الحسيني، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1990، ص:187.

المطلب الثالث : الاهتمام بعائد الاستثمار في التدريب

التدريب له مرد ودية مباشرة على الفرد، المؤسسة والمجتمع ، ويمكن اعتباره من أكبر الاستثمارات عطاء وفائدة، حيث أصبحت مهارة القوى العاملة تمثل شرطا ضروريا للعملية الإنتاجية¹.

أولاً: مراحل ودواعي الاهتمام بالعائد على التدريب

1- مراحل الاهتمام بالعائد على التدريب:

إن مردودية التدريب موضوع بالغ الأهمية في مجال بحوث ودراسات التدريب ، وقد تدرج الوعي بأهمية تحديدها حسب المراحل، وهي²:

- مرحلة اللاوعي بأهمية التدريب ؛

- مرحلة الوفرة والتدريب اللاواعي؛

- مرحلة الترشيح و الوعي بالتكلفة؛

- مرحلة المهنية والوعي بالعائد.

فنخلص إلى أن التدريب انتقل من التدريب كمنشأ إلى تدريب بالنتائج، فالهدف من التدريب تحسين أداء المشاركين ، ومنه أداء المؤسسة بصفة شاملة³ .

2- دواعي الاهتمام بالعائد على التدريب:

إبراز الفائدة من التدريب وآثاره على الفرد والمؤسسة أصبح ضرورة ملحة، ومن دواعي ذلك نذكر :

¹ - منظمة العمل العربية، شروط و ظروف العمل في الدول العربية ، مكتب العمل العربي، تونس،1992، ص : 230.

² - عبد الرحمان توفيق ، مرجع سبق ذكره،ص : 53 .

³ - André Boyer et autres , Panorama de la : gestion, marketing,production, finance, ressource humaines,strategie, les Editions Chihab ,Batna ,1997,p : 234.

- البحث عن الدعم : فمعظم المسؤولين عن برامج التدريب يسعون لتحقيق هذا العائد وتأكيديه تحسبا للمساءلة والمحاسبة من طرف الجهات الداعمة والممولة ، فهو حجة لاستمرارية الدعم المالي والمعنوي؛ - الميزة التنافسية¹: ربما يكون من أهم الأسباب التي تفرض تطبيق مقياس أكثر شمولاً للتقييم بما في ذلك مقياس العائد من الاستثمار هو مواجهة المنافسة أو التغلب عليها ، فالكثير من المؤسسات تعتمد على العائد على الاستثمار في برامجها بهدف الحفاظ على مركزها التنافسي ، بعدما أصبح كسب ثقة العملاء، رهان لا محال من تحقيقه، بتصميم قاعدة للبيانات جيدة وذات مصداقية؛

- الرضا الذاتي² : يرغب كل إنسان بتقدير الآخرين لجهده في العمل لذلك أصبح العائد على الاستثمار في التدريب واحداً من أهم عناصر تحقيق الرضا الذاتي ، فبالإضافة إلى إنجاز المهام في المواعيد المحددة، وفي إطار الميزانية المخصصة، وبرودود أفعال إيجابية من جانب العملاء، تصبح القيمة المالية المضافة والمتمثلة في العائد على الاستثمار هي اللبنة النهائية للمشروع. وبذلك يتوفر لنا دليل بأن ما تقوم به الموارد البشرية يمثل شيئاً مختلفاً له قيمته.

ثانياً: اهتمام مؤسسات الدول المتقدمة بالعائد على التدريب

وصل تخصيص بعض المؤسسات في الدول المتقدمة ميزانية معتبرة تصل إلى أكثر من 20% من ميزانية التشغيل لديها. وفي بعض الأحيان تنفق هذه الشركات على التدريب أموالاً قد تصل إلى ستة أضعاف الأجور والمرتبات.³

قد أوضحت دراسة أجراها مكتب العمل للإحصاء بأمريكا، بأن الشركات الرائدة تهتم بتدريب الكوادر البشرية ، حيث تقوم بتدريب أكبر عدد من الأفراد و تنفق الأموال الباهضة على التدريب،

¹-جاك فليب و رون ستون،الاستثمار البشري: أدوات وخطوات قياس العائد، تر: إصدارات بيميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة،2003، ص: 35، بتصرف.

²- نفس المرجع، ص: 37.

³- الماحي عمر الماحي، أهمية العائد التدريبي لقطاع الاتصالات، الاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، الخرطوم، 16-18/12/2003.

وتقوم بتوفير ميزانيات خاصة لذلك.

كما قدرت الجمعية الأمريكية للتدريب و التنمية أن جميع مؤسسات الولايات المتحدة الأمريكية، أنفقت حوالي 3,55 بليون دولار أمريكي عام 1995، وأن هذا المبلغ تضاعف في السنوات الأخيرة. كما أوضحت نفس الدراسة أن مؤسسات و شركات القطاع الخاص الأمريكية و التي يصل عدد موظفيها إلى خمسين أو أكثر تنفق حوالي 504 دولار لكل موظف في العملية التدريبية¹. تسعى المؤسسات من خلال مخصصات الاستثمار في التدريب إلى تحقيق عوائد منه، فهناك علاقة واضحة بين ما يتم إنفاقه على التدريب و مرد وديته، فالتدريب عال المستوى له مردودية أفضل، كما أن مستوى التدريب في الشركات الرائدة يتناسب مع مستوى أدائها وما ينفق على التدريب الإبداعي يفوق ما يصرف على غيره، و نتائج مثل هذه البرامج التدريبية تظهر في تحسن ملحوظ في الأداء.

إن التحسين المستمر للأداء هو الهدف الذي تسعى إليه هذه الشركات من استثمارات في مجال التدريب، و تقوم بإعداد التقارير الخاصة بتحسين الأداء باستمرار للوقوف على التقدم الذي تم من أجل رفع الأداء إلى أعلى المستويات ومقارنته بالشركات الأخرى المنافسة². قد يؤدي استثمار المؤسسة في مجال ما، إلى استثمار مواز له في التدريب، فهو يرافقها أحيانا، ويحضر لها أحيانا أخرى³، فعادة ما يتبع انطلاق مشروع استثماري في المؤسسة أو يرافقه تنظيم دورات تدريبية اكتساب معلومات، مهارات أو اتجاهات تخدم هذا المشروع.

¹ - عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص : 544.

² - نفس المرجع، ص : 541.

³ - Pierre Caspar et Christine Afriat, L'investissement intellectuel : essai sur l'économie de l'immatériel, Economica, Paris, 1988, p : 48.

خلاصة الفصل الأول :

من خلال هذا الفصل المتعلق بأهمية التدريب ودوره في المؤسسة، نخلص إلى العناصر التالية :

- التدريب نشاط منظم يهدف إلى إكساب الأفراد المعلومات و المعارف المتعلقة بأعمالهم وأسلوب الأداء الأمثل، التعريف بقواعد العمل، أهداف المؤسسة و خططها، المعلومات عن منتجاتها ؛ تنمية مهارات وقدرات الأفراد كتنمية المهارات القيادية وحل المشكلات، و الممارسات الإدارية الحديثة لدى الموظفين؛ تنمية الاتجاهات والقيم بتقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وبينهم وبين الإدارة العليا، وتعديل اتجاهاتهم بما يتوافق واتجاهات المؤسسة وأهدافها .
- التدريب هو تطبيق المعرفة، أما التعليم على عكس ذلك يعمل على إرساء عمليات و أساليب التفكير المنطقي السليم.
- إن أهداف التدريب تتداخل فيما بينها حتى يصعب فصلها، كما أنها تتجاوز حصرها في مجموعة.
- نظام التدريب يتكون من عناصر متكاملة مترابط وتتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف دقيقة ومحددة، ويشمل بدوره على مجموعة من الأنظمة الفرعية. لتحقيق أهداف التدريب لابد من التدرج وفق مراحل متتالية ومنظمة وفق منهجية واضحة، كما يجب اختيار طريقة التدريب المناسبة بعناية، فلكل برنامج تدريبي أهداف يتم بلوغها بطريقة معينة فبعضها يحتاج إلى التطبيقات العملية والبعض الآخر يحتاج إلى معارف نظرية.
- التدريب مجال هام من مجالات الاستثمار في المورد البشري، وله عوائد ملموسة على الفرد والمؤسسة والمجتمع . فالتدريب استثمار حقيقي يسمح للمؤسسة بالنمو والاستمرار .

- إن أي عملية تدريبية لها مجموعة من الأهداف المحددة والواضحة، تحقيقها مرتبط بمدى فعالية العملية التدريبية ككل ، و للحكم على ذلك لابد من إجراء عملية تقييم لفعالية التدريب

تمهيد:

إن التدريب يتطلب إنفاقاً وجهداً كبيرين من المؤسسة التي تعده من أولوياتها ، وحتى تتأكد من أن الجهود التدريبية المبذولة تحقق الأهداف التي أقيمت من أجلها لابد إجراء عملية التقييم التي ستحدد نجاح أو فشل التدريب ، وهذا حتى تتعرف المؤسسة على نقاط القوة و الضعف فيه ، فتعزز الأولى ، وتتجنب الثانية ، وهذا للوصول إلى فعالية التدريب .

وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى :

- الإحاطة بالإطار العام لتقييم التدريب ؛
- تحديد مجالات ، توقيت ، صعوبات وأخطاء التقييم؛
- التحضير لعملية تقييم التدريب، و إعداد تقريره.

المبحث الأول : الاحاطة بالإطار العام لتقييم التدريب

يعتبر تقييم التدريب من المسائل الهامة التي ينبغي على إدارة التدريب أن توليها اهتمامها، فمن خلاله تتمكن المؤسسة من أداء وظائفها بكفاءة وتحقيق أهدافها بفعالية .

المطلب الأول : مفهوم تقييم التدريب

أولا : تعاريف حول تقييم التدريب

هناك مجموعة من التعاريف شملت التقييم عموما و منها¹ :

التقييم هو: "العملية التي يتم من خلالها تخطيط وجمع وتزويد معلومات مفيدة، للحكم على بدائل القرارات" ؛

وقد عرفه العالم بلوم بأنه: "إصدار حكم لغرض ما ويتضمن استخدام معايير لتقدير مدى كفاية الأشياء ودقتها وفعاليتها".

أما التعاريف التي خصت تقييم التدريب فمنها :

تعريف للعالم كيرك باتريك : " عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة ، وإيراز نواحي الضعف و القوة فيها"².

و في تعريف آخر هو: " فحص القيمة الكلية للبرنامج التدريبي من حيث الأبعاد الوظيفية و السلوكية والكلفة ومعايير الجودة، ولذلك فالتقييم يحاول قياس المنفعة الكلية مقابل الجهد المبذول للبرنامج أو الدورة التدريبية لتحقيق الأهداف الموضوعه . كما يعتبر متابعة مستمرة للبرنامج خلال فترة زمنية أثناء وبعد التدريب"³.

¹ -رداح الخطيب و أحمد الخطيب، التدريب : المدخلات-العمليات -المخرجات،ط1، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية و النشر والتوزيع ، الأردن،2001،ص: 255 .

² -حسين يرقى، مرجع سبق ذكره،ص: 160 .

³ -ديوان الخدمة المدنية، إدارة التدريب و التطوير، الدليل الإرشادي لتقييم فعالية التدريب، مملكة البحرين ،04/01/2006،ص: 05 .

ف تقييم التدريب : "عملية منهجية منظمة ، تزودنا بالمعلومات الضرورية للحكم على فعالية ومردود الدورات والبرامج التدريبية ، غايته التأكد من عائد الجهود التدريبية المبذولة مقارنة بتكاليفها". كما يعتبر تقييم التدريب تحليلا شاملا و دوريا لأداء برنامج أو دورة تدريبية ما، يعتمد في الحكم على بيانات مولدة من المراقبة*، بالإضافة إلى معلومات يتم الحصول عليها من مصادر أخرى كالدراسات، الأبحاث، المقابلات، استطلاع للرأي.

ثانيا : مبادئ تقييم فعالية التدريب

- هناك عدد من المبادئ لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بتقييم برامج التدريب، ومنها¹:
- أن يكون التقييم عملية مستمرة وتصاحب العملية التدريبية في مراحلها الأولى عند تخطيط وتصميم البرنامج التدريبي ، خلال تنفيذ البرامج وبعد الانتهاء من تنفيذها؛
 - أن يشمل التقييم جميع عناصر البرنامج التدريبي من جميع جوانبه الإدارية والفنية و المالية، أن يغطي خطة البرنامج التدريبي و أسس ومعايير اختيار المدربين والمتدربين الذين سيشاركون في البرنامج التدريبي، كما يجب أن يشمل النواحي الإدارية للبرنامج من حيث اختيار المشرف الإداري والمشرف العلمي على البرنامج واختيار المركز التدريبي و مدى توافر الأجهزة و الأدوات و المواد التدريبية وقاعات التدريب و المشاغل و غرف المحاضرات ، كما يجب أن يغطي النواحي المالية اللازمة والميزانية المقررة للبرنامج التدريبي ومدى كفايتها لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي؛
 - أن يشمل التقييم البرنامج التدريبي ذاته من حيث محتواه ومادته وخطته وموعده ومدته؛
 - أن يمتد التقييم ليشمل الأثر الفعلي الذي يتركه البرنامج فعلا على المتدربين أنفسهم، من حيث مدى قدرة البرنامج على إكساب المتدربين الكفايات و المهارات اللازمة للارتقاء بأدائهم الوظيفي

*كلا من المراقبة والتقييم هما أداة لتقديم المعلومات لاتخاذ القرار وتحديد المسؤولية، لكن معالجة معلومات المراقبة المنتظمة تخلق بيانات تلعب دورا أساسيا في تحقيق موضوعية ومصداقية التقييم.

¹- رداح الخطيب وأحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، صص: 270-272.

و فعاليتهم؛

- أن يتم تقييم البرنامج التدريبي عن طريق استخدام أدوات ووسائل تقييمية متعددة، مثل الاستبيانات والملاحظات و الاختبارات و المقابلات و دراسات الحالة وتحليل المشكلات؛

- أن يشترك في عملية تقييم البرنامج التدريبي جميع من له علاقة بالبرنامج، من مشرفين ومدربين ومدربين وأرباب عمل؛

- أن يكون التقييم شاملاً لجميع الأهداف التي يسعى البرنامج التدريبي لتحقيقها عند المتدربين ، وأن يسعى التقييم لتشخيص نواحي القوة والضعف في كل جانب من جوانب البرنامج، بهدف تعزيز نواحي القوة و معالجة نواحي الضعف؛

- أن تتم عملية المتابعة للبرنامج التدريبي، عن طريق الزيارات الميدانية للمتدربين في مواقع أعمالهم، بهدف معرفة مدى قدرة البرنامج التدريبي على تلبية الحاجات التدريبية للمتدربين، و التي تقررها طبيعة الأدوار و الوظائف التي يؤديونها في المؤسسات التي يعملون بها؛

- أن يتم اعتماد المنحنى المبني على نظرية النظم في عملية تقييم البرنامج لتدريبي، فهو ينظر إلى عملية التدريب نظرة كلية شمولية، وبالتالي فان عملية التقييم يجب أن تتم بشكل كلي و متكامل وشمولي، بحيث تغطي جميع عناصر هذا البرنامج من حيث مدخلاته، عملياته و مخرجاته. وأن يتم اعتماد التغذية الراجعة كعنصر أساسي من عناصر النظام التدريبي لمراقبة وضبط هذا البرنامج التدريبي وتوجيهه ضمن مساره المقرر الذي يحقق الأهداف .

المطلب الثاني : أهمية وأهداف تقييم التدريب

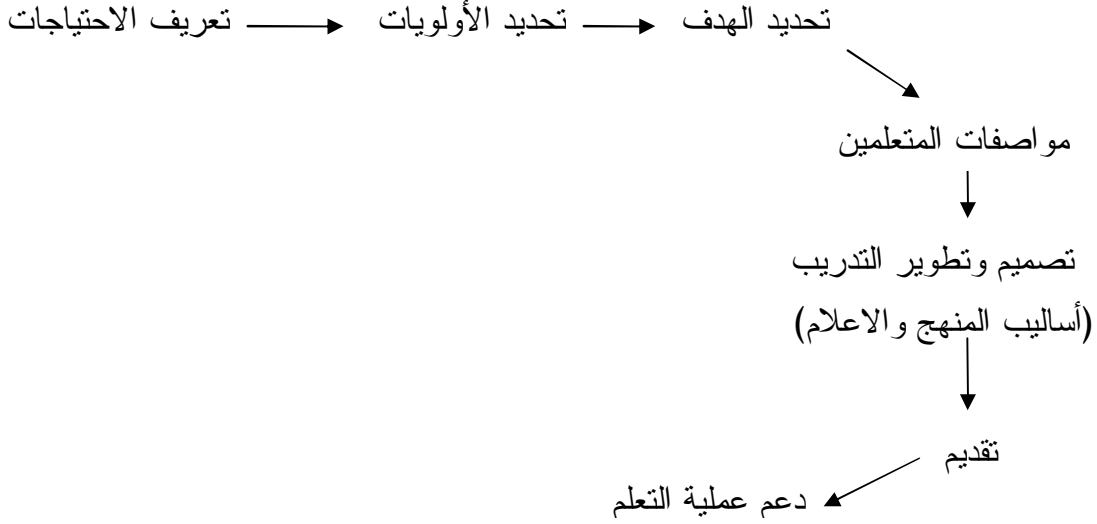
أولا : أهمية تقييم التدريب

إن التقييم الحلقة الأخيرة في العملية التدريبية ، حيث تكتمل هذه الأخيرة بوضع نظام فعال يضمن

تحقيق أهدافها المسطرة وتجسيدها.

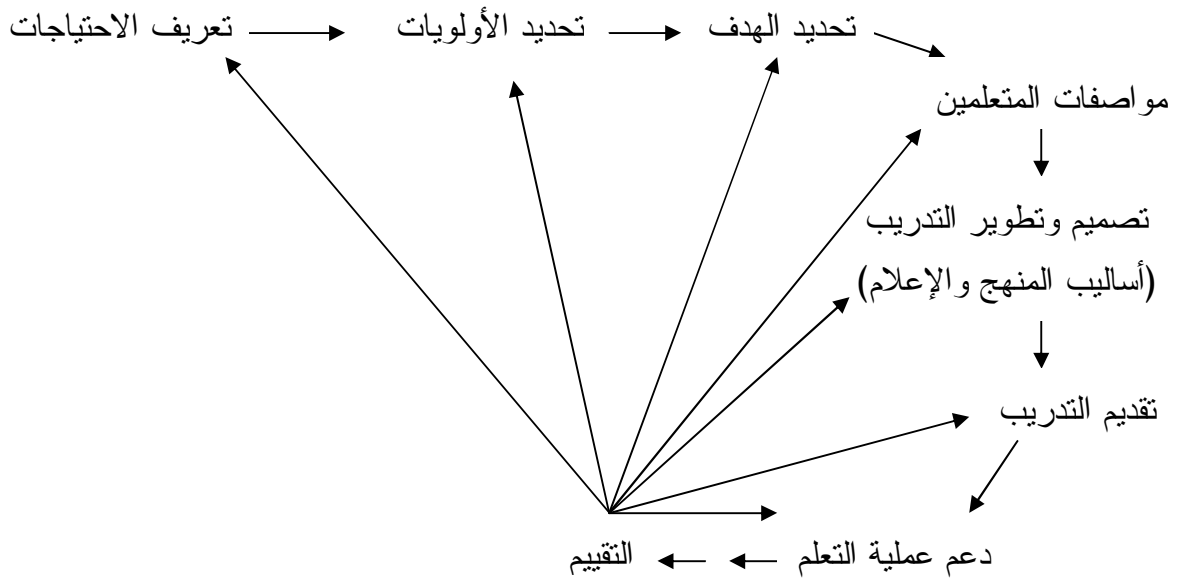
وللوقوف على أهمية التقييم أثناء دورة التدريب، سنعرض الشكلين التاليين :

الشكل (1-2): النسخة الخطية لدورة التدريب



المصدر: توني نيوباي، التدريب الفعال وأثره على التكلفة، تر: شويكار زكي، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003، ص: 48 .

الشكل (2- 2): دورة التدريب مع تقييم المرود



المصدر: توني نيوباي، مرجع سبق ذكره ، ص: 48.

يوضح الشكل الأول دورة التدريب بدون تقييم، فلا توجد معلومات مرتدة عن دورة التدريب أو تحديد للنتائج المحققة، فهو تدريب كنشاط. بينما يظهر الشكل الثاني عملية التدريب وقد اكتملت بعنصر التقييم ، الذي يبرز عملية التغذية العكسية، و التي تؤدي نتائجها إلى تحسين البرامج التدريبية من خلال معالجة نقاط الضعف فيها .
إن أهمية التقييم تظهر إذا التزمت الإدارة العليا وبشكل قوي في البحث عن نتائج التدريب، من خلال تقييمه واستخدام النتائج كتغذية عكسية لتحسين العملية التدريبية، وفي اتخاذ القرارات المناسبة.

المصدر: نفس المرجع ، ص 48.

التقييم يسمح بالتأكد في كل مرحلة من مراحل العملية التدريبية أن الرسالة تمر بشكل سليم، فدوره الاحاطة بشروط النجاح ، وهو دليل أو شاهد على تحقق الأهداف المسطرة¹.
إن تحديد أهداف تقييم برنامج أو دورة تدريبية ما، يستلزم أولاً التعرف على الأسباب التي استدعت القيام بالتدريب ، فالهدف الجوهرى للتقييم هو التأكد من تحقيق أهداف التدريب، وهذا لا يمنع من وجود أهداف أخرى نذكر منها² :

- التعرف على مقدار ما تم إنجازه من خطة التدريب وما تم تحقيقه من أهدافها؛
- قياس مدى فعالية البرامج التدريبية وأساليب التدريب و مدى مساهمتها في تلبية الاحتياجات التدريبية؛ - تقدير مدى ما وصل إليه المتدربون من كفاءة و التعرف على مقدار الفائدة التي تحققت لهم من التدريب

مع قياس كفاءة المدربين ومدى صلاحيتهم لممارسة العمل التدريبي؛

- مقارنة فوائد التدريب بمقدار الاستثمارات المادية التي تم إنفاقها على البرنامج التدريبي.

¹- Christophe Parmentier, OP.cit,p :24

²- رداح الخطيب و أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره،ص: 272.

فمهما تعددت أهداف تقييم التدريب إلا أنها تنصب أساسا في البحث عن دليل على نجاعة التدريب في تحقيق الاحتياجات التدريبية للمؤسسة، التي استعدت وجوده أصلا.

فالهدف منه ليس الحكم على نجاح أو فشل الدورة التدريبية، بل الاستفادة من التجربة بأخذ نقاط النجاح بعين الاعتبار لتحقيق نجاحات أخرى، التقليل من بؤر الفشل حتى لا تضيع جهود التدريب سدا.

من مزايا تقييم التدريب¹ :

- يوضح ما إن كان ما تم القيام به قد أثمر أم لا؛
- التأكد من أن الموارد المالية يتم تسخيرها نحو أولويات محددة؛
- توفير معلومات تساعد على تحسين عملية التدريب في المرة القادمة؛
- تسهم عملية التقييم في معرفة ارتفاع أداء الأفراد حسبما خطط له؛
- المعلومات التي يتم الحصول عليها من التقييم تستخدم في تغذية عملية التدريب و تساعد المدراء على مناقشة التقدم في العمل مع الأفراد؛
- وجود عملية تقييم فعالة تعزز الاستثمار في بناء قدرات الأفراد ؛
- يساعد التقييم على معرفة موقع الأفراد من المشاركة في عملية التنمية والتطوير ، ويزود بالمعلومات

بشأن الأداء ، و التي تكون أساسا لخطط وعمليات التدريب المستقبلية.

المطلب الثالث: الأدوار الوظيفية في عملية تقييم فعالية التدريب

إن القيام بعملية التقييم تتطلب تضافر الجهود ، فكل فرد له دور يؤديه ، ومن الأدوار الوظيفية

المهمة في عملية التقييم ، نذكر² :

¹-ديوان الخدمة المدنية،مرجع سبق ذكره،ص :5.

²- نفس المرجع، ص ص : 07-09.

أولاً : دور الأفراد

1- دور الموظف:

بعد انتهاء الموظف من البرنامج التدريبي والرجوع إلى موقع العمل ، سيكون موضع متابعة وملاحظة. تسلم للمتدرب المباشر للعمل استمارة تقييم فعالية التدريب، وتضم ما يلي :

- مناقشة حصيلة البرنامج التدريبي؛
- إدراك قيمة وأهمية حصيلة التدريب في تحسين و تطوير الأداء؛
- إيضاح المنافع الايجابية بعد التدريب ليعطي مؤشرا لما تحقق؛
- توفير المعلومات الصحيحة حول مدى توفر عناصر الجودة في خدمة الاحتياجات التدريبية.

2- دور الرئيس المباشر في العمل:

يقوم المشرف بتقييم التدريب بعد انتهاء البرنامج التدريبي خلال مدة كافية (3-6) أشهر، حسب طبيعة البرنامج التدريبي، بالتعرف على مدى تطبيق المهارات والمعلومات في عمليات التحسين للوظيفة . يراجع المشرف المعلومات المدونة في استمارة تقييم فعالية التدريب التي يعدها الموظف ويتابع استكمال عملية التقييم، باتخاذ الخطوات التالية :

- يتأكد من أن البرنامج التدريبي قد تم اختياره بصورة صحيحة، لتحقيق القيمة المضافة من المشاركة؛

- يتأكد من تحقيق الحاجة التدريبية بأفضل وسائل التدريب المتاحة؛
- ملاحظة ومتابعة سلوك وتصرف المتدرب في العمل بعد إنجازه للبرنامج التدريبي.

ثانياً: دور الإدارات

1- دور إدارة الموارد البشرية:

المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية التقييم، لها أهمية كبيرة في التدريب مرة أخرى والتخطيط لما سيتم معالجته العام المقبل و كيف سيتم ذلك.

وتوضح الممارسات الناجحة أن التقييم يضع حقائق و مقاييس للتقدم سواء من ناحية تطوير جودة نظام التدريب أو من ناحية أثر التدريب من حيث التطور الوظيفي للموظف.

يركز دور إدارات الموارد البشرية في الحصر الفعلي لأنشطة التدريب ، من خلال التقارير الشهرية والسنوية التي تعطي مؤشرات واضحة ودقيقة، لما تم تنفيذه من احتياجات تدريب فعلية والمستفيد من برامج التدريب و المبالغ التي صرفت لتنفيذ أنشطة التدريب، ويتمثل دورها فيما يلي :

- التأكيد على الموظفين والمشرفين لضرورة استكمال استمارات التقييم ،للموظفين اللذين يشاركون في برامج وأنشطة التدريب المختلفة؛

- تغذية ملف الموظف بنتائج مشاركته في التدريب، و مدى مواظمتها مع مساره الوظيفي؛

- إعداد و توفير تقارير التقييم التي تدعم القرارات المتعلقة بالموظف؛

- دعم قنوات الاتصال للحصول على الأساليب الملائمة لتنفيذ التقييم، وتزويد إدارة التدريب بتقارير التقييم و ذلك بهدف التعرف على جودة البرامج التدريبية، ومدى استفادة الموظفين من المهارات والمعلومات المكتسبة من التدريب .

2- دور إدارة التدريب:

يتمثل في إعداد تقييم شامل لمخرجات التدريب، من خلال إجراء زيارات ميدانية ومقابلة المشرفين والمتدربين، من أجل مناقشة البيانات الخاصة بالتقييم بهدف الاستفادة والتأكد من التزام الموظفين والمشرفين في متابعة استكمال عملية التقييم، ضمن الاستثمارات المخصصة و ذلك على النحو التالي :

- دعم ومساندة الجهود للارتقاء بمستوى برامج التدريب، حيث تتخذ هذه البيانات أساساً لإجراء تغييرات في برامج التدريب، كاستبعاد ما لا قيمة له أو استحداث موضوعات أو وسائل جديدة أو تحديث أهداف وغايات التدريب؛

- توفير المعلومات للمسؤولين عن حصة تقييم التدريب، و التي تتضمن آراء المتدربين و رؤسائهم وما يرونه من تقدم في مجالات العمل ، وما حققه التدريب من فوائد لمصلحة العمل من خلال الإطلاع على نماذج استمارات التقييم؛

- ربط مخرجات التقييم للموظف مع نظام التدريب ، و ذلك للتأكد من مدى استفادته من برامج التدريب في تطوير العمل وأدواته.

لا يجب أن نهمل دوراً جدياً هاماً وهو دور المقيم سواء كان فرداً أو لجنة، من داخل المؤسسة أو من خارجها، فبعض أدوات التقييم تعتمد على الملاحظة الشخصية من طرف المقيم، وذلك يتطلب شروطاً يجب أن تكتمل في شخصية المقيم، كأن يكون له الاستعداد التام للاستماع والنقاش مع الآخرين، والملاحظة ويقارن تكهناته حول الدورة التدريبية بحقائق الدورة ذاتها.

المبحث الثاني : مجالات ، توقيت ، صعوبات وأخطاء التقييم

عملية تقييم التدريب لها عدة مجالات، كما أن لها توقيتها ، وهي لا تخلو من الصعوبات والأخطاء ، وهذا كله سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول : مجالات تقييم التدريب

إن تحديد مجال تقييم التدريب، يتمثل في أمرين¹:

- ما إذا كانت أساليب إجراءات التدريب المتبعة، فعلاً تؤدي إلى تحقيق التغيير المطلوب في سلوك وتصرفات الأفراد موضع التدريب؛

¹ - زهور خضر إبراهيم العوض، استخدام التقنيات الحديثة في تطوير الموارد البشرية ، الاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية للإدارة

و تنمية الموارد البشرية، الخرطوم 16-18/12/2003

- ما إذا كانت النتائج لها تأثير في قدرة المشروع على تحقيق الأهداف.

ف تقييم التدريب لا بد أن يكون محوره التركيز على مدى تحقيق الأهداف التي كانت الدافع للتدريب نفسه من جهة ، و مدى قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

لقد أشار شارلس دينوفا أن "تقييم التدريب يحتوي على ثلاثة عناصر رئيسية هي تحديد التغيير في سلوك الفرد، و تحليل ما إذا كان البرنامج التدريبي قد حقق أهداف المؤسسة أم لا، وتقييم أفراد التدريب وأدوات و تقنية التدريب"¹.

و بعد كلا من تقييم البرامج التدريبية و تقييم المتدربين من أكثر مجالات التقييم استخداما ، و سنتعرض لهما فيما يلي :

أولاً: تقييم البرنامج التدريبي

تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي إلى التأكد من كفاءة البرنامج التدريبي و مدى صلاحيته لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صمم من أجلها²، كما أن تقييم أي برنامج تدريبي دون دراسة مدى تحقق أهدافه، يعتبر تقييماً لا معنى له. لذا لابد من تقييم أهداف البرنامج التدريبي، و الذي يشمل³ :

1- تقييم الأهداف البيداغوجية : تقع تحت مسؤولية المدرب، يقوم باستخدام أساليب التقييم كالاستقصاء لتحديد مدى تطور الرصيد المعرفي للمتدرب من خلال البرنامج التدريبي و إمكانية التطبيق العملي؛

2- تقييم أهداف التدريب : يقع تحت مسؤولية المسير نتائج التعاون و التناسق بين مختلف الأفراد من مدربين و مسيرين . إن تحقيق أهداف التدريب لا تظهر إلا بعد مرور بضعة أشهر من نهاية¹

حسين يريقي، مرجع سبق ذكره، ص: 162.

²- حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص: 153.

³- Jacques Soyer, Evaluer la formation et le système formation, 1^{er} forum sur l'ingénierie de la formation, Hassi R'mel,

du 29 Janvier au 01 Février 2005 .

البرنامج وهنا يأتي دور المتابعة، فالتقييم يتعلق بالتدريب ومتابعته، ويتم طرح الأسئلة هل المتدرب يقوم بتصرف في العمل لم يقم به قبل التدريب، أو هل يؤدي عمله حالياً بشكل أفضل من ذي قبل؟

3- تقييم الأهداف النهائية : قياس نتائج بعد عدة أشهر من نهاية التدريب، حتى يتسنى للمتدربين ورؤسائهم التطبيق العملي لما تم اكتسابه من البرنامج.

يتم من خلال دراسة بعض المؤشرات ككمية الإنتاج، عدد الأخطاء أو نسبة التالف، رقم الأعمال، مؤشرات اقتصادية كالربح وعائد الاستثمار، أو مؤشرات اجتماعية كنسبة الحوادث في العمل.

ثانياً : تقييم المتدربين

إن المتدربين هم الفئة المستهدفة من التدريب، فتصميم البرنامج التدريبي يتم على أساس الاحتياجات التدريبية المراد تليتها، ويتطلب ذلك توفر شروط خاصة للملتحق بالبرنامج، فالمتدرب المناسب سيمكنه الاستفادة أكثر لأن البرنامج أو الدورة التدريبية صممت لتقليص الفجوة بين أدائه الفعلي و الأداء المعياري الذي تتطلبه العمل.

يتم تقييم المتدربين بإجراء اختبارات أو عن طريق استقصاء مباشرة* بعد التدريب أو بعد مرور فترة معتبرة** لا تقل عن ثلاثة أشهر.

إضافة إلى تقييم البرنامج التدريبي والمتدربين، يمكن أن يمتد تقييم التدريب ليشمل : "المدرسين ، التسلسل و الوقت المخصص للتدريب ، استراتيجيات التدريب، المواد والأجهزة و الإمكانيات التدريبية"¹.

إن عملية تقييم التدريب عملية شاملة، تتناول جميع عناصر نظام التدريب، من الظروف المحيطة، مدخلاته، عملياته ومخرجاته، وقد تستمر لمتابعة نتائج التدريب بعد فترة زمنية من انتهاء التدريب.

ويوضح الجدول التالي مختلف عناصر ومجالات تقييم التدريب وهي على التوالي: الظروف المحيطة، المدخلات، العمليات و المخرجات، وعلاقتها بالنسبة للأهداف ، الأساليب و لاتخاذ القرار.

* أنظر الملحق (1-2) الخاص بالأسئلة الممكن طرحها فور انتهاء التدريب.

** أنظر الملحق (2-2) الخاص بالأسئلة الممكن طرحها بعد فترة من انتهاء التدريب.

¹ - للمزيد من التفصيل أنظر: وليم.ر. تريسي، تصميم نظم التدريب و التطوير، تر:سعد أحمد الجبالي، معهد الإدارة العامة

، الرياض، 1990 ،

ص ص :574-575.

الجدول (1-2): مجالات تقييم التدريب

تقييم المخرجات	تقييم العمليات	تقييم المدخلات	تقييم الظروف المحيطة	مجالات التقييم بالنسبة
مدى ارتباط المخرجات بالأهداف و المدخلات والعمليات.	التعرف أو التنبؤ بالأخطاء التي يمكن وقوعها أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، وتزويد المعلومات إلى ذوي العلاقة لتصويب الأخطاء.	تعريف و تقدير كفايات النظام التدريبي، و استراتيجياته، و أنظمة تنفيذ هذه الاستراتيجيات.	التعريف بالظروف المؤثرة بالتدريب . تحديد و تقدير الحاجات التدريبية والفرص .-تشخيص المشكلات التي تقع خلال تقدير تلك الحاجات	للأهداف
تعريف الإجراءات والمعايير المرتبطة بالأهداف و مقارنة المعايير بنماذج مصممة مقدما، أو بأسس منفق عليها للمدخلات والمخرجات.	ضبط و مراقبة الصعوبات التي تعترض العملية، والانتباه لتلك غير المتوقعة . تفسير المخرجات بالإشارة إلى المحددة لاتخاذ القرارات المناسبة للبرنامج.	وصف وتحليل المصادر البشرية والمادية المتوفرة، والتنبؤ فيما إذا كانت المدخلات تسهل تحقيق الحصول على معلومات. تصميم النشاطات البديلة.	وصف و مقارنة المدخلات والمخرجات الواقعية والمستهدفة. - مقارنة إنجازات النظام التدريبي الواقعية بإنجازاته المستهدفة.	للأساليب
لاتخاذ قرار المتابعة أو الانتهاء أو التعديل أو إعادة التركيز على النشاطات البديلة للبرنامج التدريبي.	تنفيذ و تحسين تصميم البرنامج و التدريب والخطة.		من أجل اتخاذ قرار لأولئك الذين ستقدم لهم المعلومات و الأهداف المرتبطة بالحاجات الملحة و الأهداف المرتبطة بحل المشاكل أي التخطيط لتقديم بدائل ضرورية.	لاتخاذ القرار

المطلب الثاني: توقيت تقييم التدريب

عملية التقييم تواكب عملية التدريب، وهي مهمة في كل مرحلة من مراحل العملية التدريبية¹، فقد يتبادر إلى الذهن أن التقييم يعنى بمرحلة ما بعد التدريب، لكن حتى تتحقق فعالية أي نشاط لا بد أن يقوم من أول خطواته على أسس صحيحة وسليمة .

أولاً: الشروع في التدريب

1- قبل التدريب:

إن التقييم يجب أن يتم عملياً بأسرع ما يمكن قبل بداية التدريب، وهذا يقلل إلى أدنى حد أي تأثير من أي مصدر². فهو عبارة عن إجراء وقائي لتجنب أي تقصير في التحضير والتخطيط لدورة التدريب، فتهدف عملية التقييم قبل التنفيذ إلى التأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج، وقدرتها على تحقيق الهدف أو الأهداف التي صممت من أجل تحقيقها، ومدى ملاءمة الأساليب، والوسائل والأنشطة لتنفيذ الهدف، ومناسبة وسائل التقييم للهدف الواحد³.

2- أثناء التدريب:

يهدف التقييم في هذه المرحلة إلى التأكد من أن التدريب يسير وفق ما هو مخطط له، وذلك لتعزيز الجوانب الإيجابية، وتلافي الجوانب السلبية، وتعديل المسار نحو تحقيق الأهداف المخططة⁴. انه يسمح بتدارك الأخطاء في الوقت المناسب، فهو إجراء تصحيحي فوري. يعتبر تقييم التدريب أثناء التنفيذ من المهام الرئيسية للمشرفين على التدريب و المسؤولين على تنفيذ البرامج التدريبية . فيتم معرفة ما إذا كان البرنامج التدريبي المنفذ يلائم ما يحتاج إليه المتدربون فعلا ، أم يحتاج

¹-حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره،ص: 148.

²-توني نيوباي، مرجع سبق ذكره،ص: 137 .

³-حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره ،ص: 153.

⁴- نفس المرجع، ص: 153.

للتعديل . فمن المفيد إجراء التعديل المناسب وفي التوقيت المناسب، والتعرف على مدى ملاءمة التصميم والموضوع للبرنامج، ومدى التناسق بين المحتوى والبنود المحددة فيه مع الأهداف التي يسعى البرنامج لتحقيقها، مدى ملاءمة الزمان والمكان، و التأكد من أن المتدربين مناسبون للاحتياجات التدريبية المحددة، وأن المدربين هم أكفاء الأشخاص لنقل الرسالة التدريبية.

يتم تقييم سير العملية التدريبية من خلال تسلسل موضوعات التدريب، تكامل محتوياتها ، شمولها ودرجة التفصيل فيها ، واحتوائها على المعلومات النظرية أو الخبرات العملية التي يلزم إمداد المتدربين بها، والتزام المدربين بالإطار المحدد لهذه الموضوعات، ومدى تنوع الأساليب المتبعة في عرضها، ودرجة مساهمة هذه المواضيع في بلوغ الأهداف المقررة، وانتظام المتدربين وحرصهم على حضور جلسات التدريب¹.

حتى تسهل عملية تقييم تنفيذ التدريب لا بد من تقسيم الدورة التدريبية، إلى جلسات مثلا صباحية ومساءلية، ووضع أهداف لكل جلسة في إطار الأهداف الأساسية للدورة.

ثانيا : بعد التدريب

يتم التقييم مباشرة بعد الانتهاء من التدريب، ويشارك فيها المتدربون، المدربون والمشرفون على التنفيذ، والهدف منه في هذه المرحلة التأكد من تحقيق الأهداف التي وضع البرنامج من أجل بلوغها، ومدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التدريبية، وما حققه من فائدة تعود على المتدرب من حيث اكتسابه للمعارف، المهارات والاتجاهات، مع مراعاة الكلفة المالية التي أنفقت على البرنامج التدريبي، ومدى فعاليته². كما يهدف التقييم هنا إلى التعديل والتحسين في مواطن الخلل و القصور،

¹ - حسين يريقي ، مرجع سبق ذكره، ص 167، يتصرف

² - حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص:153.

التي مست تنفيذ التدريب، وقد تشمل وسائل الإيضاح و العرض، التوقيت، القاعات وكل ما يتعلق بالنواحي الإدارية والفنية لتنفيذ التدريب في أحسن الظروف حتى تتحقق فعاليته. أما المكونات التي يجب تقييمها فتتمثل في مستويات التدريب التي أشار إليها كيرك باتريك، و المتمثلة في : رد الفعل ، التعلم ، السلوك ، النتائج، وأخيرا المرودية.

إن التقييم بعد التنفيذ مباشرة يحدد ماذا يمكن أن يفعله المتدربون في نهاية التدريب، لكن بالطبع لا يقدم أي بيانات عن كيفية استخدام المتدربين بعد ذلك لهذا النوع من التعلم في أعمالهم. لذا لا بد من متابعة التقييم داخل مكان العمل¹.

إن هدف التقييم قبل ، أثناء وبعد التدريب تكمن في إصدار حكم حول مدى فعالية التدريب ، و قدرته على تحقيق الأهداف، إلا أن الدليل الحقيقي على نجاح النظام هو قدرة المتدربين على الأداء المرضي على رأس العمل². إن التدريب نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات عند المتدربين تتناول معلوماتهم ، سلوكهم و أدائهم واتجاهاتهم بكفاءة وفعالية و إنتاجية عالية. وإذا لم ينجح التدريب في إحداث هذه التغييرات فإنه يصبح جهدا ووقتا ضائعين واستثمارا ليس له عائد أو مردود³.

وللتأكد من تحقيق هذه التغييرات، لا بد من متابعة سلوك وأداء المتدربين بعد عودتهم إلى مواقع العمل، فهي المعيار الصحيح الذي يبني عليه مدى نجاح البرنامج التدريبي، في تحقيق الهدف الذي صمم من أجله. وبالتالي المقياس للحكم على كفاءة و فعالية البرنامج التدريبي⁴.

¹ - توني نيوباي، مرجع سبق ذكره، ص: 138 .

² - وليم تريسي، مرجع سبق ذكره، ص :. 603

³ - رداح الخطيب أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 272.

⁴ - نفس المرجع، ص :274.

يتم التقييم بمقارنة نتائج المتابعة التي تكون بعد عدة أشهر من انتهاء التدريب، مع النتائج المحصلة عند التقييم بعد التدريب مباشرة.

المطلب الثالث: صعوبات وأخطاء التقييم

أولاً: صعوبات عملية التقييم

يعد تقييم التدريب من بين الميادين التي أكد أغلبية الباحثين على صعوبة القيام به، لكن لا استحالته، ولقد أشار وليم تريسي ، بأن الصعوبة في التقييم تتجم في الواقع من اثنين من العوامل طبيعة البرامج نفسها، وعدم توفر إطار مفاهيمي مناسب أو وسائل ناجحة للخروج بتقييم ذي معنى، و بالتالي فمن الصعب تطوير معايير عملية و قابلة للقياس فيما يتعلق بمقياس مدى فعالية التدريب¹. و قد تكمن الصعوبة في البرنامج ذاته، فالبرامج الموجهة لتغيير اتجاهات الموارد البشرية للمؤسسة أكثر صعوبة في التقييم من البرامج الموجهة لتعلم تقنية ما . فالأولى تتطلب وقتاً وجهداً للتقييم ، فتغيير نظرة الفرد للعمل أكثر صعوبة من تغيير أدائه للعمل في أغلب الأحيان. كما أن كثير من البرامج التدريبية لا يكون لها أهداف محددة، أي التدريب من أجل التدريب فقط ، ومثل هذه الفلسفة تجعل من الصعب تقييم نقاط القوة أو الضعف في برنامج التدريب².

ومن بين الصعوبات التي تواجه القائمين على التقييم³:

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد؛
- تعقد عملية القياس لوجود كثير من العوامل المطلوب قياسها؛
- عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس.

¹ - حسين يرقى، مرجع سبق ذكره، ص: 183.

² - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 169 .

³ - صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية ، مرجع سبق ذكره، ص: 203.

ترجع الصعوبة في عملية التقييم أيضا إلى عدم معرفة المصدر الفعلي للنتائج المحققة، فاحتمال تداخل عناصر غير التدريب أمر وارد، واستعصاء عزل المؤثرات الأخرى غير التدريب يعقد العملية ويجعلها أقل دقة وموضوعية.

إن آثار التدريب لا تظهر دفعة واحدة وتتطلب وقتا و جهدا لتتبعها ، فالتكلفة والوقت قد يشكلان عائقا لعملية التقييم لأنها تستدعي بعض التكاليف الإضافية، لكن هذه الإضافة لا يجب أن تكون مبالغ فيها فهي لن تزيد عن (5%) إلى ميزانية البرنامج¹.

ومن بين الصعوبات أيضا، عدم تفهم العملية التقييمية ذاتها و المنهجية الصحيحة للقيام بها يشكل عائقا ، بالإضافة إلى ذلك كفاءة القائمين عليها و مدى إيمان إدارة التدريب و الإدارة العليا بأهمية العملية، فالإدارة الجاهلة لفائدة التقييم تصبح عائق في مسار التقييم.

ثانيا: أخطاء عملية التقييم

غالبا ما تفشل برامج التقييم ليس للصعوبات فحسب بل للهفوات والأخطاء المرتكبة من طرف المقيمين فغالبا ما يختلفون في تقديراتهم ، عند استخدام مقاييس التقدير لتقييم جودة الأداء أو المواد التدريبية. وترجع بعض الأخطاء إلى أخطاء في تصميم أداة التقدير ، ويرجع البعض إلى المقدرين. ومن بين الأخطاء الشائعة نذكر² :

1- خطأ النزعة المركزية: يعزف الكثير من المقيمين عن وضع تقديرات مرتفعة جدا أو منخفضة جدا. وتميل معظم تقديراتهم إلى التجمع من منتصف المقياس، و يكون ارتكاب هذا الخطأ أكثر شيوعا في حالة الملاحظين عديمي الخبرة. ومع ذلك يمكن أن يقع المقيمون ذوي الخبرة في هذا الخطأ عند تقدير الصفات الشخصية أو القدرات غير الملموسة .

¹ - جاك فيليب ورون ستون، مرجع سبق ذكره، ص: 63، بتصرف.

² - وليم تريسي، مرجع سبق ذكره، ص: 578- 580 .

والإتجاه إلى إعطاء تقديرات متطرفة يعتبر عكس النزعة المركزية، ولكن يمكن تصنيفها في الفئة نفسها.

فأحياناً يقوم الملاحظ بوضع تقديرات أكثر من اللازم عند أطراف المقياس حيث يقوم بتصنيف الأفراد إما إلى ممتاز (خطأ الكرم)، أو غير مرض (خطأ الشح).

2- خطأ المعايير: يتجه بعض الملاحظين إلى إعطاء تقديرات لكل فرد تزيد أو تقل عن تقديرات الآخرين، و يرجع ذلك إلى أن معاييرهم إما تكون مرتفعة أكثر من اللازم أو منخفضة أكثر من اللازم. وتؤدي الخبرة مع التدريب على استخدام مقياس تقدير معين، إلى تشابه توزيعات الدرجات بين العديد من المقدرين، الأمر الذي يشير إلى تطابق معاييرهم، وعندما تكون الاختلافات بين المعايير متنسقة و مستقرة بشكل كاف يسمح بالتصحيح، فإن الخطأ يسمى الخطأ المنتظم أو الثابت، و يمكن تسوية هذا الخطأ بإضافة أو طرح الكمية نفسها من كل الدرجات التي أعطاها مقدر معين.

3- خطأ الهالة : لا يستطيع بعض المقدرين أن يمنعوا تأثير ما لديهم من انطباع عام عن فرد ما على تقديرهم للدرجات الخاصة بهذا الفرد أو سماته. وعادة ما يكون هذا الانطباع، الذي يضع سحابة على تقديرهم، ناتجا عن ملاحظة أو معرفة سابقة بالشخص الخاضع للتقدير. ليس ذلك فحسب بل إن الحب أو الكراهية أو التعصب قد تسبب أخطاء الهالة.

إن أخطاء الهالة يمكن أن تكون سلبية أو ايجابية، و على ذلك يترتب أن الدرجة إما تكون أعلى أو أقل من الدرجة الحقيقية التي يستحقها أداء الفرد، كما لا يمكن اكتشافها غالبا، وإذا اكتشفت فإن تصحيحها يعتبر غاية في الصعوبة.

4- الخطأ المنطقي: يحدث هذا النوع من الأخطاء والذي يسمى أحيانا بخطأ الغموض، عند إخضاع سمتين أو أكثر للتقدير. فإذا رأى المقدر ارتباط سمات معينة ببعضها (على الرغم من أن

العلاقة قد تكون غامضة أو غير منطقية بالنسبة للمقربين المؤهلين)، فإنه يتم إعطاء تقديرات متشابهة لهذه السمات.

هذه الصعوبات و الأخطاء في عملية التقييم ، ليست عذرا لإلغاء التقييم أو التقليل من أهميته ، ويرجع السبب في عدم فعالية العملية أو كثرة الأخطاء بها إلى القائمين عليها ، لذا يفضل إجراء التقييم بواسطة أفراد مؤهلين ومدربين بشكل جيد لأداء مهمتهم بكل موضوعية وفعالية، وتحمل مسؤولية حيادية النتائج.

المبحث الثالث : التحضير لتقييم التدريب و إعداد تقريره

يجب التحضير لعملية التقييم بشكل جيد و شامل، من تخطيط وتحديد للبيانات اللازمة وأساليب جمعها وطرق تحليلها، إلى إعداد تقريره ، وهذا ما سنتطرق له من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول : التحضير للتقييم

يتطلب التحضير لعملية التقييم البدء بالتخطيط له ، ويتضمن هذا الأخير وضع الأهداف وتحديد بدقة متناهية ، ثم وضع خطة التقييم التفصيلية. فلكي يكون التقييم فاعلا، فإنه يجب التخطيط بعناية. كتحديد تفاصيل البرنامج، تضمين البرنامج لأدوات التقييم، و الإجراءات المحددة التي يجب إتباعها، و جدولة الملاحظة والاستقصاءات المسحية و المقابلات، توضيح أغراض برنامج التقييم و استخدامات التقييمات والتوصيات لكل من يهمله الأمر.

إن التخطيط يؤدي إلى تجنب الغموض بالنسبة للأهداف التي يسعى التقييم تجسيدها والاحاطة بالقيود التي قد تعيق عملية التقييم والتنبؤ بها ، وبذلك يوفر الوقت والجهد . ينقسم التخطيط للتقييم إلى:

أولا: خطة جمع البيانات

إن خطة جمع البيانات تمثل جزء هاماً من استراتيجية التقييم، يجب الانتهاء منها قبل البدء في التدريب، فهي دليل إرشادي للمقيمين لأنها تضم التفاصيل الضرورية لتجميع البيانات . و تضم¹ :

- تحديد المجالات العريضة للأهداف المناسبة للتخطيط؛

- وضع الأهداف التفصيلية؛

- وضع المقاييس والبيانات المطلوبة عند الحاجة لشرح المقاييس المرتبطة بالأهداف؛

- وصف موجز لطريقة جمع البيانات؛

- مصادر البيانات التي تتضمن عادة المشاركين و سجلات المؤسسة والعمل؛

- تسجيل وقت جمع البيانات؛

- وصف المسؤوليات المتعلقة بجمع البيانات .

ثانياً : خطة تحليل العائد على الاستثمار

تعتبر امتداد لخطة جمع البيانات ، وتتضمن معلومات عن العديد من البنود الضرورية لحساب المردودية الفعلية من التدريب. و تتضمن¹ :

- بيانات مقاييس تأثير العمل (توضح في المستوى الرابع من التقييم)، وفي بعض الحالات يمكن

أن يضم أيضاً بيانات المستوى الثالث، وهي التي سيتم استخدامها في تحليل العائد على الاستثمار؛

- الطرق المستخدمة لفصل تأثير برنامج الموارد البشرية؛

- طريقة تحويل البيانات إلى قيم مالية ، إما من سجلات الشركة أو جمع تقديرات الخبراء من

المشاركين في العملية؛

- فئات التكلفة المخططة؛

- قائمة الفوائد غير الملموسة المتوقعة ؛

¹ - جاك فيليب ورون ستون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 95-96، بتصرف.

- الفئات المستهدفة توصيل المعلومات إليها . وعلى الرغم من احتمال وجود مجموعات مستهدفة عديدة إلا أن هناك أربع مجموعات يجب وصول المعلومات إليها، وهي الإدارة العليا، مديري المشاركين في البرنامج، المشاركين وأفراد الموارد البشرية؛
- التنبؤ بالقضايا و الأحداث الأخرى التي يمكن أن تؤثر على تطبيق البرنامج ، مثل قدرات المشاركين ودرجة الوصول إلى مصادر البيانات.
- من العناصر التي يجب على المقيم أن يأخذها بعين الاعتبار للوصول إلى أهداف التقييم في حدود مدة زمنية معينة هي:

- تصور دقيق لكيفية تسلسل كل مراحل التقييم والتأكد من عدم وجود تداخل بينها؛
- ضبط المعايير الملائمة لنوعية الدورة التدريبية المراد تقييمها؛
- ضبط طرق تحليل المعلومات المحصل عليها؛
- أخذ القرار فيما يجب القيام به عمليا في الميدان و بالتفصيل ؛
- تقدير الغلاف المالي و المدة الزمنية للتقييم.

المطلب الثاني: اختيار أدوات التقييم

- يعتبر اختيار أو تحديد طريقة جمع المعلومات خطوة أساسية للتقييم، ويتم تحديد هذه الطريقة أو التقنية حسب نوعية المعلومات اللازمة والتي هي بدورها تختلف حسب نوع النشاط.

¹ - جاك فيليب ورون ستون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 99-100 بتصريف.

أولاً : تعريف أداة التقييم

عبارة عن وسيلة يتم بها جمع المعلومات عند مرحلة ما من عملية ما ، بهدف التعرف على مدى ملاءمة أو تناسق النتائج المحققة مع التصورات والمسارات الاستراتيجية المستهدفة من وراء هذا النشاط. وتأخذ هذه الأدوات أشكال عديدة ،يمكن تقسيمها إلى المجموعات التالية¹ : نماذج استطلاع الرأي ، مسوح الرأي والاتجاهات ، الاختبارات ، المقابلات ، الملاحظات ، أو سجلات الأداء.

ثانياً : أنواع أدوات التقييم

- **الملاحظة¹**: هي طريقة لتحديد السلوك الظاهر للأشخاص وهم يتصرفون ويتفاعلون ويعبرون عن أنفسهم في موقف مختار يجسد الظروف العادية. الملاحظة هي أكثر وسيلة مباشرة لدراسة المتدربين والمدربين والظروف المحيطة بالتعلم.

تتميز الملاحظة بخصائص معينة في إطار تقييم التدريب وهي:

- محددة : فهي ليست مجرد النظر إلى ما يدور أو البحث عن انطباعات عامة. فلكي تكون الملاحظة

مفيدة،فانه يجب تحديد الأشياء التي سيتم البحث عنها بعناية؛

- منتظمة: يجب تخطيط وجدولة توقيت الملاحظات وطول فترة الملاحظة، وعدد الملاحظات بعناية؛

- كمية: يجب أن تكون الخصائص القابلة للقياس هي التي تخضع للدراسة في أثناء الملاحظة؛

- تسجل: يتم تسجيل نتائج الملاحظة فوراً إما أثناء الملاحظة أو في مكان التدريب مباشرة ؛

- تعتمد على الخبراء: أشخاص مؤهلين تأهيلاً كاملاً ويتم تدريبهم على مهمة الملاحظة تحديداً.

¹- عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 106، بتصرف.

²- وليم تريسي ، مرجع سبق ذكره، ص: 582.

- **المقابلة** : عبارة عن لقاء شخصي بين الرئيس أو المسؤول عن التدريب وبين المتدربين، بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية. وعند إجراء المقابلة ، يجب مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تلبى الهدف منها، مع ضرورة أن يستمع القائم على المقابلة بعناية للأفراد ولا يستنتج الإجابات¹.

إن المقابلة تعتبر ذات فائدة كبيرة للحصول على معلومات عن انطباعات المتدربين الحقيقية ، فيعبروا بشكل كامل وبحرية فيما يخص البرنامج التدريبي و اتجاهاتهم نحوه وأوجه القوة و القصور فيه². لكنها تتطلب وقتا و لايمكن تطبيقها إلا على عدد محدود من المتدربين .

- **الاستقصاء**: من أكثر أدوات التقييم استعمالا، ويمكن استخدامها للحصول على معلومات موضوعية عن مشاعر المشاركين، بالإضافة إلى النتائج المستندية القابلة للقياس لاستخدامها في التحليل المالي لمردود التدريب³. يصل إلى أكبر عدد ممكن من المتدربين في أقصر وقت، ويقدم معلومات واضحة، كما لها فعالية محدودة في الوصول إلى أسباب المشاكل والحلول الممكنة⁴.

- **الاختبار**¹ : يعد الاختبار أمرا هاما للعديد من أنظمة وأساليب تقييم البرامج، ومن العادي جدا استخدام الاختبارات في إجراء المقارنات قبل وبعد الدورات التدريبية، إن الاختبار يساعد في الوقوف على مقدار التحصيل من التدريب ونواحي القصور لتداركها .

- **دراسة تقييمية للتقارير والسجلات**: تبين الدراسة التقييمية للتقارير والسجلات نقاط الضعف التي من الممكن علاجها بالتدريب، لكن يجب أن تستخدم هذه الوسيلة بالإضافة إلى إحدى الوسائل السابقة. كما يجب الاستناد إلى تقارير المختصين ومراجعتها²، إذ يعاب على بعض التقارير تتميزها بعدم الموضوعية.

¹- رداح الخطيب وأحمد الخطيب ،مرجع سبق ذكره،ص: 258.

²- وليم تريسي ،مرجع سبق ذكره،ص: 589.

³- عبد الرحمن توفيق،مرجع سبق ذكره،ص: 124.

⁴- رداح الخطيب وأحمد الخطيب،مرجع سبق ذكره،ص: 259.

- اختبارات الأداء: تتيح هذه الاختبارات للمشارك استعراض المهارات (وأحيانا المعلومات أو الاتجاهات) التي تعلمها في برامج التدريب قد تكون المهارة حركية، لفظية ، تحليلية أو تركيبية من الثلاثة . يستخدم هذا النوع من الاختبارات بشكل كبير في التدريب المرتبط بالعمل، حيث يسمح للمشاركين باستعراض وشرح ما تعلموه. بالنسبة لبرامج الإشراف و الإدارة التدريبية تأتي اختبارات الأداء في شكل ممارسة المهارة و لعب الأدوار. حيث يطلب من المشاركين استعراض مهارات حل المشاكل التي اكتسبوها³.

إن اختيار أداة من الأدوات السابقة يتطلب المفاضلة بينها بعد التأكد من مدى ملاءمتها للهدف من التقييم، كما يمكن استعمال أكثر من أداة للحصول على نتائج دقيقة حول مدى فعالية الدورة التدريبية.

المطلب الثالث: تقارير التقييم

بعد ما حصل المقيم على المعلومات الخاصة بالدورة الذي يريد تقييمها باختيار الطريقة الملائمة لذلك فإنه يحاول أن يعطي معنى لهذه الأرقام، وهذا هو الهدف لوضع تقرير لنتائج التقييم حتى يتسنى ربط نتائج التقييم بما يجب اتخاذه من قرارات وما يجب القيام به على ضوء هذه النتائج .

إن عملية الإعلام بنتائج التقييم ضرورية وهامة كأهمية الحصول على هذه النتائج، لأن استخدامات هذه النتائج هي الأهم في عملية التقييم. وهناك مجموعة من المبادئ اللازمة للإعلام عن نتائج التقييم بفعالية منها¹ :

- الإعلام في الوقت المناسب: يتم الإعلام بالنتائج فور معرفتها، لكن انتظار الوقت المناسب أفضل؛

- استهداف جمهور محدد: تصميم الإعلام لفئة معينة، لتكييف الرسالة بما يناسب اهتمامات،

¹ - عبد الرحمن توفيق ،مرجع سبق ذكره ،ص:136 .

² - رداح الخطيب وأحمد الخطيب،مرجع سبق ذكره،ص:261.

³ - عبد الرحمن توفيق ،مرجع سبق ذكره ،ص:138.

واحتياجات وتوقعات الفئة المستهدفة؛

- اختيار الوسيلة بعناية :الاختيار الصحيح لوسيلة الاتصال يسهم لاشك في زيادة فعالية الاتصال؛

- الموضوعية وعدم التحيز والرصانة ؛

- الاتساق الإعلامي: توقيت ومحتوى الاتصال لابد وأن يكون متوافقا مع الأعمال السابقة.

أولا : محتويات تقارير التقييم

إن التقرير هو المستند الرسمي المتضمن التقييم النهائي لنجاح البرنامج² . و تشمل هذه التقارير على أبرز الأحداث وأهم المعلومات والأرقام التي توصل إليها التقييم، توجه عادة للجهات الممولة للتدريب حتى يتسنى لهم أن يتعرفوا على فعاليته ومدى توصله إلى بلوغ الأهداف المخططة، كما يحتاجون إلى معرفة خلاصة ما حدث أثناء التدريب ، وذلك لاستعمال هذه المعلومات في أخذ قرارات الاستمرار أو التوقف عن الدعم.

يعتمد شكل ونموذج التقرير الرسمي المقدم على مدى احتوائه للبيانات المفصلة و المقدمة إلى الجمهور المستهدف بكل أنواعه ،وقد تكون الملخصات المختصرة لنتائج البرامج و المرفق معها كافية .وفي حالة البرامج التي تحتاج إلى اعتماد مالي كبير، تكون التفاصيل الموجودة في تقرير التقييم بالغة الأهمية³.

ونظرا لتنوع الفئات المستهدفة لا بد من مراعاة إعداد تقارير مختلفة، لتفي باحتياجات كل فئة من الفئات الطالبة لتقرير تقييم التدريب ، وهذا لا يعني أن التقارير تكون مختلفة مضمونا بل شكلا ومن حيث محتوياتها، لكن النتيجة التي سيحملها التقرير عن الدورة التدريبية هي نفسها.

و يحتوي التقرير عموما على الأجزاء التالية¹ :

¹- عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص : 509-510.

²- جاك فيليب ورون ستون، مرجع سبق ذكره،ص : 58.

³- عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره،ص : 511 .

- ملخص لنتائج التقييم: ويدعى ملخص الإدارة، هو عبارة عن عرض مختصر للتقرير كله، يشرح الأساس الذي قام عليه التقييم والخاتمة و التوصيات الهامة، وهو عادة يكتب في النهاية، لكنه يوضع بداية التقرير. يقدم في صفحة أو صفحتين لإعطاء نظرة عامة حول النتائج التي توصل إليها المقيم أو لجنة التقييم وذلك لفائدة الأفراد الذين قد لا يتوفر لهم الوقت الكاف للإطلاع على كل أجزاء التقرير؛

- بيانات تاريخية : تشرح هذه البيانات لماذا تم تنفيذ البرنامج وتعطي وصفا عاما عنه، وإذا كان يمكن تطبيقه، فانه يتم تلخيص نتيجة تحليل الاحتياجات التي أدت إلى تنفيذ البرنامج، و يتم عرض أهدافه و كل البيانات الخاصة به كالمحتوى، المدة، المواد المستخدمة، المدربين ، التسهيلات و الأدوات أي جميع تفاصيل البرنامج وكيفية تنفيذه ، ويعتمد مدى تفصيل البيانات المقدمة على حجم البيانات التي يحتاجها الجمهور؛

- استراتيجية التقييم: تعني جميع العناصر المكونة لعملية التقييم الكلية، وهذه العناصر تبدأ بالأغراض المحددة للتقييم ، بعد ذلك شرح تصميم التقييم ، وعرض الأدوات المستخدمة فيه، بالإضافة إلى إيضاح إجراءات اختيار المدربين، وأخيرا تتضمن الاستراتيجية بيانات أخرى مثل التصميم، التوقيت، وتنفيذ عملية التقييم؛

- جمع البيانات وتحليلها : يبين الوسائل المستخدمة في جمع البيانات ، بعد ذلك تقدم وسائل تحليلها؛

- تكلفة البرنامج : يشمل تلخيصا للتكاليف ، ومناقشة الآراء التي أدت إلى تصنيف و ترتيب التكاليف؛

- نتائج البرنامج : يقدم هذا الجزء تلخيصا للنتائج مع المستندات و الجداول؛

- الخاتمة والتوصيات : يجب أن تلخص هذه الفقرة من التقرير مدى نجاح الدورة في بلوغ

¹- عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص : 512-514.

الأهداف، نقاط القوة و نقاط الضعف، مدى نجاعة استخدام الموارد البشرية والمادية ، نتائج تكلفة الدورة مقارنة بالعائد وفوائد الدورة على المتدربين والمؤسسة.

كما يقدم تقرير التقييم لائحة توصيات بالنسبة للمستقبل ويقترح كيفية تطبيقها، وقد يكون هذا الجزء من التقرير هو الأكثر استعمالاً بحيث أنه يقرأ قبل غيره. ولذلك يجب أن تكون التوصيات مقدمة حسب الأولوية والأهمية ومعروضة بكتابة سهلة وواضحة.

ثانيا : استعمال نتائج التقييم

النتائج التي يتوصل إليها المقيم إما أن تستعمل ويستفاد منها وإما أن لا تستعمل. وقد تكون هناك رغبة واهتمام باستعمالها، لكن طول المدة التي استغرقت لفرزها وتحليلها قد تكون تجاوزتها الأحداث، ولم تبق لها أي أهمية، ولذلك لا يجب أن يستغرق وقتاً طويلاً في كتابة التقرير، حتى لا تضيع فرصة الاستفادة منه بمضي الزمن لفقد النتائج التي توصل إليها التقييم مسايرتها للأحداث.

توفر تقارير التقييم¹:

- الصورة الحقيقية للموظف وقدرته على معالجة المشكلات الواقعية من خلال الممارسة الفعلية للمهارات و القدرات المكتسبة أي إعطاء معلومات جيدة عن الكفاءات المتميزة و التي حققت نتائج ملموسة في تطوير نظم وأساليب العمل؛

- تحديد الفروقات بين الأفراد من خلال ما يبديونه من طاقات شخصية مثل القدرة على معالجة المواقف و المشكلات في العمل و الإبداع، فهذه المعلومات يمكن الاستفادة منها لتبرير الترقية الممنوحة للفرد.

كثيرا ما يكون المستفيدون من التقارير النهائية للتقييم ليسوا ضمن النظام التدريبي الذي تم تقييمه، وتتراوح متطلباتهم من المعلومات من صفحة واحدة ملخصة إلى توثيق شامل لكل مرحلة من العملية.

¹- ديوان الخدمة المدنية، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

خلاصة الفصل الثاني :

نخلص من خلال هذا الفصل للنقاط التالية :

- إن هدف عملية التقييم هو قياس التغيرات الحاصلة من خلال التدريب، و التأكد من تحقيق تغير ايجابي في سلوك و أداء الموارد البشرية، والمؤسسة بشكل عام .
- إن عملية تقييم التدريب تشمل مجالات متعددة ، قد تمتد إلى جميع عناصر نظام التدريب ، كما أنها تشمل جميع مراحل التدريب من قبل ، أثناء، و بعد التدريب.
- إن التقييم تشوبه عدة صعوبات وأخطاء، قد تتجم من البرنامج نفسه أو من الأداة التقييم أو من القائمين عليه. فالتقييم مثله مثل أي مهمة أخرى تتطلب قدرا كافيا من المهارة و الخبرة لتجنب الأخطاء قدر المستطاع ، كما أنه مسؤولية مشتركة بين عدة فئات من إدارة عليا، إدارة التدريب و المقيمين حتى تتم بفعالية وكفاءة.
- كما هو الشأن بالنسبة لأي عمل منظم وموضوعي، فإنه يجب على الجهة التي سنقوم بعملية التقييم أن تضع خطة مضبوطة، فخطة جمع البيانات توضح نوع وطريقة جمع البيانات ، مصدرها توقيت الإنجاز وتحديد المسؤوليات؛ بينما خطة تحليل العائد توضح كيفية فصل التأثيرات الخاصة بالدورة التدريبية عن باقي التأثيرات، طرق تحويل البيانات إلى قيم مالية ، التكلفة، المقاييس غير الملموسة المتوقعة. ومن ثم اختيار أداة التقييم المناسبة لموضوع التقييم والهدف منه، ويمكن اعتماد أكثر من أداة حتى تحقق العملية التقييمية فعاليتها.
- إن إعداد تقرير التقييم يعد بمثابة خلاصة ، قد تستخدمه الإدارة لتطوير وتحسين نتائج المؤسسة.

- أصبحت عملية تقييم المردودية أداة مهمة للإدارة المبنية على تحقيق النتائج، باعتبارها دليلاً على الفعالية التدريب ، وتمارسها المؤسسات وفق أساليب ونماذج عدة، نعرضها في الفصل الموالي.

تمهيد:

تأتي مسألة تقييم التدريب وحساب العائد منه، من بين المسائل التي كثر حولها الجدل بين إمكانية قياسه من عدمها . فهناك من مازال يواصل البحث عن صياغة معادلات لحساب مردودية التدريب ، ومن ناحية أخرى أفتدت بعض المعتقدات الخاطئة البعض عن الاستمرار في المجادلة و أوقفت البعض الآخر عند حد التسليم بعدم جدوى المحاولة.

وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى :

- تقييم مردودية التدريب؛
- نماذج شهيرة لتقييم مردودية التدريب؛
- تجارب لبعض المؤسسات و الشركات لتقييم مردودية التدريب .

المبحث الأول : تقييم مردودية التدريب

إن تقييم مردودية التدريب هو التقييم الشامل للنشاط التدريبي، وبذلك نكون قد وصلنا إلى المستوى النهائي في عملية التقييم، لكن يجب أن نحدد أولاً آثار التدريب على مستوى المؤسسة .

المطلب الأول : أثر التدريب على المؤسسة

أولاً : التدريب والجودة الشاملة

إن مفهوم الجودة ليس حديثاً ، ولكن الجديد أنها أصبحت الجودة رئيسية لكل عنصر من عناصر العمل في المؤسسة، وهذا ما يطلق عليه بالجودة الشاملة. وهي في الحقيقة وإن لم تكن هدفاً في ذاتها، فإنها وسيلة للتميز والتفوق والنجاح في كسب العملاء و التغلب على المنافسين¹ . فالجودة الشاملة هي تعبير عن التطوير المستمر للعمليات والأنشطة ، فالمؤسسات اليابانية مثلاً تتحدث عن التطوير المستمر الشامل، وهذا التطوير يتم من أجل التنافس وبهدف التميز في السوق، بالإضافة إلى أن الجودة الشاملة تؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية . فيجب أن تتبنى الإدارة مفهوم الأداء السليم من أول مرة، بمعنى أداء العمل مطابقاً للمواصفات من أول مرة، و يتم هذا عن طريق² :

- التدريب الفعال لتوضيح علاقات العمل بالموارد داخليا و خارجيا؛
- التركيز عند الشراء ليس على السعر الأقل، و لكن على التكلفة الكلية الأقل، وهذا معناه إدخال جودة الأداء في الاعتبار عند الشراء؛
- الاهتمام بإدارة التحسين المستمر في العلاقات و لا نتركها للصدفة؛
- ضرورة إتباع أساليب ايجابية للإشراف و التدريب؛

¹ - زينب إبراهيم ، التحدي الجديد، لا مكان للخطأ في أي عمل، مجلة الأهرام الاقتصادي، القاهرة، العدد 1354، 19 ديسمبر

1994، ص: 42 .

² - نفس المرجع ، ص: 42.

- ضرورة حصر الجودة في كل أفراد المؤسسة و تحقيق الترابط و التكامل بين جميع أجزاء المشروع.

- ضرورة تقوية الأفراد و تأكيد خبراتهم عن طريق إعادة التكوين، و إعطائهم السلطة و القدرة على اتخاذ القرار و أن يكون لهم صوت مسموع في العمل؛

- ضرورة تجنب القرارات غير المبنية على المعلومات المتكاملة .

ثانيا : التدريب و نظام إيزو

إن مواصفات إيزو* تولي أهمية كبيرة لتدريب المورد البشري، ذلك من أجل الوفاء بمتطلبات تلك المواصفات، التي يكون الهدف منها ضمان القدرة على إنتاج الجودة .

و الجدير بالذكر أن هناك ثلاث نماذج لمعايير إيزو وهي ¹ :

1- إيزو 9001 : نظام الجودة، نموذج للتأكد من الجودة بشأن التطوير و الإنتاج و التركيب و الخدمة .

2- إيزو 9002 : نظام الجودة، نموذج للتأكد من الجودة بشأن الإنتاج و التركيب.

3- إيزو 9003 : نظام الجودة، نموذج للتأكد من الجودة في المراحل النهائية من الفحص و الاختبار.

فهذه النماذج هي التي تمنح عنها شهادة التسجيل ، أما النماذج 9000، 9004 فهي نماذج إرشادية. و قد ركزت معايير إيزو الثلاثة على ضرورة تنمية مهارات العاملين على جميع المستويات الإدارية، فالعناصر المكونة للنموذج 9001 على سبيل المثال، كلها تؤكد على الأهمية القصوى لدور المورد البشري مع التأكيد الدائم على أن تكون مؤهلة و مدربة.

ويعد التدريب من أساليب تحسين الجودة في الشركات²، فيتم تطوير البرامج التدريبية بحيث تتغلب على انخفاض المهارات الموجودة والتي تنعكس في انخفاض جودة ومستوى المنتج، أوفي الزيادة الواضحة في معدل الأخطاء في العمل ، لذلك يجب حساب أثر التدريب الموجه لتحسين الجودة .

قد يظهر تحسين الجودة على عناصر منها¹ :

- الفاقد أو العادم : إن التكلفة الأكثر وضوحا للإنتاج الرديء هو الفاقد المحصل نتيجة لأخطاء العمل، فالمنتجات المعيبة، والمواد الخام الفاسدة وأوراق العمل المهذرة، كلها نتائج للمستوى الرديء في الإنتاج، هذا الفاقد يتحول إلى قيمة يمكن استخدامها عند قياس أثر تحسين الجودة؛

- إعادة العمل : كثير من أخطاء العمل تكون مكلفة نتيجة لإعادة العمل بهدف تصحيح هذه الأخطاء، ومن الأعمال التي تكلف إعادتها كثيرا تكون عندما يصل المنتج للمستهلك ثم يتحتم رجوعه للتصحيح، أو عندما يتم تنفيذ برنامج بتكلفة عالية ثم يتضح احتواؤه على أخطاء. وعند تحديد تكلفة إعادة العمل يجب الاهتمام بالعمل وبالتكلفة المباشرة، فالحصول على فريق عمل لتصحيح الخطأ يمكن أن يكون عبئا ؛

- عدم رضا العميل : يمثل خسارة كبيرة للمؤسسة عندما تحدث أخطاء، وأحيانا قد تسبب الأخطاء انصراف العملاء إلى من يقدمون الأفضل من المنافسين ومنه فقدان العمل كله؛

- ضمان مسؤولية المنتج: في السنوات الأخيرة ارتفعت جدا قيمة التأمين على ضمان المنتج نتيجة لزيادة القوانين التي تحكم قطاع الأعمال، وكلما زاد اهتمام المؤسسة بعلاج النقائص والأخطاء في المنتج كلما ارتفعت قيمة ضمان مسؤولية المنتج، لذلك فان تحسن الجودة ينعكس في صورة

¹ تشكل كلمة ليزو الحروف الثلاثة الأولى من المنظمة الدولية للمواصفات، وهي منظمة تستهدف رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختيارات والشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.

¹ - منظمة العمل العربية، مجلة العمل العربية، العدد 60، فيفري 1995، ص:19.

² - فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات و التكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية،

1997، ص:401.

انخفاض في شكاوي المستهلك ؛

- الخسائر الداخلية: هي الخسارة التي تسببها أخطاء الموظف، فمثلا الزيادة في المبالغ المدفوعة

للمورد تمثل خسارة لا يمكن تغطيتها ، فهي لا تستوجب إعادة العمل، ولا ينتج عنها فاقد .

- الحالة المعنوية والنفسية : عندما تحدث أخطاء، يشعر بعض الموظفين بعدم ملاءمة المنتج وعدم

القدرة على الانتفاع به، أي عدم نجاعة المجهودات المبذولة، وبالتالي عدم الرضا عن الذات، كما أن

تصحيح الأخطاء بدل الانطلاق في عمل جديد، يحط من المعنويات .

المطلب الثاني : حساب مردودية النشاط التدريبي

أولا : مفهوم مردودية التدريب

عملية التقييم هي قياس الفائدة والمنفعة المحققة من التدريب على مستوى المؤسسة، مقارنة

بالتكاليف التي تتحملها هذه الأخيرة في الأنشطة التدريبية، ويستخدم قياس مردودية التدريب للتأكد

من أن التدريب يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة في الوقت ذاته.

قد أثير جدل حول مصطلح عائد الاستثمار ، فاعترض بعض الأخصائيين بمجال الشؤون المالية

والحسابات على استخدام المصطلح على جهود برامج تنمية الموارد البشرية. إلا أن هذا التعبير

شائع جدا ويعبر تماما عن التقييم المالي، ولقد اقترحوا مصطلحا أكثر ملاءمة وهو عائد التدريب.

يمكن حساب عائد التدريب قبل برنامج التدريب لقياس الفعالية المرتقبة للتكاليف، كما يمكن

حساب العائد بعد البرنامج لقياس النتائج المنجزة¹. لكننا هنا بصدد تقييم العائد أو المردودية بعد

التدريب .

ثانيا : معادلة مردودية التدريب

¹ - عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص : 452-454.

العائد على الاستثمار يمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية²:

$$\text{النسبة المئوية للعائد على الاستثمار} = \frac{\text{فوائد البرنامج}}{\text{تكاليف البرنامج}} \times 100$$

إن حساب مردودية التدريب يتم بقسمة فوائده على تكاليفه، و قد يتم التعبير عنه بنسبة مئوية. فعندما تكون صفرا فهذا معناه أن برنامج التدريب قد حقق نقطة التعادل، و إذا كانت النسبة 50 % فهذا معناه أن تكلفة البرنامج قد تم استردادها و أن هناك 50 % إضافية قد تم تحقيقها كإيرادات³. هناك طريقتان الأكثر شيوعا غير طريقة العائد ظهرت كفاعتهما في حساب الأموال المستثمرة، وهما¹ :

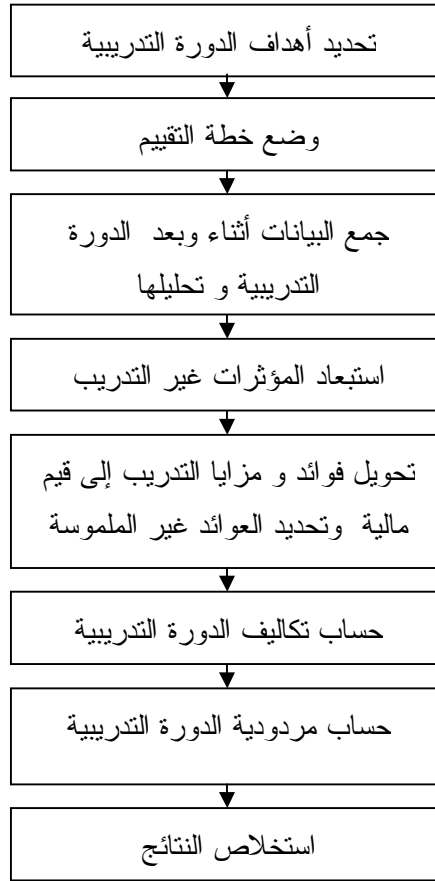
- فترة استرداد العائد: من الطرق الشائعة في تقييم إنفاق رأس المال، ومن هذا المنطلق فإن العوائد النقدية السنوية الناتجة عن الاستثمار تعادل الإنفاق النقدي الأصلي الذي يتطلبه الاستثمار حتى تتضاعف العوائد النقدية لتعادل الاستثمار الأصلي ، والقياس عادة يكون بالسنوات و الشهور؛
- التدفقات النقدية المخصومة: هي طريقة لتقييم فرص الاستثمار التي تضع قيمة لوقت العوائد من الاستثمار ، والافتراض القائم على معدل الفائدة يقول أن مكسب دينار واحد الآن أكثر قيمة من كسبه بعد سنة من الآن ، ومن أكثر الوسائل استخداما هي صافي القيمة الحالية للاستثمار .
إن الوصول لتطبيق المعادلة تقييم المردودية تسبقها مجموعة من الخطوات، يوضحها الشكل التالي:

¹ - عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص:456 ، بتصرف.

² - جاك فيليب ورون ستون، مرجع بق ذكره ، ص: 55.

³ - نفس المرجع، ص: 85.

الشكل (3-1) : الخطوات المتبعة لتقييم مردودية دورة تدريبية



المصدر : جاك فيليب ورون ستون، مرجع سبق ذكره ، ص :49 ، بتصرف.

المطلب الثالث: أهم الخطوات لتقييم مردودية التدريب

إن التمكن من فصل المؤثرات الخارجية غير التدريب موضوع هام، لأنه سيحقق دقة وموضوعية

في عملية تقييم النشاط التدريبي ، ومن الطرق المستخدمة لهذا الغرض¹ :

- مجموعة إرشادية من المشاركين في دورة التدريب يتم مقارنتها مع مجموعة مراقبة غير مشاركة

- مسارات التوجهات لتوضيح قيم مخرجات معينة، ثم مقارنة النتائج مع البيانات الفعلية بعد الدورة؛

- قيام المشاركين و المساهمين بتقدير حجم التحسن المرتبط بالدورة؛

- قيام المديرين و المشرفين بتقدير تأثير الدورة على مقاييس المخرجات؛

¹ - عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص:458-459.

- قيام الخبراء المحايدون بتقدير تأثير الدورة التدريبية على بيانات مخرجات الأداء؛

- تحديد العوامل المؤثرة الأخرى حساب التأثير، والإبقاء على التحسن غير المفسر مرتبطاً بالتدريب. عملية عزل المؤثرات غير التدريب هي هامة للغاية حتى تتسم عملية تقييم مردودية بالدقة المطلوبة، لكن التطبيق على الواقع يستدعي الوقت و الجهد اللازمين .

إن عملية التقييم تمر بمراحل ، لكن هناك خطوات هامة للوصول إلى تقييم مردودية التدريب ، يجب التركيز عليها وهي:

أولاً : تحويل البيانات إلى قيم مالية

يتم تحويل البيانات المتعلقة بفوائد التدريب إلى قيم مالية حتى يتسنى مقارنتها مع تكاليفه ، لذلك تتطلب هذه العملية وضع قيمة على كل وحدة من وحدات البيانات .

وفي مجال تحويل البيانات إلى قيم مالية ، نجد أن أسهل برنامج يمكن قياسه وتحويله إلى قيم مالية، هو التغيير في المخرجات ، كزيادة الإنتاج ، زيادة المبيعات أو الإنتاجية ، أما بالنسبة لادخار الوقت و تحسين الجودة فهي أكثر صعوبة بعض الشيء عند تحويلها إلى قيم مالية . بينما الصعوبة الرئيسية تكمن في محاولة تحويل المحتويات المعنوية، كالتغيير في السلوكيات والاتجاهات، انخفاض الشكاوى، أو تنفيذ بعض الأفكار الإبداعية الجديدة، أو ارتفاع الروح المعنوية¹.

يتم تحديد قيم مالية للبيانات التي تم تجميعها عن طريق تحديد قيمة الزيادة في المخرجات وتحسين الجودة، أو الوفورات التي يحققها التدريب من تكاليف ووقت. وعادة ما يقوم الخبراء الخارجيين والداخليين بتقدير قيمة ما لأحد المقاييس، لكن لا بد من مراعاة الموضوعية والكفاءة للقيام بتقدير التكلفة أو القيمة.

بالإضافة إلى العائدات المالية الملموسة، فإن معظم دورات التدريب يتولد عنها عائدات غير مالية،

¹ - جاك فيليب ورون ستون، مرجع سبق ذكره، ص : 52، بتصريف

فأثناء تحليل البيانات يبذل الجميع جهودهم لتحويل جميع البيانات إلى قيم مالية، ونظرا لأن عملية التحويل تتم بصورة شخصية غير دقيقة، ستفقد القيم الناتجة مصداقيتها، وعندئذ يتم وضع قائمة من العائدات غير الملموسة مصحوبة بتبريرات مناسبة ومنها²:

- التأثير العام الملحوظ؛
- زيادة الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي؛
- تعزيز القيادة التكنولوجية؛
- زيادة كفاءة العمل الجماعي؛
- زيادة كفاءة خدمة العميل وانخفاض وقت الاستجابة لمتطلباته.

ثانيا: تحليل تكاليف التدريب

إن تحليل تكاليف التدريب، خطوة هامة لحساب مردوبيته، فأهم سبب لإجراء التقييم هو مقارنة عوائد التدريب بتكاليفه، وهذا السبب وحده يجعل أمر تحديد تكاليف برامج التدريب حتميا. هناك طريقتان أساسيتان لتصنيف تكاليف، الأولى بوصف المصاريف و النفقات مثل العمالة، المواد ، التجهيزات، الانتقالات. وهذه هي تصنيفات حساب المصروفات. الطريقة الثانية بترتيب و تصنيف عملي أو وظيفي مثل تطوير البرنامج ، التقديم و التصميم¹.

ويمكن تصنيف هذه الأخيرة إلى²:

- **تكاليف التحليل** : هي التكاليف المرتبطة بالتعرف المبدئي على المشاكل، تحليل الاحتياجات والمتطلبات، وضع وتطوير الأهداف، اختيار المشاركين وإعداد وتجهيز عرض البرنامج ، ومن

¹ - عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص : 447.

² - جاك فيليب ورون ستون، مرجع سبق ذكره، ص : 57.

الأنواع الشائعة للتكاليف هنا المرتبات، المواد، معدات خاصة، أتعاب الاستشارات؛

- **تكاليف التطوير** : تشمل هذه الفئة على التكاليف المرتبطة مباشرة بتطوير البرنامج، مثل مرتبات القائمين على تطوير البرنامج، اللوازم، أتعاب الاستشارات الخارجية، والتكاليف، والنفقات الأخرى المتعلقة بتطوير مواد الدورة والمساعدات المرئية*؛

ونظرا لأن هذه التكاليف عادة ما تكون أساسية وهامة ، فلا بد من توزيع هذه التكاليف طول فترة استمرار البرنامج أو حذفها في بادئ الأمر.

- **تكاليف التقديم** : تشمل جميع التكاليف المتعلقة بتقديم البرنامج، بما في ذلك المواد الموزعة على المشاركين، مصاريف القاعة، مرتبات ومصاريف المشاركين، مرتبات المدربين، إيجار المعدات وأي تكاليف عامة يمكن توزيعها على التقديم الفعلي للبرنامج؛

- **تكاليف التقييم** : تشمل على التكاليف المرتبطة بالتقييم، مثل مواد التقييم و الوقت المستغرق لعرض أدوات التقديم، تحليل النتائج وإبلاغها. إذا كان من المناسب استخدام اختبار إرشادي نموذجي، فإن تكلفته تنضم إلى فئة التقييم.

* كالوثائق المكتوبة، الأفلام المصورة، التعليم عن طريق برامج الإعلام الآلي...

المبحث الثاني : نماذج شهيرة لعملية تقييم مردودية التدريب

إن عملية تقييم مردود التدريب أو العائد منه، لم تخلو من البحث والدراسة ، وتعددت بذلك النماذج والتصميم المقترحة لتطبيقها في الواقع العملي.

¹ - عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص:410.

² - نفس المرجع، ص ص : 421-422.

المطلب الأول : نموذج كيرك باتريك

يعتبر هذا النموذج القاعدة الأساسية التي قامت عليها الدراسات التي اهتمت بمجال تقييم التدريب،

وشمل على مستويات، نذكرها مع وصف موجز لها في الجدول التالي :

الجدول (1-3) : خصائص مستويات التقييم لنموذج كيرك باتريك .

المستوى	وصف موجز
رد الفعل	قياس رد فعل عند المتدربين ومعرفة انطباعاتهم
التعلم	قياس المعلومات و المهارات التي اكتسبها المتدربون
السلوك	معرفة التغيرات في سلوك العامل التي تحققت من وراء التدريب
النتائج	قياس النتائج الفعلية المحققة من التدريب
المردودية	مقارنة فوائد التدريب مع تكاليفه

المصدر : جاك فيليب ورون ستون، مرجع سبق ذكره، ص: 46 ، بتصرف.

أولاً: مستويات التقييم حسب نموذج كيرك باتريك

1- رد الفعل : يعرف رد الفعل بفكرة المشاركين عن برنامج معين و انطباعاتهم ، بما في ذلك

المواد التي درست، المدربون، مكان الدراسة، التسهيلات المتاحة، طريقة تدريس محتويات

البرنامج¹. ويمكن أن يتم التقييم عند هذا المستوى باستقصاء يحتوي على مجموعة من الأسئلة حول

مدى الرضا عن البرنامج .

رغم أن قياس رد الفعل من أكثر التقييمات استخداماً، وقدرة على تقديم فكرة عن الأثر الذي تركه

البرنامج لدى المتدربين، إلا أنه ليس دليل قاطع على فشل أو نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه.

السلوك الفعلي في العمل¹، لأن المتدرب قد يكتسب معلومات ومهارات لكنها لن تجد سبيلاً للتطبيق

¹ - عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 33

في موقع العمل. يقاس مستوى التعلم بواسطة الاختبارات الكتابية، اختبارات الأداء أو منحنيات التعلم*. و أفضل طريقة لتحقيق موضوعية القياس ، أن يعطى المتدرب اختبارا أو تمرينات قبل التدريب ، ونفس الاختبار بعده، أو تجربة عملية قبل التدريب و بعده، حتى يقاس الفرق ، وبالتالي الأثر الذي يحدثه التدريب².

3- السلوك : يهتم هذا المستوى من التقييم بقياس التغير في سلوك الفرد في عمله و الناتج عن التدريب،

أي قياس التغير في طريقة إنجازه للعمل ، تفكيره، علاقته مع الزملاء ومع الرؤساء في العمل. إن قياس تغير سلوك الفرد يكون التقييم ذا دلالة أكبر، إذا تمت مقارنة سلوك المتدربين مع مجموعة من الأفراد لم يشاركوا في نفس الدورة التدريبية .

إن مثل هذا القياس يجب أن يقوم على رصد التغير بعد مرور بضعة أشهر من انتهاء الدورة التدريبية. كما ينصح خبراء التدريب و الباحثين باستخدام هذا المعيار، لارتباطه بأداء الفرد في العمل من ناحية، ولقياسه لأثر التدريب على سلوك العمل للفرد من ناحية أخرى³.

إن تطبيق ما اكتسبه الفرد من التدريب في محيط العمل يتطلب توفر ظروف تساعد على ذلك ، ويرى في العمل: "فيجب أن تكون لديه الرغبة في التحسين، ولا بد أن يتعرف على نقاط الضعف لديه والمساعدة، وأخيرا يجب أن تتاح له الفرصة لتطبيق الأفكار الجديدة التي تعلمها"¹

¹ - أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص : 492.

* فكرتها الرئيسية تعتمد على إيضاح العلاقة بين درجة التعلم و التحسن الذي يحدث في مقدرة الفرد على أداء عمل معين بدرجة معينة من المهارة.

للمزيد أنظر: محمد الحناوي و علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، الدار الجامعية، بيروت، 1990، ص: 432.

² - حسين يريقي، مرجع سبق ذكره، ص : 171.

³ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 493.

يعتبر سلوك المتدرب أصعب قياساً من رد الفعل والتعلم ، ولكي يحقق قياسه نتائج موضوعية ودقيقة لابد من مقارنة سلوك المتدربين قبل التدريب و بعده.

4- النتائج : يشمل جمع البيانات قبل وبعد الدورة من خلال قياس أداء الفرد، وهذا حتى يتم تحديد نتائج التدريب مع الحرص على عزل المتغيرات الأخرى التي قد تؤثر على تحسين نتائج المؤسسة. في هذا المستوى نقيس النتائج الفعلية المحققة من التدريب، لذلك تتضمن مقاييس هذا المستوى الجودة، التكلفة، الوقت ورضا العملاء². إن الدليل على نجاح برنامج التدريب، يظهر في تحسن أداء المتدرب في عمله، ومنه على النتائج بارتفاع الإنتاجية، تقليل الأخطاء والتكاليف و الوقت.

5- المردودية : إن قياس المردودية هو المستوى النهائي للتقييم، وتم إضافته لمستويات التقييم الأربعة السابقة التي وضعها كيرك باتريك، و يتم استخدام المقياس في مقارنة العائد المالي لبرنامج التدريب بالتكاليف. ولن تكتمل دورة التقييم إلا بعد الانتهاء من المستوى الخامس.

رغم أهمية معرفة مردودية التدريب، إلا أنه من الضروري تقييم المستويات الأخرى، فهناك سلسلة من التأثيرات التي يجب حدوثها خلال المستويات، و بعدم تطبيق المقاييس في كل مستوى، ستكون هناك صعوبة في تأكيد النتائج المحققة. ونتيجة لذلك، من الضروري إجراء التقييم على كافة المستويات إذا كان من المخطط تقييم المردودية³.

¹ - حسين يريقي ، مرجع سبق ذكره ص :172.

² - جاك فليب ورون ستون، مرجع سبق ذكره، ص :46.

³ - نفس المرجع، ص :47 ، بتصرف.

ثانيا : تطبيق النموذج في الواقع العملي

هناك دراسة أجرتها الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية، تشير أن 93 % من البرامج التدريبية يتم تقييمها بتطبيق المستوى الأول وذلك عام 1995، بينما كانت 95 % عام 1994، أما بالنسبة لاستخدام المستوى الثاني 31 % و المستوى الثالث 3 % دون حدوث تغيرات بين السنتين. وكذلك بالنسبة للبرامج التي يستخدم تقييمها المستوى الرابع، والتي لم تتجاوز 2 % من إجمالي البرامج محل التقييم (50 شركة أمريكية). في حين زادت نسبة الشركات التي تطبق المستوى الرابع من 27 % عام 1994 إلى 40 % عام 1995، وهو مؤشر هام لزيادة حرص المؤسسات على تطبيق المستوى الرابع، كأداة فعالة لتقييم العائد من برامجها التدريبية¹. تبين نفس الدراسة أن أعلى نسبة لتطبيق مستويات التقييم تخص المستوى الأول، بينما تتضاءل على التوالي في المستويات الأخرى. فعلى الرغم من قيام معظم وظائف الموارد البشرية بعمليات التقييم لقياس مدى الرضا عن برامجها، إلا أن بعضها فقط تقوم بالتقييم حتى المستوى الخامس ، و قد يكون السبب الرئيسي أن تقييم المرادودية غالبا ما يعتبر عملية صعبة و مرتفعة التكاليف².

المطلب الثاني : نموذج بروفيس التفارقي

يتألف هذا النموذج من أربع مكونات وخمس مراحل ، نذكرها فيما يلي :

أولا : مكونات نموذج بروفيس التفارقي

تتمثل هذه المكونات في³: وضع المعايير القياسية للبرنامج، وتحديد الإنجازات المحققة، ومن ثم مقارنتها بالمعايير القياسية ، وأخيرا تحديد الفجوة بين المعايير والإنجازات .

¹ - عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 19-20.

² - جاك فيليب و رون ستون، مرجع سبق ذكره، ص: 47، بتصرف.

³ - حسن أحمد الطعاني ، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

فتشير المعايير إلى القيم الأكثر أهمية في إصدار الحكم حول برنامج ما¹، فهي تمثل المرجع الذي يعتمد عليه في تحديد مدى تحقيق البرنامج لأهدافه. يعتبر تحديد المعايير أمرا مهما وذا قيمة إذا تم تنفيذه بدقة.

إن المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم كل خطوة من خطوات البرنامج التدريبي هي² :

- **معايير الأهداف** وتتلخص في:

- أن تلبى الأهداف الحاجات الفعلية للمتدربين، و شاملة لجميع جوانب البرنامج؛
- أن تكون الأهداف واضحة للمتدربين في بداية البرنامج، محددة وقابلة للقياس.

- **معايير الخطة** :

- أن يكون هناك وضوح في أجزاء الخطة ومرونتها ، مع قابلية التنفيذ و التعديل؛
- أن تكون الخطة مترابطة ومتسلسلة من حيث الأهداف و الزمن اللازم وتحديد أساليب

التقييم؛

- أن تكون الخطة قد صممت بشكل يسهم في تحقيق البرنامج لأهدافه كافة؛
- أن تحوي الخطة تفاصيل كاملة لكل هدف، بحيث لا مجال للاجتهاد أثناء التنفيذ؛
- أن تكون موضوعية وواضحة لجميع المعنيين و سهلة الفهم لتأدية الأدوار والمسؤوليات على

الوجه المطلوب.

- **معايير العمليات** :

- أن تجرى جميع العناصر في البرنامج والأنشطة والفعاليات وفقا لما حددته الخطة؛

¹- رداح الخطيب وأحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص :265.

²- حسن أحمد الطعاني ، مرجع سبق ذكره،ص : 156-157.

- أن يتم تحديد التفاوت بين الخطة والواقع للتحقق من مدى صحة وفعالية البرنامج ومطابقتها للتصميم أو إجراء التعديلات.

- **معايير المخرجات :** إن المخرجات تتال اهتماما كبيرا في مجال تقييم التدريب، لأنها تظهر مدى تطور البرنامج، وكذلك تعزيز الجوانب الايجابية، وتحسينه وتعديله في حالة إعادة تنفيذه . أما عملية تحديد الإنجازات فتستوجب متابعة مستمرة لتنفيذ البرنامج، وبعده الحكم على عملية التدريب بمقارنة ما تم إنجازه من البرنامج التدريبي مع المعايير الموضوعية والمعتمدة. والهدف من ذلك تسهيل عملية اتخاذ القرار لمعالجة الانحرافات بين المعايير والإنجازات في كل مرحلة من المراحل التقييم.

ثانيا : مراحل التقييم حسب نموذج بروفيس التفارقي

إن مراحل التقييم حسب نموذج بروفيس التفارقي¹ تخضع للتسلسل التالي التصميم ، التنفيذ، العمليات، النواتج وأخيرا التكلفة ، نذكرها بالتفصيل :

1- التصميم: يكون التركيز في هذه المرحلة من التقييم على مقارنة تصميم البرنامج بمعايير التصميم نفسه، وقد تكون داخلية مثل مناسبة المكان والهيئة التدريبية، والتزامه بالتصميم النظري المحدد له، وقد تكون خارجية مثل مقارنته مع التصاميم البديلة المماثلة له. في حالة وجود انحراف أو فجوة بين التصميم ومعايير يتم إبلاغ متخذ القرار. فهذا الأخير يقوم باقتراح التعديلات المناسبة. والبدائل المتاحة هي إما أن يعدل في تصميم البرنامج أو يوقفه أو يستمر فيه، وفي هذه الحالة الأخيرة ينتقل إلى المرحلة الثانية.

2- التنفيذ : يكون التركيز في هذه المرحلة من التقييم على التسهيلات، الوسائل التعليمية، طرق التدريب و قدرات المتدربين، و المؤهلات العلمية والعملية للمدربين و الهيئة الإدارية. وفي هذه

المرحلة يتم مقارنة الواقع بالمعايير المحددة لها من أجل توضيح الفروقات ، واتخاذ الإجراء المناسب.

3- العمليات: يركز التقييم في هذه المرحلة على تقييم نشاطات المتدربين والمدربين و الفعاليات التربوية و التدريبية، لتحديد أوجه التباعد أو التقارب نحو الإجراءات التنفيذية المعيارية المحددة للبرنامج، وذلك من أجل تعديل المعايير أو تعديل البرنامج أو إيقافه أو الاستمرار فيه.

4- النواتج : يتم في هذه المرحلة التركيز على معرفة مدى تمكن البرنامج التدريبي من تحقيق أهدافه، ولذلك يتم مقارنة الأهداف المعيارية التي تم تحديدها في المرحلة الأولى، بأداء المتدربين بعد انتهاء التدريب، لبيان أي عجز في تحقيق الأهداف والتوصية باتخاذ الإجراء المناسب.

5- الكلفة : المقارنة بين مردود البرنامج بالكلفة التي ترتبت عليه، ثم مقارنته ببرامج بديلة منافسة له، وما إذا كانت هذه ستحقق الأهداف المحددة بالمرحلة الأولى بكلفة أقل وبجهد أقل، ومن ثم التوصية باتخاذ الإجراء المناسب.

إن التقييم حسب هذا النموذج يولي المعايير الموضوعية في بداية البرنامج أهمية كبيرة، وهي المرجع الذي تقوم عليه عملية التقييم ككل، وأخيرا مقارنة كلفة البرنامج ومردوديته ببرامج أخرى.

المطلب الثالث : نموذج باركر، شركة بيل وأسلوب كيرو

أولا : نموذج باركر و شركة بيل

إن النموذجين وان اختلفا في الشكل إلا أن تقسيم مستويات التقييم كان له نفس المبدأ ، وسنتطرق لهما فيما يلي:

¹- حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص : 160.

1- نموذج باركر:

قام Treadmay Parker ، بتصنيف أنواع التقييم طبقاً للمعلومات المجمعة، إلى أربع مجموعات،

وهي¹:

- **أداء العمل** : يشمل تقييم مدى تقدم الأشخاص في العمل، وتحديد مدى مساهمة البرنامج في تطور أداء العمل، ويأتي التقييم من القياسات الموضوعية لأداء العمل بما في ذلك ناتج العمل، نوعيته، التوقيت، توفير النفقات. بالإضافة إلى التغيرات القابلة للملاحظة في السلوك بموقع العمل و التي تشير إلى حدوث تحسن بالأداء..

- **أداء المجموعة** : يحدد تأثير البرنامج على مجموعة ما يعمل المشاركون من خلالها أو التأثير المحتمل للبرنامج على المؤسسة ككل. وفي هذا النوع من التقييم تتضمن أنواع بيانات التدريب، قياسات أداء المجموعة للإنتاجية الكلية مثل الإنتاج، معدلات الأخطاء، التكاليف، التغيب عن العمل. وما يميز صعوبة التقييم هو إمكانية تأثير عوامل أخرى غير التدريب على أداء مجموعة العمل ، لذا يفضل جمع البيانات قبل وبعد التدريب لمقارنة التطورات ومحاولة عزل تأثير المتغيرات الأخرى قدر المستطاع أو استعمال مجموعة مشاهدة لم تخضع للتدريب.

- **رضا المشاركين**: يحدد هذا النوع من التقييم مدى رضا المشاركين عن البرنامج، ويشمل ذلك محتويات البرنامج، طرق التدريب، ووجهة نظرهم تجاه ما تعلموه.

- **المعارف المكتسبة** : تقييم نوعية الحقائق والمهارات و المعارف المكتسبة.

وطبقاً لنموذج باركر فان معظم دراسات التقييم تركز على رضا المشاركين و المعارف المكتسبة، وقليلاً ما تعنى بدراسات أداء العمل وأداء المجموعة.

¹ - عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص : 35-36، بتصرف

2- أسلوب شركة بيل:

تم تطوير تصنيف جديد لتقييم التدريب، يضم المستويات التالية¹:

- **مخرجات ردود الأفعال**: يمثل آراء المشاركين في البرنامج ومدى قبولهم له ككل، أو في محتوياته التفصيلية مثل مدة البرنامج، المواد الدراسية، طرق التدريس أو الأنشطة.

- **مخرجات الإمكانيات**: يشمل ماذا يتوقع أن يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجونه في نهاية البرنامج.

- **مخرجات التطبيق**: تتضمن كل ما يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجونه، في البيئة الطبيعية الواقعية التي من أجلها أعدهم البرنامج.

- **مخرجات القيمة**: تعد هذه أكثر النتائج أهمية لأنها توضح قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه، وتمثل مدى استفادات المؤسسة من التدريب، آخذين في الاعتبار الأحوال و الوقت والجهد و الموارد المستثمرة.

يمثل المستوى الأول والثاني في أسلوب شركة بيل الأهداف قصيرة المدى للتدريب، أما الأخيران فيمثلان نتائج بعيدة المدى.

ثانياً : أسلوب كيرو

تم اقتراح هذا الأسلوب من طرف Michael Bird & Neil Rackham & Peter Warr ، وتوجد أربعة أصناف للتقييم وهي¹:

1- تقييم السياق: يتضمن الحصول على واستخدام معلومات عن الوضع العملي لتقرير النواحي

التدريبية المطلوبة. ويقرر هذا التقييم ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب، وفي أثناء هذه المرحلة يتم تقييم ثلاثة أنواع من الأهداف :

¹ - عبدالرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره ص ص : 37-38.

- الأهداف النهائية : وهي أوجه القصور المعينة بالمؤسسة سيعالجها البرنامج؛
 - الأهداف المتوسطة : التغيرات في سلوك الموظفين في العمل اللازم لتحقيق الأهداف النهائية؛
 - الأهداف الفورية : المعارف الجديدة والمهارات أو وجهات النظر، التي ينبغي للعاملين أن يكتسبوها لتغيير سلوكهم للوصول إلى الأهداف المتوسطة.
- فنتقييم السياق يشمل البحث عن القصور في الأداء، ثم ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية إلى ثلاثة أصناف من الأهداف.

2- تقييم المدخلات : يتكون من الحصول على واستخدام معلومات عن موارد التدريب الممكنة، للخيار بين المدخلات البديلة، ويتضمن هذا التقييم تحليل الموارد المتاحة و تحديد إمكانية استخدامها، حتى تكون الفرصة أكبر في تحقيق الأهداف المحددة. يشير هذا التقييم إلى عملية جمع الأدلة واستخدامها لتقرير نوعية البرامج التي سيتم تنفيذها.

3- تقييم ردود الأفعال : يعتمد على تقارير المشاركين الذاتية . و ليس هناك شك أن آراء المشاركين يمكن أن تكون مساعدة و مفيدة إذا تم تجميعها بأسلوب منظم.

4- تقييم النتائج : للحصول على واستخدام معلومات عن النتائج لتطوير البرامج المستقبلية. وهناك أربع مراحل تشكل تقييم المخرجات :

- تحديد أهداف الاتجاه؛
- اختيار أو تكوين بعض القياسات لهذه الأهداف؛
- عمل القياسات في الوقت المناسب؛
- تقدير النتائج واستخدامها لتطوير البرامج اللاحقة.

- عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 38-40.

لقد قدم هذا الأسلوب نمط فريد للتقييم، بالرغم من وجود تشابه مع النماذج السابقة، إلا أن المبدأ الذي يقوم عليه لتحديد نتائج التدريب هو التفكير على أساس التسلسل الهرمي، الذي يتطابق مع المستويات الثلاثة للأهداف وهي الفورية، المتوسطة و النهائية.

المبحث الثالث : بعض التجارب في تقييم مردودية التدريب

لقد تعددت التجارب التي تناولت تقييم فعالية التدريب ، وقلة تلك التي وصلت إلى تقييم وقياس مردوديته، وسنتطرق خلال هذا المبحث إلى بعض هذه التجارب .

المطلب الأول : تجربة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة

تتبع الشركة السودانية للاتصالات المحدودة "سوداتل" أساليب عدة لمتابعة العائد التدريبي وقياسه، فقد تم تصميم استمارة قياس العائد التدريبي على الأداء خصيصاً لمتابعة الفرد المتدرب بعد عودته للعمل، وقد أمضى أكثر من ثلاثة أشهر من انتهاء التدريب، وهي مصممة لتمكن المتدرب ورئيسه المباشر ورئيس الوحدة من أن يقدم كل منهم تقريراً عما تحقق نتيجة للتدريب.

أولاً : عناصر التقييم حسب الشركة السودانية للاتصالات المحدودة

إن استمارة تقييم التدريب لهذه الشركة* تضم أربع أجزاء تحتوي كل منها على عناصر ، نذكرها فيما يلي :

- الجزء الأول : يضم اسم البرنامج، مدته، التاريخ ، الجهة المنفذة مكان التنفيذ، عدد المشاركين. إضافة إلى الوظيفة قبل وبعد المشاركة في برنامج التدريب .

- الجزء الثاني : يحتوي على مقارنة للمهارات والقدرات قبل وبعد التدريب ، مع الإشارة إلى الأسباب التي منعت المتدرب من عدم اكتساب بعض المهارات والقدرات بشكل جيد، ومدى تمكن المتدرب من تطبيق المهارات المكتسبة وبشكل جيد ، وإذا كانت الإجابة سلبية ذكر الأسباب التي حالت دون ذلك، هل تغير منصب عمل المتدرب بعد البرنامج ، وطبيعة التحسن على الأداء

الوظيفي بعد التدريب وفي الأخير تقرير عن الإنجازات خلال الستة أشهر اللاحقة للبرنامج التدريبي . يتم ملاً كلا من الجزء الأول والثاني من طرف المتدرب نفسه.

- الجزء الثالث: يضم تقييم للآراء والمقترحات المقدمة من طرف المتدرب لتحسين العمل ، ونوعها ومدى أخذها بعين الاعتبار من طرف الرؤساء ، إضافة إلى أسئلة حول ممارسة نفس الوظيفة بعد التدريب أم تتغير ، المشاكل التي تعترض المرؤوسين بعد عودتهم من التدريب ، والمجالات التي يحتاجها المرؤوسين في الوقت الحالي. يملأ هذا الجزء من طرف الرئيس المباشر في العمل.
- الجزء الرابع : يشمل على التقرير والتوصيات، يملأه محلل الاستثمارات من مركز التدريب .

ثانياً: تقييم دورة تدريبية من طرف الشركة السودانية للاتصالات المحدودة

تم اختيار إحدى الدورات التدريبية التي قامت بها الشركة في المجال الإداري والمالي للتعرف على طريقة التقييم المتبعة من طرف الشركة ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (3-2) : المرود من دورة تدريبية في المجال الإداري والمالي بسوداتل

الدورة	عدد المشاركين	قبل التدريب	بعد التدريب
تدريب للعاملين بخدمات المشتركين يخص استلام الشيكات وعد النقود، تسويق الخدمات الإضافية والحديثة والمهارات السلوكية	126	- عدم الإلمام الصحيح بكيفية استلام الشيك ومراجعتة و عد النقود ، ترتب على ذلك تراكم المديونية وظهور مشاكل الشيكات عند التحصيل؛ - ظهور صفوف المشتركين الطويلة؛ - فروقات في النقود عند نهاية اليوم لدى الموظف نتيجة لعدم معرفته التكوين الصحيح للخرينة وتوزيع النقود.	- قلة الشيكات الراجعة؛ - سرعة الإجراءات النافذة لدى الموظف؛ - عدم وجود فروقات لدى المتدرب عند نهاية اليوم وتسليم خزينته بطريقة علمية صحيحة.

المصدر : الماحي عمر الماحي ، مرجع سبق ذكره، ص : 17.

يوضح هذا الجدول، جانباً مما تحقق من عائد تدريبي ملموس نتيجة لدورة تدريبية تم عقدها للعاملين بالشركة وفق الاحتياجات التدريبية، النتائج التي توصل إليها قطاع التدريب بالشركة وفق خطته التي يضعها للمتابعة المستمرة للعائد التدريبي على الأداء. فبعد التدريب تحققت الأهداف التي كانت تسعى الدورة لتلبيتها ، و ظهرت نتائج ملموسة تؤكد ذلك كقلة الشيكات الراجعة، سرعة تنفيذ الإجراءات وبالتالي تراجع طوابير الانتظار، و تمكن الموظف المسؤول عن لخرينة من تسليمها بطريقة سليمة دون فروقات .

إن تجربة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة لتقييم مرود التدريب تكفي بتحديد عوائد التدريب والتي تتمثل في تلبية الاحتياجات التدريبية التي نظمت الدورة من أجل تغطيتها ، دون الوصول إلى تقييم مروديتها.

المطلب الثاني : تجربة مؤسسة موتورولا

تستثمر مؤسسة موتورولا أكثر من 200 مليون دولار، وحوالي 404 ملايين ساعة من وقت الموظفين في العملية التدريبية سنويًا¹ ، ونظرًا لهذا الاستثمار الضخم، لابد من معرفة المردود الفعلي لهذه الأموال. نأخذ عينة من البرامج التي تم تقييمها ، وهو برنامج المدير الإبداعي ، له ثلاثة أهداف محددة وهي :

- تطوير وتنمية السلوك الإبداعي؛

- تطبيق العملية الإبداعية على الموضوعات المتعددة؛

- تعلم واستخدام الأدوات التي يمكن أن تطور و تنمي الإبداع داخل الفرد والجماعة.

أولاً : تخطيط وجمع معلومات التقييم في مؤسسة موتورولا

1 - تخطيط عملية التقييم : بعد إجراء مقابلات مع مديرة مركز الكفاءة للتعليم الإداري ، يتم تحديد الهدف من التقييم والاستفادة المرجوة منه، بعده يتم وضع خطة للتقييم و كتابتها ، والتي تبين أن الهدف من التقييم هو تحديد ما يحبه المشاركون و ما الذي يكرهونه ، مقدار التعليم الذي سوف يكتسبونه من التدريب، ومقدار ما حققه المشاركون من نجاح في تطبيق المهارات المكتسبة التي تعلموها .

2- إعداد أدوات تجميع المعلومات : إن المعلومات التي يتم تجميعها يستفاد منها إما بتحديد وحل المشاكل التي تعترض العملية العملية التدريبية، ثم تحسين و تطوير البرنامج (تقييم تقويمي)، أو التحقق من نتائج وفوائد التدريب ومعرفة مردود العملية التدريبية برمتها (تقييم شامل) .

ويتم إعداد أدوات تجميع المعلومات وفق ثلاث مستويات وهي :

المستوى الأول : دراسة اكتفاء ورضا المشاركين من التدريب، وتستخدم الاستمارة كأداة لتجميع المعلومات ، و تشمل : الملاءمة ، مناسبة الموضوع ، العملية التعليمية ، تصميم المنهج ، المدرب ، أدوات التدريب ، المادة التدريبية ، تحقيق الاكتفاء الكامل.

تحدد الإجابة على هذه العناصر بثلاثة محددات : مرض أو غير مرض أو محايد.
بينما تحدد نسبة مدى رضا العميل : وفق المعادلة التالية :

$$\text{رضا العميل} = 100 \times \frac{\text{عدد الإجابات (مرض)}}{\text{إجمالي الإجابات - إجابات (محايد)}}$$

فإذا تعدت النسبة 90 % تكون العملية التدريبية قد حققت الهدف منها.

المستوى الثاني : تعرف بعملية إتقان التقييم و تحدد فعالية وأثر البرنامج التدريبي، في تقديم المهارات والمعرفة للمتدربين ، ويتم استخدام معلومات هذا المستوى لتقييم البرنامج لا الأفراد ، كما تستخدم المعلومات التي تم تجميعها عن طريق إجراء اختبارات، لتحديد أنظمة عمل من خلال النتائج التي تم التوصل إليها ، ومن ثم تحديد خطط عمل لتحسين وتطوير عملية التدريب.

المستوى الثالث : يتم تحديد ما إذا تم تطبيق المهارات التي اكتسبها المتدربون ، وإذا كانت الإجابة (لا) ، فيجب معرفة الأمور التنظيمية و المؤسسية التي تمنع وتحول دون تطبيق تلك المهارات المكتسبة. بالنسبة لهذا البرنامج تم إعطاء المتدربين أسماء ثلاثة أعضاء يكونون مسؤولين عن التعليق، على أدائهم ومدى فعالية تطبيقهم للمهارات المكتسبة ، مع توزيع استقصاءات متابعة التغيير في السلوك . وتم توجيه الأسئلة التقييمية التالية لأول 50 مشاركاً في برنامج المدير الإبداعي :

¹ - عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره ،ص: 467.

- 1- هل طبق المشاركون المهارات السلوكية التي تعلموها خلال البرنامج أثناء ممارسة وظيفته؟
إذا كانت الإجابة (نعم)، كيف تم تطبيق هذه السلوكيات وبأي طريقة؟
- 2- هل شعر المشاركون بنتائج هذه السلوكيات سواء كانت إيجابية أو سلبية؟
- 3- هل يحس المشاركون بأن السلوكيات التي يطبقونها يجب أن تستمر؟
- 4 - إذا تم تطبيق المهارة أكثر من مرة، هل شعر المشاركون بعملية التحسن نتيجة التدريب؟
- 5- هل تساعد أو تمنع العوامل البيئية الأخرى تطبيق هذه المهارات خلال ممارسة المشاركون لوظيفته؟

- 6- هل يعتبر المشاركون برنامج المدير الإبداعي ذا قيمة للعملية التدريبية ويهدف إلى تدعيم عناصر الإبداع وسمات وأساليب نقص الأفكار وعمليات حل المشكلات ابتكارياً؟
- أما الاستقصاء الثاني فقد تم تطبيقه على حوالي 150 موظفاً من موظفي الشركة ، الذين تتيح لهم فرصة

ملاحظة كيفية تطبيق السلوكيات و المهارات الإبداعية. وقد تم توجيه الأسئلة التقييمية التالية :

- 1- هل لاحظ الأعضاء الثلاثة تطبيق المهارات والسلوكيات التي اكتسبوها أثناء ممارسة وظائفهم؟
إذا كانت الإجابة (نعم) فإلى أي مدى؟ وكيف لاحظوا ذلك من خلال ممارستهم؟ أما إذا كانت الإجابة

- (لا) فهل ينبغي على الأعضاء الثلاثة إعطاء المشاركون فرصة أخرى لتطبيق هذه السلوكيات ؟
- 2- هل أدرك الأعضاء الثلاثة نتائج سلوكيات المشاركون سواء كانت إيجابية أو سلبية؟
- 3- هل يحس الأعضاء بأن سلوكيات المشاركون يجب أن تستمر؟
- 4- إذا تم تطبيق المهارات أكثر من مرة ، هل شعر الأعضاء بعملية التحسن نتيجة التدريب؟

ثانيا: تحليل معلومات التقييم وإعداد تقريره

1- تحليل معلومات التقييم : يتم تجميع المعلومات من مصادر مختلفة الأفراد، المستندات و بيانات الأداء ووضع جدول زمني لتنظيم هذه العملية وتوزيع الأدوار، وخلال هذه المرحلة، يتم تفسير و ترجمة المعلومات التي تم تجميعها ، بالإجابة على جميع الأسئلة التي توجد ضمن خطة التقييم. فمثلا المستوى الأول كانت النسب حول مدى رضا المتدرب عن البرنامج كما يلي¹: العملية التدريبية ككل 88 %، ملاءمة المادة التدريبية 96 % ، المادة التدريبية 98 % ، التسهيلات 94 % ، بينما المدرب 96 % ، التصميم 87 % وأخيرا التعليم 96 % . من هذه النتائج يتضح أن البرنامج حقق رد فعل ايجابي لدى المشاركين وبنسب معتبرة.

أما نتائج المستوى الثالث حول مدى تطبيق المهارات المكتسبة خلال العمل، تم تقييمها بالنسبة لعنصرين

هما "الصدفة و غالبا ما يحدث" ، وفيما يخص التفكير غير التقليدي مثلا، بالصدفة كانت النسبة أقل من 50 % ، بينما غالبا تتجاوز 60 %، بينما روح المخاطرة فعلى التوالي حوالي 37 % وفي حدود 60 %

2- تقرير التقييم : أشار إلى أن معظم المشاركين و الأعضاء، لديهم شعور قوي بأنهم طبقوا المهارات والمحددات الخاصة بالإبداع ، أثناء ممارسة وظائفهم وفي جميع الظروف المحيطة وكانت نتائج التطبيق ايجابية¹ .

نخلص من تجربة شركة موتورولا في تقييم التدريب ، أنها استخدمت نموذج كيرك باتريك مع بعض اللمسات الخاصة بها ، إلا أنها لم تصل إلى مستوى تقييم مردودية التدريب .

¹ - عبد الرحمن توفيق ، مرجع سبق ذكره، ص:478

المطلب الثالث : تجربة شركة هوغس في تقييم مردودية التدريب

سنتطرق لعملية تقييم التدريب بهذه الشركة، من خلال عملية تقييم إحدى الدورات التدريبية ألا وهي اكتساب القيمة، تشمل مقارنة بين تكاليف العمل و بين كمية العمل الفعلية التي تم إنجازها مقارنة بكمية العمل التي كانت مخططة، اختير (20) متدربا من موظفي الشركة. وتمت عملية التقييم كما يلي:

أولا : الاستقصاء وجمع المعلومات

1- الاستقصاء : تم توزيعه على المتدربين قبل وبعد التدريب، وطلب من المشرفين الرد على النقاط التالية²:

- الأداء العام على اكتساب القيمة؛

- نسبة الوقت المخصص للقيام بالمهام المطلوبة؛

- نسبة الأخطاء و الوقت المخصص من أجل إعادة العمل؛

- نسبة الوقت الذي يقضيه المشرفون لمساعدة الموظفين للقيام بالمهام؛

- نسبة الوقت الذي يقضيه الزملاء لمساعدة الموظفين للقيام بالمهام؛

- المساعدة أو الحاجة للتدريب بالنسبة للقيام بالمهام.

2- تجميع المعلومات : أرسل استقصاء ما قبل التدريب إلى المشرفين للإجابة عليه و إعادته قبل

بدء التدريب، وتم استخدام معلوماته بما فيها معدلات المشرفين لتحديد مستوى أداء كل موظف قبل

التدريب. بعد الانتهاء من البرنامج الذي دام ستة أسابيع تم إرسال استقصاء ما بعد التدريب ، لتقييم

نتائج وآثار البرنامج التدريبي على أداء الموظفين المتدربين. بعده تمت مقارنة معلومات استقصاء

المشرفين قبل التدريب و استقصاءهم بعده، حتى يتحصل على مؤشرات تحدد الفائدة العملية

¹- عبد الرحمن توفيق، مرجع يبق ذكره، ص:481.

²- نفس المرجع، ص: 485.

للبرنامج التدريبي، من جانب إدراك المشرفين لأداء الموظفين على رأس العمل.

ثانياً: حساب الفائدة المالية والعائد على التدريب

1- تقدير الفائدة المالية: لتقدير الفائدة المالية هناك ثلاث طرق متبعة¹:

- الطريقة الأولى: قام بها Godkewitsch حيث استخدم المعادلة التالية لحساب التقديرات

$$F = N ((E \times M) - C)$$

حيث تمثل الرموز مايلي:

F : الفائدة المالية؛

N : عدد المتدربين؛

E : أثر التدريب؛

M : القيمة المالية لأثر التدريب؛

C : تكلفة التدريب لكل متدرب.

تستخدم قيمة F لتمثل قيمة الأثر من خلال مستوى الانحرافات ، ويتم حساب القيمة بحساب الفرق بين معدل الدرجات قبل وبعد التدريب، ثم قسمة الناتج على مستوى الانحراف للدرجات قبل التدريب. ويعادل مستوى انحراف واحد في الأداء حوالي 40% من المرتب السنوي للموظف وهي M ، كما تعتمد تكلفة تدريب الفرد الواحد على وقت المدرب، وقت المتدرب وتكلفة مواد وأدوات التدريب.

¹-عبد الرحمن توفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 486-488.

- الطريقة الثانية : بتطبيق المعادلة التالية :

$$F = N ((t \times M!) - C \div B)$$

حيث :

F : الفائدة المالية؛

N : عدد المتدربين؛

C : تكلفة التدريب لكل متدرب.

t : قيمة الإحصاء (ت)؛

B : الفائدة نتيجة تقليل نسبة الفاقد في وقت المشرف و الزملاء؛

M! : تكلفة التدريب الفعلية.

للتأكد من كفاءة هذه العملية الحسابية في هذه الدراسة طرحت قيمة **t** من المتغير **E** في الطريقة الأولى، ويتحصل على **t** بإجراء اختبار لأنظمة البيانات الخاصة بالأداء العام بالنسبة لمهام القيمة المكتسبة، أما بالنسبة لحساب نسبة الوقت الذي يقضيه الموظفون في القيام بمهام القيمة المكتسبة بدقة ، وضعت **M!** بدلا من **M** والذي يمثل 100% من وقت الموظفين. ومن خلال الدراسة وجد أن هذا الوقت يتراوح بين 35 الى 36 % لذا فان **M!** تمثل هذه النسبة من قيمة **M** . ويمكن تغيير صيغة **B** لتصبح معامل المدخرات الإضافية بالدولار في تقديرات الفائدة المالية و يتم الاستعانة بمعدل المرتبات السنوية للمشرفين والمساعدين لحسابه ، استنادا إلى الفرق بين نسبة الوقت المقدر من طرف المشرفين قبل وبعد التدريب .

- الطريقة الثالثة : تعتمد على عوامل منطقية عند تقدير العائد، و تستخدم المعادلة التالية :

$$F = N ((I \times M!!) - C + B)$$

حيث:

I: دليل نسبة تحسين الأداء

!! M : تكلفة التدريب الفعلية

في هذه الطريقة I يمثل عملية التحسين والتطوير بنسبة مئوية لنسب أداء المشرفين مع الموظفين، أما !! M فيمثل معدل المرتب السنوي وتتراوح ما بين 35 الى 36 % من المرتب السنوي للموظفين، ويمثل أيضا الوقت الذي يقضيه الأفراد في القيام بمهام البرنامج.

تقديرات الفائدة المالية المحصلة من التدريب سنويا، يوضحها الجدول التالي:

الجدول(3-3) : تقديرات الفائدة المالية لبرنامج القيمة المكتسبة

برنامج القيمة المكتسبة		طريقة حساب التقديرات
نسبة الأخطاء وإعادة العمل (مليون دولار)	الأداء العام للمهام (مليون دولار)	
6.6	5.7	الطريقة الأولى
11.8	12	الطريقة الثانية
5.1	5.4	الطريقة الثالثة

المصدر : عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص : 489.

2- حساب العائد على التدريب : لحسابه في هذه الدراسة تم أخذ القيم من خلال تقدير الفوائد من معادلة تقديرات الفائدة المالية، ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى تقدير العائد من الاستثمار لبرنامج القيمة المكتسبة وكان بمتوسط 3.05 % لتطوير وتحسين الأداء.

خلاصة الفصل الثالث :

من خلال هذا الفصل خلصنا إلى النقاط التالية :

- إن تقييم مردودية التدريب له دلالة قوية ومصادقية على فعالية النشاط التدريبي ككل ، ويتم الحكم على تحقيقها إذا كان مجموع التكاليف الكلية للتدريب أقل من مجموع الإيرادات المتحصل عليها منه والمتمثلة في التكاليف المخفضة وكل الإيرادات المحصلة.
- إن النماذج المقدمة في مجال تقييم مردودية التدريب تصب في اتجاه واحد وان اختلفت في عرضها، فهي تهدف إلى تقييم ردود أفعال المتدربين وانطباعاتهم ، وقياس المعلومات والمعارف المكتسبة، ومدى تطبيقها في محيط العمل ونتائج ذلك على المؤسسة، وفي الأخير مقارنة الفائدة من التدريب بتكاليفه.
- إن تجارب المؤسسات والشركات العربية والعالمية في مجال التقييم، تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب إمكانياتها، فمنها من تكتفي بالتقييم الوصفي لنتائج التدريب، ومنها من تبحث عن تقييم المردودية ، لكننا نهتم بتقييم مردودية التدريب على مستوى المؤسسة الجزائرية ، وهذا ما سنتعرض له في الفصل الموالي.

تمهيد:

جاء هذا الفصل محاولة لإسقاط بعض الجوانب النظرية ، التي تعرضت لها الدراسة في الفصول السابقة على واقع المؤسسة الجزائرية، وبالتحديد الجزائرية للسباكة بتيارت، التي لها دور هام في تزويد القطاعات الأخرى بالقطع المتوسطة وكبيرة الحجم، والتي يجب أن تكون على جانب كبير من الدقة والجودة.

وعليه سنتطرق خلال هذا الفصل إلى النقاط التالية :

- الجزائرية للسباكة بتيارت واستراتيجيتها في التدريب؛
- اهتمام الجزائرية للسباكة بتقييم التدريب؛
- محاولة تقييم مردودية الدورة التدريبية.

المبحث الأول : الجزائرية للسباكة بتيارت واستراتيجيتها في التدريب

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة الجزائرية للسباكة بتيارت

تأسست المؤسسة الوطنية للسباكة عام 1983، بعد إعادة الهيكلة العضوية للشركة الوطنية للحديد وشركة سونا كوم . و في سبتمبر 1995، تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم، برأسمال قدره 2.141.000.000 دج.

وطبقا لمسار إعادة الهيكلة الصناعية الذي أقرته الشركة القابضة العمومية الميكانيكية ، انتظمت المجموعة في شكل مجموعة صناعية بداية من ديسمبر 1998، بعد عملية تفريع مواقعها الثلاثة للإنتاج.

تتكون المؤسسة الوطنية للسباكة من ثلاثة فروع هي :

- الجزائرية للسباكة بالحراش؛
- الجزائرية للسباكة بوهران؛
- الجزائرية للسباكة بتيارت.

أولا : أهمية الجزائرية للسباكة بتيارت

إن الجزائرية للسباكة بتيارت هي مؤسسة ذات أسهم، رأسمالها 1.200.000.000 دج، من مهامها إنتاج وتسويق المواد الحديدية المقولبة المصهورة أو الفولاذية، إلى جانب إنتاج قطع مقولبة بالألمنيوم والنحاس.

إن إنتاج الجزائرية للسباكة يتمثل في قطع متوسطة وكبيرة الحجم، لها مجالات استخدام هامة، فهي تزود أغلب القطاعات بإنتاجها ومنها:

- قطاع الصناعة الحديدية؛
- قطاع الفلاحة ؛

- القطاع البحري تنجز كل منتوجات حديد الزهر و الفولاذ؛

- قطاع الاسمنت ومواد البناء و آلات الأشغال العمومية؛

- قطاع السكك الحديدية.

تعد الجزائرية للسبائك بتيارت واحدة من أهم المؤسسات نظرا لمعالجتها الرمل و استخدامه في

السبائك، كما أنها على شراكة مع الشركة العالمية للسبائك* .

و تستخدم لإنتاج منتجات السبائك المقولبة المواد التالية :

- فولاذ عالي السبك يتكون : من فولاذ مقاوم و فولاذ بالمغنزيوم؛

- فولاذ ضعيف السبك؛

- حديد الزهر و حديد الزهر مسبوك.

تتكون هذه المؤسسة من مصانع أو وحدات ثلاثة للسبائك، والجدول التالي يوضح توزيع الطاقة

الإنتاجية لهذه المصانع :

الجدول(1-4) : الطاقة الإنتاجية لمصانع الجزائرية للسبائك بتيارت

طاقتها الإنتاجية السنوية	مصانع الجزائرية للسبائك بتيارت
8000 طن من السبيكة	السبائك
4000 طن من الفولاذ	الفولاذ
350 طن من السبيكة	السبائك الجديدة

المصدر : وثيقة تعريفية بالجزائرية للسبائك بتيارت، صادرة عنها سنة 2003.

يوضح هذا الجدول أن الطاقة الإنتاجية السنوية لهذه المؤسسة تبلغ 8350 طن من السبيكة و 4000

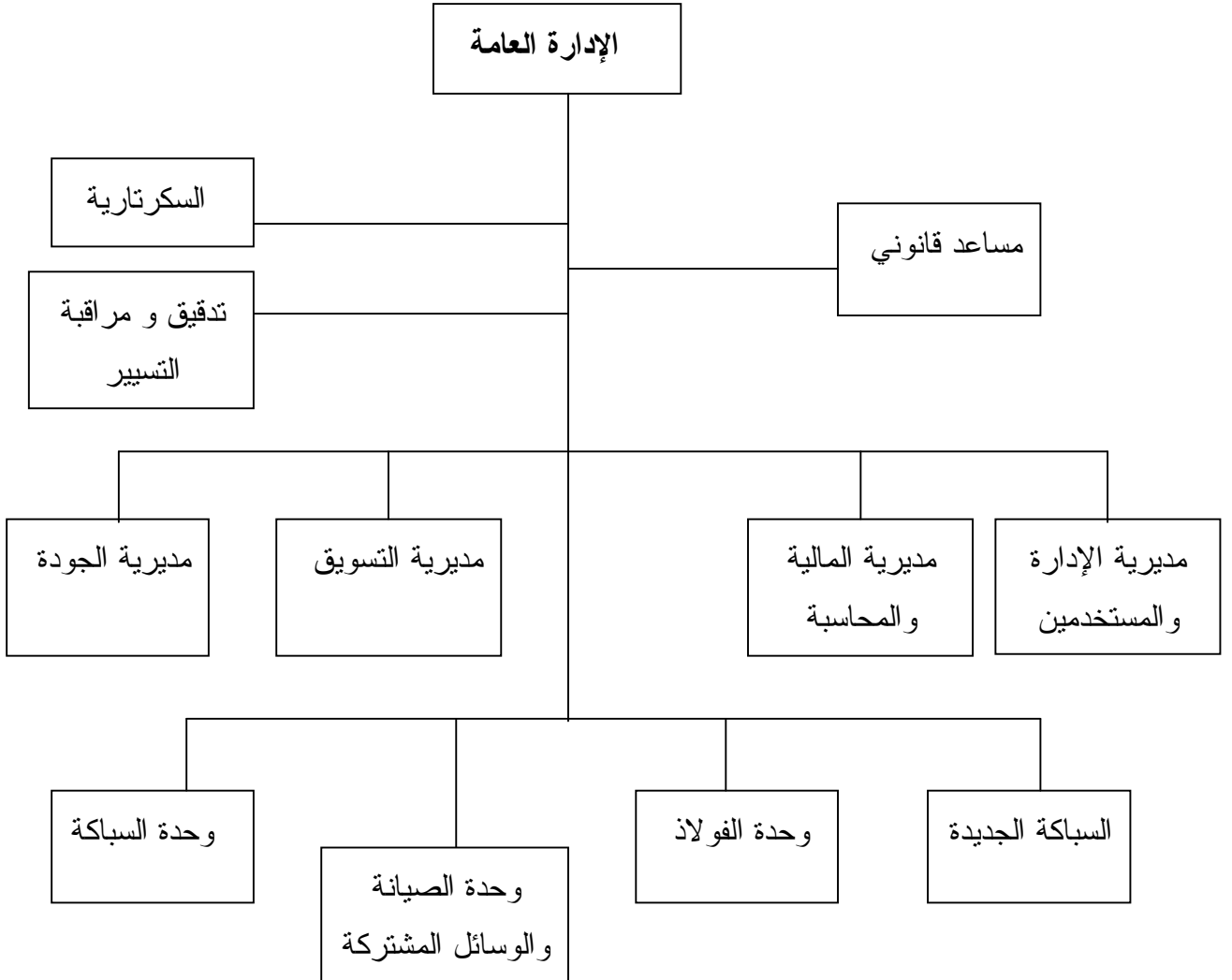
طن من الفولاذ. وفي سنة 2002، بلغت قيمة إنتاجها الوطني 287 مليون دينار جزائري ، أما رقم

أعمالها خارج الرسوم 288 مليون دينار جزائري، بينما بلغت قيمتها المضافة 117 مليون دينار جزائري¹.

ثانيا : الهيكل التنظيمي للجزائرية للسياكة

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للجزائرية للسياكة بتيارات من الإدارة العامة ومختلف المديرية، كما توجد هياكل تنظيمية مساعدة، توضح التنظيم الخاص بكل مديريةية من المديرية، كما أن لكل مصنع من مصانعها الثلاثة تنظيمه الخاص* .

الشكل (1-4): الهيكل التنظيمي العام للجزائرية للسياكة بتيارات



* شركة مختلطة بين CVP (فرنسا) والمؤسسة الوطنية للسياكة (الجزائر).

¹ - وثيقة تعريفية بالمؤسسة الوطنية للسياكة وفروعها الثلاثة صادرة عن المؤسسة، سنة 2003.

المصدر : وثيقة تعريفية بالتنظيم العام لجزائرية للسباكة بتيارت، صادرة عنها سنة 2003.

المطلب الثاني: اهتمام الجزائرية للسباكة بالموارد البشري

يمثل المورد البشري مع بداية القرن الحالي، عاملا هاما لتحقيق التميز للمؤسسة، وتعتبره الجزائرية للسباكة أحد المداخل الضرورية لتحقيق الجودة، التي تعد من أولوياتها الاستراتيجية ، ومما يؤكد أهمية الموارد البشرية و الاهتمام بتطويرها ، تعليمها وتدريبها ما ورد في التعريف الدولي لادارة الجودة الشاملة، كما ورد في ايزو 8402 فقرة 307 وفقا لإصدار 1994/04/01، فقد أشار إلى أن قوة وإصرار القيادة بالإدارة العليا على التعليم و التدريب لكل أفراد التنظيم عامل أساسي في نجاح النظام¹. فلتحسين أداء العمال ، ومنه جودة المنتوجات، لا بد من اختيار و تدريب موارد بشرية ، حتى تتمكن المؤسسة من الوفاء وكسب ثقة زبائننا، من حيث جودة المنتج أو الخدمة المقدمة

أولا: مهام مديرية الإدارة والمستخدمين

تتكفل مديرية الإدارة والمستخدمين بالجزائرية للسباكة بتنمية وتسيير الموارد البشرية، وتحديد سياسة الأفراد العاملين بالمؤسسة وتتلخص مهامها في:

- تحديد محاور واتجاهات تسيير المستخدمين وتدريبهم ؛
- تنشيط وتنسيق أنشطة المصالح الداخلية في هيكلتها؛
- تعمل على خلق جو مناسب ومحفز للعمل وهذا بتحفيز العمال وتوفيرها لهم للضروريات.

وتتفرع مديرية الإدارة والمستخدمين إلى:

* - أنظر الملحق (4-1).

** - للإطلاع عليها، أنظر الملاحق التالية:

(2-4) الخاص بالهيكل التنظيمي لوحدة السباكة؛

(3-4) الخاص بالهيكل التنظيمي لوحدة الفولاذ؛

(4-4) الخاص بالهيكل التنظيمي لوحدة السباكة الجديدة.

- مصلحة تسيير المستخدمين ؛

- مصلحة الرواتب والأجور؛

- مصلحة الإدارة العامة .

ثانيا : الموارد البشرية بالجزائرية للسباكة

إن عدد الموارد البشرية بالجزائرية للسباكة، عرف تراجعا خلال الفترة (1999- 2002) ، حسبما

يوضحه الجدول التالي :

الجدول (4-2) : عدد العمال بالجزائرية للسباكة خلال الفترة (1999-2002)

السنوات	1999	2000	2001	2002
عدد العمال	469	365	291	295

المصدر : وثيقة تعريفية بمؤسسة الجزائرية للسباكة بتيارت، صادرة عنها سنة 2003.

يعود سبب تراجع عدد العمال بالمؤسسة إلى سياسة إعادة الهيكلة ، بينما يبلغ عددهم حاليا حوالي

300 عامل، يتوزعون إلى ثلاث فرق، أغلبهم تنفيذيون حسب طبيعة نشاط المؤسسة ، يوضحها

الجدول التالي :

الجدول (4-3) : تركيبة الموارد البشرية بالجزائرية للسباكة

النسبة المئوية	عدد العمال	الفريق	
66.6%	200	التنفيذ	الفريق الأول
18.7%	56	التحكم	الفريق الثاني
14.7%	44	الإطارات	الفريق الثالث
100%	300		المجموع

¹ - منظمة العمل العربية، مرجع سبق ذكره، ص:24.

المصدر : وثيقة تعريفية بمؤسسة الجزائرية للسباكة بتيارت، صادرة عنها سنة 2003.

المطلب الثالث : استراتيجية التدريب في الجزائرية للسباكة

تهتم الجزائرية للسباكة بتدريب مواردها البشرية وذلك للتكيف مع التطورات المتلاحقة ، وضمان بقائها.

أولا : أهداف التدريب في الجزائرية للسباكة

تماشيا مع الاستراتيجية العامة لمؤسسة الجزائرية للسباكة ، فان النشاط التدريبي بها يركز على :

- كل الأنشطة التي لها أثر مباشر أو غير مباشر على الجودة (جودة المنتج و الخدمة)؛
- تجديد معلومات و معارف الموارد البشرية و تطوير أدائهم من الجانب التقني و التسييري ؛
- التقليل من حوادث العمل و ضمان الأمن بصفة عامة.

ثانيا : استراتيجية التدريب في الجزائرية للسباكة

في إطار الاتفاقية الجماعية بين المؤسسة و الشريك الاجتماعي، تم تحديد استراتيجية المؤسسة في مجال التدريب بتاريخ أبريل 2001، يحتل التدريب الفصل السادس عشر منها، من المادة 81 إلى المادة 91، نذكرها فيما يلي¹ :

المادة 81 : إلزام المؤسسة بالقيام بأنشطة التدريب و التحسين المهني* للعمال وفق برنامج مصادق عليه.

المادة 82 : التدريب و التحسين المهني للعمال يجب أن يستجيب للأهداف الرئيسية و التكميلية التالية:

- استفادة المؤسسة من المعارف المكتسبة من طرف المتدربين للتحكم في التقنيات الجديدة التي تستلزم تحسين جودة وفعالية المنتجات و هذا قصد ضمان نجاح و تطور المؤسسة؛

- فرصة للعمال للاستفادة من التدرج الوظيفي ، منبع تحفيز وتجديد لتحسين إنتاجية العمل و الأداء بصفة عامة؛

- الأولوية للتحسين المهني و الرسكلة التي تسمح بكسب طرق جديدة للتسيير.

المادة 83: إلا في حالة خاصة، العامل مرغم على إتباع أنشطة تدريب مبرمجة و إلا يتعرض للعقوبة حسب القانون الداخلي للمؤسسة.

المادة 84: الفرع يستطيع أن يلزم العمال ذوي الكفاءة أن يساهموا في التدريب و التحسين المهني .

المادة 85 : العامل الذي يوجه للتدريب في الجزائر - داخل الوطن - يتقاضى أجره كاملا عندما :

- مدة التدريب أقل أو تساوي 30 يوما على التوالي؛

- مدة التدريب تنفذ على فترات.

المادة 86 : العامل الخاضع للتدريب المستمر وفق المادة السابقة ولمدة أكثر من شهر يتقاضى في

مدة التدريب الأجر التالي :

- الأجر القاعدي المناسب لمنصبه؛

- تعويضات الخبرة المهنية؛

- الاشتراكات الاجتماعية؛

- تعويضات التدريب حسبما جاءت بها هذه الاتفاقية.

زيادة على هذا يستفيد من التكفل بمصاريف النقل حسب الشروط المعمول بها داخليا .

المادة 87 : أنشطة التدريب، الرسكلة و التحسين المهني تكون قصيرة،متوسطة، طويلة الأجل ،

داخلية أو خارجية للفرع.

¹ - Algerienne des fonderies de Tiaret, Convention collective, Avril 2001, pp : 17-18 .

² يقصد بالتحسين المهني كل عملية تهدف إلى تأقلم دائم للعامل في منصب عمله لأجل تحسين قدراته.

إذا كانت شروط التنفيذ تتطلب من الفرع إجراء عقد تدريب ، يجب أن يكون حسب النموذج الخاضع لرأي اللجنة، و يجب أن يحدد خاصة :

- موضوع التدريب، المكان، المدة، شروط التدريب؛

- أجر العامل أثناء التدريب؛

- مستوى التأهيل؛

- حالات فسخ العقد و الاجراءات المناسبة؛

- الإجراءات المتخذة في حالة الرسوب و النتائج غير المرضية؛

- فترة التعهد التعاقدى بخدمة الفرع؛

- مدة التعهد تحسب مرتين مدة التدريب ،لا يمكن أن تكون أقل من عامين بالنسبة لأطوار التدريب التي تتراوح ما بين من ثلاثة أشهر والسنة .

المادة 88 : برنامج التدريب و/أو التحسين المهني المطبق في الأجل المتوسط و الطويل يستجيب مباشرة للحاجات النوعية والكمية للفرع المحددة في إطار التسيير الاحتياطي للموارد البشرية.

المادة 89 : إلا في حالة صعوبات مالية كبيرة ، الفرع ملزم أن يخصص سنويا للتدريب ما يكافئ على الأقل 1 % من الكتلة الأجرية السنوية.

المادة 90 : قدرات التدريب البشرية والمادية للفرع يجب أن تتكامل و تستخدم بأفضل طريقة لصالح المؤسسة. ويجب تطوير التربصات ما بين المؤسسات و إجراء دراسة مشتركة لبرامج التدريب لبعض التخصصات الاستراتيجية.

المادة 91 : التدريب و التحسين المهني في الخارج، يتمشى مع القانون المعمول به.

إن هذه المواد هي الإطار الأساسي لاستراتيجية التدريب في الجزائرية للسباكة، وهي مشتقة من الاستراتيجية العامة لها، فهي تسعى لضمان الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن في مختلف

القطاعات، كما أن مسعاها الجاد لمواكبة التطورات في مجال تخصصها، جعلها تركز على معطيات علمية و تقنية، ومنه كسب ثقة الزبائن بفضل النوعية والجودة*.

المبحث الثاني : اهتمام الجزائرية للسباكة بتقييم التدريب

يهتم هذا المبحث بتحديد مكانة تقييم التدريب بهذه المؤسسة من خلال التعرف على مراحل التدريب بها.

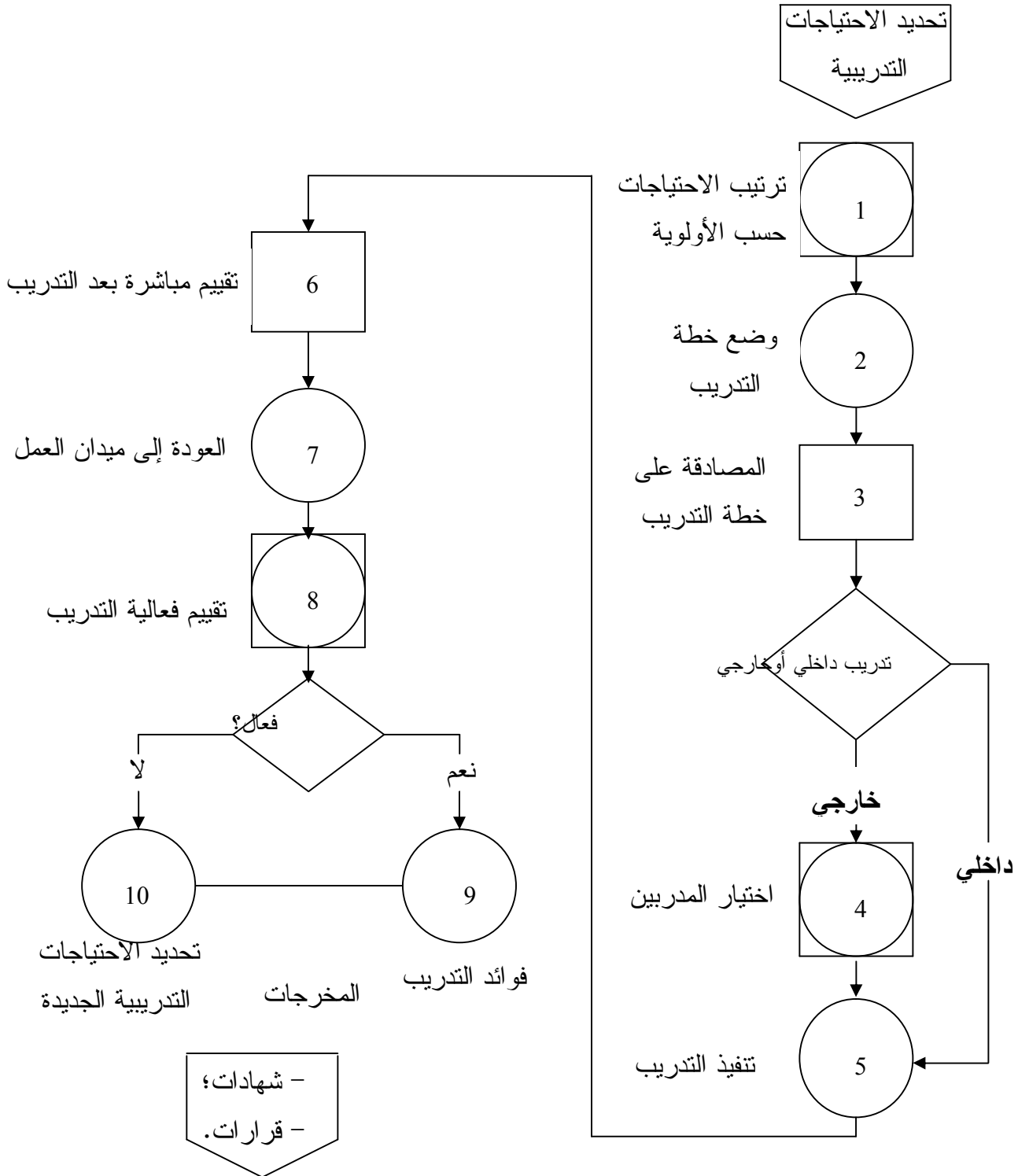
المطلب الأول : سير العملية التدريبية في الجزائرية للسباكة

إن تنظيم عملية التدريب بالمؤسسة أمر ضروري لتحقيق الأهداف المرجوة منها كالفعالية و الكفاءة، وعموما دورة التدريب تنقسم إلى مراحل أساسية وهي التحضير، التنفيذ و التقييم.

*أقرها مخطط النوعية بالمؤسسة منذ سبتمبر 1998، بهدف مطابقة الفروع مع معايير الجودة العالمية.

أولاً: مراحل التدريب بالجزائرية للسياكة

الشكل (2-4) : مراحل عملية التدريب بالجزائرية للسياكة



المصدر : وثيقة سير عملية التدريب في الجزائرية للسياكة، صادرة عن مديرية الإدارة المستخدمين،

يمكن اختصار مراحل التدريب بالجزائرية للسباكة في العناصر التالية:

- 1- **تحديد الاحتياجات التدريبية :** خلال الثلاثي الرابع من كل سنة ، تقوم مديرية الإدارة والمستخدمين بمشاركة مدراء الوحدات بتحديد مواطن الضعف الخاصة بكل وحدة والتي يمكن معالجتها بالتدريب، وعدد الأفراد الذين يحتاجونه فعليا . يتم ذلك بملاً استمارة تحديد الاحتياجات التدريبية* ، من طرف رؤساء الأقسام تسلم لمديرية الإدارة والمستخدمين.
- 2- **وضع خطة التدريب :** على أساس الاحتياجات التي تم تحديدها ووفقاً لمبدأ الأولوية ومراعاة إمكانيات المؤسسة يتم وضع خطة وموازنة التدريب للسنة المقبلة.
- 3- **المصادقة على خطة التدريب :** يتم عقد اجتماع لمجلس الإدارة من أهدافه عرض ميزانية التدريب المحققة خلال السنة الجارية، للوقوف على ما تم إنجازه فعليا ودراسة معيقات التنفيذ و إمكانية تفاديها مستقبلا، وعرض موازنة التدريب لسنة النشاط المقبلة، للمصادقة عليها من طرف الإدارة العامة مع الأخذ بعين الاعتبار التوجهات العامة للمؤسسة.
- 4- **البحث واختيار المدربين و/أو المؤسسات التدريبية :** إن التدريب في هذه المؤسسة له مصدرين، إما داخلي تحت إشراف شخص مؤهل له خبرة علمية مهنية معترف بها من داخل المؤسسة وعلى معرفة كافية بموضوع التدريب، وإما مصدر خارجي من طرف مؤسسات تدريبية متعاقد معها لهذا الغرض . وهنا يأتي دور المفاضلة والاختيار بين الجهة التي ستقوم بالتدريب، فإن كانت داخلية بعد اختيار المدرب الكفاء ، يتم الإعداد لتنفيذ الدورة التدريبية، وإن كانت خارجية يتم دراسة العروض وعقود التدريب . 5- **تنفيذ التدريب :** بعد تحديد الجهة و الأشخاص المخول لهم التدريب، وتوقيته ومكانه ، يشرع في تنفيذ التدريب مع الحرص على تسجيل الحضور** . في النهاية

*- أنظر الملحق (4-5).

** - أنظر الملحق (4-6).

تتلقى مديرية الإدارة والمستخدمين من المؤسسة التدريبية شهادات التدريب ، تسلم الأصلية للمتدرب ، ونسخة يحتفظ بها في ملفه الإداري.

6- تقييم التدريب* : عدم تحقيق التدريب لأهدافه يخلق احتياجات تدريبية جديدة، وتتطلب دورته من

جديد. ثانيا: الجهات المسؤولة على تنفيذ مراحل التدريب

توكل لجهات معينة مهمة تنفيذ مراحل عملية التدريب بالجزائرية للسباكة* ، نوضحها في الجدول التالي:

الجدول (4-4) الجهات المسؤولة على تنفيذ مراحل التدريب

التوقيت	المهمة	المسؤول
سنويا كل دورة تدريبية كل دورة تدريبية	اعتماد الاحتياجات التدريبية المحددة وضع خطة التدريب وتنفيذها، وتقييم فعالية التدريب الإقرار بما اكتسبه المتدرب في ملفه الإداري	مدير الإدارة والمستخدمين
سنويا	المصادقة على خطة التدريب	المدير العام
باستمرار	البحث عن، تقييم واختيار الهيئات المدربة	مدير الإدارة و المستخدمين ومدراء الوحدات
كل دورة تدريبية	الإشراف على العودة إلى موقع العمل بعد التدريب وتقييم فعالية الدورة	مدير كل وحدة
كل دورة تدريبية	تحديد الاحتياجات التدريبية الجديدة	الوحدات

--	--	--

المصدر: وثيقة سير عملية التدريب في الجزائرية للسباكة، صادرة عن مديرية الإدارة والمستخدمين، سنة 2003.

المطلب الثاني: إنفاق الجزائرية للسباكة على التدريب

أولاً: إنفاق الجزائرية للسباكة على التدريب خلال الفترة (2002-2005)

للقوف على إنفاق هذه المؤسسة على التدريب، تم دراسة ميزانيات التدريب من سنة 2002 إلى سنة 2005 ، ثم قمنا بحساب مختلف المؤشرات الهامة * ، ونعرض النتائج المحصل عليها في الجدول التالي :

الجدول (4-5) : الإنفاق السنوي على التدريب بالمؤسسة للفترة (2002-2005)

سنة النشاط	تكلفة التدريب (دج)	عدد المتدربين	عدد الدورات التدريبية	نصيب الفرد من التدريب (دج/فرد)	نسبة التدريب السنوية (%)
2002	1024634.60	55	09	18629.72	18.33
2003	1612969	163	14	9895.51	54.33
2004	1782682	58	10	30735.89	19.33
2005	904428.67	43	07	21033.22	14.33

المصدر : ميزانيات التدريب للجزائرية للسباكة بتيارات، خلال الفترة (2002-2005).

نشير إلى أن التدريب بالمؤسسة كان قبل سنة 2002 يتم بصفة عشوائية، حيث يتم إرسال

المتدربين للمشاركة في ملتقيات و محاضرات بدون برنامج مسبق . لذا اقتصرت دراستنا على

*- سنطرق لعملية التقييم بالجزائرية للسباكة في المطلب الثالث من هذا المبحث.

** - أنظر الملحق (4-7).

السنوات التي تم فيها تنظيم النشاط التدريبي.

نلاحظ من خلال الجدول أن إنفاق المؤسسة على التدريب خلال الفترة (2002-2005) ، عرف مراحل متباينة أولها تزايدا معتبرا خاصة بين سنة 2002 و 2003، فقد تزايد عدد المتدربين خلال السنتين على التوالي من 55 متدرب سنة 2002 إلى 163 متدرب سنة 2003 وعدد الدورات من 09 إلى 14 دورة .

إن نسبة التدريب السنوية خلال سنة 2003 كانت جد متميزة ، فنلاحظ أن أكثر من نصف العمال خضعوا للتدريب. وللتعرف على أسباب تزايد عدد المتدربين خلال هذه الفترة، قمنا بإجراء مقابلة مع المسؤول الأول في مديرية الإدارة والمستخدمين والذي يعتبر المسؤول على التدريب بالمؤسسة ، وقد وضح لنا أنه من أهداف المؤسسة في تلك الفترة الحصول على علامة الايزو ISO 2000 9001- ، ولهذا الغرض حضر مدقق للتأكد من مطابقة منتجات المؤسسة للمواصفات العالمية ، فتم استغلال الفرصة لتدريب أقصى عدد ممكن من العمال.

المرحلة الثانية تحدد بالفترة الممتدة من 2003 إلى 2004 ، نلاحظ خلالها تزايد الإنفاق لكن بنسبة أقل من المرحلة الأولى ، كما تتميز سنة 2004 بأعلى معدل بالنسبة لمؤشر لنصيب الفرد من التدريب، مقارنة بالسنوات التي شملتها الدراسة ، حيث بلغ 30735.89 دج/ للفرد ، وهذا يرجع إلى تزايد الإنفاق على التدريب من جهة و تراجع عدد المتدربين من جهة أخرى .

بينما المرحلة الثالثة وهي الممتدة من 2004 إلى 2005، فقد ميزها تراجع لم يسبق له مثيل لنشاط التدريب بالجزائرية للسباكة، فتراجعت كل من تكلفة التدريب وعدد المتدربين مقارنة بالسنوات السابقة، بينما نصيب الفرد من التدريب كان هاما، فقد بلغ 21033.22 دج/ فرد .

* - طريقة حساب المؤشرات المستعملة:

- نصيب الفرد من التدريب تحسب بقسمة الإنفاق الكلي على التدريب على عدد المتدربين.

- نسبة التدريب السنوية هي نسبة المتدربين سنويا تحسب بقسمة عدد المتدربين على عدد الموظفين بالمؤسسة سنويا.

ثانيا : واقع التدريب بالجزائرية للسابكة

إن نشاط التدريب بالمؤسسة خلال سنة 2006 الجارية عرف تراجعا ، فالمؤسسة لم تقم بأي دورات تدريبية، عدا بعض المحاضرات ، ومن خلال دراستنا الميدانية تبين أن الجزائرية للسابكة بتيارات تعتمد في تدريب عمالها على هيئة تدريبية متخصصة في السباكة من خارج الوطن ، فتأخر الدفع والتحويل بالعملة الصعبة عن طريق البنك الخارجي الجزائري جعل الهيئة التدريبية توقف تعاملها مع المؤسسة إلى حين دفع مستحققاتها، وهذا ما سبب تراجعا في أنشطة التدريب، خاصة أن الهيئات التدريبية المتخصصة في السباكة تكاد تكون منعدمة على المستوى الوطني.

من خلال تحليلنا ومقابلتنا مع بعض العمال و المسؤولين، تبين لنا أن المؤسسة رغم إيمانها بضرورة التدريب وأثره على جودة المنتجات والتي تعتبر من أولويات المؤسسة، و اهتمامها بسد الاحتياجات التدريبية في المقام الأول ثم التكلفة، إلا أنها تعاني من عراقيل وهي تسعى جاهدة لتجاوزها .

المطلب الثالث : أسلوب الجزائرية للسابكة في تقييم التدريب

تهتم الجزائرية للسابكة بتقييم التدريب ولكن قبله تهتم بمدى نجاح تسيير عملية التدريب، ففي كل دورة تدريبية تعين مشرفا توكل له مجموعة من المهام وهي :

- إرسال تقرير إلى مدير الإدارة و المستخدمين في نهاية الدورة، يتضمن عملية استقبال المدرب وتعريفه بنشاط المؤسسة وتسيير مختلف أنشطتها خاصة تلك المتعلقة بالدورة التدريبية، و ذلك بالقيام بزيارة ميدانية للاحاطة بظروف العمل؛

- عرض توقعات و احتياجات المتدربين والمسؤولين، التي لا بد أن تلبى من خلال الدورة؛
- وضع قائمة للمشاركين في الدورة جدول زمني للحصص النظرية وكذا الأعمال التطبيقية في الورشات؛

- شرح المواضيع المقرر أنها هامة للتعلم فيها؛

- ترجمة ، نقل ، و إثراء المعلومات المتلقاة من طرف المدرب بلغة سهلة الفهم، مع الأخذ بعين

الاعتبار اختلاف المستويات بين المشاركين وعامل التحكم في اللغة؛

- تشجيع المشاركين على التعبير عن انشغالاتهم و تساؤلاتهم، والتي لها علاقة بموضوع الدورة مع

الحرص على عدم الخروج عن موضوع الدورة التدريبية.

إن تقييم التدريب في الجزائرية للسباكة بتيارات يمر بمرحلتين، الأولى تهتم بتقييم المتدرب

للتدريب فور انتهائه، و الثانية تقييم المتدرب بعد مرور ثلاثة أشهر من التدريب من طرف رئيسه

المباشر في العمل، وفيما يلي شرح للمرحلتين:

أولاً : تقييم التدريب من طرف المتدربين

تسلم بطاقات تقييم التدريب* للمتدربين فور انتهائهم من التدريب لملئها و إعادتها إلى مديرية

الإدارة والمستخدمين بهدف تقدير عمل الهيئة المدربة، والتعرف على العراقيل والنقائص .

إن درجات التقييم ثلاث وهي :

- حسن تمنح له علامة 2؛

- مقبول تمنح له 1؛

- ضعيف تمنح له 0.

ثانياً : تقييم فعالية التدريب من طرف رؤساء العمل

بعد عودة المتدرب إلى موقع عمله وفي فترة زمنية لا تتجاوز ثلاثة أشهر، يقوم رئيسه المباشر

في العمل بتقييم فعالية الدورة التدريبية في وثيقة** مخصصة لذلك، من خلال ملاحظة تغير سلوكه

في العمل،

والتعليق على أثر الدورة التدريبية على مردود المتدرب يكون بإحدى التقديرات التالية : جد راض

، راض أو غير كاف ، وتسلم وثيقة التقييم بعد ملئها إلى مديرية الإدارة والمستخدمين أيضاً.

إن تقييم الجزائرية للسباكة اعتمد على عنصرين فقط ، وذلك لن يكون كافيا للحكم على النتيجة الكلية للدورة التدريبية ، وبالتالي لن نتمكن في الأخير من معرفة ما إذا كانت ناجحة و محققة للأهداف أم لا. ولقد أشرنا في الجانب النظري أن استخدام عنصر واحد أو حتى اثنين من عناصر التقييم ليس كاف ، فتوافر نظام فعال للتقييم يتيح للمسؤولين التعرف على مدى فعالية التدريب ومدى استجابته للاحتياجات التدريبية للمؤسسة ، والتعرف على النواحي الايجابية من أجل تدعيمها و تعزيزها، و التعرف على النواحي السلبية من أجل تقييدها ، وكل ذلك سيسمح بتطوير وتحسين عملية التدريب لتحقيق المردودية من خلال تحقيق أهداف التدريب التي تتماشى وأهداف المؤسسة. كما نشير إلى أن قياس رد الفعل عنصر هام فعلا، لكنه غير كاف للتأكد من نجاح الدورة التدريبية، فشعور المتدربين و انطباعهم الايجابي لا يعني بالضرورة تحقيق الأهداف المنتظرة . كما أن التقييم قد افتقر إلى عنصر قياس التعلم سواء قبل أو بعد التدريب ، فإجراء اختبارات كتابية من طرف المدرب مثلا، لم يكن ليكلف المؤسسة مالا أو جهدا كبيرين هذا من جهة، ومن جهة أخرى كان سيعطي مصداقية للشهادات المسلمة من طرف الهيئة التدريبية . كما أن الالتزام بإجراء اختبارات الأداء قبل وبعد الدورة، بدلا من الملاحظة التي يعتمد عليها بعض رؤساء العمل في التقييم ، سيعطي مصداقية وموضوعية أكثر لتقييمهم لمرؤوسيهم الذين خضعوا للتدريب ، حتى لا تترك الجهات المسؤولة عن التقييم مجالاً للتظلم والشكوى من طرف المرؤوسين .

وحسب رأي المسؤولين¹ عن التدريب وتقييمه ، فإن معرفة انطباعات المتدربين ومستوى رضاهم، ورضا رؤسائهم المباشرين على أدائهم وسلوكهم على رأس العمل ، هما عنصران جد كافيان للحكم على نجاح التدريب في الجزائرية للسباكة ، بسبب افتقارها للإمكانيات المادية والبشرية لتطبيق نموذج من النماذج الشهيرة للتقييم .

* - أنظر الملحق (4-8).

** - أنظر الملحق (4-9).

المبحث الثالث : محاولة تقييم مردودية دورة تدريبية

حتى نتوصل إلى تقييم مردودية الدورة التدريبية محل الدراسة ، اتبعنا نموذج كيرك باتريك، الذي يعد الأساس المرجعي للنماذج الأخرى من جهة ، ولاقتراجه من الطريقة المتبعة من طرف الجزائرية للسباكة في التقييم من جهة أخرى، فعنصرا التقييم المعتمدين يتوافقان مع مستويا التقييم حسب نموذج كيرك باتريك* والمتمثلين في رد الفعل و السلوك.

المطلب الأول : تقييم الجزائرية للسباكة لدورة تدريبية

لدراسة تقييم التدريب في المؤسسة، اخترنا دورة تدريبية كعينة من الدورات التدريبية، التي قامت بها المؤسسة خلال نشاطها سنة 2005 ، وفيما يلي بطاقة تعريفية لها :

- اسم الدورة : الصيانة العملية للوسائل الصناعية.
- عدد المتدربين : عشرة (10) متدربين ، من أعوان الصيانة.
- المدة : اثنتا عشر (12) يوما : من 2005/01/14 إلى 2005/01/28.
- التكلفة الإجمالية : 171218.61 دج تمثلت في أتعاب المدرب ، مصاريف النقل ، الإقامة ، التامين .

- محتوى الدورة التدريبية : تعليمات نظرية وعملية حول الصيانة عموما، ونظريات وأساليب عملية لصيانة ناقلات الرمل .

أولا : قياس رد الفعل

وهو عبارة عن قياس لردود فعل المتدربين وانطباعاتهم عن الدورة التدريبية، عن طريق استمارات، وبعد إطلاعنا عليها ، تبين لنا أن :

¹- مقابلة مع السيد محمد زاهي، مدير مديرية الإدارة والمستخدمين ، يوم 13 جوان 2006.

^{*}- راجع المطلب الأول من المبحث الثاني من الفصل الثالث.

- نسبة الامتتاع عن التقييم وصلت إلى 11.11%؛

- استحسن الدورة بنسبة 76.66%؛

- بينما اكتفى 12.22% من المتدربين بقبولها .

وبناء على هذه النسب ، يتضح لنا أن عموماً أن ردود الفعل كانت ايجابية . لكننا نؤكد على أن قياس رد الفعل عامل مهم لاستمرارية برامج تنمية الموارد البشرية و الردود على نموذج استطلاع ردود الفعل يساعد على اتخاذ قرارات هامة ، من أجل تحسين عملية التدريب ، لذا لابد من دراسة بطاقات تقييم المتدربين عنصراً بعد عنصر ، وهذا ما اهتمنا به :

1- مكان التدريب : لاشك أن التجهيز و الإعداد المناسب لأماكن التدريب ، سيساهم في نجاح التدريب وتحقيق أهدافه. وقد تبين لنا من خلال بطاقات التقييم، أن كل المتدربين يجمعون على أن مكان التدريب مناسب جداً .

2- تنظيم الوقت و البرنامج : يرى أغلب المتدربون أن الوقت المخصص، وتقسيمه بين الجانب النظري و العملي كان مناسباً .

3- المراجع ووسائل الإيضاح المستعملة من طرف المدرب: إن تنوع وسائل الإيضاح وجودتها يزيد من فعالية التدريب، و هذا ما يؤكد ضرورة الاهتمام باستخدام وسائل الإيضاح الجيدة والملائمة لموضوع الدورة التدريبية.

4- طريقة تقديم البرنامج ومدى وضوح الأهداف : إن الطريقة السليمة لتقديم محتويات الدورة التدريبية ومدى وضوح الأهداف، سيؤثر إيجاباً على فعالية الدورة . فطريقة التدريب تتوقف على طبيعة الدورة التدريبية والهدف منها وخبرات ومستوى المدربين والمتدربين، ومعرفة أهداف الدورة سيؤدي إلى تجاوب المتدربين مع المدرب . وقد أكد أغلب المتدربين أنهم كانوا على دراية بمحتوى الدورة التدريبية وأهدافها، وتم إعلامهم قبلها و من طرف رؤسائهم في العمل.

5- سير البرنامج : لاشك أن تنفيذ الدورة التدريبية وفق ما خطط له، سيحقق الاستجابة الفعلية للاحتياجات التدريبية ، ومنه نجاحها في تحقيق أهدافها . ولقد أجمع المتدربون أنه تم احترام كل العناصر المتفق على التطرق لها ، دون انتقاص .

6- مدى وضوح شروحات المدرب : لقد بينت ردود الأفعال أن كل المتدربين أقرّوا قدرة المدرب على الشرح ووايصال المعلومات .

7- التحكم في موضوع الدورة من طرف المدرب : يؤكد المتدربون أن للمدرب القدرة والكفاءة في التحكم في المواضيع المتطرق إليها في حدود الدورة التدريبية .

8- اقتناع المتدربين بإجابات المدرب عن أسئلتهم : من خلال بطاقات التقييم تبين أن كل المتدربين اقتصروا بإجابات المدرب على الأسئلة المطروحة.

إن هذه العناصر الثلاثة الأخيرة مهمة جدا لأنها تهتم بتقييم المدرب، فكفاءة المدرب تزيد من نجاح الدورة وفعاليتها، كما يجب الاهتمام باختيار المدربين الذين تتوفر فيهم الكفاءة والقدرة على إيصال الرسالة التدريبية على أكمل وجه.

9- مدى استجابة الدورة لطموحات المتدربين و توقعاتهم : يؤكد المتدربون بالإجماع من خلال بطاقات التقييم أن الدورة التدريبية كانت بمستوى طموحاتهم وآمالهم . في حين كانت توقعات استفادتهم قبل الدورة سلبية، بسبب تجارب سابقة في ميدان التدريب، بحيث كانت تعتمد على الجانب النظري بعيدا عن ظروف واقعية يمارس فيه المتدرب عمله، وأحيانا يفرض المدرب على المتدربين عناصر من الدورة التدريبية، لم يكونوا في حاجة لها.

أما بالنسبة لملاحظات المتدربين لتحسين هذه الدورة، فقد كانت كل ملاحظاتهم حول عدم كفاية وسائل الإيضاح المستعملة وأكدوا ضرورة توفيرها من طرف المؤسسة ، لتحسين مستوى التدريب

. ففلة وسائل الإيضاح بمكان التدريب يؤدي إلى معاناة المدرب لإيصال الرسالة التدريبية، وعدم فعالية التدريب.

ثانياً: قياس السلوك

بتاريخ 2005/04/24 قام رئيس العمل المباشر لكل متدرب، بملاً استمارة تقييم فعالية الدورة، و النتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول (4-6) : تقييم سلوك المتدربين من طرف رؤساء العمل

المتدرب	الملاحظة	التقدير
1	العامل يراقب تجهيزات ناقلات الرمل باستعمال تقنيات جديدة	راض
2	العامل يقدر أكثر أهمية تعليمات استخدام التجهيزات	راض
3	العامل يستعمل طرق مكتسبة من الدورة لحل مشاكل الصيانة	راض
4	يقوم بالصيانة بأساليب لم يستعملها قبل الدورة	راض
5	يستعمل بصفة واسعة الطرق التي تعلمها في الدورة	جد راض
6	يصلح الأنظمة باستعمال طرق جديدة	جد راض
7	تطبيق أحسن للطرق المدروسة خلال الدورة التدريبية	راض
8	ضبط الدواليب بطرق جديدة	راض
9	يتحكم أكثر في الجانب التقني للصيانة	راض
10	يستخدم أساليب لم يستعملها قبل الدورة	راض

المصدر: استمارات تقييم فعالية التدريب، مديرية الإدارة والمستخدمين، الجزائرية للسابكة بتيات .

نلاحظ من خلال ملاحظات الرؤساء المباشرين في العمل تغير سلوك المتدربين من خلال تغير طريقة أدائهم للعمل و يظهر ذلك في استخدام تقنيات وأساليب جديدة في الصيانة. وتم تقدير نسبة رضا رؤساء العمل بعد مرور ثلاثة أشهر من التدريب كما يلي : جد راض 20 % ، أما راض 80 % . فنسبة رضا رؤساء العمل على سلوك المتدرب على رأس العمل كانت عالية، وحسبهم فان هذه الدورة حققت فعاليتها .

المطلب الثاني : تقييم فعالية الدورة التدريبية

إن تقييم الجزائية للسباكة غير كاف للوصول إلى تقييم مردودية هذه الدورة، وسنحاول إتمام تقييم المستويات الثلاثة المتبقية، لكن قبل ذلك لابد من التعرف على أهداف الدورة ومدى تحقيقها، حتى نؤكد فعاليتها ومن ثم مردوديتها .

كانت بعض أهداف تنظيم هذه الدورة عامة تتمثل فيما يلي :

- السعي لتحقيق الجودة و ضرورة تلبية متطلبات نظام الايزو؛
- الاهتمام بالموارد البشرية ، وتحسين الأداء.

أما عن الأهداف الخاصة :

فان رئيس مصلحة الصيانة لاحظ أن معظم تدخلات عمال المصلحة ، كانت بسبب توقف ناقلات الرمل عن العمل، وهذه الأخيرة هي الحلقة المهمة في العملية الإنتاجية بالمؤسسة . فبتوقفها ، يتوقف النشاط ولفترات زمنية وصل متوسطها إلى 30 ساعة في الشهر¹ ، وهذا كلف المؤسسة أموالا طائلة، وجهودا معتبرة. وقد انعكس ذلك سلبا، و بصفة غير مباشرة على جودة المنتجات، بسبب الفاقد من الرمل الذي يبذل العمال جهدا ووقتا لإعادته إلى الناقلات، مع العلم أن عددها يفوق المائة.

فالهدف الأساسي و الذي يسعى اليه المسؤولون و المتدربون من هذه الدورة، هو تخفيض المتوسط الشهري لتوقف ناقلات الرمل، ومنه انخفاض التكاليف.

ثانيا : قياس التعلم

إن قياس التعلم خطوة هامة و ضرورية قبل قياس السلوك ، لذا قمنا بإضافة هذا العنصر بمساعدة رئيس مصلحة الصيانة لوحدة الفولاذ، الذي كان حريصا و واعيا بضرورة تحسين أداء مرؤوسيه من خلال هذه الدورة التدريبية . و لقياس المعلومات و المهارات المكتسبة من طرف مرؤوسيه* و من ثم الحكم على سلوكهم بعد الدورة ، قام باختبار ما تعلموه من الدورة، من خلال استعراضهم للمهارات و المعلومات المكتسبة وفق ما تقتضيه طبيعتها، إما حركية أو لفظية أو مزيج منهما معا ، وهذا ما يعرف باختبارات الأداء** .

إن التغيير في مقدار المعرفة و المهارات لا يعني بالضرورة التغيير في سلوك العامل على رأس العمل، فلا بد من توفر متطلبات أساسية لكي يغير الفرد سلوكه في العمل، و من خلال دراستنا الميدانية تبين أن المتدربين يعملون في محيط يهتم بالحالة النفسية و الاجتماعية للعامل، و يوفر شخص مدرب و ماهر يستطيع أن يقدم له المساعدة و عادة ما يكون رئيس العمل المباشر ، كما أتاحت لهم الفرصة لتطبيق الأفكار و المهارات الجديدة ، التي اكتسبوها من الدورة التدريبية.

لكن أثبتت نتائج تقييم سلوك المتدربين¹ بعد فترة تزيد على الثلاثة أشهر من الدورة التدريبية، أن نسبة الرضا على أداء المتدربين تراجعت إلى 50%، بينما كانت 100% . و قد يعود السبب إلى طبيعة المتدربين و مدى اهتمامهم بتحسين طرق أدائهم للعمل، و مدى وعيهم بأهمية متابعة تطبيق ما تدربوا عليه.

¹ - مقابلة مع السيد كمال اوتسمان ، رئيس مصلحة الصيانة ، وحدة الفولاذ بتيارت، يوم 20 جوان 2006.

ثانياً: قياس نتائج الدورة التدريبية

إن النتائج المحققة من الدورة التدريبية هي دليل قوي على فعاليتها ، لذا قمنا بقياسها استناداً إلى

بعض التقديرات المتوصل إليها مصلحة الصيانة ونذكر منها:

- انخفاض مدة توقف ناقلات الرمل؛

- انخفاض التكاليف ؛

- انخفاض التدخلات بالنسبة لمصلحة الصيانة وبالتالي توجههم لأداء مهام أخرى ؛

- تم تقدير ربح الوقت¹ ما بين 30 % إلى 40 % ، من الوقت المخصص للإنتاج سابقاً.

إن لهذه الدورة فوائد كثيرة نجملها في :

- أعطت دفعا و استخدام عملي للمواد المدرسة لأنها اهتمت بالجانب النظري و العملي على حد

سواء ، مع ملاحظة المتدربين في مواقع عملهم من طرف المدرب ، و إعطائهم إرشادات ميدانية؛

- إن الصيانة الوقائية لا تكلف كثيرا مقارنة بالصيانة العلاجية، لأن توقف الآلات عن العمل يكلف

الوقت والجهد لإصلاحها ؛

- انخفاض المتوسط الشهري لتعطل الآلات يتيح لها وقت للإنتاج و العمل أكثر، وبالتالي يمكن

قبول فرص السوق (لا تضيق للطلبات) ؛

- جانب إنساني يتمثل في راحة العامل ورفع معنوياته، بفضل المشاركة والمبادرة بإصلاح الآلات

دون تدخل رئيس المصلحة ؛

* هذا المستوى من التقييم شمل ستة من عشرة متدربين ، بسبب صعوبة اتصالنا بالرؤساء المباشرين للمتدربين الآخرين ، بسبب ظروف عملهم .

** راجع الفرع الثاني من المطلب الثاني من الفصل الثاني.

¹ - مقابلة مع السيد كمال اوتسمان ، سبق ذكرها.

- بتقليص الوقت الذي يضيعه العامل في إعادة الرمل الذي سكب من الناقلات إليها ، يقلص من الجهد المبذول و يكون أكثر تركيزا وحيوية في أداء عمله، و بالتالي يكون المنتج ذا جودة عالية

المطلب الثالث: تقدير مردودية الدورة التدريبية

إن هدفنا من تقييم مردودية هذه الدورة هو مقارنة فوائدها بتكاليفها، ومدى مساهمة المنافع المحققة منها في تحقيق أهداف المؤسسة .

من خلال دراستنا الميدانية أجمع كل من المسؤولين والمتدربين على أن هذه الدورة كانت من أنجح الدورات التي استثمرت فيها المؤسسة، فقد حققت عوائد كثيرة تفوق التكاليف التي تحملتها المؤسسة.

أولا : نتيجة التقليل من توقف ناقلات الرمل

لتقييم مردودية هذه الدورة التدريبية، استبعدنا كل المؤثرات الأخرى، وركزنا على التقليل من وقت توقف العمل بالنسبة لناقلات الرمل بسبب توفر المعلومات، التي حصلنا عليها من طلبات العمل* الخاصة بمصلحة الصيانة، كما استخدمنا التكاليف المباشرة لهذه الدورة .

وفيما يلي جدولان: يوضح الأول المتوسط الشهري لتوقف ناقلات الرمل عن العمل بسبب الأعطال قبل الدورة ، أما الثاني فيخص المتوسط الشهري لما بعد الدورة ، و مقدار التكلفة التي تتحملها المؤسسة نتيجة لذلك. مع العلم أنه في دراسة¹ قام بها الرئيس الحالي لمصلحة الصيانة، تبين أن ساعة توقف واحدة لورشة ماء، تكلف المؤسسة ما مقداره 80.000 دج .

¹ - مقابلة مع السيد كمال اوتسمان ، سبق ذكرها.

الجدول (4-7) : تكلفة توقف ناقلات الرمل لفترة ثلاثة أشهر قبل الدورة التدريبية

الأشهر	ثلاثة أشهر	شهرين	شهر واحد
متوسط ساعات التوقف (سا/ شهر)	12	18	30
تكلفة التوقف (دج)	960000	1440000	2400000

المصدر : طلبات العمل الخاصة بمصلحة الصيانة خلال الثلاثة أشهر قبل الدورة.

الجدول(4-8) : تكلفة توقف ناقلات الرمل لفترة ثلاثة أشهر بعد الدورة التدريبية

الأشهر	شهر	شهرين	ثلاثة أشهر
متوسط ساعات التوقف (سا/ شهر)	14	10	12
تكلفة التوقف (دج)	1120000	800000	960000

المصدر : طلبات العمل الخاصة بمصلحة الصيانة خلال الثلاثة أشهر بعد الدورة.

ثانيا : حساب مردودية الدورة التدريبية

تمت المقارنة بين تكلفة توقف ناقلات الرمل قبل وبعد شهر من الدورة، والفرق هو إيراد محصل

عليه من طرف الجزائرية للسياحة على شكل تكاليف مخفضة، و بقسمة هذا الإيراد على تكلفة

الدورة التدريبية الإجمالية، سنحصل على مردودية الدورة التدريبية*، حسب المعادلة التالية:

*- للتعرف على نوع البيانات فيها ، أنظر الملحق (4-10).

¹- Kamel Otsmane, La totale productive maintenance et l'entreprise algérienne ,Groupe CESI , France, 2005 .

$$7.4758 = \frac{1120000 - 2400000}{171218.61} = \text{مردودية الدورة التدريبية}$$

نلاحظ من خلال النتيجة المحصل عليها، أن هذه الدورة التدريبية حققت مردودية معتبرة فقد فاقت فوائدها التكاليف بنسبة مئوية قدرت 750%، وهذا يعني أن كل دينار جزائري تم استثماره في الدورة التدريبية، حقق عائدا قدره 7.5 دينار بعد خصم التكاليف .

كما لاحظنا أن المسؤولين عن التدريب بالجزائرية للسباكة، يراعون عاملين هامين لاختيار الجهة المدربة وهما التخصص والتكلفة المعقولة ، وذلك سيساهم أيضا في تحقيق المردودية أعلى من التدريب. لقد حققت هذه الدورة التدريبية مردودية معتبرة ونتائج هامة على مستوى الأفراد وعلى مؤسسة الجزائرية للسباكة بتيارت، وذلك يعكس أيضا تحقيق الأهداف المسطرة والمخطط لها والتي تمثلت في تدريب العمال على مهارات وتقنيات جديدة للصيانة الوقائية والعلاجية، بهدف التقليل من المتوسط الشهري لتوقف ناقلات الرمل، ومنه احترام آجال تسليم الطلبات، و تحسين جودة المنتجات وبالتالي المحافظة على حصتها في السوق، وبالتالي أثبتت فعاليتها.

خلاصة الفصل الرابع :

من خلال ما تقدم في هذا الفصل، يمكن استخلاص ما يلي :

- إن الجزائرية للسباكة بتيارت من بين المؤسسات الجزائرية التي شهدت جملة من الإصلاحات، ومسعاها الأساسي هو البقاء والاستمرارية، بكسب رهانات المتطلبات المتجددة

*- النسبة المئوية لهذه المردودية تكون بضرب الناتج في المائة، حسب ما هو موضح في المطلب الثاني من المبحث الأول من

- للسوق، فاعتمادها على الطلبات في إنتاجها يلزمها تطبيق معايير الجودة العالمية ، وتؤمن بأن التدريب وسيلة لتحقيق هذه الغاية .
- إن تنظيم العملية التدريبية بالمؤسسة في تجدد وتحسن مستمرين، وهذا بفضل المورد البشري المسؤول والذي يشارك ويسمح بالمبادرة من طرف الآخرين، خاصة رؤساء العمل الذين لهم إطلاع واسع وحقيقي بواقع العمل ومواطن الخلل، وحرصهم على تطبيق ما اكتسب من التدريب.
- تسعى الجزائرية للسباكة إلى تحقيق الاستفادة الواسعة من التدريب، بنقل المتدربين للمعارف والمهارات المكتسبة لزملائهم، والى تلبية الاحتياجات التدريبية بترشيد التكاليف، وهي ميزة هامة تتميز بها طريقة الإنفاق بالمؤسسة على التدريب .
- إن الجزائرية للسباكة تملك مقومات هامة، تمكنها من تطبيق أحد النماذج المعتمدة لتقييم التدريب، كما أنها تقوم بإجراءات لا تحسن استغلالها في عملية التقييم، كتسجيل الحضور خلال الدورة التدريبية ، الذي يعتبر كمقياس لنجاح الدورة .
- إن عملية تقييم عملية التدريب بالجزائرية للسباكة، غير كافية للحكم على فعالية العملية التدريبية ومدى تحقيقها للمردودية .

خاتمة

إن حتمية الاستثمار البشري من بين القضايا الهامة في ظل اقتصاد المعرفة، ويعتبر التدريب أهم مجالاته، و مع محدودية الموارد لا بد من الاهتمام بعوائد هذا الاستثمار بقياسه و تقييمه، فلا بد من أن يصبح خيارا استراتيجيا للمؤسسات الاقتصادية، حتى تضمن البقاء والنمو.

ولقد تطلبت دراستنا لإشكالية تقييم مردودية التدريب، التعرض إلى مفهوم التدريب ومحاولة الإحاطة بماهيته والمبادئ التي تؤدي إلى تفعيله . ومن ثم دراسة تقييم فعالية التدريب و مدى أهميته، و مرتكزات نجاح التقييم في المؤسسة. كما أن استعراض أهم النماذج النظرية وتجارب المؤسسات في هذا المجال ، ساهم في إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي، بحيث حللنا وصفنا العملية التدريبية و أسلوب تقييمها على مستوى عينة من المؤسسات الجزائرية .

سنعرض فيما يلي أهم النتائج بما فيها نتائج اختبار الفرضيات و التوصيات ، التي نرى أنها ستساهم ولو بشكل نسبي و متواضع، في تفعيل عملية تقييم التدريب و تثمين تقييم مردوديته خصوصا .

1- نتائج اختبار الفرضيات:

أ- الفرضية الأولى تمثلت في أن التدريب المستمر للموارد البشرية و الذي يرتكز على مبادئ تفعيله ، يساعد على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة ويساير متطلبات العمل المتجددة والمتسارعة، وبالتالي تكيف المؤسسة مع التطورات المتلاحقة ، وقد ثبتت صحة هذه الفرضية في الجانب النظري من الدراسة، وبالتحديد في المطلبين الأول والثاني من المبحث الأول من الفصل الأول ، حيث تبين أن التدريب عبارة عن مجموع العمليات و الأنشطة المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى إحداث التغيير، فالهدف منه هو هدف عام، يتمثل في تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم، ومنه رفع كفاءتهم وفعاليتهم في أداء المهام الموكلة لهم

في إطار الوظيفة التي يشغلونها، وان تحقق هذا المسعى على أفق واسعة في أوساط الأفراد فإنه سيحقق فعالية وكفاءة الأداء للمؤسسة ككل .

كما يجب أن يبنى تخطيط التدريب على أساس سليم وعلمي، قوامه تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تتلخص في معلومات أو مهارات أو قدرات أو اتجاهات معينة ، يراد تلميتها في أفراد معينين أو مشكلات واقعية أو محتملة لمواجهةها وعلاجها.

وتم إثبات هذه الفرضية أيضا في الجانب التطبيقي أي الفصل الرابع من الدراسة خاصة في المطلب الثالث من المبحث الأول و المطلب الأول من المبحث الثالث ، فالتدريب أصبح ضرورة لا تحتاج إلى تأكيد خاصة للمؤسسات الصناعية نظرا لتعدد الآلات وأساليب وتقنيات العمل، التي تحتاج إلى تدريب يناسبها دقة وتعقيدا للنجاح في إدارتها وتشغيلها. فالتدريب في الجزائرية للسباكة في تيارت وسيلة لكسب ثقة الزبائن عن طريق جودة المنتجات والخدمات، وهي تسعى من خلاله لمسايرة

التطورات في مجال تخصصها ألا وهو السباكة . كما أن التدريب ساهم في تمكين العمال من التحكم في التقنيات وطرق الأداء كما تظهره نتائج قياس سلوك المتدربين في الدورة التدريبية محل

الدراسة، فقد تحسنت مهاراتهم وقدراتهم وأساليب أدائهم للعمل، و أصبحوا يتحكمون في تقنيات الصيانة، أكثر مما كانوا عليه من قبل الدورة . ب- أما الفرضية الثانية والتي تنص أن التدريب

مجال حيوي للاستثمار البشري يهدف إلى تنمية المعارف، المهارات، الاتجاهات والقدرات الإبداعية للموارد البشرية ، فقد ثبتت صحتها في المبحث الثالث من الفصل الأول ، فالتدريب هو أحد أهم مجالات الاستثمار في المورد البشري نظرا لفوائده الملموسة ، فالأفراد المدربين لهم قيمة اقتصادية مباشرة وغير مباشرة ، تسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة و سير أنشطتها .

كما ثبتت صحة هذه الفرضية في الجانب التطبيقي من خلال المطلب الثاني من المبحث الثاني فإنفاق مؤسسة الجزائرية للسباكة دليل على أنها تستثمر جزء من ميزانيتها في تدريب العمال، والذي

سيعود عليها بالفائدة من خلال تنمية معلوماتهم ومهاراتهم وقدراتهم ، كما أن المادة 89 من الاتفاقية الجماعية لهذه المؤسسة تلزمها بتخصيص على الأقل 1% من الكتلة الأجرية السنوية للتدريب.

ج- أما فيما يتعلق بالفرضية الثالثة و التي تنص على أن تقييم فعالية التدريب عملية منهجية منظمة، ودليل يستدل به للحكم على تحقيق التدريب لأهدافه، فقد ثبتت صحتها في الفصل الثاني من الدراسة، فالتقييم يقوم على أسس علمية صحيحة ، فهو يرتبط بالتخطيط الجيد للتدريب ، ذلك لأن التخطيط السليم يحدد الأهداف التي تريد الإدارة تحقيقها من التدريب ، ومن هذه الأهداف تشتق المعايير التي تقاس بها النتائج المحققة، وبهذا كانت العلاقة وثيقة بين الوظيفتين. كما أن التحديد السليم للاحتياجات التدريبية التي يسعى التدريب لتلبيتها، يقوم على التحليل الموضوعي للتنظيم الذي يبين لنا أين تقع الحاجة ، وتحليل العمل الذي يوضح نوع التدريب المطلوب، وتحليل الفرد الذي يحدد الأشخاص الملائمين للتدريب. وترتبط هذه الطرق الثلاث بعضها البعض ، وتتكامل في منظومة فرعية مدخلاتها المعلومات ومخرجاتها احتياجات تدريبية محددة المكان ، النوع والأفراد المستهدفين.

إن أسلوب الجزائرية للسباكة في تقييم التدريب يشير إلى أن هذه العملية تقوم على منهج منظم وان كان غير كاف للحكم على فعالية التدريب ، لكنه يحرص على معرفة ردود أفعال المتدربين ومدى استفادتهم من الدورات التدريبية و تطبيق ما اكتسبوه في عملهم .

د- لقد ثبتت صحة الفرضية الرابعة التي تنص على أن عملية التقييم متعددة الجوانب، فهي تتعلق بتقييم رد فعل المتدربين، مقدار ما تم تعلمه، مدى تطبيق ماتم تعلمه، نتائج ذلك على مستوى المؤسسة و أخيرا مقارنه المنافع المحققة بتكاليف التدريب في الفصل الثالث من الدراسة من خلال النماذج و التجارب المتطرق إليها فان اختلفت في شكلها إلا أنها تهتم عموما بتقييم ردود الأفعال ، التعلم، السلوك، النتائج والمردودية . كما أن اعتبار مسيرة التدريب على أنها متعددة المعايير

والرهانات متعددة العوامل ، تكون عملية تقييمه كذلك، فتعدد المعايير يقصد به معيار التكليف ، الأرباح الكمية وغير الكمية، تحقيق أهداف التدريب، الاستجابة لرغبات المشاركين، أما الرهانات متعددة العوامل فتتمثل في المشاركين، المدربين، مسؤولي التدريب، الإدارة العليا ، النقابات فكل منها وجهة نظر مختلفة وأحيانا متناقضة.

لا يجب أن يقتصر تقييم التدريب على قياس نتائج التدريب بعد انتهائه ، فحتى يحقق التدريب أهدافه لابد أن يلازم التقييم كل مرحلة من مراحل التدريب من التخطيط إلى التنفيذ ، و بعد انقضائه بفترة معينة ثم متابعة النتائج، كما يجب أن يشمل جميع المتدربين وعناصر الدورة التدريبية . لقد شملت عملية التقييم بالجزائرية للسباكة عنصرين رد الفعل والسلوك ، لكن تبين من خلال المطلب الأول من المبحث الثالث من الفصل الرابع، أن مستوى التقييم الأول شمل تقييم عناصر تسعة وهي هامة جدا للحكم على رضا المتدربين وانطباعاتهم عن الدورة التدريبية محل التقييم. ه- لقد ثبت صحة الفرضية الخامسة التي جاء فيها أن عملية تقييم التدريب في الجزائرية للسباكة بتيارات تهتم بالجانب الوصفي دون الكمي للتقييم، من خلال المطلب الثالث من المبحث الثاني من الفصل الرابع لهذه الدراسة ، فأسلوب تقييم التدريب بهذه المؤسسة يهتم بردود أفعال المتدربين فور انتهائهم من التدريب، ثم تقييم رؤسائهم المباشرين في العمل بعد فترة لا تتجاوز ثلاثة أشهر من التدريب ، فالتقييم هنا يشمل الملاحظات فقط دون الإلزام بإجراء اختبارات .

و- أما الفرضية الأخيرة و التي تنص على أن المؤسسة الجزائرية عموما و الجزائرية للسباكة خصوصا لم تصل بعد إلى مستوى تقييم مردودية التدريب، والاستدلال بها على فعاليته، فقد ثبتت صحتها من خلال الفصل الرابع لهذه الدراسة بالتحديد في المطلب الثالث من المبحث الثاني ، فأسلوب مؤسسة الجزائرية للسباكة بتيارات فعلا لا يهتم بتقييم المردودية. فهذه المؤسسة لم تصل بعد إلى مستوى تقييم مردودية التدريب وإمكانية اتخاذها كدليل قاطع على تحقيق التدريب لأهدافه،

ووسيلة للحصول على المزيد من الدعم، ويسود المؤسسات الجزائرية عموماً معتقد صعوبة العملية بل أحياناً استحالتها وعدم جدواها .

يمكن القول أن تقييم مردودية كل دورة تدريبية والذي يظهر أن منافعها تفوق تكاليفها، تعبير صريح على نجاح العملية التدريبية ككل ، ودليل يستدل به على تحقيق التدريب لأهدافه من جهة، وعلى تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في بيئة تنافسية عالمية من جهة أخرى.

2- التوصيات المقترحة:

- إن الأهمية الكبيرة لتقييم التدريب لم تقابلها جهود كافية لوضع إجراءات لممارسته و يعود السبب إلى صعوبة عملية التقييم و محدودية الاعتمادات المالية المخصصة للبحوث و الدراسات في مجال التقييم.

فلا بد من مواصلة وتدعيم البحوث خاصة المتعلقة باختبار أساليب و إجراءات التقييم ، و تبادل الخبرات المكتسبة في هذا المجال.

- إن معظم دورات التدريب لها أهداف متعددة ، وهذا عقبة أمام نجاح عملية التقييم ، لذا لابد من ترتيب هذه الأهداف من أهداف عامة، إلى أهداف فرعية ترتب حسب الأولوية والأهمية.

- إن عملية تقييم مردودية التدريب ليست بالسهلة، ولا تبدأ من فراغ، فركزتها الأساسية هي الأهداف المحددة والواضحة. فدراسة أهداف التدريب تعبر على جانب كبير من الأهمية ، ويجب أن يقترن ذلك بدراسة الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الفرعية للإدارات والأقسام ، وإحداث توافق بينهما ، حتى يسهم التدريب بشكل فعال في خدمة أهداف المؤسسة. لذا لابد أن تدرج استراتيجيته ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة .

- توفير الوسائل الضرورية لعملية التدريب مثل القاعات، الكتب، والمؤطرين ذوي الكفاءات العالية، وتوفير آلات وتكنولوجيات حديثة للتدريب عليها من أجل رفع المستوى الإنتاجي.

- الاهتمام بتلبية الاحتياجات التدريبية الهامة والتي لها تأثير كبير على سير الأنشطة في المؤسسة، واختيار الهيئات التدريبية ذات التخصص ، والتكلفة المعقولة.
- الابتعاد عن الجانب الوصفي للتقييم و أخذ المسألة بجدية و حزم أكثر.
- تقييم المتدربين قبل و بعد التدريب للوقوف على منافع و عوائد التدريب.
- توفير الظروف المناسبة حتى يتمكن المتدربون من تطبيق ما اكتسبوه من خلال التدريب على رأس العمل، و التأكيد على الدور الفعال رؤساء العمل و المسؤولين بالإدارة العليا على تحقيق ذلك.
- متابعة المتدربين لمدة أكثر من ثلاثة أشهر ، حتى يحرصوا على تطبيق ما اكتسبوه من التدريب.
- نشر ثقافة التدريب والتعريف بأهمية تقييم مردوديته، وترسيخ فكرة أن التقييم ليس أداة ردعية بل وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة و ضمان بقائها.
- يجب أن تكون عملية التقييم عملية تعاونية بين مختلف الأطراف المعنية بالتدريب من مدرب، متدرب، مسؤول التدريب، وهذا التعاون شرط أساسي للنجاح.
- يجب أن يكون الجهد التقييمي جهدا مستمرا ، إذا كان يرجى من التقييم تحسين و تطوير العملية التدريبية .

- يجب أن على الإدارة أن تولي كل من وظيفتي التخطيط والتقييم أهمية قصوى.

3 - آفاق الدراسة :

إن هذا الموضوع له مجالات أخرى للبحث ، ومنها :

- دراسة أثر الاستثمار في التدريب على مستوى الكفاءات التنظيمية في المؤسسة ؛
- واقع التدريب في المؤسسة الجزائرية.
- تحليل العلاقة بين التخطيط للتدريب وتقييمه .

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

I- الكتب :

1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 1986.

2- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.

3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002.

4- توني نيوباي، التدريب الفعال وأثره على التكلفة، تر: شويكار زكي، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003.

5- جاك فيليب ورون ستون، الاستثمار البشري: أدوات وخطوات قياس العائد، تر: إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003.

6- حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه و فعاليته، بناء البرامج التدريبية و تقويمها، دار الشروق، عمان، 2002.

7- روائية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000/1999.

8- روائية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002 .

9- رداح الخطيب و أحمد الخطيب، التدريب: المدخلات-العمليات-المخرجات، ط1، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية و النشر والتوزيع، الأردن، 2001.

- 10- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 11- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 12- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1987.
- 13- صلاح حوטר، برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب، الرياض، 1991.
- 14- عبد الرحمن توفيق، تقييم التدريب: المردود والعائد على الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1998.
- 15- عبد الرحمان محمد العيسوي، علم النفس والإنتاج، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1982 .
- 16- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 17- عبد الهادي الجوهري وإبراهيم الفار، إدارة المؤسسات الاجتماعية: مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- 18- علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، القاهرة ، 1984.
- 19- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط5، مركز المكتب الأردني، الأردن، 1995.

20- فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.

21- محمد الحناوي وعلي الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، الدار الجامعية، بيروت، 1990.

22- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993 .

23- محمد عثمان إسماعيل ومحمد مصطفى المعاذ، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990.

24- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996.

25- منال طلعت محمود، الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.

26- منظمة العمل العربية، شروط وظروف العمل في الدول العربية، مكتب العمل العربي، تونس، 1992.

27- نبيل الحسيني، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1990 .

28- وليم ترسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، تر: سعد أحمد الجبالي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.

II- الملتقيات والدوريات :

29- الماحي عمر الماحي، أهمية العائد التدريبي لقطاع الاتصالات، الاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية للإدارة و تنمية الموارد البشرية، الخرطوم، 16/18 نوفمبر 2003.

- 30- الهادي بوقفلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل تأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004.
- 31- أوصاف السعيد وعوديا مولود، الاستثمار البشري كمحدد أساسي لنمو القطاع التصديري، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004.
- 32- بن زاهي منصور و الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية: نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004.
- 33- زهور خضر إبراهيم العوض، استخدام التقنيات الحديثة في تطوير الموارد البشرية، الاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية للإدارة و تنمية الموارد البشرية، الخرطوم، 16/18 نوفمبر 2003.
- 34- زينب إبراهيم، التحدي الجديد، لا مكان للخطأ في أي عمل، مجلة الأهرام الاقتصادية، القاهرة، العدد 1354، 19 ديسمبر 1994 .
- 35- محمد العيد الأشقر، التدريب والتكنولوجيا، مجلة الصلب العربي، دمشق، العدد 228 ، مارس 1994.
- 36 - مخلوفي عبد السلام و روشام بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري : التدريب الموجه بالأداء، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004.
- 37- منظمة العمل العربية ، مجلة العمل العربية ، العدد 60 ، فيفري 1995 .

38- نوال بن عمارة وصديقي مسعود ، محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004.

III- رسائل جامعية:

39 - حسين يرقى، أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، حالة مركب السيارات الصناعية الروبية (CVI) ، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1996/1995، غير منشورة.

40 - كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية: مركب

السيارات الصناعية (CVI) بالروبية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

الجزائر، 2003/2002، غير منشورة.

IV- تقارير و دراسات :

41- ديوان الخدمة المدنية، إدارة التدريب والتطوير، الدليل الإرشادي لتقييم فاعلية التدريب، مملكة البحرين، 2006/01/04.

ثانيا : باللغة الأجنبية

I- Ouvrages :

42- André Boye et autres, Panorama de la : gestion, marketing, production, finance, ressources humaines, stratégie , les Editions Chihab, Batna, 1997.

43- Christophe Parmentier, L'essentiel de la formation : préparer, animer, évaluer, Editions d'Organisation , Paris ,2003.

44- G.Le Boterf, Comment investir en formation, les Editions d'Organisation, Paris , 1991.

45- Jaques Soyer, Fonction formation, 2^{ed}, Editions d'Organisation, Paris, 2001.

46- Lakhder Sekiou, Gestion du personnel, 4^{ed}, les Editions d'Organisation, Québec, 1993.

47- Mokhtar Belaiboud, De la survie à la croissance de l'entreprise ,OPU ,Alger, 1995.

48- Pierre Caspar et Christine Afriat ,L'investissement intellectuel : essai sur l'économie de l'immatériel, Economica, Paris ,1988.

II- Séminaires et périodiques :

49- Bruno Herniet , Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise, pour une démarche participative, Revue Française de gestion, N° 15, Mars-Mai 1985 .

50- Hervé Hamon, Investir dans la formation : l'entreprise à la recherche de la performance, Revue Entreprendre et Former, Paris, N°1, Juin 1993.

51- Jaques Soyer, Evaluer la formation et le système formation, 1^{er} forum sur l'ingénierie de la formation , Hassi R'mel, 29 Janvier au 01 Février 2005.

52- Larbi El Hamani, La formation : outil de gestion des ressources humaines , Revue Formation / Entreprise, Casablanca, N°20 , 30 MARS 1993.

III- Rapport et études :

53- Kamel Otsmane, La totale productive maintenance et l'entreprise algérienne ,Groupe CESI , France, 2005 .

54- Algerienne des fondrie de Tiaret, Convention collective, Avril 2001 .