

التدريب وتنمية الموارد البشرية

د. هشام أبو النصر(*)

• ملخص:

هديا علي ما سيتم استعراضه فقد أصبحت العملية التدريبية تمثل العنصر الأساسي في كفاءة وفاعلية مختلف أنواع المنظمات، وتتطلب أن تكون الموارد البشرية العاملة بها في درجة عالية الكفاءة في العمل وكما أن هناك تطور في فكر المنظمات مثل الإنتاج والعمليات التسويقية فإن هناك تطور في فكر مجال الإدارة العليا ومدى الأهمية الكبرى للدور الذي يلعبه مدير الموارد البشرية في نجاح منظمات العمل حيث يعتبر النشاط التدريبي من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية ولذا يجب علي الفرد أن يسعى دائماً إلي إعادة اكتشاف نفسه من خلال الاستمرارية في التعليم والإمام بكل ما هو جديد من أجل تنمية مهاراته العقلية وزيادة قيمتها التنافسية وإلا فإن عدم المداومة علي مواكبة التطور المستمر سيضعف من القدرة التنافسية

التعرف على العلاقة التي تربط التدريب ومشكلاته لكل من أداء العاملين والإنتاجية وتطوير المنظمة، كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب ساهم بشكل كبير في تحسين استغلال المديرين لوقتهم وزيادة المشاركة الفعالة للمتدربين وتحسين أنظمة تقييم فاعلية البرامج التدريبية التي تهدف إلي تطوير أنظمة التدريب المستقبلية فيها.

الكلمات المفتاحية: التدريب، التنمية البشرية، الموارد البشرية، تطوير المنظمات

(*) دكتوراه في الإدارة العامة

Training and Human Resources Development

Dr. Hesham Abouelnasr

- **Abstract**

Based on what has been reviewed, the training process has become the basic element in the efficiency and effectiveness of various types of organizations, and that requires the human resources working in them to be in a high degree of efficiency in work. As there is a development in the organization's different fields such as production and marketing operations, there is a development in the senior management field and the extent of the role's great importance played by the HR manager in the success of work organizations, where the training activity is one of the most important activities of human resources management. So, the individual must always strive to rediscover himself through continuity in education and familiarity with everything new in order to develop his mental skills and increase its competitive value. Otherwise, his failure to keep up with the continuous development will weaken the competitiveness ability.

The use of Information Technology in training has contributed significantly to improving managers' use of their time, increasing the effective participation of trainees, and improving systems for evaluating the effectiveness of training programs aimed at developing future training systems in them.

Keywords: Training, Human Development, Human Resources, Organizational Development

• المقدمة

إن العنصر البشري له أهمية كبرى في منظمات الأعمال، وهو الذي يقود بدفع بقية العناصر للعمل وأهمها الموارد المالية، وهو أيضا يمثل العنصر الأساسي في إحداث التغيرات التنظيمية والتغيرات الضرورية لرفع الكفاءة والأداء في المنظمة.

وعلي هذا المنطق سوف نعرض كيفية عملية الإعداد والتدريب والتنمية في إدارة الموارد البشرية، فلقد أصبحت العملية التدريبية تمثل العنصر الحاسم في كفاءة وفاعلية مختلف أنواع المنظمات علي اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها، وطبيعة العمل داخل المنظمات المختلفة تتطلب أن تكون الموارد البشرية العاملة بها علي درجة عالية من الكفاءة في أداء العمل.

ولقد قسمنا هذا العرض التقديمي إلى فصلين: تناولنا في الفصل الأول تدريب الموارد البشرية، من خلال عرض تعريف العملية التدريبية، وتقسيم التدريب وقياس العائد على الاستثمار في التدريب، وفلسفة التدريب، وواقع المنظومة الحالية للتدريب والتعليم المهني والتقني، ووسائل وأدوات وتقنيات التدريب، وأساليب التدريب ومراحل تقييم التدريب.

أما الفصل الثاني، فقد تناولنا فيه تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال عرض تقويم البرامج التدريبية تقويم التدريب، وأبعاد الميزة التنافسية وتنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، والتدريب وإدارة الجودة الشاملة.

مشكلة البحث:

إن عملية تنمية المورد البشري في شكل منظومة متكاملة تستهدف تحقيق نتائج تسهم في بناء قدرات وطاقات المنظمة وتمكينها من التفوق والتميز في مجالات النشاط التي تباشرها. وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

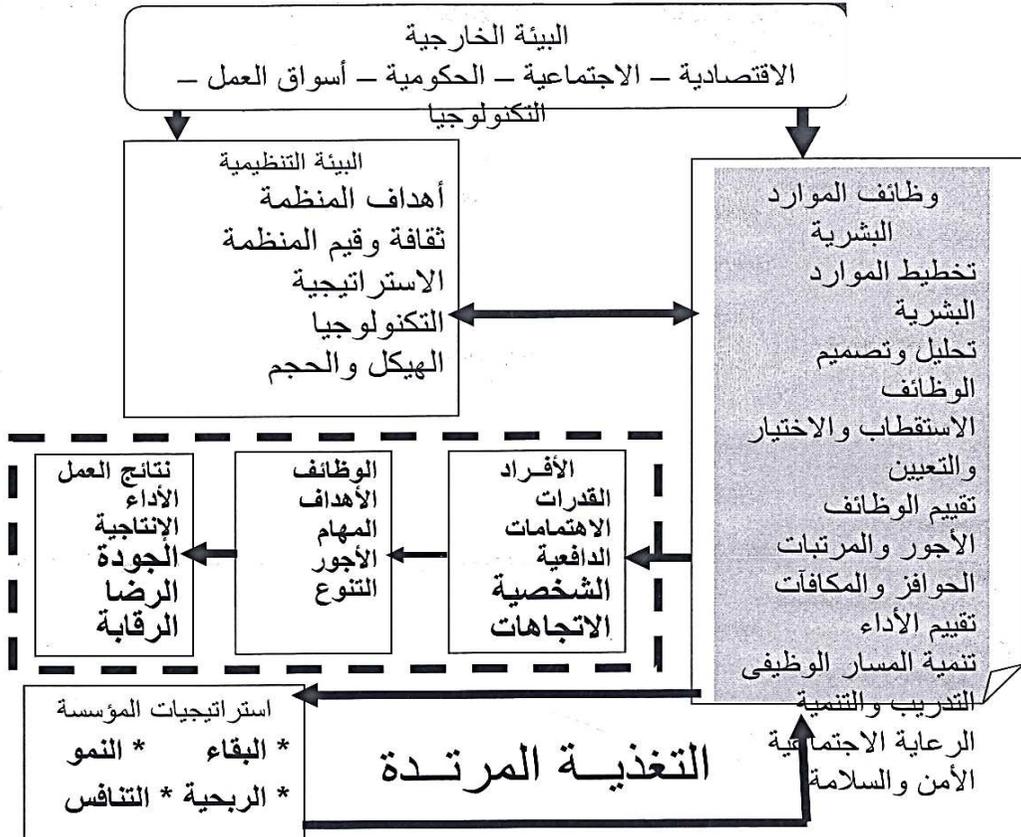
أ- عدم توافر الموارد البشرية والقادرة علي التكيف مع المتغيرات والتحديات ستؤدي حتما إلي حدوث ضعف قدرة المنظمة علي المنافسة ومن هنا يجب أن ننظر إلي التدريب بحيث يجب أن يتم تصميم برامج للتدريب؟

- ب- ما مدي تطبيق الانظمة التي لها علاقة بوجود التدريب لرفع كفاءة المورد البشري؟
 ت- هل هناك علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس للتدريب والمورد البشري؟
 ث- مدي كفايه التدريب لتنمية المورد البشري داخل المنظمات؟

تعريف الموارد البشرية

هي جميع الأفراد الذين يعملون في مؤسسة ما، رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها وأعمالها من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات تتفق مع رسالة تلك المؤسسة وتسهم في تحقيقها.⁽¹⁾

نموذج إدارة الموارد البشرية



1- سلمى، علي (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة.

أهمية البحث:

أهمية الموارد البشرية

ولكن

عندما تمتلك المنظمة موارد بشرية فعالة - وناجحة، يكون من الصعب على المنافسين تقليدها، فالمنتجات والتكنولوجيا وحماية الأسواق.. الخ، كلها يمكن إن تحقق التنافس و لكن الموارد البشرية تعمل على تحقيق استدامتها

لذلك

إن استمرار نجاح المنظمات يعتمد على قدراتها في خلق مزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين، ومن هذه المصادر هي امتلاكها الموارد المادية والتكنولوجية والمعدات والتي قد تكون من السهلتقليدها من الآخرين.

التكامل الاستراتيجي

اذن تمثل الموارد البشرية مورداً استراتيجياً مهماً من موارد المنظمة يحدد فرص البقاء والنجاح والنمو لها. ويتوافق الاتجاه السابق مع مفهوم يُدعى التكامل الاستراتيجي " فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء أو نظام فرعي من نظام كلي أشمل وأكبر هو استراتيجية المنظمة، التي تشتمل على استراتيجية الموارد البشرية، بحيث تتكامل جميعها مع بعضها؛ لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

استراتيجية الموارد البشرية:

وهذا يقودنا إلى التأكيد على أنه لا بد بالدرجة الأولى الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها واتباع الاستراتيجيات الوظيفية الأمثل وتطبيق الأساليب الأفضل في هذا المجال لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي.

العلاقة بين التدريب والاستثمار

في رأس المال البشري

يركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة، وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم ... الخ.

استراتيجية التدريب

ومما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي لاستراتيجية التدريب "بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها".⁽¹⁾

التدريب نظام للتعلم الإستراتيجي المستمر

ولما كانت كل منظمة ترغب في تحقيق أقصى ربح ممكن والمحافظة على مركزها التنافسي، فإن ذلك لا يأتي إلا عن طريق الاستخدام الامثل للموارد والامكانيات المتاحة وبما ان الافراد من بين أهم الموارد والامكانيات اللازمة فإنه يمكن عن طريق التدريب رفع وتطوير كفاءة العاملين للمساهمة في تحقيق الهدف النهائي للمنظمة.

وأصبح من الضروري اعتبار مسألة التدريب جزءاً من استراتيجية المنظمة، التي هي بمثابة مفتاح استراتيجي لتحقيق نمو المنظمة، وبقيائها انطلاقاً من ذلك أصبحت استراتيجية التدريب وتنمية الموارد البشرية نظاماً استراتيجياً للتعلم المستمر يتكون من أربعة عناصر رئيسية أساسية، هي ما يلي:

(1) إبراهيم درويش، التنمية الإدارية، الطبعة السادسة، دار النهضة العربية (القاهرة) (1988).

الإطار العام للنظام التدريب الاستراتيجي



فروض الدراسة

استراتيجية التدريب

1. تطوير وتسليح موظفي الشركة بالمعرفة والمهارات اللازمة لنجاح الشركة في أداء خدمة متميزة لزيائنها بشكل يقلل من الكلفة ويحقق رضا الزبائن ورضا موظفي الشركة.
2. التركيز على التدريب الذي يهتم بالنتائج ويتوافق مع احتياجات العمل ويفي بمتطلبات زبائن الشركة.
3. تطبيق اسلوب التدريب بضمان المردود الايجابي (وتجنب أسلوب التدريب كمنشأ).
4. تحقيق أهداف المسارات الوظيفية لمختلف مسمياتها في الشركة. (1)

دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء

فيجب على هذه المنظمات الاهتمام بالأفراد العاملين عن طريق تدريبهم على المهام الموكلة لهم والعمل على زيادة معلوماتهم وصقل مهاراتهم حتى يحققوا معدلات أداء أفضل

وبما أن التدريب يلعب دوراً مهماً في التنظيمات الإدارية لما له من آثار إيجابية على الأفراد والمنظمات

1- عباس، سهيلة محمد (2006) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

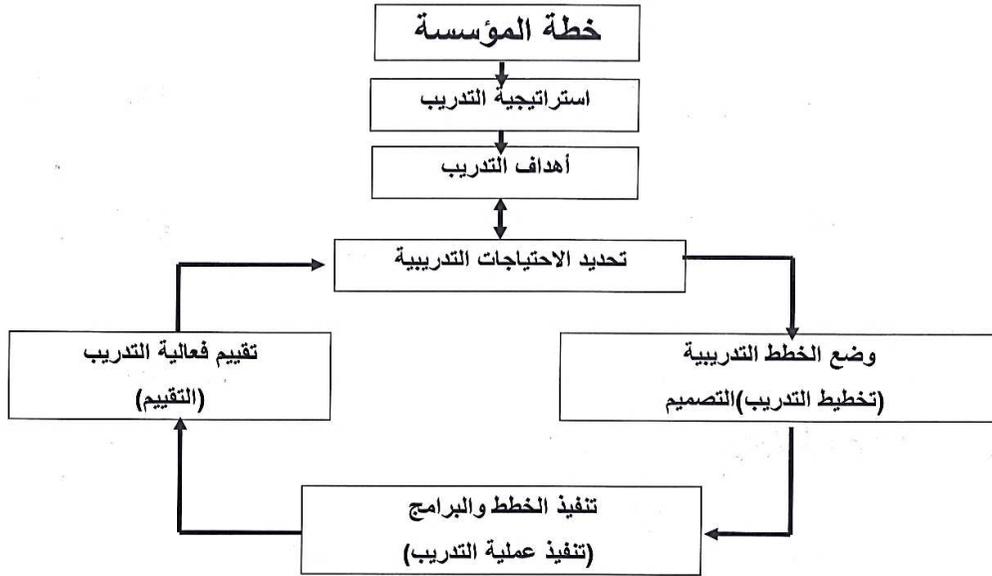
الإطار النظري للبحث

العملية التدريبية

كذلك وتمثل عمليات تدريب و تطوير الموارد البشرية وتقييم أدائها أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها البعض، فلا يمكن إن تساهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تعي طبيعة التدريب المطلوب المبني على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية وفق طريقة علمية مدروسة فأن التدريب هو احد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من اجل تطوير وتنمية القدرات العلمية و السلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها و مواجهة التغيرات على المستوى البيئية الداخلية و الخارجية.

وتتكون عملية التدريب من عدة عناصر تنظم في حلقة واحدة، و إذا عرضنا أحد تعريفات التدريب نستطيع من خلاله تحديد عناصر عملية التدريب.

عناصر العملية التدريبية



تعريف التدريب

وقد عرف التدريب بأنه: عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تزويد العامل بالمعرفة التخصصية، وتطوير المهارات وتغيير السلوك لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة.

لذا نجد أن التدريب بهذا المفهوم يساعد الموظفين على اكتساب الفاعلية والكفاءة في اعمالهم الحالية والمستقبلية، فضلا عن أن التدريب يعتبر حجر الزاوية في مجال تطوير كفاءة العاملين في شتى المجالات المختلفة وفي كافة المنشآت على اختلاف أنواعها. (1)

أهمية التدريب

والتدريب لا يقتصر فقط على تزويد الافراد بالمعلومات والمعارف الجديدة بل **تتمثل**

أهميته في:

1. زيادة الرغبة لدى المدراء والمشرفين نحو التغيير وتنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير عن اقتناع كامل.
2. زيادة خبرة المدراء والمشرفين والافراد وصقلها وإتاحة الفرصة لهم لرفع مستوياتهم وتأهيلهم لوظائف اكثر مسؤولية لمقابلة الاحتياجات المتزايدة للتطوير.
3. تزويد الافراد بالمعرفة عن المبادئ والاساليب الادارية والفنية لكافة الوظائف وتوضيح دورهم في تحقيق الاهداف للشركة التي يعملون بها.

1-حسن ابشر الطيب، مؤسسات التنمية الإدارية العربية، أوضاعها الراهنة وآفاق المستقبل، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية (عمان 1984).

أهداف التدريب

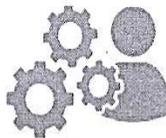


أنواع التدريب

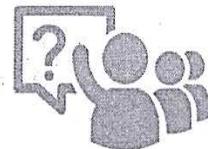
باعتبار أن التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة و ذلك من خلال تنمية الأفراد و الارتفاع بمستويات أدائهم، فإنه يختلف باختلاف أهداف الهدف منه وطبيعة العمل والمستوى الوظيفي. ويختلف من مؤسسة الى أخرى حسب طبيعة العملية الانتاجية نفسها وحسب مقدرتها المالية و إمكانياتها الأفراد الذين يعملون بها. عدد ووبناء على ذلك، يمكن أن نقول أن هناك تقسيمات عديدة لأنواع التدريب، ولكن أهمها كالتالي:



من حيث الوقت



من حيث التفرغ



من حيث المكان

- التدريب من حيث المكان

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه تدريب العاملين إلى نوعين فإما أن يكون داخل المؤسسة أو خارجها.

أنواع التدريب حسب مكانها:

التدريب خارج المؤسسة

في بعض الأحيان، تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها وذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج وسبب عزوها في إنجاز برامج تدريبية أفضل. وقد يتم هذا النوع في المؤسسات خاصة بالتدريب أو يتم عن طريق برامج حكومية

التدريب داخل المؤسسة

يعتبر هذا النوع من التدريب أكثر انتشارا بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي. وكذلك أقصر مدة التدريب فهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مدربين ينتمون إليها ومن خارجها، بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها و يتم في قاعات متخصصة للتدريب أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في موقع العمل

- التدريب من حيث التفرغ

أنواع التدريب حسب تفرغ العاملين

خارج موقع العمل

هذا النوع من التدريب يتم في الفترة المسائية أو في موقع خارج الدوام الر إذا كان دوام المتدرب في الفترة الصباحية، ويتم في حالة صعوبة تفرغ المتدرب أثناء الدوام الرسمي.

أثناء العمل

هذا النوع من التدريب يتم والمتدرب في عمله، ويقتصر فقط على ساعات بسيطة من التدريب أثناء الدوام الرسمي حتى لا يكون هناك ابي خلل في العمل أو قصور في الأداء.⁽¹⁾

1- إبراهيم درويش، التنمية الإدارية، الطبعة السادسة، دار النهضة العربية (القاهرة) (1988).

- التدريب من حيث الوقت

أنواع التدريب حسب الوقت والمستوى الوظيفي

برامج التنمية الإدارية (قيادي)	التدريب المستمر للعاملين	تدريب قبل بداية العمل (أساسي)
من أجل إكسابهم معارف ومهارات جديدة في القيادة والاتصالات والتخطيط الاستراتيجي والتنظيمي وتشخيص وحل المشكلات	من أجل تنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم وتطوير سلوكهم من أجل التكيف مع المتغيرات البيئية، لداخلية والخارجية، ويشمل التدريب (تنشيطي، تخصصي متقدم، فني).	(أ) تقديم العامل لعمله عند تعيينه الأول مرة. (ب) تعريف العامل الجديد بما تتوقعه الإدارة التي يعمل بها. (ج) تدريب العامل على النواحي المهنية المتعلقة بوظيفته

مفهوم تنمية الموارد البشرية

ومن أنواع التدريب سابقة الذكر نستخلص:

• أن الهدف العام للتدريب هو تنمية معارف العاملين ومهاراتهم في المستوى الأقل.

• في حين أن الهدف العام لعملية تنمية الموارد البشرية هو الأنشطة التدريبية التي تقدم للقيادات الإدارية

ومن هنا يتضح أن معيار التفريق بين كل من تدريب الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية هو اختلاف المستويات التنظيمية للأفراد المتدربين

تعريف تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية هي: "عملية منظمة ومستمرة، ويتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة، أو مديري المستقبل بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من قيادة وإدارة المنظمة حالياً ومستقبلاً بنجاح." (1)

أونشاط مخطط ومستمر يهدف على تطوير السلوك الإداري، وتطوير قدرات المديرين بالمنشأة من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية".

الفرق بين التدريب وتنمية الموارد البشرية.

كثيراً من لا يميزون بين التدريب وتنمية الموارد البشرية، غير أن هناك فريقاً آخر من يميز بين العمليتين من حيث طبيعة كل برنامج، وموضوعاته، والمعنيين به، وهذا أيضاً رأي سليم. غير أنه مع تطور الفكر الإداري والتغيرات الهائلة في موارد المنظمات، كان لا بد من وضع الخطوط الفاصلة بين هذين المفهومين:

تنمية الموارد البشرية:

فإنه يكون لازماً لتنمية قدرات المديرين والرؤساء الحاليين في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسلحهم بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من شغل المناصب القيادية في المستقبل.

الموارد البشرية:

إذا كان التدريب ضرورياً لزيادة قدرات ومعارف العاملين في المستويات التنفيذية والإشرافية على السواء تدريب.

1- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، عمان، دار وائل، 2005، ص 440-447.

الفرق بين التدريب وتنمية الموارد البشرية

العناصر	التدريب	برامج تنمية الموارد البشرية
الأهداف	كلاهما يسعى لزيادة المهارة والمعرفة والقدرات لدى الأفراد	
الموضوعات	يركز عادة على نطاق محدود من المهارات الفنية أو الإدارية مشغلي معدات الطباعة وزيادة سرعتهم ودقتهم	تتسم بالتوسع والتشعب في المهارات مدير المطبعة يركز على التخطيط التنظيم اتخاذ القرارات، مهارات الاتصال التحفيز ومهارات القيادة
الاستمرارية	قد تكون لفترات متقطعة ولتحقيق هدف معين.	هي عملية مستمرة سواء كان التطوير داخلياً أو خارجياً ويجب ان لا تتوقف
التنمية الذاتية	يقدم عند بروز الحاجة فقط	لا تتوقف على البرامج التي تقدمها لهم المنظمة داخلها أو خارجها، فهم مسئولون عن تنمية أنفسهم وقدراتهم الشخصية
مدة التدريب	تميل إلى القصر	تميل إلى التطويل
طرق التدريب والتطوير	تركز على زيادة تراكم المهارة الفنية للمتدربين	تركز على زيادة المهارات الفكرية للإداريين (التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرارات العلاقات الخارجية)

خطة الدراسة

عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية

الإطار العام للنظام التدريبي

التدريب .. نظام متكامل بمعنى أنه يتكون من أجزاء متفاعلة فيما بينها، وهذه الأجزاء يمكن أن يشتمل كل جزء منها على نظام فرعي آخر متكامل

<p>مخرجات التدريب</p> <ul style="list-style-type: none"> • المعارف • المهارات • الاتجاهات • تحسين الأداء 	<p>عمليات التدريب</p> <ul style="list-style-type: none"> • تحديد الاحتياجات • تصميم التدريب • تنفيذ التدريب • تقويم التدريب 	<p>مدخلات التدريب</p> <ul style="list-style-type: none"> • أهداف • سياسات • أموال • أفراد
---	--	--

البرنامج التدريبي

مكونات النظام التدريبي

<p>المخرجات</p> <p>(1) المدخلات المادية (2) المدخلات البشرية: (3) المخرجات المعنوية</p>	<p>العمليات</p> <table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">مرحلة</td> <td style="text-align: center;">مرحلة</td> <td style="text-align: center;">مرحلة</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">تقويم ومتابعة التدريب</td> <td style="text-align: center;">التنفيذ</td> <td style="text-align: center;">التخطيط</td> </tr> </table>	مرحلة	مرحلة	مرحلة	تقويم ومتابعة التدريب	التنفيذ	التخطيط	<p>المدخلات</p> <p>(1) المخرجات مادية (2) المخرجات البشرية - المدربين - المتدربين - الاداريون المدخلات المعنوية: - النظريات - المعلومات - المعتقدات - الأفكار - الأساليب</p>
مرحلة	مرحلة	مرحلة						
تقويم ومتابعة التدريب	التنفيذ	التخطيط						
<p>التغذية العكسية البيئة</p>								

منظومة العملية التدريبية:

تعتبر العملية التدريبية نظام متكامل يتكون من عدة أنشطة رئيسية وبينما تتباين هذه الأنشطة في طبيعتها فإنها تتكامل معا لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه الأنشطة النظم الفرعية) التي يتكون منها النظام التدريبي هي:

- 1- تقييم التدريب
- 2- تنفيذ البرامج التدريبية
- 3- تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية
- 4- إعداد الخطط وتصميم البرامج

أولاً: المدخلات:

تتكون المدخلات من ثلاثة عناصر أساسية هي:

(1) **المدخلات المادية:** مثل المباني، ورأس المال، والآلات، والمعدات والتقنيات الحديثة بشكلها المادي.

(2) **المدخلات البشرية .. وتتمثل في:**

- المدربون .. وهو الجهاز الفني الذي عليه تصميم وتنفيذ ومتابعة التدريب.
- المتدربون .. هو العنصر المستفيد من نشاط التدريب والذي يجري عليه التدريب وغالبا ما يستقطب هذا العنصر من البيئة الخارجية.
- الإداريون .. وهم الأفراد الذين يعملون على توفير بيئة التدريب.

(3) **المدخلات المعلوماتية..** كالنظريات والمعلومات والمعتقدات والأفكار والأساليب، والتي تستخدم في تطوير البشر والتأثير في اتجاهاتهم.

ملحوظة: إن تخلف أي عنصر عن التفاعل مع بقية العناصر لن يؤدي بالنظام الى تحقيق أهدافه، وان تحققت فإنها لن تكون بالمستوى المطلوب.

ثانيًا: العمليات:

وهي الأنشطة والفعاليات التي تستخدم في تحويل المدخلات الى مخرجات **وتتكون من ثلاث مراحل هي:**

مرحلة التحضير (التخطيط): والتي من خلالها يتم اعلان فلسفة التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتحويلها إلى أهداف تدريبية، ثم تصميم البرنامج التدريبي بما يتوافق مع الاحتياج التدريبي ويحقق الأهداف المعلن عنها. (1)

أ- **مرحلة التنفيذ:** وهي مرحلة التدريب الفعلي الذي يلتقي فيه المدربون بالمتدربين وبأعضاء الهيئة الادارية ومواد وأساليب التدريب.

ب- **مرحلة تقويم ومتابعة التدريب:** تعقب العملية التدريبي والتدي من خلالها الوقوف على مدى فاعلية التدريب في تحقيق أهدافه وهذه المرحلة مستمرة في حياة التدريب حتى بعد نهايته.

مرحلة التحضير (التخطيط):

إن مرحلة التخطيط للتدريب تشتمل على ثلاث حلقات مترابطة وهي:

1- تحدد الاحتياجات التدريبية:

تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للتعرف على أوجه القصور في المعارف والمهارات والاتجاهات طبقا لاحتياجات برامج التنمية المحلية.

2- وضع الخطة التدريبية:

ترجمة الاحتياجات إلى:

- أهداف تدريبية

1- راي، ليسلى (2001م). كيفية قياس فاعلية التدريب. (ترجمة حمزة حمزة، ورياب هاشم). الرياض: مكتبة فهد الوطنية.

- وسائل وإمكانيات.

- أنشطة وتوقيت زمني.

3- تصميم البرنامج التدريبي

بيان تفصيلي يغطي حاجة تدريبية محددة

4- تحديد الاحتياجات التدريبية

يعرف الاحتياج التدريبي بأنه ظاهرة تعكس وجود قصور في أداء الفرد أو المتوقع نتيجة نقص في المعارف والمهارات والاتجاهات والحاجة الى التدريب قد تنشأ نتيجة أسباب من أهمها:

- تنقلات وترقيات العاملين.
- تكنولوجيا جديدة.
- تعيين عمالة جديدة.
- إضافة وحدات تنظيمية جديدة.
- استحداث وظائف جديدة.
- نتائج تقييم برامج التدريب السابق تنفيذها.

5- تحديد الاحتياجات التدريبية

من الذي يحدد الاحتياجات التدريبية؟

الموظف الرئيس المباشر يتم تحديد واقعي للاحتياجات التدريبية بواسطة إدارة التدريب.

كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية؟

تحليل الفرد	تحليل العمل	تحليل التنظيم للشركة
لمعرفة من الذي يحتاج التدريب	لمعرفة أين الاحتياج التدريبي	لمعرفة ما هو الاحتياج التدريبي
ويهدف الى التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور ادائه ويرفع إنتاجيته.	ويهدف الى تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير التي تقاس بها لدرجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات ويتم ذلك بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر هي: الوصف الوظيفي المعمول به مواصفات شاغل الوظيفة، اهداف الوظيفة مجالات النتائج ومعدلات الاداء، التغييرات او التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر	تقوم إدارة التدريب هنا بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي، وذلك بدراسة وتحليل العناصر الآتية : اهداف الشركة، بناءها التنظيمي، سياساتها، هيكلها الوظيفي، خصائص القوى العاملة بها، درجات الكفاءة لاستغلال الموارد المتاحة.

إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية:

- مراجعة الأهداف المطلوب تحقيقها والأنشطة المرتبطة بها.
- جمع البيانات عن المؤشرات المرتبطة بالأداء ويمكن استخدام أسلوبين لجمع البيانات وهما التقارير وقوائم الاستقصاء أو نموذج استطلاع آراء الرؤساء.

تحليل البيانات وتحديد ما يمكن علاجه بالتدريب⁽¹⁾.

- ترجمة المشكلات الى احتياجات تدريبية كما ونوعا كما أي تحديد الأعداد من العاملين الذين يحتاجون الى تدريب موزعين على الإدارات والوحدات المختلفة، ونوعا يعني التعبير عن الاحتياجات في صورة المهارات والمعارف والاتجاهات السلوكية المرغوبة).

أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية

هناك عدة أخطاء قد يقع فيها مخطو العملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظماتهم، ومن أهم هذه الأخطاء:

1. عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية وبين الرغبات التدريبية.
2. عدم الأخذ بعين الاعتبار الآراء التي تبديها الإدارة العليا والعاملين في المنظمة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية، وهذا يؤدي إلى تحمل نفقات إضافية.
3. الاعتقاد الخاطئ بان كل المشكلات التي تواجهها المنظمة يمكن إيجاد حل لها من خلال التدريب، في حين أن هناك مشكلات لا تعود أسبابها إلى نقص المعرفة أو المهارة.
4. الاعتماد في تحديد الاحتياجات التدريبية على التخمين والتقليد لمنظمات أخرى.
5. التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية، وإهمال الاحتياجات المستقبلية.

1-عباس، سهيلة محمد (2006) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

6- وضع الخطة التدريبية (تخطيط التدريب)

عند وضع الخطط للتدريب يجب التفكير في المراحل اللاحقة تنفيذ وتقييم فعالية التدريب ومن النقاط الهامة هنا:

1. تسمية الافراد الذين سيتم تدريبهم.
2. تحديد نوع التدريب المطلوب إعطاؤه.
3. سوف يظهر تحديد الاحتياجات التدريبية فيما اذا كانت الأولوية ستعطى للتدريب التأسيسي التدريب المتخصص المتقدم أو تدريب إنعاشي أو إعادة التدريب ... الخ. (1)
3. تحديد المكان الذي سيتم التدريب فيه.
4. تحديد مدة التدريب.
5. الاهتمام بالوسائل التعليمية.
6. تكلفة التدريب.

إن حساب تكلفة التدريب المتوقعة ومقارنتها مع العائد قد تكون من أصعب الامور في العملية التدريبية حيث لا يوجد مردود مادي مباشر يمكن قياسه.

(القاعدة هنا ان ندرج بناء على احتياجات محددة ولتحقيق أهداف معينة)

1- الحميصي، عبد العزيز محمد (2007) القائد الإداري وتحديات القرن الحادي والعشرين، الموقع

مرحلة التحضير (التخطيط)

نموذج الخطة العامة لتدريب العاملين لعام / / التاريخ :

م	الإدارة او القسم	اسم العامل	الرقم	مسمي الدورة	موعد التنفيذ	مكان التنفيذ	مدة الدورة	تكلفة التنفيذ	تكاليف اخري	مجموع التكلفة	ملاحظات

إعداد الاسم :.....الوظيفة:.....التوقيع:.....اعتماد:.....

أ- مرحلة التحضير (التخطيط)

1- تصميم البرنامج التدريبي

الخطوات اللازمة لتصميم البرامج والدورات التدريبية:

1. اختيار اسم للبرنامج يعكس محتوياته ومجاله والحاجة التدريبية التي يخدمه.
2. تحديد الهدف من البرنامج، أي ما الذي نريد أن يكتسبه المشاركون من معارف ومهارات وأنماط سلوكية.
3. اعداد محتوى البرنامج، أي الموضوعات الرئيسية والفرعية التي تحقق الهدف منالبرنامج.

4. ترجمة المحتوى الى عدد من الساعات وتوزيع العدد الإجمالي من الساعات على الأيام وتحديد عدد الساعات لليوم الواحد.
5. تحديد الأساليب التدريبية على ضوء ظروف كل برنامج من حيث المحتوى والحاجة التدريبية ومستوى المشاركين والتسهيلات والمعينات التدريبية والتعليمية المتوفرة.

أساليب التدريب:

هناك عدة أساليب يُمكن استخدامها في التدريب، يتم اختيارها وفقاً لأنواع التدريب والهدف منها، وفيما يأتي أبرز الأساليب التي يتبعها المتخصصون:

- **ورش العمل:** من أكثر الأساليب شيوعاً في التدريب، إذ تعتمد عليها معظم الشركات، وعادة ما تستخدم ورشات العمل للتدريب على موضوع معين، ومن الممكن أن تتم ورش العمل إما ميدانياً أو من خلال الإنترنت.
- **الألعاب:** إحدى الطرق الحديثة والتي تضيف أجواء من المتعة والتسلية إلى جانب القدرة على اكتساب المهارات بشكل أفضل، حيث يستخدم المدرب أسلوب المنافسة فيما بين المتدربين والتحفيز على التعلم، وعادة ما ينتهي التدريب بتقديم مكافآت تحفيزية للموظفين. (1)
- **تكرير المعلومات:** وهي وسيلة مفيدة في تثبيت المعلومات وتحديثها بين الحين والآخر.
- **التدريب عن بعد:** من أحدث وسائل التدريب التي تستخدمها الشركات، تتميز هذه الطريقة بالمرونة، حيث يتمكن المتدرب من المشاركة في البرنامج التدريبي في أي وقت وفي أي مكان، كما يمكن استقبال عدد لا محدود من المتدربين، والاستفادة من البرامج من مختلف أنحاء العالم. تبادل الوظائف والمهام: وهي أن يتم تبادل المهام بين العاملين بحيث يقوم كل عامل بممارسة وظائف الآخر لفترة زمنية

1-توفيق، عبد الرحمن (2014) المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر.

معينة، ويهدف هذا الأسلوب على تدريب الموظفين لفهم آلية كافة مراحل العمل، ويحفز هذا الأسلوب من التدريب روح الفريق الواحد ومشاركة المعلومات بين الموظفين.

أ- مرحلة التنفيذ:

إن عملية تنفيذ وإدارة البرامج التدريبية عبارة عن مجموعة من الإجراءات وتتم من خلال:

أولاً: يجب التأكد من ان الخطط قد تم وضعها موضع التنفيذ ويجب التركيز على العوامل التالية:

أ. المدربون: تدريب المدربين على اساليب التدريب واعدادهم الاعداد اللازم للقيام بالتدريب.

ب. التوثيق والتسجيل: من خلال برامج كمبيوتر معدة خصيصا لهذه الغاية وعمل بطاقة لكل موظف تبين الدورات التي حضرها والدورات المقرر حضورها.

ثانياً: الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ، وتتضمن الآتي:

1. تجهيز المواد العلمية اللازمة.
2. تجهيز المكان المخصص للتدريب من حيث نوع التدريب وحجم المتدربين وأساليب التدريب.
3. إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرامج التدريبية.
4. إعداد وتجهيز المعينات التدريبية المساعدات السمعية والبصرية.
5. تجهيز مقاييس وأدوات التقييم.
6. ترتيبات النقل والاعاشة والإقامة.
7. النماذج اللازمة لتنفيذ التدريب حيث تتضمن نموذج تسجيل متدرب ونموذج تسجيل مدرب واستمارة حصر توقيعات مشاركين.

ثالثاً: الإجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلي، وتتضمن الآتي:

1. استقبال المتدربين وتسجيلهم.
2. افتتاح البرنامج والتعارف.
3. طرح أهداف البرنامج والموضوعات التي سوف يغطيها للمناقشة.
4. استقبال المدربين والترحيب بهم.
5. توزيع المواد العلمية على المتدربين.
6. تشغيل المعينات التدريبية المتاحة.
7. كتابة وطباعة ما ينتجه المتدربون.

ج- مرحلة تقييم ومتابعة التدريب

إن مسؤولية إدارة الموارد البشرية لا تنحصر في تحديد الحاجة إلى التدريب ومن يحتاج إليه ونوعية ذلك التدريب، بل عليها أن تبين و بأساليب علمية أن هذه الاحتياجات قد تمت تلبيتها بواسطة البرنامج التدريبي المعد لذلك ويتم ذلك من خلال تقييم العملية التدريبية للتعرف على العائد على الاستثمار من التدريب والذي يمكن ان تقيسه المنظمة من خلال زيادة في الإيرادات والأرباح والإنتاجية، وتقليل نسب أعطال الآلات والمعدات وإصابات العمل، كما هناك فوائد لا يمكن قياسها حيث تأخذ شكل ارتفاع في الروح المعنوية وفي مستوى الثقة بالنفس لدى الأفراد، وزيادة في مستوى رضاهم عن العمل، وفرص ترقية الموظفين.

التقييم هو عملية تهدف الى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وابرار نواحي القوة والضعف فيها من خلال:

1- تقييم كفاءة خطوات العملية التدريبية:

يتم التأكد من انجاز البرنامج التدريبي وهذا يشمل تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية، تقييم تصميم البرنامج، تقييم كفاءة المدرب، تقييم تعلم المتدرب تقييم وسائل التدريب.

2- تقييم تحقيق أهداف التدريب التطبيقية:

التأكد من نقل أثر التدريب (المهارات، المعارف، السلوك إلى واقع العمل واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف وبالتالي رفع كفاءة أداء الشركة بوجه عام)⁽¹⁾.

ويفهم من ذلك بأننا بحاجة ماسة إلى القيام بعملية التقييم لعدة أسباب لعل أبرزها:

- التأكد من تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف المرجوة .
 - التأكد من تلبية البرنامج للاحتياجات التدريبية المرتبطة ببيئة العمل
 - معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات المنظمة والفرد على حد سواء
 - تحديد مدى فعالية وملائمة أساليب التدريب المعتمدة .
 - التعرف على نقاة القوة والضعف الموجودة في عمل البرامج التدريبية
 - تحديد قيمة نفقات عملية التدريب ومقارنتها بالفائدة المرجوة من التدريب
- وتنقسم عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبية الى ثلاث مراحل رئيسية هي:

مراحل عملية تقييم التدريب		
مرحلة ما قبل التدريب	مرحلة أثناء التدريب	مرحلة ما بعد التدريب

أولاً: مرحلة ما قبل التدريب

وتتمثل هذه المرحلة في تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي. وهنا تقوم دائرة للتدريب بإخضاع تحديد الاحتياجات التدريبية الى تحليل للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب والتأكد من ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات الشركة ومحاولة التنبؤ بعوائد التدريب على الشركة والوظيفة والموظف، كذلك

1- سلمى، علي (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة.

يتم خلال هذه المرحلة اختيار البرنامج المناسب او تصميم البرنامج او البرامج المناسبة لاحتياجات الشركة التدريبية.

ثانياً: مرحلة أثناء التدريب تتم عملية التقييم في هذه المرحلة من خلال:

تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي : ويشمل تقييم الوسائل المستخدمة في التدريب الوقت المخصص للتدريب وتوزيعه الطرق والتقنيات المستخدمة في التدريب وغير ذلك للتأكد من توافق عملية تنفيذ البرنامج مع الخطة الموضوعة له، وفي حال وجود أي خلل في تنفيذ الخطة فإن التقييم يساعد على تصحيح مسار البرنامج.

تقييم أداء المتدرب خلال تنفيذ البرنامج : ويشمل هذا قياس تحصيل وأداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها المدرب ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات في ميدان العمل، وهنا يأتي دور التقييم لتصحيح مسار البرنامج لما يتلاءم مع متطلبات وقدرات المتدربين .

تقييم أداء وقدرات المدرب:

ذلك ان المدرب الذي هو دون المستوى المطلوب والذي لا تتوفر لديه المهارات المطلوبة لتنفيذ البرنامج سيؤدي الى فشل البرنامج في تزويد المتدربين بمهارات العمل المطلوبة حتى مع وجود أفضل الخطط والامكانيات والوسائل واجهزة التدريب .

ولعل من فوائد تقييم المدرب وضع معايير لاختيار المديرين مستقبلاً ووضع معايير اختيارهم، إضافة الى الفائدة الآتية وهي انقاذ البرنامج من الفشل واستبدال مدرب بآخر أكثر قدرة.

تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج:

وهنا يقوم المتدربون بتقييم البرنامج التدريبي ويشمل هذا التقييم أهداف البرنامج مواضيع التدريب وسائل التدريب الطرق المستخدمة في التدريب، وقت البرنامج مدة البرنامج، قاعات التدريب، قدرات المدرب وغيرها. ويعتبر هذا العامل عاملاً رئيسياً في وضع تصورات واستراتيجيات التدريب واتخاذ قرارات التغيير، ذلك ان المتدرب هو

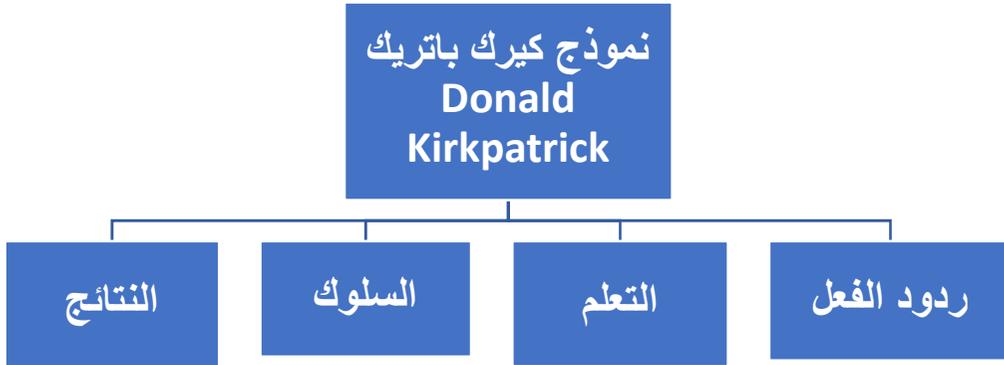


المستهدف الأول من العملية التدريبية وبالتالي فإن ملاحظاته وأحكامه تعتبر من المدخلات الضرورية في تقييم البرنامج التدريبي هذا مع ملاحظة موضوعية تقييم المتدربين. (1)

تقييم أثر التدريب:

يعتبر هذا الجزء من تقييم ما بعد التدريب الهدف النهائي لعملية التقييم، حيث إن هدف التدريب رفع كفاءة العاملين وبالتالي زيادة وتطوير مخرجات المؤسسة.

وتوجد عدة نماذج تعمل على تقييم عملية التدريب ولعل من أبرزها نموذج كيرك باتريك والذي يعد من أكثر النماذج استخداماً من القائمين على عمليات التدريب في المنظمات حيث يفترض هذا النموذج أربعة مستويات لتقييم عمليات التدريب وهي :



1- عبد الرحمان توفيق، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارية، 1994، ص ص 192-245

ج- مرحلة تقويم ومتابعة التدريب

المستويات التي يركز عليها المدخل/ النموذج	المدخل النموذج
<p>1. رد الفعل: هل كان المشاركون سعداء بالبرنامج التدريبي؟ وهل أبدوا رضاهم عنه؟</p> <p>2. التعلم هل تعلم المشاركون شيئاً جديداً من البرنامج؟ وماذا تعلموا منالبرنامج التدريبي؟</p> <p>3. السلوك ما هي آثار التدريب على سلوك المشاركين؟ وهل غير المشاركون من سلوكهم بناء على ما تم اكتسابه؟</p> <p>4. النتائج: هل أثر التغيير في السلوك على المنظمة بشكل إيجابي؟ كيف ساهم في تحقيق أهدافها؟</p>	<p>نموذج كيرك باتريك (Kirkpatrick)</p>

المصدر: (جبران أحمد (2006) دليل مرجعي في التدريب"، عمان: منشورات معهد التربية، الأونروا ص 112).

كيف يتم التقييم؟

عن طريق استخدام الأدوات والأساليب البحثية المناسبة منها (أدوات الملاحظة - الاستقصاءات - الاستبيانات - المقابلات - دراسة السجلات وغيرها)

ونشير هنا إلى الاستبيانات هي أبرز أدوات التقييم

من مزاياها سهولة تفرغها واستخراج النتائج، وتغطي شريحة كبيرة. ولكن هناك حدود لاستخدامها من حيث أن مكوناتها محددة مسبقاً، تتوقف على القيم والعرف السائد.

وسنعرض بعض نماذج الاستبيانات على سبيل المثال لا الحصر

نموذج (أ)
يتكون من
صفحة واحدة
ويغطي خمس
محاور للتقييم

مجال التقييم	البند	الرأي			
		موافق جداً	موافق	لا رأي	معارض جداً
المدرّب	التزم المدرّب بالحضور في مواعيد المحاضرة				
	عرض المدرّب المادة التدريبية ولقدّمها بصورة جيدة				
	تعلمت خبرة المدرّب على أدائه				
	استخدم المدرّب أساليب تدريبية متنوعة بمهارة				
	سيطر المدرّب جيداً على سير العملية التدريبية				
	يقبل المدرّب الاقتراحات والتقدّمات				
المحتوى التدريبي	كانت المادة التدريبية واضحة ومطبوعة				
	غطت المادة التدريبية موضوعات الدورة				
	محتويات الدورة منظمة ومنزّلة وغير متكرّرة				
المتدربين	سادت المشاركة الجماعية والتفاعل أثناء التدريب				
	كان مستوى المتدربين العلمي والوظيفي متقارب				
المناخ التدريبي	كانت فاعة التدريب مناسبة				
	كانت التسهيلات المقدمة حسب المستوى المطلوب				
	كانت الأجهزة والمعدات اللازمة للدورة متوفرة وملائمة				
التقييم العام	حققت الدورة توقعاتي منها				
	سألتحق بدورات في نفس المجال في المستقبل				
	بشكل عام، يمكن القول أنّ الدورة كانت ناجحة				

إدارة التنمية البشرية
قسم التخطيط



وزارة الإعلام
هيئة دعم وتشجيع الصحافة

التاريخ: / / 20

تقييم دورة تدريبية

التقييم يكون بوضع علامة على البند الذي تختاره في كل تقييم.

أولاً: بيانات الموظف:

إسم التدريب:	عنوان الدورة:
الفترة:	إسم المدرب:
مكان الدورة:	الجهة المنظمة:

ثانياً: تقييم البرنامج:

الرقم	بنود التقييم	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
1	إمكاني الاستفادة من الدورة التدريبية					
2	الوضوحات المطروحة					
3	مستوى المادة العلمية					
4	صلة المادة العلمية بالعمل					
5	مدة الدورة التدريبية					
6	مدى ملائمة التوقيت					
7	المدة التي أعطيت فيها إشعاراً عن طبيعة ونوع البرنامج التدريبي قبل حضوره					
8	مدة مساهمة الدورة التدريبية في تطوير مهاراتك					
9	التقييم العام للدورة التدريبية					

ثالثاً: تقييم المدرب:

الرقم	بنود التقييم	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
1	معلومات المدرب					
2	الرد على الاستفسارات وإدارته للنقاش					
3	أسلوب التقديم					
4	قدرة المدرب على توصيل المعلومات					
5	الوسائل التدريبية المستخدمة (إن وجدت)					
6	مدى تعاون وتفاعل المدرب مع المتدربين					
7	إلمام المدرب بمواضيع البرنامج التدريبي					

Form # QF08 -05 rev.a

نموذج (ب)
يتكون من
صفحة واحدة
ويغطي
محورين للتقييم

نموذج تقييم دورة تدريبية

صممت هذه الاستمارة بهدف توفير معلومات لوحدة التدريب والتطوير للموارد التدريبية المستفيدة.

أولاً: معلومات عامة

الاسم:	
المسمى الوظيفي:	القسم / الإدارة:
اسم البرنامج التدريبي:	الجهة المنظمة:
أهم المحاور:	
مكان الالتحاق:	مدة الدورة:
	تاريخ الالتحاق:

ثانياً: تقسيم المحاور

البيان	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
1. إلمام المدرب بمواضيع البرنامج					
2. قدرة المدرب على توصيل المعلومات					
3. طريقة تنظيم البرنامج (من حيث الوضوح والكتابة)					
4. قدرته على شرح محتوى الدورة					
5. مدى تفاعله مع المتدربين					
6. تنوع الأنشطة والتارين والوسائل المستخدمة					
7. قدرة المدرب على تحفيز المشاركين على التفاعل.					
8. قدرة المدرب على إدارة المداخلات والمناقشات					

ثالثاً: تقسيم البرنامج التدريبي

البيان	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
1. محتوى البرنامج التدريبي					
2. المادة التدريبية التي وُضعت في البرنامج.					
3. تنظيم وسهولة محتوى المادة العلمية					
4. تحقيق أهداف البرنامج					
5. مستوى تنظيم البرنامج التدريبي					
6. التجهيزات والوسائل المستخدمة					
7. مدة البرنامج					
8. مكان البرنامج					
9. التوقيت					

رابعاً: معلومات عامة

هل تعتقد أنك الشخص المناسب لحضور البرنامج	نعم	لا
هل تعتقد أن البرنامج ساعدك على تطوير مهاراتك	نعم	لا
هل اعتبرت إثماراً كافياً من طبيعة ونوع البرنامج قبل حضوره	نعم	لا

ما هو تقييمك العام عن الدورة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
------------------------------	-------	----------	-----	-------	------

أهم المعارف التي تم الحصول عليها:

-
-
-
-

أهم المهارات التي تم اكتسابها خلال المشاركة في البرنامج التدريبي:

-
-
-

الآراء والملاحظات:

-
-
-

توقيع الموظف التاريخ

ملاحظات:

- ملاءمة هذه الاستمارة من قبل المشاركين.
- كراسم مع القلم ونسخة من شهادة البرنامج لتسلم لموارد البشرية (وحدة التدريب و التطوير الإداري).
- تمهّل به ويضمن من استكمال الاستمارة.

نموذج (ج) يتكون من صفتين ويغطي أربعة محاور للتقييم

ج- مرحلة تقويم ومتابعة التدريب

وعليه؛ فإن الهدف الرئيس لنماذج تقييم العملية التدريبية يتمثل في جمع البيانات، ويجب التأكيد على أن أسئلة الاستبيانات لتحسين وتطوير العملية التدريبية، والرقابة على جودة مكونات التقييم يستهدف كل مكونات العملية التدريبية.⁽¹⁾

ويمكن القول أن نماذج الاستبيانات هي:

وثيقة إرشادية تشكل مادة مرجعية تستطيع إدارة الموارد البشرية استخدامها لتقييم برامج التدريب التي نفذتها وينفذها من خلال استخدام مخرجات التقييم لتطوير البرامج التدريبية الحالية والمستقبلية.

مشاكل ومعوقات تواجه تقييم التدريب منها:

1. شكلية عملية التقييم: تنظر بعض المنظمات والأفراد إلى تقييم التدريب كعملية شكلية يجب الالتزام بها استجابة لطلب الممولين، ويشار إليها في التقارير فقط أو تتم بشكل سريع وغير مدروس دون أن يتم التخطيط لها جيداً.
2. الإفراط في التقييم وعدم الاستفادة من نتائجه تقوم بعض المنظمات أو الأفراد بالإفراط في طلب مجموعة من الدراسات أو التقارير الخاصة بتقييم التدريب، ولكن هذه الدراسات والتقارير تترك جانباً على الرفوف دون قراءة أو تحليل أو الاستفادة من نتائجها أو نشرها وتعميمها على المعنيين.
3. عدم التعاون بين الجهة المنفذة والجهة الطالبة للتقييم تطلب بعض الإدارات من المدربين القيام بعملية تقييم التدريب ولكنها تضع عوائق أمامهم، فلا تزود المدرب بالبيانات التي يحتاجها ولا تتيح لهم استخدام المصادر المتوفرة في المنظمة أو الالتقاء بالعاملين فيها ومقابلتهم ومتابعة أثر التدريب على أداؤهم.

1- يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري، الرياض، دار عالم الكتب، 1992، ص ص 20-27.

ثالثاً: المخرجات:

هي نتاج تفاعل المدخلات داخل النظام وانصهارها ثم تحويلها الى أشكال ومعاني ويمكن تصنيفها الى:

- (1) **مخرجات مادية:** تتمثل في زيادة الإنتاج، وارتفاع مستويات الأداء.
- (2) **مخرجات بشرية:** وهم البشر الذين خضعوا للتدريب، وصقلتهم عملياته وأحدثت التغييرات المقصودة في اتجاهاتهم، أو خلقت فيهم مهارات جديدة أو أكسبتهم خصائص أو معلومات جديدة.
- (3) **مخرجات معنوية:** تتمثل في الجوانب النفسية للمتدربين، والتي تبرز في شكل ارتفاع في معنوياتهم، أو اثارة أحاسيسهم نحو المنظمة أو المجتمع⁽¹⁾.

• نتائج البحث

أثر التدريب وفعاليتة:

أثر التدريب والتغذية الراجعة:

تعد عملية قياس الاستثمار في التدريب وتكلفة العائد أصعب جوانب العملية التدريبية بالرغم من الجهود التي تبذل من قبل مؤسسات التدريب الحكومي والأهلي للقيام بهذه المهمة في مختلف دول العالم بشكل عام والعالم العربي على وجه الخصوص. وتكمن صعوبة ذلك في الأساليب المستخدمة وتعدد جوانب عملية التدريب.

مفهوم أثر البرامج التدريبية يعد تقييم أثر البرنامج التدريبي المرحلة الأخيرة من مراحل التدريب لاستيضاح من ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية، ومدى رضاهم عن العملية التدريبية عما تعلموه من البرنامج التدريبي ومدى الاستفادة والتغيير في سلوكهم وفاعلية التدريب، وادراك المتدرب لمدى الإضافة التي حصل عليها في

1- عباس، سهيلة محمد (2006) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

معارفه وخبراته ورفع أدائه وترى (عمادة الجودة والتطوير، 2013) بجامعة حائل في السعودية أن التدريب قد يكون أثره إيجابيا حدي يكمن في كشف - نوع التأثير والتقرير هل هو أو سلبيا أو أنه ليس له أثر ولكن الت أثر سلبي أو إيجابي أو ليس له أثر على الإطلاق. أما (جبران، 2006) فيرى أثر البرامج التدريبية " تدريب الفرد على عمل معين يؤثر في أدائه لعمل آخر الحق" أما تعريف التغذية الراجعة الفعالة بأنها "توفير معلومات عن مدى التقدم الذي يتم إحرازه في اتجاه بلوغ الأهداف المنشودة، بحيث تساعد هذه المعلومات في الحكم على صالحة الأداء وملائمته، أو العمل وفي اكتشاف الجوانب التي تحتاج إلى تصحيح وتحسين.

أثر التدريب والتغذية الراجعة:

وحتى يتم توظيف التغذية الراجعة بشكل فعال، وحتى تحقق أهدافها وتساهم في تعزيز التعلم وتنظيمه وتوجيهه، ينبغي الالتزام بالشروط الآتية والعمل بها من قبل المدرب عند تزويد المتدرب بالتغذية الراجعة (موسى، 2007).

- 1 . التركيز على سلوك المتعلم وليس على شخصه.
- 2 . التركيز على التغذية الراجعة الإيجابية.
- 3 . التركيز على الوصف والملاحظات وليس على إصدار الأحكام والاستدلاليات
- 4 . تقديم التغذية الراجعة في الوقت والمكان المناسبين.
- 5 . استناد التغذية الراجعة إلى معايير وأهداف واضحة.
- 6 . توجيه التغذية الراجعة نحو تطوير الأداء وتحسينه بدال من تقديم النصائح.
- 7 . التركيز على استكشاف البدائل، بدال من عرض الإجابات والحلول.
- 8 . التركيز على القيمة التي تعنيها التغذية الراجعة للشخص الموجهة إليه.
- 9 . الانتقال من التغذية الراجعة الخارجية إلى التغذية الراجعة الداخلية.



أثر التدريب والتغذية الراجعة⁽¹⁾

مفهوم انتقال أثر التدريب لا بد من إعداد المتدربين وتزويدهم بخبرات تمكنهم من مواجهة مواقف حياتية في المستقبل شبيهة بتلك التي واجهوها أثناء التدريب، لذلك يتمثل المحك الحقيقي لتعلم الفرد في تطبيق ما تدرب عليه، فإذا تمكن المتدرب من تطبيق ما سبق تعلمه في مواقف جديدة حينئذ يمكن الاستنتاج أن هناك انتقالاً لأثر التدريب، أما إذا كان ما يتعلمه الفرد خاصاً بموقف معين دون غيره، وأنه في كل مرة سيبتدئ في تعلمه من الصفر، فإن ذلك يعد إهداراً للوقت والجهد.

كما تقيس المنظمة التغير الذي يحدث في التكاليف وكمية الإنتاج ومستوى جودته، حجم المبيعات الربحية، معدل دوران العمل، شكاوي العملاء ... إلخ، وهذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة، وهو بالتالي يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التدريب.

أثر التدريب والتغذية الراجعة:

عرف قياس العائد على التدريب باحتساب أي فائدة تترتب على عقد أي برنامج تدريبي. ومع ذلك، يجب أن تعبر عملية حساب العائد عن ناتج دقيق يمثل قيمة واقعية وحقيقية تنشأ من مقارنة قيمتين مُحدّتين حسب المعادلة الآتية:

$$\text{نسبة العائد إلى التكلفة} = \text{عائد التدريب} - \text{تكلفة التدريب}$$

ويُعدّ القياس والتقويم من العمليات الضرورية لبناء ثقافة مؤسسية تقوم على مخرجات التدريب. ويتعذر على المؤسسات تحديد العائد الحقيقي للتدريب من دون استخدام أدوات تقويم فعّالة وبذل جهود كبيرة في هذه العملية، يُضاف إلى ذلك عد مديري ومنسقي التدريب شركاء فعليين، ليتسنى لهم تحقيق أهداف التدريب، وتتمكن المؤسسة من توصيل أفضل منتجاتها وخدماتها إلى عملائها، ويبدأ عادة قياس العائد

1- عقيلي، عمر وصفي (2001) مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

على الاستثمار في التدريب بعد ثلاثة أشهر من ممارسة الموظف المتدرب لعمله وبعد انتهاء التدريب وإعطاء فترة كافية تقاس بعدها نتائج التدريب على أداء الموظف وعمله⁽¹⁾.

أما عن كيفية قياس العائد على التدريب فتقسم إلى النقاط الآتية:

- **متابعة أداء الموظف:** تستطيع جهة العمل متابعة مستوى أداء الموظف من خلال المخرجات والجودة والتكاليف وقياس رضا العملاء والجدول الزمني لإنهاء الأنشطة والمهام عن طريق قاعدة بيانات خاصة بالأداء.
- **المقارنة:** تقارن نتائج عناصر تقييم مستوى أداء الموظف السنوية للعام الذي تدرّب فيه مع الأعوام السابقة. وتلاحظ أي تغييرات في مستوى أدائه خصوصاً المهارات والمعارف التي تدرّب عليها ردود فعل العملاء وانطباعاتهم تستطيع جهة العمل من خلال استقصاء توجيه بعض الاسئلة سواء المكتوبة منها والشفهية عن مستوى الخدمة التي قدمها لهم الموظف وعن حسن تعامله وعلاقته بالعملاء، وعمّا إذا كان لديهم مقترحات لتطوير وتحسين الخدمة.
- **الاستعانة بجهة استشارية:** تستطيع جهة العمل الاستعانة بجهة استشارية خارجية لتقويم العائد على تدريب موظفيها من خلال أسلوبهم وخبرتهم في هذا النوع من الاستشارة عن طريق المقابلات وجمع المعلومات وتحليلها وإظهار النتائج ووضع التوصيات والمقترحات.
- **عوامل متداخلة:** قد يكون تحسن أداء بيع منتج أو تقديم خدمة وتحقيق إيرادات وأرباح نتيجة عناصر متداخلة، منها بسبب فاعلية التدريب الذي تلقاه الموظف، أو بسبب تعديل أو تخفيض سعر منتج أو تبسيط إجراء تقديم الخدمة ومثال على ذلك عندما يزداد إقبال العملاء على منتج معين، قد يرجع السبب إلى فاعلية التدريب الذي تلقاه الموظف أو بسبب خفض سعر المنتج والذي حفز العملاء إلى شرائه.

1- بيتر دراكر، الإدارة الجزء الثاني المدير، ترجمة: محمد عبد الكريم، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع 1995، ص57.

- **حساب تكاليف الجودة:** من أكثر الأمثلة وضوحاً على غياب الجودة ارتفاع معدل الفاقد في الوقت أو المال أو المعدات أو الموارد بسبب الأخطاء. فإذا نجح البرنامج التدريبي في تقليص معدلات الأخطاء والفاقد فسينجح أيضاً في تقليص النفقات. ومن مؤشرات غياب الجودة عدم رضا العملاء وهو مؤشر معنوي يصعب قياسه وتقديره في صورترقمية أو محاسبية.
- **توفير المصروفات:** تهدف برامج التدريب لإدارة الوقت الى تمكين الموظفين من إنجاز مهامهم في وقت أقصر وبأقل مساعدة ممكنة. وتشير قيمة الوقت المستثمر الذي يتم توفيره إلى نجاح التدريب. كما تتم ترجمتها الى أرقام وقيم مالية، لأن توفير الوقت وسرعة الإنجاز = استهلاك كهرباء أقل + توفير ساعات إضافية للعاملين + استهلاك أقل للورق والأحبار والمكالمات الهاتفية وغيرها. تقديرات المشرفين والمديرين في بعض الأحيان يطلب من المشرفين والمديرين المهتمين بعملية ما أو برنامج ما أن يُحدّدوا قيمة تقديرية للتحسين والتطوير الذي لاحظوه في أداء موظفيهم وهم أقدر الأشخاص على ذلك. وتظل عملية التدريب مهمة لتحسين وتنمية مهارات العاملين والتي تُعد استثماراً لجهة العمل لتحقيق أهدافها ولتقديم خدمة أفضل ومنتج ذي جودة يساعد على زيادة أرباحهم وكسب ثقة عملائهم وزيادة قاعدة عملائهم، وكل هذا يعتمد على مدى جدية والتزام جهة العمل والموظف في الاستفادة من التدريب.

معايير التدريب الفعال

يتميز التدريب الفعال عن التدريب العادي (الروتيني) بتوافق التدريب الأول مع مجموعة من المعايير المتنوعة والشاملة، وفيما يلي مجموعة من هذه المعايير التي تفيد المدرب في تقديم تدريب فعال، وتفيد كلاً من المتدرب والمشرف على التدريب فيالحكم على مدى فعالية التدريب

(1) يركز التدريب الفعال على احتياجات الفئات المستهدفة وهو مبني على أداء هذه الفئاتوموجه نحو النتائج.

- (2) يبني التدريب الفعال على معايير تصميم جيدة تساعد على تحقيق النتائج المتوقعة.
- (3) يستخدم التدريب الفعال مجموعة متكاملة من المواد التدريبية تساند الأهداف التي تم تحديدها ولها علاقة وثيقة بالمجال العملي للمتدربين.
- (4) يعد التدريب الفعال خصيصاً ليتماشى مع أسلوب تعلم الكبار ومبادئه وتوقعاتهم.
- (5) يشتمل التدريب الفعال على مستويات مختلفة من التقويم للتحقق من الوصول إلى النتائج المتوقعة⁽¹⁾.

• الخاتمة

هدف هذا البحث إلى معرفة دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، حيث إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين العاملين من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في أعمالهم اليومية وفي علاقاتهم مع العملاء سواء كانوا عملاء داخليين أو عملاء خارجيين، حيث يعتبر التدريب احد العوامل الأساسية في تطبيق برنامج فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وحتى يكون التدريب فعالاً يجب أن يكون مخططاً، ويسعى إلى تحقيق أهداف محددة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، وهذا التدريب يجب أن يكون منظماً أن يكون موجهاً لجميع فئات العاملين رؤساء ومرؤوسين وفي مختلف المستويات الإدارية، لذا فإن التدريب له علاقة كبيرة جداً بتحقيق الجودة الشاملة، كما أبرز البحث أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات، ومبادئ القيادة الفعالة وتحسين مستويات الأداء.

التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة

مفهوم التدريب في الجودة الشاملة يتمثل في أنه "نشاط مستمر يضمن إن يحصل العاملون على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع لتطبيق الصحيح والناجح لمنهجية إدارة الجودة الشاملة".

1- حسن ابشر الطيب، مؤسسات التنمية الإدارية العربية، أوضاعها الراهنة وآفاق المستقبل، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية (عمان 1984).

الجودة الشاملة كنظام في التدريب تسعى الجودة الشاملة كنظام في التدريب إلى
انجاز الأعمال التدريبية بكفاءة، حيث يقوم هذا النظام على أربعة أسس:

- (1) إحساس العاملين في التدريب بهذا النظام وتفاعلهم معه.
- (2) الوصول إلى مشكلة التطبيق الحالية والمتوقعة بسرعة والتعرف عللأسباب الحقيقية لها.
- (3) الوقاية من حدوث أي مشاكل أثناء العمل.
- (4) التحسين والتطوير الدائم أساليب العمل سعياً وراء إرضاء العميل.

• مراجع الدراسة

- 1) إبراهيم درويش، التنمية الإدارية، الطبعة السادسة، دار النهضة العربية (القاهرة 1988).
- 2) حسن ابشر الطيب، مؤسسات التنمية الإدارية العربية، أوضاعها الراهنة وآفاق المستقبل، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية (عمان 1984).
- 3) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، عمان، دار وائل، 2005.
- 4) بيتر دراكر، الإدارة الجزء الثاني المدير، ترجمة: محمد عبد الكريم، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع 1995.
- 5) يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري، الرياض، دار عالم الكتب، 1992.
- 6) عبد الرحمان توفيق، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارية، 1994.
- 7) راي، ليسلى. (2001م). كيفية قياس فاعلية التدريب. ترجمة حمزة حمزة، ورياب هاشم. الرياض: مكتبة فهد الوطنية.
- 8) عباس، سهيلة محمد (2006) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9) الحميصي، عبد العزيز محمد (2007) القائد الإداري وتحديات القرن الحادي والعشرين، الموقع www.shura.gov
- 10) توفيق، عبد الرحمن (2014) المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر .
- 11) عقيلي، عمر وصفي (2001) مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
- 12) سلمي، علي (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة.
- 13) W.L.rench, C.H.B LLJR, R,A.Z w LKI, Organization Development, Theory. , Practice and Research, Universal Book Stall (New Delhi 1992).