

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

تقييم فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة لاقصادية مع
اقتراح نموذج كيرك باتريك

دراسة ميدانية بمؤسستي مطاحن الحضنة و اتصالات الجزائر بالمسيلة

تحت إشراف:

صونية بتغة

من إعداد:

يوسف صغيور

لجنة المناقش

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
		رئيسا
صونية بتغة	أستاذ محاضر- ب-	مشرفا و مقررا
		مناقشا

السنة الدراسية: 2019- 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ »

صدق الله العظيم

مررت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أتخطاها بثبات من الله وفضل منه.

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، فلقد كان له الفضل الأول بعد الله تعالى في بلوغي التعليم العالي (والذي الحبيب) أطال الله في عمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة وجعلتني ربط الجاش، وراعتني حتى حركت كبرياً (أمي الغالية).

إلى إخوتي وأصدقائي، فلقد كانوا بمثابة العند والسند في سبيل استكمال البحث.

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مساندي و مدني بالمعلومات القيمة.

أهدي لكم بحثي داعياً المولى عز وجل أن يطيل في أعماركم و يرزقكم بالخيراته

الشكر

الشكر الجزيل و الحمد الكثير لله العلي القدير

الذي وفقنا و اعاننا على اتمام هذا العمل المتواضع

يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل للدكتورة المشرفة «بتغة صونية»

و التي لم تبخل علي بتوجيهاتها القيمة بمساعدتها لي منذ بداية البحث

إلى نهايته فكانت نعم الأستاذة و نعم المرشدة و قد منحتني وقتها و صبرها

و أحاطتني بملاحظات القيمة فرغم انشغالاتها و التزاماتها الكثيرة

فقد قبلت الإشراف على هذا العمل مع تقديمها الملاحظات القيمة

التي أنارت لي طريق البحث و التقصي فلما كل عبارات الشكر و التقدير عرفاناً مني

بالجميل

و أرجوا من الله سبحانه و تعالى أن يجعله في ميزان حسناتها

شكر كل من أنار لي درب العلم و المعرفة و أعانني على

إنجاز هذا العمل.

الملخص

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو الكشف عن مدى تقييم فاعلية البرامج التدريبية باقتراح نموذج كيرك باتريك في تطوير الموارد البشرية، ولقد تمت الدراسة في مؤسسات المتبنية للبرامج التدريبية والمتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة .

ولبلوغ غايات الدراسة اخترنا عينة قصديه ممثلة في 10 إدارات من مؤسسة اتصالات الجزائر و 10 إدارات من مؤسسة مطاحن الحضنة من مجتمع الدراسة المكون من 212 إطار، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يخدم الجانب النظري للدراسة، و على دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، و تم جمع البيانات بالاعتماد على أداة المقابلة، و على الأسلوب التقليدي في تحليلها.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مبادئ تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال إعداد برنامج سنوي يشمل جميع العمال دون استثناء ، كما أظهرت النتائج أيضا أن كلا المؤسساتين تولي اهتماما كبيرا بنشاط التدريب ويظهر ذلك في تخصيص إمكانيات مالية مخصصة للبرامج التدريبية كل سنة ، كما أظهرت النتائج أيضا أن كلا المؤسساتين لاتعتمد على النماذج في عملية تقييم البرامج التدريبية .

الكلمات المفتاحية: التدريب، الموارد البشرية، تقييم، الفعالية، البرامج التدريبية، نموذج كيرك باتريك

Abstract

The main objective of this study is to reveal the extent of evaluating the effectiveness of training programs by proposing the Kirk Patrick model in developing human resources. The study has been conducted in the institutions that adopt the training programs, represented by the Algeria Telecom Corporation and the Hodna Mills Corporation in M'sila.

In order to achieve the aims of the study, we chose an intentional sample represented by 10 frames from the Algerian Telecom Corporation and 10 frames from the Hodna Mills Corporation from the study population consisting of 212 frames, where the descriptive analytical approach that serves the theoretical side of the study was relied on, and on the case study in the practical side, Data were collected by relying on the interview tool, and on the traditional method of analyzing it.

One of the most important findings of the study is that training needs are determined based on the principles of human resource development by preparing an annual program that includes all workers without exception, and the results also showed that both institutions pay great attention to training activities and this is evident in allocating financial capabilities allocated to the programs. The results also showed that both institutions do not rely on models in the evaluation process for training programs.

Key words: Training, Human Resources, Evaluation, Effectiveness, Training programs. Kirk Patrick model

الفهرس

العنوان	الصفحة
الإهداء	
الشكر	
فهرس المحتويات	III- V
فهرس الجداول	V
مقدمة	أ - ط
الفصل الأول: الجانب النظري	34 - 10
تمهيد	
المبحث الأول: ماهية تدريب الموارد البشرية	21 - 12
المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية	
المطلب الثاني: مفهوم تدريب الموارد البشرية	
المطلب الثالث: أهمية وخصائص وأهداف التدريب	
المطلب الرابع: مسؤولية تدريب الموارد البشرية	
المبحث الثاني: مراحل عملية تدريب الموارد البشرية	33 - 22
المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية	
المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي	
المطلب الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية	
المطلب الرابع: تقييم البرنامج التدريبي	
خلاصة الفصل الأول	34
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي	35 - 61
تمهيد	
المبحث الأول : الإطار العام للدراسة الميدانية	37
المطلب الأول: التعريف بالمؤسستين محل الدراسة	
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة	
المطلب الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	
المبحث الثاني: اقتراح تطبيق نموذج كيرك باتريك لتقييم البرامج التدريبية	50

	المطلب الأول: عرض عام لنموذج كيرك باتريك
	المطلب الثاني: أهداف النموذج
	المطلب الثالث: اقتراح استبيانات لتقييم البرنامج التدريبي حسب النموذج
61	خلاصة الفصل الثاني
61 - 64	الخاتمة
65 - 67	قائمة المراجع
	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
13	الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و المعاصرة	01
21	مسؤولية إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين على التدريب	02
43	مناخ المقابلة لمؤسسة اتصالات الجزائر	03
45 – 44	بيانات المقابلة الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر	04
45	مناخ المقابلة لمؤسسة مطاحن الحضنة	05
47 – 46	بيانات المقابلة الخاصة بمؤسسة مطاحن الحضنة	06
52	الأسئلة العامة التي تطرح في كل مستويات التقييم لكيرك باتريك	07

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
39	الميكال التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	01
41	الميكال التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحفنة	02

مقدمة

أولاً: توطئة

يعتبر موضوع التدريب من المواضيع التي تنال أهمية بالغة ، حيث أن التدريب يهدف لإكساب المتدربين معارف ومهارات واتجاهات من أجل تطوير أدائهم وتنميتهم مهنيا بما ينعكس إيجابيا على تطوير أداء المنظمة بجوانبها وأنشطتها المختلفة ويتناول موضوع التدريب في المنظمات الأساليب الأساسية في التعليم والتي تعمل على صقل المهارات، والمعرفة والاتجاهات للمتدربين، فالتدريب يمثل إستراتيجية لبناء المنظمات، حيث له أهمية خاصة في ظل التغيرات البيئية المختلفة، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المنظمة. ومن الناحية الأخرى فإن التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها في وقت قصير، حيث أن التغيرات التنظيمية والتوسعات تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة، فما تنفقه المنظمات في التدريب يمثل استثمارا في المورد البشري المنتج والفعال ، والذي يساهم بدوره في زيادة الكفاءة الإنتاجية على مستوى المنظمة ككل.

لذا يعتبر التدريب من أكثر إجراءات تطوير المصادر الإنسانية في المنظمات، حيث أن كثيرا من الموظفين يسافرون مسافات كبيرة لحضور المؤتمرات وورش العمل للحصول على التدريب اللازم في المجالات المختلفة. فالتدريب لا يقتصر على تزويد العاملين بالمهارات والمعارف وأنماط السلوك، ولكنه عملية مستمرة باستمرار وبقاء المنظمة، ومن هنا يكتسب التدريب أهميته في أنه وسيلة للتعلم مدى الحياة، فالتدريب مفيد لكل من الفرد والمنظمة على اعتبار أنه يضيف للمنظمة قيمة جديدة من خلال اكتساب الأفراد لمهارات وقدرات وأفكار جديدة ومعرفة أوسع وأشمل في مجال عملهم، كما أنه يحقق للفرد مزيد من الأمان والاستقرار الوظيفي، ويتيح له فرص للترقية وشغل المناصب القيادية سواء في داخل المنظمة أو خارجها.

ونظرا لأهمية الموضوع حاولنا من خلال هذه الدراسة، بحث واقع تقييم فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخدمية منها والإنتاجية، من خلال تسليط الضوء على مؤسسة اتصالات الجزائر ومطاحن الحضنة بولاية المسيلة. إذ أصبحتا كغيرهما من المؤسسات تنظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية ، وأصبح هنالك إدراك أكبر بأن التميز يتحقق من خلال مهارات الأفراد المتطورة و المصقلة، هذه النظرة الجديدة تناقض التركيز التقليدي على الموارد القابلة للنقل والتحويل مثل التجهيزات والمعدات والتي يمكن أن يشتريها المنافسون لذلك هنالك تزايد في إدراك إمكانية تحقيق الميزة التنافسية من خلال القوى العاملة ذات الجودة العالية التي تمكن المؤسسة من التميز والتفوق.

إشكالية الدراسة

مع التطورات المتسارعة والمتتالية أصبح لنشاط التدريب أهمية متميزة أخذت تبرز تدريجيا من خلال تخصص أقسام أو إدارات أو حتى مراكز متخصصة للتدريب، وذلك نتيجة الشعور المتزايد لدى الإدارات العليا في المؤسسات إلى أهمية تطوير مهارات وخبرات وسلوكيات العاملين، وجعلهم يواكبون بقدر الإمكان التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية ، وبناءا على هذا تكمن إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تقييم فاعلية البرامج التدريبية في كل من مؤسستي اتصالات الجزائر ومطاحن الحضنة بالمسيلة محل الدراسة؟ وكيف يمكن اقتراح تطبيق نموذج كيرك باتريك لتقييم فاعلية البرامج التدريبية بالمؤسستين؟

وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما الأهمية المنتظرة من تقييم فاعلية البرامج التدريبية في المؤسستين محل الدراسة ؟
2. ما مدى اعتماد المؤسستين محل الدراسة على عملية تقييم فاعلية البرامج التدريبية ؟
3. هل يتم الاعتماد على نموذج كيرك باتريك لتقييم فاعلية البرامج التدريبية في المؤسستين محل الدراسة ؟
4. كيف يمكن تطبيق نموذج كيرك باتريك في تقييم فاعلية البرامج التدريبية في المؤسستين محل الدراسة ؟

فرضيات الدراسة

لمحاولة للإجابة عن التساؤلات الفرعية السابقة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- يساهم تقييم فاعلية البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين، الذي بدوره يؤدي إلى الرفع من أداء العاملين في المنظمة
- تعتمد مؤسستان محل الدراسة على تقييم فاعلية البرامج التدريبية.
- يتم تقييم البرامج التدريبية في مؤسستين محل الدراسة بالاعتماد على نموذج كيرك باتريك.
- يمكن تطبيق نموذج كيرك باتريك في تقييم فاعلية البرامج التدريبية في المؤسستين محل الدراسة من خلال تهيئة مجموعة من الإجراءات والمراحل المدروسة لجعل هذا النموذج مقبولا وفعالاً في نفس الوقت.

أسباب اختيار الموضوع

تكمن أهمية الدراسة الراهنة في الدور الذي يلعبه التدريب في تعزيز قدرات العامل المهنية ،ويمكن تبين أسباب ومبررات اختيارنا لهذا الموضوع كما يلي:

- قلة الاهتمام بالتدريب خاصة داخل المؤسسات الإنتاجية و الخدماتية ، رغم الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق التنمية سواء للعامل أو المؤسسة على حد سواء.
- التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السريعة، التي أثرت على المؤسسات العمومية والخاصة بصفة عامة والموارد البشرية بهذه المؤسسات بصفة خاصة في الجزائر ، التي عرفت مؤسساتها اهتزازات سياسية واقتصادية اوجب ضرورة الاهتمام بالعامل والاعتناء به قبل الانتقال من مرحلة إلى أخرى ، وذلك من تكوينه وتدريبه

- الظهور الأخير لما يعرف بالدورات التدريبية لتنمية الموارد البشرية، وكذا الإنشاءات الضخمة لمراكز التدريب للموارد البشرية التي أضحت لا تعترف بالحدود الإقليمية للدول ، والتي زادت من إعادة الطرح لهذا الموضوع وظهوره على الساحة العلمية من جديد .
- إتمام ما قد أغفلته الدراسات العلمية السابقة ، خاصة وأن من مميزات العلم أنه ذو ميزة تراكمية للمعرفة .
- محاولة الإسهام ولو بشيء قليل في إثراء هذا الموضوع وتقديم إضافة في البحث العلمي .
- كما يعود سبب اختيارنا لموضوع التدريب ، إلى ما يكتسبه من أهمية بالغة في إستراتيجية الموارد البشرية ، إذ يعد من بين برامج وأنشطة إدارة تنمية وتطوير الموارد البشرية وهو مجال اختصاصنا.

أهداف الدراسة

من بين الأهداف المنتظر تحقيقها من هذه الدراسة نذكر ما يلي:

- التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في مؤسسات محل الدراسة .
- الكشف عن مدى الالتزام بتقييم رد فعل المتدربين عند تقييم البرامج التدريبية في مؤسسات محل الدراسة .
- توضيح مدى الالتزام بتقييم التعلم عند تقييم البرامج التدريبية في مؤسسات محل الدراسة .
- بيان مدى الالتزام بتقييم سلوك المتدربين عند تقييم البرامج التدريبية في مؤسسات محل الدراسة .
- معرفة مدى الالتزام بتقييم النتائج التنظيمية عند عملية تقييم البرامج التدريبية في مؤسسات محل الدراسة .
- يساعد تطبيق نموذج كيرك باتريك في إعطاء صورة ذهنية وانطباع إيجابي عن المنظمة.

أهمية الدراسة

تكسب الدراسة الحالية أهميتها من النقاط التالية:

- المساهمة في تحديد مستويات تقييم البرامج التدريبية من حيث تقييم رد الفعل والتعلم وتغيير السلوك لدى المتدربين، والنتائج التنظيمية.
- مساعدة المؤسسات في تطوير برامجها التدريبية بما يتناسب مع تطلعات المتدربين مما قد يؤدي إلى زيادة فاعلية وكفاءة البرنامج التدريبي .
- فتح هذه الدراسة المجال أمام المزيد من دراسات أخرى في هذا المجال .
- يرى الطالب أن النتائج المتوقعة للدراسة ستساهم في تحسين برامج تدريب العاملين في مؤسسات محل الدراسة.

مجال وحدود الدراسة

الحدود المكانية : مكان دراسة الحالة هو مؤسستي اتصالات الجزائر بالمسيلة وهي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، بالإضافة الى مؤسسة مطاحن الحضنة بذات الولاية .

الحدود الزمنية : الدراسة النظرية خلال الموسم الدراسي 2020/2019 ، فكانت خلال شهري مارس و أبريل من نفس الموسم .

المنهج وأدوات الدراسة

المنهج المعتمد : اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونه يحاول وصف الظاهرة موضوع البحث من حيث التعرف على التدريب وفي معرفة مدى مساهمة البرامج التدريبية في تحقيق التميز لمؤسسة اتصالات الجزائر ومطاحن الحضنة، باعتبارها تهدف إلى تحليل اتجاهات أفراد العينة المدروسة .

أدوات الدراسة : على المستوى الجانبي النظري اعتمد على جمع المعلومات من الكتب والأطروحات والمذكرات على مستوى المكتبات . أما على المستوى التطبيقي فقد تم الاعتماد على أداة المقابلة كمصدر أولي لجمع بعض المعلومات والتحليلات التي تعذر الوصول إليها من خلال الاستبيان في ظل الظروف الاستثنائية التي تمر بها البلاد.

الدراسات السابقة

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوعنا إلى أننا سنحاول ذكر أهمها :

1. الدراسات العربية

الدراسة الأولى	
الدراسة	دراسة شتاتحة عائشة 2010-2011
عنوان الدراسة	أهمية التدريب المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية
مجتمع الدراسة	مدرية الصيانة لسونا طراك
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحسين المؤسسات بضرورة الاستعداد لمرحلة المنافسة على المستوى العالمي
أهم النتائج	توصلت الباحثة أن التدريب يعتبر من أهم السياسات الهامة في المؤسسة سونا طراك ويظهر ذلك من خلال تخصيص جزء خاص به وهي دائرة التكوين كما أوصت بضرورة التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية ، الاختيار الصحيح للمدرسين التحقق من كفاءتهم ورغبتهم في التدريب كما أوصت المؤسسات أن تبني برامجها التدريبية على قاعدة صحيحة ، إذا يجب أن يعالج البرنامج التدريبي مشكلة تعاني منها المؤسسة.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	يكمن الفرق الجوهرى بين الدراستين أن الباحثة تكلمت عن التدريب بصفة عامة و ربطته بتحقيق الميزة التنافسية.
الدراسة الثانية	
الدراسة	سليمان المصدر 2011
عنوان الدراسة	واقع تقييم البرامج التدريبية

متمثل في الإداريين ويبلغ تعدادهم 247 إداري	مجتمع الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في المحافظات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية.	هدف الدراسة
أظهرت نتائج الدراسة أنه يتم تقييم في الهيئات المحلية على مستويات رد الفعل والتعلم إلا حد ما وأنه لا يتم تقييم على مستويات السلوك والنتائج التنظيمية ، وكذلك توصل أنه يجب تعزيز تقييم التدريب على مستوى رد الفعل وعلى مستوى التعلم وكذلك يجب على الهيئات المحلية أن تقوم بتقييم التدريب على مستوى السلوك وكذلك على مستوى النتائج .	أهم النتائج
يكمن الفرق الجوهرى بين الدراستين أن الباحث قام بتقييم البرامج التدريبية بالاعتماد على نموذج كيرك باتريك.	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية

الدراسة الثالثة

فطيس، 2004	الدراسة
تحليل وتقييم البرامج التدريبية	عنوان الدراسة
شركة رأس لأنوف لتصنيع النفط والغاز البالغ عددهم 3533	مجتمع الدراسة
اختيار عينة طبقية قوامها 228 موظف	عينة الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل على أداء العاملين وسلوكهم	هدف الدراسة
أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن أسلوب اختيار المتدربين لم يكن فعالاً نظراً لأن سياسة الاختيار لم تكن واضحة ولعدم تساوي الفرص للعاملين بالالتحاق في الدورات التدريبية ، وإلى ضعف عملية تقييم الشركة للبرامج التدريبية مما قلل من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة من تنفيذ مثل هذه البرامج التدريبية وضعف إمكانية معالجة القصور والحلل فيها أثناء وبعد التنفيذ.	أهم النتائج
أتت الدراسة لمعرفة أثر فاعلية البرامج التدريبية على أداء العاملين و سلوكهم أثناء العمل و كانت الدراسة كيفية.	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية

الدراسة الرابعة

قرشي، 2005	الدراسة
------------	---------

تقييم فعالية برامج التدريب الموارد البشرية	عنوان الدراسة
المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجازف والرافعات	مجتمع الدراسة
هدفت الدراسة إلى تقييم أنشطة التدريب المحققة في مركب المجازف والرافعات	هدف الدراسة
توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : إن آراء مفردات عينات كل من أعوان التنفيذ وأعوان التحكم وكذا الإطارات تعكس حالة عدم الرضا بمدّة التدريب حيث أكد المستفيدون بأن المدة المخصصة للتدريب لا تكفي لتغطية كثافة المواضيع المقترحة وهذا وقد سجلت كذلك حالة من عدم الرضا لدى فئة أعوان التنفيذ فيما يخص عدم مراعاة المستوى التعليمي عند اختيار المواضيع التدريبية ، هذا إلى جانب حالة من الرضا النسبي فيما يتعلق بالمواضيع التدريبية المقترحة لإنجاز المهام.	أهم النتائج
يكمن الفرق الجوهرى بين الدراستين أن الباحث قام بتقييم فاعلية البرامج التدريبية دون الاعتماد على أي نموذج.	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية

2. الدراسات الأجنبية :

الدراسة الأولى	
Abdelgadir and Elbadri ;2001	الدراسة
Training improvement practices of Polish banks An Appraisal and agenda for improvement	عنوان الدراسة
30 بنك من البنوك البولندية	مجتمع الدراسة
جاءت لإلقاء نظرة شاملة حول ممارسات التدريب وأنشطته.	هدف الدراسة
توصلت هذه الدراسة إلى أن العديد من البنوك عينة الدراسة تتجاهل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وبالتالي تقوم بتطوير برامجها التدريبية بناء على تقليد الغير ، كما أن هناك غياب لعملية تقييم نتائج التدريب مما ينعكس سلبا على الأفراد العاملين فيها مما قد يؤدي إلى تقليل فاعلية وتنافسية هذه البنوك في ظل اقتصاديات اليوم القائمة على السوق الحر.	نتائج الدراسة
يكمن الفرق الجوهرى بين الدراستين أن الباحث قام بإلقاء نظرة عامة على ممارسات التدريب و الأنشطة دون تقييم البرامج التدريبية.	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية

الدراسة الثانية

AL-Athari and Zaira .2002	الدراسة
Training evaluation an empirical study in Kuwait	عنوان الدراسة
77 منظمة في الكويت	مجتمع الدراسة
جاءت من أجل فحص عملية تقييم التدريب والتحديات التي تواجهها	هدف الدراسة
توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تقوم المنظمات بعملية التقييم أحيانا وليس بشكل مستمر، وأن أكثر أدوات التقييم استخداما في عملية التقييم هي الاستبانة إضافة إلى أن النموذج الشائع والأكثر استخداما في عملية التقييم في المنظمات الكويتية هو نموذج كيرك باتريك ، كما أن المستوى الذي يتم تقييمه في معظم المؤسسات الكويتية الحكومية وغير الحكومية هو مرحلة رد الفعل .	نتائج الدراسة
يكمن الفرق الجوهرى بين الدراستين أن الدراسة أتت لفحص عملية التقييم و التحديات التي تواجهها أثناء عملية التقييم.	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية

الدراسة الثالثة

Buyens Drik.2008	الدراسة
Training organizational strategy and firm performance	عنوان الدراسة
موظفي الشركات العاملة في الفيتنام	مجتمع الدراسة
هدفت الدراسة إلى معرفة إذا كان التدريب العاملين داخل المؤسسة له علاقة بالاستراتيجية التي تتبناها وأثر ذلك على الأداء.	هدف الدراسة
توصلت الدراسة إلى أن الإستراتيجية التي تعمل بها الشركة لها علاقة كبيرة بأهمية وأثر التدريب على أداء المؤسسة فمثلا إذا كانت سياسة الشركة التنافسية تعتمد على تكاليف واستطاعت الشركة أن تقلل من هذه الأخيرة باستبدال الأيدي العاملة بآليات، وكان نظام الإنتاج باستخدام هذه الآليات لا يحتاج إلى مستويات عليا من المهارات والقدرات في اتخاذ القرارات ، فإن هؤلاء العمال ليسوا بحاجة إلى التدريب وذلك لأن التدريب لن يزيد من مبيعات الشركة أو إنتاجيتها.	نتائج الدراسة
يكمن الفرق الجوهرى بين الدراستين أن الدراسة أتت لمعرفة أن التدريب له علاقة بالإستراتيجية التي تتبناها المنظمة و أثر ذلك على أداء العاملين في حين كانت الدراسة كمية.	نقاط الاختلاف عن الدراسة

هيكل البحث

بهدف محاولة تغطية الموضوع تم القيام بتقسيم البحث إلى فصلين :

الفصل الأول: تطرقت فيه إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية وكذلك بالتدريب من حيث الأهمية والأهداف وعلى من تقع مسؤولية التدريب ثم إلى مختلف مراحل بدء من تحديد الاحتياجات التدريبية إلى كيفية تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه ومن ثم تقييمه ثم عرض عام للنموذج المستخدم في الدراسة الميدانية. أما **الفصل الثاني** تم عرض دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة مطاحن الحضنة محل الدراسة ، وتم استخدام أداة المقابلة لجمع البيانات من مسؤولين في المؤسستين ، فكان المبحث الأول مخصص للإطار العام للدراسة الميدانية، من خلال التعريف بالمؤسستين محل الدراسة، والإطار المنهجي للدراسة، وتحليل أداة الدراسة مع اختبار الفرضيات. أما المبحث الثاني فكان لاقتراح تطبيق نموذج كيرك باتريك في المؤسستين محل الدراسة

الفصل الأول

تمهيد

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي نحيا بها منظمات الأعمال أو منظمات العامة كما يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهارته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع الطبيعة الأعمال التي يمارسها ، ونظرا للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بأثرها على المنظمات، مما استدعى إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية. حيث استدعى هذا التطوير تركيز المنظمة على نشاط التدريب بالإضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية، وذلك بهدف تطوير مهارات ومعارف جديدة تتواءم مع المتطلبات الوظيفية الجديدة .

ومن هذا المنطلق عملت المؤسسات على تنمية العنصر البشري وتطويره والارتقاء به إذ يعتبر التدريب أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تحقيق هذا التطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين، بالشكل الذي يمهد الطريق نحو ازدهار ونمو المؤسسة من أجل مواجهة التغيرات على الصعيد البيئية الداخلية والخارجية .

ويعتبر التدريب ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الإنساني وضرورة حتمية لكل فرد يريد ان يحتل مكانه المناسب في المجتمع، فهو عملية هدفها نجاح وديمومة المنظمة من خلال تنمية مواردها البشرية ، كما أنه عملية ملازمة للفرد في حركته الرأسية والأفقية في العمل .

ولغرض نجاح وظيفة التدريب وتحقيق النتائج المتوخاة منه يستوجب الأمر القيام بالتحليل والدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتدريب ، وكافة المراحل التي تمر بها العملية بدءاً من تحديد الاحتياجات التدريبية وتعيين البرامج وتنفيذها وتقييم نتائجها، هذا يعني بأن نشاط التدريب نظام متكامل لا يمكن أن يؤدي نتائجه إلا إذا تم التخطيط له وإدارته بدقة، فالتدريب كوظيفة لها فائدة كما لها كلفة ، علاوة على كونه استثمار في الموارد البشرية تظهر فوائده على المدى البعيد في أغلب الأحيان كل هذه النقاط سنتطرق لها بشيء من التفصيل في هذا الفصل .

المبحث الأول: ماهية تدريب الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية نواة لأي منظمة تركز عليها جميع الوظائف الإدارية والتنفيذية، لهذا تعمل المنظمات على تطوير وتحسن أداء مواردها البشرية، وهذا من خلال إعداد برامج تدريبية تتناسب والمنظمة من أجل الاستمرار والتطور وخاصة في البيئة أهم ما يميزها التغيير المستمر والديناميكية الشديدة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية يقودنا إلى الحديث عن رأيين في هذا الموضوع الأول : يعتبرها نشاطا روتينيا، يشمل النواحي التنفيذية ، مثل : حفظ الملفات وسجلات العاملين ، ومتابعة النواحي المتعلقة بهم ، كضبط أوقات الحضور والانصراف والانجاز وغيرها من الممارسات التسييرية الروتينية الأخرى ، وهو ما ينعكس سلبا على الدور الذي تقوم به هذه الإدارة ، وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي ، أما الرأي الثاني : فيعتبر أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة أساسية في المنظمة ولها الأهمية نفسها مقارنة بالوظائف الأخرى وهذا يرجع إلى أهمية العنصر البشري، وتأثيره في الكفاية الإنتاجية للمؤسسة.

أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية على حسب سيكولا sikula استخدام القوى العاملة داخل المنظمة أو بواسطة المنظمة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنظمة الاختيار والتعيين تقييم الأداء، التكوين والتنمية، التعويض والمرتب،العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الصحية والاجتماعية للعمال¹

كما توجد هناك فلسفة جديدة لمفهوم إدارة الموارد البشرية وتتمحور على أن المنطق الأساسي في إدارة الموارد البشرية هو احترام الإنسان والاستثمار في قدراته وطاقته وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير.

وفي ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الأفراد أو النظرة التقليدية لإدارة الموارد

البشرية والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

¹ Sikula, A "personnel and Administration human resources management,"johnwileyInc, new york, 1976, p06.

الجدول (01) الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و المعاصرة

إدارة الموارد البشرية المعاصرة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
<p>1. اهتمت بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانيته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.</p> <p>2. تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد ولذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.</p> <p>3. التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية و إطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.</p>	<p>1. اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام والتي كلفت بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.</p> <p>2. ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل .</p> <p>3. اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل.</p>

المصدر: صفوان محمد الأبيضين، عائض بن شافي الأكلي، التخطيط في الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع سنة 2012، ص33

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنظمة، المورد البشري الذي يعتبر المورد الأول و الأهم في التنمية الاقتصادية حيث أن إدارة المورد البشري تستثمر في أهم الموارد و أكرمها و لذلك تعتبر من العلوم المهمة في الإدارة و هي المحرك الأساسي لنجاح المنظمات، فمتى ما توفر العنصر البشري المميز فبذلك نكون قد حققنا أهم أدوات النجاح كما يجب الإشارة إلى أن الإدارة بجميع مستوياتها لها علاقة مباشرة مع إدارة الموارد البشرية لذلك و من ما توفره إدارة الموارد البشرية تتميز وتدعم الصفات القيادية، وتوفر البيئة المناسبة للعمل من نظم وقوانين وإجراءات وعناصر تفاعل العنصر البشري مع تلك البيئة ، فبذلك نكون توجهنا إلى الهدف الأساسي لوجود إدارة الموارد البشرية.

لذا تعتبر الموارد البشرية القلب النابض للإدارة الحديثة لأنها تتطلع بوظائف و مهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمنظمة و تجعلها وسيلة البقاء.

حيث لا يمكن إن يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب و لكن يقوم معظم المدراء العاملين بأنشطة الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه و لا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء و العطاء.¹

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، ط2004، ص26.

من أهم العوامل التي أبرزت أهمية و دور إدارة الموارد البشرية نذكر:¹

- ✓ اكتشاف أهمية العنصر البشري و هم الأفراد و الاهتمام بهم؛
- ✓ لا توجد منظمة دون إدارة موارد بشرية لذلك كبر حجم المنظمة و نموها وكبر عدد الموظفين.
- ✓ ظهور النقابات العمالية و تأثير ذلك على وضع الموظف و أنظمة العمل؛
- ✓ تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين للمنظمة؛
- ✓ تصنع الخطط المناسبة للتدريب؛
- ✓ تقوم بدراسة مشاكل الأفراد و معالجتها؛
- ✓ تختار الأفراد المناسبة لشغل الوظائف.

كما أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا استراتيجيا ، وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي ومع ذلك يختلف تحديدا هذا النوع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها :

- ✓ نمط إدارة المنظمة، ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
 - ✓ عدد العاملين في المنظمة.
- وعليه فإن الموارد البشرية تلعب دورا هاما و رئيسيا في التنمية، كما يمثل الاستثمار فيها أعلى العناصر الاستثمار عائدا ، وأكثرها تأثيرا .وتأتي أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور كل نشاط ، ومبعث حيوية وفعالية كل الشرات. وعليه يتوقف تفوق المنظمة واستمرارية منافستها لغيرها من المنظمات.

ثالثا: وظائف إدارة الموارد البشرية

وتنقسم إلى قسمين اثنين هما:²

1 الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية : وتتمثل فيما يلي:

- أ. **تحليل العمل** : وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.
- ب. **تخطيط القوى العاملة** : تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمنظمة.

¹ يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، عمان، دار الوراق، 2006، ص 274

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر و الطباعة و التوزيع، القاهرة، 1998، ص-ص 155-156.

- ج. الاختيار والتعيين:** وتتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- د. تصميم هيكل الأجور:** وتتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات والوظائف المختلفة.
- هـ. تصميم أنظمة الحوافز:** وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل.
- و. تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** تتم المؤسسة بمنح عاملها كمزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.
- ز. تقييم الأداء:** تتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء
- ح. التدريب:** تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بعرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب
- ط. تخطيط المسار الوظيفي:** تتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوى لدى الفرد ونقاط الضعف لديه

2. الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية:

- أ. العلاقة مع النقابات:** وهي وظيفة تتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العالمية والفصل من الخدمة.
- ب. أمن وسلامة العاملين:** وهي تتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين و الأمن و الصحة الاتجاهات السليمة لهم.
- ج. ساعات وجداول العمل:** وتتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإيجارات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام بتكفل بكفاءة العامل.

المطلب الثاني: مفهوم تدريب الموارد البشرية

لقد تباينت المفاهيم الفكرية والفلسفية بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق يمكن أن يتفق عليه مختلف الباحثين والمفكرين في الحقل العلمي والتطبيقي الذي يحتل مكانة مميزة في تطوير المنظمات الإنسانية المختلفة، إلا أن هذا التباين والتنوع في المفاهيم لم يكن ليتمدد إلى المضمون الحقيقي لمفهوم التدريب وإنما اقتصر هذا التباين في النواحي الشكلية للمفهوم.

أولاً: تعريف تدريب الموارد البشرية

العديد من الباحثين والمفكرين يعرفون التدريب على أنه:¹

- "التدريب منهج علمي وعملي يسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية" كما يرى البعض بأنه " العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو الأفكار التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف معين".
 - كما تناوله البعض على أن التدريب " مجموعة من الحيل والأساليب للسيطرة على الآخرين في موقف اجتماعي معين".
 - ويعرف أيضا على أنه " تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم "
- كما عرفه ريموند Rimoude وآخرون "على أنه عملية تطوير السلوك الشخصي للعامل في مجالات المعرفة والمهارات والاتجاهات وذلك من أجل تحقيق الأداء المرغوب.² كما يعرف أيضا على أنه تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية اللازمة لاستخدامها لتقدم أفضل أداء ممكن في الوظيفة الحالية³. وهناك من يعرف التدريب بأنه إجمالي النشاطات التي توفر المعارف، تكسب/تنمي المهارات، وتكسب/تعديل/تغير الاتجاهات بما يصل بالفرد إلى سلوك أدائه المطلوب.⁴
- من التعريفات السابقة يمكن تعريف تدريب الموارد البشرية إجرائيا كالتالي: " يمكن القول أن التدريب عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز وتطوير الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات تمكنه من تحقيق الأهداف المراد تحقيقها وتحسين الأداء باستمرار.

ثانياً: التمييز بين تدريب الموارد البشرية ومفاهيم أخرى

حقق مفهوم التدريب الترابط الضروري واللازم بين أهداف ودوافع الفرد في العمل وبين أهداف وغايات المؤسسة التي يعمل بها، وإذا كان التدريب عملية منتظمة ومستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات عقلية وسلوكية وفنية محددة، لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية يتطلبها العمل الذي يؤديه الفرد بالمؤسسة، فإن هناك مفاهيم أخرى مثل التعليم، تنمية الموارد البشرية، التمكين والتأهيل، ويمكن التمييز بين مفهوم التدريب وهذه المفاهيم كالتالي:

¹ خضير كاظم محمود ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2013، ص5، 125.

² Raymond A .Noe .John.Hollenbeck,barryjerhart, ,fundamentals of human resources management, ,Irwin new york,2014,p260.

³ Bernard,motory,danielcrozet,,gestion de ressources humaines,6eme édition ,dunod,paris,2005, P 33

⁴ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005، ص310.

1 الفرق بين التدريب والتعليم

التدريب والتعليم كلاهما يمدان الفرد في المعارف والعلوم الحديثة، حيث يعمل التعليم على إمداد الفرد بمعلومات تفسيرية وتعليمية عامة ، تساعد على مواجهة المواقف أو حل المشاكل العامة المحتملة ، لذلك فإن برامج التعليم تتسم بالشمول والعمومية حيث يكتفي الفرد بتحصيل المعارف والسلوكيات العامة بينما يتجاوز التدريب هذه السلوكيات والمعرف العامة ويوفر فرصا حقيقية لممارسة ما جرى تعلمه، من هنا يصبح التطبيق صفة ملازمة للتدريب.¹

2 الفرق بين التدريب وتنمية الموارد البشرية

يفرق البعض بين التدريب والتنمية في المؤسسات والتنظيمات الإدارية حيث يشير مفهوم التدريب إلى "أنه نقل لمهارات يغلب عليها أن تكون يدوية حركية إلى متدربين، وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول.² أما تنمية الموارد البشرية فإنهم يحددونها على أنها تطوير للمهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة أحيطت بهم³، أي لاستلام وظائف ومسؤوليات مستقبلية.

3 الفرق بين التدريب والتمكين

وهو تمكين المتدرب من اكتساب المعرفة وفهمها وتطبيقها، وعليه فإن تمكين المتدرب من خلال التدريب يعني توفير الموارد المادية والمعنوية اللازمة له لتحديد احتياجاته التدريبية واختيار القائمين على تدريبه ونوع التدريب ونقل المعرفة والمهارات الجديدة إلى بيئة عمله.⁴

4 الفرق بين التدريب والتأهيل

التأهيل عبارة عن تلك الخدمات المهنية المقدمة للعمال من استعادت قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أي أعمال أخرى، لذلك يتركز التأهيل على عملية التكيف مع الآخرين في العمل، بينما يتركز التدريب حول الأداء.⁵

المطلب الثالث: أهمية، خصائص، وأهداف التدريب

إن عملية تدريب الموارد البشرية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات من أجل مواكبة التطور المستمر في جميع المجالات الذي أدى إلى تزايد مهامهم وأنشطة المنظمات، وأيضا لها عدة أهداف.

¹ نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية، الإيزو 10015، عمان، دار اليازوري 2009، ص20.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل، 2005، ط2، ص223.

³ مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، عالم الكتاب الحديث، 2002، ص130.

⁴ علي السلمي، المرجع السابق، ص 157-158.

⁵ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والتوزيع والنشر، ط01، 2006، ص21.

أولاً: أهمية تدريب الموارد البشرية

إن نجاح المنظمات وحتى المجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد العاملين، فالتدريب يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية، وتبرز أهمية التدريب في تزويد العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم من المستوى الممارس إلى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق الأهداف، وتظهر أهمية التدريب في مستويين (أهميته بالنسبة إلى المؤسسة، أهميته بالنسبة إلى الأفراد).

1 أهمية تدريب الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة

من بين جوانب أهمية تدريب الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة يمكن ذكر ما يلي:¹

- ✓ إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي التعريف بها والتدريب عليها.
- ✓ إن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيةهم وانتقالهم إلى وظائف أخرى.
- ✓ يساعد التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل و المؤسسة.
- ✓ يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- ✓ يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

2- أهمية التدريب بالنسبة للأفراد

تكتسي عملية تدريب الموارد البشرية أهمية بالنسبة للأفراد من حيث:²

- ✓ اكتساب الأفراد بالمهارات والمعلومات التي تنقصهم سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الإنساني عموماً.
- ✓ اكتساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية.
- ✓ صقل و تحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للمتدربين، إذ من شأن ذلك أن يحقق إبعاد النهوض المستهدف لديهم.
- ✓ تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.

¹ فيروز زروخي، إستراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف" رسالة دكتوراه، س 2015-2016، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص 31.

² خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 127-128.

✓ تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمتدربين من خلال العصف الذهني أو تمثيل الأدوار و غيرها من الأساليب المهادفة للتطوير.

وقد سعت المنظمات في العصر الحديث بالاهتمام بشكل كبير في الجوانب المتعلقة بالبحث عن الوسائل و الأساليب التي يمكن إن تؤثر على سلوك الأفراد العاملين لديها بالشكل الذي يجعل من السلوك الإنساني محققا للانسجام العام مع المسار الوظيفي للفرد العامل، لذلك فإن أهمية التدريب لا تكمن بالحصول على المعارف والمهارات الفنية والفكرية المرتبطة بالأداء فحسب، وإنما وفرت البرامج التدريبية التي تمكن العاملين من معرفة المنظمة وأهدافها والجوانب الفلسفية التي تحكم سياساتها وقراراتها، تساهم بشكل كبير في رفع درجة الولاء للمنظمة وتحسين الروح المعنوية للأفراد العاملين أيضا، وهذا يؤدي بلا أدنى شك إلى رفع درجة الكفاءة لهم في الأداء.

ثانيا: خصائص التدريب

ومن خلال المفاهيم السابقة للتدريب يمكن استخلاص الخصائص التالية:¹

- ✓ التدريب نشاط إنساني.
- ✓ التدريب نشاط مخطط له ومقصود.
- ✓ التدريب يهدف إلى أحداث تغيرات في جوانب مختارة لدى المتدربين.
- ✓ التدريب ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو عملية منظمة تستهدف تحسين وتنمية قدرات واستعدادات الأفراد، بما ينعكس أثره على زيادة أهداف المنظمة المحققة.
- ✓ إن التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاءة الإنتاجية للمنظمات.
- ✓ إن التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان.
- ✓ التدريب نشاط متكامل ومستمر.

ثالثا: أهداف تدريب الموارد البشرية

إن لعملية تدريب الموارد البشرية عدة أهداف التي يمكن أن نقسمها إلى قسمين:²

¹ أيمن عبد الرحمان المصدر، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة دكتوراه سنة 2010، جامعة الأزهر - غزة-، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، ص 76-77.

² Al-Athari, A., and Zairi, M. (2002): Training evaluation: an empirical study in Kuwait. Journal of European Industrial Training, Vol.26, No5, PP 241-251.

1 - أهداف التدريب بالنسبة للأفراد

- التدريب هو عملية تهدف بشكل أساسي إلى اكتساب الخبرات والمعارف التي يحتاجها الإنسان، والحصول على المعلومات والبيانات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للسلطة والعمل، والمهارات الملائمة والأنماط السلوكية، إضافة إلى العادات اللازمة والضرورية لزيادة معدل كفاءته في الأداء، ويمكن تحديد لأهداف التدريب في العناصر التالية:
- أ - **تحسين مستوى الأداء:** وهذا بالنسبة للعاملين الجدد اللذين يحتاجون إلى تدريب على كيفية إنجاز لأعمال بكفاءة وبالنسبة للقدامى وذوي الخبرة من خلال التنمية الإدارية.
- ب - **تخفيض حوادث العمل:** فأغلب الحوادث سببها عدم كفاءة الأفراد، كما أن التدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة استيعاب العامل لطبيعة العمل و بذل لك يعتبر التدريب صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية، قواعد علمية وإرشادات عملية.
- ج - **معالجة مشاكل العمل:** يساهم التدريب في تخفيض معدلات التغيب والشكاوي و التظلمات.
- د - **النمو و الارتقاء الشخصي:** تمثل هذه الأهداف حجر الزاوية في موضوع التدريب و ترتبط بمشاعر الثقة بالذات، والشعور بالكفاءة الذاتية، وتحسين صورة الذات.
- هـ - **تحسين المستوى الاجتماعي للعاملين:** برفع كفاءتهم من خلال التدريب التي تضمن لهم فرص أفضل للكسب و شعورهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة.
- و - **رفع معنويات الأفراد:** يؤدي رفع المهارات والمعرفة لدى الأفراد إلى ثقتهم و استقرارهم النفسي، كما أن اهتمام المؤسسة بأفرادها وبالعلاقات الإنسانية يرفع من الروح المعنوية لديهم.
- ز - **الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي:** أي يكون العمال أقل عرضة لإصابات و ضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية، السلوكية و العقلية للأفراد.

2 - أهداف التدريب بالنسبة للمؤسسة

يمثل التدريب ذلك النشاط المدروس الذي يضمّ عدداً من الخطوات المنتظمة، والتي تهدف بشكل رئيسي إلى تحقيق الغايات والأهداف من خلال حشد الجهود ذات القيمة وتنمية وتطوير الجوانب المعرفية، ويمكن تحديد أهداف التدريب بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:¹

- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء النوعي على المستوى المنظمة سيما وان المهارات التي يحققها التدريب تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الفردي للعاملين من خلال تطوير لمهارتهم واكتسابهم للمعارف الفكرية والتطبيقية مما ينعكس أثره إيجابيا على زيادة وتحسين الإنتاجية من الناحيتين الكمية والنوعية.
- يساهم البرنامج التدريبي الفعال في زيادة الروح المعنوية لديهم.

¹ صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد، ط1، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص 303

- يعتبر التدريب من الوسائل الايجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة داخل المنظمة.
- يساهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية ورفع سوية أدائها بكفاءة وفاعلية.
- التدريب الفعال من شأنه أن يساهم بتخفيض المصروفات المرتبطة بالإشراف سيما وان حصيلة التدريب تجعل الحاجة للإشراف بقدر محدود.
- يساهم التدريب في استقرار العجلة الإنتاجية بصورة شاملة، إذ أن الأفراد المدربين بكفاءة وفاعلية عالية غالبا ما يقومون بأداء أعمالهم بالشكل السليم ما ينعكس أثر ذلك على الأداء العام للمنظمة بشكل إيجابي.
- التدريب يساهم بتقليص الحوادث وإصابات العمل وتحقيق الأمن الصناعي في المنظمة بشكل عام.

المطلب الرابع: مسؤولية تدريب الموارد البشرية

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المؤسسة، وعلى ذلك تتعدد أشكال التنظيم المسؤولة على التدريب:¹

فهناك من يعتبر مسؤولية التدريب مشتركة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية. فإدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن إيضاح الصورة لأداء العاملين أمام الجهة المسؤولة عن تخطيط البرامج التدريبية والإشراف على تنفيذها ومراقبة وتقييم النتائج، ومن ثم إعداد تقرير نهائي تطلع عليه الإدارة العليا في المؤسسة، ويقع عائق الإدارة العليا الأكبر من مسؤولية التدريب باعتبارها الجهة المسؤولة عن تطوير المؤسسة ككل وعن الأهداف العامة التي يمكن تحقيقها من خلال امتلاك موارد بشرية ذات كفاءة مؤهلة وذات أداء عالي للأعمال المناطة بها.

إلى جانب ذلك فإن الفرد العامل في المؤسسة يتحمل مسؤولية تنمية وتطوير نفسه من خلال التطوير الذاتي ويدخل هذا النوع من التدريب في مجال التدريب غير الرسمي، والذي يعود بفائدة للفرد والمؤسسة معا، فعن طريق زيادة الثقافة والمعارف يتمكن الفرد من جني نتائج هذا التطوير التي تتمثل في زيادة التعويض والترقية أو الضمان الوظيفي للحصول على فرصة عمل في مؤسسة عندما تتغير ظروف المؤسسة التي يعمل بها.

وهناك من يعتبر التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه، أي إدارة الموارد البشرية والمدبرون التنفيذيون في مواقع عملهم، والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب، ويوضح الجدول التالي مسؤولية كل من إدارة الموارد البشرية والمدبرون التنفيذيون في عملية التدريب.

¹ علي السلمي، المرجع السابق، ص 215

الجدول رقم (02): مسؤولية إدارة الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون على التدريب.	
المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين. ✓ تحديد الحاجة التدريبية لإدارتهم ومرؤوسيههم. ✓ تنفيذ برامج التدريب داخل المؤسسة. ✓ التحدث مع المرؤوسين فيما يخص نصيبهم من خطة التدريب. ✓ تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية . ✓ المشاركة في جهود التدريب والتطوير. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تصميم نظام متكامل للتدريب. ✓ التنسيق بين كل جهود التدريب بالمؤسسة. ✓ الإعداد لبرامج التدريب خارج المؤسسة ومتابعة التدريب الداخلي. ✓ الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب على مستوى الإدارات والأفراد. ✓ تقديم الخبرة والمشورة فيما يخص التدريب. ✓ التأكد من أن المديرون التنفيذيون يقومون بواجبهم التدريبي.

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والتوزيع والنشر، ط 01، السنة 2007 ص 456.

فمن خلال كل ما سبق نستنتج أن مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة مابين الإدارات التنفيذية في المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، والفرد العامل، والتي لا يمكن أن تنجز بكفاءة إذا لم تلقى الدعم من قبل الإدارة العليا للمؤسسة.¹

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة الدار الجامعية، سنة 2000، ص 215

المبحث الثاني: مراحل عملية تدريب الموارد البشرية

يعد التدريب أحد أشكال الاستثمار في المورد البشري وتنميته من خلال البرامج المختلفة التي تضعها المنظمات مهما كانت صيغتها، فتحديد المعارف والمهارات والخبرات قد يكون إما من خلال النشاط التدريبي الذي يطل منه إشعاعات التطور المستمر ومظلة كبيرة يمكن أن يدخل تحتها كل شيء يمكن عمله لإعداد الكوادر البشرية

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

لا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية ما لم تكن هناك حاجة فعلية للتدريب، لذا فإن عملية تحديد وجود أو عدم وجود حاجة للتدريب تعتبر الأساس في العملية التدريبية ككل، وهي الخطوة الأولى في مجمل النشاط التدريبي، ونظرا لكون التدريب في الواقع العملي نشاطا مستمرا في المؤسسة، ففي الوقت الذي يحتاج فيها الأفراد الجدد إلى التدريب لغرض تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سيكلفون بها، بكفاءة وفعالية، فإن الأفراد العاملين في المؤسسة يحتاجون إلى التدريب سواء لكي تتم ترقيتهم لوظيفة أعلى أو لمواجهة التغييرات الحاصلة في أداء أعمالهم من الناحية التكنولوجية و الفنية أو التنظيمية، لذا فإن التحديد المسبق للاحتياجات التدريبية التي يقتضيها الأداء الفعال في المؤسسة تعتبر حجر الأساس لنجاح التدريب و تحقيق آفاق استخدامه بالمؤسسة

أولا: مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة من التغييرات والتحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل، وتحويل دون تحقيق أهداف المؤسسة من ناحية ومسايرة متطلبات التقدم وتحقيق التنمية على المدى الاستراتيجي للمؤسسة من ناحية أخرى.¹

والحاجة التدريبية تعني كذلك وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم أو بين وضع مرغوب فيه في أداء المؤسسة أو الوظيفة أو الأفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعها.²

وتعرف الاحتياجات التدريبية كذلك بأنها حجم الفجوة ما بين الأداء الفعلي من قبل فرد معين (من حيث الكم والنوع) وما بين ما يجب أن يلغون عليه الأداء المطلوب أو المستهدف (وفقا للمعايير والمقاييس والأهداف والخطط المعتمدة).³

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، مصر، جامعة المنصورة، (2007)، ص 148

² عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، عمان، داروائل، 2008، ص 317

³ يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هشام فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق، عمان،

التعريف الإجرائي

تحديد الاحتياجات التدريبية تعبر عن مجموعة التغيرات المطلوبة إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعلوماته، وخبراته، وأدائه وسلوكه، واتجاهاته لجعله مناسباً لشغل وظيفته، وأداء اختصاصات، وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية.

ثانياً: مستويات الاحتياجات التدريبية

ويمكن النظر إلى مستويات الاحتياجات التدريبية وأصنافها من حيث¹:

1 مستوى الأفراد: وهذه هي نقطة البداية في عملية تحديد الاحتياجات. فكل متدرب حاجات فريدة ترتبط بنوع وظيفته وطبيعته، وخلفيته العلمية والثقافية، وخبراته العملية وشخصيته. وان التركيز على الاحتياجات التدريبية للأفراد يجعل من الممكن وضع برنامج تدريبي يلي تلك الحاجات، كما يسهل تحقيق نتائج يأملها ويدركها الأفراد أصحاب العلاقة.

2 مستوى المجموعات: وهنا تتعلق الحاجات بمجموعة من مديرين ومسؤولين أو مشرفين لهم حاجات تدريبية مشتركة.

3 مستوى المؤسسة أو الهيئة: إن الأفراد والجماعات يعملون في إطار هيئة أو مؤسسة، ومن هنا فان المؤسسات التدريبية قد تجمع الحاجات الفردية وحاجات المجموعات وتصمم برامج تدريبية وفق الموارد المتاحة للتوفيق بين حاجات الأفراد والمجموع من جهة، وحاجات المنظمة ككل من جهة أخرى وكذلك فان المسؤولين في الإدارة التدريبية قد يجدون الحاجات التدريبية لمعالجة مشكلات تتعلق بالمنظومة ككل مثل ثقافة، وقيم وتقاليد المنظمة، وعلاقتهم الإنسانية، وأساليب الاتصالات واتخاذ القرار بها، وبالتالي يصممون برامج تدريبية تعالج تلك المشكلات.

4 مستوى الأقاليم: وهنا يجري تحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع مؤسسي من عدة أقطار يضمهم إقليم جغرافي واحد يجمع بين أقطاره خصائص ثقافية أو سياسية أو اقتصادية مشتركة.

5 مستوى العالم (المستوى الدولي): نتيجة لتشابك العالم وترابط أجزائه بسبب ثورة المواصلات والاتصالات، ونشوء أسواق عالمية، فإنه قد تحددت الاحتياجات لفئة معينة من المسؤولين أو لمعالجة مشكلات ذات طابع دولي. وقد تسهم المنظمات الدولية إسهاماً واضحاً في مثل تلك العملية.

إن تناول الاحتياجات التدريبية أياً كانت مداخلة، فانه ينصب على كيفية التوصل بصورة موضوعية ودقيقة إلى حجم الاحتياجات التدريبية المطلوبة ونوعها. لأن الاحتياجات التدريبية تمثل العنصر الرئيسي والهيكلية في صناعة التدريب حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية في المنظمات، حيث أن أي خلل في الاحتياجات التدريبية سيطيح بجميع الجهود التي تبذلها المنظمات من اجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءات العاملين بها.

¹ زهرة ساعد قرمش، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، السنة الجامعية 2006-2007، ص 57.

ثالثا: أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية

تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها لتحديد الاحتياجات التدريبية، وفما يلي سنعرض الأكثر شيوعا منها:¹

- **الملاحظة:** وتتم من خلال ملاحظة الرئيس المباشر للعاملين من خلال تعامله معهم أو من خلال التحول بين مكاتبهم للوقوف على مشاكل العمل وأسلوب أداء كل منهم، ويمكن من خلاله التمييز بين الموظف الفعال وغير الفعال والتعرف أيضا على مصادر مشكلات العمل.
 - **المقابلة الشخصية:** وقد تكون رسمية أو غير رسمية، وتتم بين الرئيس المرؤوس ومن خلالها يمكن التعرف على أهم مشكلات العمل أو مجالات التطوير المطلوبة.
 - **المنافشات الجماعية:** وقد تتم بين الرئيس وعدد من المرؤوسين مثلا في قسم معين، أو بين مستوى إداري معين (رؤساء، أقسام أو مديري إدارات) وغيرها.
 - **اللجان الاستشارية:** تجتمع اللجان التي تمثل كل المستويات الإدارية (المستوي الإشرافي، مستوى الإدارة الوسطى ومستوى الإدارة العليا)، أو التخصصات الوظيفية (التسويق، المبيعات نظم المعلومات الإدارية و الإنتاج، وغيرها)، والمستويات التنظيمية (العمال والمشرفين والاستشاريين) لتحديد ومناقشة الاحتياجات وترتيب أولوياتها، وقد تأخذ اللجان شكلا آخر حيث يمكن تشكيلها من مجموعة من الخبراء من الخارج المؤسسة لتقوم بالمهام نفسها، وفي كلتا الحالتين تقدم اللجان توصيات ولا تتخذ قرارات.
- بالإضافة إلى:

- **تقييم الأداء:** يمكن أن تتوفر المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال تقييم الأداء أساسا يمكن الاعتماد عليه في تحديد الاحتياجات حيث يتضمن أي تقييم للأداء ملاحظات تتعلق باحتياجات التدريب وتحدد النظم الجيدة الفجوات أو الانحرافات بين الأداء الحالي ومستوي الأداء المطلوب.
- **وثائق وسجلات الأداء:** تعتبر مراجعة وتحليل المتوفر لدى المؤسسة من تقارير وسجلات ووثائق أخرى التي تكشف مستوى الأداء للمهام أساسا مفيدا لتحديد الاحتياجات التدريبية، فسجلات الغياب والحوادث وشكاوي العملاء وأخطاء العاملين واقتراحاتهم، الوقت الضائع، عدد العاملين الذين سيتم ترقيتهم، وغيرها تعتبر كلها مفيدة في تحديد احتياجات التدريب.
- **اختبارات المهارات:** يمكن إعداد وتطبيق اختبارات المهارات أو الكفاءة لتوفير بيانات خاصة باحتياجات التدريب، لجميع العاملين علي اختلاف مستوياتهم، وتكشف هذه الاختبارات عن نقص المهارات بما في ذلك المهارات العقلية مثل مهارة صنع القرار ن إلي جانب كشفها لنقص المهارات الوظيفية، وتساعد على اختبارات المهارات على حذف أو تجنب التدريب غير

¹ صالح قريشي محمد، تقييم فاعلية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير سنة 2005، كلية العلوم الاقتصادية و علوم

التسيير، جامعة منتوري قسنطينة-الجزائر، ص 83-84

الضروري (بمعنى التدريب على المهارات التي تم تعلمها من قبل) وبالرغم من أن هذه المهارات من الممكن أن تكون دقيقة بالإضافة إلى توفيرها لأساس قوي لصنع قرارات التدريب إلا أنها تكون مكلفة.

■ **الاستبيان:** يعتبر إعداد الاستبيان وتطبيقه على كل العاملين أو عينات مختارة منهم من الوسائل الشائعة الاستخدام في جمع البيانات عن احتياجات التدريب.

وتحتوي معظم الاستبيانات على عدد من المهارات أو أوجه السلوك الخاصة بالعمل وقد يطلب من المستجوبين أن يقيموا أنفسهم، أو يقيموا مدى كفاءتهم الحالية في أداء الوظائف، كما توجد نماذج أخرى للاستبيان يتم ملؤها بواسطة المشرفين بالنسبة أكلم رؤوس.

ومن أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية نجد أيضا:¹

- **رأي الموارد البشرية:** فالشخص نفسه ادري في معرفة وتحديد نقاط الضعف لديه، وهذا الأسلوب جيد وممتاز لكنه يحتاج لوجود وعي لدى الموارد البشرية، للإفصاح عن حاجاتها، لذا يتوجب في هذا المجال توعية الموارد البشرية بأن تطوير وتحسين أدائها هو لمصلحتها ومصلحة المؤسسة
- **رضا العملاء:** يمثل رضا العملاء مرآة تعكس مستوى أداء المؤسسة ككل، فرضاهم يعني أن ما يقدم من منتجات تلي حاجتهم وتوقعاتهم، وبالتالي يعد هذا الرضا مؤشرا على أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

رابعا: صعوبات تدريب الموارد البشرية

توجد جملة من المشكلات والمعوقات التي تقف كحاجز أمام تحقيق التدريب، وتحول دون تنفيذ برامجه، مما يعرقل في النهاية حركة التطوير والتنمية للموارد البشرية، ومن بين هذه المشاكل أو الصعوبات نجد:²

- الاعتقاد السائد بين العاملين، حيث يتخوف بعضهم من صغار الموظفين من تفوقهم إذ بازدياد معلوماتهم ومهاراتهم يهدد وظائفهم، لذا يجهضون البرامج التدريبية في مهدها.
- كما يرى العاملون بأن الدورات التدريبية تعني أو تدل على عدم قدرتهم على القيام بأعمالهم، وبالتالي فهذا الفهم الضيق يؤثر على التدريب والدور الذي جاء لأجله.
- نقص مراكز التدريب والميزانية المخصصة له.
- قلة الوسائل التدريبية الحديثة، وطغيان الأساليب التقليدية.
- غموض الأهداف التدريبية من البرامج المحددة للتدريب.
- قلة التأطير خاصة لدى المدربين.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، المرشد إلى توصيف الوظائف، العربية للتنمية الادارية (إدارة البحوث و الدراسات)، 1990، ص68

² عبد الحميد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص154 .

- ضرورة ملائمة موضوعات التدريب مع الاحتياجات التدريبية للعاملين ، واختيار المدربين الأكفاء القادرين على إنجاز الأهداف التدريبية .
- ضرورة اقتناع الإدارة والمتدربين بأهمية التدريب وفوائده. رغم هذه العوائق إلا أن ما يمكن قوله، هو أن التدريب يعد أحد الركائز الأساسية التي يجب أن تضعها السياسة التنظيمية لأي مؤسسة صوب أعينها وضمن أهم أنشطتها الإستراتيجية.

المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي

البرنامج التدريبي هو جهد تبذله المؤسسة لإعطاء الفرص للموظف لاكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالعمل، وتشمل عملية تصميم البرامج التدريبية العناصر التالية:¹

1. تحديد أهداف البرنامج التعليمية أو السلوكية المرغوب في الوصول إليها، فالأهداف هي نتائج مقررة مسبقاً وتوضح المرغوب أحدثه من تغيرات في أداء الفرد أو اتجاهاته؛
 2. وضع المنهج التدريبي الذي سوف يغطيه البرنامج التدريبي . والمقصود بالبرنامج التدريبي المواضيع التي سيتم التدريب عليها، حيث تحدد في ضوء الاحتياجات التدريبية؛
 3. تجهيز المادة التدريبية كالمحاضرات وتقارير المؤتمرات والحالات الدراسية؛
 4. اختيار أسلوب التدريب المناسب سواء كان من خلال المحاضرات أو الندوات أو حلقات للبحث أو غيرها؛
- إن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدة عوامل من أهمها:

- الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه
 - طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب
 - المستوي الوظيفي للفرد
 - المادة التدريبية
 - فترة التدريب
 - التكاليف وعدد المتدربين
 - مستوي العمق والشمول في عرض المعلومات
 - الخلفية السابقة للمشاركين
 - المدربون المتاحون ، وذلك فيما يتعلق بمؤهلاتهم وخبراتهم.
5. اختيار المدربين المتخصصين فالمدرب هو الشخص الذي يقوم بتوجيه وإرشاد المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجيدة
 6. توفير مساعدات الإيضاح السمعية والبصرية المناسبة والتأكد من صلاحيتها للاستعمال

¹ خضير كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، عمان دار المسيرة، 2007ص.132

7. تحديد مكان التدريب والذي قد يكون داخل المنظمة أو خارجها وبشكل عام فإن تحديد المكان الملائم للبرنامج التدريبي

يعتمد على عدة عوامل أهمها:

أ. عدد المتدربين

ب. مدى توفر الإمكانيات المالية لدى المؤسسة

ج. مدى توفر الإمكانيات البشرية والمادية الأخرى لدى المؤسسة من حيث المدربين والمساعدات السمعية

والبصرية وغيرها

8. تحديد فترة البرنامج التدريبي وأوقاته

9. تقدير تكلفة التدريب والتي تشمل نوعين من التكاليف:

أ. التكاليف المباشرة كمكافأة المدربين، إيجار مكان التدريب، تكاليف السفر والإقامة،

ب. التكاليف غير المباشرة، كمرتبات موظفي وحدة التدريب ومصاريف الماء والكهرباء

المطلب الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية

وهو يمثل التطبيق العملي لمل تم سابقا، حيث تتحدد عملية التنفيذ في ضوء معطيات ومحتويات البرنامج ذاته وأهدافه

سلوكه وتتضمن مواقف وإجراءات تعليمية تدريبية تهدف إلى تطوير معارف ومهارات وقيم سلوكية وتوسيعها لدى المتدرب، و

تتأثر عملية التنفيذ بمجموعة من العوامل منها:¹

- التوقيتات: موعد بدء البرنامج وتوزيع الزمن المخصص على المواد التدريبية.
- المكان والمستلزمات الأخرى.
- الإشراف من قبل مختصين علميين ومن قبل جهاز إداري قادر على تنظيم التدريب وتوفير المستلزمات الضرورية.
- قيام المدرب بدوره بوصفه عاملا أساسيا في نجاح عملية التنفيذ.

بذلك نرى أن هذه الخطوة هي التطبيق العملي لمل تم التحضير له، ونجاح البرنامج التدريبي يتوقف على التنفيذ السليم

والعملي لخطوات العمل التدريبي من خلال نقل معلومات المواد التدريبية إلى المتدرب وصولا إلى تحقيق غاية البرنامج التدريبي وهو

سد تلك الفجوة في معلومات المتدربين وبعد تنفيذ البرنامج تأتي مرحلة تقييمه وهذا ما سنعالجه في المطلب الموالي

المطلب الرابع: تقييم البرنامج التدريبي

إن تقييم فعالية البرامج التدريبية الآن أكثر من أي وقت مضى ضرورة واضحة وحتمية ع لى أي منظمة بحث لا يمكن

القيام "بالتدريب من أجل التويب"، ببساطة عملية التدريب تستغرق وقتا، والاستثمار للأجهزة أكثر، فمن المهم أن معرفة أو تحديد

العائد على من التدريب للتأكد من ربحته .

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2005، ص 31.

أولاً: مفهوم تقييم التدريب

تعددت التعريفات حول هذا المفهوم وسوف نكتفي بالإشارة إلى أهم التعريفات: حيث يقول كيرك باتريك Kirk أن التقييم هو عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة و الضعف فيه¹

ويعرف التقييم كذلك على أنه عملية تحديد ما تم تحقيقه من تقدم من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعية ضمن مدة زمنية محددة وبتكاليف مقبولة.

أما المتابعة فهي العملية المستمرة لمراقبة تنفيذ النشاط التدريبي وضمان أن التنفيذ يتم طبقاً للمخطط من حيث (المشاركون، المدربون ، العملية التدريبية بمحتوياتها) وتهدف إلى تدخل السريع وفي الوقت المناسب بهدف تعديل المسار وتقليل الأخطار.

كما تعرف أيضاً بأنها عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة بدون انحراف لتحقيق الهدف النهائي مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف وقد يكون التدخل أحياناً للتعديل والتطوير في الإجراءات التنفيذية.

والمهمة الأساسية لعملية المتابعة هي تجميع البيانات والمؤشرات والإحصائيات التي تعتبر أساساً لعملية التقييم، أي أن عملية المتابعة تحدم عملية التقييم فهما عمليتان متلازمتان تهدفان أساساً إلى الارتقاء بالتدريب وتطويره حتى يمكن أن تتحقق الكفاءة التدريبية.

ثانياً: طرق تقييم التدريب

تتعدد وتنوع الطرق المستخدمة في عمليات تقييم التدريب، وسنأتي على ذكر أهمها:²

- I. الاستقصاءات والاختبارات: يدور المخل الأول حول توزيع استقصاء على المتدربين عند نهاية البرنامج التدريبي، وذلك بغرض معرفة آراءهم حول فائدة هذا البرنامج وأهم المشاكل التي واجهتهم، أما عن المدخل الثاني فإنه يقوم على أساس قياس المعرفة والمهارة التي اكتسبها المتدرب وذلك من خلال إجراء اختبار عند بداية البرنامج وآخر عند نهايته.
- II. مؤشرات الأداء: من المدخل الجيدة في قياس أهمية التدريب استخدام مؤشرات مختلفة لأداء العمل ومقارنتها قبل وبعد انتهاء البرنامج، وقد تتم المقارنة على أساس معايير موضوعية سلفاً تتم مقارنتها بنتائج الأداء بعد انتهاء البرنامج التدريب ، ولكن

¹ Kirkpatrick, D. (1998). Evaluating Training Programs: The four levels, 2nd edition, San Francisco: Berrett-Koehler. P 56

² فطيس خضر العرنجي، تحليل و تقييم البرامج التدريبية-دراسة تطبيقية على قسم الدعم النفسي الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية IMC، رسالة ماجستير 2004، كلية العلوم الاقتصادية و الادارية، دمشق-سوريا، ص66-67

هذا المدخل يتضمن قصورا أساسيا يتمثل في أنه لا تكون لدينا معرفة عما إذا كان نشاط التدريب قد أحدث تحسنا في مؤشر الأداء أم أن هذا التحسن تم التوصل إليه كنتيجة تفاعل عوامل أخرى؟

III. قياس الأداء: يكشف تقييم الأداء المهمات التي لم يستطع المتدرب إنجازها، وبين الأسباب التي أدت إلى عدم الإنجاز ويتقرر بعد ذلك إذا كان المتدربون بحاجة إلى مزيد من التدريب.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يبين معلومات معينة ودقيقة عن واجبات الوظائف والأداء والارتباط الوثيق فيما بينهما. كما أنه لا يخلو من السلبيات منها:

❖ يحتاج إلى وقت طويل لتنفيذه.

❖ يصعب تنفيذه لأنه يحتاج إلى أشخاص لهم مهارات في تحليل الوظائف.

❖ يصعب على المتدرب تقبل مناقشة النقاط السلبية لديه.

IV. السلاسل الزمنية: في ظل هذه الطريقة يتم تجميع النتائج قبل وبعد التدريب على فترات دورية، ومن مزايا هذا الأسلوب إمكانية تحليل مدى استقرار عائد التدريب عبر الوقت، وعادة ما تستخدم هذه الطريقة بالنسبة للبرامج التي تركز على تحسين نتائج يمكن ملاحظتها مثل المعدلات الحوادث، الإنتاجية، الغياب والتي تختلف بمرور الوقت.

V. المقبلات الشخصية: بهدف استطلاع الآراء عن قيمة وفائدة البرنامج التدريبي.

VI. الحفل الختامي الخاص بالتقييم: ويتم عقب انتهاء البرنامج مباشرة ويشترك فيه المشرفون على تنفيذ البرنامج والمدربون والمتدربون وذلك لتقييم ما تم إنجازه أثناء البرنامج ومعرفة آراء المشتركين فيه من ناحية المعوقات إن وجدت، وللتوصل إلى تعديلات التي يمكن إدخالها على المادة التعليمية، وكذلك تطوير وتعديل أساليب التدريب بما يحقق الفعالية المطلوبة، وبصفة عامة لا توجد طريقة تقييم مثلي، لكن مدي ملائمة الطريقة في ضوء مجموعة من الاعتبارات أهمها:

- حجم البرنامج التدريبي.
- الغرض من التدريب.
- الآثار المترتبة على عدم فعالية البرنامج.
- مدى الحاجة لسرعة الحصول على النتائج

ثالثا: أهمية تقييم البرنامج التدريبي

تهدف أهمية المتابعة وتقييم التدريب إلى:¹

- ✓ الوقوف على مدى تحقيق الأهداف التدريبية والمتمثلة في تعزيز التعلم، ونقل أثره إلى الوظيفة أو العمل.
- ✓ مدى تحقيق البرامج التدريبية للنتائج المتوقعة منها.

¹ رضا السيد، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية، (القاهرة، الشركة العربية للتسويق والتوريدات،) 2007، ص 79-80.

✓ دراسة وتحليل الجهود التدريبية المختلفة ومدى تناسبها مع أهداف المؤسسة بالإضافة إلى:

- الوقوف على درجة فعالية وملائمة الأساليب التدريبية المعتمدة .
- تحديد درجة كفاءة المدربين ومدى نجاحهم في أداء أدوارهم.
- الوقوف على نقاط القوة في البرامج التدريبية لتدعيمها ونقاط القوة لتفاديها.
- تحديد الجوانب السلبية التي تواجه عملية تنفيذ البرنامج التدريبية ، والعمل على تفاديها لضمان تحقيق الأهداف مستقبلا.

رابعا: مداخل تقييم التدريب

هنالك العديد من النماذج في تقييم التدريب وأهمها:¹

نموذج كريك باترك: وهو أكثر المداخل شيوعا وانتشارا ، حيث يمكن الاعتماد عليه كأساس لتحديد طبيعة المعلومات

اللازم جمعها تمهيدا لعملية التقييم وحدد لنا من خلاله 4 مستويات رئيسة للتقييم ، وأورد لكل منها سؤال يحتاج الى التقييم وجاء ذلك كما يلي:

-تقييم ردة الفعل: ← هل سعد المشاركون بالبرنامج؟

-تقييم التعلم: ← هل تعلم المشاركون من البرنامج؟

-تقييم السلوك: ← هل عدل المشاركون سلوكهم طبقا لما تعلموه؟

-تقييم النتائج: ← هل أثر تعديلهم للسلوك إيجابيا على نتائج عملهم؟

مدخل كيرو CIRO: وهي الأحرف الأولى من الكلمات الأربع لتلك المستويات وهي كما يلي:

- تقييم السياق
- تقييم المدخلات
- تقييم ردود الأفعال
- تقييم النتائج.

أ. **تقييم السياق:** ويتضمن الحصول على استخدام معلومات عن الوضع العملي (البيئة المحيطة) لتقدير النواحي التدريبية

المطلوبة لتقدير ما إذا كانت هنالك حاجة للتدريب، وهنا يتم تقييم ثلاثة أنواع من الأهداف وهي :

- ✓ **الأهداف النهائية:** أوجه القصور المعينة بالمؤسسة التي سيتغلب عليها أو يحد منها البرنامج .
- ✓ **الأهداف المتوسطة:** التغيرات في سلوك الموظفين في العمل اللازم لتحقيق الأهداف النهائية .

¹ محمد بن ناصر البيشي ، مداخل وأساليب قياس أثر التدريب، تم الاطلاع عليه بتاريخ 08/10/2010 نقلا عن/.../hasdl.kau.edu.sa

✓ الأهداف الفورية : المعارف الجديدة والمهارات أو وجهات النظر التي ينبغي للعاملين اكتسابها لتغيير سلوكهم حسب المطلوب للوصول إلى الأهداف المتوسطة.

ب. تقييم المدخلات : يسمح تقييم المدخلات من الحصول على واستخدام معلومات عن الموارد التدريب للخيار بين المدخلات البديلة إلى برنامج تنمية الموارد البشرية ويتضمن هذا النوع من التقييم تحليل الموارد المتاحة وتحديد إمكانية نشرها حتى تكون أمامنا فرصة كبيرة لإحراز الأهداف المطلوبة ، وقد تحد بعض العوامل مثل الميزانية ومتطلبات الأداء من الخيارات المتاحة. ومن الأسئلة التي ترتبط بهذا التقييم :

ما هي المميزات المرتبطة بالطرق المختلفة لتنمية الموارد البشرية ؟

هل من المفيد للمؤسسات الخارجية أن تلعب دورا فعالا في تنفيذ البرنامج؟

هل من المفروض تطوير البرنامج مع المواد الداخلية؟.

هل ينبغي للمؤسسات الشريكة أن تشترك في البرنامج ؟

ما هي النتائج التي تم إحرازها عند تنفيذ برنامج مماثل في الماضي؟

ج. تقييم ردود الأفعال : يشمل ذلك الحصول على واستخدام معلومات عن ردود أفعال المشاركين لتطوير عملية تنمية الموارد البشرية، كما يقوم بعض المدربين بعمل محاولة لاكتشاف آراء المشاركين في البرنامج في نهاية الدورة ، وفي تقييمات المتابعة . والصفة المميزة لهذا النوع من التقييم هي أنه يعتمد على تقارير المشاركين الذاتية، وليس هناك شك في آراء المشاركين يمكن أن تكون مساعدة ومفيدة جدا إذا تم جمعها بأسلوب منظم.

د. تقييم النتائج : يشمل ذلك الحصول على واستخدام معلومات النتائج (مخرجات) برنامج تنمية الموارد البشرية لتطوير

البرامج المستقبلية، وهذا أهم جزء في عملية التقييم.

وإذا ما أردنا الاستفادة من تقييم المخرجات فلا بد من الإعداد الجيد قبل بدء البرنامج التدريبي ، 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 التالية.

مدخل باركر: قسمها إلى 4 أنواع رئيسة هي كما يلي :

أداء العمل، أداء المجموعة، رضا المشارك، كمية المعرفة التي اكتسبها المشارك، وبالرغم من التشابه بينه وبين أسلوب باتريك إلا أن هنالك بعض الاختلافات ستظهر في التفصيل:

أ. أداء العمل: هو تقييم مدى تقدم الأشخاص في العمل وتحديد مدى مساهمة البرنامج في تطوير الأداء ، ويأتي التقييم في القياسات الموضوعية لأداء العمل بما في ذلك تاريخ العمل ،نوعيته، التوقيت ،توفير النفقات بالإضافة إلى تغيرات القابلة للملاحظة في السلوك بموقع العمل والتي تشير إلى حدوث تحسن بالأداء.

ب. أداء المجموعة: وهو يحدد تأثير البرنامج على مجموعة ما يعمل المشاركون من خلالها أو تأثير المحتمل للبرنامج على المؤسسة ككل ويفضل بالنسبة لهذا التقييم يفضل جمع بيانات ما قبل وما بعد المقارنة والتطورات التي طرأت ومحاوله عزل تأثير المتغيرات الأخرى.

ج. رضا المشاركين: وهو يحدد مدى رضا المشاركين عن البرنامج ويشمل ذلك محتويات البرنامج ، طرق التدريب ووجهة نظرهم تجاه ما تعلموه، وفيه تستخدم عادة استمارات استطلاع الرأي التي توزع في نهاية الدورة التدريبية والمقابلات مع المشاركين .

د. المعارف التي تحصل عليها المشاركين: يقرر هذا النوع من التقييم نوعية الحقائق والأساليب أو مهارات التي أستوعبها المشاركون، ويفضل فيه إجراء اختبارات للمعلومات قبل وبعد الدورة التدريبية لقياس مقدار المعارف والمعلومات التي تم اكتسابها

مدخل دراسة الهواتف الأمريكية: صدر فيه أربعة مستويات بجمع المعلومات اللازمة للتقييم وهي كما يلي :

مخرجات ردود الأفعال، مخرجات القدرة، مخرجات التطبيق، مخرجات القيمة .

أ. مخرجات ردود الأفعال يمثل آراء المشاركين في البرنامج ككل أو في محتوياته التفصيلي ة مثل العدة، المواد طرق التدريس...الخ.

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

ج. مخرجات التطبيق يتضمن ما يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجونه في البيئة الطبيعية الواقعية التي من أجلها أعد لهم البرنامج.

د. مخرجات القيمة: تعد أكثر النتائج أهمية لأنها توضح قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه ويمثل هذا النتاج إلى أي مدى إستفادت المؤسسة من التدريب أحيان في الاعتبار الأموال والوقت والجهد والموارد المستثمرة .

نموذج بروفلس التفارقي: **provas.discrepany**

يجمع بين التقييم ونظرية منحنى النظم يتكون من أربع مكونات وهي:

- تحديد المعايير القياسية للبرنامج .

- تحديد الانجازات على البرنامج .
 - مقارنة الانجازات بالمعايير القياسية .
 - تحديد ما إذا كانت هنالك فجوة بين المعايير والانجازات من أجل تعديل الانجازات أو المعايير البرنامج .
- هذه المداخل الرئيسة التي يتضمنها الفكر الإداري كأساليب مرشدة لجمع البيانات اللازمة لعملية التقييم وجمعها لا يخرج عن التعامل مع العملية التدريبية باعتبارها نضام متكامل له مدخلات ومخرجات.

خامسا: مراحل عملية تقييم العملية التدريبية

لمرحلة عملية التقييم التدريب ثلاث مراحل رئيسة وهي:¹

أولاً: مرحلة ما قبل التدريب

تتمثل هذه المرحلة في تقييم الخطوتين السابقتين للعملية التدريبية ونعني بمما الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي ، من خلال هذه المرحلة يتم تقييم الاحتياج التدريبي للمؤسسة وللوظيفة وللمتدرب، وهنا يقوم أخصائي التدريب أو مدير التدريب بإخضاع تحديد الاحتياج التدريبي إلي معايير عملية وتطبيقية للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب ومن ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات ونشاطات المؤسسة والتنبؤ بعوائد التدريب علي المؤسسة والوظيفة والموظف كذلك يتم من خلال هذه المرحلة اختيار البرنامج المناسب ، كما يتم استطلاع آراء المتدربين ورؤسائهم حول الموضوعات والأهداف والنتائج المتوقعة من عقد البرنامج.

ثانياً: أثناء تنفيذ التدريب

قد يقوم الشخص المسؤول بحضور بعض أجزاء التدريب وملاحظة تفاعل المتدربين مع المتدرب ومدى حماسهم للتدريب ، مدي مناسبة المكان والأدوات المساعدة ، تقييم أداء وقدرات المتدرب ، هذه الطريقة تتميز بأنها طريقة مباشرة وتمكننا من ملاحظة أشياء كثيرة ولكنها تحتاج لخبرة من مقيم التدريب ، وقد يكون من الصعب تقييم كل شيء بهذا الأسلوب خاصة إذا كان الموضوع التدريب متخصص جدا ومقيم التدريب ليس على دراية به .

ثالثاً: تقييم التدريب بعد انتهائه

تهدف هذه المرحلة من التقييم إلى قياس مدى ما حققته البرامج التدريبية من تلبية الاحتياجات التدريبية المصممة من أجلها ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف خطة التدريب ككل ، وتجري هذه العملية عقب الانتهاء من تنفيذ البرنامج مباشرة .

¹ عبد المحسن الفاتح اللحيدي، تقييم البرامج التدريبية، ندوة حول آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية

وترتكز هذه المرحلة على نوعين من التقييم وهما :

- 1 **تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج:** حيث يتم استقصاء آرائهم عن جميع مراحل وخطوات البرنامج التدريبي من أهدافه ، موضوعاته ، وسائله، الطرق المستخدمة في التدريب ، وقت البرنامج ومدته ، قاعات التدريب ، قدرات المدرب والغرض من ذلك هو قياس وتقدير قيمة جهود القائمين بعملية التدريب ، بهدف معرفة عوامل القوة لتطويرها وعوامل الضعف لتفاديها.
- 2 **تقييم أثر التدريب:** تأتي أهمية تقييم أثر التدريب من أن هدف التدريب في النهاية هو رفع كفاءة العاملين، وبالتالي زيادة وتطوير مخرجات المؤسسة لهذا فإن معرفة نتائج التدريب التطبيقية في ميدان العمل ونقل المهارات والمعارف المكتسبة والمطورة خلال البرنامج التدريبي من أهم أولويات المسؤولين عن التدريب.

خلاصة الفصل الأول

رأينا في هذا الفصل أن التدريب عملية مستمرة يحتاج إليها جميع العاملين في المؤسسة، فهو لا يقتصر على موظف دون آخر، أو وظيفة دون أخرى، و يتقاسم فوائده كل من المؤسسة والعاملين وحتى المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة.

إذ أصبح ينظر للتدريب على أنه عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة له مدخلاته، عملياته ومخرجاته، وتعمل ضمن نظام و إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة. وتتكون إستراتيجية التدريب من مجموعة مخططة من البرامج تهدف إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة، وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد. وفي الوقت نفسه تسعى المؤسسة لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنهم.

وحتى يتحقق كل هذا يجب أن يخضع التدريب إلى تصميم محكم بدءاً من تحديد الاحتياجات التدريبية التي تحدّد في ضوء احتياجات المؤسسة، واحتياجات الوظيفة والفرد، وتحدّد بعدة أساليب منها الملاحظة، المقابلات الشخصية، تقييم الأداء.... الخ، ثم تأتي مرحلة التصميم البرنامج التدريبي، حيث يتم صياغة أهداف البرنامج وتحديد محتواه من حيث الموضوعات، الأنشطة والفعاليات، وتشخيص الأساليب التدريبية لتنفيذه، وتحديد مختلف المستلزمات حتى تتم عملية التنفيذ، ليتم في الأخير تقييم مدى فعالية البرنامج وتحقيقه لمختلف الأهداف التي سطر لأجلها اعتماداً على مجموعة من الطرق والنماذج مثل الاختبارات والاستقصاءات وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الثاني حيث ركزنا على نموذج كيرك باتريك الذي يعتمد على ردود أفعال المشاركين وسلوكياتهم ومدى تعلمهم لمحتوى البرنامج وكذا النتائج التنظيمية، وفي ضوء كل هذا يجب أن يبنى التدريب وفق مجموعة من المبادئ والأسس، حتى يحقق الفوائد المتوخاة منه.

ولربط التأصيل النظري لمفاهيم الدراسة الحالية بالواقع، سيأتي الفصل الثاني لمحاولة الإجابة على التساؤلات البحثية المطروحة في المقدمة الدراسة، بالتطبيق على مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة مطاحن الحظنة كنموذج لمؤسسات التي تعتمد على تقييم البرامج التدريبية.

الفصل الثاني

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم المتعلقة بالتدريب ،حان الوقت للولوج إلى الدراسة الميدانية والتي تسمح لا محالة بالتأكد من الفرضيات التي وضعت في مستهل الدراسة وللوقوف على حقيقة ما يحدث في مؤسساتنا،حيث أجرى العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين اكتساب العامل لمعارف جديدة وتأثيرها على زيادة أدائه،فإننا في هذه الدراسة سنحاول اكتشاف نقاط وجوانب الضعف في إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها.

وسيتم في هذا الفصل تقديم وصف مفصل للمنهجية والإجراءات المتبعة في إنجاز الدراسة ، بهدف الاطلاع على الواقع الحقيقي لإدارة العملية التدريبية وبالأخص عملية التقييم والدور الفعال الذي تلعبه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين،وعليه سيتم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

❖ المبحث الأول: الإطار العام للدراسة الميدانية

❖ المبحث الثاني: اقتراح تطبيق نموذج كيرك باتريك لتقييم فاعلية البرامج التدريبية

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة الميدانية

يحتاج البحث العلمي إلى عدة أساليب وطرق لكي يصل إلى الهدف المبتغى ، من بينها المنهج الذي يستعين به الباحث والذي يقوده ويوضح له معالم الطريق ، وكذا اختبار مجتمع وعينة البحث التي تناسب وبمخه ، أي دراسة لن تستطيع التوصل إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للتوصل إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يتضمن دقة النتائج وهذا ما يصطلح عليه بالمنهج.

اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الكمي مع إجراء عدد قليل من المقابلات مع إدارة هذه المؤسسات وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان ، وتمت الدراسة الميدانية على مؤسستين بولاية المسيلة مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة مطاحن الحظنة وذلك من أجل اختبار الفرضيات ، وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين ، الأول سيتناول مجتمع وعينة الدراسة أما الثاني فسيكون حول خطوات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: التعريف بالمؤسستين محل الدراسة

سنترك في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسات التي قمنا بإجراء الدراسة الميدانية بها من خلال إلقاء نبرة عنها وهيكلها التنظيمي.

أولاً: مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة المسيلة-

أ. نهضة عن شركة اتصالات الجزائر

نتيجة لجملة الإصلاحات التي عرفها قطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال سنة 1999، وفي ظل التعامل مع الاقتصاد الحر والمنافسة واستعداد الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ومواكبة التطورات العالمية المتجهة نحو تحرير الأسواق وفتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي في جميع الميادين بما في ذلك قطاع الاتصالات، نص القرار 2000/03 المؤرخ في 5 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر ، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد ، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي أصبحت مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ، وكان الفاتح من جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر ، إذا أصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية برأس مال اجتماعي قدره مئة مليون دينار جزائري ، وأصبح المجمع مجبراً على إثبات وجوده في سوق تتميزه المنافسة الحادة البقاء فيه للأجدر ، خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة ، وكان له ثلاث أهداف رئيسية هي الجودة ، الفعالية والتنوعية في الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، حيث عمد مجمع اتصالات الجزائر على تطوير خدماته وجعلها تسير التطورات الحاصلة في السوق الدولية ، وهذا بإعادة

عصرنة الشبكة الوطنية للاتصالات ، إدخال مكثف للتكنولوجيات الجديدة ، تشغيل خدمات جديدة ، وسمح تسطير تلك الأهداف لمؤسسة اتصالات الجزائر ببقائه في الريادة وجعله المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.¹

ب. المديية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة

أنشئت المديية الولائية للاتصالات بالمسيلة عام 2003م ، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم ، وقد كانت تسمى في بداية 2003م بالوحدة العملية للاتصالات بغاية جوان 2010م أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية على المديرية العملية ، وأصبحت حاليا تابعة إلى المديرية العامة للاتصالات الجزائر بالجزائر العاصمة ، بعدما كانت في السابق كوحدة عملية تابعة للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بولاية سطيف ، والتي بدورها تتبع على المديرية العامة بالعاصمة .

1 - الهيكل التنظيمي:

من الشكل نلاحظ أن الهيكل التنظيمي يحتوي على عدة أقسام ومكاتب، فهناك ستة أقسام وهي:

☞ **قسم الوسائل:** ويحتوي على رئيس القسم، والذي يشرف على أربعة مصالح تتعلق بالشراء، والإمداد، والممتلكات ، والتسيير الخدمات الاجتماعية.

☞ **قسم المالية:** ويحتوي على رئيس القسم، والذي يشرف ثلاثة مصالح وهي مصلحة الميزانية والمحاسبة والخزينة، كما يتبع لرئيس القسم المحاسبين الموجودين على مستوى الوكالات التجارية الأربعة للاتصالات الجزائر في ولاية المسيلة.

☞ **القسم التقني:** يشرف عليه رئيس القسم، حيث يتأس هذا الأخير أربعة مصالح وثلاثة مكاتب ، والمصالح هي صيانة واستغلال الشبكة، صيانة واستغلال التجهيزات، ومصصلحة الهندسة والتخطيط، بالإضافة إلى مصلحة الانتشار والامتداد للشبكة؛ أما المكاتب فتتمثل في الهياكل القاعدية، ورئيس مشروع المراكز الهاتفية ذات التدفق السريع، ومكتب مراقبة ورشات العمل.

☞ **القسم التجاري:** يشرف عليه رئيس القسم الذي يتأس بدوره ثلاثة مصالح وهي العلاقات مع الزبائن والبيع ومصصلحة التحصيل؛ ويشرف أيضا رئيس القسم على كل الوكالات التجارية و مراكز الإنتاج

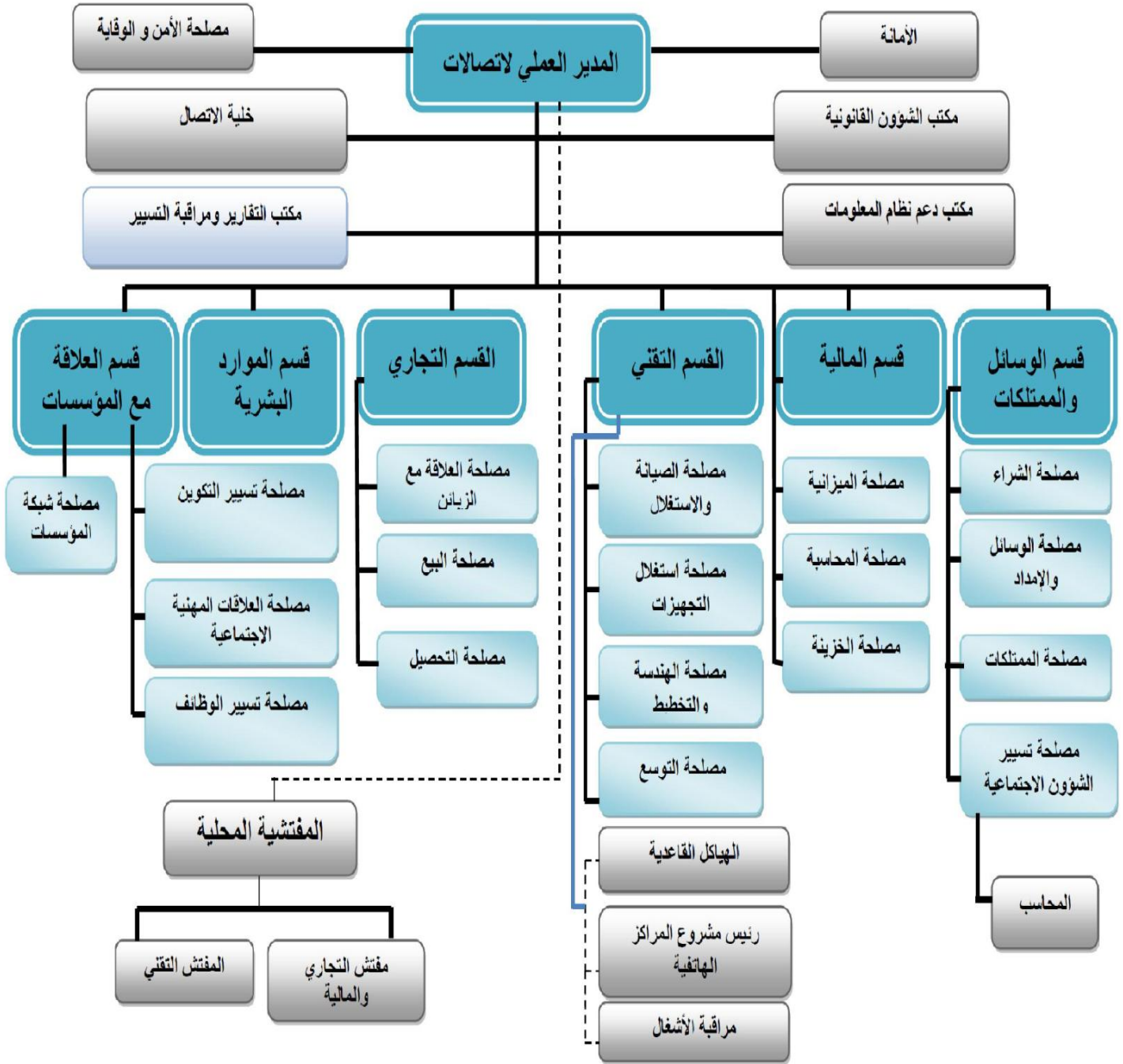
☞ **قسم العلاقة مع المؤسسات:** يشرف عليه رئيس القسم الذي تتبعه مصلحة شبكة المؤسسات.

☞ **قسم الموارد البشرية:** يشرف عليه رئيس القسم وتعمل تحت مسؤوليته ثلاثة مصالح وهي مصلحة تسيير التكوين، ومصصلحة العلاقات المهنية الاجتماعية، ومصصلحة تسيير الوظائف والمسار المهني

¹ ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر، اتصالات الجزائر، متاح على الموقع الإلكتروني :

http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations تم الاطلاع عليه يوم: 2020/03/03

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر : بالاعتماد على وثائق قسم الموارد البشرية للمؤسسة

ثانيا: مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

أ. لمحة تاريخية عن مؤسسة الصناعة والحبوب ومشتقاتها بسطيف

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن و أصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية و وضع وحدات أخرى في بعض المناطق ، ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف ، فقد أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم : 367/82 بتاريخ 27 نوفمبر 1982 إبتداء من 2 أبريل 1990 تحولت إلى شركة مساهمة في إطار الإصلاحات الاقتصادية رأسمها في 1997 قدر ب : 2.525.000.000 دج ، تمتلك المؤسسة عدة وحدات موزعة على عدة ولايات منها : (سطيف ، المسيلة ، برج بوعرييج ، بجاية ، بسكرة، ورقلة).

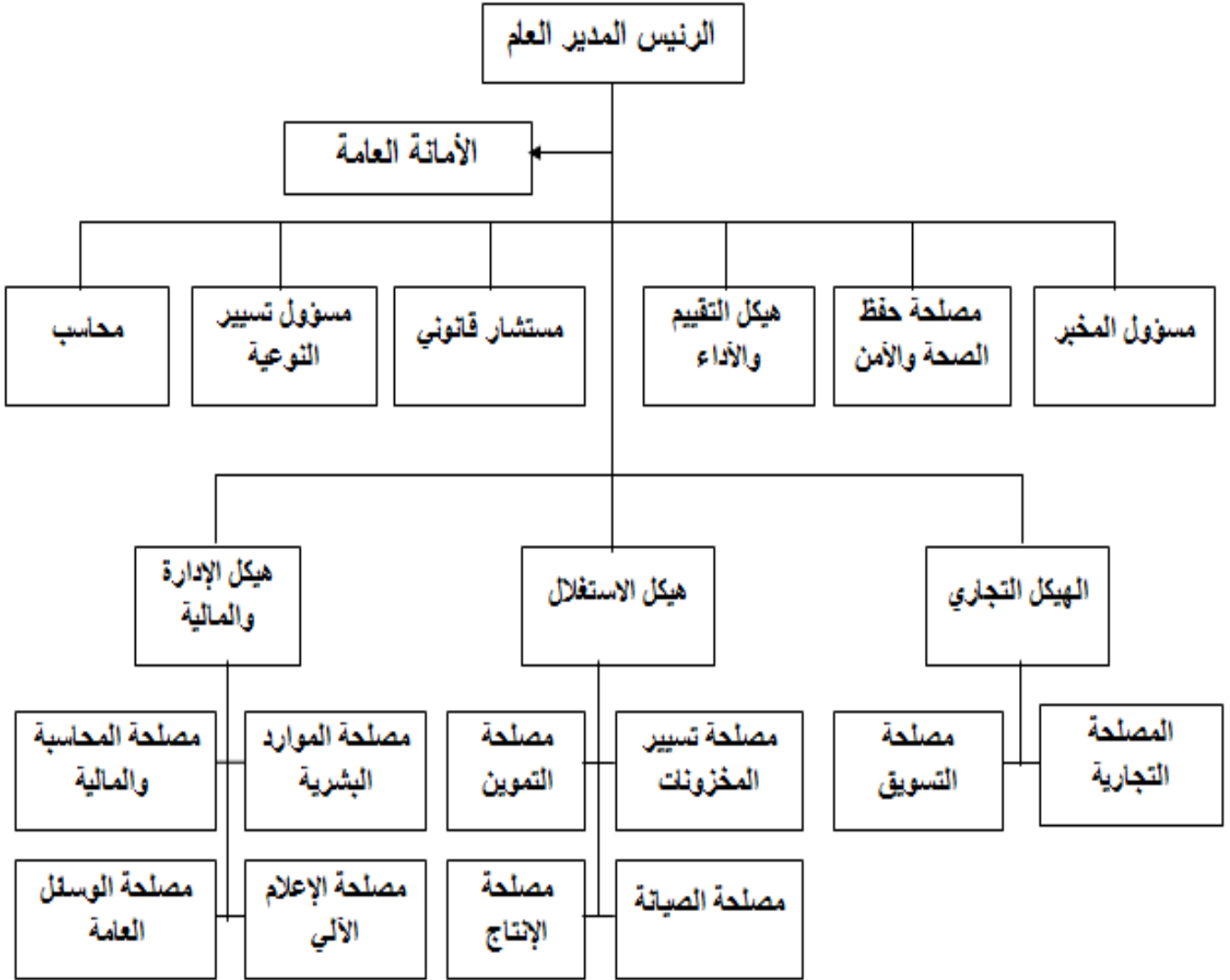
ب. نبذة عن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة التابع للشركة الفرعية حبوب قسنطينة المنتمية لمجمع الصناعات الغذائية اقروديف AGRODIV أما بالنسبة للنشاط الرئيسي هو تحويل الحبوب وإنتاج وتسويق مادتي السميد والفرينة ومشتقاتهما بداية النشاط كانت سنة 1981 ليتم بعدها إحداث مجموعة من التوسعات والتحديثات ابتداء من سنة 1993 إلى غاية سنة 1998 غير أن أهم تطوير شهدته المركب كان سنة 2015 في إطار اتفاقية تطوير الموقع بين مجلس مساهمة الدولة والمركز الوطني لتطوير الاستثمار andi أما طاقته الإنتاجية فتقدر ب 5500 قنطار يوميا وبسعة تخزين 125000 قنطار أما بالنسبة للمواد المنتجة فهي السميد الرفيع السميد العادي السميد الكامل السميد الثانوي الفرينة الممتازة و فرينة المخابر بالإضافة إلى مادة النخالة بأنواعها أما بالنسبة لشبكة التوزيع فيمتلك المركب 15 نقطة بيع تغطي العديد من بلديات ولاية المسيلة منها أيضا نقطة بيع ومركز توزيع على مستوى الجزائر العاصمة علما أن منتجات المركب تصل إلى العديد من ولايات الوطن من خلال مختلف المتعاملين الاقتصاديين.

ج. الهيكل التنظيمي :

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة



المصدر: بالاعتماد على وثائق قسم الموارد البشرية للمؤسسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم تقسيم هذا المطلب إلى ثلاثة أجزاء الأول عبارة عن عينة ومجتمع الدراسة والثاني سيكون حول أدوات الدراسة ثم منهج الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.

يقصد بالمجتمع مجموع المفردات تشترك في مجموعة من الخصائص¹ ، تحديد مجتمع الدراسة هو الخطوة الأولى في خطة البحث وغالبا ما تكون هذه الخطوة سهلة ويتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات المتبينة للبرامج التدريسية بولاية المسيلة ، المتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة مطاحن الحضنة ، وبلوغ غايات الدراسة اختارنا عينة قصديه ممثلة في 10 إدارات لمؤسسة اتصالات الجزائر، و10 إدارات من مؤسسة مطاحن الحضنة من مجتمع الدراسة المكون من 212 إطار ، ومن الأسباب التي جعلتنا نختار هذا المجال ليكون محل دراستنا مايلي:

✓ تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة مطاحن الحضنة من المؤسسات التي تهتم بالتدريب وتعطي له أهمية

كبيرة

✓ كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر ومطاحن الحضنة وبحكم المنافسة وخاصة مؤسسة اتصالات الجزائر تقدم لكل عمالها بدون استثناء برامج تدريبية، كما صرح لنا رئيس دائرة الموارد البشرية للمديرية العملية بالمسيلة وأيضاً رئيس الموارد البشرية بمطاحن الحضنة.

ثانياً: أداة الدراسة

بعد إجراء دراسة استكشافية لموضوع الدراسة وصياغة الفرضيات، اتضح أن الاداة المناسبة تتمثل في أداة المقابلة والتي تعرف على أنها تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف المواجهة يحاول احدهما (الباحث) أن يعرف بعض المعلومات أو التغيرات لدى الآخر (المبحوث) والتي تدور حول خبراته أو آرائه ومعتقداته وتكون ذات صلة بالظاهرة قيد الدراسة وفي هذه الدراسة تم اعتماد أسلوب المقابلة مع مدير المواد البشرية بالنسبة للمؤسسة اتصالات الجزائر ورئيس مصلحة التكوين في مركب مطاحن الحضنة ، وهذا من أجل الإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تتمثل في محاولة معرفة واقع العملية التدريسية وفاعلية البرامج المعتمدة في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين وتطويره.²

¹صلاح بوعبد الله، محاضرات التقنيات الكمية للبحث، قسم التسيير، كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016، ص 03

²أحمد قاسم، التربية و ثقافة منهجية البحث العلمي، مقال متوفر على الرابط: <http://al3loom.com/?p=1374>، تم الاطلاع عليه

ثالثا: منهج الدراسة

من الممكن القول إن أي دراسة لن تستطيع التوصل إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للتوصل إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يتضمن دقة النتائج وهذا ما يصطلح عليه بالمنهج .

تم الاعتماد في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه :طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها ، فهو وصف دقيق تفصيلي وتحليلي لظاهرة أو موضوع محدد وهو يتيح للباحث استخدام وسائل عديدة لتحقيق أهدافه ويتيح هذا المنهج توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة .

المطلب الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل أداة الدراسة من خلال عرض مجموع المقابلات والتحليل التقليدي لها في المؤسستين محل

الدراسة

أولاً: عرض مناخ المقابلة وتحليلها بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر ومطاحن الحضنة

في هذا العنصر سنتحدث عن مناخ وبيئة المقابلة التي تمت في مؤسسة اتصالات الجزائر، ومطاحن الحضنة ويمكن تلخيص المناخ التي تمت فيه المقابلات في الجدول التالي:

أ. تلخيص وتحليل مناخ المقابلات في مؤسسة اتصالات الجزائر

نلخص أهم عناصر ومناخ وطريقة سير المقابلة، حيث وضعنا جدول تم تقسيمه إلى أربعة أجزاء، إذ تم التطرق في الجزء الأول إلى المقابل من حيث السن ومكان العمل والمنصب الذي يشغله، وفي الجزء الثاني خصص لتاريخ ومدة المقابلة، وأما الجزء الثالث تحدثنا فيه عن ظروف إجراء المقابلة ، وفي الجزء الأخير ذكرنا الأهداف الأساسية لهذه المقابلة، وهذا الجدول يلخص المعلومات السابقة على النحو التالي:

جدول رقم 03: مناخ المقابلة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الأهداف الأساسية	ظروف إجراء المقابلة	تاريخ ومدة المقابلة	المقابل
تم إجراء المقابلة مع الخبير رقم 01، وذلك لأن له علاقة بالتدريب، ويتالي يخدم الموضوع بشكل مباشر	كانت الظروف التي تم إجراء المقابلة فيها ممتازة، حيث تم الاستقبال وإجراء المقابلة، والترحيب من طرف الخبير كان ممتازا. -تم إعلام الخبير بطبيعة مشروع البحث، و تم شرح الغرض من المقابلة. -إتاحة الوقت الكافي للخبير للإجابة عن الأسئلة	التاريخ: 2020/03/16 المكان: المديرية العملية لاتصالات الجزائر -اللقاء تم في مكتبه داخل المؤسسة المدة المقابلة: 20 دقيقة. -عملية التفريغ في شكل كتابي ومنظم . -اللقاء مرة أخرى مع الخبير لتصحيح وتوضيح بعض الإجابات	الخبير رقم 01 : السن: 46 سنة. -مكان العمل: المديرية العملية لاتصالات الجزائر. -المنصب: مدير موارد البشرية. -عدد المرؤوسين : يعمل مع كل الموظفين في المؤسسة . يعمل تحت مسؤولية: مدير المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب

بعد إجراء المقابلة مع عينة الدراسة سوف يتم تحليلها وتوضيح ما أحاب به خبير عينة الدراسة، ولقد تم تنظيم وتلخيص ذلك في الجدول الموالي.

جدول 04: بيانات المقابلة الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر

أجوبة خبير عينة الدراسة	أسئلة المقابلة
كل بداية سنة يعد برنامج تدريبي من طرف المديرية العامة	متى كان آخر برنامج تدريبي؟
جميع العمال دون استثناء	ما هي الفئة التي استفادت من البرنامج التدريبي؟
يتم تحديد محتوى البرنامج التدريبي من قبل المديرية العامة (مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين) ويكون فيه برنامج خاص لكل فئة على سبيل المثال المدراء يتم تعليمهم وتدريبهم على كيفية حل النزاع والمشاكل الموجودة في مصلحتهم وكيفية إدارتها وأيضا الحث على العمل الجماعي .	ما هي طبيعة أو محتوى البرنامج التدريبي؟
الاستبيانات والملاحظة .	كيف تقيمون نجاح العملية التدريبية؟

المسؤول المباشر (المدرّب)	من هو المسؤول عن تقييم البرامج التدريبية؟
الاثنين معاً، قد تعتمد على مدرّبين داخليين وهي بالنسبة كبيرة وعند الضرورة تقوم بالاستعانة بخبراء أو أساتذة جامعيين مختصين .	هل تعتمد المؤسسة على مدرّب داخلي أما خارجي، أما الاثنين ؟
عدد عمال الإجمالي هو 267 عامل وفتات العمال يوجد إطارات وعددهم 147 إطار وعمل التنفيذ وعددهم 72 وعمال التحكم يوجد 44 عامل.	كم هو عدد العمال الإجمالي وفتات العمال وعدد كل فئة ؟
محاور الاستبيان متمثلة في : نظرة العاملين بالنسبة للمدرّب . -نظرة العاملين للوسائل البيدغوجية . -قدرة المدرّب على التحكم بالموضوع . -قدرة المدرّب على الإلمام بالموضوع . -رأي العاملين في البرنامج التدريبي . -رأي العاملين في مراكز الإيواء والإقامة.	بالنسبة لآخر برنامج تدريبي للإطارات ما هي محاور الاستبيان لتقييم العملية التدريبية للإطارات؟
محاضرات وملتقيات.	ما هو محتوى البرنامج التدريبي للإطارات ؟
يتم تدريبهم في مدرسة مركزية جهوية خاصة بالاتصالات الجزائر بالإضافة للمؤسسات المتعاقدة مع المؤسسة	أين يتم تدريب الإطارات؟
هنالك امتحانات تقييمه تجري عند نهاية البرنامج التدريبي للوقوف على مدى استجابة العاملين للبرنامج التدريبي.	هل يتم تقييم نجاح العملية التدريبية؟
تخصيص المؤسسة حوالي 1 بالمائة من الأجر العام من كل سنة لبرنامج التدريبي لكافة العامل.	ما هي الإمكانيات المالية المرصودة لبرنامج التدريبي ؟

المصدر : من إعداد الطالب

ب. تلخيص وتحليل مناخ المقابلات في مؤسسة مطاحن الحضنة

نلخص أهم عناصر ومناخ وطريقة سير المقابلة، حيث وضعنا جدول تم تقسيمه إلى أربعة أجزاء، إذ تم التطرق في الجزء الأول إلى ماهية الخبر من حيث السن ومكان العمل والمنصب الذي يشغله، وفي الجزء الثاني خصص لتاريخ ومدة المقابلة، وأما الجزء الثالث تحدثنا فيه عن ظروف إجراء المقابلة، وفي الجزء الأخير ذكرنا الأهداف الأساسية لهذه المقابلة، وهذا الجدول على النحو التالي:

جدول رقم 05: مناخ المقابلة لمؤسسة مطاحن الحضنة			
الأهداف الأساسية	ظروف إجراء المقابلة	تاريخ ومدة المقابلة	المقابل
تم إجراء المقابلة مع الخبير رقم 02، وذلك لأن له علاقة بالتدريب، ويتالي يخدم الموضوع بشكل مباشر	كانت الظروف التي تم إجراء المقابلة فيها ممتازة ، حيث تم الاستقبال وإجراء المقابلة ، والترحيب من طرف الخبير كان ممتازا. -تم إعلام الخبير بطبيعة مشروع البحث ، وتم شرح الغرض من المقابلة. -إتاحة الوقت الكافي للخبير للإجابة عن الأسئلة	التاريخ: 2020/03/17 المكان: مؤسسة مطاحن الحضنة اللقاء: تم في مكتبه داخل المؤسسة المدة المقابلة: 30 دقيقة. -عملية التفريغ في شكل كتابي ومنتظم . -اللقاء مرة أخرى مع الخبير لتصحيح وتوضيح بعض الإجابات	الخبير رقم 02 : السن: 38 سنة. -مكان العمل: مؤسسة مطاحن الحضنة -المنصب: رئيس مصلحة التطوير والتكوين. -عدد المرؤوسين : يعمل مع كل الموظفين في المؤسسة . يعمل تحت مسؤولية: مدير الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب

و بعد إجراء المقابلة مع عينة الدراسة سيتم تحليلها وتلخيص ما أجاب به خبير عينة الدراسة، ولقد تم تنظيم وتلخيص

ذلك في الجدول الموالي:

جدول رقم 06: بيانات المقابلة الخاصة بمؤسسة مطاحن الحضنة	
أجوبة عينة الدراسة	أسئلة المقابلة
في بداية كل سنة يوجد برنامج تدريبي	متى كان آخر برنامج تدريبي؟
جميع العمال دون استثناء.	ما هي الفئة التي استفادة من البرنامج التدريبي ؟
محتوى البرنامج التدريبي شامل لجميع العمال وفي جميع المجالات، وينقسم التكوين لدينا إلى ثلاثة أقسام تكوين قصير المدى من يوم إلى خمسة أيام ومتوسط المدى من أربعة أشهر إلى خمسة أشهر، وطويل المدى من ثمانية أشهر إلى سنة.	ما هو محتوى البرنامج التدريبي؟

كيف تقيمون نجاح العملية التدريبية؟	نقيم نجاح العملية التدريبية بالاستبيانات.
من هو المسؤول عن تقييم البرامج التدريبية؟	مدير الموارد البشرية بالاستعانة برئيس مصلحة التكوين.
هل تعتمد المؤسسة على مدرب داخلي أما خارجي، أما الاثنين؟	تعتمد المؤسسة على مدرب خارجي .
كم هو عدد العمل الإجمالي وفتات العمل وعدد كل فئة؟	عدد العمال 232 عامل وفتات العمال يوجد 65 إطار منها 10 إطارات سامية وعمال التنفيذ 70 عامل وعمال التحكم 97 عامل.
بالنسبة لأخر برنامج تدريبي للإطارات ما هي محاور الاستبيان لتقييم العملية التدريبية للإطارات؟	تتمثل محاور الاستبيان في : -مدى استيعاب العاملين للبرنامج التدريبي. -هل كان الموضوع في مستوى العامل أو يفوقه . -هل الموضوع كان مطابق لتوقعات العامل . -هل كان جميع العاملين في مستوى واحد إما كان هنالك خلل أي درجة الفهم . ملاحظة : يستطيع العامل تقديم اقتراحات.
ما هو محتوى البرنامج التدريبي الموجه للإطارات؟	يوجد محاضرات وتكون خارج المؤسسة .
أين يتم تدريب الإطارات؟	يتم تدريبهم في مؤسسات خارجية سواء كانت عامة أو خاصة.
هل يتم تقييم نجاح العملية التدريبية ؟	على مستوى المؤسسة لا يوجد تقييم ؟ أما بالنسبة للمؤسسات المختصة في التدريب المتعاقد معها لا تقوم بإرسال التقييم للمؤسسة
ما هي الإمكانيات المالية المرصودة للبرامج التدريبية؟	بالنسبة للإمكانيات المالية للبرنامج التدريبي العام فهي تقدر ب 6821003 دج و الإمكانيات المرصودة للإطارات فتقدر ب 4547335 دج.

المصدر: إعداد الطالب

ثانيا: استنتاج نقاط التشابه والاختلاف بين المؤسستين محل الدراسة

أ. نقاط التشابه

- ✓ أن لكلا المؤسستين برنامج تدريبي يخص جميع العمال دون استثناء.
- ✓ تعتمد كلا المؤسستين على الاستبيان لتقييم العملية التدريبية للإطارات.
- ✓ تخصص كلا المؤسستين إمكانيات مالية للبرامج التدريبية.

ب. نقاط الاختلاف

- ✓ المسؤول عن تقييم البرامج التدريبية لمؤسسة مطاحن الحضنة هو مدير الموارد البشرية بالاستعانة برئيس مصلحة التكوين أما بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر المدرب هو المسؤول عن تقييم البرامج التدريبية .
- ✓ تعتمد مؤسسة مطاحن الحضنة على مدرب خارجي أما مؤسسة اتصالات الجزائر فتعتمد على مدرب داخلي وخارجي.
- ✓ يتم تدريب العمال بالنسبة لمؤسسة مطاحن الحضنة في مؤسسات خارجية متعاقدة مع المؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة ،أما مؤسسة اتصالات الجزائر يتم تدريب العمال في مدرسة مركزية جهوية خاصة بالمؤسسة .
- ✓ يتم تقييم نجاح العملية التدريبية بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر ، أما بالنسبة لمؤسسة مطاحن الحضنة فلا يوجد تقييم .

ثالثا : اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض فرضيات الدراسة وتحليلها.

1. اختبار الفرضية الأولى

تمثل الفرضية الأولى في "يساهم تقييم فاعلية البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين، الذي بدوره يؤدي إلى الرفع من أداء المنظمة" بعد تحليل بيانات أداة المقابلة التي تم ذكرها سابقا وجدنا أن الفرضية محققة، حيث وبعد تحليل بيانات المقابلة ، تم استنتاج أن للعاملين في كل بداية سنة برنامج تدريبي يخص جميع العمال دون استثناء، و ذلك يؤدي إلى زيادة كفاءتهم وقدراتهم في العمل وبالتالي تقليص جوانب الضعف الموجودة في العمل لان بعد كل نهاية برنامج تدريبي يوجد تقييم له والوقوف على النقائص لتصحيحها.

والملاحظ وبعد المقابلات التي تم إجراؤها، فان كلتا المؤسستين تطبقان آلية لتقييم فاعلية البرامج التدريبية، لكن لكل مؤسسة إجراءاتها الخاصة بها. والمعلومات التي تقوم كل مؤسسة بجمعها وتحليلها بعد كل برنامج تقوم على أساسه بسد الفجوات التدريبية وبالتالي المساهمة في تحسين أداء العاملين، وهو ما يؤدي في الأخير في تحسين أداء المؤسسة ككل.

2. اختبار الفرضية الثانية

تمثل الفرضية الثانية في "تعتمد المؤسسات محل الدراسة على تقييم فاعلية البرامج التدريبية"، بعد عرض وتحليل إجابات مسؤولين المؤسسة وجدنا انه يوجد تقييم للبرامج التدريبية الموضوعة للعاملين وذلك من خلال الاستبيانات أو الملاحظة من طرف المسؤول المباشر ، إلا أننا وجدنا اختلافا طفيفا بين المؤسساتين في مركب مطاحن الحضنة حيث يوجد تقييم، ولكن لا يرسل إلى المؤسسة عكس مؤسسة اتصالات الجزائر التي لها دارية بالتقييم .

3. اختبار الفرضية الثالثة

تمثل الفرضية الثالثة في " : يتم تقييم البرامج التدريبية في مؤسسات محل الدراسة بالاعتماد على نموذج كيرك باتريك" فبعد التحليل تم استنتاج أن الفرضية غير محققة، حيث أن كلا المؤسساتين لا تعتمد على نموذج كيرك باتريك لتقييم برامجها فهي تقتصر على الاستبيانات بدرجة أكبر وهذا ما يشكل ضعفا في عملية التقييم. وهذا بدوره يجعل عملية التقييم عملية غير فعالة أي غير كاملة، ما يسبب زيادة التكاليف بالنسبة للمؤسسة وعدم معرفة أن البرنامج التدريبي الموضوع استفاد منه العمال الخاضعين للبرنامج التدريبي أو لا، لأن عملية تقييم البرامج التدريبية تكتسب أهمية قصوى لضمان جودة الأداء و زيادة الكفاءة للعاملين.

4. اختبار الفرضية الرابعة

تمثل الفرضية الرابعة في " :يمكن تطبيق نموذج كيرك باتريك في تقييم فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسات محل الدراسة من خلال تهيئة مجموعة من الإجراءات والمراحل المدروسة لجعل هذا النموذج مقبولا وفعالاً في نفس الوقت"، هذه الفرضية يمكن تحقيقها، حيث أنه باعتبار أن كلا المؤسساتين لا تعتمدان على هذا النموذج لتقييم برامجها التدريبية ، ولكن تستطيع المؤسسات العمل به لتقييم برامجها لضمان فعالية التقييم بشكل فعال، لأن نموذج كيرك باتريك يتميز بجودة عالية في عملية تقييم البرامج التدريب لان معظم الشركات العالمية تستخدم هذا النموذج لأنه أثبت نجاحه في عملية التقييم وتقليل من التكاليف للمؤسسات وضمان أكبر لاستيعاب العاملين لمحتوى البرنامج التدريبية. أما بالنسبة للإجراءات والمراحل التي يجب أن تطبق في المؤسسات معا فسيتم شرحها في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: اقتراح تطبيق نموذج كيرك باتريك لتقييم البرامج التدريبية

إن فاعلية البرامج التدريبية لا تتحقق بحسن التخطيط والتصميم لها، وإنما تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي، وتتأثر كذلك باقتناع المتدربين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه، ويعتبر التقييم جزءاً هاماً وأساسياً لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة لضماناً لتحقيق الفاعلية المستهدفة من التدريب، لذا تعتبر عملية التقييم وسيلة ممتازة لضمان شفافية عملية تصميم برامج التدريب وقياس فعاليتها، وإظهار مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة ورغم أهمية هذه العملية إلا أن القلة النادرة من المنظمات من تمارسها على أساس علمي ومنهجي.

المطلب الأول: عرض عام لنموذج لكيرك باتريك لتقييم البرامج التدريبية

يعود نموذج كيرك باتريك للباحث دونالد كيرك باتريك **Donald Kirkpatrick** الذي نشر نموذجاً لأول مرة عام 1959 من خلال سلسلة من المقالات في مجلة التدريب والتطوير الأمريكية، وقد تم إدخال هذه المقالات لاحقاً ضمن كتاب كيرك باتريك لتقييم البرامج التدريبية، سنة 1975 الذي نشرته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير. ويتكون هذا النموذج من أربع مستويات للتقييم (رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج على المنظمة) بحيث أن كل مستوى يقيس جانب معين من التقييم من مخرجات التكوين، ويبحث عن التأثير الذي طرأ على الفرد بعدما استفاد من الدورة التكوينية، والاختلاف بين هذه المستويات هو أنه كلما تحركنا من مستوى إلى التالي له، تصير العملية أكثر صعوبة، وتستغرق المزيد من الوقت غير أنها توفر الكثير من المعلومات القيمة.¹

وفيما يلي سنتطرق إلى مدلول كل مستوى من مستويات التقييم الكبير كباتريكي:²

☞ **المستوى الأولي** : رد فعل المتكونين : في هذا المستوى تقييم كيف كانت نظرة المتكونين تجاه البرنامج

التكويني وكل ما يتعلق به من وسائل بشرية (المكونون)، مادية (الإقامة، الأقسام، الإضاءة.....) معنوية (الجو

¹ البيشي محمد بن ناصر، مدخل وأساليب قياس أثر التدريب، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو- أداء متميز في القطاع الحكومي، (1-4/11/2009) الرياض، ص.17.

² بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل صناعية الكهربائية-بسكرة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص : علوم تجارية، فرع : استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، سنة 2005-2006، ص102-104.

الاجتماعي السائد في مركز التكوين، والعلاقة بين المدرب والمتدربين، والعلاقة بين المتدربين في حد ذاتهم). وتعد عملية التقييم لهذا المستوى الأسهل بين باقي المستويات الأخرى.

👉 **المستوى الثاني** : التعلم الذي اكتسبه المتكونون : يتم هنا قياس الأثر الذي أحدثه البرنامج التكويني على مستوى المعارف ، المهارات والمعلومات الجديدة التي اكتسبها الأفراد ، بغض النظر عن مدى إمكانية نقل هذه المكتسبات في ميدان العمل في المنظمة أو لا. لهذا فإن التقييم في هذا المستوي من سلم كيرلغاتريك يهدف إلى معرفة استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ، والحقائق ، وفي تعلم المهارات فان استعراض المتدربين لمهارتهم في قاعات الدراسة يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد ، فمن خلال الاختبارات الكتابية يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد.

👉 **المستوي الثالث** : السلوك الجديد في نطاق العمل: إن ترجمة ما تعلمه الفرد من معارف، ومهارات، واتجاهات، في مركز التكوين إلى ميدان العمل هو لب العملية التكوينية ، والغاية التي تصبو إليها المنظمات . لهذا فإن التقييم في هذا المستوى يهدف إلى معرفة أثر التكوين على السلوك المهني للمتكونين. والسؤال الذي يطرح هنا هو: ما هي فائدة تكوين الأفراد إذا لم يحولوا ما تعلموه إلى ميدان عملهم؟، وهذا التعلم يتجلى في سلوك جديد أو معدل ، والذي يؤثر على الأداء ، وإذا لم نصل إلى هذه النقطة فإن التكوين يصبح هدرا للأموال وليس استثمارا في الموارد البشرية، إلا أنه يجب أن نوضح هنا ، أن الفرق بين هذا المستوى والمستوى الذي قبله هو : في الأول (التعلم) ، نهتم بالمكتسبات السلوكية للأفراد دون مراعاة مدى تحويلها إلى سلوك عملي فعلي ، أما في المستوى الذي نحن فيه ، فيهتم فقط بمدى ترجمة هذا السلوك الذي اكتسبه من التكوين إلى تصرف وعمل فعلي في منصب عمله .

إذن في المستوى الثاني التقييم يكون عند نهاية برنامج التكوين، أما في الثالث فنقيم الفرد بعد عودته إلى عمله ومباشرة مهامه.

👉 **المستوى الرابع** : في هذا المستوى نهتم بالنتائج المتأتية من سلوك الأفراد التي تظهر عليهم من خلال الممارسة اليومية لمهامهم داخل المنظمة ، والتي اكتسبوها من التكوين . لهذا يركز هذا المستوى التقييمي على نتائج التدريب ، ومعرفة تأثيره على فاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق جملة من الأهداف ، وواضح أنه من خلال هذا المعيار أن المنظمة تسعى إلى تقييم عائد التدريب بالنسبة لأهداف تم تحديدها مسبقا ، ويكون بالاعتماد على مجموعة مكن المقاييس المستخدمة لمعرفة النتائج ، من بينها ما يتعلق بمعدل دوران العمل ، احترام أجال الإنتاج والتسليم للعملاء ، كمية الإنتاج ، مقاييس التكلفة... الخ. والسؤال الذي يمكن طرحه في هذا المستوى هو: ما هي القيمة الإضافية التي تحصلت عليها المنظمة جراء استفادة مواردها البشرية من العملية التكوينية؟. يأتي المستوى الرابع من نموذج كيرك باتريك ليجيب عن السؤال الأخير ، حيث أن هذا المستوى يركز على نتائج التدريب وعلى اكتشاف تأثير التدريب على فعالية المؤسسة ،

وقدرتها على تحقيق جملة من الأهداف . إضافة إلى هذا نتطرق الآن إلى للأسئلة العامة التي يمكن طرحها والتي على أساسها نقيم كل مستوى كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 07: الأسئلة العامة التي تطرح في كل مستويات التقييم لكيرك باتريك	
المستوى	الأسئلة
رد الفعل	هل المشاركون راضون عن البرنامج؟
التعلم	هل تعلم المشاركون من البرنامج؟
السلوك	هل عدل المشاركون سلوكهم طبقا لما تعلموه؟
النتائج	هل أثر تعديلهم للسلوك إيجابيا على نتائج عملهم؟

المصدر: ابن عوف محمود حسن، قياس الأثر والعائد من التدريب، دورة تقييم أثر التدريب، المعهد العالي لعلوم الزكاة، السودان، (نوفمبر 2012) ص 103-104.

المطلب الثاني: أهداف النموذج

إن تطبيق نموذج كيرك باتريك هو العملية التي يتم بها التعرف على درجة فاعلية التدريب، بمعنى هل حقق التدريب أهدافه أم لا؟ وبعبارة أخرى هو التعرف على مدى التأثير الذي أحدثه التدريب في المشاركين في البرنامج التدريبي وتكمن أهداف النموذج فيما يلي:¹

- ✓ يعتبر عنصرا رئيسا لبناء الموارد البشرية القادرة على المشاركة الفاعلة في التطوير التنظيمي؛
- ✓ يساهم في تخفيض التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد؛
- ✓ يساعد في زيادة الانضباط وانخفاض معدلات الغياب؛
- ✓ يساهم في تكوين صورة ذهنية وانطباع إيجابي عن المنظمة ، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا ؛الوظيفي والانتماء للمنظمة؛
- ✓ يؤدي إلى تخفيض إصابات وحوادث العمل؛
- ✓ يساعد على خفض معدل دوران العمل
- ✓ يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية؛
- ✓ يساهم في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين وتنمية مهاراتهم؛
- ✓ يؤدي إلى زيادة فرص الترقى الوظيفي؛
- ✓ يؤدي إلى ارتفاع مستوى الثقة بالنفس بين الأفراد.

¹ أمين عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 95

المطلب الثالث: اقتراح استبيانات لتقييم فاعلية البرنامج التدريبي حسب النموذج



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

الاستبيان :

عزيزي الموظف نحاول بهذا الاستبيان الذي نقدمه لك التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في مؤسستكم، وذلك من خلال دراسة رد الفعل لديكم كمتدربين ومدى تعلمكم من البرامج التدريبية المنفذة و ما هي النتائج العملية التدريبية على مستوى التغير في سلوككم المهني والتعرف على أهم النتائج التنظيمية للعملية التدريبية ، لذا فأني أقوم بالبحث في موضوع

تقييم فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة الاقتصادية مع اقتراح نموذج كيرك باتيرك

وذلك لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، وستستعمل المعلومات الواردة في هذا الاستبانة لغرض البحث العلمي فقط ، ونعلمك أن المشاركة في البحث لن يعرضك إلى أية أخطار تذكر ، وليس من الضروري أن تضع اسمك أو عنوانك ، كلنا ثقة بصدقكم في الإجابة على العبارات.

المشرف(ة)

د. بتغة صونية

الباحث(ة)

صغيور يوسف

يرجى تعبئة البيانات التالية

المعلومات الشخصية

الجزء الأول: بيانات أولية

الرجاء وضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة .

العمر:

بين 30 سنة-40 سنة

أقل من 30 سنة

أكثر من 50 سنة

بين 40 سنة و 50 سنة

الجنس:

أنثى

ذكر

المؤهل العلمي:

دراسات عليا

جامعي

دون الجامعي

موقع العمل :

إدارة عليا

إدارة وسطى

إدارة دنيا

سنوات الخبرة :

15 عام فأكثر

من 10-15

من 5-10

أقل من 5 سنوات

عدد برامج التدريب التي التحقت بها:

أكثر من 5 مرات

من 2 إلى 5 مرات

مرة واحدة

مع عميق شكرنا وتقديرنا لمشاركتم القيمة

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أرى بأن عملية التقييم بمحملها تحظى باهتمام كبير في المؤسسة					
2	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لإيمان المؤسسة بقيمة التدريب					
3	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج بسبب قلة التكاليف التي تتطلبها عملية التقييم					
4	عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لا تتطلب الوقت الكبير لإجرائها					
5	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة للبرامج التدريب لوجود خبرة للمؤسسة على عمل هذا التقييم					
6	أرى أن التدريب ينفذ فقط من أجل استكمال الجانب الإداري المطلوب من المؤسسة					
7	أرى بأن الالتحاق في برامج التدريب يعتبر مطلب وظيفي دون أدنى قناعة بضرورة هذه البرامج					
8	أرى أن الالتحاق بالبرامج التدريبية يخرجني من جو الملل في العمل داخل المؤسسة					
9	أرى بأن الالتحاق في برامج التدريب يساهم في تنمية شبكة علاقاتي الشخصية.					
10	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب وذلك لوجود خطط تطويرية في المؤسسة					

محور تقييم رد فعل المتدربين

محور تقييم التعلم

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	تقوم المؤسسة بعمل اختبارات قبل وبعد عملية التدريب لقياس مدى التعلم الحاصل بعد العملية التدريبية					
12	تقوم المؤسسة بعمل اختبار بعد عملية التدريب فقط لقياس مدى التعلم الحاصل بعد عملية التدريب					
13	تقوم المؤسسة باختبار فاعلية التدريب باستخدام نماذج محاكاة التدريب بواقع العمل في المؤسسة .					
14	تقوم المؤسسة باختبار فاعلية التدريب عن طريق مراقبة المهارات التدريبية في العمل.					
15	تقوم المؤسسة باختبار فاعلية التدريب باستخدام نموذج التقييم الذاتي.					
16	تقوم المؤسسة باختبار فاعلية التدريب باستخدام نموذج التقييم الجماعي..					
17	تقوم المؤسسة باختبار فاعلية التدريب عن طريق تقييم الإمكانيات المتوفرة للتدريب والمدربين.					
18	اعتقد أن عملية التدريب ساهمت بشكل كبير في منحى معارف ومهارات عديدة عن موضوعات مختلفة .					
19	أعتقد أن عملية التدريب في المؤسسة ساهمت بشكل كبير في تطوير إمكانياتي الإدارية والمهنية.					

					أعتقد أن الهدف الرئيسي من عملية التدريب هو خلق كادر مهني قادر على أن يستطيع التكيف مع ظروف العمل المختلفة باستخدام سلوكيات جديدة تم اكتسابها من عملية التدريب.	20
--	--	--	--	--	--	----

محور السلوك

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	تقوم المؤسسة التي أعمل بها باستخدام ملاحظة أداء المتدربين في محيط العمل لتقييم أثر البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .					
22	تقوم المؤسسة التي أعمل بها باستخدام قصص النجاح الإداري كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .					
23	تقوم المؤسسة التي أعمل بها باستخدام تقييم الأداء كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين					
24	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بمراجعة سجلات العمل اليومية وسجلات الأداء لتقييم أثر البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين					
25	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بتسجيل المخرجات كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين					
26	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بعمل تقييم من قبل المرؤسين للمتدربين لتقييم أثر البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين					

					تقوم المؤسسة التي أعمل بها باستخدام التقييم الذاتي كوسيلة لتقييم أثر البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين	27
					تقوم المؤسسة التي أعمل بها باستخدام تقييم النظراء (المتدربين في نفس المستوى الإداري) كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين.	28
					تقوم المؤسسة التي أعمل بها باستخدام المقابلة كوسيلة لتقييم أثر البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين	29
					تقوم المؤسسة التي أعمل بها باستخدام تقييم رؤساء المتدربين كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .	30
					تقوم المؤسسة التي أعمل بها باستخدام مجموعات العمل المركزة كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين.	31
					تقوم المؤسسة التي أعمل بها باستخدام المتابعة كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .	32
					تقوم المؤسسة التي أعمل بها باستخدام خطة العمل كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .	33
					تقوم المؤسسة التي أعمل بها باستخدام مقيمين خارجيين كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .	34

محور النتائج التنظيمية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
35	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بمقارنة مستوى الخدمات قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية .					
36	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بمقارنة الهدر المالي قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية					
37	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بمقارنة سجلات الأداء للموظفين قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية					
38	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بمقارنة عدد الشكاوى من العملاء قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية					
39	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بمقارنة مستوى الجودة للخدمات المقدمة قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية .					
40	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بتحليل مستويات أداء وحدة العمل لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية					
41	تقوم المؤسسة التي أعمل بها باستخدام المعلومات الواردة من العاملين بوحدات عمل أخرى (من غير المتدربين) لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية .					

					تقوم المؤسسة التي أعمل بها باستخدام المعلومات الواردة من مديري وحدة العمل لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية	42
					تقوم المؤسسة التي أعمل بها باستخدام المعلومات الواردة من المسؤولين بالوزارات والجهات المعنية المختلفة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية	43
					تقوم المؤسسة التي أعمل بها بمقارنة هدر الوقت قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية .	44

المصدر: أيمن عبد الرحمان المصدر، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية

رسالة دكتوراه سنة 2010، جامعة الأزهر - غزة- ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية.

خلاصة الفصل الثاني

لقد تمت الدراسة من خلال عرض وتحليل بيانات كل من المقابلة التي تم إجرائها مع مجموعة من الخبراء في مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة مطاحن الحضنة، والذي تم تحليلها بالاعتماد على الأسلوب التقليدي، حيث تم الانطلاق من عرض مناخ المقابلات ثم تحليلها، ثم تم اختبار مدى صحة الفرضيات الدراسة أين تم إيجاد أن فرضيتين تحققنا وفرضية لم تتحقق، وفرضية يمكن تحقيقها إن قامت المؤسسات بتطبيق النموذج المقترح لتقييم البرامج التدريبية، وسيتم توضيح أهم النتائج في خاتمة الدراسة مع تقديم بعض الاقتراحات وبعض الأفاق لدراسات مستقبلية، والتي يمكن إثراء موضوع تقييم البرامج التدريبية.



الخاتمة

يعد التدريب مصدرا مهما لإعداد الكوادر البشرية من خلال تطوير كفاءاتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينعكس إيجابيا على تطوير أداء المؤسسة ككل ، خصوصا في ظل التحديات التي تواجهها هاته المؤسسات فلا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركيتها مع تلك التطورات السريعة خاصة في المجالات التكنولوجية والإدارية إلا إذا أدركت دور وأهمية التدريب خصوصا في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط ، ونحن في دراستنا هاته حاولنا دراسة تقييم فعالية البرامج التدريبية مع اقتراح نموذج كيرك باتريك من أجل تحقيق التميز في أداء الخدمة والرفع من قدرات العاملين ، وكانت النتائج المتوصل إليها على النحو التالي :

أهم النتائج:

- ✓ الإستراتيجية التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر ومطاحن الحضنة بالمسيلة تمر بنفس المراحل التي توصلنا لها في الجزء النظري من الدراسة فهي تبدأ بتحديد الحاجات التدريبية وذلك عن طريق التقارير التي يقدمها الرؤساء المباشرين والتي تعكس الفجوة بين مستوى الأداء الفعلي والمتوقع ، ثم تأتي مرحلة التصميم البرنامج التدريبي بتحديد الهدف منه ، والمتمثلة خصوصا في المحاضرات ، المؤتمرات ، دراسة حالة ... ليتم بعدها تحديد المدربين ، المتدربين، توقيت البرنامج التدريبي ، مدته ومكانه ليشرع بعدها في تنفيذه.
- ثم تأتي مرحلة التقييم :تقييم سلوك المتدربين بعد البرنامج ، طريقة أدائهم للوظائف بعد البرنامج ، يتم كذلك تقييم البرنامج التدريبي ككل لتقييم مدى فعاليته في تحقيق الأهداف التي صمم لأجلها.
- ✓ يهدف التدريب بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأهداف التعليمية والمتمثلة في تحسين وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية وتعديل اتجاهات الأفراد.
- ✓ تهدف البرامج التدريبية بصفة أساسية إلى المساهمة في معالجة مشاكل الأداء ، وذلك من خلال التركيز على الأهداف التدريبية والتي تتمثل في تحسين الكفاءة وتعديل السلوك .
- ✓ للتدريب أهداف اقتصادية وإنتاجية تبرر الاستثمار في مختلف البرامج التدريبية ، غير أن التأكد من تحقق هذه الأهداف يتطلب عملا تقييميا مكلفا نوعا ما وعادة لا يكون ذلك في متناول كل المؤسسات .
- ✓ كما نرى أن كلا المؤسستين تولى اهتماما كبير بنشاط التدريب في تنمية مواردها البشرية الذي يظهر من خلال تخصيص إمكانيات مالية مرصودة للبرنامج التدريبي كل سنة.
- ✓ تعتمد مؤسسة مطاحن الحضنة على مدرب خارجي عند إجرائها لدورات تدريبية أما مؤسسة اتصالات الجزائر فهي تعتمد على مدرب خارجي ومدرب داخلي أي الاثنين معا.
- ✓ أما بالنسبة للمتابعة والتقييم بينت تحليل إجابات أفراد العينة أنه يتم تقييم التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر ولا يوجد تقييم بالنسبة لمؤسسة مطاحن الحضنة بسبب احتفاظ مركز التدريب بالنتائج وعدم إرسالها إلى المؤسسة .

الإقتراحات

بناء على ما جاء في الجانب النظري والتطبيقي للدراسة نقترح التوصيات التالية:

- ✓ ضرورة المشاركة الفعالة والايجابية للعاملين بالمؤسسة في تحديد احتياجاتهم التدريبية.
- ✓ العمل على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية بناء على الأهداف المستقبلية للمؤسسة ..
- ✓ ضرورة الالتزام بالتقييم القبلي والاني وما بعد التدريب واستخدام وسائل وأساليب التقييم المختلفة.
- ✓ ربط التدريب بالتقييم السنوي للموظف ، وهذا ما يزيد من فاعلية التدريب فمن خلال التقييم السنوي يمكن الوقوف على نقاط ضعف الموظف وتحديد احتياجاته ومن ثم وضع الخطة العلاجية بما يتفق مع الحاجة.
- ✓ الحث على تخصيص الوقت الكافي لإجراء العملية التقييمية للبرامج بالشكل الصحيح وفقا للخطة الإستراتيجية.
- ✓ العمل على تنويع الوسائل المستخدمة في عملية التقييم مثل (الملاحظة،مقارنة الأداء ، المتابعة ، سجلات العمل ، المتابعة ، خطة العمل) .

أفاق الدراسة

يمكن لهذه الدراسة فتح أفاق لدراسات جديدة قصد التعمق فيها من خلال المواضيع التالية:

- ✓ -أهمية تمكين المورد البشري في تحقيق التميز للمؤسسات الاقتصادية .
- ✓ -إجراء دراسة حول أهمية تدريب المورد البشري في تدنية التكاليف بمؤسسات القطاع العام .
- ✓ -إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز وتنمية الفكر الإبداعي لموظفي القطاع العام.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أولاً: الكتب

1. الأبيضين صفوان محمد، عائض بن شافي الأكلبي ، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع سنة ، 2012.
2. بوعبد الله صلاح، محاضرات التقنيات الكمية للبحث، قسم التسيير، كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016.
3. جحيم الطائي يوسف ، الفضل مؤيد عبد الحسين ، العبادي هشام فوزي ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوراق ، عمان 2006.
4. جحيم الطائي يوسف ، عبد الحسين الفضل مؤيد ، فوزي العبادي هاشم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، عمان دار الوراق 2006.
5. حجازي محمد حافظ ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر 2005.
6. درة عبد البارى إبراهيم ، الصباغ زهير نعيم ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، عمان ، دار وائل ، 2008.
7. سالم مؤيد سعيد ، حرحوش صالح عادل ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، عمان 2002.
8. سلمى علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الغريب للنشر والطباعة والتوزيع ، القاهرة 1988
9. سيد رضا ، الاحتياجات التدريبية ، بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية القاهرة (الشركة العربية للتسويق والتوريدات) 2007.
10. شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية ، (إدارة الأفراد)، ط3، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2005.
11. عبد الباقي صلاح ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، القاهرة الدار الجامعية 2000.
12. عبد الباقي صلاح الدين: إدارة الموارد البشرية ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية، مصر، 2001
13. عزاوي نجم ، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو 10015، عمان ، دار اليازوري ، 2009.
14. كاضم محمود خضير ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار المسيرة ، 2007.
15. كاضم محمود خضير و الخرشنة ياسين ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2013.
16. ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، ط1، 2006.
17. مغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، مصر ، 2007
18. نادر أحمد أبو شيخه ، المرشد إلى توصيف الوظائف العربية للتنمية الإدارية (إدارة البحوث والدراسات) 1990.
19. هيتي خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، عمان ، دار وائل ، ط2 ، 2005
20. وصفي عقلي عمر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية مصر سنة 2004.

ثانيا: الرسائل والأطروحات

1. بوعبد الله صلاح ، محاضرات التقنيات الكمية للبحث، قسم التسيير، كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016.
1. البيشي محمد بن ناصر ، مداخل وأساليب قياس أثر التدريب ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 08/10/2010 نقلا عن: /.../hasdl.kau.edu.sa.

ثالثا: الانترنت

2. زروخي فيروز، إستراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف" رسالة دكتوراه، س 2015-2016، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
3. العرنجي فطيس خضر ، تحليل و تقييم البرامج التدريبية-دراسة تطبيقية على قسم الدعم النفسي الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية IMC ، رسالة ماجستير 2004، كلية العلوم الاقتصادية و الإدارية، دمشق-سوريا.
2. قاسم أمجد ، التربية و ثقافة منهجية البحث العلمي، مقال متوفر على الرابط <http://al3loom.com/?p=1374>
4. قرمش زهرة ساعد ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، السنة الجامعية 2006-2007.
5. قريشي محمد صالح ، تقييم فاعلية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير سنة 2005، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة-الجزائر.
6. المصدر أيمن عبد الرحمان ، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة دكتوراه سنة 2010، جامعة الأزهر -غزة- ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية.
3. الموقع الإلكتروني لاتصالات الجزائر http://www.algerietelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations

رابعا:المراجع باللغة الأجنبية

1. Bernard,motory,danielcrozet,,gestion de ressources humaines,6eme édition , dunod , paris,2005.
2. Kirkpatrick, D. (1998). Evaluating Training Programs: The four levels, 2nd edition, San Francisco: Berrett-Koehler.
3. Raymond A .Noe .John.Hollenbeck,barryjerhart, fundamentals of human resources management, ,Irwin new york,2014,
4. Sikula, A "personnel and Administration human resources management,"johnwileyInc, new York, 1976.

خامسا:الرسائل الجامعية الأجنبية

1. Abdelgadir and Elbadri ;2001, Trainingimprovement practices of Polish banks An Appraisal and agenda for improvement.
2. Al-Athari, A., and Zairi, M. (2002): Training evaluation: an empirical study in Kuwait. Journal of European Industrial Training, Vol.26,No5, PP 241-251.

3. Buyens Drik.2008, Training organizational strategy and firm performance.