



# مراحل العملية التدريبية وتقييم فعالية البرامج التدريبية



# مراحل العملية التدريبية وتقييم فعالية

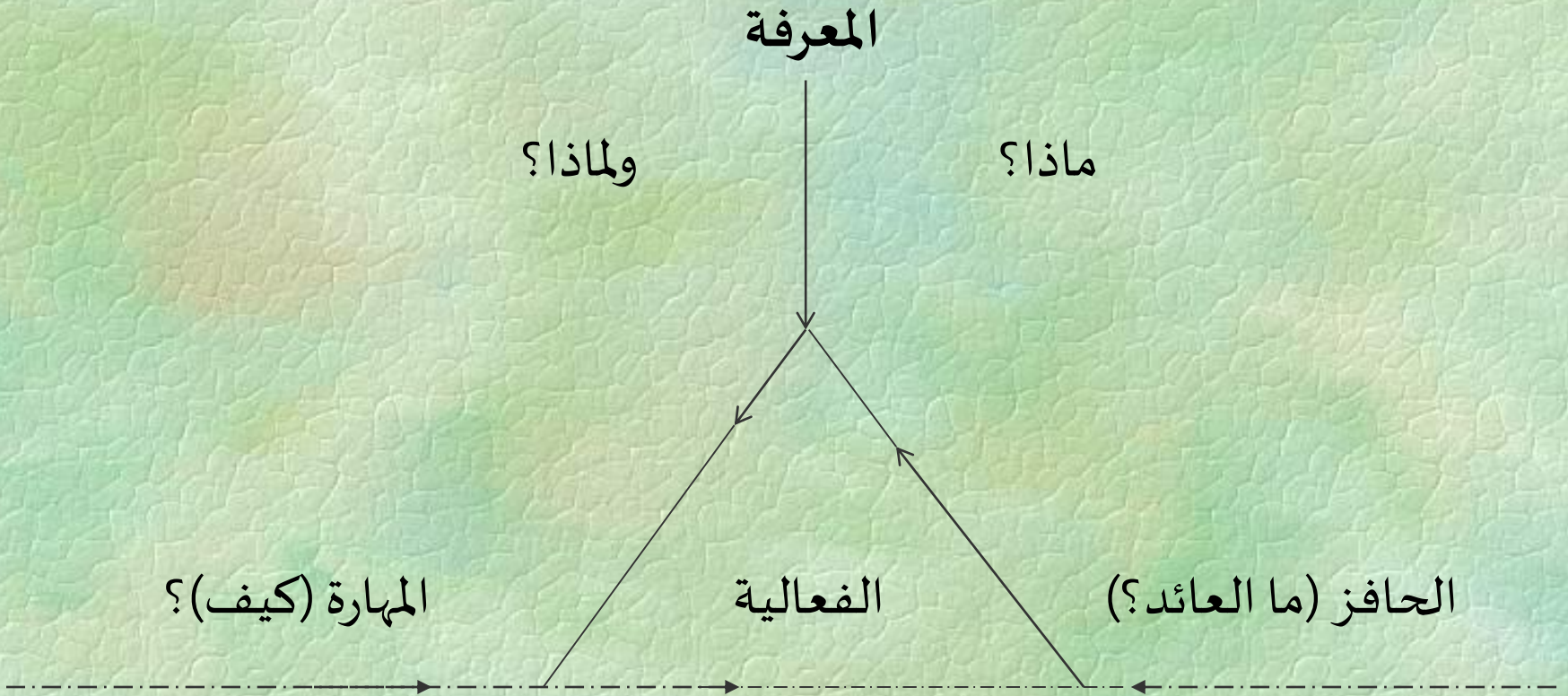
## البرامج التدريبية

- أصبحت عملية التدريب والتنمية الإدارية بمستوياتها الثلاثة (المعرفة – المهارة – الاتجاهات KSA) تجذيرا للمعرفة وإكساب المهارات والتأثير الإيجابي في السلوك والاتجاهات وهي من الملامح المميزة لأي برنامج من برامج التدريب والتنمية الإدارية الموجهة إلى المستويات الإدارية والفنية المختلفة في منظمة العمل "الإشرافية – الوسطى – العليا"، والتي بلغت مع منتصف الثمانينات من القرن الماضي مصافات عالمية من الأهمية واجتاحت العديد من دول العلم وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية حيث رصدت لأنشطة التدريب والتنمية الإدارية في تلك الفترة مبلغ 215 بليون دولار، ومع بداية عقد التسعينات المنصرم بلغ مجمل ما صرفته المنظمات والشركات الأمريكية الرائدة (لا تشمل الجامعات ومراكز التدريب والتنمية المتخصصة) على عمليات وأنشطة تدريب والتنمية الإدارية للمستويات الإدارية الأساسية الثلاث (القيادية – الإشرافية – التنفيذية) مبلغ العشرة بليون دولار.

■ ورغم التكلفة العالية لبرامج التدريب والتنمية الإدارية فإن الدعوات توجه نحو ضرورة إنفاق المزيد وعدم البخل في التعامل مع هذه النوعية من البرامج الحيوية التي تعتبر أرضية لتحقيق الفعالية الإدارية والتنظيمية معاً.

■ في الاتجاه الآخر تبرز أصوات عديدة من القيادات الإدارية حول حقيقة الفائدة من برامج التدريب والتنمية الإدارية، فهي لا تعدو من كونها وسيلة لضیاع الجهد والوقت والمال مع غياب الدليل وعلاقة ذلك بالفعالية الإدارية.

## الشكل (1): الروافد الأساسية للمفهوم الواسع للفعالية الإدارية



■ ونحو بناء مدخل يستطيع بواسطته الممارس والمستفيد من نشاط برامج التدريب والتنمية الإدارية لقياس الفعل (البرنامج) والأثر أو النتيجة (العائد) في عمليات التدريب والتنمية. ولتحقيق هذه الغاية لابد من:

تحديد دقيق للإطار الواقعي لفعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية

العوامل المؤثرة على فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية

المراحل العملية ذات العلاقة بالتدريب والتنمية الإدارية

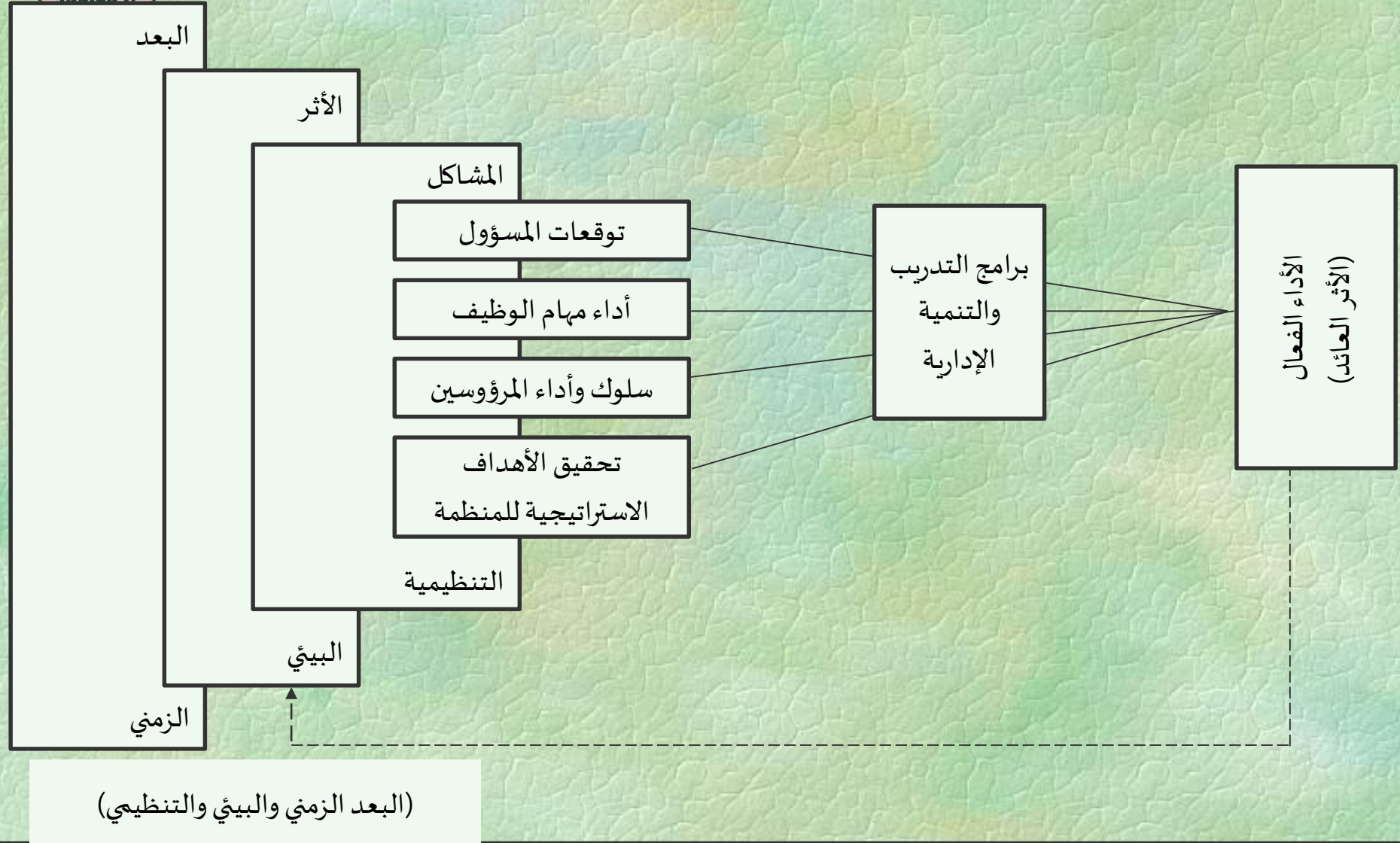
■ منذ أن نزلت أو سيارة Moving Assembly من مصانع فورد الأمريكية وعرف عالم الأعمال خط التجميع المتحرك، أدرك كل مهتم بالإدارة أهمية التدريب لتحقيق الإنتاجية المطلوبة ومروراً بظروف الحرب العالمية الأولى والثانية وحتى مطلع الثمانينات الذي دخلت فيه عمليات التدريب والتنمية الإدارية أفقاً جديداً من آفاق الاهتمام وضرورة الأخذ بها كأداة أساسية من أدوات ضمان نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها. وأصبحت العنوان الأساسي لمعظم وظائف وأنشطة الموارد البشرية (المصادر)، ففي ألمانيا يعتبر التدريب والتنمية الإدارية الوظيفة الأهم ما بين تلك الوظائف وفي الولايات المتحدة الأمريكية وكندا تأتي التنمية الإدارية في المرتبة الثانية بعد وظيفة الأجور والمرتبات، في المملكة المتحدة وأستراليا تحتل نشاطات التدريب والتنمية الإدارية المرتبة الثانية أيضاً، أما في اليابان وفرنسا فقد جاء التدريب والتنمية الإدارية بعد تخطيط القوى العاملة.

■ إن المنظمات المعاصرة أصبحت تتعامل مع التدريب والتنمية الإدارية كجزء أساسي من استثماراتها الاستراتيجية باعتباره عنصراً حيوياً لا بد منه لبناء الخبرات والمهارات المتجددة. فالتدريب والتنمية الإدارية هي جهود مخططة لاستثمار العنصر البشري بالمنظمة وإطلاق قدراته وإمكانيته ومن ثم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

■ لذا فقد دخلت برامج التدريب والتنمية الإدارية عالم الاستثمار (الاستثمار البشري) ولا بد وأن تخضع لكافة التوقعات المترتبة بالتبعية على أي استثمار وأن تعكس نتائج الاستثمار على مستوى الأداء اليومي لكافة المستفيدين من برامجها سواء من خلال الأداء أو السلوك الوظيفي المطلوب أو الممارسة الإيجابية للوظيفة ولا بد أن توازي تلك النتائج توقعات الإدارة العليا بصورة عامة أو المسئول المباشر للمتدرب بصورة خاصة مع تجاهل المؤثر البيئي والتنظيمي.



## شكل (2): الأبعاد الأساسية للتدريب والتنمية الإدارية



■ النتيجة النهائية من برامج التدريب أو الأداء الفعال المطلوب يمثل العائد الفعلي الذي تنشده المنظمات من مختلف أوجه التكاليف والصرف التي تتحملها (التغيير الإيجابي) والتي يمكن من خلالها ربط العائد بالاستثمار وربط العملية بالهدف وبغياب تلك العلاقة تصبح تلك العملية التدريبية والتطويرية الموجهة للموارد البشرية في المنظمة جهود ضائعة لا فائدة تُرجى منها، ويشير إلى ذلك العديد من الباحثين والدراسات الخاصة بالسلوك التنظيمي والموارد البشرية.

■ القول بأن برامج التدريب الإداري فشلت في تحقيق أهدافها، وآخرين أشاروا إلى جانب التكاليف والصرف هو الجانب الأكثر وضوحاً وأن العائد من الاستثمار في تلك العمليات غير محسوس ومجدي. وهناك دعوات أخرى للتوقف عن ممارسة عمليات التدريب والتنمية والبحث عن مدخل آخر يتساوى العائد بها مع حجم الإنفاق.

## الموجة الاقتصادية لبرامج التدريب والتنمية الادارية

الاهتمام  
بالجانب  
العلاجي لهذه  
البرامج على  
حساب الجانب  
التنموي

دراسة وتطوير  
بدائل جديدة  
لرفع مستوى  
العائد من برامج  
التدريب  
والتنمية

عدم توافر  
الاشتراطات  
والمتطلبات  
اللازمة لضمان  
الفعالية

ارتفاع تكاليف  
برامج التدريب  
والتنمية  
الإدارية

فشل معظم  
برامج التدريب  
والتنمية



■ من جانب آخر، أشار عدد من الباحثين إلى ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات والاشتراطات حتى نستطيع الإجابة على التساؤلات الخاصة بمدى استحقاق برامج التدريب والتنمية الإدارية كل هذا الاهتمام.



# الإطار الواقعي لفعالية برامج التدريب والتنمية

- لاشك أن المدير أو الموظف سواء كان في الخط الإشرافي أو التنفيذي بالمنظمة، يؤدي المهام الأساسية لوظيفته ويعمل وسط جو من التغيير المتسارع والمنافسة والتناقضات. ونجاح المنظمات يعتمد إلى حد بعيد على قدراتهم على التحرك ومرونة الاستجابة السليمة في مواجهة مختلف العوامل والتحديات المستجدة.

■ لذا وجدت المنظمات في برامج التدريب والتنمية الإدارية ضالتها في مساعدة مواردها البشرية على تنمية قدراتها ومهاراتها وتوسعة أفق معارفها وإكسابها السلوك الإيجابي. فالإطار الفعلي لفعالية برامج التدريب والتنمية إذن مرتبط بالتغيير الإيجابي الذي تحدثه (الأداء المطلوب) سواء بصورة فردية أو وسط مجموعة لضمان توافر المستويات اللازمة من الكفاءات الإدارية حالياً ومستقبلياً وأن عملية تحقيق أحداث التغيير الإيجابي في سلوك الأفراد (معارف – مهارات – اتجاهات ايجابية) وهو المحصلة النهائية للأداء الفعال لا بد وأن تأخذ في الحسبان ثلاثة عناصر أساسية هي:

• المهام التفصيلية (اليومية) المكونة للوظيفة (الواجبات – المهام)

الوظيفة

• التطلعات والاهتمامات الشخصية الحالية والمستقبلية لشاغل الوظيفة.

الفرد

• التطلعات والاهتمامات التنظيمية الحالية والمستقبلية.

المنظمة



■ لذلك يمكن القول أن فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية تتلخص في مدى قدرة هذه البرامج على ردم الهوة ما بين الواقع الحالي لثلاثي العملية التدريبية (الفرد/الوظيفة/المنظمة)، والتطلعات (الأهداف الاستراتيجية للمنظمة) أو التحديات المستقبلية لذلك الثلاثي. وبالتالي تقاس درجة أو مستوى الفعالية بمدى قدرة البرنامج على خلق التطابق فيما بين الحاضر والمستقبل خلال فترة زمنية معينة وفي حدود إمكانيات محددة.

## إذا ما هو مصدر تعقيد المشكلة؟

■ المشكلة لا تعود إلى مدى إدراكنا لطبيعة العلاقة فيما بين برامج التدريب والتنمية الإدارية وغاياتها إنما مصدر الإشكالية يعود إلى نقطتين أساسيتين:

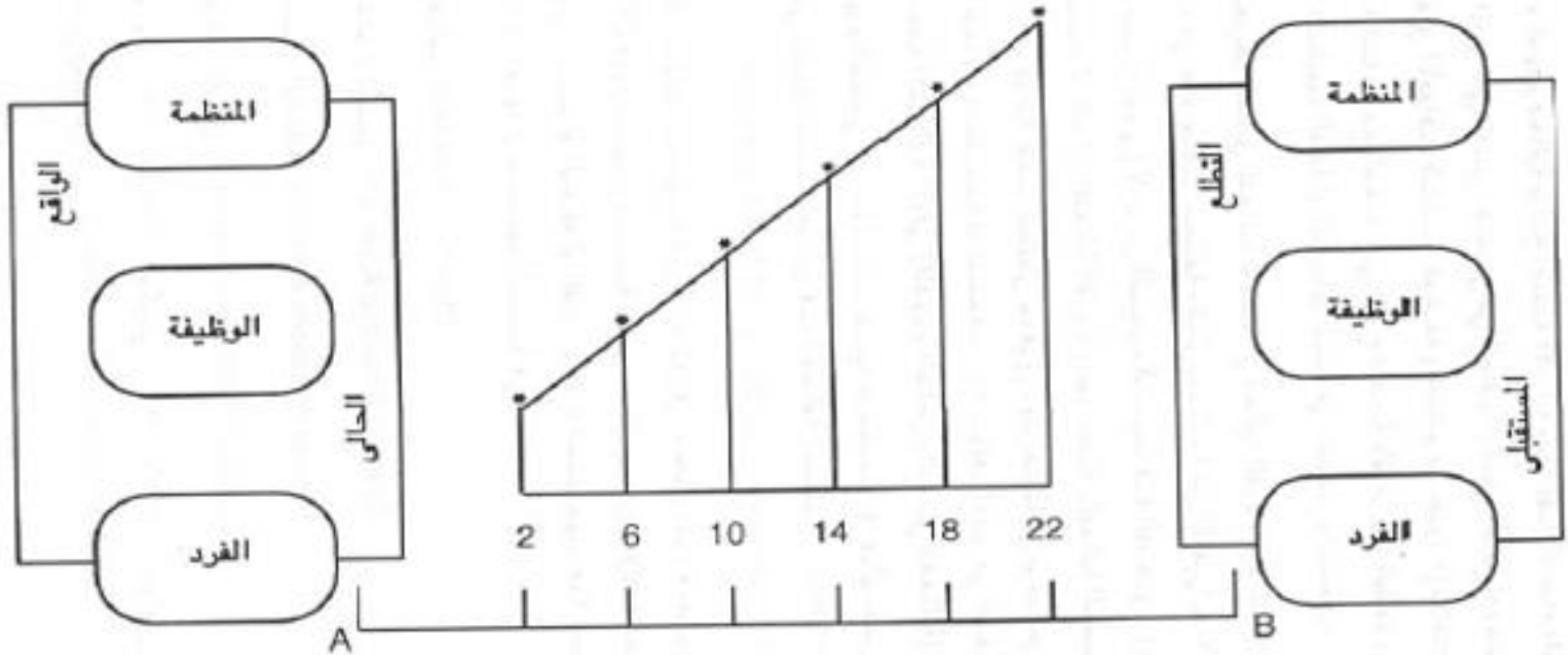
الأولى: مفهومنا الخاص للفعالية الإدارية

الثانية: مدى قدرتنا على قياس هذا المفهوم

■ ففعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية تنطلق من الفعالية الإدارية الكلية. (أنظر الشكل التالي)

# مؤشر فعالية برامج التنمية الإدارية

كلما ارتفعت فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية ضاقت الفجوة ما بين واقع وتطلعات المنظمة والوظيفة والفرد والعكس صحيح .



المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لدراسات البرامج في تقييم الفجوة ما بين الواقع والتطلع .

■ توجد مجموعة من المداخل لتقييم الفعالية الإدارية أهمها أربعة مداخل أساسية هي:

مدخل الأهداف Objectives Approach

مدخل النظام/ المصدر System/ Resource Approach

مدخل العمليات الداخلية Internal Process Approach

مدخل الرضا الفردي Individual Satisfaction Approach

- ووفقا للمدخل الأول لابد وأن تكون لأي منظمة أيا كانت مجموعة من الأهداف المحددة يقاس نجاحها بمدى التقدم باتجاه تحقيق هذه الأهداف ومن الطبيعي أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس وبالتالي تصبح المخرجات هنا هي وسيلة القياس الأساسية للفعالية، فكلما اقتربت أو تطابقت مخرجات النظام مع الأهداف كلما كان هذا النظام فعالا.
- أما المدخل الثاني (النظام، المصدر) ففيه يتم التعامل مع الفعالية من خلال مقياس العلاقة فيما بين النظام والمصدر، أي فعالية التنظيم مرتبطة بصورة اساسية بمدى قدرة ذلك التنظيم على الحصول أو استقطاب المصادر (الموارد البشرية) اللازمة لضمان العمل واستمراريته والحفاظ على أسس بقائه، فالتركيز هنا على المدخلات كمقياس بدلا من المخرجات كما في المدخل الأول.

■ أما المدخل الثالث (العمليات الداخلية) فقد ارتبطت فيه الفعالية ارتباطا كليا بما يجري داخل التنظيم من عمليات وأنشطة، فتكامل أعضاء وعناصر التنظيم مع بعضها وانسجامها مع النظام وغياب أي علامة من علامات التوتر وسريان مختلف الإجراءات بصورة سلسة وانخفاض معدل الشكاوى ودوران العمل وحدة التذمر وتوافر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والعاملين وتدفق المعلومات الأساسية بسهولة ويسر ووضوح، كل ذلك يعتبر المقياس الأساسي لفعالية التنظيم وجودة أدائه.

■ أما المدخل الرابع فيعتبر رضا مجموعة المالكين للتنظيم سواء كانت الملكية فردية أو جماعية، عامة أو مشتركة أو خاصة ورضا مجموع المستهلكين للسلعة أو الخدمة التي يقدمها التنظيم في إنتاج هذه السلعة أو تلك الخدمة، يمثل حجر أساس استمرارية التنظيم ومدخل قياس فعالية أي تنظيم تتوقف إلى حد بعيد على مدى قدرة التنظيم على الاستجابة وإشباع طلبات وتوقعات أفرادهِ وشرائحه الاستراتيجية وبدرجة مرضية.

■ وقد أكد Kirk Patrick وهو من أبرز الباحثين في مجالات تقييم البرامج التدريبية على وجود مجموعة من العناصر المعقدة والبالغة الصعوبة إن لم تكن الاستحالة عندما يرتبط الأمر خاصة بقياس أو تقييم نتائج البرامج التدريبية المرتبطة بنوعية معينة غير تلك النوعية المرتبطة بالمستويات الحرفية أو المهنية الواضحة أو المباشرة مثل برامج التدريب المخصصة لرفع كفاءة موظفي السكرتارية على الكتابة بالآلة الطابعة أو تجهيز قاعة الاجتماعات أو المؤتمرات.



■ إن فعالية البرامج التدريبية ترتبط في الحصيـلة النهائية لنوعية هذه البرامج التدريبية، والسؤال الذي يطرح نفسه أين موقع مجموعة البرامج التدريبية المخصصة للمستويات الإدارية الأساسية في أي منظمة، والموجهة لخدمة مهارات قدرات/ سلوكيات تنظيمية/ احتياجات/ صفات/ إبداع/ رؤية/ أهداف شخصية ووظيفية وتنظيمية ..الخ. والتي تركز على بناء المعرفة الوظيفية والتنظيمية والذاتية، والتي تلبى الاحتياجات الاجتماعية والتنظيمية وحاجة للتـحفيز أو تغير مقصود في سلوكيات الأفراد ومنها أدوار ترتبط بالمهام ومنها ما يرتبط بالأنظمة أو الحفاظ على مصادر وأدوات العمل أو الالتزام أو التفاعل أو الانسجام والتعاون مع الآخرين. فإذا كانت النهاية محددة مسبقاً أو مغلقة بالنسبة لنوعية معينة من برامج التدريب مما يسهل من عملية تحديد معايير واضحة لقياس نتائجها، وبالتالي قياس درجة ومستوى فعاليتها، فإن البرامج التدريبية والتنموية الموجهة لخدمة المستويات الإدارية في التنظيم ما لم تدخل في التخصص البالغ التحديد والضيق فإنها تبقى مفتوحة لنهايات متشعبة الآثار والنتائج المحتملة وبالتالي لا تستقيم عملية معاملة فعالية هذه النوعية من البرامج وفقاً لذات المعاملة التي تعامل بها النوعية الأولى.

■ قدم Berger برنامجا مكثفا لتقييم فعالية التدريب الإداري واعتمد التقييم بصورة اساسية على مقابلات مكثفة مع المتدربين ورؤساءهم المباشرين قبل وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي بمدد متفاوتة وأبرز النتائج التي وصل إليها هي:

➤ عملية نقل المعارف والمعارات تزداد فعالية كلما توافرت مجموعة من العوامل أهمها وجود أهداف واضحة للبرنامج التدريبي أو التنموي ووجود أهداف واضحة للفرد المشارك في البرامج (كفرد تنظيمي) ووجود بيئة عمل تشجع الاستقلالية في التفكير والحركة وتدعم عمليات التغيير.

➤ تزداد فعالية برامج التدريب كلما اقتربت وعكست فعليا واقع المهام التي يمارسها المتدرب.

➤ وجود اختلاف واضح في الرأي حول النتائج النهائية المطلوبة من كل برنامج تدريبي أو تنموي (تصل إلى حدود 45% في كثير من الحالات).

➤ إن السبب الرئيسي لفشل معظم هذه البرامج يعود إلى عدم وجود أي صلة فيما بين المحتوى التدريبي والأساليب والأدوات المستخدمة في البرامج والواقع الفعلي لوظيفة الفرد المشارك بالبرنامج.

- أما Knowles حدد فعالية برامج التنمية الإدارية بمجموعة من العوامل تركز على الفرد المتدرب ذاته:
  - ✓ اهتمامات وتوجهات الفرد المتدرب.
  - ✓ مستوى الخبرة المتوافر لديه.
  - ✓ مدى استعداده الفعلي للتعلم من جانب ومدى قدرته على تطبيق ما تعلمه من جانب آخر.
  - ✓ مدى تحقيق التطبيق الميداني (في الوظيفة) لنتائج إيجابية على المستوى اليومي للأداء.

■ فالإطار الواقعي لفعالية البرامج التدريبية يدعونا لعدم القفز إلى النتائج رأساً، فالنتائج كمجموعة العوامل المحيطة بها والتي تجعل من الاستحالة قياسها مثل الجهد الإنساني المكثف والأدوات والأساليب والإمكانات المادية، ومستوى وفعالية هذا الجهد وكفاءة تلك الأساليب والإمكانات هي التي تتحكم أو تحكم مستوى فعالية النتيجة.

# العوامل المؤثرة على فعالية برامج التدريب والتنمية

■ ذكر Edstrom أن الفرد المتدرب ذاته وظروف العمل بمثابة أهم العناصر المؤثرة في فعالية برامج التدريب والتنمية. كما يؤكد آخرين على القيادة الإدارية كأبرز العوامل التنظيمية وأكثرها تأثيرا على الفعالية، إضافة إلى محتوى الوظيفة التي يمارسها المتدرب حيث تتقدم على بقية العوامل الأخرى المؤثرة في قدرة الفرد على التعلم لما تمثله الوظيفة من قاعدة أساسية لتحديد كافة أهداف النشاطات التدريبية، وقد رتب Mumford and Honey العوامل الأخرى المؤثرة على فعالية برامج التدريب والتنمية:



- بيئة وثقافة وطبيعة التنظيم.
- الحوافز والخلفية الذاتية للمتدرب أو المتعلم.
- الخبرات السابقة للمتدرب سواء ما ارتبط منها بالوظيفة أو بتجارب التعلم.
- الرئيس المباشر للمتدرب (اسلوبه القيادي / ثقافته / إيمانه بالتدريب والتنمية / درجة توفيره للمعلومات / مستوى وجودة الأثر المرتد به / قدرته على التوجيه والتحفيز.. الخ)
- المرؤوسين الخاضعين لقيادة المتدرب ذاته (تفاعلاتهم / مستوياتهم / طبيعة مهامهم / نوعية المشاكل الأساسية التي عانوا منها / سلوكياتهم / اتجاهاتهم).
- زملاء المتدرب (طبيعة العلاقة الرسمية وغير الرسمية التي تربط فيما بينهم / درجة تبادل الخبرات والمعلومات..).
- الاستقرار العائلي للمتدرب (الإمكانات المادية، حجم الأسرة، نوعية العلاقة الأسرية / مستوى ثقافة شريك / شريكة الحياة.. الخ).
- العلاقة فيما بين أساليب التعليم والتدريب والأهداف المطلوب تحقيقها.
- جودة ومستوى التنفيذ الميداني لأنشطة التدريب.
- الوعي بأهمية العمليات التعليمية والتدريبية.



■ ويتضح أن كافة العوامل المذكورة أعلاه تؤثر بصورة مباشرة في فعالية برامج التدريب والتنمية ولا يمكن أن تخرج من أجزاء الثلاثي الأساسي (الفرد، الوظيفة، البيئة التنظيمية والمنظمة) وتختلف درجة تأثير نتائج هذا التفاعل باختلال المنظمات والظروف العامة والخاصة التي تعمل بها.



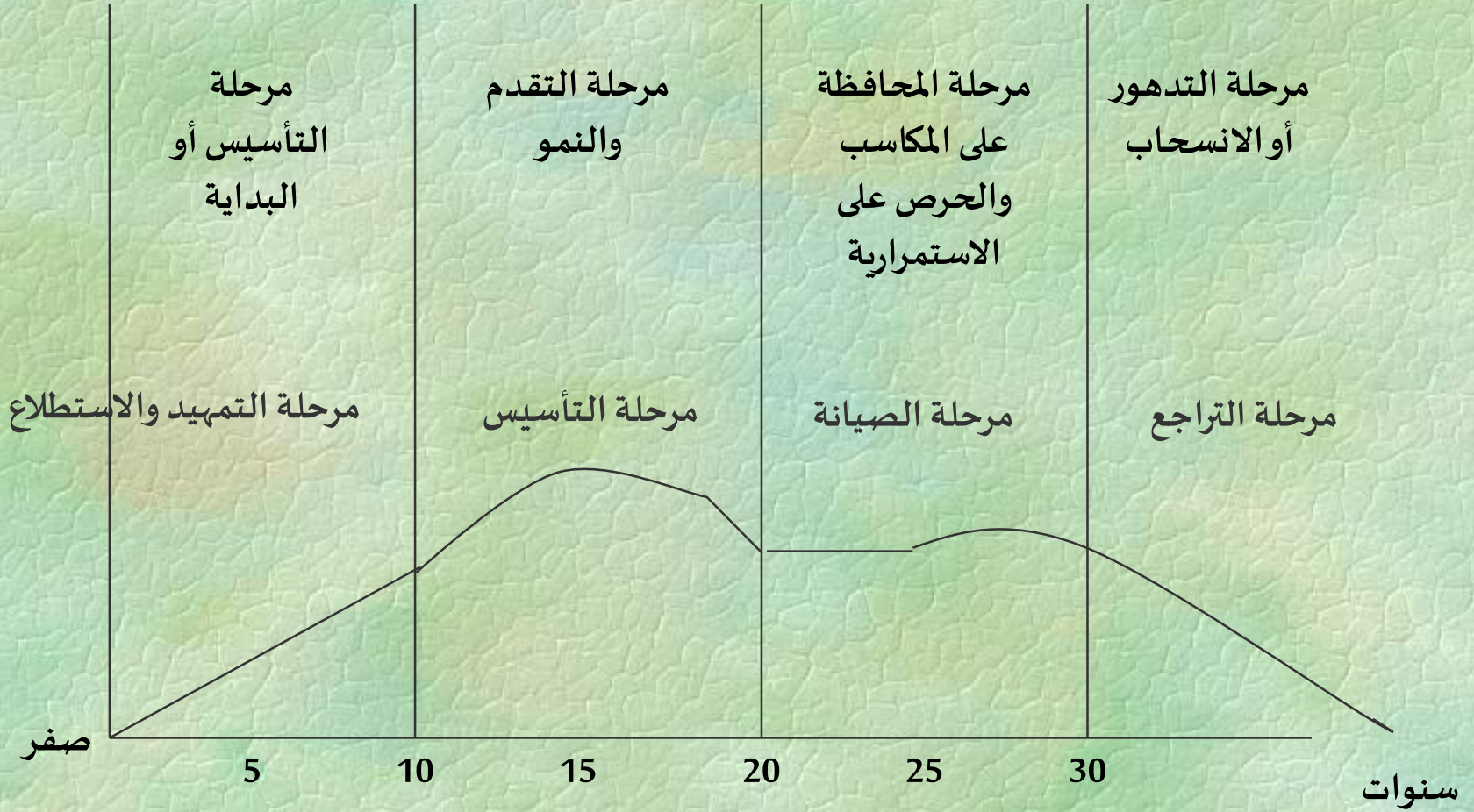
## مراحل عملية التدريب والتنمية الإدارية

■ برامج التدريب والتنمية الإدارية تتعامل مع مجموعة من العناصر في سبيل تحقيق أهدافها الأساسية والمتمثلة في إشباع احتياجات الوظيفة التدريبية (الفرد – الوظيفة – المنظمة – البيئة التنظيمية). ذلك أن المفهوم الذي تتفاعل داخله هذه العناصر يعكس لنا مراحل التقدم أو النمو الوظيفي للفرد التنظيمي (Career Stages) (دورة الحياة الوظيفية للفرد) والتي تمر عبر أربعة مراحل أساسية تمثل اتساع لخبراته وتطور إمكاناته المهنية (الوظيفة):



1. مرحلة التمهييد والاستطلاع Exploration Stage
2. مرحلة التأسيس Establishment Stage
3. مرحلة الصيانة Maintenance Stage
4. مرحلة التراجع Decline Stage

# مراحل عملية التدريب والتنمية الإدارية



إن العناصر التفصيلية الأساسية المكونة لإدارة العملية التدريبية يمكن حصرها في ثماني مراحل أساسية هي كالتالي:

1- الإحساس بوجود حاجة إلى اتباع سبيل ما لتطوير أو تدعيم أو تغير الوضع الحالي بما يتلاءم مع التطلعات المستقبلية للتنظيم أو الوظيفة بمختلف أجزائها ويفترض أن الحاجة لبرامج التدريب والتنمية دائما موجودة ومتجددة، وهنا تبرز أهمية الدور الذي من الممكن أن تلعبه إدارة التدريب وتنمية القوى العاملة أو إدارة المصادر البشرية في أي منظمة.

2- تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية: وتعني الاحتياجات الخاصة بالأفراد والوظائف والتنظيم. وقياس الاحتياجات التدريبية عامل حسم هام في تحديد مستوى النتائج المتوقعة لأنها تتحكم وإلى حد بعيد بسائر جودة العمليات اللاحقة، وأنها تعكس إلى مدى كبير رسالة وفلسفة واستراتيجية ووظيفة التدريب والتنمية على مستوى المنظمة ككل.

3- تصميم البرنامج: تعني صياغة كافة مكونات البرنامج التدريبي وفقا للمتطلبات والاحتياجات التي سبقت الإشارة إليها ووفقا للاشتراطات الأساسية الواجب مراعاتها عند إعداد البرنامج.

4- التزام الإدارة العليا: حماس ومساندة والتزام الإدارة العليا في التنظيم ذات أهمية خاصة لنجاح البرامج وتمثل أهمية معينة للالتزام.

5- تنفيذ البرنامج: التركيز في هذه المرحلة هو التأكد من جودة أداء وتجانس كافة المتغيرات المساعدة في تنفيذ البرنامج كالمدرّب والتجهيزات والقاعات والخدمات والوسائل والأساليب التدريبية المساعدة وتجاوب المتدرّب.

6- تطبيق النتائج المكتسبة: تمثل هذه المرحلة عودة إلى نقطة الأساس إذ أن كافة المرحلة السابقة انطلقت من حاجة أو تطلع معين ولا يمكن تجاوز مرحلة التطبيق لأنها تمثل المحك الأساس لمدى جدوى كافة محتويات وعناصر البرنامج التدريبي والتي يفترض أن تشبع تلك الحاجة وهنا يبرز دور مختص عمليات التدريب والدور التنظيمي لرؤساء عمل المتدرّب ودرجة متانة مرحلة الالتزام السابقة.

7- تقييم النتائج الفعلية: رغم أهمية هذه المرحلة والتي تتمثل باستخدام مجموعة من المقاييس والمعايير اللازمة للتأكد من مستوى ودرجة جودة العائد الفعلي على الاستثمار في البرامج التدريبية (أثر التدريب ROI) لكن نادرا ما تعطي هذه المرحلة الوزن الحقيقي المناسب لها.

8- التعديل والانطلاق: لأن عملية التدريب والتنمية عملية مستمرة فهي لا تنتهي بمجرد انتهاء مجموعة معينة من البرامج المساندة لها، لذلك لا بد وأن تبدأ عملية إجراء التغيير اللازمة على مستوى ونوعية البرامج بناء على نتائج كافة المرحلة السابقة

# المرحلة الأساسية لعملية التدريب والتنمية الإدارية

