

تقييم العملية التدريبية عنصرها في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة أ/ بن دريدي منير، جامعة باجي مختار عنابة

الملخص:

يعد العنصر البشري أساس أي تنمية سواء كانت اجتماعية أو مؤسسية، فهو الذي يغير ويحرك ويتحكم في سيرورة كل موارد المؤسسة مهما كان نوعها وهدفها، لذلك لا بد من تأهيل وتدريب مورد بشري فعال قادر على التحكم في كل هذه العمليات من خلال إستراتيجية تدريبية مبنية على خطوات وأسس وقواعد علمية متعارف عليها.

وعليه تهدف هذه الدراسة لمحاولة كشف النقاب على خطوة تقييم العملية التدريبية كأهم الخطوات التي تبني عليها هذه الإستراتيجية، والتي تؤدي بدورها إلى تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية بغية الوصول إلى الأداء المتميز وتحقيق الجودة الشاملة وبناء مؤسسة قادرة على المنافسة ومواجهة التحديات والتغيرات الحاصلة على المستوى العالمي.

Abstract:

The human element is the basis of all development, whether social or institutional. He is the one who changes, manages and controls the process of all institution's resources, whatever its kind or purpose. Therefore, it is necessary to qualify and train an effective human resource capable of controlling all these processes through a training strategy based on recognized scientific steps, principles and rules.

The aim of this study is to explore and lift the veil on the assessment of the training process as the most important step on which this process is based. This step leads in turn to the development of human resources capabilities and skills in order to reach outstanding performance, achieve total quality and build a competitive institution. At this stage, this last will be able to face the challenges and meet current changes on a global scale.

المقدمة: يعتبر موضوع الموارد البشرية من أكثر الموضوعات التي أخذت وتأخذ الحصة الأوفر من اهتمام المتخصصين والممارسين الإداريين على مستوى المجتمعات والمؤسسات الإدارية، فقد أصبح مجالاً تتقاطع في دراسته تخصصات كثيرة خاصة علوم الإدارة، الاقتصاد، الاجتماع من خلال عدة تخصصات كالتسيير

وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي..... الخ، فالحركية الهائلة والغير مسبوقه في مجال التكنولوجيا جعل جل المؤسسات تسعى للحصول على التكنولوجيات الحديثة، وتعمل دوماً على تنميتها وتطويرها لتبقى الرائدة في السوق العالمية في ظل التنافس الشرس والتحديات الناتجة عن العولمة، ما جعلها تركز على التدريب باعتباره هو الأساس الذي يحقق لها الميزة التنافسية ضمن هذه البيئة.

فالتدريب يركز على مجموعة من المقومات التي إن توافرت كلل بالنجاح، ولعل أهم خطوة من هذه الخطوات هي تقييم العملية التدريبية التي تعتبر مرحلة حاسمة لا بد من الاستعانة بها حتى يسمح للأفراد والمؤسسة من تطوير وتنمية مساهمهم الوظيفي، فتقييم التدريب هو المؤشر الأساسي في قياس نجاح أو فشل العملية التدريبية بأكملها، وذلك من خلال قياس مخرجات التدريب والأثر الذي تركه على سلوكيات الأفراد من حيث تطور مهاراتهم وكفاءاتهم من جهة، والأثر الذي تركه على فعالية المؤسسة من جهة أخرى.

وعليه سوف تدور ورقتنا هذه حول مجموعة من المفاهيم التي لها علاقة بتقييم العملية التدريبية في المؤسسة، باعتبار هذه الخطوة أساسية في نجاح الإستراتيجية التدريبية للمؤسسة، وعامل من عوامل الارتقاء بالموارد البشري خاصة في ظل عصر التكنولوجيا والمعلومات.

أولاً: مفهوم تقييم التدريب:

يعرف تقييم التدريب بأنه "عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة، وإبراز نواحي القوة والضعف فيها"⁽¹⁾.

ويعرفه ستانلي بأنه "وسيلة لمعرفة ماذا فعل المدربون، وما هي السبل التي تجعل البرامج أكثر فعالية، ثم ما هي التعديلات التي يجب أن تتم على محتوى البرامج وعلى المنهجية، وعلى أساليب التعلم المستخدمة"⁽²⁾.

ويمكن تعريفه كذلك بأنه "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية (التدريبية) ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتكويين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المتكويين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني"⁽³⁾.

من خلال هذه التعريفات نستطيع القول أن تقييم البرنامج التدريبي يقوم بالأساس على:⁽⁴⁾

-تحديد مستويات التقييم؛ وتمثل في معايير يمكن أن تقيم على أساسها فعالية البرامج.

-أساليب جمع البيانات؛ وهي مجموعة من الطرق للحصول على المعلومات اللازمة عن الأفراد المتدربين.

-مقاييس التقييم؛ وهي تنقسم إلى موضوعية تعكس مدى نجاعة التدريب من خلال أرقام ونسب، وإلى ذاتية تعتمد في تقييمها لفعالية العملية التدريبية على أساليب جمع البيانات.

ثانيا: مبادئ تقييم برنامج التدريب:

لا بد من توافر العديد من الركائز والمبادئ التي يجب توفرها لدى إدارة الموارد البشرية من اجل تقييم علمي وصحيح لبرنامج التدريب تتمثل في:⁽⁵⁾

- أن يكون التقييم عملية مستمرة تصاحب العملية التدريبية في مراحلها الأولى عند التخطيط وتصميم البرنامج التدريبي، وخلال التنفيذ، وبعد الانتهاء من عملية التنفيذ.

-أن يشمل التقييم جميع عناصر ومكونات البرنامج التدريبي ومن جميع جوانبه الإدارية والفنية والمالية، وان يغطي خطة البرنامج التدريبي وأسس ومعايير اختيار المدربين والمتدربين الذين يشاركون في البرنامج التدريبي، كما يشمل التقييم النواحي الإدارية من حيث اختيار المشرف الإداري والعلمي على البرنامج واختيار المركز التدريبي ومدى توفر الأجهزة والأدوات والمواد التدريبية...الخ.

- أن يشمل تقييم البرنامج التدريبي ذاته من مستواه ومادته وخطته وموعده ومدته.

- أن يتم تقييم البرنامج عن طريق استخدام أدوات وأساليب مثل الاستبيان، الاختبارات، الملاحظات...الخ.

- أن يمتد التقييم ليشمل الأثر الفعلي الذي يتركه البرنامج فعلا على المتدربين أنفسهم من حيث قدرة البرنامج على إكساب المتدربين المهارات اللازمة للارتقاء بأدائهم الوظيفي وفعاليتهم.

- أن يشترك في عملية تقييم البرنامج التدريبي جميع من لهم علاقة بالبرنامج من مشرفين ومدربين وأرباب عمل...الخ

- أن يكون التقييم شاملا لجميع الأهداف التي يسعى البرنامج التدريبي لتحقيقها عند المتدربين، وان يسعى التقييم لتشخيص نواحي القوة والضعف في كل جانب من جوانب البرنامج بهدف تعزيز نواحي القوة ومعالجة نواحي الضعف.

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

- يجب أن تتم عملية تقييم ومتابعة البرنامج التدريبي بشكل كلي ومتكامل وشمولي، بحيث نغطي جميع عناصر هذا البرنامج من مدخلاته وعملياته ومخرجاته، وأن يتم اعتماد التغذية العكسية كعنصر أساسي من عناصر النظام التدريبي لمراقبة وضبط هذا البرنامج وتوجيهه، وضمان مساره من أجل أن يحقق الأهداف الموضوعية له.

ثالثاً: الهدف من تقييم التدريب: يهدف تقييم البرنامج التدريبي إلى تحقيق ما يلي:⁽⁶⁾

-تقييم كفاءة خطوات العملية التدريبية، حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقاً لخطة وضعت لذلك، بمعنى أن يتم التأكد من إنجاز البرنامج التدريبي وفقاً لهذه الخطة وهذا يشمل تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم تصميم البرنامج، وتقييم كفاءة المدرب، وتقييم تعلم المتدرب، وتقييم وسائل التدريب وغير ذلك من عناصر البرنامج التدريبي.

-تقييم أهداف التدريب التطبيقية، حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من نقل أثر التدريب (المهارات، المعارف، السلوك) إلى واقع العمل الميداني واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف وبالتالي رفع كفاءة أداء المنظمة بوجه عام أو حل مشكلات معينة، كما يتم التأكد أيضاً من أن عائد التدريب على المنظمة يعادل ما صرف عليه من موارد.

-التعرف على مدى تطبيق المتدربين للمعرفة والمهارات والخبرات التي تعلموها في بيئة العمل عند أداء مهام وظائفهم وواجباتهم، وكذلك التعرف على مدى تلبية البرنامج التدريبي للاحتياجات السلوكية.

-قياس مدى تحقيق أهداف التدريب والتأكد من أن البرنامج التدريبي يعمل وفقاً للأهداف والخطة التي وضعت له، وما الذي تم إنجازه من البرنامج التدريبي، وما تم تحقيقه من أهداف.

رابعاً: مراحل تقييم البرامج التدريبية: تمر عملية تقييم التدريب بثلاث مراحل أساسية هي:

- مرحلة تقييم ما قبل التدريب.

- مرحلة التقييم أثناء تنفيذ التدريب.

- مرحلة التقييم ما بعد التدريب.

1/ مرحلة تقييم ما قبل التدريب: تتمثل هذه المرحلة في تقييم كلا من تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، إذا يتم من خلال هذه المرحلة تقييم الاحتياجات التدريبية للمنظمة وللوظيفة وللموظف، وكذلك تحديد مدى التحضير لمتطلبات الدورة من مدربين ومستلزمات التدريب.⁽⁷⁾

- حيث يتم في هذه المرحلة التأكد من العناصر التالية:⁽⁸⁾
- ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات المؤسسة.
 - التنبؤ بعائدات التدريب على الفرد العامل وعلى المؤسسة.
 - تقييم تصميم البرامج من حيث المنهاج والأسلوب والمواد والفترات الزمنية والموقع ونوع المتدربين حسب الاختصاصات المطلوبة.
 - التأكد من توفر المبالغ المرصودة في الميزانية لتغطية نفقات البرامج التدريبية.
- 2/ مرحلة التقييم أثناء تنفيذ التدريب: تتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات نذكر منها:⁽⁹⁾
- مدى تحقيق البرنامج لأهدافه.
 - مدى ملائمة التصميم وتنظيم البرنامج لأهدافه الرئيسية.
 - مدى الالتزام بالمنهج التدريبي من قبل المدرب.
 - مدى كفاءة الأساليب التدريبية المستخدمة.
 - مدى كفاءة الوسائل التدريبية المستخدمة.
- كذلك في هذه المرحلة لا بد من تقييم أداء كلا من المديرين والمتدربين على النحو التالي:
- 1-2/ متابعة وتقييم المتدربين: ويشمل قياس أداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها البرنامج ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات التي يقومون بها في ميدان العمل، ويتم التأكد من تحصيل المتدرب من خلال التطبيقات العملية والتقييمات التي عادة ما تكون على ثلاثة مراحل خلال البرنامج التدريبي⁽¹⁰⁾، والتي تتمثل فيما يلي:⁽¹¹⁾
- المقابلات الشخصية مع المتدربين-يجريها مدير البرنامج- بالدورة التدريبية للاستماع إلى ملاحظاتهم وأدائهم ومواجهتهم بأي ملاحظات عن أدائهم ومجهودهم المبذول بالنسبة للبرنامج.
 - جمع تقارير المشرفين على تنفيذ البرنامج، والتي تتناول مدى انتظام المتدربين واستجابتهم للبرنامج واهتماماتهم به كمؤشر لمدى نجاح الدورة التدريبية في تحقيق هدفها ومدى الفائدة التي حققتها.

- تصميم استمارات الاستقصاء التي تطرح للمتدربين للتعرف على أدائهم ومقترحاتهم، في شكل أسئلة تدور حول سير العملية التدريبية، والموضوع، وطريقة عرضه، ومدى تغطية جوانبه المختلفة وملائمة الوقت المخصص لمناقشة الموضوع.

2-2/ متابعة وتقييم المدربين: وتمثل هذه العملية حجر الزاوية في العملية التدريبية فلا تهم أدوات التدريب، ولن ينفع كثيرا اختيار المدرب وإعداده لمهامه بل مواصلة متابعته لتطويره. ومن النقاط التي لا بد من التركيز عليها هي أن يكون المدرب حسن المظهر والسلوك عادلا وموضوعيا في تصحيح الاختبارات للمتدربين، ملما بالتعامل الإنساني مع المتدربين، عارفا بطرق التدريب وطرق إيصال أفكاره للآخر.⁽¹²⁾

3/ مرحلة التقييم ما بعد التدريب: تعد هذه المرحلة مرحلة التقييم النهائي ومدى نجاح المؤسسة في تنفيذ البرنامج التدريبي، وكذا النجاح في تحديد الاحتياجات التدريبية باعتبار هذا التقييم انعكاس لها، وتهدف هذه المرحلة إلى:

- التعرف على إيجابيات البرنامج التدريبي من خلال قياس نقاط القوة فيه.

- التعرف على سلبيات البرنامج التدريبي من خلال قياس نقاط الضعف فيه.

خامسا: نماذج تقييم فاعلية البرنامج التدريبي:

توجد العديد من النماذج التي يمكن بها تقييم فاعلية البرنامج التدريبي يتمثل أهمها في:

1/ نموذج كرك باتريك: يعتبر النموذج الأكثر شيوعا واستعمالا من قبل القائمين على العملية التدريبية، حيث يحدد أربعة مستويات أساسية لتقييم عملية التدريب، وهو ما سوف نوضحه من خلال الجدول الآتي:⁽¹³⁾

المستوى الأسئلة المطروحة القياسات

التائج	- هل المؤسسة أو الوحدة أو القسم بحالة أفضل نتيجة إجراء التدريب؟ - حوادث العمل. - نوعية العمل. - الإنتاجية. - التكاليف المدفوعة. - الإيراح المحصلة.
السلوك	- هل أبدى المتدربين سلوكاً مختلف بعد التدريب؟ - هل يستخدم المتدربين المهارات والمعرفة التي تعلموها خلال التدريب؟
التعلم	- هل حصل المتدربين على المزيد من المعرفة والمهارات بعد انخراطهم في البرنامج التدريبي بالمقارنة مع معرفتهم ومهاراتهم السابقة
ردة الفعل	- هل أحب المتدربين: البرنامج، المديرين تسهيلات التدريب؟ - هل وجد المتدربون فائدة من البرنامج - هل أبدوا اقتراحات معينة لتحسين البرنامج؟
	- أسئلة تطرح على المتدربين (استمارات)

من الجدول نستنتج أن كرك باتريك يقسم تقييم البرنامج التدريبي إلى أربع مستويات على النحو التالي:

1-1/ معيار رد الفعل: يمكن استخدام ردود الفعل لدى الموارد البشرية التي تلقت برنامجاً تدريبياً كأساس لتقييم هذا البرنامج، ويمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة استبيان تحتوي على أسئلة يدور محتواها عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج (وأي الجوانب يعتبرها أكثر إفادة، وأيهما أقل إفادة، وأيهما أكثرها سهولة، وأيهما أكثر صعوبة... الخ)⁽¹⁴⁾.

2-1/ معيار التعلم: يقيس مقدار تزويد البرنامج للمتدربين بالمهارات والمعارف والقدرات التي يحتاجون إليها، أي بصورة أوضح يركز المستوى الثاني على استيعاب المتدربين للنواحي التعليمية والمهارات التي أعطيت لهم من قبل مدربيهم، وقياس التعليم يتم إما خلال التدريب أو بعد الانتهاء من التدريب، ويتم ذلك من خلال اختبارات وتمارين معينة تعطى للمتدربين⁽¹⁵⁾.

1-3/ المعيار السلوكي: تتم عملية التقييم هنا باستخدام العديد من الطرق أهمها:⁽¹⁶⁾

- الملاحظة.

- مقارنة سجلات الأداء قبل وبعد التدريب.

- التقييم من قبل الرئيس المباشر.

- التقييم والتقارير الذاتية.

1-4/ معيار النتائج: تظهر في إنتاجية وفعالية المؤسسة، وذلك من خلال الفوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب، "فمقاييس التكلفة وكمية الإنتاج وجودته، قيمة المبيعات والربحية، معدل دوران العمل، الغياب، نسبة الشكاوى... إلخ، تعتبر أمثلة للمقاييس التي تستخدم معيار نواتج الأداء التنظيمي"⁽¹⁷⁾.

2/ نموذج كيرو CIRO: قام كل من بيتر داو، مايكل بيردن ونيل ركهام بتحديد أربعة مستويات أساسية لتقييم فعالية البرنامج التدريبي، حيث ترمز هذه الحروف إلى مجموعة من المصطلحات الانجليزية التي تحدد المعايير التالية:⁽¹⁸⁾

- تقييم السياق (Context evaluation).

- تقييم المدخلات (Input evaluation).

- تقييم رد الفعل (Reaction evaluation).

- تقييم المخرجات (Output evaluation).

يقصد هنا بالمدخلات هو من يدخل إلى البرنامج التدريبي من الأفراد الذين وقع عليهم الاختيار للقيام بالتدريب أي الأفراد ذوي المهارات والقدرات المحدودة، أما المخرجات فإنه يقصد بها ما ينتج عن البرنامج التدريبي أي الأفراد الذين اكتسبوا مجموعة المهارات والقدرات الجديدة والمطورة.

3/ نموذج كورب KORB: يقوم هذا النموذج على ثلاثة معايير لتقييم العملية التدريبية:⁽¹⁹⁾

الأول: يركز على قياس فعالية التدريب كعملية أي معرفة التقدم الذي أحرزه المشاركون في البرنامج من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها.

أما الثاني: فيتناول اثر التدريب على سلوك المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي والتحاقه بجهة العمل، من حيث قدرته على ترجمة المعلومات المكتسبة إلى سلوك واتجاهات وظيفية ايجابية ومدى إسهام التغيير الحاصل في سلوكه واتجاهاته في تحقيق فعالية المؤسسة ومدى الانسجام مع الأهداف المتوقعة في البرنامج التدريبي.

ويناقش الثالث: اثر التدريب على المؤسسة ككل وهذا يتضمن معرفة اثر التدريب على نجاح المؤسسة، من حيث زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين نظم الاتصالات، وتحقيق الرضى العام للجماهير عن سلعة أو الخدمة المنتجة، والقدرة على مواجهة المستقبل وتحدياته.

سادساً: أساليب جمع البيانات لتقييم التدريب:

1/ الملاحظة:

تتم عملية التقييم من خلال هذا الأسلوب بعد التحاق الأفراد المتدربين بمواقع عملهم ومزاولةهم لنشاطاتهم لمدة زمنية معينة. يعتمد هذا الأسلوب التقييمي والذي يشرف عليه المسؤول المباشر أو مدير المصلحة على ملاحظة ومقابلة الأفراد المستفيدين من دورات التدريب وهم يتصرفون ويتفاعلون في مواقع عملهم⁽²⁰⁾.

2/ المقابلة: لا بد هنا من الاعتماد على المقابلة الشخصية لكل متدرب على حدى من اجل محاولة ملاحظة ردود أفعاله وسلوكاته، وتحقق هذه المقابلة الفائدة المرجوة منها عندما:⁽²¹⁾

-تكون بالإضافة إلى جمع البيانات، حاجة إلى توصيل مشاعر الإهتمام والترغيب والتعاطف.

-لا تسمح طبيعة السلوك بملاحظته بشكل مباشر.

-تكون هناك حاجة إلى معلومات عن مشاعر ونوايا المشاركين وعن تصرفاتهم أيضاً.

-يكون الحدث قد تم في الماضي ولا يمكن ملاحظته بعد ذلك.

-يكون القائم بإجراء المقابلة الشخصية غير متأكد مما يود جمعه من معلومات.

-يتوقع القائم بإجراء المقابلة الشخصية أن المستجيب لم يعط الموضوع قدراً كبيراً مسبقاً من التفكير.

3/ الاستبيان: يتم توزيع الأسئلة في مجموعة من المحاور بحيث يحتوي كل محور على مجموعة من الأسئلة تعالج جانب من جوانب البرنامج التدريبي، ويمكننا أن نلخص خطوات وضع الاستبيان كالآتي:⁽²²⁾

- القيام بإجراء مقابلة شخصية لعينة من مجتمع الدراسة.
 - القيام بوضع قائمة بالمتغيرات التي سوف يتضمنها الاستبيان.
 - القيام بمراجعة المتغيرات مع الأطراف المعنية.
 - القيام بتحديد تركيبة الأسئلة.
 - تحديد طريقة تحليل البيانات.
 - جرب الأسئلة على عدد قليل من الأفراد ثم قم بالتنقيح (الاختيار).
 - إعمل مسودة بالشكل العام وبالتعليمات، وضع خطة للإجراءات الإدارية للاستبيان.
 - راجع الاستبيان وإجراءاته مع الأطراف المعنية.
 - إختبر الاستبيان وإجراءاته الإدارية ميدانياً.
 - راجع نتائج الاختبار الميداني.
 - قم بتنقيح الإجراءات الإدارية وفقرات الاستبيان وعملية تحليل البيانات.
 - راجع الأداة وإجراءاتها بعد تنقيحها مع الأطراف المعنية.
- 4/ طريقة التقرير المكتوب: يتم هنا تكليف المشرف المباشر بإعداد تقارير التقييم الخاصة بالأفراد الذين خضعوا للبرنامج التدريبي وهذا بعد مدة من التحاقهم بأعمالهم، حيث "يقوم المشرف من خلال هذه الطريقة بالتركيز على أهم الجوانب التي تم تدريب العاملين عليها، حيث يعمل على إعداد تقرير يذكر فيه حكمه على أداء مرءوسيه، وانطباعاته أو تعليقاته على هذا الأداء"⁽²³⁾.
- 5/ مقياس ليكرت: يمتاز مقياس ليكرت بالبساطة لكونه لا يحتاج إلى مجهود لحساب قيم عبارات السلم المستخدم في القياس، ويتلخص المقياس في تحديد مجموعة من العبارات تصف الموضوع المراد تقييم اتجاه الأفراد نحوه، ويمكن أن تأخذ هذه العبارات صيغ موجبة أو سالبة؛ و يطلب من الفرد المستفيد من التدريب توضيح استجابته تجاه كل عبارة من هذه العبارات وذلك باختياره الاستجابة المعبرة أكثر عن اتجاهه، وأمام كل عبارة يوجد سلم تحدد عليه الدرجات التي تعبر عن اتجاه الفرد نحو هذه العبارة⁽²⁴⁾، ويمكن تحديد درجات سلم ليكرت كما يلي:⁽²⁵⁾

أوافق جدا	أوافق	محايد	أعارض	أعارض جدا

وتعطى لكل درجة على المقياس قيمة من 1 إلى 5؛ فإذا كانت العبارات التي تصف الموضوع المراد قياس اتجاه الفرد نحوه إيجابية، فإن قيم الدرجات على سلم التقييم تكون على النحو التالي:

5	أوافق جدا
4	أوافق
3	محايد
2	أعارض
1	أعارض جدا

أما إذا كانت العبارات التي تصف الموضوع المراد قياس اتجاه الأفراد نحوه سلبية، فإن قيم

الدرجات على سلم القياس تكون عكس قيم الدرجات في حال كون العبارة إيجابية، وذلك كما يلي:

1	أوافق جدا
2	أوافق
3	محايد
4	أعارض
5	أعارض جدا

ففي حالة ما إذا كانت العبارة إيجابية عن أي جانب من جوانب المتعلقة بعملية التدريب، مثل: اعتبر المحتوى التدريبي ملائماً فإن قيم التقييم الخاصة بدرجات هذه العبارة تكون على النحو التالي: فتعطى الموافقة جدا درجة 5 وأوافق 4 ومحايد 3 وأعارض 2 ثم درجة أعارض جدا تعطى القيمة 1. أما إذا كانت العبارة التي تصف جانب من جوانب العملية التدريب سلبية مثل: المحتوى التدريبي لا يعكس احتياجاتي

التدريبية، فإن قيم التقييم الخاصة بدرجات هذه العبارة تكون عكس التقدير في العبارة السابقة وذلك كما يلي: فتعطي درجة أوافق جدا اقل تقدير 1 وأوافق 2 ومحايد 3 وأعارض 4 وتعطي درجة معارض جدا القيمة 5.

خاتمة: إن إستراتيجية التدريب المعتمدة حاليا من طرف المؤسسات تركز أساسا على عملية تقييم البرنامج التدريبي باعتبارها الركيزة الأساسية التي من خلالها يمكن الوصول إلى تحقيق الهدف المبتغى من التدريب وبالتالي تنمية الموارد البشرية والحفاظ عليها وتطويرها، ولا يتأتى كل هذا إلا من خلال وضع إستراتيجية واضحة المعالم تستند إلى معايير علمية عملية متعارف عليها في العرف الإداري وتأخذ بعين الاعتبار التحولات المستمرة داخل وخارج محيط المؤسسة.

الهوامش:

- (1) حنا نصر لله، إدارة الموارد البشرية، دار الزهران، عمان، الأردن، 2002، ص 237.
- (2) نادر أحمد أبوشيخة، إدارة الموارد البشرية، دارا لصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص ص 278-279.
- (3) عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين- منحنى نظمي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص330.
- (4) احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1979، ص 491.
- (5) رداح الخطيب، احمد الخطيب، التدريب الفعال، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 280-282.
- (6) أحمد الخطيب وعبد الله زامل العنزي، تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، عمان، الأردن، 2008، ص45.
- (7) شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 106.
- (8) حنا نصر لله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 238-239.
- (9) عبد الرحمان توفيق، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 2002، ص78.
- (10) نبق أبو بكر، الاستثمار في المورد البشري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص122.
- (11) السيد عليوة، الاحتياجات التدريبية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص161.
- (12) مهدي حسن زويلف، أحمد قطامين. الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حنين، عمان، الأردن، 1995، ص345.

- (13) إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة الحديثة، بيروت، لبنان، 2002، ص265.
- (14) احمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص ص492-493.
- (15) إبراهيم حسن بلوط ، مرجع سابق، ص267.
- (16) جال بروكس ، ترجمة/ عبد الإله إسماعيل كتي ، مراجعة الترجمة /عبد اللطيف بن صالح ، قدرات التدريب و التطوير ، دليل عملي، الإدارة العامة للطباعة و النشر ، الرياض، المملكة السعودية ، 2000، ص281
- (17) محمد سعيد سلطان إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، دون سنة ، ص203 .
- (18) عبد الرحمان توفيق، العملية التدريبية، مرجع سابق، ص335.
- (19) نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص284.
- (20) محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005، ص91.
- (21) نانسي ديكسون ، ترجمة، سامي علي الفرس، تقويم الأداء وسيلة تحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، العربية السعودية، 1415هـ، ص233.
- (22) نفس المرجع، ص250.
- (23) محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص318.
- (24) محمد الصالح قريشي، مرجع سابق، ص100.
- (25) عبد الرحمان محمد عيسوي ، علم النفس و الإنتاج، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان ، 1982 ، ص ص106-107.