

هل يحقق التدريب أهدافه في الأجهزة الحكومية

ورقة عمل مقدمة إلى :

ملتقى التدريب والتنمية ٢٠٠٦

الجمعية السعودية للإدارة

د / ابتسام عبد الرحمن حلواني

الأستاذ المشارك بقسم الإدارة العامة / كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبد العزيز

١٤٢٧هـ

المقدمة

تعتبر الموارد البشرية المورد الأهم داخل المنظمات العامة والخاصة على السواء ، لذا يكون السعي في تطوير الكفاءات البشرية ورفع قدرتها على الأداء هو المؤشر الأول الذي يعبر عن نجاح التنظيم ومدى قدرته على تحقيق أهدافه ، ويعتبر الخبراء إدارة الموارد البشرية في التنظيم أصلا ومرتكزا استراتيجيا ، بل يعتبرونه المصدر الأساسي للميزة التنافسية بين المنظمات ، مما يجعل من نقص الخبرة والحاجة للتدريب مشكلة رئيسة على المنظمات مواجهتها بقوة ، لذا تعتبر الموارد البشرية الموارد التي يصعب على أي منظمة أخرى نسخها أو تقليدها ، فالمنظمات تستطيع أن تنسخ برامج العمل والآلات والتقنيات المستخدمة في الإنتاج داخل أي منظمة أخرى إلا الموارد البشرية باعتبارها تمثل القدرة على العمل والتنفيذ والابتكار بطريقتها المتفردة ، الأمر الذي يجعلها الأهم والأبقى كمورد استراتيجي حقيقية (بيكر وآخرون ٢٠٠١)

لذا يظل التدريب هو الوسيلة الأفضل لرفع كفاءة الموظفين وصقل مهاراتهم ، إلا أن ما يلفت النظر في الإدارات العامة هنا هو انتشار البرامج والدورات التدريبية المختلفة دون أن يترتب على ذلك القدر المناسب من تطوير أساليب الأداء ورفع قدرات الفرد ، حيث يبين ذلك استمرار شكوى المتعاملين مع الأجهزة العامة وما تنشره وسائل الإعلام المختلفة عن الموضوع ، لذا فقد عمدت الباحثة إلى اختيار موضوع هذه الورقة القائم على محاولة التعرف على مدى تحقيق التدريب لأهداف الإدارات العامة المرتبطة برفع مستوى الأداء وتحسين أساليب تقديم الخدمة بالتالي ، عليه فقد قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية تقوم على استطلاع رأي عينة من الموظفين الحكوميين بمدينة جدة حول التدريب ، حيث توصلت إلى نتائج عدة أهمها أن التدريب يحقق أهدافه بشكل كبير ولو أن هناك بعض أوجه القصور التي تكتنف جهود التدريب في المنظمات المختلفة .

المشكلة

يُعتبر التدريب المحور الذي تركز إليه عمليات تكوين وتطوير الكوادر الفعالة في الأجهزة العامة حيث أن تمتيتها هي الوسيلة المثلى لرفع إنتاجيتها وتطوير قدراتها بما يمكنها من الاستخدام الفعال للعناصر الإنتاجية الأخرى .

وحيث أن الإدارات العامة المختلفة تقوم بإرسال موظفيها للتدريب ، كما أن بعضها يقدم برامج تدريبية ضمن أنشطتها التطويرية إلا أن الأجهزة العامة مازالت تعاني من تدني في مستوى الأداء وعدم قدرة على تحقيق الإنجازات المطلوبة ، حيث يتبين ذلك من الشكاوى المتكررة التي تتناقلها وسائل الإعلام وتحدث عنها الإدارات العامة والخاصة مما يعني أهمية البحث عن أسباب عدم الاستفادة من برامج التدريب المختلفة بالشكل المطلوب .

الأهمية :

يؤدي التدريب دورا رئيسا وفعالاً في تنمية الموارد البشرية وتطوير أداءها ، كما أنه يكلف المنظمة قدراً كبيراً من الوقت والجهد والمال ، فإذا لم يُقابل ذلك القدر من التكلفة مردوداً يتناسب وحجم التطلعات المرتبطة بها يكون هناك إهدار للموارد يُضاف إلى تدني الإنتاجية بالرغم من محاولة الإدارة رفعها من خلال برامج التدريب ، لذا تتبثق أهمية هذه الورقة من محاولتها البحث عن مواطن القصور في عملية تدريب الموظفين الحكوميين حتى يحقق التدريب أهدافه في رفع كفاءة الموظفين وزيادة الإنتاجية داخل الأجهزة العامة .

الأهداف :

تسعى هذه الورقة إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لأهدافه في الإدارات الحكومية ، حيث يمكن التعرف على ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

- * - معرفة ما إذا كانت الإدارات العامة تسمح لموظفيها بتطبيق ما تعلموه أثناء التدريب .
- * - التعرف على الدور الذي يمارسه المديرين لإنجاح التدريب
- * - معرفة مدى قيام المديرين بمتابعة أداء موظفيهم قبل التدريب وبعده
- * - التعرف على نوعية التحسين التي تطرأ على الموظفين بعد التدريب

التساؤلات :

- * - هل يحقق التدريب أهدافه في الأجهزة الحكومية ؟
- * - هل يتابع المديرين أداء موظفيهم بعد التدريب ؟
- * - هل يسمح للموظفين المتدربين بتطبيق ما تعلموه أثناء التدريب ؟
- * - ما هو أثر التدريب على الموظف الحكومي ؟

المنهج :

تحتوي هذه الورقة على جزأين رئيسيين ، يحتوي الجزء الأول على خلفية نظرية لموضوع التدريب ، فيما يحتوي الجزء الثاني على الدراسة الميدانية ، حيث تم استخدام وسيلة الاستبانة كأداة معتمدة لقياس متغيرات الدراسة ، لذا قامت الباحثة بتوزيع " ١٢٠ " استبانة توزيعا عشوائيا على موظفين حكوميين في إدارات عامة مختلفة بمدينة جدة ، وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء ، يشمل الجزء الأول منها الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة فيما يضم الجزء الثاني أسئلة الدراسة المختصة بالدورات التدريبية ، أما الجزء الثالث فيضم " ٢٩ " عبارة كُتبت بطريقة ليكرت حول آثار التدريب في المنظمة على الموظف وعلى الأداء ومدى تطبيق المتدرب لما تعلمه وكيفية تعامل المديرين مع ذلك .

وقد تم اجراء اختبار الصدق والثبات لأسئلة الاستبانة باستخدام معامل " ألفا كرونباخ " الذي يأخذ فيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح حيث تأكدت صحة وثبات أسئلة الاستبانة كما سيتبين في الجزء الميداني لاحقا .

وقد انحصرت الدراسة في " ٨٤ " موظف حكومي يشكلون المجموعة الأولى التي حصلت الباحثة على تجاوبها خلال فترة قصيرة حيث لم تتمكن من إضافة الاستبانات الباقية التي وردتها لاحقا لضيق الوقت ، أما أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة فقد تضمنت الجداول التكرارية والمتوسط المرجح لاستخدام ليكرت واختبار تحليل التباين الأحادي ومربع كاي .

الخلفية النظرية

تتفق الدراسات جميعها على أن هناك عناصر أساسية تستند إليها عملية التحاق الموظفين بالبرامج التدريبية سواء قُدمت تلك البرامج من خلال إدارة متخصصة في التدريب داخل المنظمة أو من خلال برامج تدريبية خارجها ، لذا يمكن تحديد أهم العناصر التي يقوم عليها التدريب الفعال للموظفين في التالي :

١- التخطيط الجيد القائم على حصر الاحتياجات التدريبية

٢- متابعة التزام الموظفين بحضور تلك البرامج

٣- إتاحة الفرص للموظفين لتطبيق ما تعلموه

٤- تقييم أثر التدريب على أداء الموظفين

حيث يمكن استعراض تلك المقومات بشكل سريع في السطور التالية .

الاحتياجات التدريبية كأهم مقومات التخطيط :

تشير الاحتياجات التدريبية إلى أي عمليات تطوير يكون من الضروري إحداثها بشكل إيجابي في معارف ومهارات الموظفين إما بهدف تحسين مستوى أداءهم للعمل وإما لمواجهة نقاط ضعفهم ، وقد يحدث التحليل لإعداد الموظفين لمواجهة عمليات تغيير أو تطوير جديدة ترمع المنظمة الإقدام عليها ، لذا يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيس والهيكل في صناعة التدريب حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية ، ويمكن أن يطيح أي خلل بهذا الهيكل بجميع الجهود التي تبذلها المنشآت من أجل الارتقاء بمستوى مهارة وكفاءة العاملين بها كما أن الصيانة بعدها ستكون شديدة الصعوبة ولا يفيدنا الترميم (توفيق ٢٠٠٢)

وتبدو أهمية التحديد والتحليل أيضا مع ما تعاني منه المنظمات في ظل ميزانياتها المحدودة ، وحاجتها إلى حلول غير مكلفة مما يجبرها على التأكد من أن استثمار مواردها في التدريب يوجه إلى النواحي التي تحتاج فعليا إلى تدريب وتنمية ، فإذا ما تم التدريب بطريقة عشوائية فإنه قد يخطئ الهدف المنشود بل قد يغطي نواحي غير ضرورية ويكون الإنفاق بالتالي هو إهدار للموارد . (نورتون ٢٠٠١)

ويمكن الكشف عن الاحتياجات التدريبية من خلال عدة وسائل أهمها عمليات تخطيط الموارد البشرية ونتائج تقييم الأداء وتحليل وصف الوظائف ومشكلات الهيكل التنظيمي وتقارير رقابة الجودة إضافة إلى متطلبات استحداث الوظائف الجديدة وظروف التطور التقني ومعدلات الغياب ودوران العمل وكل ما يمكن سد الحاجة إليه بالتدريب . (الهيبي ٢٠٠٣)

* - المناهج الأساسية لتحديد الاحتياجات التدريبية :

- بالرغم من وجود العديد من أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية إلا أنه يمكن الإشارة إلى أهم تلك المداخل والتي ترتبط بمديري التدريب : (توفيق ٢٠٠٢)
- ١- تحليل الأداء : حيث تُحلل الاحتياجات بتحديد مخرج العمل أو الوظيفة المرغوبة ثم تحديد المهام المطلوبة لكل مخرج وأخيرا تحديد المعرفة والمهارة التي كانت مطلوبة لأداء مختلف المهام .
 - ٢- تحليل المهمة : وتعني تحديد المهام مع التأكيد على المعرفة والمهارة التي كانت مطلوبة لتحقيق الأداء الناجح لتلك المهام .
 - ٣- دراسة المقدرة والكفاءة : من خلال تحديد ما يعتقد الخبراء بخصوص القدرات والإمكانات المتوفرة ثم التركيز على المعرفة والمهارة التي كانت مطلوبة لامتلاك تلك القدرات والإمكانات أو للكشف عنها .
 - ٤- مسح الاحتياجات التدريبية : من خلال معرفة الاحتياجات المتوفرة في الوظيفة والاستفسار عن التدريب المطلوب لتحقيق المزيد من الاحتياجات أو الذي يحقق فائدة أكبر .

لذا يُعتبر من الضروري تحديد الأشخاص الذين يُفترض تدريبهم وجهة التدريب والمحتوى المطلوب والنتائج المتوقعة ، حيث يظهر ذلك من خلال ثلاث مستويات هي الفرد والمنشأة والنشاط ، حيث يظهر في المنشأة على شكل سلوك أو عدم مهارة تعوق تحقيق أهداف الإدارة كعدم توفر أساليب الاهتمام بالعمل ، وتظهر في الفرد عندما يكون لديه قصور في المهارات أو المعلومات أو الفهم ، أما في النشاط فينطبق حين يكون جمع من الموظفين بحاجة إلى تعلم نفس العمل كتعليم جميع العمال كيفية استخدام جهاز جديد . (نورتون ٢٠٠١)

إذن ، يتبين أن من الضروري أن يكون التدريب المقترح نتيجة حاجة تدريبية معينة وليس نزوة شخصية لمسئول عن التدريب أو لأحد المديرين أو نتيجة قرار مسئول شعر بضرورة القيام به ، فالتدريب لا بد وأن يكون ملحا نتيجة معادلة توضح غياب أحد العناصر التي سيوفرها الحدث التدريبي مع أهمية وجود حاجة لإجراء تغيير في موقف أو أداء دون المستوى المطلوب حتى يكون التدريب مطلوب فعليا . (راي ٢٠٠١)

لذا تُعتبر مهمة تحديد الاحتياجات مهمة أساسية فقبل سنوات كان التدريب يتركز في يد المدرب الذي يحدد المدة والمحتوى والتصميم ، وكان هو المسيطر تماما باعتبار أن التدريب كان ذا طبيعة تعليمية بحتة ، أما في الوقت الحالي فقد تحررت تصميمات الدورات وأصبحت مسألة التدريب تُناقش مع الأفراد قبل ترشيحهم كما أصبح للمتدربين دور يقومون به من خلال ورش عمل تبين احتياجاتهم كما تزايد الاستعداد لقبول وجهات نظرهم باعتبار أن الأفراد يلتزمون بشكل أكبر عندما يكون لهم إسهامهم في الإعداد ، كما يؤكد المختصون بأن من المهم أيضا

التركيز على دور الرؤساء المباشرين باعتبار أن هناك نجاح أكبر سيتحقق عندما تتوفر المشاركة بين الثلاثة المدرب والمتدرب ورئيس العمل . (راي ٢٠٠١)

إن التخطيط الجيد لبرامج التدريب يعني المرور بمراحل أساسية ومهمة تقوم على تحديد الأهداف المأمولة وتحديد نوع المهارات التي سيتم التدريب عليها مع وضع المنهاج التدريبي الخاص بالمواضيع أو المواد ومفرداتها واختيار أسلوب التدريب من محاضرات إلى حوارات إلى دراسة حالات ، إضافة إلى اختيار المدربين وتحديد مكان التدريب وفترة البرنامج التدريبي ومستلزماته حيث يعتمد كل ذلك على أمور كثيرة أهمها إمكانيات المنظمة ونوعية المتدربين (شاوش ٢٠٠٥)

ويلاحظ هنا أن من الضروري بعد الانتهاء من التخطيط والتحديد للاحتياجات أن يتم عقد لقاءات بين المديرين وموظفيهم الذين سيلتحقون ببرامج التدريب ، حيث تُعتبر المناقشات السابقة لبرامج التدريب بأيام قليلة وسيلة تجعل المتدربين يدركون أن مديريهم ملمون باحتياجاتهم التدريبية ، حيث من المهم أن تشمل المقابلة حوارا حول مدى ربط أهداف التدريب مع احتياجات المنظمة واحتياجات الفرد الشخصية والاتفاق النهائي على أن المهارات التي س تُدرس ضرورية لعمل المتدرب أو لتطوره ، مع تحديد مواعيد الاجتماعات التي س تُعقد بين الطرفين بعد الانتهاء من التدريب وضمان المدير للموظف بالقيام بمساعدته على تطبيق ما تعلمه ، حيث أن كل ذلك سيساعد المديرين والمتدربين على الاستفادة من التدريب وتقدير فاعليته الحالية والمستقبلية للطرفين . (راي ٢٠٠١)

إن الاهتمام بالتدريب والتخطيط له بفعالية يعزز الثقة فيه من جميع الأطراف ويصبح من الضروري الاهتمام بمعدلاته وأرقامه ، فعندما يُوثق النشاط التدريبي وتُرصد تكاليفه والعائد منه فسوف يدرك المدربون والمتدربون أهمية هذا النشاط وأهمية المهارات التي اكتسبوها ، إذ كلما تم التدريب بطريقة صحيحة كلما تم تطبيق العمل بالطريقة نفسها مما يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا والقدرة على التفاعل . (Lauer& Gebhardt 1996)

مزايا تحليل الاحتياجات وعيوبه :

للتحليل عدة مزايا مهمة ترتبط بما ينعكس على فعالية التدريب وآثاره على المنظمة وأهمها : (نورتون

(٢٠٠١)

١- توجيه الموارد نحو أولويات محددة

٢- مساعدة الأفراد والفرق على تحسين الأداء وزيادة نسبة الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية

٣- تعزيز توجه المؤسسة نحو استثمار الأفراد

٤- الاستفادة منه في التقييم لأنه يناقش المهارات التي تحتاج لتحسين وأسلوب التحسين

٥- يعتبر التحليل جزءا رئيسا في التخطيط للتنمية الفعالة

٦- تزويد المؤسسة بقاعدة بناءة لتحسين الأداء

أما بالنسبة للعيوب فلا توجد هناك عيوب لعملية التحليل إنما هناك متطلبات لا بد من توفرها حتى تحقق أهدافها وأهمها : (نورتون ٢٠٠١)

- ١- الوقت والجهد الكافيين للتمكن من التخطيط والتحليل
- ٢- تنسيق النتائج بين المدراء للتأكد من أن الخطط تعكس الأولويات في كل المؤسسة
- ٣- الاشتراك الكامل لجميع المتدربين ومناقشتهم بدل الاعتماد على تقييم المديرين الشخصي
- ٤- تدريب المديرين المشتركين في العملية نفسها لتوضيح ما يريدون تحقيقه وكيف سيكون أسلوبهم

من كل ذلك يتبين أن نجاح التدريب يتوقف على نجاح التخطيط له فالتدريب المخطط هو وسيلة عملية لتصحيح الأداء والمعرفة والمهارات من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فعالية ، وبدون تخطيط يُعتبر التدريب هدر للموارد لأنه لن يرفع الأداء ولن يحقق أي إصلاح أو تطوير ، في الوقت نفسه فإن التكلفة الاقتصادية للتدريب تبين أهمية التخطيط له لتحقيق الاستفادة الحقيقية ، حيث أصبح لزاما على الإدارات الحكومية استمرار تنمية القوى العاملة وبناء العقول وتطوير القدرات المطلوبة للمنافسة في عالم اليوم خاصة وأن هذه الإدارات لا تستطيع الاستغناء عن موظفيهم أو استبدالهم كما يفعل القطاع الخاص لذا يكون من الضروري والمهم التدريب لرفع كفاءة الأداء من خلال عمليات مخططة ومدروسة . (Osborne 1997)

لكن من الضروري الإشارة إلى أن هناك مشاكل لا يفيدتها التدريب ، لذا يصبح تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأداة الرئيسة التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الأفراد ومدى إمكانية معالجة مشكلات الأداء الحالية بالتدريب وهو ما يطلق عليه القابلية للتدريب ، فانخفاض الكفاءة أحيانا لا علاقة له بالتدريب وكذلك عدم كفاءة الأفراد حيث قد يعود السبب إلى مشكلات إدارية أو مشكلات في نظم العمل أو في الهيكل التنظيمي فالتدريب يصبح هنا كما يذكر توفيق إبرة صينية بعيدة عن مركز العصب تعطي الأمل ولا أمل من ورائها . (توفيق ٢٠٠٢)

أثر التدريب :

تشير الدراسات إلى أن عدم الاهتمام بالتدريب يؤثر بشكل كبير على الإنتاجية إذ أن إنتاجية العمالة غير المدربة تبلغ نصف أو ثلث إنتاجية العمالة المدربة ، كما تبلغ نسبة الفاقد في العمالة غير المدربة ثلاثة أضعاف المدربة إضافة إلى ما يخلفه عدم التدريب من ملل و صراعات شخصية في بيئة العمل مع انخفاض في مستوى الخدمة ونوعيتها . (Lauer & Gebhardt 1996)

فالعديد من المنظمات تواجه مشاكل تتعلق بالتقييم باعتبار أن أغلب عملياته تتم على تقييم الحدث نفسه وليس على تطوير أساليب أداء العمل التي يُفترض أن التدريب تم من أجلها ، فالتقييم الفعال يعني التأكد من أن أهداف التدريب المرتبطة بتحسين الأداء على المدى القصير والمدى الطويل قد حدثت ، كما أن هناك عدة أمور مهمة تترتب على معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه ومنها التعرف على سلبيات وإيجابيات البرنامج التدريبي ومعرفة الاتجاهات التي ينبغي ملاحظتها عند التخطيط للتدريب القادم وإمكانية قياس العائد من الإنفاق على التدريب ، ولو أن من الملفات إلا تُثار قضية العائد إلا عند الحديث عن التدريب فالمفروض أن يُنفق على التدريب بسخاء باعتبار أنه استثمار في الأفراد و مردوده لن يتأتى إلا بعد حين .

على الجانب الآخر ، هناك ثلاث طرق للحصول على التغذية المرتدة في عملية متابعة المتدربين من قبل المدربين وهي : (باورز ٢٠٠٤)

١- الاختبارات باعتبارها الطريقة المناسبة لقياس المعرفة

٢- الملاحظة باعتبارها الطريقة المناسبة لقياس المهارة

٣- جمع المعلومات باعتبارها الطريقة المناسبة لمعرفة الأداء ووجهات النظر

أما تقويمات المتابعة التي تجمع المعلومات لاستخدامها في البرامج المستقبلية فهي التي تبين أثر ما تعلمه المتدربون على أدائهم ومدى انعكاس ذلك على تطور مهاراتهم ، لذا تقوم عملية تقويمات المتابعة على عدة طرق كتقويم ملاحظة الأداء بعد الدورة ومقارنته مع أهداف الدورة وهي أفضل طريقة متابعة ، يلي ذلك أن يُطلب من المديرين ملاحظة الأداء بعد التدريب أو استخدام استبانة ما بعد الدورة لمعرفة تصور المتدربين عن أدائهم وقدرتهم على تطبيق ما تعلموه (باورز ٢٠٠٤)

ويرى تشارني وكونواي أن هناك عدة وسائل تعين على تحقيق أكبر عائد ممكن من التدريب وهي :

(Charney & Conway 1998) :

١- المرونة عند مراجعة برامج التدريب سنويا والاستعداد للنظر في أي حالات استثنائية

٢- حث الموظفين على إعطاء مرئياتهم بخصوص البرنامج وإدارته

٣- إشراك مديري المتدربين في اتخاذ القرار وتقديم التوصيات بخصوص طلب الموظف

٤- عمل حملة إعلانية عن البرنامج لدعم الالتزام بالتطوير الوظيفي

٥- مراجعة توجهات البرنامج للتأكد من أن الجميع يمكنه المشاركة

٦- إيجاد مكتبة بها جميع المراجع والمطويات من الكليات والجامعات المحلية

٧- البحث عن فرص التعلم عن بعد

٨- إبراز قصص نجاح الموظفين في نشرات دورية للجهة

٩- التفكير في طرق إبداعية للموظفين تعيد دفع المصروفات للجهة

- ١٠- وضع ميزانية على مستوى الجهة بأكملها بدلا من كل إدارة ليستفيد الجميع
- ١١- مراجعة الإحصائيات وتقدير مدى الاستفادة لمعرفة أسباب التأخر إن وجدت
- ١٢- عدم الموافقة على كل الدورات الطويلة في وقت واحد
- ١٣- المتابعة مع الموظفين لمعرفة كيفية استفادتهم وكيفية استفادة الجهة

أهداف ومداخل التقييم :

يهدف التقييم إلى تحقيق أمور كثيرة أهمها : (شاووش ٢٠٠٥)

- ١- معرفة الثغرات التي حدثت سواء في التخطيط أو التنفيذ لتلافيها
- ٢- معرفة مدى نجاح المدربين في القيام بالعملية
- ٣- تقديم صورة واضحة عن مدى الاستفادة ويمكن الوصول لذلك بعد مرور فترة زمنية مناسبة من خلال :

- ١- دراسة التطورات ومدى ما أدت إليه من زيادة في إنتاجية العمل
- ٢- قياس التغير في الأداء بمقارنة الحالي بالسابق
- ٣- الاختبارات التي تبين مدى استفادة المتدربين
- ٤- مدى حصول المتدربين على ترقية مما يبين ارتفاع كفاءتهم
- ٥- المجموعة الضابطة لقياس الفرق بين نتائج المجموعتين

في الوقت نفسه هناك عدة مداخل استراتيجية كلية لتقييم برامج التدريب مثل برنامج باتريك الذي يدرس رد الفعل و التعليم و السلوك و النتائج ، ومدخل باركر الذي يدرس أداء الفرد الوظيفي وأداء المجموعة ورضاء المتدرب والمعلومات التي حصل عليها إضافة إلى مداخل أخرى كثيرة (توفيق ٢٠٠٢) لكن يُلاحظ أن معظم هذه المداخل تركز على برامج التدريب نفسها ، لكن هناك أيضا أساليب تقييم تهدف إلى قياس فعالية التدريب من حيث مدى تأثيرها على الأداء وأهمها : (Charney & Conway 1998)

- ١- رد الفعل تجاه التدريب : ويقوم على تعبئة نموذج في آخر الدورة مع مساحة للاقتراحات والتعليق على المحتوى والأحوال وأسئلة متوازنة للمتدربين ووقت كاف مع تغيير ترتيب الأسئلة دون تغيير المحتوى إضافة إلى أهمية متابعة مدى تغييرهم للتقييم بعد أسبوع أو أسبوعين .
- ٢- التعلم والفهم : وذلك من خلال تحديد غرض الدورة وإجراء اختبارات قبل الدورة لمعرفة المستوى واختبارات بعدها بشهرين أو ثلاثة مع أهمية التأكد من أن الموظفين يعرفون أنها لتقييم التدريب وليس للمتدربين ، كذلك لا بد من تطبيق الاختبار على موظفين لم يحضروا الدورة لكنهم مطالبون بنتائج مماثلة

وذلك للمقارنة ، مع ضرورة تصميم تمارين مشابهة للمتدربين لتطبيق أساليب جديدة في التعلم واستخدام قائمة المهارات لتقييمهم في مهارات معينة .

٣- تغيير السلوك : ويعني احتمال تطبيق المتدرب لمهارات جديدة ليتم تقييمها عادة بعد ستة شهور ، مع تغذية راجعة لتوثيق التغييرات وتقييم القدرات قبل وبعد في تقارير الإنتاجية بعد ذلك للسلوك المتغير . ووضع حوافز لتشجيع التطبيق مع تحديد المعوقات وتحديد الأدوات والمواد المطلوبة ليتم التقييم

٤- تحقيق نتائج تقبل القياس : والتي تُعتبر حصيلة كل ما سبق ، إذ لا بد من التساؤل عما إذا كانت هناك فجوات قد سُدت أو مشكلة قد حُلّت ، وما إذا حدث تقليل في الانحرافات والأخطاء أو زيادة في رضا المراجعين ، وسرعة في الإنتاجية ، حيث يتم التقييم هنا من خلال الوقت والمال المستثمرين ثم الفترة المستغرقة ، وكقاعدة عامة فإن من الضروري تقييم النتائج بعد ثلاثة أشهر على الأقل من التدريب وليس بعد اثنا عشر شهرا على الأكثر حتى لا تكون ظروف تحقيق النجاح قد تغيرت كثيرا .

إن أهم ما ينبغي الحصول عليه بعد انتهاء التدريب هو معرفة مدى قدرة التدريب على تحقيق أهدافه المرتبطة بتطوير أداء المتدربين ورفع كفاءتهم الإنتاجية بالشكل الذي يحقق منفعة المتعاملين مع المنظمة ويخفض تكاليفها ويرفع من كفاءتها وفعاليتها ، لذا يكون التقييم هو الوسيلة الأفضل لمعرفة مدى تحقيق ذلك والاستفادة منه في دعم المزيد من البرامج التدريبية وفتح آفاقها أمام الموظفين على مختلف فئاتهم وأنواعهم .

أسئلة ما بعد التدريب :

تُعتبر لقاءات المديرين مع موظفيهم بعد الانتهاء من حدث التدريب من الوسائل الضرورية التي تساعد على إعطاء التدريب قيمته وأهميته ، لذا يصبح من الأهمية بمكان التأكد من عقد اجتماع ما بعد التدريب وإلا فإن الكثير من فائدة التدريب سيذهب هدرا ، لأن المتدربين سيشعرون بعدم وجود اهتمام حقيقي بتعلمهم ، وقد يكون من الفائدة - إن أمكن - دعوة المدربين للمشاركة فقد يُستفاد منهم في إرساء دعائم تسهيل عملية الانتقال من التعلم إلى العمل باقتراح طرق التطبيق المناسبة ، ويمكن تحديد أهم الأسئلة التي ينبغي التركيز عليها في المحاور التالية : (راي ٢٠٠١)

- ١- انطباعات الموظفين المرتبطة بالتدريب والمدربين .
- ٢- مدى تحقيق التدريب لأهدافهم وأهداف المنظمة .
- ٣- الأشياء الرئيسية التي تعلموها وما سيفعلون بتلك الأشياء
- ٤- كيفية إدخالهم للجوانب التي تعلموها والوقت الذي يحتاجه ذلك
- ٥- الموارد التي سيحتاجونها وأي مساعدات أخرى لتحقيق أهداف عملهم
- ٦- مدى رغبتهم في مناقشة خطة العمل التي أعدوها في نهاية التدريب
- ٧- مدى إمكانية استفادة الموظفين الآخرين من المعلومات التي اكتسبوها بالتدريب

٨- تحديد موعد الاجتماعات التالية لمناقشة سير العمل والنظر في أي احتياجات تدريبية أخرى

ويكون من المفيد أيضا هنا أن يقوم المديرين والمتدربون بعد فترة من انتهاء التدريب بتعبئة استمارة عن بنود خطة المتدرب التي يرى المدير أنها نُفذت بنجاح وأسباب نجاحها أو أسباب فشلها في حالة الفشل ومدى المساندة التي قُدمت من المدير للمتدرب ومدى تحسن مهارته بعد التدريب ، حيث يقوم الطرفان بتعبئة الاستمارة ثم تُجرى المقارنة ويتم التحليل لمعرفة أوجه الشبه والاختلاف ورسم صورة كاملة عن تطور أداء المتدرب " راي ٢٠٠١ "

إن فشل التدريب في تحقيق أهداف المنظمة يعود إلى أسباب كثيرة أهمها : (Charney & Conway 1998)

- * - عدم تحديد سبب التدريب مما يؤدي إلى إقامة برامج لا تعالج المشكلات القائمة
- * - إنفاق الأموال لتقديم التدريب للجميع سواء من هم بحاجة إليه أو بدون حاجة
- * - عدم قياس فاعلية التدريب بالنسبة للتغيير في السلوك أو تحسين الأداء أو تحقيق رضا المتعاملين
- * - عدم التعرف على احتياجات المتدربين كالعلم بالمواضيع والأهداف والاتجاهات وأي عقبات تمنع التطبيق
- * - عدم التأكد من إمكانية تطبيق الموظفين العملي للبرامج التي تدربوا عليها
- * - عدم واقعية الأمثلة المستخدمة وقلة تناسبها مع طبيعة أعمال المتدربين
- * - كثافة التدريب مما يمنع إمكانية عودة الموظفين للتطبيق ثم الرجوع لزيادة الخبرات وكسب مهارات أخرى
- * - ابتعاد المديرين المباشرين عن البرامج وقلة متابعتهم لموظفيهم مما يعيق عملية تطبيق المهارات فيما بعد

مزايا وعيوب التقييم :

يعتبر تقييم التدريب الوسيلة الأهم لمعرفة مدى الاستفادة التي حققها ، والتي يمكن من خلالها أيضا التخطيط للبرامج التالية وتجاوز أي عقبات تعيق القدرة على تطوير الأداء والتغلب على مشكلات العمل ، لذا يمكن إجمال أهم مزايا تقييم التدريب والتي تتشابه كثيرا مع مزايا تحليل الاحتياجات في التالي : (نورتون ٢٠٠١)

- ١- التعرف على مدى تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب
- ٢- إمكانية التأكد من مدى توجيه الموارد المالية نحو الأولويات المحددة
- ٣- المساعدة في تحسين البرامج الجديدة حتى لو فشلت البرامج الحالية
- ٤- إمكانية مناقشة التقدم في العمل مع الموظفين من خلال معلومات التقييم
- ٥- زيادة ارتباط الأفراد والتزامهم بالتدريب بسبب معرفتهم للنتائج المتوقعة
- ٦- تعزيز تحرك المنظمة نحو معيار " استثمار الأفراد " بسبب التقييم الفعال
- ٧- التزويد بالمعلومات المرتبطة بالأداء والتي تعين على التخطيط الجيد للتنمية

علما بأنه لا توجد هناك عيوب ترتبط بعملية التقييم إنما هناك متطلبات يجب استيفاؤها حتى يحقق التقييم أهدافه وأهمها :

- ١- الالتزام بالتدريب كوظيفة مركزية مهمة وليس كنشاط اختياري
- ٢- استخدام أسلوب تخطيط فعال منظم وليس رد فعل للمشاكل فقط
- ٣- إعطاء وقت كاف ومكثف لدراسة الموضوع واستيعاب كيفية القياس مسبقا
- ٤- تخصيص الموارد المتنوعة بشكل كاف يسمح بتحقيق الاستفادة

الدراسة الميدانية

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (١٢٠) موظفاً من العاملين في عدة جهات حكومية ، أعيد لها منها (٩٠) استبانة وتم استبعاد (٦) استبانات لعدم الصلاحية ، وبذلك يصبح عدد الاستبانات التي تم تحليلها (٨٤) استبانة بنسبة استجابة بلغت ٧٠,٠% ، وهي تعتبر نسبة مرتفعة في مثل هذا النوع من الأبحاث .

وتم إجراء اختبار الصدق والثبات لأسئلة الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات، وذلك باستخدام معامل " ألفا كرونباخ " والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فبلغ اختبار الصدق (٠,٩٣٣) والثبات (٠,٨٧٠) وهذه النتائج تعتبر مرتفعة مما يؤكد صحة وثبات أسئلة الاستبانة وقدرتها على عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة .

الجزء الأول : الخصائص الديموغرافية لعينة البحث :

١ - العمر :

بتوزيع عينة البحث حسب فئات العمر ، نجد أن أكثر من ربع العينة وبنسبة بلغت ٢٨,٦% تقع في فئة العمر أكبر من ٤٥ سنة ، تلاها وبنفس النسبة ٢٠,٢% عينة البحث في فئة العمر (٤٠ إلى أقل من ٤٢ سنة) ، وفئة (٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة) ، ثم عينة البحث في فئة العمر (٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة) وبنسبة ١٥,٥% ، وأخيراً عينة البحث في فئة العمر (٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة) .

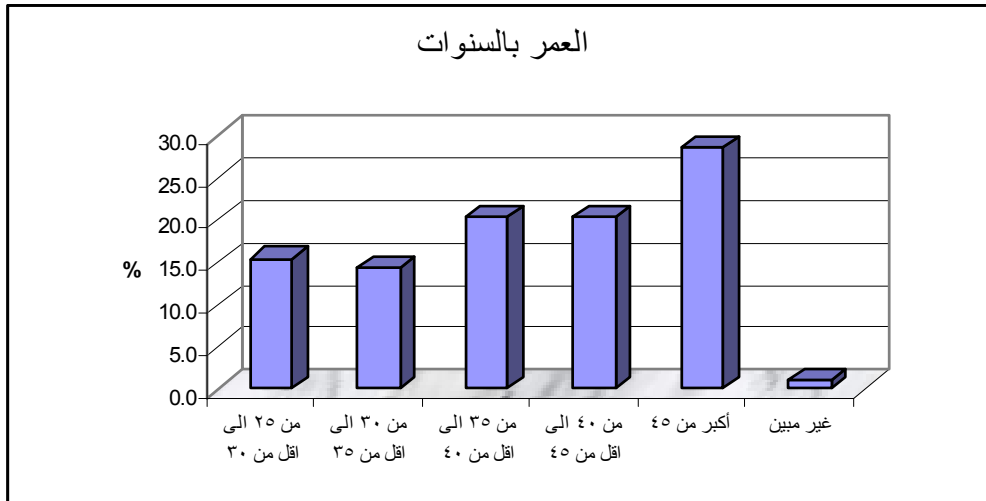
أي أن حوالي نصف العينة تقع في فئة العمر ٤٠ سنة فأكثر ، والباقي في فئة العمر أقل من ٤٠ سنة ، أي أن العينة تعتبر ممثلة لأعمار عينة البحث ، كما يتضح من الجدول الآتي :

جدول رقم (١)

توزيع عينة البحث حسب فئات العمر

العمر بالسنوات	التكرار	%
من ٢٥ الى اقل من ٣٠	١٣	١٥,٥
من ٣٠ الى اقل من ٣٥	١٢	١٤,٣
من ٣٥ الى اقل من ٤٠	١٧	٢٠,٢
من ٤٠ الى اقل من ٤٥	١٧	٢٠,٢
أكبر من ٤٥	٢٤	٢٨,٦
غير مبين	١	١,٢
اجمالي	٨٤	١٠٠,٠

شكل رقم (١)



المؤهل :

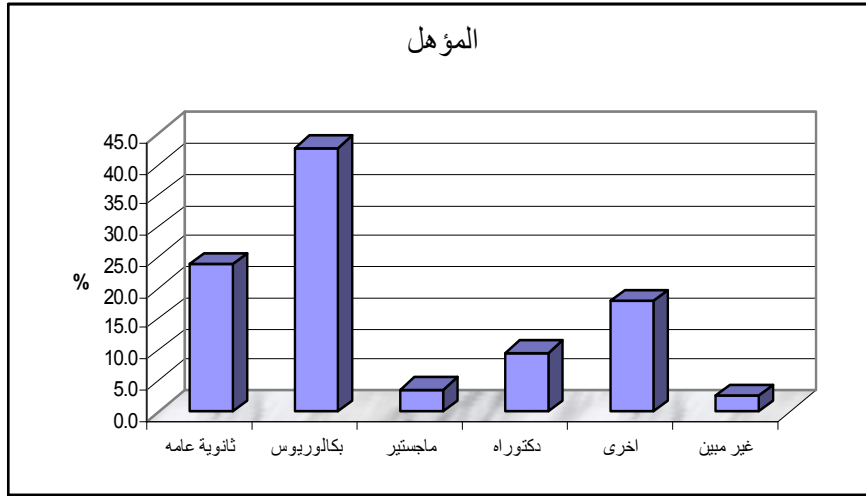
بتوزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي ، نجد أن أكثر من نصف عينة البحث وبنسبة بلغت ٥٦% من الحاصلين على مؤهل جامعي فأعلى (بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراه) في حين نجد أن أقل من ربع العينة وبنسبة ٢٣,٨% من الحاصلين على مؤهل دون الجامعي (ثانوية عامة) . وكان ١٧,٩% من أفراد العينة من الحاصلين على مؤهلات أخرى . مما يعطي مؤشراً على تمثيل العينة لجميع المستويات التعليمية ، كما يتضح من الجدول الآتي :

جدول رقم (٢)

توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	%
ثانوية عامه	٢٠	٢٣,٨
بكالوريوس	٣٦	٤٢,٩
ماجستير	٣	٣,٦
دكتوراه	٨	٩,٥
أخرى	١٥	١٧,٩
غير مبين	٢	٢,٤
إجمالي	٨٤	١٠٠,٠

شكل رقم (٢)



الجهة الوظيفية :

بتوزيع عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة في الوظيفة ، نجد أن حوالي ثلثي العينة وبنسبة بلغت ٦٤,٣% مدة خبرتهم أكبر من ١٥ سنة ، تلاهم وبنفس النسبة ١٣,٠% من العينة لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات ، وخبرة ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ثم باقي العينة وبنسبة ٨,٣% مدة خبرتهم من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة.

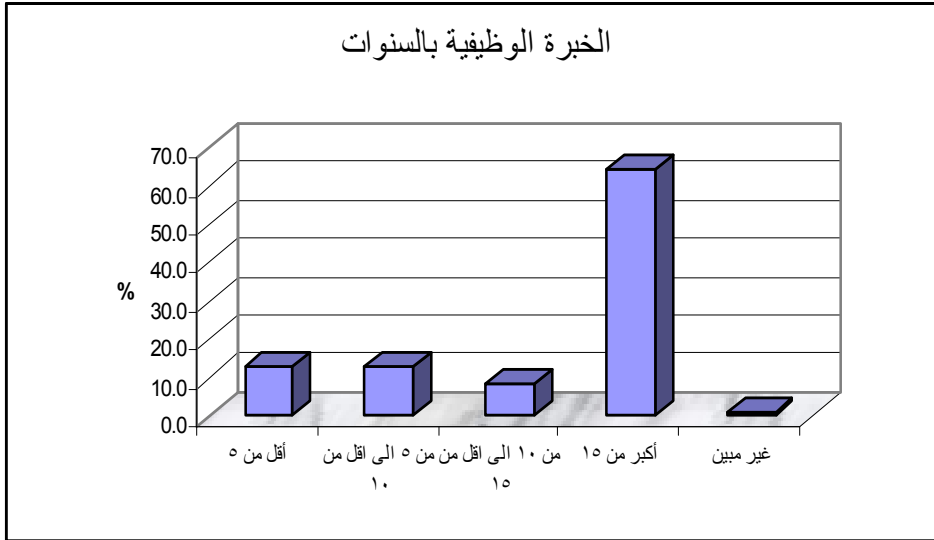
هذا ويلاحظ أن ٧٢,٦% من العينة لديهم خبرة وظيفية ١٠ سنوات فأكثر ، في حين أن ٢٦,٢% من العينة لديهم خبرة أقل من ١٠ سنوات ، كما يتضح من الجدول الآتي:

جدول رقم (٣)

توزيع عينة البحث حسب مدة الخبرة في الوظيفة

الخبرة الوظيفية بالسنوات	التكرار	%
أقل من ٥	١١	١٣,١
من ٥ الى أقل من ١٠	١١	١٣,١
من ١٠ الى أقل من ١٥	٧	٨,٣
أكبر من ١٥	٥٤	٦٤,٣
غير مبين	١	١,٢
اجمالي	٨٤	١٠٠,٠

شكل رقم (٣)



جهة العمل :

بتوزيع عينة البحث حسب الجهة التي يعملون بها ، نجد أن ربع العينة من العاملين بوزارة الصحة ، تلاهم العاملين بوزارة التربية والتعليم ووزارة الثقافة والإعلام بنسبة ١٦,٧% ، ١٥,٥% على التوالي . ثم

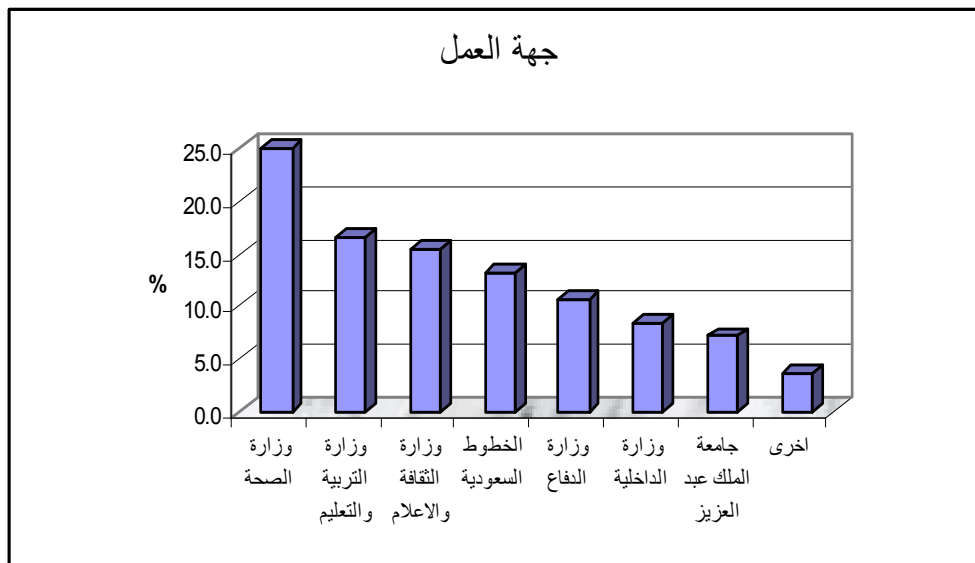
في المرتبة الرابعة العاملين بالخطوط السعودية بنسبة ١٣,١% ، ثم وزارة الدفاع والداخلية بنسبة ١٠,٧% ،
٨,٣% على الترتيب وأخيراً جامعة الملك عبد العزيز بنسبة ٧,١% ، كما يتضح من الجدول الآتي :

جدول رقم (٤)

توزيع عينة البحث حسب جهة العمل

جهة العمل	التكرار	%
وزارة الصحة	٢١	٢٥,٠
وزارة التربية والتعليم	١٤	١٦,٧
وزارة الثقافة والإعلام	١٣	١٥,٥
الخطوط السعودية	١١	١٣,١
وزارة الدفاع	٩	١٠,٧
وزارة الداخلية	٧	٨,٣
جامعة الملك عبد العزيز	٦	٧,١
أخرى	٣	٣,٦
إجمالي	٨٤	١٠٠,٠

شكل رقم (٤)



الجزء الثاني : أسئلة الدراسة الخاصة بالدورات :

١ - الالتحاق بالدورات التدريبية :

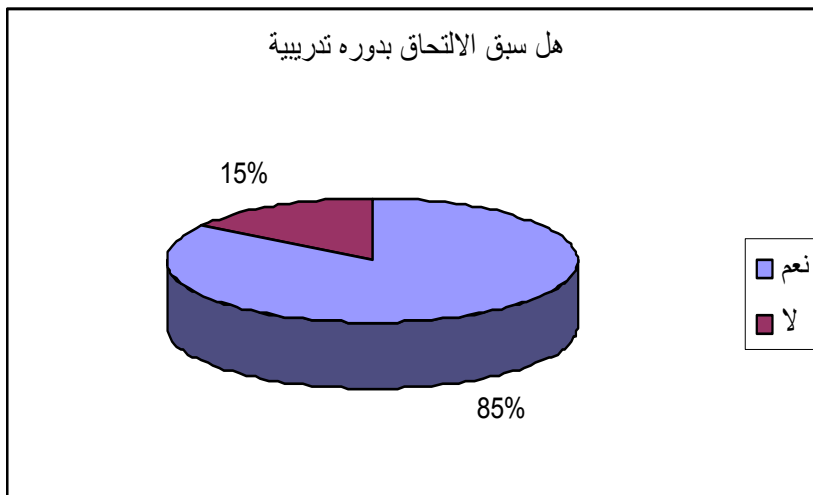
بسؤال عينة البحث عما إذا كان قد سبق لها الالتحاق بدورات تدريبية ، أجابت الغالبية العظمى من العينة وبنسبة بلغت ٨٤,٥% بحضور دورات تدريبية ، في حين أن نسبة بسيطة بلغت ١٥,٥% فقط أجابت بعدم حضورها لأي من الدورات التدريبية ، كما يتضح من الجدول الآتي :

جدول رقم (٥)

توزيع عينة البحث حسب حضورها الدورات التدريبية

هل سبق الالتحاق بدوره تدريبية	التكرار	%
نعم	٧١	٨٤,٥
لا	١٣	١٥,٥
إجمالي	٨٤	١٠٠,٠

شكل رقم (٥)



٢- التدريب من وجهة نظر العينة :

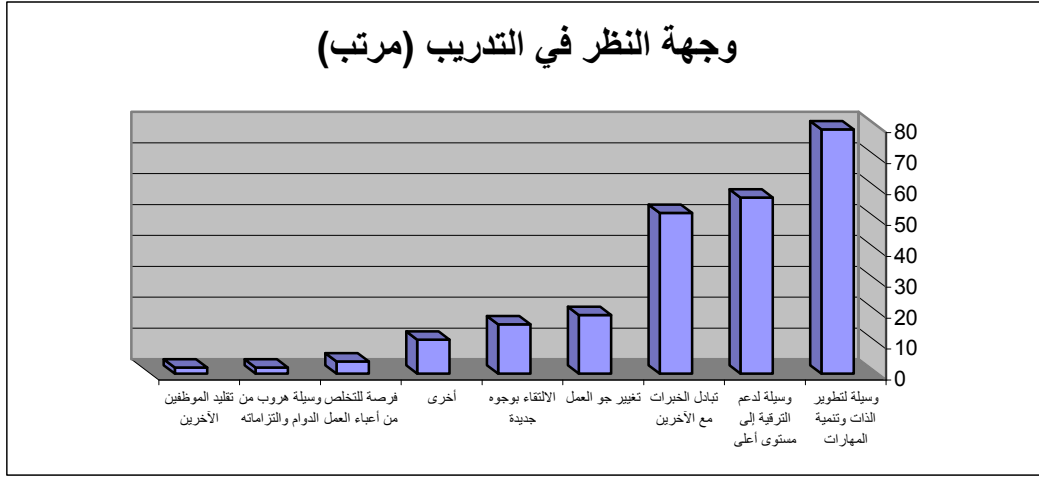
بسؤال أفراد عينة البحث عن نظرتهم إلى التدريب ، اختاروا العبارات التي تبين أنهم يعتبرونه في الغالب وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات ، ووسيلة لدعم الترقية إلى مستوى أعلى، إضافة إلى أنه يشكل فرصة لتبادل الخبرات مع الآخرين ، وهذا يعبر عن وجهة نظر إيجابية أما العبارات الأخرى التي تعبر عن وجهة نظر سلبية مثل تغيير جو العمل ، والالتقاء بوجوه جديدة ، والتخلص من أعباء العمل ، واعتبار التدريب وسيلة للهروب من الدوام ، أو تقليد الموظفين الآخرين فقد جاءت في المراتب الأخيرة من وجهة نظر أفراد العينة ، كما يتضح من الجدول الآتي :

جدول رقم (٦)

رأي عينة البحث بالنسبة للتدريب

الرأي	تكرار	الترتيب	%
وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات	٧٩	١	٩٤
وسيلة لدعم الترقية إلى مستوى أعلى	٥٧	٢	٦٧,٩
تبادل الخبرات مع الآخرين	٥٢	٣	٦١,٩
تغيير جو العمل	١٩	٤	٢٢,٦
الالتقاء بوجوه جديدة	١٦	٥	١٩
أخرى	١١	٦	١٣
فرصة للتخلص من أعباء العمل	٤	٧	٤,٨
وسيلة هروب من الدوام والتزاماته	٢	٨	٢,٤
تقليد الموظفين الآخرين	٢	٩	٢,٤

شكل رقم (٦)



وحيث أن الباحثة تركت المجال أمام المجيبين لإضافة أي تصنيف آخر للتدريب من وجهة نظرهم فقد قام ١٣ % منهم بكتابة ذلك وفقا للتالي :

- *- إضافة العلم والتعمق في التخصص والإطلاع على الجديد من الثقافات واللغات لمواكبة التطور باعتبار أن العالم يشهد ثورة معلوماتية هائلة ٤٣ %
- *- الارتقاء بمستوى العمل عن طريق رفع إنتاجية الموظف لمستوى أفضل ٢٩ %
- *- التعرف على أصدقاء من جهات عمل أخرى ١٤ %
- *- الحصول على مكافأة التدريب ٧ %
- *- التعرف على المزيد من أسرار المهنة ٧ %

الجزء الثالث : الأسئلة الخاصة بأثر التدريب

تم تقسيم أسئلة هذا الجزء إلى الأقسام الآتية :

١. مدى تعاون المديرين لإنجاح التدريب .
٢. تطبيق الموظفين لما تعلموه بالتدريب .
٣. ارتباط التدريب بتطوير الأداء .

ومن الجدول رقم (٧) تم الحصول على النتائج الآتية :

١ - مدى تعاون المديرين لإنجاح التدريب :

أ - حوالي ثلثي العينة وبنسبة بلغت ٦٤,٣% وافقت على أن المديرين يبديوا استعدادهم لمساعدة موظفيهم على تطبيق ما تعلموه .

وهذه الإجابة تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارة ، حيث بلغ (٣,٦٣) وهو يقع في فئة " موافق " .

ب - نسب تراوحت بين ٤٨,٨% ، ٢٥% تراوحت إجاباتهم بين الموافقة وعدم الموافقة على العبارات الآتية:

• ينسى المتدربون بعد مرور فترة على انتهاء التدريب كل ما تعلموه ، حيث وافق ٤٨,٨% على هذه العبارة ، ولم يوافق عليها ٣٩,٣% . في حين كان رأي ١١,٩% من العينة محايداً .

• يحاول المديرين التأكد من أن ما تم تعلمه في التدريب تم تطبيقه ، حيث وافق ٤٧,٦% على هذه

العبارة ، ولم يوافق عليها ٣٤,٥% من العينة ، في حين كان رأي ١٧,٩% من العينة محايداً .

• ينظر المديرين للتدريب كحاجة أساسية بذاتها دون النظر إلى نتائجها ، حيث وافق ٤٢,٨% من

العينة على هذه العبارة ، ولم يوافق عليها ٤٢,٩% في حين كان رأي ١٤,٣% محايداً .

وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات حتى تراوح بين (٣,٢٣) ، (٣,٠٦) وجميعها يقع في فئة " لا أعلم " .

ج - نسبة بسيطة من العينة تراوحت ٣٩,٣% ، ٢٥% وافقت على العبارات الآتية :

- * يقارن المديرون على أداء المتدرب بعد عودته ومحتويات البرنامج التدريبي ، حيث وافق على هذه العبارة ٣٩,٣% ، ولم يوافق عليها نفس النسبة . في حين كان رأي ٢١,٤% محايداً
- يخشى المديرون من تفوق موظفيهم عليهم بعد التدريب ، حيث وافق على هذه العبارة ٣٨% ، ولم يوافق عليها ٤١,٦% ، وكان رأي ٢٠,٢% من العينة محايداً .
 - يرفض المديرون تطبيق موظفيهم لأي أساليب جديدة بعد التدريب ، حيث وافق على هذه العبارة ٢٥% ولم يوافق عليها ٥١,٢% في حين كان رأي ٢٣,٨% من العينة محايداً .
- وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات حيث تراوح بين (٣,٠٦) ، (٢,٦٧) وجميعها يقع في فئة " لا أعلم " .

٢ - تطبيق الموظفين لما تعلموه بالتدريب :

- نسبة كبيرة من العينة تراوحت بين ٦٤,٣% ، ٨٥,٧% من العينة وافقت على العبارات الآتية :
- يؤدي تطبيق الموظف مما تعلمه بالتدريب إلى تحسن أدائه ، وذلك بنسبة بلغت ٨٥,٧% .
 - يشعر الموظفون المتدربون برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب ، وذلك بنسبة بلغت ٧٩,٨% .
 - يؤدي تطبيق الموظف مما تعلمه بالتدريب إلى خفض أخطائه ، وذلك بنسبة بلغت ٧٥% .
 - يستطيع الموظف بعد تدريبه إدخال طرق أداء جديدة لعمله ، وذلك بنسبة بلغت ٧٠,٢% .
 - تسمح المنظمة للموظف بتطبيق ما تعلمه في برامج التدريب ، وذلك بنسبة بلغت ٦٤,٣% .
- وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات ، حيث تراوح بين (٤,٠٧) ، (٣,٧٤) وجميعها يقع في فئة " موافق " .

٣ - ارتباط التدريب بتطوير الأداء :

- أ - نسبة كبيرة من العينة وافقت على العبارتين الآتيتين :
- يحقق إنفاق المنظمة على التدريب العائد المرغوب ، وذلك بنسبة بلغت ٧٨,٥% .
 - تتابع المنظمة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب ، وذلك بنسبة بلغت ٥٨,٣% .
- وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هاتين العبارتين حيث بلغ (٣,٩٤) ، (٣,٤٣) على التوالي وهو يقع في فئة " موافق " .

ب - نسب تراوحت بين ٥٦,٠% ، ٤٥,٢% تراوحت إجاباتهم بين الموافقة وعدم الموافقة على العبارات الآتية :

- تستخدم الإدارة معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب ، حيث وافق ٥٦,٠% على هذه العبارة ، ولم يوافق عليها ٢٦,٢% ، في حين كان رأي ١٧,٩% من العينة محايداً .
- تتم المنظمة بالتدريب لكنها لا تتابع نتائجها على أسلوب أداء موظفيها ، حيث وافق ٤٧,٦% على هذه العبارة ، ولم يوافق عليها ٣٩,٣% ، وكان رأي ١٣,١% من العينة محايداً .
- يتم قياس التغيير الحاصل في أداء الموظف المتدرب بعد مرور وقت معلوم، حيث وافق ٤٦,٤% على هذه العبارة ، ولم يوافق عليها ٣٣,٣% ، وكان رأي ٢٠,٢% من العينة محايداً
- تتم المتابعة من خلال المشاهدة المباشرة لأداء الموظف ، حيث وافق ٤٥,٢% على هذه العبارة ، ولم يوافق عليها ٣٥,٨% ، وكان رأي ١٩,٠% من العينة محايداً .

وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات حيث تراوح بين (٣,٣٧) ، (٣,١٣) وجميعها يقع في فئة " لا أعلم " .

ج - نسبة بسيطة من العينة تراوحت بين ٤٠,٥% ، ٢٧,٤% وافقت على العبارات الآتية :

- يستمر عمل الموظفين الأساليب القديمة بعد العودة من التدريب ، وذلك بنسبة بلغت ٤٠,٥% ، ولم يوافق عليها ٥٤,٢% في حين كان رأي ١٤,٣% من العينة محايداً .
- لا يلاحظ وجود أي تطور في أداء الموظفين عادة بعد تدريبهم ، وذلك بنسبة بلغت ٣٥,٧% ، ولم يوافق عليها ٤٨,٨% ، في حين كان رأي ١٥,٥% من العينة محايداً .
- يعتبر التدريب أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء ، وذلك بنسبة ٢٧,٤% ، ولم يوافق عليها ٥٨,٣% ، في حين كان رأي ١٤,٣% من العينة محايداً.

وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات حيث تراوح بين (٢,٩٥) ، (٢,٦٧) ويقع في فئة " لا أعلم " .

جدول رقم (٧)

رأي عينة البحث بالنسبة لأثر التدريب وتقييمه

الفئة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة		موافق		لا أعلم		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارات (تنازلياً)	
			%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
موافق	٠,٨٠	٤,٠٧	٢٨,٦	٢٤	٥٧,١	٤٨	٧,١	٦	٧,١	٦	٠,٠	٠	يؤدي تطبيق الموظف لما تعلمه بالتدريب إلى تحسين أدائه	١٠
موافق	٠,٨٧	٣,٩٩	٢٧,٤	٢٣	٥٢,٤	٤٤	١٣,١	١١	٦,٠	٥	١,٢	١	يشعر الموظفون المتدربون برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب	١٦
موافق	٠,٩٣	٣,٩٨	٢٨,٦	٢٤	٥١,٢	٤٣	١١,٩	١٠	٦,٠	٥	٢,٤	٢	يشعر الموظف بعد تدريبه بقدرته على استخدام إبداعه وفكره في التطبيق	١٣
موافق	٠,٩٠	٣,٩٥	٢٧,٤	٢٣	٥٠,٠	٤٢	١٤,٣	١٢	٧,١	٦	١,٢	١	ترتفع الروح المعنوية للموظف بعد عودته من التدريب	١٢
موافق	١,٠٣	٣,٩٤	٣٢,١	٢٧	٤٦,٤	٣٩	٦,٠	٥	١٤,٣	١٢	١,٢	١	يحقق إنفاق المنظمة على التدريب العائد المرغوب وه رفع كفاءة موظفيها	١
موافق	١,٠٢	٣,٨٠	٢٢,٦	١٩	٥٢,٤	٤٤	٩,٥	٨	١٣,١	١١	٢,٤	٢	يؤدي تطبيق الموظف لما تعلمه بالتدريب إلى خفض أخطائه	١١
موافق	٠,٩٦	٣,٧٧	٢١,٤	١٨	٤٨,٨	٤١	١٦,٧	١٤	١١,٩	١٠	١,٢	١	يستطيع الموظف بعد تدريبه إدخال طرق أداء جديدة لعمله	١٤
موافق	٠,٩٧	٣,٧٤	٢١,٤	١٨	٤٢,٩	٣٦	٢٧,٤	٢٣	٤,٨	٤	٣,٦	٣	تسمح المنظمة للموظف بتطبيق ما تعلمه في برامج التدريب	١٥
موافق	١,١٣	٣,٦٣	٢٣,٨	٢٠	٤٠,٥	٣٤	١٣,١	١١	٢٠,٢	١٧	٢,٤	٢	يبدى المدبرون استعدادهم التام لمساعدة موظفيهم على تطبيق ما تعلموه	٩

الفئة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة		موافق		لا أعلم		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارات (تنازلياً)	
			%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
موافق	١,٢٣	٣,٤٣	٢٠,٢	١٧	٣٨,١	٣٢	١١,٩	١٠	٢٣,٨	٢٠	٦,٠	٥	تتابع المنظمة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد تدريبهم	٥
موافق	١,١٩	٣,٤٢	٢٠,٢	١٧	٣٥,٧	٣٠	١٣,١	١١	٢٧,٤	٢٣	٣,٦	٣	يقدم الموظف عرض كامل لما تعلمه من التدريب لزملائه الموظفين	٢
لا أعلم	١,٢٣	٣,٣٨	١٦,٧	١٤	٤١,٧	٣٥	١٤,٣	١٢	١٧,٩	١٥	٩,٥	٨	بيئة العمل في المنظمة لا تساعد على تطبيق الأساليب الجديدة	٢٥
لا أعلم	١,١٣	٣,٣٧	١٣,١	١١	٤٢,٩	٣٦	١٧,٩	١٥	٢٠,٢	١٧	٦,٠	٥	تستخدم الإدارة معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب	٧
لا أعلم	١,٢٤	٣,٣٦	٢١,٤	١٨	٢٦,٢	٢٢	٢٨,٦	٢٤	١٤,٣	١٢	٩,٥	٨	تدعم الإدارة العليا جهود تنمية الموارد البشرية في المنظمة	٣٠
لا أعلم	١,٣١	٣,٢٣	٢٠,٢	١٧	٢٧,٤	٢٣	١٧,٩	١٥	٢٣,٨	٢٠	١٠,٧	٩	يحاول المدبرون التأكد من أن ما تم تعلمه في التدريب يجري تطبيقه	٢٢
لا أعلم	١,٣٠	٣,٢٠	١٩,٠	١٦	٢٩,٨	٢٥	١١,٩	١٠	٣١,٠	٢٦	٨,٣	٧	ينسى المتدربون بعد مرور فترة على انتهاء التدريب كل ما تعلموه	٢٧
لا أعلم	١,٢٤	٣,١٤	١٤,٣	١٢	٣٣,٣	٢٨	١٣,١	١١	٣١,٠	٢٦	٨,٣	٧	تهتم المنظمة بالتدريب لكنها لا تتابع نتائجه على أسلوب أداء موظفيها	٢١
لا أعلم	١,١٦	٣,١٣	١١,٩	١٠	٣١,٠	٢٦	٢٢,٦	١٩	٢٧,٤	٢٣	٧,١	٦	تطلب المنظمة من الموظف العائد من التدريب تدريب الموظفين الآخرين	٣
لا أعلم	١,١٣	٣,١٣	٩,٥	٨	٣٥,٧	٣٠	١٩,٠	١٦	٢٩,٨	٢٥	٦,٠	٥	تتم المتابعة من خلال المشاهدة المباشرة لأداء الموظف	٦
لا أعلم	١,١٧	٣,١٣	٩,٥	٨	٣٦,٩	٣١	٢٠,٢	١٧	٢٣,٨	٢٠	٩,٥	٨	يتم قياس التغيير الحاصل في أداء الموظف المتدرب بعد مرور وقت معلوم	٨

الفئة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة		موافق		لا أعلم		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارات (تنازلياً)	
			%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
لا أعلم	١,١٥	٣,١٠	٩,٥	٨	٣٤,٥	٢٩	١٩,٠	١٦	٢٩,٨	٢٥	٧,١	٦	يتم تقييم التدريب يسؤال المتدربين عن رأيهم فيه فقط	٤
لا أعلم	١,١٥	٣,٠٦	١٠,٧	٩	٣٢,١	٢٧	١٤,٣	١٢	٣٨,١	٣٢	٤,٨	٤	ينظر المديرون للتدريب كحاجة أساسية بذاتها دون النظر إلى نتائجها	٢٤
لا أعلم	١,٢٩	٣,٠٦	١٩,٠	١٦	١٩,٠	١٦	٢٠,٢	١٧	٣٢,١	٢٧	٩,٥	٨	يخشى المديرون من تفوق موظفيهم عليهم بعد التدريب	٢٦
لا أعلم	١,٢٣	٣,٠٠	١١,٩	١٠	٢٧,٤	٢٣	٢١,٤	١٨	٢٧,٤	٢٣	١١,٩	١٠	يقارن المديرون بين أداء المتدرب بعد عودته و محتويات البرنامج التدريبي	٢٣
لا أعلم	١,٢٩	٢,٩٥	١٣,١	١١	٢٧,٤	٢٣	١٤,٣	١٢	٣٢,١	٢٧	١٣,١	١١	يستمر عمل الموظفين بالأساليب القديمة بعد العودة من التدريب	١٨
لا أعلم	١,٢٣	٢,٨٦	١٠,٧	٩	٢٥,٠	٢١	١٥,٥	١٣	٣٦,٩	٣١	١١,٩	١٠	لا يُلاحظ وجود أي تطور في أداء الموظفين عادة بعد تدريبهم	١٩
لا أعلم	١,٢٠	٢,٧٧	١٠,٧	٩	١٦,٧	١٤	٢٥,٠	٢١	٣٤,٥	٢٩	١٣,١	١١	تم ترقية الموظفين بمجرد انتهاءهم من التدريب	٢٩
لا أعلم	١,١٩	٢,٧٤	١١,٩	١٠	١٣,١	١١	٢٣,٨	٢٠	٣٩,٣	٣٣	١١,٩	١٠	يرفض المديرون تطبيق موظفيهم لأي أساليب جديدة بعد التدريب	١٧
لا أعلم	١,٢٥	٢,٦٧	١١,٩	١٠	١٥,٥	١٣	١٤,٣	١٢	٤٤,٠	٣٧	١٤,٣	١٢	يُعتبر التدريب أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء	٢٠
لا أعلم	٠,٤٤	٣,٣٤	١٧,٩	٤٣٦	٣٥,٦	٨٦٦	١٦,٥	٤٠١	٢٣,٣	٥٦٧	٦,٨	١٦٦	أثر التدريب وتقييمه	

من كل ما سبق يتبين أن المديرين يقدمون المساعدة المطلوبة لموظفيهم لتطبيق ما تم تدريبهم عليه ، وفي هذا يشير أوسبورن إلى أن مرحلة تطبيق التدريب مرحلة حساسة ومهمة جدا لأنها تتطلب توفير بيئة العمل المناسبة التي تعين على سد فجوة الأداء وتغيير سلوك الأفراد ، حيث أنه من الصعب تجاوز هذه المرحلة بكفاءة ما لم يُعطى الموظف التمكين التام لتطبيق المهارة الجديدة التي تعلمها . (Osborne 1997)
فالمديرين كما تبين هنا يشجعون موظفيهم على تطبيق أي أساليب جديدة تعلموها ويسعون إلى معرفة التحسن الطارئ ، لكن لوحظ أيضا أن الكثير من المديرين ينظرون إلى التدريب كحاجة أساسية ومطلوبة دون النظر إلى نتائجها الملموسة على أداء موظفيهم .

في الوقت نفسه ترى الدراسات أن اقتران التدريب بالعمل يساعد على تثبيته بشكل أكبر ، حيث بينت إحدى الدراسات وبالتطبيق على عينة من الموظفين الحكوميين أن هناك اتجاه عام نحو التدريب أثناء العمل بالشكل الذي يجعل الموظف قادر على الربط والمقارنة أولا بأول مما يترك أثرا كبيرا على مستوى الأداء (الرفاعي ٢٠٠٣)

على الجانب الآخر بينت الدراسة الحالية أن لدى الموظفين رغبة قوية لتطبيق ما تعلموه لما يوفره ذلك من تحسين في أسلوب الأداء والقدرة على استخدام المهارات الإبداعية وتخفيض الأخطاء ، وفي هذا يقول سبتزر إن التدريب الحافز هو التدريب الذي يوفر بيئة مساندة للتعلم يعززها المدير بالدعم الشخصي دون الانتقاد ، مع أهمية التركيز على نقاط القوة التي تتبع من استعداد الشخص بدلا من التركيز على محاولة التغلب على نقاط ضعفه التي تشعره بعدم كفاءته مما يقضي على كل محاولات الإصلاح . (Spitzer) (1995) ، كذلك بينت الدراسة الحالية أن الموظفين ينسون بعد مرور فترة على انتهاء التدريب ما تعلموه إذا لم يقرنوه بالممارسة ، مما يشير إلى أهمية التطبيق بعد الانتهاء من التدريب .

أما بالنسبة لارتباط التدريب بتطوير الأداء فيلاحظ أن غالبية المجيبين من أفراد العينة يرون أن الإنفاق على التدريب يحقق العائد المرغوب خاصة وأن غالبية الإدارات تتابع التقدم الحاصل في أداء موظفيها سواء من خلال المشاهدة المباشرة أو بقياس التغيير بعد وقت معلوم ، فالمعروف أن عدم حرص المديرين على متابعة أداء موظفيهم بشكل مباشر يعيق قدرتهم على معرفة أوجه القصور التي تتطلب التدريب ، حيث بينت الدراسات أن غياب أو ضعف عمليات متابعة الأداء هي السبب الأول في المشكلات التي تواجه ٦٠ % من المنظمات كما بينت دراسة أخرى أن ٤١ % من الموظفين يعتقدون أن مديرهم ليس لهم أي تأثير على أدائهم الوظيفي مما يعني فعلا عدم إمكانية تحقيق الإصلاح المطلوب في ظل ذلك القصور ، عليه تعتبر المنظمات الناجحة هي المنظمات التي ترسم سياسات تدريبية داخلية تقوم على منح موظفيها فرص ملموسة تبني مستقبلهم المهني بما يحقق تقدمهم فعليا ، لذا فقد قامت الكثير من المنظمات في التسعينيات بتقديم الكثير من الفرص لموظفيها مثل : (Branham 2001)

- *- ورش عمل لتقييم قدرات الموظفين ومعرفة اهتماماتهم ومنحهم فرص تخطيط مساراتهم المهنية
- *- مراكز مهنية تقييمهم بشكل واقعي وتمنحهم الاستشارة الصادقة لكل ما يرتبط بمستقبلهم المهني إضافة إلى المحاضرات التدريبية أو برامج المهارات الجديدة .
- *- مواقع تعليمية خاصة بالمنظمات نفسها تحتوي على قوائم بالكتب وبالمؤسسات المتخصصة وأي دورات تفيد في تطوير قدراتهم .
- *- تطوير برامج إرشادية للتعليم المستمر تقوم على إيجاد قواعد بيانات واسعة يستطيع المتدرب من خلالها اكتشاف وتحديد والاتصال بأفضل شخص في المنظمة للحصول على مساعدته ودعمه .

أخيرا تستعرض الباحثة أهم الملاحظات والتعليقات التي أضافها ما نسبته ٢١% من المجيبين مرتبة تنازليا حسب تكرارها ويمكن تلخيصها في التالي :

- أهم أهداف التدريب في الإدارات العامة هو البحث عن الترقية لا أكثر
- هناك تفاوت في إعطاء الفرص التدريبية حيث تختص بها فئة معينة
- لا يمكن قياس نتائج التدريب لعدم وجود منهجية في الإدارات العامة
- لا بد من الابتعاث لعقم أساليب التدريب القائمة وضعفها
- لا فائدة من التنظير إذا لم تتم الترجمة إلى الواقع
- التدريب في الأجهزة الحكومية صوري وأقرب للروتين
- التدريب المقدم لا يرقى إلى المستوى المطلوب
- لا بد من توافق أساليب التدريب مع قدرات الموظف وتخصصه
- مراكز التدريب أصبحت مملة ولا تحفز المتدربين
- بعض المديرين يرفضون تدريب موظفيهم حتى لا يتفوقوا عليهم

وأخيرا ، فإن التدريب هو نوع من التعلم ، فما يُستخدم في التعليم من نظريات وأساليب يمكن أن يُوظف في الإعداد و التنفيذ لبرامج التدريب ، كما أن ما يُقال عن المتعلم ودوره وما يتصف به من خصائص ينطبق على المتدرب ، لذا وحتى تبقى هذه العلاقة وثيقة وواضحة لا بد من أن تنظر إليها القيادات الإدارية كذراعين متكاملين ومتوازيتين في سياساتها وخططها المرسومة لتنمية مواردها البشرية ، فالعلم النظري لا يُوظف دون التقنية والمهارات السلوكية والتطبيقية ، كما أن التدريب بدون تعمق نظري علمي لا يمكن أن يكون فعالا . (الكبيسي ٢٠٠٤)

الاختبارات الإحصائية :

أ - اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) :

بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) بين كل من العمر ، المؤهل ، الخبرة الوظيفية ، جهة العمل ، وبين أسئلة الاستبانة حول أثر التدريب ، تم الحصول على الجداول الآتية :

جدول رقم (٨)

جدول تحليل التباين تبعاً للعمر

البيانات	العمر بالسنوات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	الاحتمال (المعنوية)	الدلالة
أثر التدريب وتقييمه	من ٢٥ الى اقل من ٣٠	١٣	٣,٥٥	٠,٤٦	١,٦٦٩	٠,١٦٦	غير دال
	من ٣٠ الى اقل من ٣٥	١٢	٣,٣٨	٠,٥٨			
	من ٣٥ الى اقل من ٤٠	١٧	٣,٢٤	٠,٣٤			
	من ٤٠ الى اقل من ٤٥	١٧	٣,١٩	٠,٣٣			
	أكبر من ٤٥	٢٤	٣,٤٠	٠,٤٥			
	الاجمالي	٨٣	٣,٣٤	٠,٤٤			

من الجدول السابق ، يتضح عدم وجود أي فرق معنوي بين متوسطات إجابات العينة على أسئلة الدراسة يرجع إلى اختلاف العمر ، مما يعني أن اختلاف أعمار العينة ليس له تأثير معنوي على إجابات العينة على أسئلة الدراسة .

جدول رقم (٩)

جدول تحليل التباين تبعاً للمؤهل

البيانات	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	الاحتمال (المعنوية)	الدلالة
أثر التدريب وتقييمه	ثانوية عامه	٢٠	٣,٥٢	٠,٤٨	١,٣٠٢	٠,٢٧٧	غير دال
	بكالوريوس	٣٦	٣,٢٥	٠,٣٧			
	ماجستير	٣	٣,٣٨	٠,٤٨			
	دكتوراه	٨	٣,٤١	٠,٦٠			
	اخرى	١٥	٣,٣٣	٠,٣٩			
	الاجمالي	٨٢	٣,٣٥	٠,٤٣			

من الجدول السابق ، يتضح عدم وجود أي فرق معنوي بين متوسطات إجابات العينة على أسئلة الدراسة يرجع إلى اختلاف المؤهل ، مما يعني أن اختلاف المؤهل العلمي لعينة البحث ليس له تأثير معنوي على إجابات العينة على أسئلة الدراسة .

جدول رقم (١٠)

جدول تحليل التباين تبعاً للخبرة الوظيفية

البيانات	الخبرة الوظيفية بالسنوات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	الاحتمال (المعنوية)	الدلالة
أثر التدريب وتقييمه	أقل من ٥	١١	٣,٥٠	٠,٥٣	٠,٨١٣	٠,٤٩٠	غير دال
	من ٥ الى أقل من ١٠	١١	٣,٤٤	٠,٥٩			
	من ١٠ الى أقل من ١٥	٧	٣,٢٧	٠,٢٢			
	أكبر من ١٥	٥٤	٣,٣١	٠,٤١			
	الاجمالي	٨٣	٣,٣٥	٠,٤٤			

من الجدول السابق ، يتضح عدم وجود فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة على أسئلة الدراسة يرجع أو يعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة الوظيفية لعينة البحث ، أي أن اختلاف سنوات الخبرة الوظيفية لعينة البحث ليس له تأثير معنوي على إجابات العينة بالنسبة لجميع أسئلة الاستبيان الموضحة في الجدول .

جدول رقم (١١)

جدول تحليل التباين تبعاً لجهة العمل

البيانات	جهة العمل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	الاحتمال (المعنوية)	الدلالة
أثر التدريب وتقييمه	وزارة الصحة	٢١	٣,٥٥	٠,٤٨	١,٢٩١	٠,٢٦٦	غير دال
	وزارة التربية والتعليم	١٤	٣,٣٠	٠,٤٦			
	وزارة الثقافة والاعلام	١٣	٣,٣٢	٠,٤٤			
	الخطوط السعودية	١١	٣,٢٥	٠,٢٧			
	وزارة الدفاع	٩	٣,٣٠	٠,٤٥			
	وزارة الداخلية	٧	٣,١٠	٠,٣٩			
	جامعة الملك عبد العزيز	٦	٣,٢١	٠,٤٤			
	اخرى	٣	٣,٥٢	٠,٢٨			
	الاجمالي	٨٤	٣,٣٤	٠,٤٤			

من الجدول السابق ، يتضح عدم وجود فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة على أسئلة الدراسة يرجع إلى اختلاف جهة العمل لعينة البحث ، أي أن اختلاف جهات العمل لعينة البحث ليس له تأثير معنوي على إجابات العينة بالنسبة لجميع أسئلة الاستبيان الموضحة في الجدول .

ج - اختبار كا^٢ :

بإجراء اختبار كا^٢ للاستقلال بين مفهوم التدريب من وجهة نظر أفراد العينة الواردة في السؤال الثالث من الجزء الثاني من الأسئلة والذي يضم عبارات إيجابية وعبارات سلبية وبين كل من المؤهل ، الخبرة الوظيفية ، جهة العمل ، الحصول على دورات تدريبية ، حصلت الباحثة على الجدول الآتي :

جدول رقم (١٢)

البيان	قيمة كا ^٢	المعنوية (الاحتمال)	الدلالة
المؤهل	٧,٤٥٨	٠,١١٤	غير دال
الخبرة الوظيفية	١,٣٧٨	٠,٧١١	غير دال
جهة العمل	٤,٥٤٦	٠,٧١٥	غير دال
الحصول على دورات تدريبية	٢,١٩٢	٠,١٣٩	غير دال

من الجدول السابق ، يتضح عدم وجود علاقة بين كل من المؤهل ، الخبرة الوظيفية ، جهة العمل ، الحصول على دورات تدريبية وبين النظرة التي يحملها المجيبون عن التدريب .
أي أن اختلاف المؤهل ، الخبرة الوظيفية ، جهة العمل ، عدد الدورات التدريبية ، التي حصل عليها المجيبون كل ذلك ليس له تأثير معنوي على إجاباتهم العينة بالنسبة للتدريب وكون النظرة إليه إيجابية أو سلبية .

وجهة نظر الباحثة

قبل استعراض النتائج والتي ستجيب على التساؤلات التي تضمنتها هذه الورقة في بدايتها ، يهـم الباحثة جدا أن تشير إلى أنها لم تكن تتوقع الحصول على الإجابات التي تلقتها ميدانيا ، إذ أن الانطباع العام وتوجه الجمهور المتعامل مع الأجهزة العامة لا يعكسان ما تم التوصل إليه ، لذا فهي تتوقع وجود بعض العوامل التي قد يكون لها دور في تحقيق هذه النتائج وأهمها :

- ١- صغر عدد أفراد العينة التي تم التطبيق عليها .
- ٢- أن بعض المجيبين قد يستندون في إجاباتهم إلى النظرة المثالية التي تجيب وفق ما يجب أن يكون وليس استنادا إلى ما هو كائن .
- ٣- أن بعض المجيبين قد لا يملكون الخبرة الكافية أو المعلومات الأساسية التي يتطلبها هذا الموضوع بالذات مما يؤثر على قدرتهم على إعطاء الإجابة الصحيحة .

لذلك فقد التقت الباحثة باثنين من خبراء التدريب في الأجهزة العامة بجدة لمناقشة الأمر ، وقد أفادها بأن هناك تحسنا كبيرا وملحوظا في حرص الإدارات العامة على التدريب وفي درجة التزام المتدربين بالحضور ومدى إمكانية التطبيق بعد الانتهاء من التدريب ومتابعة الأداء من المديرين مما يدفع الباحثة للأمل بأن يكون الواقع معبرا عما توصلت إليه هذه الورقة فعليا .

نتائج الدراسة

بينت هذه الورقة أن هناك نتائج إيجابية متعددة أهمها :

- * - أن غالبية المديرين يبدون استعدادا كبيرا لمساعدة موظفيهم على تطبيق ما تعلموه بالتدريب .
- * - أن معظم الإدارات العامة تتابع التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب .
- * - أن معظم الإدارات العامة تستخدم معايير معينة في قياس تحسن الأداء بعد التدريب .
- * - أن غالبية الموظفين يستطيعون إدخال طرق عمل جديدة بعد انتهاءهم من التدريب .
- * - أن معظم الإدارات العامة تسمح لموظفيها بتطبيق ما تدربوا عليه .
- * - أن غالبية الموظفين يشعرون برغبة شديدة في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب .
- * - أن تحسن قدرات غالبية الموظفين يكون ملحوظا بعد انتهائهم من التدريب .
- * - أن معظم أخطاء الموظفين المرتبطة بالأداء تقل بعد عودتهم من التدريب .
- * - أن الروح المعنوية لغالبية الموظفين ترتفع بعد التدريب .
- * - أن غالبية الموظفين يشعرون بالقدرة على استخدام أفكارهم الإبداعية بعد العودة من التدريب .
- * - أن الإنفاق على التدريب يحقق العائد المرغوب المرتبط بتطوير الأداء .

أما النتائج الغير إيجابية التي توصلت إليها هذه الورقة فهي :

- * - أن كثير من الإدارات تهتم بالتدريب لكنها لا تتابع نتائجها على موظفيها .
- * - أن بعض المديرين ينظرون إلى التدريب كحاجة أساسية بذاتها دون النظر إلى ما يترتب عليها .
- * - قد تقوم بعض الإدارات بتقييم التدريب من خلال التعرف على رأي المتدربين فيه لا من خلال ارتباطه بوظائفهم وتأثيره عليها .
- * - أن كثير من بيئات العمل داخل الإدارات لا تساعد على تطبيق التدريب .
- * - أن كثير من الموظفين ينسون بعد فترة من انتهاء التدريب كل ما تعلموه .

كذلك تبين للباحثة :

- * - أنه لم يكن هناك أي تأثير معنوي على إجابات أفراد العينة يرتبط باختلاف العمر أو المؤهل أو الخبرة أو اختلاف جهة العمل .
- * - أن اختلاف المؤهل والخبرة وجهة العمل والحصول على دورات تدريبية بين أفراد العينة ليس له تأثير معنوي على إجاباتهم المرتبطة بنظرتهم إلى التدريب سواء الإيجابية أو السلبية .

توصيات الدراسة

انطلاقاً من الدراسة الميدانية وما حوته المراجع المختلفة من توجيهات وسياسات يمكن التوصية بما يلي :

- * - لابد أن يُدرك المديرون والموظفون أن التدريب ليس علاجاً لكل المشاكل فهناك مشكلات نقص الحوافز و قلة الموارد وعدم توافق قدرات الموظف مع احتياجات الوظيفة مما يستتبع أهمية دراسة الوضع قبل التوجيه بالتدريب .
- * - على الإدارات العامة أن تسعى في رفع قدرات ومهارات موظفيها من خلال وسائل داخلية مختلفة كالكتب وورش العمل وبرامج المهارات والتعليم المستمر من خلال قواعد البيانات والاستشارات المتخصصة .
- * - لابد من مساعدة الموظفين المتدربين على تطبيق الطرق الجديدة بشكل جماعي حتى يتجاوزوا مصاعب التطبيق الميداني بمساعدة بعضهم بعضاً .
- * - على المديرين مساعدة موظفيهم على تكييف مهاراتهم التي اكتسبوها بالتدريب مع متطلبات وظائفهم حتى لا يُصابوا بالإحباط عند فشلهم وما يترتب على ذلك من انعكاس على برامج التدريب التالية .
- * - كلما بُدئ في تطبيق المهارات الجديدة من خلال المراحل الأقل صعوبة كلما تحمس الموظفون لإكمال المراحل الباقية ببسر وسهولة .
- * - لابد من أن يؤمن المديرون بالتدريب كأداة فعالة للمحافظة على مستويات كفاءة عالية فالإدارات العامة مطالبة بتنمية القوى العاملة وبناء العقول وتطوير الخبرات الضرورية للمنافسة والتميز في زمن العولمة.
- * - لا بد من قياس مدى التغيير الحاصل في أسلوب الأداء بعد انتهاء التدريب بوقت محدد لا يقل عن ثلاثة أشهر ولا يزيد عن ستة أشهر .
- * - أهمية التنسيق والتعاون بين الإدارات العامة وجهات التدريب عند تصميم وتطوير وتنفيذ البرامج التدريبية .
- * - عدم توجيه الموظفين لحضور الدورات التدريبية الروتينية إذ لابد من التركيز على الدورات المتطورة التي تحفز الأفكار وتساعد على الإبداع .
- * - أهمية النظر إلى التدريب من قبل المديرين كوسيلة مكافأة وتقدير وليس سداً لقصور أو ضعف في الأداء
- * - عدم توجيه الموظفين للتدريب العام الذي يشمل الجميع بل لابد من التعامل مع الموظفين وفقاً لأسلوب أدائهم وقدراتهم ومهاراتهم واحتياجاتهم الوظيفية .

- * - لابد من الإنفاق على التدريب بشكل كبير باعتباره إنفاق استثماري ينعكس مردوده على مستقبل المنظمة ولو استغرق بعض الوقت .
- * - أهمية تدريب المديرين على كيفية متابعة أداء موظفيهم وقياس الانحراف حتى يكونوا قادرين على تحديد مدى التحسين بعد التدريب .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- (١) بوب باورز : المدرب المتميز : فن إيصال الرسالة التدريبية ، ترجمة : سعد القحطاني ، الرياض : معهد الإدارة : ٢٠٠٤ م
- (٢) بوب نورتنون : من قوائم مراجعة الأعمال : وضع السياسات والتدريب والتنمية للأفراد ، لندن : معهد الإدارة : ٢٠٠١ م إصدارات مكتبة جرير
- (٣) بريان بيكر وآخرون : " مقياس الأداء البشري " خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، الشركة العربية للإعلام العلمي : ع " ٢٠٥ " يوليو ٢٠٠١ م
- (٤) خالد الهيتي : إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع : ٢٠٠٣ م
- (٥) عامر الكبيسي : سيكولوجية التدريب ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ٢٠٠٤
- (٦) عبد الرحمن توفيق : العملية التدريبية ، ط "٢" القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة : ٢٠٠٢ م
- (٧) ليسلي راي : كيفية قياس فاعلية التدريب ، ترجمة : حمزة سر الختم حمزة ، (الرياض : معهد الإدارة : ٢٠٠١ م
- (٨) مصطفى نجيب شاووش : إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار الشروق : ٢٠٠٥ م
- (٩) يعقوب السيد الرفاعي : أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بالكويت : الإداري ، عمان ، يونيو ٢٠٠٣ م

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- (1) Branham , Leigh : Keeping The People Who Keep You in Business : New York , Amacom , 2001
- (2) Charney, Cy & Conway , Kathy : **The Trainer,s Tool Kit** . New York : AMACOM . 1998
- (3) Lauer , Steve & Gebhardt B.Jack : **Now Hiring !** New York : Amacom 1996
- (4) Osborne , David : **Staff Training and Assessment** : New York Cassell , 1997
- (5) Spitzer ,Dean : **Super Motivation** : New York : Amacom 1995

