

انعكاسات تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المواصفة الدولية (ISO 10015) على أداء الموارد

البشرية : دراسة ميدانية

د. عاملة محسن أحمد ناجي

د. رغد يوسف كبرو

مستخلص:

يهدف البحث الى قياس مدى تطبيق المقياس الدولي للتدريب (ISO10015) في المنظمات العراقية التي اعتمدت بالفعل برامج تدريب موسعة شملت عددا كبيرا من مواردها البشرية ، اضافة الى قياس أثر ذلك في أداء الموارد البشرية التي شاركت بالتدريب فعلا. يعتمد البحث متغيرين مستقلين هما أولا تحديد الاحتياجات التدريبية و ثانيا تنفيذ و توفير البرامج التدريبية في المنظمات. ومتغير معتمد هو أداء المتدربين بعد انتهاء التدريب في غضون ستة أشهر .

تم قياس المتغيرات من خلال أستبانتيين وزعت على (75) مدير و موظف في عدد من مديريات المفتش العام في الوزارات العراقية. اظهرت النتائج ضعف تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المعايير الدولية و اقتصارها على جوانب معينة فقط . كما ظهر وجود مستوى متوسط من التنفيذ للبرامج التدريبية مع تحقق نتائج أعلى من المتوسط بخصوص تحسين الاداء الفعلي للمتدربين بعد البرنامج التدريبي .

أوصت الدراسة بأتماد خطة سنوية بالاحتياجات التدريبية مبنية على دراسات مسبقة لتحديد فجوات الكفاءة في المنظمة . ثم تحديد و اختيار البرامج التدريبية الملائمة وفق الخطة بالتعاون و التنسيق مع الجهة التي ستنفذ برامج التدريب. أيضا يقترح البحث ان تبادر وزارات الدولة بتنفيذ المواصفة الدولية (ISO 10015) في تدريب الموارد البشرية .

Abstract:

This study aims to measure the extent of applying of International Standards for Training (ISO 10015) in the Iraqi organizations that have already adopted extended training programs that included a considerable

number of its human resources , also measuring its impact on the performance of human resources that were involved in the training .Two sets of variables were chosen: The Independent variable which is : First assessing traing needs and secondly providing the training program . The Dependent variable which is the performance of the trainees after the training program in six months.Variables were measured through two questionnaires distributed on a sample of (75) managers and employees in a number of Iraqi ministries.The results showed below average and limited assessment of training needs in accordance with the international standards.Also a medium level of implementation in addition to higher than average in respect to actual improvement in performance of trainees after the training program.

مقدمة

تهدف منظمات الاعمال في الدول المتقدمة الى تحقيق مستويات عالية من الجودة ، و يعتمد الجزء الاساسي من تحقيق هذا الهدف على تهيئة الموارد البشرية في المنظمة لاداء المهمات والقيام بالمسئوليات المناطه بها ومواجهة التزامات المنظمة بالجودة المطلوبة في الوقت و الزمن المحدد. و لاشك بأن التدريب هو احد الأستراتيجيات الضرورية لتهيئة الموارد البشرية سواء بالنسبة للمنظمة أو للمجتمع ككل (Smith , 1992,p.70).

تأريخيا تعتبر الشركات الالمانية و اليابانية أول من بادر الى الاهتمام بموضوع التدريب بعد الحرب العالمية الثانية . ثم تبعتها الشركات الامريكية بعد تزايد الضغوط في عالم أئسم بالتغيير السريع المستمر و المشاكل الناجمة و المتأتية نتيجة التغيرات الحاصلة في الاسواق و المنافسة العالمية (Noe, 1999,P.11) ، إضافة الى التغيرات و التحولات التكنولوجية ، الابداع و جودة الوسائل المستخدمة ، و اهمية تحقيق الميزة التنافسية (Birdi et al., 2008,p.468) و التغيرات الديمغرافية. وقد أدى كل ذلك الى ضرورة تحليل(الحاجات المرتبطة بالمقدرة)

أكتسابهم المفاهيم و القواعد و تغيير اتجاهاتهم و سلوكياتهم. و باختصار فإن التدريب هو عملية أكتساب لكل من : المعرفة (Knowledge) ، المهارة (Skills) الاتجاهات (Attitudes) و السلوكيات وهي تمثل أركان التدريب التي تتم من خلالها عملية التطوير المتخصص. فيرتبط التدريب بتحسين القدرات المطلوبة حالياً او القدرات المطلوب تحقيقها في أقرب وقت ممكن لجعل المتعلم يدرك و يفهم أسباب المشكلات ، و كيفية مواجهتها ، و تطوير قابلياته للمبادرة و الابداع فضلا عن الوصول الى الاداء الكفوء و الفعال في العمل. وقد قدّرت بعض الدراسات الى ان العاملين غير المتدربين يحتاجون الى فترة أطول تقدر بـ (6) مرات اكثر من زملائهم المتدربين لاداء مهامهم. كما أن للتدريب أهمية خاصة بالنسبة للعاملين الجدد خصوصا في المجالات الحديثة التي تحتاج الى مهارات متخصصة التي قد تتطلب ابتكار طرق خلاقية للتدريب.

3. **التدريب عملية منظمة و منهجية (Systematic & Organized)** تتطوي على نشاط مصمم لتعزيز العمل المرتبط بالمعرفة و المهارات و الفهم والتحفيز لمساعدة المنظمة على تحسين قدراتها وفق سياق محدد. ويتم ذلك من خلال سلسلة منظمة من الأنشطة الأساسية المصححة لتعزيز أداء العاملين . وهو بمثابة نقطة استدلال تشير الى وضع الموارد البشرية للمنظمة في الوقت الحاضر و وضعها في المستقبل (www.training anddevelopment.naukihub.com,2007).

4. يعتبر التدريب **أستثمار بالنسبة للمنظمة** . فلكي تتمكن المنظمة من مواجهة التزاماتها بالجودة و بالسرعة المطلوبة و تحقيق أهدافها الاستراتيجية ، ، يتم تدريب العاملين لتعزيز أدائهم. فالتدريب سيؤمن الانتاجية و يدعمها و يباعد المنظمة عن شحة المهارات من خلال تهيئة العاملين للاعمال الحالية و المستقبلية.

5. **مصادر التدريب (Sources of Training)** هي على نوعين هما التدريب الداخلي (In House Training) وهو الذي توفره المنظمة من خلال التسهيلات و الوسائل التثقيفية و التدريبية المتوفرة لديها . و التدريب الخارجي (External Sources) من خلال الاستعانة بالجامعات و الكليات و المنظمات المتخصصة بهذا المجال . ويتم اختيار المصدر وفقا لسياسة المنظمة و لامكانياتها البشرية و المادية في مجال التدريب ، غير أن

معظم الشركات تنفذ التدريب من خلال المزج مابين بين النوعين (Goetsch et al, 2006,p 370).

الاحتياجات التدريبية :

أن تحليل و تقدير الاحتياجات هي الخطوة الأولى في إنشاء أي برنامج تدريبي . وهي خطوة يتم استخدامها كأساس لتحديد الأهداف التدريبية، واختيار وتصميم البرامج ، ثم تنفيذها و تقييمها. هذه العمليات تشكل دورة مستمرة تبدأ دائماً مع تحليل و تقدير الاحتياجات . فما هو المقصود بالاحتياجات ؟ وكيف يتم تحديدها؟

1. الاحتياجات (Needs) يعرف (Kaufman ,1994,p.14) الاحتياجات (Needs) باعتبارها " الفجوة بين النتائج الحالية و النتائج المرغوب او المطلوب تحقيقها" أو بعبارة أخرى بين "ما هو موجود" و بين "ما يجب أن يكون" و هو يشير الى ان الفجوات قد تكون واحدة من ثلاثة هي فجوات النتائج (Gap in results) أو فجوات الوسائل (Gap in means) أو فجوات الاداء (Gap in performance). يؤيده في ذلك (Gupta et al,2000,p.14) باعتبار الحاجة هي " فجوة في الاداء او التعلّم بين الحالة الراهنة و الحالة المطلوبة". و أيضا كما يعرفها (Altschuld&Lipicki,2010,p.772) هي " قياس التباين بين الوضع الراهن وبين الوضع المطلوب ".
2. تخمين الاحتياجات (Needs assessment) : يقوم مفهوم "التخمين" (Assessment) على استخدام أكثر من أسلوب للتحليل ، مثل *تحليل الاداء و *تحليل المهمة / الوظيفة و غيرها.و الهدف منه التعرف على التناقضات في الاداء و تقدير الاحتياجات بعد الحصول على المعلومات حول الحالة الراهنة و الحالة المرغوبة من اجل تحديد تحديد الفجوات أولا ، ثم تحديد الأولويات ، وصولا الى تحديد الاجراءات التنظيمية الملائمة (Altschuld&Lepicki,2010,p.774) . ويرى (Kauffman,1994) بأن تخمين الاحتياجات هي " عملية تحديد الاحتياجات و ترتيبها حسب الاولوية من حيث كلفة الايفاء بها مقابل كلفة أهملها". وهي تنطوي على " ايجاد الطريقة المناسبة لردم فجوة الاداء من خلال تحديد الاحتياجات الاساسية و طريقة التعامل

معها". كذلك يعتبر (Goldstien,1986,p.20) بأن تخمين الاحتياجات "يتضمن الجهود التي تبذلها المنظمة في تحليل المهام و تحديد الأفراد من اجل اتخاذ قرار معالجة الفجوات وتحقيق النتائج المرغوبة" (Iqbal&Khan,2010,p. 448). ويذهب (Tracey,2004) الى أن تخمين الاحتياجات هي "وسيلة لتحديد نظام التدريب المناسب للمنظمة و مجاميع العمل و العاملين انفسهم،من اجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في مجال اختصاصها . إضافة الى تحسين الانتاجية و بناء معنويات العاملين و رضاهم عن العمل و تعزيز الامكانيات و تشجيع التطوير المهني. كما تؤدي أيضا الى تحديد ماهية الفجوات الحالية من حيث القدرات و الامكانيات و الاداء ووضع الاحتياجات حسب ترتيب اولوياتها من اجل اتخاذ القرارات الادارية" (Iqbal&Khan,2010,p. 448).

أخيرا يشير كل من (Tracy,2004,p.457; Kaufman,1994,p.14) الى ان عملية "تحليل الاحتياجات" هي الخطوة التي ينبغي ان تسبق خطوة "تخمين الاحتياجات" . ذلك أن تحليل الاحتياجات و تحديد اسبابها و غاياتها و علاقاتها مع الحاجات الاخرى هي إحدى وسائل تحديد المهارات الراهنة و المتوقعة او العجز الحاصل فيها. أخيرا فإن الغرض من تقييم الاحتياجات هو تحديد احتياجات و متطلبات الأداء داخل المنظمة من أجل المساعدة في توجيه الموارد إلى المناطق الأشد احتياجا، تلك التي ترتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق الغايات و الأهداف التنظيمية، و تحسين الإنتاجية و تقديم منتجات و خدمات عالية الجودة .

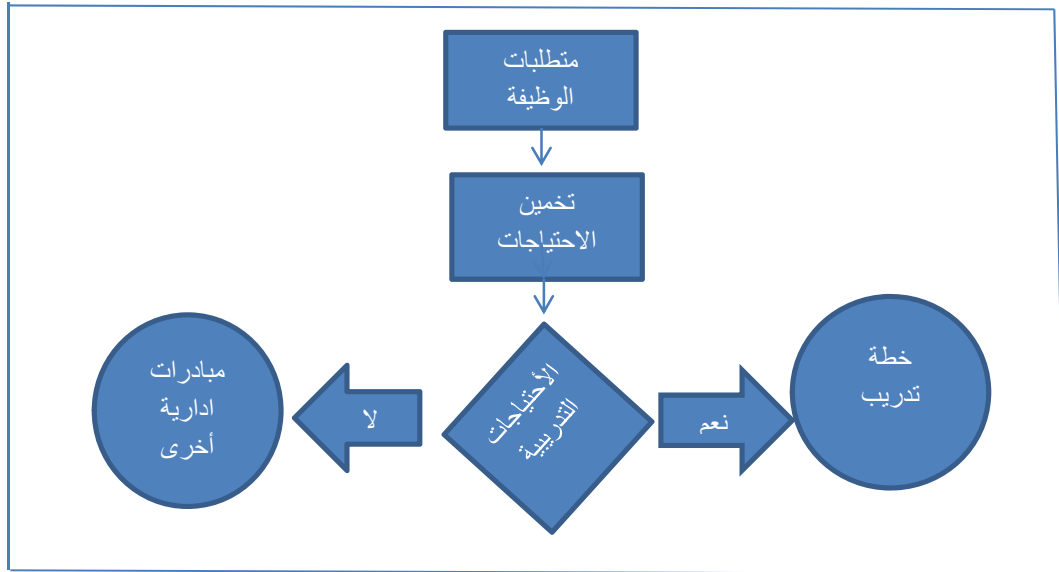
3. تخمين الاحتياجات التدريبية (Training needs assessment) : هي عملية تشخيص تهدف الى تحديد الاحتياجات التنظيمية المتنوعة لغرض اشباعها مستقبلا من خلال التدريب او غيره من الوسائل. وهي "دراسة منهجية لمشكلة تواجه المنظمة ، و مزج البيانات و الاراء من مصادرها المتنوعة للوصول الى قرارات فعالة او توصيات معينة ينبغي ان تتخذ لاحقا" (Rossett, 1987,p:3). كما تهدف عملية تخمين الاحتياجات التدريبية الى " تصميم و تطوير برامج تعليمية و معلوماتية و مواد ملائمة اذا أظهر تحليل الاداء وجود حاجة الى البرنامج التدريبي". وهو ما يعبر عنه (Leatherman,2007,p:3) بتحديد المشاكل من خلال جمع المعلومات (المسوحات و المقابلات و الملاحظات) لمعرفة مدى حاجة المنظمة الى التدريب ، و من ثم استخدام المعلومات لتصميم نوع التدخل التدريبي اللازم لحل المشكلة. وينتقد (Triner et al,1996,p:52) مصطلح "تخمين

الاحتياجات التدريبية" باعتباره اقرب الى عملية اختيار التدريب للايفاء بالحاجات قبل تحديد هذه الحاجات.

4. تحليل متطلبات التدريب (Training requirements analysis) : يقصد بها تقدير الاحتياجات وتحليلها وتحديد دور التدريب ، فيما اذا يمثل التدريب فعلا كل أو جزء من الحل للايفاء بالاحتياجات؟ أذ طالما تستطيع المنظمة الاجابة على سؤال (لماذا التدريب؟) حينئذ تبدأ عملية تحليل المتطلبات التدريبية لتحديد (ماذا؟) و (أين؟) و (كيف؟) و (من؟) (Iqbal&Khan,2010,p. 448). و يوضح الشكل الأتي النموذج الاساسي لتقدير احتياجات و متطلبات الوظيفة و الاحتياجات التدريبية في المنظمة:

شكل رقم (1)

تحديد الاحتياجات التدريبية



المواصفة الدولية للتدريب ISO 10015 :

هذه المواصفة تشكل سلسلة معايير (ISO 100015) وهي جزء من (ISO 9000) المرتبطة بأدارة الجودة و معايير أدارة الجودة كعائلة للمعايير (Family of Standards) التي تشكل سلسلة (ISO 10000) جزءا منها. و يعتبر (ISO 10015) بمثابة معيار دولي يركز على أهمية الموارد البشرية و أهمية التدريب الملائم و ضرورة شموله لجميع العاملين و على كافة المستويات في المنظمة فضلا عن ضرورة وضع الاستراتيجيات التي ستستخدمها المنظمة

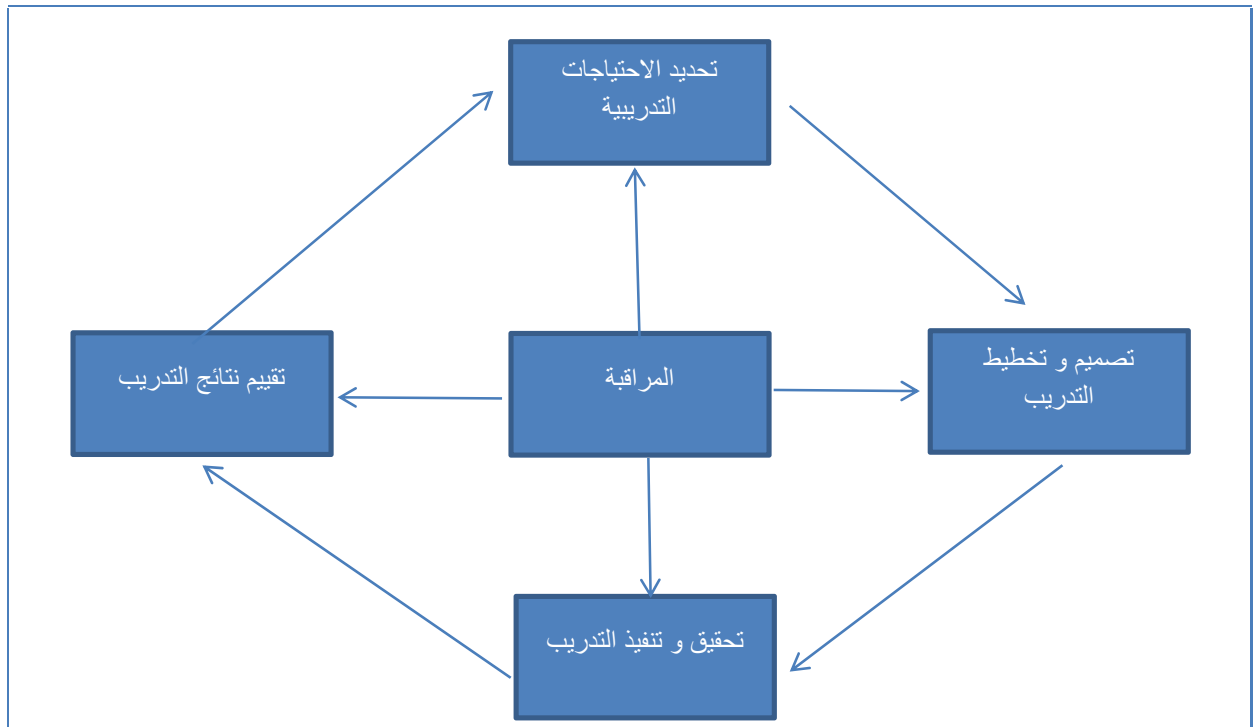
لتطوير قدرات مواردها البشرية و المحافظة و الابقاء عليها من خلال رؤيتها المستقبلية في عالم يتسم بالتغيير و المنافسة و التغييرات تكنولوجية و الأبتكار وفي ظل تزايد توقعات البيئة الخارجية من متطلبات الجمهور المتعاملين مع المنظمة و أصحاب المصالح الاخرين .

ولان البحث يتناول أنعكاسات تطبيق المواصفة الدولية للتدريب (ISO 10015) على أداء الموارد البشرية ، لذا سنستعرض مراحل عملية التدريب وفق ما جاء فيها :

1. تحليل و تحديد الاحتياجات التدريبية
 2. تصميم و تخطيط التدريب
 3. تحقيق و تنفيذ عملية التدريب
 4. تقييم مخرجات التدريب
 5. مراقبة و تحسين عملية التدريب لغرض تحقيق أهداف هذه العملية
- ويوضح الشكل () مراحل عملية التدريب وفقا للمواصفة الدولية (ISO 10015)

شكل رقم (2)

مراحل عملية التدريب وفقا للمواصفة الدولية (ISO 10015)



المصدر: www.iso.ch ISO 10015 , First edition 1999. International Standard

1. المرحلة الاولى (تحديد الاحتياجات التدريبية) Training Needs Assessment

(TNA): هي الخطوة الاولى من تطوير خطة التدريب تهدف الى تخمين الاحتياجات التدريبية و التأكد من أن الخطة التدريبية مصممة للارتقاء باهداف المنظمة من حيث : الجودة (Quality) ، الانتاجية (Productivity) ، التنافسية (Competitiveness). و لتحقيق ذلك تقوم إدارة التدريب في المنظمة بتحليل أهداف المنظمة و غاياتها و المهمات و المهارات و الكفاءات اللازم تعلمها .

ولغرض تخمين الاحتياجات التدريبية ينبغي الاجابة على الاسئلة التالية :

أ. ماهي الاتجاهات و المعرفة و المهارات التي يحتاج اليها العاملون لكي نضمن المستوى المطلوب من الاداء ؟

ب. ماهي الاتجاهات و المعرفة و المهارات التي يمتلكها العاملون حاليا ؟

يكون فرق الاجابتين هو ما سيحدد الحاجة الى التدريب . إذ تشكل الفجوة بين الاحتياجات التدريبية المطلوبة و بين الامكانيات المتوفرة حاليا أساسا لتحديد الحاجة الى التدريب .لذا فإن الغرض من هذه المرحلة هو تحديد الفجوات الحاصلة ما بين الكفاءة الموجودة و المتوقعة ، فضلا عن تحديد الحاجة للتدريب من قبل العاملين أنفسهم إضافة الى الاستعانة بالوثائق المتوفرة لدى المنظمة حول الموضوع. و بناء عليه يتم تخمين الاحتياجات التدريبية على مستويين ، اولا المستوى التنظيمي (Organizational level) ، ثانيا المستوى الفردي (Individual level) (Miller,Osinski & Sphr,2002,p:). ويتم ذلك من خلال إحدى الوسائل الآتية:

أ- ملاحظة العاملين (Observation) و هي طريقة سهلة بالنسبة للمدراء اللذين يعملون ضمن فرق عمل فرق العمل ، حيث يمكنهم ملاحظة الحاجات التدريبية بشكل أسرع لكونهم على تماس يومي ببقية اعضاء الفريق بما يمكنهم من التعرف على قدرات العاملين بشكل مباشر.

ب- جلسات العصف الذهني (Brain storming) : وهي طريقة تستخدمها المنظمات للتعرف على معارف و امكانيات العاملين من خلال حوارهم و مناقشاتهم .

- ج- المسح الشامل لمهام الوظيفة (Job task analysis survey): ويتم من خلال هذه الطريقة تحليل العمل و تحديد ماهو مطلوب ضمن فقرات المعرفة و المهارات و الاتجاهات . ثم يتم تحليل المعلومات و استخدامها لاتخاذ قرار الاحتياجات التدريبية.
- د- حلقات الجودة (Quality circles): حيث ينضوي العاملون الى حلقات ترتبط مباشرة بعملية التدريب بنظام يطلق عليه مصطلح نظام المقترحات (Suggestion system) و الذي تتحدد من خلاله الحاجات التدريبية.

2. المرحلة الثانية (تصميم و تخطيط التدريب): (Design and Planning Training)

أن فاعلية برامج التدريب تعتمد بشكل كبير على أجادة تصميم تلك البرامج. يأخذ تصميم التدريب بنظر الاعتبار ، نظرية التعلم (Learning Theory) ووضوح أهداف التعلم ، و وضوح المحتوى ، التسلسل الملائم للمحتوى ، المزيج الملائم لطرق التدريب ، أقتناص الفرص الملائمة لتحقيق التطبيق الفعال ، و توفر التغذية العكسية . كما توفر هذه المرحلة الاسس النوعية لوضع خطة متخصصة للتدريب.

تتضمن هذه المرحلة الخطوات الأتية :

أ. تصميم و تخطيط الاجراءات اللازمة لردم الفجوات الحاصلة في كفاءة العاملين التي ورد ذكرها أنفاً.

ب. تحديد المؤشرات (Criterias) اللازمة لتقييم مخرجات التدريب و مراقبتها .

ولابد من الإشارة هنا الى ضرورة جرد محددات عملية التدريب مثل المحددات الاجرائية و السياسات المنظمة و الاعتبارات المالية و الوقت و توفر الرغبة و القدرة لدى العاملين للتدريب و توفر اقسام تدريب فعالة داخل المنظمة أو شركات تدريب خارجية ذات كفاءة لانجاز مهمة التدريب و غيرها من المحددات.

تتنوع الطرق المستخدمة لتلبية احتياجات التدريب (Training methods) , وهي تختلف باختلاف محتوى التدريب (Training content) ، و بشكل عام يمكن تصنيفها كالأتي :

أ. المقررات الدراسية و ورش العمل داخل و خارج المنظمة (Courses and Workshops)

ب. التمهّن (تعلم المهنة) (Apprenticeship)

ج. التدريب و الاستشارات أثناء العمل (On the Job Coaching and Counseling)

د. التعليم الذاتي (Self-Training)

ه. التعلم عن بعد (Distance Learning)

و لاختيار الطريقة الملائمة ، ينبغي تحديد و توثيق عدد من المؤشرات التي سيتم استخدامها مثال ذلك : وقت التدريب ، موقع الدورة التدريبية ، التسهيلات اللازمة ، كلفة الطريقة المستخدمة في التدريب ، اهداف التدريب ، المجموعة المستهدفة للتدريب ، مدة التدريب و التطبيق ، صيغة التخمين و التقييم (Evaluation& Assessment) و الشهادات .

و يتم تحديد مواصفات الخطة التدريبية و بنودها و محتواها بما يتلائم مع الاحتياجات و الاهداف المنظمة و التدريبية بما يؤدي الى تحقيق الاهداف المطلوبة من عملية التدريب . فتحدد الاهداف و الاحتياجات التدريبية ، المتدربين ، وسائل التدريب ، الموارد المادية و المالية ، و مؤشرات تقييم النتائج مثل (المعارف و المهارات و السلوكيات المطلوبة , و أداء المتدربين بعد التدريب ، ورضا الإدارة عن النتائج ، و أثر التدريب على المنظمة نفسها ، و اجراءات مراقبة عملية التدريب) .

3. المرحلة الثالثة (توفير التدريب) Providing for Training : وهي عملية تنفيذ

كافة الأنشطة المتخصصة المرتبطة بالخطة التدريبية ، فضلا عن توفير المصادر الضرورية التي تخدم البرنامج التدريبي و تلعب دورا مهما في انجازه . حيث تقوم المنظمة بدعم الجهة التي تنفذ التدريب من خلال مراقبة نصوص و بنود التدريب . و يعتمد نجاح عملية التدريب على التفاعل ما بين المنظمة و المدرب و المتدرب من خلال ما يأتي :

1. دعم كل من المدرب و المتدرب

2. و مراقبة جودة التدريب .

تتم عملية توفير الخطة التدريبية على ثلاثة مراحل هي :

- أ- الدعم قبل التدريب :من خلال تزويد المدرب بالمعلومات المطلوبة و تزويد المتدربين بطبيعة التدريب و تحديد نوع الفجوة الحاصلة بين الكفاءة المطلوبة وما متوفر حالياً، إضافة لخلق الصلة بين المدربين و المتدربين.
- ب- الدعم اثناء التدريب : و هي الفعاليات التي تتضمن الوسائل الملائمة و الأجهزة و المطبوعات و البرامجيات أو توفير السكن للمتدربين و المدربين. إضافة الى التغذية العكسية حول انجاز الموظفين المتدربين لواجباتهم حسب ما هو مطلوب.
- ج- الدعم بعد التدريب : تتضمن فعاليات كأستلام المعلومات المرتدة حول المتدربين و المدربين و توفير المعلومات الى مديري التدريب و موظفيهم حول نتائج التدريب .

4. المرحلة الرابعة (تقييم مخرجات التدريب) Evaluating Training outcomes :

أن الغرض من التقييم هو التأكد من تحقيق الاهداف التنظيمية و تحقق أهداف التدريب إضافة الى تحديد فاعليته . أما مدخلات عملية تقييم مخرجات التدريب فتتضمن احتياجات التدريب و الخطة التدريبية و المعلومات المرتدة حول التنفيذ و نتائج التدريب . و بشكل عام لا يمكن تحليل نتائج التدريب و الأعتقاد عليها لغاية أكمال عملية مراقبة المتدربين و أختبارهم أثناء عملهم . و تتم عملية التقييم بمرحلتين :

- التقييم القصير المدى : يعتمد على معلومات التغذية العكسية للمتدرب حول رأيه بوسائل التدريب المستخدمة و تقييم المصادر المعتمدة و أنواع المعارف و المهارات المكتسبة التي تعتبر ضمن النتائج المتحققة للتدريب .
- التقييم طويل المدى : يعتمد على أداء المتدرب في عمله بعد أنتهاء التدريب ، و تقييم التحسن الحاصل في الانتاجية . ثم تهيئة تقرير التقييم الذي يكون بمثابة المدخلات لعملية المراقبة. تتضمن عملية تهيئة تقرير التقييم ما يأتي :

أ. تحديد فقرات الاحتياجات التدريبية

ب. مؤشر التقييم و وصف المصادر و الطرق المستخدمة و جدولة عملية التقييم

ج. تحليل البيانات المترابطة و تفسير النتائج

د. أستعراض تكاليف التدريب

و. الاستنتاجات و التوصيات التي ستستخدم لاغراض التعديل .

5. مراقبة وتحسين عملية التدريب : Monitoring and improving the training process

أن الغرض الاساسي من المراقبة هو التاكيد من ان عملية التدريب قد اصبحت جزءا من نظام الجودة في المنظمة . و أنها تدار و تنفّذ كما هو مقرر لها ، وانها تحقق اهدافها بفاعلية وفقا للاسس المخطط لها بموجب متطلبات التدريب في المنظمة .

تتضمن عملية المراقبة ملاحظة عملية التدريب في كل مرحلة من المراحل الالفة الذكر . كما تتم المراقبة من خلال كادر كفوء و متمكن يعتمد على إجراءات موثقة. و ينبغي ان يكون مستقلا (Independent) في عمله. أما الطرق التي تتضمنها عملية المراقبة فيتم أقرارها في البداية عند وضع الخطة التدريبية الاساسية , و يمكن تحديد الطرق الاساسية المستخدمة بما يأتي :

- الاستشارة (Consultation)

- الملاحظة (Observation)

- جمع البيانات (Data collection)

أقرار صلاحية عملية التدريب :

وأخيرا يتم أقرار صلاحية عملية التدريب (Validation of training process) بأعتماد التقارير المستمدة من كاهه مراحل عملية التدريب حيث يمكن ملاحظة المراحل التي انجزت خلال عملية التدريب لتتمكن الادارة عندئذ من اتخاذ الاجراءات التصحيحية بشأنها. ان هذه المدخلات يمكن دمجها و ربطها و اعتبارها بمثابة الاسس التي يمكن الاعتماد عليها باستمرار لتوفير الاساس الذي يعتمد عليه لاقرار صلاحية عملية التدريب . فضلا عن الاستفادة منها في وضع المقترحات اللازمة لاجراء عملية التحسين . فأذا تم اتباع الاجراءات و تحققت متطلبات عملية التدريب توثق عندئذ التقارير لتعكس الكفاءة المتحققة. وبخلافه ستكون هناك ضرورة الى وضع الاجراءات التصحيحية (Corrective Action) لغرض تحسين عملية التدريب او تطوير الحلول الملائمة غير المرتبطة بعملية التدريب.

وبشكل عام فإن ملاحظة عملية التدريب يجب ان تحمل في طياتها النظرة البعيدة المدى لاقتناص الفرص لغرض تحسين فاعلية كل مرحلة من مراحل التدريب الاربعة ، و تحافظ التقارير المهيئة على مسار عملية المراقبة و توجيه عملية التقييم و مراقبة النتائج المتحققة و مراقبة الاجراءات الخاصة بالتخطيط أيضا .

تقييم نتائج التدريب :

التقييم هو احد العناصر الحاسمة في عملية تحليل و تصميم و تطوير و تنفيذ البرنامج التدريبي وهو يحدد فاعلية البرنامج التدريبي في تحقيق الغرض منه و المكاسب التي حققها و الحاجة الى اجراء تعديل على البرنامج نفسه. وغالبا ما تقع الجهات القائمة على التدريب بخطأ أساسي هو تركيز جهودها و اهتمامها على تصميم و تنفيذ البرنامج التدريبي , دون ان تولي الاهمية المناسبة لتقييم نتائج التدريب.

و يعاني المهتمون بالموضوع من ندرة في أدبيات الموارد البشرية حول موضوع تقييم برامج التدريب ، كما أن ما يتوفر منها يضم خليطاً من النماذج و المصطلحات و التقنيات بل في معظم الاحيان لا تتناول الدراسات تعريف محدد لمفهوم التقييم او تحديد أهدافه أو الغرض منه . كما أن أغلب الدراسات المتوفرة أكاديمية صرفة يصعب تطبيقها ، وهي تعتمد مقاييس كمية دون أن توفر مقاييس نوعية ، في الوقت الذي تحتاج فيه المنظمات الى مقياس يتضمن كلا الجانبين الكمي و النوعي. و أخيرا لا بد من الإشارة الى عدم وجود مراجع علمية و عملية سهلة التطبيق (Foxon&Cooper &Lybrant,1989,p.91).

يحدد (Kirkpatrick,2005,p.61) عملية تقييم نتائج برنامج التدريب على انه " تحديد فاعلية البرنامج التدريبي " . ويرى البعض بأن التقييم هو " عملية جمع معلومات من أجل الوصول الى قرار بخصوص البرامج التدريبية لغرض تغييرها أو إيقافها" (Foxon&Cooper &Lybrant,1989). أو هي عملية " الجمع المخطط للبيانات و تصنيفها و تحليلها من أجل الحكم على قيمة و جدارة البرامج " (Harper &Bell,1982,p24). و يراها آخرون (Williams,1979,p12) على انها "تقدير القيمة أو الجدارة" (Assessment of value or worth) . وهنا تختلف التفسيرات لعملية التقييم لوجود التباس في معنى القيمة نفسه. و أيضا ركزت بعض المفاهيم على تحديد فاعلية البرنامج (Siedman ,1979p) : 22;

(Goldstein,1978,p:140) أو تحديد التحسينات التي يحدثها (Foxon,1986,p:135) كما و يرى آخرون بانها "تقييم رسمي للكيفية التي يؤدي بها العاملون أعمالهم ، و بدونها لا يمكن أثبات أي دور للتدريب في المنظمة ". وفي جميع الاحوال يعكس التقييم مدى أيفاء البرنامج التدريبي بالأحتياجات المحددة للموظفين ، و بذلك يبرر كلفة التدريب و مردوده ، سيما في الظروف الحالية حيث تولي الشركات أهمية خاصة لتقليل الكلف و تحسين الجودة.

و يعرف(DeSimone,2003) تقييم أداء الموارد البشرية باعتباره"جمع منظم للمعلومات الوصفية و التقديرية الضرورية لاتخاذ قرارات فعالة تتعلق بأختيار و تبني و تقييم و تعديل الفعاليات المختلفة الموجهة في المنظمة (Instructional activities) (Kumpikaite,2007,p:30).

و بناء على ماسبق يمكن تحديد مفهوم تقييم نتائج التدريب بما يأتي :

1. هو جمع منظم للمعلومات الملائمة و المفيدة بموجب خطة او اسلوب محدد. تتضمن نوعين هما البيانات الوصفية و المعلومات التقديرية اللازمة لتقييم البرنامج التدريبي . تتضمن المعلومات الوصفية ما يخص البرنامج التدريبي نفسه , اما التقديرية فتتم من خلال القائمين على البرنامج اضافة الى المدراء و المشرفين ممن ليس لديهم علاقة مباشرة بالبرنامج التدريبي.
2. توفير خطة تبين الاحتياجات التدريبية الاساسية و تعتبر بمثابة مقياس (Measurement) لتقدير (Assessment) نتائج التدريب من أجل الوصول الى التقييم النهائي (Evaluation). و قياس مدى تحقق الاثار المطلوبة للبرنامج التدريبي اضافة الى تحديد الاثار غير المتوقعة أو الجانبية لبرنامج التدريب
3. يتم التقييم على مراحل تبدأ المرحلة الاولى قبل بدء البرنامج التدريبي و المرحلة الثانية خلال البرنامج و المرحلة الثالثة بعد الانتهاء من البرنامج و عودة المتدربين لاعمالهم في المنظمة . ولا تخفى اهمية عملية قياس الاداء الفعلي قبل الدورة التدريبية فهي لا تقل في اهميتها عن التقييم بعد أنتهاء البرنامج (Griffin,2002,p.433) . إذ سيتم من خلاله التحقق من فاعلية البرنامج و أثره في تحسين الأداء و تطوير المهارات و السلوكيات.

4. تدقيق البرنامج (Scrutinizing) في ضوء التقييم أعلاه من أجل تحديد فاعليته في تحقيق الأهداف و اتخاذ القرار النهائي بخصوص تعديل او تثبيت جزء من او كل البرامج المستخدمة .

هنا ينبغي التمييز بين كل من المصطلحات الآتية وهي : التقييم (Evaluation) ، القياس (Measurement) ، و التخمين (Assessment) . فالتقييم يتضمن وصف و حكم على الموضوع (Description and judgment)، بينما يرتبط القياس و التخمين بالبيانات الاساسية لعملية التقييم، و بعبارة أخرى يعتبر التخمين (Assessment) المقياس (Measurement) للنتائج العملية للتدريب في بيئة العمل ، باضافة فاعلية التدريب و وسائله تتشكل لدينا عملية تقييم النتائج (Evaluation) .

أهداف عملية التقييم

أن تشخيص الهدف من عملية التقييم يمكّن المقيم (Evaluator) من تحديد الاستراتيجية التي سيتبناها . فبدون تحديد الهدف تصبح عملية تقييم النتائج كأستدراك روتيني دون الانتباه الى محتواها و الهدف منها او في أحسن الحالات النظر اليها باعتبارها نهاية او هدف بحد ذاتها و ليس وسيلة للوصول الى نتائج محددة . بينما تؤدي عملية التقييم اذا انجزت بشكل صحيح الى تبرير المبالغ المالية الكبيرة التي تخصص للتدريب سواء تمت من خلال أقسام تدريب داخلية أو بالاتفاق مع شركات متخصصة خارجية. كما تساعد نتائج التقييم الإدارات على اتخاذ قرارات التدريب كأجراء تعديلات على البرنامج التدريبي او تطويره أو الغائه .

يتفق عدد من الباحثين أمثال (Brinkerhoff,1981)(Bramley &Newby,1984) (Kumpikaite,2007,p.30) على أن عملية التقييم تؤدي الى :

أ- تزويد الإدارة بالمعلومات المرتدة (Feedback) : لربط مخرجات التعلم بتحقيق الاهداف المتوقعة من عملية التدريب, و بالتالي تعتبر بمثابة أداة للسيطرة النوعية على برامج التدريب .

- ب- للرقابة (Controlling): من أجل تحديد فاعلية تكاليف التدريب و تحديد نسبة الكلفة الى الفائدة المتحققة . فاذا كان العائد غير ملائم أو غير كاف فأن الشركة على الارجح ستقلص الاستثمار في مجال التدريب.
- ج- لاغراض بحثية (Research) : لدراسة العلاقة بين التعليم و التدريب و الوظيفة. و جمع البيانات لتحديد ملائمة البرامج التدريبية من اجل تسويق ما اثبتت فاعليته في المستقبل .
- د- للتدخل (Intervention): في تحديد نقاط القوة و الضعف في البرنامج التدريبي و تحديد من سيتم أشراكهم في البرامج المقبلة .
- و- خلق قاعدة بيانات للادارة تسهم في تزويدها بالمعلومات من اجل اتخاذ القرار.

النماذج المستخدمة في تقييم تدريب العاملين Evaluation Models:

يرى البعض بأن تقييم نتائج التدريب هو الجزء الاصعب في عملية التدريب (Bruke ,1986,p.233). ويعتقد (Morris ,1984) بأن تقييم البرنامج التدريبي مسألة مرغوب فيها من حيث المبدأ و لكنها صعبة من حيث التطبيق . فما يقوم به المعنيون عادةً هو تقدير او تخمين (Assessment) لفعالية التدريب الفعلية وليس تقييم دقيق (Rigorous evaluation) لبرنامج التدريب الكلي (Bruck&Day,1986,p.2340) .

تختلف نماذج و أساليب تقييم نتائج الدورة التدريبية تبعاً لعدد من العوامل مثل توفر التمويل و الوقت و الكوادر المتمكنة التي تتمتع بالخبرة اللازمة لاجراء التقييم (هي العنصر الاهم في عملية التقييم) ، و فيما اذا كانت عملية التقييم تنجز من قبل مقيّم داخلي أو من خارج المنظمة (Foxon,1989,p.100).

لابد من الإشارة الى ضرورة تحديد و استخدام مؤشر أو أكثر لتقييم نتائج التدريب ,ومن ثم قياس الكيفية التي سيتغير بها هذا المؤشر. وقد حددت فقرات المواصفة الدولية (ISO10015) عدد من المؤشرات الاساسية لتقييم نتائج التدريب كما يأتي :

- أ- رضا المتدرب عن البرنامج التدريبي
- ب- اكتساب المعرفة و المهارات و السلوكيات المطلوبة
- ج- أداء المتدرب في عمله (مثل استخدام المعارف و المهارات في العمل)

د- رضا إدارة المنظمة عن أداء العاملين بعد التدريب (مثل انخفاض نسبة الغياب و تحسن مستوى الاداء و دوران العمل وغيرها)

و- أثر التدريب على المنظمة (مثل أثره على زيادة المبيعات أو الانتاجية و تجنب الحوادث و العائد على الاستثمار و يقصد به مقارنة الكلفة بالفوائد التي جنتها المنظمة لفهم أهمية المردود المادي للاستثمار في التدريب)

وبشكل عام يمكن تحديد اهم النماذج التي تم تطبيقها و قياس فاعليتها في تقييم نتائج اداء العاملين بعد المشاركة بالبرامج التدريبية كما يأتي (Vilman Kumpikaite,2007,p.31) :

1. (Kirkpatrick , 1994) : يتضمن أربعة معايير (رد الفعل / التعلم/السلوك الوظيفي / النتائج)
2. Cipp (Galvin , 1993) : يتضمن أربعة معايير (السياق / المدخلات/ العمليات / النتائج)
3. CIRO(Warr et al, 1970) : يتضمن أربعة معايير (السياق / المدخلات/رد الفعل / النتائج).
4. (Brinkerhoff,1987) : تتضمن المعايير التالية (أطار الاهداف/ تصميم البرنامج /تنفيذ البرنامج/النتائج المباشرة / نتائج وسيطة / الاثر و القيمة)
5. System approach (Bushnell,1990) : يتضمن أربعة معايير (المدخلات / العمليات/المخرجات / النتائج)
6. (Bushnell ,Kraiger&Sales ,1993) : يتضمن (ثلاثة فئات لنتائج التعلم وهي أدراكي /مهاراتي / عاطفي و يقترح مقاييس لتقييم كل فئة).
7. (Kaufman&Killer,1994) : يتضمن ستة معايير (التمكين و التفاعل /الاكتساب/ التطبيق/المخرجات النظامية / النتائج الاجتماعية)
8. (Holton,1996) : يتضمن خمسة فئات من المتغيرات (التاثير الجانبي او الثانوي/ العامل الدافعي / العامل البيئي / النتائج / القابلية / عوامل التمكين).
9. (Phillips , 1996) : يتضمن عدد من المعايير (رد الفعل أو الفعل المخطط /التعليم / تطبيق التعلم في الوظيفة / العائد على الاستثمار /رد الفعل أو الفعل المخطط /التعليم / تطبيق)

أن استخدام أي نموذج يعتمد على عدد من العوامل مثل الرؤية و الهدف من عملية التقييم. فكل نموذج منها منظور ورؤية و هدف . فبينما يحدد (Kirkpatrick,2005) أربعة مستويات لتقييم النتائج , يرى أتباع نهج النظام ان التقييم هو جزءا مكملا لوظيفة تطوير الموارد البشرية و التي بدورها تعتبر جزء من العملية المنظمة الكلية ، هذا الاتجاه التكاملي يتضارب و يتناقض مع رأي آخر مثل (Philips , 1996) الذي يرى بأن التقييم يتم في نقطة محددة و على مجموعة معينة و اثناء فترة محددة . اما هذه الدراسة , فقد اعتمدت مؤشرات نموذج (Kirkpatrick , 2005,p.72) . لتقييم نتائج التدريب ، و هو النموذج الاكثر استخداما في الدراسات المشابهة . و يفضل استخدامه بسبب تعزيزه التقييم بأثر رجعي (Retrospective evaluation) أي أن التقييم يتم بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي وليس قبله كما في التقييم البنائي (Formative evaluation) الذي يبدأ قبل البرنامج التدريبي لينتهي بعد أنجازه . يشمل النموذج أربعة مستويات من التقييم كما يأتي :

جدول رقم (1)

مؤشرات نموذج Kirkpatrick

المستويات	ما نريد أن نعرف؟	متى ؟
رد الفعل	هل اعجبهم البرنامج؟ الى اي مدى اعجبهم؟	بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي
التعلم	ماهي الحقائق و المبادئ و الوسائل التي تم تعلمها في البرنامج؟ ماهي الاتجاهات التي تغيرت لديهم بسبب البرنامج؟	بعد أنتهاء البرنامج التدريبي
التطبيق / السلوك	هل تم استخدام ما تم تعلمه؟ هل حصل تغير في السلوك بسبب البرنامج؟	خلال وبعد البرنامج التدريبي
النتائج	هل كانت لعملية التدريب النتائج ملموسة؟ ماهي النتائج الملموسة على صعيد تقليص التكاليف ؟ تحسين الجودة؟ تحسين الكمية ؟	قبل وبعد البرنامج التدريبي

المصدر: (Kirkpatrick, D., 2005. *Evaluating Training Programs*. 3rd ed. USA: Brerrett-koehler.P:73)

أساليب و وسائل جمع البيانات لعملية التقييم:

- لغرض جمع البيانات يمكن ان تستخدم واحدة أو اكثر من الاساليب الأتية :
- أ. مقابلة المدربين و المتدربين أو المشرفين , ويمكن أن تكون قبل أو خلال أو بعد البرنامج ، و هي قد تكون مخططة أو غير مخططة . و تستخدم للمتدرب و المدرب و مدير التدريب.
- ب. الاستبيان وهو أما كمي او نوعي ، و يمكن أستخدامه على المتدربين قبل و بعد التدريب (Pre-Post-Test) او على المشرفين لتقييم أداء موظفيهم المتدربين (Mezoff,1988,59).
- ت. مقاييس كمية و احصائية بما فيها المجموعات المسيطر عليها و التصاميم التجريبية و هي نادرة الاستخدام .
- ث. السلاسل الزمنية (Approach Time series) و الاختبار الثلاثي (Three Test Approach) وتحليل المحاضر (Protocol Analysis) .

الدراسة الميدانية

منهجية البحث:

تحديد المشكلة :

تعمل وزارات الدولة العراقية حاليا على تدريب جميع موظفيها و شمولهم ببرامج تدريبية واسعة النطاق بهدف تنمية مواردها البشرية و تطويرها و هي تتحمل لتحقيق ذلك تكاليف باهضة خصوصا أنها في معظم الاحيان تستخدم شركات خارجية متخصصة في مجال التدريب لتنفيذ البرامج التدريبية اللازمة من خلال عقود بمبالغ مالية كبيرة . و يستدعي ذلك بالتأكيد متابعة نتائج برامج التدريب لتقييم مدى فاعليتها في الايفاء بأحتياجات المنظمات و لتبرير التخصيصات التي تم صرفها على البرامج المنفذة. لذا تحاول الدراسة الاجابة عن التساؤلات الأتية :

1. السؤال الأول: هل تحدد الجهات المعنية احتياجاتها وفق المعايير الدولية كمييار (ISO 10015) قبل أختيار البرنامج التدريبي المناسب ؟ و هل يتم أختيار البرنامج التدريبي وفقا لتلك الاحتياجات ؟

2. السؤال الثاني: هل يتم تنفيذ برامج التدريب وفق معايير صحيحة تتطابق مع المعايير

الدولية للتنفيذ كالمعيار الدولي (ISO 10015)؟

3. السؤال الثالث: هل يتم تحقيق نتائج ايجابية فيما يخص تحسن أداء المتدربين بعد

المشاركة في البرنامج التدريبي المنفذ؟

هدف البحث :

يهدف البحث الى تقديم معلومات عن الاساليب و الممارسات المستخدمة في اختيار البرامج التدريبية ، و مدى تطابقها مع فقرات المواصفة الدولية للتدريب (ISO 10015) في المنظمات العراقية التي تتبنى برامج تدريبية موسعة تشمل نسبة كبيرة من مواردها البشرية و كما يأتي :

- أولاً : تطبيق فقرات المواصفة الدولية (IS10015) كأسلوب لتحديد الاحتياجات

التدريبية في المنظمات من أجل اختيار البرامج التدريبية الملائمة لتطوير الموارد البشرية و تحسين اداءها.

- ثانياً : تقييم نتائج البرامج التدريبية المنفذة و معرفة أثرها في تحسين أداء و

سلوكيات و مهارات الموارد البشرية في المنظمة.

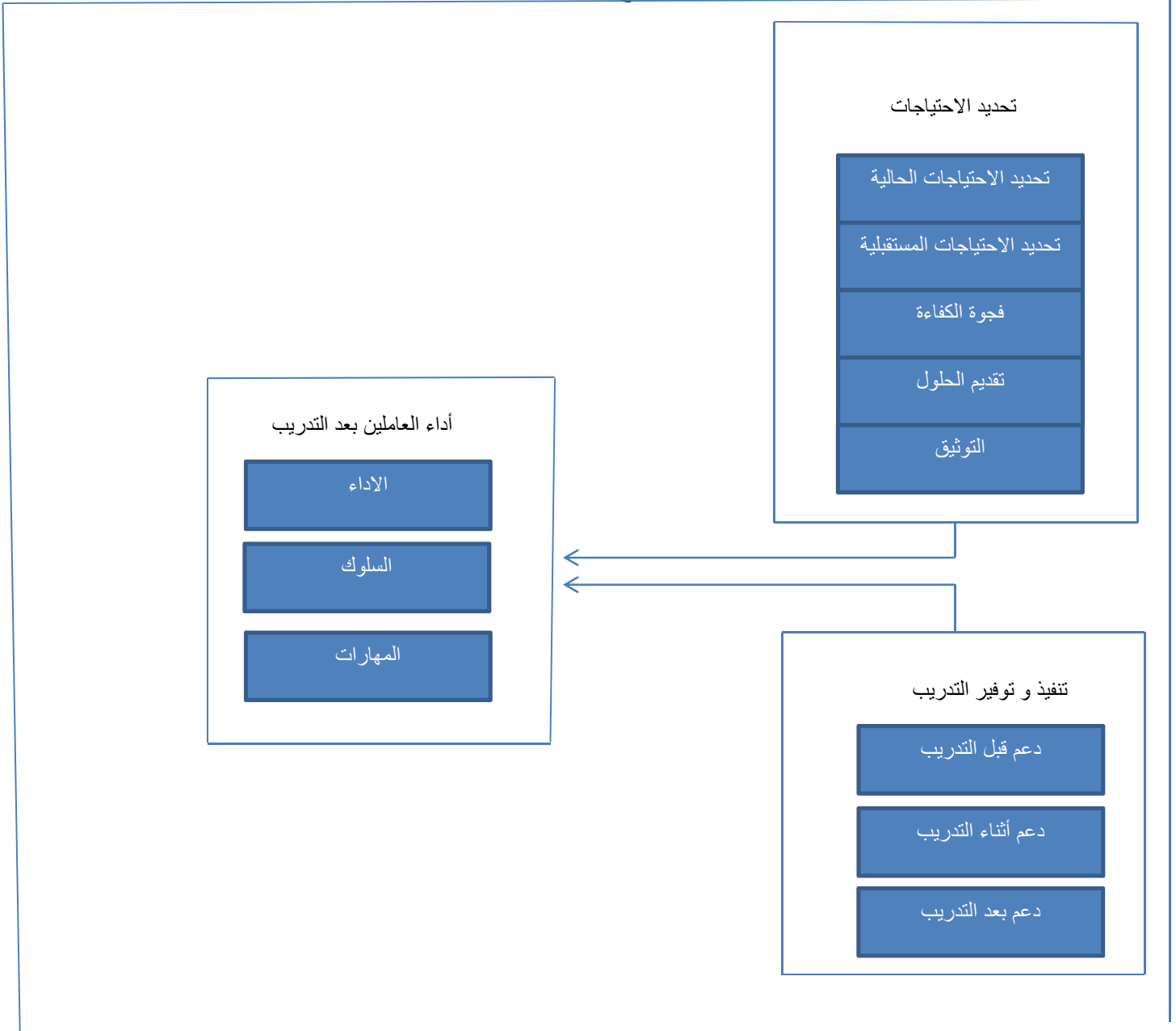
أهمية البحث :

تتطوي أهمية البحث في تناوله للمعايير والأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمات مقارنة بمعايير المواصفة الارشادية الدولية (ISO 10015) و انعكاسات ذلك على نتائج تدريب الموارد البشرية في المنظمات لغرض تقييم فاعلية التدريب وتحديد نقاط القوة والضعف وذلك لأستخدامها في اجراء التعديلات و التحسينات على البرامج التدريبية أو الغائها و الاستعاضة عنها ببرامج تتطابق و الاحتياجات التدريبية الفعلية و المستقبلية للمنظمة.

نموذج البحث :

شكل رقم (3)

نموذج البحث



فرضيات الدراسة :

ف1 : " يوجد دليل أحصائي على وجود مستوى مقبول من تحديد الاحتياجات التدريبية التالية قبل أختيار البرنامج التدريبي المناسب كما يأتي: أ. تحديد الاحتياجات الحالية ب. تحديد الاحتياجات المستقبلية ج. تحديد الفجوة د. تقديم الحلول ه. التوثيق " .

ف2 : " يوجد دليل أحصائي على توفر مستوى مقبول من تحقيق النتائج لعملية التدريب "

ف3 " يوجد أثر ذو دلالة أحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في تحقيق تحسن في أداء العاملين بعد التدريب "

ف4 : " يوجد دليل أحصائي على توفر مستوى مقبول من التنفيذ لبرامج التدريب "

ف5 : " يوجد أثر ذو دلالة أحصائية لتنفيذ البرامج التدريبية في تحقيق تحسن في أداء العاملين بعد التدريب "

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة : تتضمن الدراسة مجموعتين من المتغيرات المستقلة وهي :أولا تحديد الاحتياجات التدريبية وثانيا توفير البرنامج التدريبي.

المتغير التابع : تتضمن الدراسة مجموعة واحدة من المتغيرات وهي أداء العاملين بعد التدريب و تتمثل بكل من (أداء / سلوكيات/مهارات) العاملين .

التعريفات الاجرائية :

1. تحديد الاحتياجات التدريبية : وهي تحليل الاحتياجات داخل المنظمة و توجيهها و ربطها

بالكفاءة المطلوبة للمهام الحالية و المستقبلية. و تتكون من خمسة متغيرات فرعية هي :

أ- الاحتياجات الحالية :تعريف الامكانيات المتوفرة لدى العاملين لاداء مهام المنظمة .

ب- الاحتياجات المستقبلية : تعريف الامكانيات و القدرات المطلوب توفرها في العاملين

ذات العلاقة بتحقيق الاهداف الاستراتيجية و النوعية وتوثيقها .

ج- الفجوة : تحديد فجوة الكفاءة مابين القدرات الحالية المتوفرة فعلا والقدرات المطلوب

توفرها لتحقيق الاهداف الاستراتيجية و النوعية للمنظمة.

- د- الحلول : تطوير الخطط و الحلول لردم الفجوات عن طريق التدريب .
و- التوثيق : توثيق الاحتياجات و الاهداف و الخطط و النتائج المتوقعة.

2. تنفيذ البرنامج التدريبي : تنفيذ الأنشطة المتخصصة المرتبطة بالخطة التدريبية و دعم و تسهيل التفاعل الفعال بين المنظمة و المدرّب و المتدرب . وهو يتكون من ثلاثة متغيرات فرعية هي :

- أ. دعم المتدربين قبل التنفيذ : توفير المعلومات حول طبيعة البرنامج التدريبي و فجوات الكفاءة المزمع ردمها و توفير سبل الاتصال بين المدربين و المتدربين.
ب. دعم المتدربين أثناء التنفيذ : توفير الوسائل الملائمة و المصادر و الوثائق و البرامجيات و توفير الإقامة للمتدربين و المدربين إضافة الى توفير الفرصة للمتدربين لتطبيق و تجربة ما تم تعلمه لاختبارهم و تزويدهم بالنتائج حول مدى تطور قدراتهم.
ت. دعم المتدربين بعد التنفيذ : أسئلام المعلومات من المتدرب و المدرّب و تزويدها للمسؤولين لتهيئة تقرير حول فعالية التدريب لاستخدامه فيما بعد في مراقبة و تحسين عملية التدريب.

3. النتائج عملية التدريب : يقصد بها التغيير الحاصل في أداء المتدربين و سلوكهم و مهاراتهم في موقع العمل بعد أنتهاء البرنامج التدريبي . ويتكون من ثلاث متغيرات فرعية هي :

- أ. أداء المتدربين : و يتضمن تحسن في أنتاجية العاملين / تحسن في نوعية الاداء / تقليص الهدر في الموارد بما فيها ساعات العمل .
ب. سلوك المتدربين: تنظيم المكاتب و نظافتها / الالتزام بتعليمات و تطبيقات الامان في محل العمل / تحسن في معنويات العاملين / الالتزام بالدوام / تحسن العلاقات المباشرة بين الرئيس و المرؤوس.
ت. مهارات المتدربين : مهارات الحاسوب / مهارات العمل كفريق / القدرة على التعامل مع حالات التذمر و الشكاوى / تحسن مهارات التواصل / تحسن القدرة على تقييم أداء المرؤوسين .

جدول بالمتغيرات المستقلة و المتغير المعتمد:

جدول رقم (2)

المتغيرات المستقلة و المعتمدة في الدراسة

المتغير الفرعي	متغير رئيسي	المتغيرات
الاحتياجات الحالية	تحديد الاحتياجات	المتغيرات المستقلة
الاحتياجات المستقبلية		
الفجوة		
الحلول		
التوثيق		
دعم المتدربين قبل التنفيذ	التنفيذ	
دعم المتدربين أثناء التدريب		
دعم المتدربين بعد التدريب		
الاداء	النتائج	المتغير التابع
السلوك		
المهارات		

مصادر جمع البيانات :

1. الزيارات الميدانية و المقابلات الشخصية: أجرى الباحثان عدد من المقابلات الشخصية مع عينة البحث من اجل استطلاع آراء المدراء و المتدربين ومدى تقبلهم للبرامج التي شاركوا فيها ، لتحديد نقاط القوة و الضعف في البرنامج من وجهة نظرهم كما تم تدوين الملاحظات للاستفادة منها فيما بعد في تحليل النتائج .

2. الاستبانة: قام البحث بتطوير نوعين من المقاييس :

- الاول هو مقياس أعتمد فقرات المواصفة الدولية للتدريب (ISO 10015) لتقييم المتغيرين المستقلين وهما تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة و تنفيذ البرنامج التدريبي .

- المقياس الثاني للمتغير المعتمد وهو تقييم نتائج تنفيذ البرنامج التدريبي . بعد الرجوع الى عدد من المقاييس المستخدمة عالميا مثل مصفوفة مؤشر أداء التدريب (Training performance indicator matrix) المستخدمة في مؤسسة الطاقة الامريكية و نموذج (Kerkpatrick) لتقييم أداء المتدربين.
 - تم توزيع الاستبانة الاولى الخاصة بقياس متطلبات التدريب في المنظمة على المدراء و اقسام التدريب . و الاستبانة الثانية الخاصة بقياس تنفيذ و توفير البرنامج التدريبي للموظفين المتدربين . وقد أستخدم نفس المقياس في تقييم نتائج البرنامج التدريبي في كلا الحالتين.
3. تتكون كل استبانة من ثلاثة أجزاء هي :

- مقدمة للتعريف بالبحث و اهدافه و الجهة التي تقوم به
- (30) فقرة لقياس المتغير المستقل و المعتمد في الاستبانة الاولى.
- (21) فقرة لقياس المتغير المستقل و المعتمد في الاستبانة الثانية.

تم استخدام أسلوب الاسئلة المغلقة ، و أعتمد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتحديد مدى تطبيق كل متغير ضمن الاجابات (موافق جدا/ موافق / نوعا ما / لا اوافق / لا اوافق اطلاقا) بالنسبة للمتغير المستقل . و اجابات (أفضل بكثير / أفضل نوعا ما / لا تغيير / أسوأ الى حد ما / أسوأ بكثير) بالنسبة للمتغير المعتمد . كما تمت مراعاة وضوح المعنى و سهولة اللغة و الابتعاد عن الاسئلة المزدوجة و المكررة.

1. الاساليب الاحصائية المستخدمة :

أعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لوصف خصائص العينة وأساليب الاحصاء الاستدلالي في تحليل البيانات و تحديد العلاقات و اختبار الفرضيات. وقد استخدم لذلك الغرض برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للقيام بالأختبارات الاحصائية الأتية:

1. أختبار صدق و ثبات المقياس
2. وصف عام للمتغيرات الديمغرافية : الوسط الحسابي / التكرارات / الأنحراف المعياري / معامل الاختلاف
3. معامل ارتباط سبيرمان بين المتغيرات المستقلة و التابعة

4. اختبار one sample t-test

5. معادلة الانحدار البسيط لاستبانة المديرين و أستبانة الموظفين

مجتمع و عينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من دائرة المفتش العام في عدد من الوزارات العراقية وكان سبب اختيارها هو تنفيذها لبرنامج تدريبي موسع للموظفين فيها. تم اختيار عينة من المجتمع تتكون من (75) مفردة. تم جمع البيانات في الفترة من حزيران 2011 - أيلول 2011. شملت عينة البحث المتدربين المشاركين ضمن برنامج تدريبي تم تنفيذه. يتضمن عدد من الدورات التدريبية في تخصصات إدارية، مالية، و محاسبية. بلغت مدة الدورة الواحدة خمسة أيام بواقع أربعة ساعات لكل يوم. أتمتت الدورات اسلوب المحاضرات و ورش عمل و عرض البيانات و الحالات الدراسية. بلغ عدد المتدربين في الدورة الواحدة (35) متدرب بمستوى أعدادية و دبلوم و بكالوريوس.

أعتمد البحث على عينتين كالاتي :

1. عينة طبقية عشوائية عدد أفرادها (32) تم اختيارها من مجتمع البحث و تتضمن مدراء و مشرفين مشاركين في برامج تدريبية كما شارك رؤوسهم في دورات تدريبية.
2. عينة طبقية عشوائية عدد أفرادها (43) تم اختيارها من مجتمع البحث و تتضمن موظفين متدربين مشاركين في دورات تدريبية.

تم توزيع (100) أستبانة و كانت نسبة الاسترداد 90%. تم أهمال (15) أستبانة غير مستوفية للشروط، و بذلك أصبح مجموع عدد المفردات الفعلية الخاضعة للدراسة (75) مفردة. تبين الجداول الأتية البيانات الديمغرافية الخاصة بكل عينة:

جدول (3)

الديمغرافية
الموظفين

البيانات
لعينة
المتدربين

النسبة المئوية	التكرارات	الفقرة	التصنيف
97.7	42	نعم	المشاركة في دورة تدريبية
2.3	1	كلا	
100	43	ذكر	الجنس
0	0	انثى	
7.0	4	25-18	الفئة العمرية
37.2	16	33-26	
18.6	8	41-34	
11.6	5	49-42	
16.3	7	57-50	
7.0	3	58 فأكثر	
14.0	6	أقل من الاعدادية	المؤهل العلمي
23.3	10	الاعدادية	
20.9	9	دبلوم	
32.6	14	بكلوريوس	
9.3	4	ماجستير	
2.3	1	سنة فأقل	عدد سنوات الخبرة
46.5	20	5-2	
9.3	4	10-6	
9.3	4	11-15	
9.3	4	20-16	
11.6	5	25-21	
18.6	7	الإشرافي	المستوى الإداري
41.3	18	الإداري الثالث	
21.5	10	الإداري الثاني	
18.6	7	الإداري الأول (الأعلى)	

جدول(4)

البيانات الديمغرافية لعينة

المدرء

التصنيف	الفقرة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	32	100
	انثى	0	0
الفئة العمرية	25-18	3	9.4
	33-26	9	28.1
	41-34	6	18.8
	49-42	7	21.9
	57-50	6	18.8
	58 فأكثر	1	3.1
	أقل من الاعدادية	1	3.1
المؤهل العلمي	الاعدادية	6	18.8
	دبلوم	6	18.8
	بكلوريوس	16	50.0
	ماجستير	3	9.4
	سنة فأقل	1	3.1
عدد سنوات الخبرة	5-2	5	15.6
	10-6	2	6.3
	11-15	4	9.3
	20-16	5	11.6
	25-21	5	11.6
	الإشرافي	8	25
المستوى الإداري	الإداري الثالث	13	37.5
	الإداري الثاني	8	25
	الإداري الأول (الأعلى)	4	12.5

يبين الجدول رقم (4) البيانات الخاصة بعينة المدرء . و تتكون كامل العينة من الذكور مقسمة الى ستة فئات عمرية تتراوح النسبة الاكبر من العينة (28.1%) من ذوي الفئة العمرية (26-33) ثم تليها (21.9%) من ذوي الفئة العمرية (41-46). كما أن (50%) من مفردات العينة من حملة شهادة البكلوريوس . و يتمتع (31.3%) منهم بخبرة لاتقل عن (21) عام . و يتواجد (

37.5%) منهم في المستوى الاداري الاول و الثاني أي المستويات العليا ، و (37.5%) من المستوى الاداري الثالث و (25%) من المستويات الاشرافية.

و يبين الجدول رقم (3) البيانات الخاصة بالموظفين المتدربين . يلاحظ ان جميع أفراد العينة من الذكور . شارك (97.1%) منهم بالدورات التدريبية . كانت النسبة الاعلى من الفئات العمرية اي ما يقارب (37.1%) من العينة تتراوح اعمارهم بين (26-33) سنة. كما ان نسبة (32%) من العينة من حملة شهادة البكلوريوس . ويلاحظ ان (46.5%) من مفردات العينة لديهم خدمة تتراوح بين (1-5 سنوات) ما يعني ان نصف العينة تقريبا هي من الموظفين الحديثين نسبيا ، إضافة الى ان (41.3%) منهم في المستوى الاداري الثالث .

اختبارات ثبات أداة القياس :

تم اعتماد قياس (Alpha Cronbach) لتقييم أعتمادية المقياس و تخلصه من الاخطاء و ثبات نتائجه لجميع الفقرات في كل من أستبانة المديرين و أستبانة الموظفين المتدربين . و قد ظهر بأن اداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث بلغت قيمة معامل الفا لأستبانة المديرين (0.97) و لأستبانة الموظفين (0.90) ، وهي نسبة عالية تدل على صلاحية المقياس المستخدم في الدراسة إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار بأن درجة القبول بالنسبة لمعامل الفا هي (0.70) وما يزيد عنها (Zikmund,2003).

أختبار Alpha لأستبانة المدراء :

Reliability Coefficients
N of Items = 48
Alpha = .9684

أختبار Alpha لأستبانة المتدربين

Reliability Coefficients
N of Cases = 43.0
Alpha = .8990

أختبار صدق أداة القياس:

عرضت أداة جمع البيانات على ستة محكمين أكاديميين من ذوي الأختصاص وقد تم أخذ ملاحظاتهم بنظر الاعتبار عند وضع الاستبانة بشكلها النهائي .

وصف متغيرات الدراسة لأستبانة المديرين :

1. متغير الاحتياجات التدريبية

جدول رقم (5)

المتوسطات و الانحراف المعياري و معامل التشتت لأجابات المدراء للمتغير المستقل الاول

الاحتياجات	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	N	M	SD	% CV
الاحتياجات الحالية	32	3.05	1.50	49.3
الاحتياجات المستقبلية	32	2.04	1.57	76.90
الفجوة	32	2.25	1.88	83.72
الحلول	32	2.29	1.71	74.83
التوثيق	32	3.19	1.34	42.06
المتغير المستقل العام	32	2.43	1.29	53.35

يظهر (جدول 5) أعلاه الأوساط الحسابية و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لفقرات الاستبيان المتعلقة بالمتغير المستقل وهو تحديد الاحتياجات التدريبية الذي يتضمن خمسة متغيرات ثانوية هي : الاحتياجات الحالية / الاحتياجات المستقبلية / تحديد الفجوة / الحلول / التوثيق . وقد ظهر بأن المتوسطات الحسابية لمتغيري تحديد الاحتياجات الحالية و التوثيق كانت قيم متوسطة حيث بلغت (3.05 ، 3.04) على التوالي , إضافة الى أن معامل الاختلاف بالنسبة لنفس المتغيرين قد أظهر أقل تشتت مقارنة بالمتغيرات

الثانوية الاخرى , أذ بلغ (49% ، 41%) على التوالي . أما بالنسبة للمتغيرات الثلاثة الباقية وهي تحديد الاحتياجات المستقبلية و تحديد الفجوة و تقديم الحلول فقد كانت اقل من المتوسط الحسابي العام للاستبانة.

2. متغير نتائج التدريب

جدول رقم (6)

المتوسطات و الانحراف المعياري و معامل التشتت لأجابات المدراء للمتغير التابع

النتائج	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الاداء	32	3.48	0.99	28.57
السلوك	32	3.62	1.37	83.01
المهارات	32	3.42	1.27	37.19
النتائج	32	3.49	1.16	33.38

يظهر من الجدول أعلاه(جدول 6) أن الاوساط الحسابية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالنتائج من وجهة نظر المدراء و المنظمة كانت أعلى من المتوسط مقارنة بالمتوسط الحسابي للاستبانة ، حيث بلغت بالنسبة لكل من متغير أداء المتدربين و سلوكهم و مهاراتهم كما ياتي (3.48 ، 3.63 ، 3.42) وعلى التوالي .كما يشير معامل الاختلاف الى نسبة تشتت منخفضة تبلغ (29%، 38%، 37%) .

أختبار الفرضيات :

ف1 : "يوجد دليل أحصائي (عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$) على توفر مستوى مقبول من تحديد الاحتياجات التدريبية قبل أختيار البرنامج التدريبي المناسب كما يأتي: أ. تحديد الاحتياجات الحالية ب. تحديد الاحتياجات المستقبلية ج. تحديد الفجوة د. تقديم الحلول و. التوثيق .

تقوم الفرضية الرئيسية الاولى على مقارنة الوسط الحسابي لكل خطوة من خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية مع الوسط الحسابي للاداة (3) على اساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم. تم استخدام اختبار (One sample t test) وظهرت النتائج كما يأتي :

$$H_0 : \mu = 3$$

$$H_1 : \mu \neq 3$$

جدول (7)

أختبار one sample t test

Sig –t 2-tailed	درجة الحرية	T الجدولية T _{tab}	T المحسوبة T _{cal}	معامل الاختلاف CV %	الوسط الحسابي	الفرضية H ₁
0.000	31	1.69	11.45	49.36	3.05	الاحتياجات الحالية
0.000	31	1.69	7.35	76.90	2.04	الاحتياجات المستقبلية
0.000	31	1.69	6.75	83.72	2.25	الفجوة
0.000	31	1.69	7.55	74.83	2.29	الحلول
0.000	31	1.69	13.44	42.06	3.19	التوثيق

تبين المخرجات اعلاه (جدول 7) ان الوسط الحسابي لاجابات العبارات المكونة لتحديد الاحتياجات التدريبية الحالية و التوثيق قد بلغ على التوالي (3.05 و 3.19) وبمعامل أختلاف قدره (%49 و %42) و ان قيمة t المحسوبة (11.45 و 13.44) وهي اعلى من قيمتها الجدولية مما يدل على توفر مستوى مقبول من تحديد الاحتياجات التدريبية قبل أختيار البرنامج التدريبي المناسب أضافة الى توثيق هذه الاحتياجات. مما يؤيد ذلك ان مستوى الدلالة المحسوب 0.000 كان اقل من (0.05) في الحالتين.

كما يبين الاختبار ان الوسط الحسابي لاجابات العبارات المكونه لتحديد الاحتياجات المستقبلية و تحديد الفجوة و طرح الحلول قد بلغ (2.04 و 2.25 و 2.29) وهو أقل من الوسط الحسابي للاداء البالغ (3.00) علما ان قيمة t المحسوبة هي (7.35 و 6.75 و 55.7) و هي أعلى من قيمتها الجدولية ، مما يثبت دلالة عدم توفر المستوى المطلوب من تحديد الاحتياجات التدريبية و تحديد الفجوة و طرح الحلول لمعالجتها مما يؤيد ذلك ان مستوى الدلالة المحسوب 0.000 أي اقل من (0.05) .

تقبل الفرضية بتوفر مستوى مقبول من تحديد الاحتياجات التدريبية بالنسبة لكل من (أ و و) و بمستوى ضعيف لكل من (ب و ج و د)

ف2 : "يوجد دليل أحصائي (عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$) على توفر مستوى مقبول من تحقيق النتائج لعملية التدريب"

تقوم الفرضية الرئيسية الثانية على مقارنة الوسط الحسابي للاجابات على توفر مستوى مقبول من تحقيق النتائج لعملية التدريب مع الوسط الحسابي للاداة (3) على مقياس ليكرت الخماسي المستخدم. تم استخدام اختبار (one sample t-test) وظهرت النتائج كمايلي:

$$H_0 : \mu = 3$$

$$H_1 : \mu \neq 3$$

جدول (8)

أختبار One sample t test لأجابات "عينة المدراء" حول تحقق نتائج من عملية التدريب

Sig -t	درجة الحرية	T الجدولية T _{tab}	T المحسوبة T _{cal}	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري العام	الوسط الحسابي العام	الفرضية H ₂
0.000	31	1.69	16.7	%33	1.17	3.49	النتائج

تبين المخرجات اعلاه (جدول 8) بان الوسط الحسابي لاجابات العبارات المكونة لتحقيق النتائج بعد البرنامج التدريبي قد بلغ (3.49) وبمعامل أختلاف قدره (33%) . حيث ان قيمة t المحسوبة (16.7) هي اعلى من قيمتها الجدولية فبالتالي يمكننا قبول الفرضية. ومما يؤيد هذا القرار ان مستوى الدلالة المحسوب 0.000 كان اقل من (0.05).

لابد من الاشارة هنا الى تقارب آراء العينة الاولى (المدراء) والعينة الثانية (المتدربين) فيما يخص تحقق نتائج اعلى من المتوسط حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لبيانات عينة المتدربين تقارب أجابات المدراء و المتدربين حول نفس الاسئلة الخاصة بمتغير تحقق النتائج , كما في (جدول 9) وهي نتائج معنوية بالنسبة للعينتين :

جدول (9)

أختبار One sample t test لأجابات " عينة المتدربين " حول تحقق نتائج من عملية التدريب

Sig -t	درجة الحرية	T الجدولية T _{tab}	T المحسوبة T _{cal}	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري العام	الوسط الحسابي العام	الفرضية H ₂
0.00	42	1.68	35.38	%19.8	0.73	3.94	النتائج

تقبل الفرضية بوجود مستوى جيد من تحقق النتائج الفعلية من عملية التدريب

ف3 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$) لتحديد الاحتياجات التدريبية في تحقيق النتائج لعملية التدريب "

لغرض إثبات أو نفي الفرضية الرئيسية الثالثة سنقوم باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) بعد دراسة معامل الارتباط لسبيرمان لإثبات قوة العلاقة بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة (Spearman Correlation) كما في الجدول :

جدول رقم (10)

مصفوفة سبيرمان للارتباط بين الاحتياجات التدريبية و نتائج عملية التدريب

المهارات		السلوك		الاداء		المتغيرات
Sig	R	Sig	R	Sig	R	
0.002	0.518	0.001	0.562	0.003	0.508	الاحتياجات الحالية
0.065	0.341	0.188	0.239	0.004	0.499	الاحتياجات المستقبلية
0.019	0.413	0.048	0.353	0.007	0.464	تحديد الفجوة
0.033	0.378	0.061	0.335	0.004	0.490	الحلول
0.001	0.556	0.000	0.645	0.000	0.648	التوثيق

تبين مصفوفة الارتباط البسيط لسبيرمان (معادلة ارتباط الرتب) علاقة الارتباط بين كل متغير فرعي مستقل و بين المتغيرات الفرعية المتعمدة. ويظهر (جدول 10) ارتباط قوي بين كل من :

أ. الاداء: وجود ارتباط قوي بين جميع متغيرات تحديد الاحتياجات التدريبية و بين تحسين الاداء. وقد يظهر أعلى ارتباط بين متغير التوثيق و بين تحسن أداء العاملين و سلوكهم و مهاراتهم حيث بلغ الارتباط (0.64 و 0.64 و 0.55) بمستوى معنوية (0.05 ، 0.01) .

ب. السلوك : وجود ارتباط جيد بين تحديد الاحتياجات الحالية و التوثيق و بين تحسن سلوك المتدرب ، تقديم الحلول و بين تحسين السلوك بعد الدورات التدريبية حيث بلغ (0.562 و 0.645) . ولم تكن علاقة الارتباط داله بالنسبة لباقي المتغيرات.

ج.المهارات : وجود ارتباط جيد بين تحديد الاحتياجات التدريبية و التوثيق و بين تحسين المهارات و خصوصا بالنسبة لكل من تحديد الاحتياجات الحالية و التوثيق. ولم تظهر علاقة معنوية بينها و بين باقي المتغيرات.

و لقياس أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على نتائج عملية التدريب فقد تم اختبار الانحدار البسيط و قد ظهرت النتائج كما يأتي :

جدول (11)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تحديد الاحتياجات في نتائج البرامج التدريبية

معامل الارتباط R	الاثـر R ²	F _{cal} المحسوبة	F _{tab} الجدولية	Sig. F
0.528	0.278	11.57	2.88	0.002

بلغ معامل الارتباط R الكلي للمتغير المستقل (0.528) وهو ارتباط جيد و ذو تأثير إيجابي و طردي على النتائج (جدول 11). كما بلغ أثر تحديد الاحتياجات على تحقيق النتائج أي R² قد بلغت (278%) و يشير ذلك الى أن مساهمة تحديد الاحتياجات التدريبية في النتائج المتحققة تبلغ 28% تقريبا ، بلغت قيمة F المحسوبة (11.59) وهي أعلى من قيمتها الجدولية و بمستوى دلالة (0.002) . تشير النتيجة الى وجود عامل أو أكثر ذو أثر في تحقق نتائج التدريب عدا المتغير المبحوث و هو على الأرجح يتعلق بمتغير تخطيط و تصميم البرنامج حيث لم

يتناول البحث هذا الجانب . يظهر الجدول التالي أثر كل فرع من فروع المتغير المستقل على المتغير التابع المثبتة معنويا :

جدول رقم (12)

الارتباط و معامل التحديد بين المتغيرات المستقلة الفرعية و المتغيرات المعتمدة الفرعية

المهارات			السلوك			الاداء			المتغيرات
% النسبة المئوية	R ² الاثر	R	% النسبة المئوية	R ² الاثر	R	% النسبة المئوية	R ² الاثر	R العلاقة	
%26	0.26	0.518	%31	0.31	0.562	%25	0.25	0.508	تحديد الاحتياجات الحالية
-	-	-	-	-	-	%24	0.24	0.499	تحديد الاحتياجات المستقبلية
-	-	-	-	-	-	-	-	-	فجوة الكفاءة
-	-	-	-	-	-	%24	0.24	0.490	تقديم الحلول
%30	0.30	0.556	%41	0.41	0.645	%41	0.41	0.648	التوثيق

يبين (جدول 12) اثر تحديد الاحتياجات الحالية على النتائج (الاداء و السلوك و المهارات) وتبلغ %25 و %31 و %26 على التوالي . ولم تظهر نتائج لأثر تحديد الحاجات المستقبلية و تحديد الفجوة و تقديم الحلول لعدم معنوية النتائج.

قبول الفرضية بوجود أثر لمتغير تحديد الاحتياجات التدريبية على تحقيق النتائج من عملية التدريب

وصف متغيرات الدراسة لاستبانة المتدربين :

1. متغير تنفيذ البرنامج التدريبي:

جدول رقم (13)

المتوسطات و الانحراف المعياري و معامل التشتت لأجابات المتدربين

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حجم العينة	التنفيذ
CV	SD	M	N	
26.93	0.87	3.25	43	دعم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي
43.27	1.10	2.55	43	دعم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي
35.11	1.24	3.53	43	دعم المتدربين بعد البرنامج التدريبي
29.04	0.90	3.11	43	التنفيذ الكلي

يتضح من (جدول 13) بأن الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات الاستبانة المتعلقة بعملية التنفيذ و التي تتضمن ثلاثة متغيرات هي (دعم المتدربين قبل عملية التدريب و أثناء التدريب و بعد التدريب) كانت (3.25, 2.55, 3.53) على التوالي . و يلاحظ بأن أعلى مؤشر كان لدعم المتدربين بعد التدريب وهو مؤشر إيجابي اما معامل الاختلاف (نسبة التشتت) فكانت (27% ، 43% ، 35%) وهي تدل على ان مؤشر دعم المتدربين قبل التنفيذ حصل على أقل نسبة تشتت إذ بلغت 27% أي كانت أجابات الموظفين أقل اختلافا و متقاربة.

2. متغير نتائج التدريب

جدول رقم (14)

المتوسطات و الانحراف المعياري و معامل التشتت لأجابات المتدربين

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حجم العينة	النتائج
20.14	0.79	3.93	43	الاداء
20.67	0.80	3.91	43	السلوك
19.18	0.76	3.96	43	المهارات
18.53	0.73	3.94	43	النتائج

أختبار الفرضيات

ف4 : "يوجد دليل أحصائي (عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$) على توفر مستوى مقبول من التنفيذ لبرامج التدريب "

لغرض التحقق من صحة النتائج المثبتة في الجدول السابق و المتعلقة ببرامج التنفيذ التي تتم وفق المعايير و المواصفات الدولية أيزو 10015 . فقد أخضعت هذه الفرضية لاختبار (One Sample T-Test) و كانت النتائج وفق الجدول التالي :

$$H_0 : \mu = 3$$

$$H_1 : \mu \neq 3$$

جدول رقم (15)

أختبار One sample t test لأجابات عينة المتدربين لوجود مستوى مقبول من التنفيذ

Sig-t	درجة الحرية	T _{tab} الجدولية	T _{cal} المحسوبة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري العام	الوسط الحسابي العام	الفرضية H ₄
0.00	42	1.68	22.57	%29	.90	3.11	التنفيذ

يتبين من (جدول 15) أن المتوسط الحسابي للتنفيذ هو (3.11) و بمعامل اختلاف بلغ (29%) كما أن قيمة T_{cal} المحسوبة هي (22.57) أي أعلى من قيمتها الجدولية و بمستوى دلالة (0.00) و بناء عليه يمكن القول بوجود مستوى أعلى من المتوسط في التنفيذ البرامج التدريبية وفق المعيار المستخدم.

تقبل الفرضية بوجود مستوى مقبول من توفير البرنامج التدريبي

ف5 : "يوجد أثر ذو دلالة أحصائية (عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$) لتنفيذ البرامج التدريبية في تحقيق النتائج لعملية التدريب "

لغرض إثبات أو نفي هذه الفرضية سنقوم باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) كما سيتضمن الاختبار دراسة معامل الارتباط سبيرمان بين المتغيرين (Spearman Correlation). وتم الحصول على النتائج التالية:

ولتحديد المتغيرات المستقلة الثانوية للمتغير المستقل (التنفيذ) وعلاقتها بالمتغيرات الثانوية التابعة . فقد أستخدم البحث مصفوفة ارتباط سبيرمان, و أظهرت النتائج ما يأتي :

جدول رقم (16)

مصفوفة سبيرمان للارتباط بين المتغير المستقل و المتغير التابع

حجم العينة	المهارات		السلوك		الاداء		المتغيرات
	N	Sig	R	Sig	R	Sig	
43	0.074	0.276	0.202	0.198	0.001	0.494	دعم المتدربين قبل التنفيذ
43	0.044	0.309	0.043	0.311	0.089	0.263	دعم المتدربين أثناء التنفيذ
43	0.007	0.405	0.375	0.139	0.000	0.542	دعم المتدربين بعد التنفيذ

يشير معامل الارتباط بين عملية التنفيذ و بين تحقيق النتائج (جدول 16) الى :

- أ. الاداء : وجود علاقة ارتباط جيدة بين دعم المتدربين قبل التنفيذ و بين مستوى أداء المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي .
 - ب. المهارات : وجود علاقة بين دعم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي و بين سلوك المتدرب و مهاراته بعد انتهاء البرنامج التدريبي .
 - ت. السلوك : وجود علاقة بين دعم المتدربين بعد التنفيذ و بين اداء المتدربين و سلوكياتهم بعد انتهاء البرنامج التدريبي .
- ولغرض تحديد أثر متغير التنفيذ في نتائج التدريب تم استخدام معادلة الانحدار الثنائي البسيط و كانت النتيجة كما يأتي :

جدول (18)

علاقة الارتباط و الاثر بين التنفيذ و الأداء

النتيجة	P value	F _{tab} الجدولية	F _{cal} المحسوبة	R ²	R	الفرضية
قبول الفرضية	0.00	2.82	33.57	.45	.67	H ₄

يظهر (جدول 18) بأن معامل الارتباط بين التنفيذ ككل و النتائج ككل قد بلغ 0.67 و هو ارتباط قوي و طردي يشير الى انه كلما ازداد تنفيذ البرنامج وفق معايير الازو زادت النتائج المتمثلة في الاداء و السلوك و المهارات.

وجود أثر جيد لعملية التنفيذ على نتائج أداء المتدربين حيث بلغت قيمة R² ما يساوي (45%) وقد بلغت قيمة (F_{cal}) المحسوبة (33.57) و هي أعلى من قيمتها الجدولية و بمعنوية بلغت (0.00) ويدل ذلك على ان النموذج جيد لتفسير الظاهرة المدروسة. مما يشير الى مساهمة عملية التنفيذ في تحقيق النتائج على صعيد أداء العاملين و سلوكهم و مهاراتهم بنسبة تبلغ 45% . أي أن ما يقارب نصف النتائج تتحقق بسبب توفير التنفيذ بطريقة تتطابق مع المواصفة الدولية للتدريب .

قبول الفرضية بوجود أثر لمتغير توفير البرنامج التدريبي في تحقيق نتائج التدريب

النتائج و الاستنتاجات :

1. أظهرت نتائج الاختبارات الاحصائية قبول الفرضية الاولى بتوفر مستوى متوسط من تحديد الاحتياجات بالنسبة لكل من الاحتياجات التدريبية الحالية و التوثيق و يعني ذلك بأن الجهة المبحوثة تقوم بتحديد احتياجاتها الحالية أي **تعريف الامكانيات المتوفرة لدى العاملين لاداء مهام المنظمة** و توثيقها ، ويقصد في هذه الحالة توثيق الاحتياجات الحالية على الاغلب. كما ويظهر

بوضوح من المتوسط الحسابي لاجابات المديرين (3.05 و 3.19) على التوالي وهما أعلى من المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت البالغ (3.0) .

غير انها تظهر بمستوى ضعيف من حيث تحديد الاحتياجات المستقبلية ويقصد بها تعريف الامكانيات و القدرات المطلوب توفرها في العاملين ، إضافة الى عدم تحديد فجوة الكفاءة مابين القدرات الحالية المتوفرة فعلا والقدرات المطلوب توفرها لتحقيق الاهداف الاستراتيجية و النوعية للمنظمة ، إضافة الى عدم وجود مستوى مقبول من الحلول الملائمة و تطوير الخطط لردم الفجوات من خلال برامج التدريب الملائمة. ويظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية التي تبلغ (2.04 ، 2.25 ، 2.29) على التوالي وهي أقل من متوسط المقياس .و لا تخفى الاثار السلبية لعدم تحديد الاحتياجات بشكل ملائم و متكامل و تحديد النقص ، إذ قد يؤدي ذلك الى اتخاذ قرارات تدريبية غير مدروسة و خاطئة لاعلاقة لها باحتياجاتها الفعلية كما قد يشير الى عدم شمول التدريب بالخطط الاستراتيجية للموارد البشرية . إذ من البديهي ان تحديد الاحتياجات وفق المعايير الصحيحة يعني اتخاذ خيارات تدريبية صحيحة .

2. قبول الفرضية الثانية بوجود مستوى مقبول من تحقق النتائج من خلال حدوث تحسن في أداء المتدربين (الاداء / السلوك/ المهارة) بعد المشاركة في البرنامج التدريبي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير (3.5) تقريبا و هو اعلى من المتوسط القياسي لمقياس ليكرت بنصف درجة. ويدل ذلك على وجود تحسن متوسط في أداء المتدربين من حيث (تحسن في إنتاجية العاملين و تحسن في نوعية الاداء و تقليص الهدر في الموارد بما فيها ساعات العمل) . تحسن في سلوك المتدربين (تنظيم المكاتب و نظافتها و الالتزام بتعليمات و تطبيقات الامان في محل العمل و تحسن في معنويات العاملين و الالتزام بالدوام و تحسن العلاقات المباشرة بين الرئيس و المرؤوس) . إضافة الى تحسن في مهاراتهم (مهارات الحاسوب و مهارات العمل كفريق و القدرة على التعامل مع حالات التذمر و الشكاوى تحسن مهارات التواصل و تحسن القدرة على تقييم أداء المرؤوسين) . علما بان المتوسطات قد جاءت متقاربة بالنسبة لتحقيق المتغيرات الفرعية أي الاداء و السلوك و المهارات (3.48 ، 3.62 ، 3.42) . وبلغ أعلى متوسط للتحسن في السلوك. ربما يعود ذلك الى تأثير الاسبوع التدريبي على معنوياتهم و رضاهم مما يظهر فيما بعد على سلوكياتهم.

و ليؤكد البحث من دقة هذه النتيجة ، فقد تم قياس نفس المتغير من أستبانة المتدربين. فأظهرت النتائج وجود تقارب بين أجابات المدراء (3.49) و أجابات المتدربين (3.94) بخصوص التحسن في (اداء / سلوك / مهارات) المتدربين . مع وجود فرق طفيف بين المتوسطين لصالح رأي المتدربين وربما يعود ذلك الى ان تقدير المتدربين للتحسن الحاصل في عملهم هو أعلى من تقدير المدراء له .

3. قبول الفرضية الثالثة بوجود أثر لتحديد الاحتياجات التدريبية على نتائج عملية التدريب . حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين متغير تحديد الاحتياجات وبين تحقق النتائج من عملية التدريب بلغت ($R= 0.528$) مما يعني وجود علاقة بين تحديد الاحتياجات وبين التحسن في الاداء و السلوك و المهارات. إضافة الى ان لعملية تحديد الاحتياجات تأثير بنسبة (28%) على أداء المتدربين و سلوكياتهم و مهاراتهم .

4. قبول الفرضية الرابعة بوجود مستوى مقبول من التنفيذ . إذ بلغ المتوسط الحسابي لتوفر الدعم للمتدربين قبل بداية الدورة التدريبية و بعدها (3.25، 3.53) ما يدل على وجود مستوى متوسط من الدعم للمتدربين قبل و بعد الدورة التدريبية. بينما كان مستوى الدعم للمتدربين ضعيفا أثناء الدورة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.55) وهو أقل من المعدل المقبول (3.0) . و قد يكون أحد أسباب عدم امكانية المنظمة لمتابعة متدربيها هو مكان الدورة التدريبية .

5. قبول الفرضية الخامسة بوجود أثر لتنفيذ البرنامج التدريبي على النتائج المتحققة من عملية التدريب ، حيث ظهر وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية جيدة ($R=0.67$) بين تنفيذ البرنامج وبين النتائج المتحققة . كما كان أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على تحقيق النتائج يبلغ (45%) وهي نسبة جيدة تشير الى ان 45% من تحقق النتائج يعود الى تنفيذ البرنامج وفق المعيار الارشادي الدولي الايزو (ISO) .

كما تشير نتائج التحليل الاحصائي الى أن العلاقة بين دعم المتدربين قبل وبعد البرنامج التدريبي وبين النتائج المتحققة اكبر من العلاقة بين الدعم اثناء التدريب و بين النتائج .

التوصيات :

1. لابد من أعتقاد وزارات الدولة العراقية في تحديد أحتياجاتها التدريبية على دراسة مسبقة مبنية على خطة سنوية . توضع هذه الخطة ويتم اقرارها قبل البدء بتنفيذ البرامج.
2. لوحظ أثناء تنفيذ البرامج التدريبية ان التركيز يكون على احتساب كلفة البرنامج التدريبي. في حين أن تحديد الاحتياجات التدريبية لابد ان يكون الخطوة الاساس التي يعتمد عليها في تنفيذ البرنامج ووضع الخطط اللاحقة التي تليها.
3. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالاعتماد على استمارة تقييم أداء الفرد داخل المنظمة و التي على اساسها سيتم تحديد الفجوات الواجب ردمها بواسطة البرامج التدريبية بما ينعكس بشكل فاعل على ادائه بعد أنتهاء البرنامج التدريبي.
4. يتم اخضاع العاملين الذين يnehون البرنامج التدريبي الى الملاحظة من قبل مشرفين تحددهم ادارة المنظمة و تشخيص مدى أستفادتهم من البرنامج التدريبي و انعكاساته على أدائهم.
5. أن لا يضم البرنامج التدريبي مستويات متفاوتة في التحصيل العلمي و الدراسي للمشاركين مما سينعكس بأثر سلبي على أسلوب تنفيذ البرنامج و بذلك فأن أختيار المشاركين له الاثر الاكبر في أنجاح الدورة .
6. أختيار موضوع البرنامج التدريبي لابد أن يتم بالتعاون و التنسيق ما بين الجهة التي ستنفذ البرنامج و بين الجهة المستفيدة مما سيدعم امكانية تحقيق النتائج المتوخاة بناء على الحاجة الفعلية المطلوبة لبناء المهارات و السلوكيات.
7. أن تبادر وزارات الدولة العراقية بتنفيذ المواصفة الدولية (ISO 10015) لغرض أنجاح البرامج التدريبية مما يؤدي الى عدم أستنزاف الاموال في برامج تدريبية غير مجدية مما يؤثر سلبا على ميزانية تلك الوزارات دون فائدة تذكر .
8. أن تطبيق المواصفة الدولية (ISO 10015) في تدريب الكوادر العراقية سيتطلب البدء ببناء كادر تدريبي تتوفر فيه المواصفات الدولية و حاصل على شهادات عالية في التدريب منها شهادة (T.O.T) في التدريب و هذا يعني وضع اللبنة الاولى في العملية التدريبية.

المراجع و المصادر

Books:

1. David Goetsch, S. D., 2006. Introduction To Total Quality Management For Production Processing and Management. s.l.:Printice Hall.
2. Kirkpatrick, D., 2005. Evaluating Training Programs. 3rd ed. USA: Berrett-Koehler
3. Kurtz, B., 2002. Contemporary Business, Tenth edition. Harcourt College Publishers.
4. Griffin, R., 2002. Management. s.l.:Houghton Mifflin Company.
5. Noe, R., 2005. Employee Training and Development. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
6. Yukl, G., 2006. *Leadership in Organization*. sixth edition ed. s.l.:Prentice Hall.

Journals :

7. Abdul Aziz , 2011. Stimulating training motivation using the right training characteristic. *Industrial and Commercial Training*, 43(1).
8. Birdi, K. C. C. P. M. a. R. A., 2008. The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61(3).
9. Bramly, P. a. N., 1984. Evaluation of Training Part 1: Claryfying The Concept. *Journal of European and Industrial Training* , 6(8) .
10. Bruck, M. & Day, R. ,, 1986. Acummulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of applied pshycology* , 71(2).
11. Chow, K. &, 2008. Utilization of Need-Based Consumer Training. *Industrial and Commercial Training*, 40(6).
12. Denby, S., 2011. The importance of training needs analysis. *Industrial and Commercial Training*, 42(3).
13. Elbadri, A., 2001. Training practices of Polish companies: an appraisal and agenda for improvement. *Journal of European Industrial*, 25(2).

14. Foxon, M. L., 1989. evaluation of Training and development programs:A review of the literature. Australian Journal of Education Technology, 5(2).
15. Foxon, M., n.d. Evaluation of training:The Art of the Impossible. Training Officer, 22(7).
16. International Atomic Energy Agency in Austria , 2003. Means of Evaluating and Improving the Effectiveness of Training of Nuclear Power Personnel, Austria Vienna
17. Iqbal M., K., 2011. The growing concept and uses of training needs assessment. Journal of European industrial Training, 35(5).
18. Kaufman, R., 1994. A need Assessment audit. Performance and instruction, 33(2).
19. Kumpikaite, V., 2007. Human Resources Training Evaluation. Engineering Economics, 5(55).
20. Mezoff, B., 1981. How to get accurate self reports of training outcomes. 35(9).
21. Triner, D. &., 1996. Training need assessment : contradiction in terms. Educational Technology, 36(6).
22. Schraeder, M., 2009. Leveraging potential benefits of augmentation in employee training. INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING, 41(3)
23. Smith, M., 1980. Evaluating Training Operations and Programs. Training and Development Journal, 34(10).

Web sites :

24. International Standard., First edition 1999. International Standard. [Online] Available at: www.iso.ch [Accessed January 2011].
25. Woodruff, D., 2009. Davis M. Woodruff, PE, CMC. [Online] Available at: http://daviswoodruff.com/Articles_and_Tools.html [Accessed 23 January 2012].

