

ومهارات العنصر البشري في المؤسسة وهو ضروري للمحافظة على قوة العمل ذات كفاءة عالية حيث يرفع من مستوى المهارات ويساعد على غرس الثقة في نفوس العاملين ويحسن جودة العمل.

ويعتبر التدريب أحد المحاور الاستراتيجية والأساسية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف العاملين في المنظمة، ويسهم التدريب في تخصيب عقول المتدربين وتوسيع آفاقهم ومداركهم، بما يساعد على عمق الفكر ويكسبهم الإدراك المستنير، للكشف عن الظروف والآثار المترتبة على تصرفاتهم، كما أن التدريب عامل مهم في إثارة اليقظة في الأفراد، وتوجيه الاهتمام إلى المسائل الأكثر أهمية في المؤسسة (التلواني، ٢٠١١).

ويعتبر التدريب جهود نشاط منظم ومخطط لإكساب أو تعديل أو تغيير المعارف والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة. ويمثل عملية تحقق تغيير ما لمجموعة من الناس لهم في حاجة لها (الديب، ٢٠٠٩). وأن استمرار الحاجة للتنمية الفردية والتنظيمية يمكن أن يعزى إلى العديد من المطالب، بما في ذلك الحفاظ على التفوق في السوق، وتعزيز مهارات الموظفين والمعرفة، وزيادة الإنتاجية.

التدريب هو واحد من أكثر الطرق انتشارا لتعزيز إنتاجية الفرد داخل المنظمة وتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحسين مهارات وأداء العاملين (Winfred et al., 2003). في هذا المبحث سوف يتم استعراض مفهوم التدريب وأهم تعريفاته، كذلك أهمية وأهداف وأساليب التدريب وذلك لبناء تصور عن أثر نتائج التدريب على المؤسسة والعاملين فيها.

يعتبر التدريب من المفاهيم المهمة في عالم الأعمال وخاصة في المجال الصناعي والانتاجي، حيث يعكس هذا المفهوم الحاجة إلى التطوير المستمر لخبرات ومهارات العاملين من خلال برامج تدريبية متطورة وناجحة. ويحتاج كل منظمة إلى امتلاك يد عاملة على درجة عالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة والحفاظ على مكانتها السوقية، ومن هنا تبرز ضرورة التدريب كنشاط أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات واكتساب أخرى جديدة حسب ما يستجد من تكنولوجيا وحسب ما يتطلبه تطور العمل (قرشي، ٢٠٠٥).

ويعرف مفهوم التدريب لغوياً بأنه درب وهي مشتقة من كلمة الدرب وهو الطريق، ويقصد بالتدريب وضع الأفراد المستهدفين من التدريب على الطريق الصحيح (هلال، ٢٠٠٠). أما من الناحية العلمية فتوجد تعريفات عديدة للتدريب، وفيما يلي ملخص لبعض التعريفات الأساسية لمفهوم التدريب. يعرف التدريب بأنه تلك العملية المنظمة والمستمرة والتي تسعى المنظمة من خلالها لإكساب الأفراد العاملين أو المتدربين بالعمل معارف أو مهارات أو قدرات أو أفكار لازمة لأداء أعمال محددة وذلك بقصد أهداف المنظمة أو "هو الإجراء المنظم الذي يتم من خلاله تغيير سلوكيات العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم (عادل وآخرون، ٢٠٠٦).

ويعرف نجم وطلال (٢٠١١) التدريب بأنه عملية مستمرة لتنمية مجالات تنمية المعارف للعاملين وزيادة قدر المعلومات المكتسبة وتنمية قدراتهم وسلوكهم واتجاههم النظري والعملية والنفسي، ويسهم التدريب بصورة مباشرة في تحسين الأداء واكتساب الخبرة المنظمة وخلق الفرص المناسبة لتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفة العاملين وصقل مهاراتهم على تعلم واستخدام الوسائل الحديثة في العمل.

ويعرف القوقا (٢٠٠٧) التدريب بأنه يمثل إكساب الافراد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يختزنونها، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد وذلك من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول إلى الأهداف المحددة.

وتعرف نادية (٢٠١٤) التدريب على أنه أنشطة منظمة لتوفير المعارف والمهارات للمتدربين، ليتمكنوا من استيعاب المفاهيم والعادات تكوين السلوك وتطبيق التعلم على مواقف مختلفة بكفاءة متزايدة لتحقيق النتائج المرجوة. ويركز التدريب على إعطاء المتدربين المهارات والمعارف التي يحتاجونها للقيام بأعماله.

ويعرف الديدب (٢٠٠٩) التدريب بأنه تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان إلى إنسان آخر، وهو عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية. وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان.

وتعرف إلهام (٢٠١١) التدريب بأنه يمثل الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعارف والمعلومات التي تكسبه المهارة اللازمة لأداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو إعدادة لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب.

ومن خلال ما تقدم نستطيع أن نستخلص بأن التدريب هو تلك العملية المستمرة والمنظمة التي تكسب الفرد الخبرة والمعرفة والمهارات الأساسية للقيام بعمله وتطوير قدرات العاملين اللازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد يعود بالفائدة للمؤسسة التي يعملون بها حاليا أو مستقبلا. كذلك يسهم

التدريب في زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم وبالتالي تسهم نتائج التدريب في زيادة كفاءة المؤسسة والأداء التنظيمي فيها.

يعد التدريب في المؤسسات الحديثة أداة التنمية ووسيلتها الرئيسية لتحقيق ذلك ويلعب التدريب دورا مهما في تطوير الأداء التنظيمي في المؤسسة، كذلك تسهم نتائج التدريب في تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، وقد تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية (القوقا، ٢٠٠٧).

حيث أن المنظمات التي لا تولي أهمية لموضوع التدريب أو التي لا يوجد فيها تحسين مستمر لبرامج التدريب ستجد نفسها في مأزق نتيجة التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة المحيطة والتي تتطلب من المنظمة إعادة النظر بالتركيبة المهارية والمعرفية وقدرات مواردها البشرية لتناسب المتطلبات البيئية الجديدة (الزاید، ٢٠٠٩). ويرى الشرعة (٢٠٠٨) أن التدريب يمثل نشاطا ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة، ويلخص أهمية التدريب للمنظمة والعاملين فيما يلي:

١. تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية.
٢. تؤدي استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي.
٣. تسهم البرامج التدريبية في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة في المستقبل ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية.

٤. يؤدي التدريب إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

وقد بين الباحثون أن الأهمية للتدريب تكمن في تزويد الأفراد العاملين بالمعارف والمهارات، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم ايجابيا، للوفاء بمتطلبات أدوارهم الحالية والجديدة في المنظمة، لمواكبة التغيير المستمر في ظل التطور والتقدم التكنولوجي (التلواني، ٢٠١١). لذلك يمكن تحديد أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي (سهيلة، ٢٠٠٣):

أ. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

ب. يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتحديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

ج. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

بينما يرى مصطفى (٢٠٠٤) بأن التدريب يشتمل من الداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات. ويرى بدر (٢٠٠٣) أن التدريب يمثل مدخل للتربية

المستمرة، ويعمل على تحقيق الفوائد التالية للمنظمة:

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابحة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

ويرى قريشي (٢٠٠٥) أن التدريب ذو أهمية بالغة في رفع القدرات الفردية للعاملين في المؤسسات الحديثة والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز؛ ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطاً حيويًا مؤثرًا في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أي مؤسسة، ويلخص أهمية التدريب فيما يلي:

- أ. تحسين أداء الموارد البشرية؛ حيث يساعد التدريب المستمر للأفراد العاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم، بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل.
 - ب. تكوين الاتجاهات؛ إذ أنه من الأهداف العامة لبرامج تدريب المنظمة هو تكوين اتجاه معين لدى الموارد البشرية عن المنظمة لتحقيق التأييد لأنشطتها وسياساتها والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي تجاهها.
 - ج. المساعدة في حل المشكلات الناتجة عن عمليات التشغيل؛ فالتدريب سواء بالنسبة للمشرفين أو عمال الإنتاج يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، الغياب، عدم الرضا عن العمل، الحوادث والشكاوى، ومن بين المشكلات التشغيلية التي يساهم التدريب في حلها؛ انخفاض الروح المعنوية، والشكاوى، وتقدم وتقدم طرق العمل.
 - د. توفير الاحتياجات من العمال؛ فقد تواجه إحدى المنظمات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة، لذلك نجد من السهولة أن تحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التدريب.
- ومن خلال ما تقدم يرى الباحث أن أهمية التدريب تكمن في اكتساب وتحسين المعارف والمهارات والمواقف تجاه مهام العمل ذات الصلة. بالإضافة إلى تحقيق التدريب للفوائد التالية للمؤسسة:
- ارتفاع الروح المعنوية: إزدياد الموظفين الذين يتلقون التدريب الثقة والدوافع.

● انخفاض تكلفة الإنتاج: التدريب يلغي المخاطر بسبب تدريب أفراد قادرين على الاستفادة بشكل أفضل والاقتصادي للمواد والمعدات المتوفرة لهم.

● إدارة التغيير: التدريب يساعد على إدارة التغيير من خلال زيادة التفاهم وإشراك الموظفين في عملية التغيير، كما يوفّر المهارات والقدرات اللازمة للتكيف مع الأوضاع الجديدة.

● تساعد على تحسين توافر ونوعية الموظفين.

● إزالة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء، سواء الأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، مما يؤدي إلى زيادة

إنتاجية الأداء التنظيمي، حيث إن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بفاعلية وكفاءة، وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

● تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.

● يساعد العاملين على التعرف على الأهداف التنظيمية، مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.

٣. ١. ٢. ٢ أهداف التدريب

يهدف التدريب إلى زيادة الإنتاجية وتحسين المهن بالأداء. ولقد أصبح التدريب في منظمات الأعمال الحديثة نشاطا رئيسيا وجزء هام من تكاليف العمالة، حيث إن تدريب الأفراد يعد بحق من أهم أنواع الاستثمار في البشر (شاويش، ٢٠٠٥). ويتفق علماء الإدارة على أن تحقيق أي منظمة أو مؤسسة لأهدافها يرتبط بدرجة كبيرة بإنعاش ذاكرة القوى البشرية ومضاعفة وتراكم الخبرات وإضافة مهارات جديدة لمواكبة هذه التطورات والتغيرات المتسارعة في برامج وخطط وأهداف المنظمات بصفة عامة (التلبياني، ٢٠١١).

ويهدف التدريب بالأساس إلى التنمية الإدارية وهي "عملية منظمة ومخططة ومستمرة محورها

الفرد، وتهدف إلى إحداث تغييرات محددة في معلومات وخبرات ومهارات وسلوكيات واتجاهات

المتدرب، لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها صالح العمل الذي يؤديه. فإن العائد التدريبي

يتمثل في الفائدة أو المردود الإيجابي أو الأثر الذي يحدثه التدريب بالنسبة للفرد وللمؤسسة والمجتمع

سواء كان ذلك في الأجل القصير أم الأجل الطويل" (عادل، ٢٠٠٥). ويرى بن عيشي (٢٠٠٦) أن

التدريب على اختلاف أنماطه يهدف إلى تحقيق ما يلي:

أ. تنمية المعارف: أي تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة،

أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما

يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات

والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.

ب. تنمية مهارات العاملين ومقدراتهم: أي الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات

لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية.

ج. تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع، حيث يسهم

التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا

معينة. ويعمل هذا التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفا إيجابيا نحو

العمل.

ويلخص علي السلمي (٢٠٠١) أهداف التدريب إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

١. الأهداف الاقتصادية: تتمثل في تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية

الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأکید المركز التنافسي.

٢. الأهداف التقنية: تتمثل في تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعاب

التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها.

٣. الأهداف السلوكية: وتتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغبتهم للأداء الأحسن

وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة الزبائن.

ومما تقدم يرى الباحث أنه توجد عدة أهداف للتدريب، ومن أهمها مساعدة المؤسسة على تحسين

أداء العاملين وتطوير الإنتاجية والحصول على نتائج أفضل من العمليات التدريبية من خلال تحسين

سلوك العاملين وقدراتهم العملية والمهارية والفكرية.

٤. ١. ٢. ٣. تصميم برامج التدريب

أن تصميم وتطوير البرامج التدريبية مهم جدا لضمان نجاحها، ويجب تصميم البرامج التي تلائم كل

مؤسسة وفق طبيعة عملها. والتصميم الصحيح الذي يلائم المنظمة هو الأساس الذي يركز عليه نجاح

عملية التدريب برمتها وتحقيق النتائج المطلوبة. حيث إن استخدام الطرق الحديثة في التدريب وبما يناسب

طبيعة عمل المؤسسة له دور كبير في نجاح برامج التدريب والحصول على نتائج إيجابية منها، ولا يمكن

تحقيق النتائج المتوقعة من تلك البرامج بدون فهم ووعي كامل لطبيعة البرامج وطريقة تنظيمها.

إن تصميم وتطوير البرامج التدريبية هو الأساس الذي كان يقوم عليه جميع برامج التدريب الحديثة،

وتعتبر وسائل فعالة في حل المشكلات الإدارية وزيادة الميزات التنافسية للمنظمات. ويمثل تحديد

المتطلبات والاحتياجات في برامج التدريب العنصر الرئيسي والمهم قبل البدء في تصميم البرامج التدريبية

حيث تستند عليه جميع فقرات العملية التدريبية، إن أي خلل بهذا الهيكل سوف يؤثر على جميع الجهود

التي تبذلها المنظمات من اجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءات العاملين. من الصعب تحديد الأشخاص

الذين يشملهم التدريب وأهداف التدريب ومحتوى البرنامج والأسلوب الذي يمكن أن يقدم به التدريب بدون التحديد الدقيق والموضوعي للاحتياجات التدريبية. وترجع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأساس إلى الحاجة إلى علاج مشكلات العمل من خلال التدريب حيث توجد مشكلات أخرى قد لا يفيد فيها التدريب وهو ما قد يظهره التحليل التنظيمي للمؤسسة والذي يسبق عادة تحليل الاحتياجات التدريبية (كيّلم إسلام، ٢٠٠٧).

ويرى (Suhong Hu, 2004) أنه بعد أن يقوم المدرب بتحديد طريقة ونمط التدريب، وتحديد الفائدة المتوقعة من التدريب والأهداف المطلوبة، يجب على المدرب أو فريق التدريب دراسة دورة العملية التدريبية التي تتضمن مراحل التدريب ويؤكد أنه يجب مراعاة ما يلي قبل البدء في مراحل التدريب المختلفة:

- تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على احتياجات المنظمة والعاملين.
- تصميم وتطوير البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات المنظمة والعاملين.
- إجراء برنامج التدريب والتطوير وفق ضوابط محددة مسبقاً.
- تقييم البرامج التدريبية باستخدام النظريات التي تم اختبارها على نفس نشاط المنظمة الحالية.

قام (Palmer, 2002) بتصميم نموذج يتكون من أربعة مراحل للتدريب ضمن دورة البرنامج

التدريبي الكاملة وهي:

١. تحديد احتياجات التدريب: ويتم خلالها تقييم المستوى الحالي للمتدربين والاتجاهات السائدة في

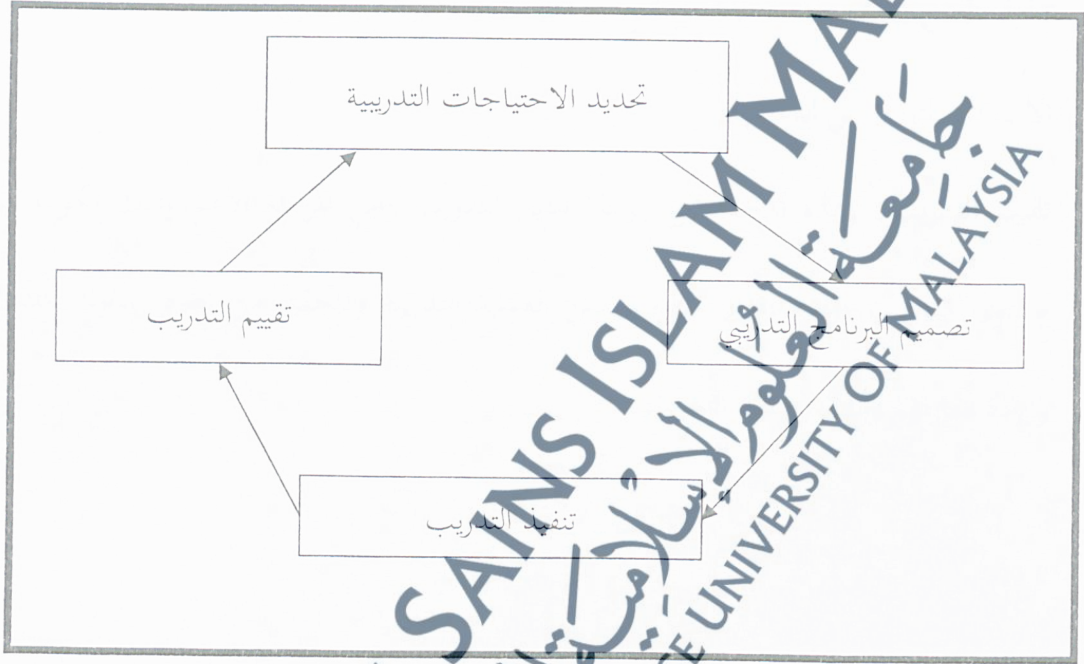
المؤسسة وتحديد ما هو المطلوب من البرنامج التدريبي.

٢. تصميم البرنامج التدريبي: استعراض حاجات التدريب وتصميم خطوات التدريب على ضوء ذلك.

٣. تنفيذ التدريب: تنفيذ جميع الخطوات المتعلقة بالتدريب المثبتة سابقا في مرحلة تصميم البرنامج التدريبي.

٤. تقييم نتائج التدريب: تقييم النتائج التي تم تحقيقها على أداء المتدربين وقياس مستوى معرفتهم واقتراح تطوير التدريب في المستقبل.

الرسم البياني ١: المراحل الأربعة للتدريب التي وضعها (Palmer,2002)



واقترح الديب (٢٠٠٩) نموذجا مبنيا على بعض مراحل نموذج ADDIE مع تطوير التسلسل في تلك المراحل وإضافة مرحلة إعداد مواد التدريب كما هو موضح أدناه (أنظر الشكل ٤).

١. تحديد الاحتياجات التدريبية: تبدأ هذه المرحلة قبل تصميم البرنامج التدريبي حيث يتم فيها جمع البيانات الضرورية عن الفئة المستهدفة من التدريب وتحديد النتائج المتوقعة من التدريب.

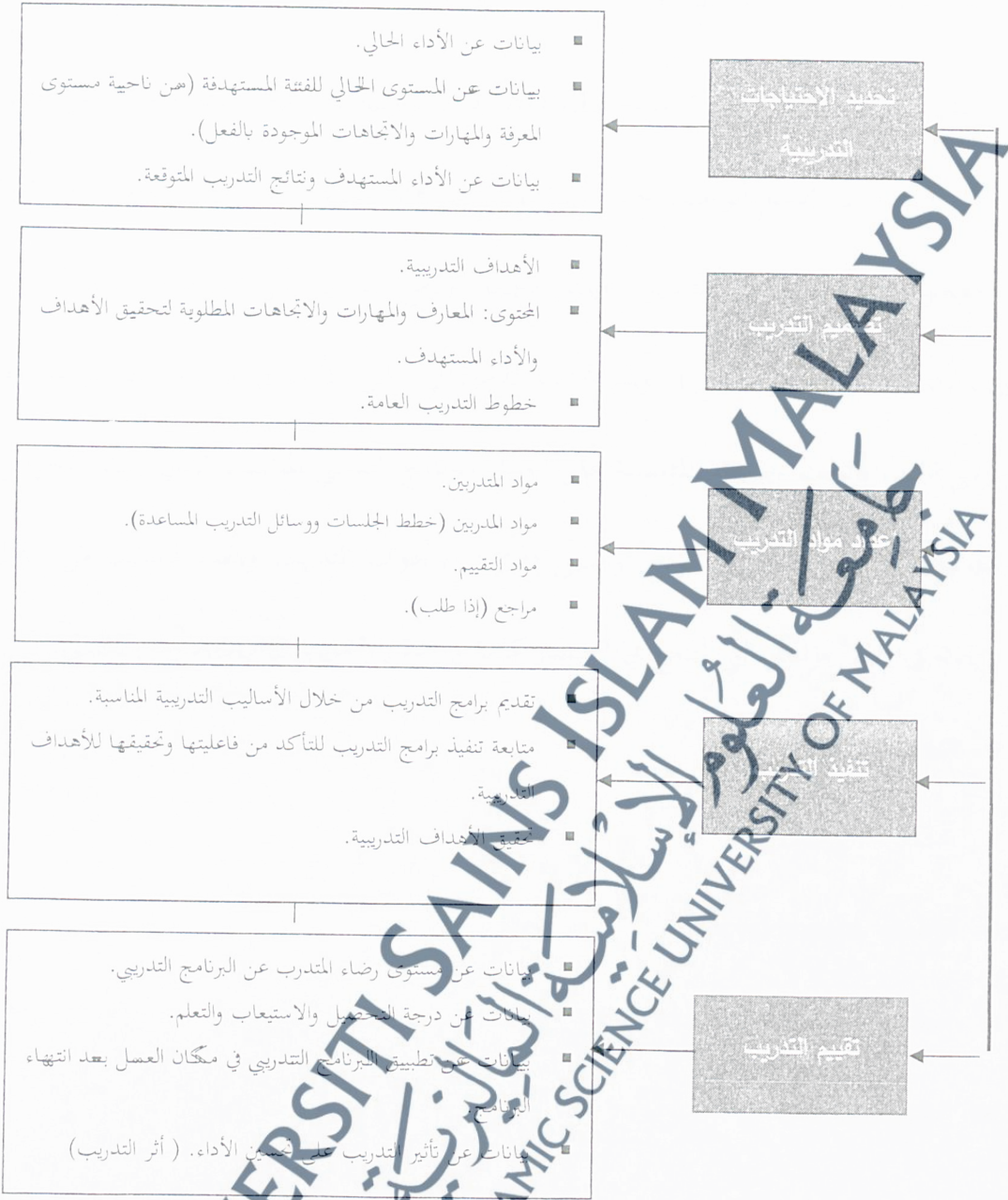
٢. تصميم التدريب: في هذه المرحلة يتم تصميم البرنامج التدريبي ووضع الخطوط العامة والرئيسية للبرنامج التدريبي.

٣. إعداد مواد التدريب: يتم في هذه المرحلة تهيئة المستلزمات الرئيسية للتدريب والمعدات التي سوف تستعمل في شرح البرنامج التدريبي بالإضافة للمراجع العلمية الخاصة بكل متدرب ووسائل التدريب المساعدة.

٤. تنفيذ التدريب: وهي أهم المراحل التي يتم فيها تنفيذ البرنامج التدريبي وفق الخطة المقررة وتحقيق الأهداف المتوقعة من التدريب.

٥. تقييم التدريب: وهذه المرحلة تلي مرحلة تنفيذ التدريب وهي المرحلة الأهم وذلك لكونها تبين مستوى التدريب وردود أفعال المتدربين من العملية التدريبية والتحقق من تطوير سلوك المتدربين وزيادة معارفهم ومهاراتهم بعد التدريب.

الرسم البياني ٢: مراحل التدريب



المصدر: (الديب، ٢٠٠٩)

ومن النماذج العملية والشائعة التطبيق في تصميم البرامج التدريبية هو نموذج أيدي (ADDIE)

كما مبين في (شكل ٤) ويمثل الإطار الذي يوضح العمليات العامة التي يقوم بها المصممون والمطورون

للبرامج التدريبية (Morrison, 2010). وقد تم تطوير هذا النموذج من قبل مجموعة من الباحثين في جامعة فلوريدا (Branson et al, 1975).

ويرى (Gordon ٢٠٠٨) أن نموذج ADDIE يقدم توجيهات عالية المستوى من أجل تطوير وتنقيح برامج التدريب بجميع أنواعها، حيث أن أهم ما يميز هذا النموذج هو مرحلة التحليل، وإمكانية تحديد الفجوة في الأداء قبل بدء التدريب بحيث يعالجها البرنامج التدريبي (أي مجموعة من مواد التدريب والتقييم، ومدرب مؤهل، والمتدربين). ويتم تحديد الفجوة في تباين الأداء في مرحلة التصميم مما يوفر الكثير من الجهد والوقت ويساعد المؤسسة على اختيار البرنامج التدريبي المناسب الذي يسد الفجوة في أداء عاملها. لذلك يعتبر هذا النموذج توجيهي دقيق لبناء أدوات التدريب وتنفيذ التدريب من خلال طريقة فعالة في خمس مراحل التي تتمع في اختصار كلمة واحدة بالإنجليزية ADDIE وهي كالتالي:

● التحليل Analysis

● التصميم Design

● الإعداد Development

● التطبيق Implement

● التقييم Evaluate

ويرى الباحث أن نموذج ADDIE يعتمد على خطوات المنطقية خلال مراحل التدريب بدءاً من مرحلة تقييم الاحتياجات التدريبية وانتهاء بتقييم نتائج البرنامج التدريبي. كذلك فإن هذا النموذج يضم كافة النقاط الإيجابية في النماذج السابقة ويتم استخدامه بصورة شائعة في البرامج التدريبية الحديثة.

تختلف طرق التدريب اعتمادا على عدة عوامل ومنها موقع التدريب. فعلى سبيل المثال التدريب في موقع العمل هو أكثر طرق التدريب شيوعا. وفي هذه الطريقة يمكن التدريب في موقع العمل نفسه وأثناء قيام المدربين بوظائفهم. ويفيد التدريب في موقع العمل كلا من الموظفين ورجال الأعمال. ومن فوائد هذه الطريقة أن الموظف يتعلم في بيئة العمل الحقيقية ويكتسب الخبرة المباشرة في التعامل مع المهام والتحديات خلال ساعات العمل العادية. كذلك فإن هذه الطريقة تعتبر أقل كلفة حيث لا حاجة لتغطية التكاليف الإضافية لتوفير التدريب خارج العمل أو فقدان وقت طويل في التدريب في أماكن بعيدة عن موقع العمل الرئيسي. ومن أهم الأساليب المستخدمة في التدريب ما يلي:

أ. أسلوب التدريب داخل موقع العمل

بموجب هذا الأسلوب يمكن تدريب المتدربين في نفس موقع العمل بإشراف مباشر من قبل المشرف على التدريب، ويشير التدريب في موقع العمل إلى أسلوب منظم وغير منظم للتدريب ويتم إجرائه في موقع العمل، ويطلق عليه أحيانا بتدريب التعليمات في موقع العمل، وفي الأسلوب الغير منظم يتبع المتدرب المدرب ويراقب أدائه وملاحظة تنفيذه للعمل (Nancy, 2001). ويرى الباحث أن من أهم مميزات هذا التدريب أنه يجعل المتدرب يفهم أسس التدريب في الظروف الواقعية من داخل موقع العمل، وخلال وقت العمل الرسمي مما يساعده على تطوير مهاراته وأدائه مباشرة، ونحت إشراف المدربين الذين يوجهونه بصورة مباشرة ويصححون له أخطائه أولا بأول.

ب. أسلوب التدريب من خلال الإنترنت

ويتم تنفيذ البرنامج التدريبي من خلال استخدام برنامج عقد المؤتمرات عبر الإنترنت الذي يطلق عليه (ويبينار)، ويمكن للمدرسين تعيين الأهداف وطرق لقياس التعلم. ويمكن للمتدربين تصميم التدريب في برنامج خاص ليكون أكثر تفاعلية باستخدام جميع الأدوات في برنامج عقد المؤتمرات عبر الإنترنت ومن أهم البرامج المستخدمة في التدريب عن طريق الإنترنت اختصار الندوة على شبكة الإنترنت، بل هو العرض، محاضرة، ورشة عمل أو ندوة التي يتم إرسالها عبر شبكة الإنترنت باستخدام برامج المؤتمر عبر الفيديو، ومن السمات الرئيسية لهذه الطريقة التفاعلية والقدرة على إعطاء وتلقي ومناقشة المعلومات بصورة شفافة وكفاءة عالية (Curtis, 2002).

ج. أسلوب المناقشة والندوة

تعتبر الندوة من أهم المصاحبات لزيادة المعرفة والمعلومات حيث يتم فيها مناقشة مواضيع التدريب على عدة محاور من قبل مختصين في الموضوع الخاضع للمناقشة (الطعاني، ٢٠٠٧) وفي الندوة يتم جمع علماء مختصون في مجالات علمية محددة تتم المؤسسة وضمن تخصص عملها ويقوم المتدربون بسؤال المختصون عن مختلف الجوانب المعرفية في عملهم (الثقفي، ٢٠٠٦) ويعتمد نجاح الدورة وتفهم محاورها على الإعداد الجيد لها وتحديد أطر البحث والمناقشة ووضوح الأفكار والآراء في أذهان المتدربين من خلال اعتماد مبدأ المناقشة المفتوحة التي توسع مداركهم والقدرة على التفكير العلمي في موقع العمل (الشاعر، ٢٠٠٥). ولكن قد لا تكون هذه الطريقة فعالة في كل الأحوال حيث يشير المهلي (٢٠١٠) إلى أن أسلوب المناقشة والندوة قد يشعر بعض المتدربين بالملل في حالة عدم تحديد مواضيع المناقشة

والاستغراق في التفاصيل الغير ضرورية بالإضافة إلى افتقارها إلى إكساب المتدرب بالمهارات اللازمة أو تغيير أنماط سلوكه (العزاوي، ٢٠٠٦).

د. أسلوب المحاضرة

يعتبر هذا الأسلوب مناسباً لإبقاء التكاليف منخفضة للبرنامج التدريبي، ويمكن تخطيط عملية التدريب من خلال الفصول الدراسية التي تتطلب مدرب واحد فقط، ويعتبر هذا الأسلوب غير مكلف ويستلزم فقط تكاليف المجلدات التدريبية ونسخ من مواد التدريب. ويمكن لمدرّب واحد فقط إنجاز البرنامج التدريبي في الفصول الدراسية لمجموعات صغيرة من خمسة إلى ١٠ متدربين، ويمكن أيضاً لمجموعات كبيرة من ٣٠ إلى ٤٠ متدرب في قاعات دراسية كبيرة. ويمكن أن تشمل هذه الطريقة أجهزة عرض وشاشات كبيرة لعرض الرسوم المتحركة التوضيحية للمتدربين (Audra and Demand, 2013). ويشير المهلي (٢٠١٠) إلى أن هذا الأسلوب من الأساليب العملية والفاعلة في مجال التدريب أثناء العمل. إلا أنه يعتمد بالدرجة الأولى على إمكانيات المدربين من حيث إعدادهم للحلقات الدراسية ومدى فاعلية المتدربين في مناقشة الموضوعات بإحسان وإيجابية (الحري، ٢٠١٤).

هـ. أسلوب ورش العمل

تعتبر ورش العمل من أهم أساليب التدريب الجماعي والمشارك بين المتدربين في موقع خاص معد سلفاً للتدريب، حيث يتم تقسيم أفراد مجموعة التدريب إلى مجموعات عمل صغيرة وبعد ذلك تقوم كل مجموعة بإنجاز عمل مكمل للمجموعة الأخرى (الشهري، ١٩٩٩) ويرى المهلي (٢٠١٠) بأن هذا الأسلوب يركز على حاجات المتدربين الأساسية ويركز على مهارات المتدربين بصورة مباشرة مما يترك آثاراً إيجابية على المتدربين غير أن هذا الأسلوب لا يخلو من العيوب ومن أهمها احتياج الورش التدريبية إلى

الإمكانات المادية والمعدات الكافية وتصميم مكان خاص بالورشة وفق أسس خاصة وشروط محددة، وهذا يحتاج إلى موارد مالية قد لا يمكن للمؤسسة من توفيرها.

وبالرغم من تعدد وتنوع أساليب التدريب التي أشرنا إليها سابقا، إلا أن الأساليب التي تتماشى مع هذه الدراسة في المراكز الإنتاجية بوزارة الدفاع هما نوعان رئيسيان من بين تلك الأساليب وهما: أسلوب المحاضرة، وأسلوب التدريب داخل موقع العمل؛ وذلك لانخفاض تكلفتها المادية، وإمكانية قيام مدرب واحد فقط بالعملية التدريبية لمجموعة من المتدربين، حيث إن معظم المتدربين يشغلون على آلات تقنية ويحتاجوا إلى التدريب داخل موقع العمل.

٢.٢.٢ تقييم البرامج التدريبية

سوف يتم استعراض مفهوم التقييم وفق النظريات الخاصة بهذا المفهوم، ومناقشة ما تطرق له الباحثون واستنتاجاتهم بخصوص التقييم وأهميته بالنسبة للمؤسسة. وسوف يتم استعراض أساليب التقييم الحديثة والتحقق من أهميتها للمؤسسات الإنتاجية.

١.٢.٢.٢ مفهوم التقييم

يعد التقييم عملية منظمة يستهدف بها تحديد كفاءة أو قيمة أو معنى شيء ما ومفهوم التقييم من الناحية التدريبية يقصد به العملية المنظمة التي تقوم بها الإدارة بالمعلومات اللازمة لتكوين قرار عن مردود برامج التدريب الموضوعية بغرض تنمية الموارد البشرية بالمنظمة. ويعتبر تقييم مردود التدريب والعائد على الأموال المستثمرة فيه من المجالات ذات الأهمية في المنظمات الحديثة (KirkPatrick Donald, 2007).

إن التقييم يمثل مرحلة مستمرة ومتواصلة مع جميع المراحل حيث يتم تقييم نتائج البرنامج التدريبي في كل مرحلة وتحليل ما تم إنجازه وإسهام البرنامج الفعلي بتقديم تصور لبرنامج يلي فعلا الحاجة من التدريب، كما يتم تقييم مخرجات مرحلة التصميم للبرنامج التدريبي وأهداف البرنامج وهيكلة لكي يحقق الغرض من البرنامج التدريبي، وكذلك تقييم مرحلة تطوير وإعداد البرنامج وأن المعرفة والتدريبات والأنشطة تنسجم مع أنماط التعلم وتحقق أهداف التدريب، وبعدها يتم تطبيق البرنامج التدريبي تكون هنا الحاجة قائمة لتقييم مخرجات التدريب والعائد منه، إذن التقييم مرحلة متواصلة مستمرة (توفيق، ٢٠١٥).

إن تقديم الاحتياجات هي الخطوة الأولى في أي نموذج للتدريب إذ يتم تقديم معلومات أساسية يتم بناء عليها الانتقال إلى المرحلة الثانية وهي تصميم برامج التدريب. هناك أنواع مختلفة من الدراسات وأساليب جمع البيانات بهدف إنجاز تقرير الاحتياجات الذي يتضمن تحديد الفجوات في الأداء، أولويات التدخل وخطة التدريب. قبل البدء بأي تدريب أو تدخلات أخرى لتحسين الأداء، من الضروري تحديد مشكلات الأداء القائم وتحليل أسباب هذه المشكلات، بالإضافة إلى إجراء دراسة لتحديد احتياجات التدريب الحقيقية ومعرفة الحاجة من التدريب (نادية، ٢٠١٢).

ويمثل تقييم برامج التدريب أحد الحالات الخاصة لبحوث تدريب الموارد البشرية، والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من النشاط التدريبي، وعليه فبرامج التدريب شأنها في ذلك شأن مجالات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، إذ يجب أن تخضع للتقييم. ورغم أهميتها، إلا أن القلة النادرة من المنظمات من يمارس عملية التقييم على أساس علمي ومنهجي (قريشي، ٢٠٠٥). إذ تعاني العديد من المؤسسات من مشكلة عدم القدرة على استخدام الطرق العلمية في التقييم ومن أشهرها نموذج كيركباترك (التلاني، ٢٠١١). ويقصد لفظ التقييم عموماً، إصدار الحكم على شيء ما أو تقدير قيمة معينة له أو

تقدير نواتج فعل ما، أما على مستوى تسيير الموارد البشرية فإن التقييم يركز على وجه الخصوص على تقدير الأداء أو الإمكانيات المتوفرة في المنظمة أو الكفاءات الموجودة (معجم اللغة العربية، 1985).

وقد عرف الباحثون تقييم التدريب من عدة أوجه، فقد عرفه الطعاني (٢٠٠٢) بأنه عملية إصدار قرار علمي بشأن عمليات التدريب في ضوء الأدلة التي كشفت عنها الممارسات الميدانية. وعرفه أبو النصر (٢٠٠٩) بأنه القيام بمجموعة من الإجراءات العلمية التي تهدف إلى تقدير ما يبذل من جهود لتحقيق أهداف معينة، في ضوء ما اتفق عليه من معايير وما وضع من تخطيط مسبق، والحكم على مدى فاعلية وكفاءة هذه الجهود وما يصلاها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء.

ويعرف عادل (٢٠٠٥) عملية التقييم بأنها "العملية التي يتم بواسطتها إصدار الحكم على عناصر معينة كمستوى أداء أو سلوك أو اتجاهات باستخدام معايير محددة، لتحديد مدى كفاءة هذه العناصر".

وقد عرف السكارنة (٢٠٠٩) تقييم التدريب بأنه عملية مستمرة يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة، بينما عرفها شاويش (٢٠٠٥) بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى الفهم الذي نجز التدريب في إحداثة فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث أن التقييم عملية مستمرة وشاملة، فيجب أن تتم قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرامج التدريبية، وهي تشمل تقويم الهدف التدريبي ومحتواه وزمانه ومكانه والأساليب والوسائل التدريبية التي استخدمت. لذلك لا بد من تقييم أداء المتدربين قبل وأثناء وبعد البرنامج التدريبي

لمعرفة المداخل البشرية والتقنية اللازمة لتحسين مستوى الأداء واحتياجات التدريب للموظفين. ومن

خلال التعريفات أعلاه توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

- من خلال التقييم يتم معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها (السكارنة، ٢٠٠٩).
 - يسهم تقييم التدريب في إصدار الحكم على عناصر معينة كمستوى أداء أو سلوك أو اتجاهات باستخدام معايير محددة (عادل، ٢٠٠٥).
 - يسهم تقييم التدريب في الحكم على مدى فاعلية وكفاءة الجهود المبذولة في التدريب وما يصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ من أجل تحسين الأداء (أبو النصر، ٢٠٠٩).
 - يساعد التقييم المدربين على التحقق من نجاح التدريب في تحقيق المؤسسة أهدافها المرسومة (شاويش، ٢٠٠٥).
- لذلك يرى الباحث أنه من المهم أن يكون لدى المدربين الدراية الكافية بمفهوم التقييم والأساليب المتبعة في تقييم البرامج التدريبية من أجل التحقق من الوصول إلى النتائج المطلوبة وتطوير الأداء بصورة شاملة في المؤسسة.

٢.٢.٢.٢ أهمية التقييم

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي من أهم مراحل العملية التدريبية وأكثرها صعوبة وتعقيدا. ويكتسب تقييم البرامج التدريبية أهمية بالغة وخاصة بالنسبة إلى مديري التدريب والقائمين على تنمية الموارد البشرية في المنظمات الحكومية وغير الحكومية. حيث أن التقييم لبرامج التدريب يؤدي إلى التأكد من إنجاز البرنامج التدريبي وفقا للخطة، وهذا يشمل تقييم تحديد الاحتياجات

التدريبية، تقييم تصميم البرنامج، تقييم كفاءة المدرب، تقييم تعلم المتدرب، تقييم وسائل التدريب وغير ذلك من عناصر البرنامج التدريبي (الصالح واللحيد، ٢٠٠٤).

ويكمن الحل في مشكلة تعقيد عملية التقييم من خلال تطبيق النظريات التي تم تجربتها بصورة واسعة وأثبتت نجاحها في كافة المؤسسات وفي دول مختلفة، والتي أثبت العديد من الباحثين إسهامها في تقليل درجة وصعوبة تقييم البرامج التدريبية، فعلى سبيل المثال يعتبر نموذج كيركباتريك من الطرق المهمة والأكثر انتشارا في تقييم التدريب وذلك لكونه يبسط الإجراءات المتبعة في تقييم التدريب، ويوفر نظام مباشر أو لغة للتواصل عن نتائج التدريب وأنواع المعلومات التي يمكن تقديمها لتقييم إلى أي مدى برنامج تدريبي مما يقلل من درجة التعقيد في تقييم النتائج التي تم التوصل إليها بعد انتهاء البرنامج التدريبي (Wang, 2003)، وهو سهل الاستخدام من الناحية التطبيقية (نادية، ٢٠١٢)، لذلك توفر النماذج المتطورة في تقييم التدريب كنموذج كيركباتريك والنماذج المشتقة منها الحل الأمثل لتبسيط عملية التقييم مما يساهم في التحقق من النتائج التي تم التوصل إليها (Shamim, 2013).

ويلعب التقييم دورا مهما في الحصول على نتائج جيدة من البرامج التدريبية، كذلك فإن التقييم يمكن الإدارة أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجريها للعاملين، وهل تظهر قدراتهم وتعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها ومقارنتهم المستويات الموضوعة، وتستطيع أن تقيم برامج التدريب التي تعطيها لموظفيها وما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل قدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤدونها. وكذلك تقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين، كما تستدل على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيهم وتوجيههم وخصوصا إذا تضمنت عملية التقييم تقييما متبادلا بين المشرفين ومرؤوسيهم فإن ذلك يلقي الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع عماله، وما إذا كانت هناك نواحي قوة أو قصور، أو ما إذا كان هناك نقص فقرات التدريب

بحيث لم يدفع العاملين لبذل الجهد المطلوب (بن عيشي، ٢٠٠٦). ويرى Phillips (2003) أن الأهمية الرئيسية للتقييم تكمن ما يلي:

- تغذية راجعية: تربط بين الحصيللة والأهداف بغرض التطوير وضمان الجودة.
 - الضغط والتحكم. إيجاد صلة بين التدريب وأنشطة المنظمة وخططها الاستراتيجية.
 - أغراض بحثية. لتحديد العلاقة بين التعليم والتدريب من جهة والعائد من التدريب على العمل من جهة أخرى وعلى إثر ذلك تحديد جدوى الاستمرار بحسب نتائج التقييم والعائد من التدريب ومقارنة النتائج بالتكاليف فيقرر استمرار تقديم الدورة أم إلغاؤها.
 - معرفة التداخل. حيث أن نتائج التقييم ستؤثر على السياق الذي تمت فيه. وترتكز عملية التقييم بالأساس على ما يلي (قرشي ٢٠٠٥):
 - أ. تحديد مستويات التقييم: وتمثل في معايير يمكن أن تقيم على أساسها فعالية البرامج.
 - ب. أساليب جمع البيانات: وهي مجموعة من الطرق للحصول على المعلومات اللازمة عن الأفراد المتدربين.
 - ج. مقاييس التقييم: فهي تنقسم إلى موضوعية تعكس مدى نجاعة التدريب من خلال أرقام ونسب، وإلى ذاتية تعتمد في تقييمها لفعالية العملية التدريبية على أساليب جمع البيانات.
- ويرى الباحث أن أهمية التقييم تكمن في تحديد كفاءة البرامج التدريبية وفعاليتها والتأكد من تحقيق الأهداف على نحو أكثر فاعلية ويؤدي إلى ادخارات مستقبلية كبيرة في الوقت والتكاليف كما يقوم التقييم بتحديد الاستراتيجيات الجديدة وصياغتها باستمرار، وتكمن الأهمية الأساسية لتقييم البرامج التدريبية بنظر الباحث في أنها تحدد محاسن البرامج التعليمية والتدريبية وقصورها حتى يمكن الاحتفاظ

بالمزايا الحسنة والتخلي قدر الامكان عن المزايا الغير حسنة في هذه البرامج. وفيما يلي ملخص فوائد تقييم التدريب من وجهة نظر الباحثين في هذا المجال كما مبين في الجدول رقم (١) أدناه.

الجدول ١: فوائد تقييم البرنامج التدريبي

الباحث	فوائد التقييم
الصالح (٢٠٠٤)، (2013) Shamim	يؤدي التقييم لبرامج التدريب إلى التأكد من إنجاز البرنامج التدريبي.
(Wang, 2003)	يقلل من درجة التعقيد في تقييم النتائج.
بن عيشي (٢٠٠٦)	التقييم يمكن الإدارة أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجريها للعاملين.
(2003) Phillips	تطوير الأداء وضمان الجودة.
التلواني (٢٠١١)	تحدد محاسن البرامج التعليمية والتدريبية وقصورها.
(KirkPatrick Donald, 2007)	يساعد أصحاب القرار في التحقق من مردود برامج التدريب الموضوعة على المؤسسة.
الديب (٢٠٠٩)	تقييم مخرجات مرحلة التصميم للبرنامج التدريبي وأهداف البرنامج وهيكله.

٣.٢.٢ أهداف التقييم

إن الهدف الأساس لتقويم فعالية التدريب هو التحقق من أن البرنامج التدريبي الذي تم تصميمه بناء على الحاجات التدريبية وتحليل المنظمة قد حقق غاياته المرجوة ضمن التكاليف المحددة للتدريب، وبلاستناد إلى قياس العائد التدريبي. ولتحقيق هذه الغاية لا يمكن الاكتفاء بتقييم المدرب وتقييم المتدربين للدورة، بل هي مجموعة متكاملة تتضمن تقويماً لكافة مراحل التدريب، من بدء الاحتياجات التدريبية، إلى ما بعد انتهاء فترة التدريب وقياس نتائجه. وللتوضيح أكثر يمكن اختصار العناوين التي يجب تقويمها بمحتوى التدريب، طريقة التدريب، مهارات التدريب، طول فترة التدريب، الأهداف، الإغفالات (الجوانب التي تم إغفالها)، تطبيق ما تم تعلمه، والكفاءة (القرضي، ٢٠٠٩). وأشار التلواني وآخرون (٢٠١١) إلى أن التقييم يهدف أساساً إلى الارتقاء بالتدريب وتطويره ومعالجة الثغرات التي قد تكشف

أثناء عملية التنفيذ والتغلب على ما يصادفه من عقبات ومشكلات. وبين أن عملية تقييم البرامج التدريبية تهدف إلى ما يلي:

١. معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج، من حيث إعداداته وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على أسبابها، للعمل على تجنبها وتلافيها مستقبلاً.
٢. تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب ونقل المادة التدريبية للمتدربين.
٣. إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.

٤. ٢. ٢. أساليب التقييم

تختلف أساليب تقييم البرامج التدريبية اعتماداً على نوع المؤسسة ونوع البرنامج التدريبي. وتوجد نماذج رئيسية للتقييم تستخدم في البرامج التدريبية. وتتشابه تلك النماذج في العديد من مراحلها ولكنها تختلف في نتائجها. وفيما يلي استعراض لأهم تلك النماذج.

١. نموذج كيركباتريك: ويتضمن أربع مستويات لتقييم البرامج التدريبية، وهي: (KirkPatrik ١٩٩٤)

(Donald,

أ. ردة الفعل (Reaction): ويتمثل بتقييم ردود فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي والمدربين.

ب. التعلم (Learning): يمثل التعلم مقياس اكتساب المعرفة العقلية والمهارية والمعلومات التي تم اكتسابها

من خلال التدريب.

ج. السلوك (Behavior): يشمل قياس السلوك التغييرات التي حصلت في سلوك المتدرب بعد التدريب.

د. النتائج (Results): هي الآثار الناتجة عن أداء المتدرب على العمل أو المحيط.

٢. نموذج هامبلين (Hamblin, 1974): يشابه نموذج هامبلين إلى حد كبير نموذج كيركباتريك بصورة

عامة ويشتمل على خمس مستويات:

● المستوى الأول والثاني والثالث هم كما في نموذج كيركباتريك، أي رد الفعل والتعلم والجانب السلوكي أو السلوك الوظيفي.

● مستوى الأداء: وهو تحديد مستوى استفادة المؤسسة أو المنظمة من البرنامج التدريبي الذي خضع له الموظف من خلال تحليل العائد بالنسبة إلى التكلفة.

● القيمة النهائية: وهي مدى تأثير التدريب في قدرة المؤسسة على إدار الربح أو تأثيره على استمرارها أو الأمن معاً.

٣. نموذج باركر (Parker, ١٩٧٣): ويعتبر نمودجا لتقييم التدريب لتحديد معلومات التقييم وقسمها إلى أربعة أنواع هي:

- أداء العمل: يقيس مدى تقدم المتدربين في العمل وتحديد مساهمة البرنامج في تطوير أدائهم. ويأتي التقييم في نوعية العمل وتوقيتته، والتغيرات الملحوظة في سلوك الموظف والتي تشير إلى تحسن أدائه.

- أداء المجموعة: قياس مدى تأثير البرنامج التدريبي على أداء المتدربين في منظمة ما. يحدد هذا النوع من التقييم تأثير البرنامج على مجموعة ما يعمل المشاركون من خلالها أو التأثير المحتمل للبرنامج على

المؤسسة ككل، وهذه منطقة يصعب تقييمها نظراً لتأثير عوامل عديدة أخرى غير التدريب على أداء

المجموعة وتتضمن أنواع بيانات التدريب: قياسات أداء المجموعة للإنتاجية الكلية مثل الإنتاج،

معدلات الأخطاء، التكاليف، التغيب عن العمل. وبالنسبة لهذا التقييم يفضل جمع بيانات ما قبل

وما بعد لمقارنة التطورات التي طرأت ومحاولة عزل تأثير المتغيرات الأخرى على قدر الإمكان.

- رضا المشاركين: وهو يحدد مدى رضا المشاركين عن البرنامج (محتوياته، طرق التدريب، وجهة نظرهم

تجاه ما تعلموه)، وتستخدم مقاييس ومعايير مثل استمارة استطلاع الرأي والتي توزع في نهاية

البرنامج التدريبي والمقابلات مع المتدربين.

- المعرفة المكتسبة: وتمثل تقييم الحقائق والمهارات المعرفية والتقنية التي تم استيعابها واكتسابها من قبل المشاركين. وفي هذا النوع من التقييم فإنه يفضل القيام بتقييم المستوى المعرفي للمتدربين قبل وبعد التدريب ومن أجل قياس دقيق للتطور في المعرفة لدى المتدربين. وأوضح باركر أنه من أجل تعلم مهارة محددة فإنه من المفيد جدا تطبيق أسلوب المحاكاة المهارية للمتدربين من أجل تحديد بدقة المعرفة التي اكتسبوها بعد التدريب.

٤. نموذج (وور، وبرد، وراكام) (Warr, Bird, and Racham): ويعتمد هؤلاء المؤلفون على تقسيم

النموذج إلى أربع فئات:

- تقويم الأحوال السائدة للسياق الذي يتم فيه النشاط التدريبي: مثل تحديد الاحتياجات التدريبية، ومعوقات الأداء المطلوب التغلب عليها، والتغلبات في الأداء الفعال.
- تقويم المدخلات: أي تقويم البرنامج التدريبي نفسه.
- تقويم ردود فعل المتدربين أثناء النشاط التدريبي وبعد.
- تقويم النتائج، وذلك بتحديد أهداف التدريب وإنشاء أدوات التقييم، ثم استخدام تلك الأدوات واستعراض النتائج.

٥. أسلوب شركة بيل The Bell System (١٩٦٩): قامت شركة AT & T بأسلوب جديد في تقييم

برامج التدريب من خلال تصنيف جديد للنتائج في مؤتمر عقده الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية

حول تقرير فوائد التدريب الإداري، وقدمت الشركة تقييم تدريب يعتمد على أربعة مستويات لتقييم

نتائج التدريب وتشمل ما يلي:

المستوى الأول: **محصلات ردود الأفعال**: وتمثل ردود فعل المشاركين في البرنامج تجاه التدريب، ورأيهم في محتويات البرنامج والتفاصيل المتعلقة به كالمواد الدراسية وطرق التدريس أو الأنشطة، ومدى قبولهم أو رفضهم للبرنامج التدريبي بصورة كاملة.

المستوى الثاني: **محصلات الإمكانيات**: وتمثل توقعات المتدربين يشمل ذلك ماذا يتوقع أن يعرفه المشاركون في العملية التدريبية أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجون بعد انتهاء البرنامج.

المستوى الثالث: **محصلات التطبيق**: ويقصد بها ما ينتجه المتدربون في البيئة الطبيعية الواقعية وكما تعلموا في البرنامج التدريبي ويتضمن الإجراءات والوظائف التي تدربوا عليها في التدريب.

المستوى الرابع: **محصلات القيمة**: وتعد هذه المرحلة الأكثر أهمية كونها توضح قيمة التدريب ومحصلة البرنامج التدريبي بالنسبة لمكالفه والمدة الزمنية التي أنجز فيها البرنامج، ويمكن الاستفادة من محصلة القيمة لمعرفة إلى أي مدى استفاد المتدربون من التدريب ومقارنتها بالوقت والجهد والموارد المستثمرة في البرنامج. ويرى الباحث أن المستوى الأول والثاني يمثل الأهداف الفورية للتدريب، أما المستوى الثالث والرابع فهما يمثلان نتائج التدريب على المدى البعيد.

٦. طريقة كيرو CIRO (١٩٧٠): في هذا الأسلوب يتم تقييم أثر التدريب من خلال أربعة مستويات

تم تطويرها من قبل الباحثين Warr, Bird Racham وهو أسلوب فريد لكونه يقوم بتصنيف عملية التقييم وقد تم تجربته لتقييم البرامج التدريبية في العديد من المؤسسات في أوروبا ومن ميزات الأساسية أن مجاله أكثر اتساعاً من أسلوب التقييم التقليدي المطبق في الأساليب الأخرى ويمكن تطبيقه على المؤسسات الكبيرة والصغيرة. ويشبه هذا الأسلوب الأساليب المعروفة والمتبعة في تقييم البرامج التدريبية، حيث يوجد أربعة مستويات رئيسية لتقييم التدريب وهي تشكل الحروف الأولى من مصطلح CIRO.

أولاً: مستوى تقييم السياق: (Context Evaluation) فهو يشمل على تقييم سياق جمع المعلومات

حول نقص الأداء، وتقييم تلك المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية وعلى أساس النتائج، وتحديد

الهدف على ثلاثة مستويات. حيث يتم في هذا المستوى استخدام المعلومات عن الوضع العملي "البيئة

المحيطة" لتقرير النواحي التدريبية المطلوبة، ويقرر التقييم ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب، وفي أثناء

هذه المرحلة يتم تقييم ثلاثة أنواع من الأهداف:

أ. الأهداف النهائية: وتمثل نواحي القصور والخلل في المؤسسة التي سيتغلب عليها أو يحد منها

البرنامج.

ب. الأهداف المتوسطة: وتمثل التغييرات في سلوك الموظفين أثناء العمل والذي يتم على أساسه تحقيق

الأهداف النهائية.

ج. الأهداف الفورية: وهي المعارف الجديدة والمهارات أو وجهات النظر التي ينبغي للعاملين أن

يكتسبونها لتغيير سلوكهم حسب المطلوب، للوصول إلى الأهداف المتوسطة.

وهذه المستويات ليست متكافئة متساوية من حيث الأهمية، فعلى سبيل المثال أن تقييم البيئة المحيطة

يتكون من تجميع المعلومات عن القصور في الأداء بينما يتم تقدير أهمية هذه المعلومات لتحديد متطلبات

تنمية الموارد البشرية حيث يتم تصنيف هذه الأهداف إلى ثلاثة مستويات على أساس هذه النتائج.

ثانياً: مستوى تقييم المدخلات (Input Evaluation): يتعلق هذا المستوى بكيفية التخطيط لعملية

التعلم، وإدارة، تصميم وتنفيذ عملية التعلم. وفيه يتم تحديد فعالية عملية من حيث التكلفة، وهل أن

التكلفة للتعلم مجدية أم لا؟ وكذلك تم اختيارها من المدخلات الرئيسية التي تتعلق بتحليل الموارد المتاحة

وتحديد وكيفية إنجاز تحقيق أهداف التدريب والاستفادة القصوى من عملية التعلم. كذلك يتضمن هذا

المستوى تحديد بعض العوامل مثل الميزانية ومتطلبات الأداء من الخيارات المتاحة.

ثالثاً: مستوى تقييم ردود الأفعال (Reaction Evaluation): يتم في هذا المستوى تقييم رد الفعل من

خلال الحصول على المعلومات المتعلقة بردود الفعل للمشاركين في التدريب وتحسين عملية تنمية الموارد

البشرية من خلال التدريب والسمة المميزة لهذا النوع من التقييم هو أنه يعتمد على المدخلات الموضوعية

للمشاركين التي يمكن أن تكون مفيدة عندما يتم جمعها واستخدامها بطريقة منهجية وموضوعية. كذلك

يعتمد هذا التقييم على تقارير المشاركين الذاتية وذلك لكونها مساعدة ومفيدة جداً إذا تم جمعها

بأسلوب منظم بما يخدم أهداف التدريب.

رابعاً: تقييم النتائج: (Outcome Evaluation) في هذا المستوى يتم الحصول على معلومات محددة

عن نتائج التدريب (المخرجات) واستخدام تلك المعلومات في برامج تنمية الموارد البشرية المستقبلية، وهذا

أهم جزء في عملية التقييم ويجب التركيز عليه من قبل القائمين على تنظيم وإدارة البرامج التدريبية. وهناك

أربع مراحل تشكل تقييم المخرجات: تحديد أهداف الاتجاه، اختيار أو تكوين بعض القياسات لهذه

الأهداف، عمل القياسات في الوقت المناسب وتقدير النتائج واستخدامها لتطوير البرامج التدريبية.

ومن خلال ما تقدم يتضح أن شعبية نموذج كيركباتريك ذو الأربعة مستويات سببها الرئيسي قدرته

على تبسيط العملية المعقدة في تقييم التدريب. وقد تم تجريبه في العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة

بنجاح. حيث وجدت المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير عام (٢٠٠٠) من خلال مسح قامت به على

مديري التنفيذ في المؤسسات الأمريكية أن ٦٧% من المؤسسات الأمريكية تستخدم نموذج كيركباتريك في

تقييم البرامج التدريبية (Shamim, 2013).

ويستنتج الباحث أن هذا النموذج يمثل دليلاً مباشراً حول أنواع الأسئلة التي يجب أن تطرح

والمعايير التي تعتبر مناسبة لتقييم التدريب، كما ويقلل النموذج من متطلبات التقييم. ولذلك يرى الباحث

أن أهم ما يميز نموذج كيركباتريك عن باقي طرق التقييم ما يلي:

١. يركز على عملية التقييم من خلال أربع فئات من بيانات النتائج بصور أساسية والتي يتم جمعها بشكل عام بعد التدريب.

٢. يلغي الحاجة لاتخاذ تدابير مسبقة قبل البدء في التدريب مما يزيد من تعقيد التدريب لكونه يركز على البيانات التي يتم جمعها من نتائج التدريب.

٣. يلغي الحاجة لإجراء مقاييس الأداء، فهي وفق هذه النظرية ليست ضرورية لتحديد فعالية البرنامج التدريبي.

٤. نموذج كيركباتريك يقلل بل درجة كبيرة من عدد من المتغيرات التي يحتاجها المديرين لقياس فعالية التدريب.

وبالإضافة إلى ذلك، أن النتائج حول فعالية التدريب تستند فقط على نتائج التدابير التي يتم اتخاذها،

والنموذج يلغي الحاجة إلى قياس أو حساب الشبكة معقدة من العوامل التي تحيط بعملية التدريب والتفاعل

مع عملية التدريب. ويعود السبب في نجاح هذا النموذج وكفاءته في تقييم البرامج التدريبية وانتشاره الواسع

إلى عدة عوامل. أدناه ملخص لأهم عوامل نجاح وكفاءة هذا النموذج عن غيره من نماذج التقييم الأخرى

وفق ما توصل إليه الباحثون.

الجدول ٢: مزايا وخصائص نموذج كيركباتريك لتقييم التدريب

الباحث	النتائج
التلاني (٢٠١١)	• يمثل إطار العمل الأكثر شهرة والأوسع من باقي نماذج التقييم. • جميع النماذج الأخرى هي في الواقع نماذج مطورة عن نموذج كيركباتريك المستخدمة اليوم في تقييم التدريب.
نادية (٢٠١٢)	• سهل الاستخدام من الناحية التطبيقية. • الأكثر انتشارا على مستوى أكبر المؤسسات الحكومية وغير الحكومية والمعاهد التعليمية وكبرى شركات القطاع الخاص في العالم.
جمال (٢٠٠٧)	• أكثر المداخل شيوعا وانتشارا في مجال تصنيف مجالات التقييم. • يمثل إطارا علميا يعتمد عليه كأساس لتحديد طبيعة المعلومات اللازم جمعها تمهيدا لعملية التقييم.
Bates (2004)	• الأسلوب الأكثر استخداما في تقييم التدريب في المؤسسات الحديثة. • يزيد من جودة نتائج التدريب. • المعلومات الخاصة بالمرحلة الأخيرة (النتائج) تصف ما تم تحقيقه من البرنامج بشكل عالي من الدقة. • تحقيق نتائج تطابق تماما عمل المؤسسة. • تبسيط تقييم البرامج التدريبية المعقدة.
Shelton and Alliger (1993)	• يحدد النموذج بدقة حاجات التدريب الأساسية. • فهم تقييم عملية التدريب وفق طريقة منهجية. • يوفر نظام مباشر أو لغة للتواصل عن نتائج التدريب وأنواع المعلومات التي يمكن تقديمها لتقييم إلى أي مدى برنامج تدريبي حققت برامج التدريب أهدافها. • القدرة على التحقق من أن برامج التدريب تخدم أهداف المؤسسة.
Newstrom (1995)	• فعال جدا في تقييم مستوى المعرفة للمتدربين بعد التدريب. • يركز بصورة مباشرة على بيانات النتائج وهو مهم في التحقق من نجاح البرنامج التدريبي.
Wang (2003)	• يزيد من مستوى الوعي بأهمية اكتساب المعرفة في التدريب. • يبسط الإجراءات المتبعة في تقييم التدريب.
Shamim (2013)	• الاختيار الأفضل لتقييم البرامج التدريبية في المؤسسات الكبيرة. • يركز على نتائج التدريب مما يساهم في مراجعة شاملة للعملية التدريبية.
Saurabh(2013)	• النموذج الأول الذي قدم المراحل الاربعة في تقييم برامج التدريب. • معظم نظريات التقييم اللاحقة اعتمدت على مراحل من نموذج كيركباتريك وتعتمد على مفهوم التقييم لهذه النظرية.

الباحث	النتائج
Dhliwayo (2014)	• فعال جدا وواسع الانتشار في تقييم البرامج التدريبية. • يتم اختبار كفاءة نقل المعرفة إلى المتدربين في المرحلة الثانية. • يقيس بدرجة عالية من الكفاءة لنتائج التدريب.
Saks and Burke (2012)	• دقيق بدرجة عالية في قياس فعالية التدريب. • يعتمد على المنهج العلمي في التقييم.
Nickol (2005)	• نموذج كيركباتريك موجود في معظم طرق التقييم الأخرى. • يعتمد على الأسلوب العلمي والتحليلي في تقييم نتائج التدريب

٥ . ٢ . ٢ . ٢ معايير تقييم البرامج التدريبية

يجب على القائمين والمشرفين على تقييم برامج التدريب أن يضعوا منهجا سليما لتقييم التدريب واعتماد مقاييس أو معايير علمية مرتبطة بأهداف التدريب من أجل الحصول على نتائج جيدة من البرامج التدريبية. لذلك يجب مراجعة الوسائل المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية والتأكد من مدى فعاليتها (المبيضين وجرادات، ٢٠٠٩).

إن التمعن في مجال القياس وتقويم برامج التدريب يلاحظ أنه ليست جميع البرامج التدريبية تحتاج إلى تقييم، حيث أنه توجد العديد من البرامج التدريبية الغير مركبة ومعقدة يسهل قياس مخرجاتها من قبل المراقب العام أو المشرف وتوقع نتائجها بسهولة دون الحاجة إلى تقييمها، ولكن معظم البرامج التدريبية في المؤسسات الكبرى تقيس التغيرات السلوكية للمتدربين لذلك المخرجات السلوكية المرتبطة بكفاءة الإدارة قد تكون غير واضحة أو قابلة للقياس بسهولة مما يستلزم استخدام أساليب التقييم المعروفة (السكرانة، 2009)، في هذا السياق يمكن تمييز نوعين من المقاييس:

١. المقاييس غير المرنة *non-flexible measures*: وتمثل المقاييس الأساسية الضرورية لتحسين أداء

العاملين، وهي البيانات والمعلومات المطلوبة من قبل المؤسسة، وتشمل المقاييس غير المرنة: الوقت والنتائج، والنوعية، والكلفة، وعائد الاستثمار.

وتشير البيانات غير المرنة بأنها أسهل قياساً وتحويلاً إلى أرقام، وأسهل نسبياً أن تحول إلى قيم مالية، وأنها تستند إلى الأهداف والمقاييس العامة لأداء المؤسسة، وبالتالي فهي ذات مصداقية لدى الإدارة، ويمكن أن تصنف البيانات غير المرنة في أربع مجموعات هي: زيادة المخرجات، وتحسين النوعية، وتقليل الوقت، وخفض الكلفة.

٢. المقاييس المرنة *flexible measures*. وتشمل مقاييس أساليب العمل والمهارات المتعلقة بفرق العمل

الإداري، كذلك المناخ التنظيمي ونظام الحوافز والثقافة التنظيمية، وتعتبر المقاييس المرنة صعبة القياس وليس من السهولة تحويلها إلى أرقام يمكن التنبؤ بها، لذلك فهي أقل مصداقية وفي الغالب تعتبر سلوكية التوجه.

ومن خلال ما تقدم يتضح أن البرامج التدريبية التي يتم تصميمها بدقة وبما يلائم طبيعة نشاط المؤسسة تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية في أغلب الحالات. وأكد معظم الباحثين أن التدريب هو أحد المحاور الاستراتيجية والأساسية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف العاملين في المنظمة، ويسهم في تخصيب عقول المتدربين وتوسيع آفاقهم ومداركهم ويعكس بصورة مباشرة على إنتاجية المؤسسة وتطوير الأداء التنظيمي فيها. وبين الباحثون أيضاً على أهمية تصميم وتطوير البرامج التدريبية، وأن التصميم الجيد للبرامج التدريبية مهم جداً في حل المشكلات الإدارية وزيادة الميزات التنافسية للمنظمات. ويتم من خلال تصميم البرامج التدريبية تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد هيكلية البرنامج التدريبي قبل الشروع في تنفيذه.

أما فيما يتعلق بتقييم البرامج التدريبية، فقد بين العديد من الباحثون أن أسلوب كيركباتريك هو الأسلوب الأكثر تطبيقاً وشيوعاً في تقييم البرامج التدريبية ويعتبر هذا النموذج معيار مهني واحترافي أساسي مقارنة مع الأساليب الأخرى المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية، كذلك يمتاز أسلوب كيركباتريك بشموليته وكفاءته وشيوع استخدامه في تقييم برامج التدريب المستخدمة في المؤسسات الحديثة. وقد بين الباحث أن نظريته (الأربع مستويات) أصبحت الآن النموذج المثالي والأكثر شعبية لتقييم التدريب والتعليم وخاصة في المؤسسات الإنتاجية ولهذا السبب يرى الباحث أن استخدام أسلوب كيركباتريك لتقييم البرامج التدريبية في الدراسة الحالية يؤدي إلى تحقيق نتائج الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة، وإيجاد الحلول المناسبة لمشكلة البحث.

٢.٣ العوامل المؤثرة في تقييم التدريب في المؤسسات الإنتاجية

يناقش هذا القسم نظرية كيركباتريك بشكل مفصل ويوضح أهم الأسس التي بنيت عليها هذه النظرية في تقييم البرامج التدريبية، ويوضح المبحث كذلك المعوقات التنظيمية على مستوى المؤسسة بشكل عام والمراكز الإنتاجية بصورة خاصة، ثم يطرئ لهذا القسم إلى النظام البيروقراطي في الإدارة وأثره على نتائج التدريب، وكذلك يناقش هذا المبحث أهمية الموارد المتاحة للمنظمة في نجاح تدريب العاملين وسير العملية التدريبية.

٢.٣.١ مستويات كيركباتريك في التدريب

يناقش هذا المطلب مستويات التقييم التي عرفها العالم في علم الإدارة والتدريب كيركباتريك ومناقشة أثر تلك المستويات على نتائج التدريب. ويعرف الباحث كل مستوى مع تبيان أهميته على عملية التقييم بصورة شاملة.

كتب العالم في علم الإدارة دونالد كيركباتريك مقالات عن تقييم برامج التدريب ونشرت في سنة ١٩٩٤ لترسيخ أفكاره الأصلية التي نشرها في السابق سنة ١٩٥٩ وذلك لزيادة الوعي بها، ثم أصبحت نظريته (الأربع مستويات) النموذج الأكثر استخداما وشعبية لتقييم التدريب والتعلم في كافة المؤسسات وبدون تحديد طبيعة عمل المؤسسة. ويعتبر هذا النموذج معيار مهني احترافي أساسي في جميع أنحاء مجتمعات إدارة الموارد البشرية والتدريب.

وقد قدم كيركباتريك كتابه بعنوان "تقييم برامج التدريب" في عام ١٩٩٤ وأصبحت نظريته النموذج الأوسع استخداما والأكثر شعبية لتقييم التدريب والتعلم والاختيار الأفضل لتقييم البرامج التدريبية في المؤسسات الصغيرة والكبيرة وذلك لكونه يركز على نتائج التدريب مما يساهم في مراجعة شاملة للعملية التدريبية (Shamim, 2013). ويعتبر نموذج المستويات الأربعة لكيركباتريك أحد معايير المهنة ضمن أوساط الموارد البشرية والتدريب مثل إطارا علميا يعتمد عليه كأساس لتحديد طبيعة المعلومات اللازم جمعها تمهيدا لعملية التقييم (جمال، ٢٠١١) حيث أن جميع النماذج الأخرى هي في الواقع نماذج مطورة عن نموذج كيركباتريك المستخدمة اليوم في تقييم التدريب (التبلي، ٢٠١١؛ Nickols, 2005). وقام كيركباتريك لاحقا بإعادة تعريف وتحديث المستويات الأربعة للتدريب في كتابه الصادر عام ١٩٩٨ بعنوان "تقييم برامج التدريب: المستويات الأربعة" حيث بدأ كيركباتريك بتقديم نموذج في التقييم الإجمالي للتدريب منذ عقود وبالرغم من التحولات التي طرأت على عملية تقديم المادة التدريبية خلال السنوات الماضية والتي حولتها من عملية يتم قيادتها من قبل المعلم أساسا إلى عملية تستخدم فيها الاستراتيجيات مختلفة مختلطة ويستخدم فيها التعلم عن بعد فإن المفاهيم والمبادئ الأساسية لتقييم التدريب لم تتغير عند كيركباتريك (كردي: ٢٠١١).

وقد قدم كيركباتريك النموذج الأولي بوصفه لتقييم التدريب في المنظمات الغير ربحية والربحية لأكثر

من ثلاثين عاما. وانتشر نموذج بصورة كبيرة وتم استخدامه مع معظم المؤسسات الكبيرة والصغيرة في

أوروبا والولايات المتحدة بسبب عدة عوامل وهي (Bates, 2004):

١- بين نموذج كيركباتريك الحاجة إلى المهنيين في التدريب والذين لديهم خبرة في مجال التدريب لفهم تقييم

التدريب بطريقة منهجية (Shelton & Alliger, 1993). وقد وفر هذا النموذج نظاما مباشرا أو لغة

للحديث عن نتائج التدريب وأنواع المعلومات التي يمكن تقديمها لتقييم البرنامج التدريبي ومعرفة إلى

أي مدى حققت برامج التدريب أهدافها المحددة مسبقا.

٢- أصر كيركباتريك أن المعلومات حول المستوى الرابع (النتائج) هي ربما الأكثر قيمة التي تصف العملية

التدريبية بالكامل. كما يركز كيركباتريك على أهمية المعلومات الواردة في نتائج التدريب لتقييم العملية

التدريبية بصورة شمولية ولتأكيد من عدم الحاجة إلى إعادة التدريب مرة ثانية.

٣- شعبية الطريقة المعتمدة على أربعة مستويات، وهي تزيد من قدرة المدرب على تبسيط العمليات المعقدة في

التدريب.

أما (Bates, 2004; Noe, 2010) فقد حددوا عدة مراحل متسلسلة لتقييم التدريب، وهذا سر نجاح نظرية

كيركباتريك، وقد لخصا بعدين أساسيين لنموذج كيركباتريك وهما: البرنامج التدريبي هو عملية منظمة

تنظيما جيدا وتسير بشكل سلس، وتعلم المتدربون والرضا عن البرنامج.

ويتضح من خلال رأي معظم الباحثين في هذا المجال أن نموذج كيركباتريك يعتبر طريقة عمل قياسية

واسعة التطبيق والقبول. وعند الحديث عن مستويات التقييم والمتابعة نجد أن الباحثين في هذا المجال قدموا

لنا العديد من النماذج التي تتضمن مستويات متعددة، ولكنها في الغالب مشتقة من نموذج كيركباتريك.

لمعالجة مستويات مختلفة من مخرجات التدريب قام كيركباتريك بتقديم نموذج لتقييم التدريب التي تتم من خلال مستويات متابعة، والتي تصبح أكثر وأكثر تعقيدا وغنية بالمعلومات لتقييم المشاركين من خلال قياس ردود الفعل على التدريب، وآثار التعلم، والتغيرات السلوكية والتنظيمية وأخيرا النتائج. وينبغي دائما أن يقاس ردود فعل المشاركين في البداية، بحيث يدرك المشاركون أن المدرب يهتم بردود أفعالهم وأيضا لقياس ردود الفعل والحصول على مقترحات للتحسين، وفيما يلي مراحل التقييم الأربعة لتقييم التدريب: (Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D., 2005).

أولا: رد فعل الفعل (Reaction)

ويعرف رد الفعل بفكرة المشاركين في البرنامج التدريبي، وانطباعهم ومواقفهم تجاهه وتشمل ردود الفعل تجاه المواد العلمية المقدمة في الحصص التدريبية ومواقف المتدربين تجاه المدربين، كذلك تشمل مكان دراسة مناهج التدريب والتسهيلات المقدمة في التدريب، والموارد المتاحة وهي من أساسيات مستلزمات التدريب وطريقة التدريب والتعلم، ويتم قياس ردود فعل المتدربين مباشرة بعد انتهاء البرنامج التدريبي، حيث يتم التعرف على آرائهم بخصوص البرنامج التدريبي ككل. ويعد رد فعل المشاركين عاملا هاما في استمرارية البرامج التدريبية ونجاحها حيث إن ردود الفعل السلبية سوف تؤثر على نتائج التدريب المتوقعة لذلك يستخدم المدرب نماذج استطلاع لقياس ردود الأفعال تساعد في معرفة ردود الأفعال من خلال تعليقات صادرة من مجموعة قليلة جدا من المشاركين سواء كانوا راضين عن البرنامج أو ساخطين عليه. يعد هذا المستوى من أسهل المستويات وأكثرها شيوعا حيث تشير الدراسات إلى أن ٩١% من المؤسسات والمعاهد التدريبية تستخدم هذا المستوى (Noe, ٢٠١٠). وفي هذا المستوى يتم إجراء مقابلات شخصية أو لقاءات أو توزيع استمارات على المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي (كردي، ٢٠١١). ويتم التركيز في هذا المستوى على نظرة المتدرب وانطباعه عن التدريب وموقفه من التدريب بصورة عامة،

كذلك كيف يشعر المتدرب نحو المدرب ومدى تقبل المتدرب للمواد المقدمة في البرنامج التدريبي

(Michael, 2008)

وفي ردة الفعل يحاول المدرب الإجابة على الأسئلة التالية (Steve, 1994)

- هل يتم تقييم رد فعل بصورة شمولية على جميع المتدربين؟
- هل المتدربون راضون عن عملية التدريب؟
- هل عملية التدريب مواتية للتعلم ومريحة إلى حد ينال رضا المتدربين؟
- هل كان المدربون المختصون ذوي مصداقية وكفاءة؟

وفي هذا المستوى يتم قياس رضا المشاركين في برنامج التدريب، ويشمل التقييم لرد الفعل تصميم دليل التقييم لقياس ردود الفعل، على سبيل المثال يسأل عن ردود الفعل للمشاركين بشكل فوري بعد انتهاء البرنامج أو الحصة التدريبية من خلال تشجيع تعليقات مكتوبة أو تطبيق استبيان للحصول على إجابات فورية على هذا المستوى، ويمثل هذا الروتين تقييم تطوير طريقة موحدة لقياس ردود فعل فورية وفقا لمعايير محددة. إن معظم الشركات تقوم بتقييم رد الفعل المقابلة للمستوى الأول لنموذج كيركباتريك.

ووفقا إلى (Ward et al., 2006) فإن ٧٤% من الشركات تقوم بممارسات التقييم، وفي السياق

نفسه توصل (Noe ٢٠١٠) إلى نسبة مماثلة ٩١% من أن الشركات تقوم بممارسات التقييم من خلال معلومات تم الحصول عليها من الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير. هذه الاستطلاعات هي مهمة،

لكنها محدودة لأنها لا تقيس تعلم المشاركين. أيضا وقياس رد فعلهم لتحسين أدائهم في العمل؛ أو

مساهمة البرامج التدريبية في تحسين الإنتاجية. ويوصي Phillips. J. and Phillips. P. (٢٠٠٩) بأن يتم

قياس ردود الفعل للمشاركين في البرنامج التدريبي بنسبة ١٠٠% وعدم إهمال قسم من المتدربين وذلك من

أجل دقة تقييم ردود الافعال على التدريب.

ثانيا: التعلم (Learning)

في ظل هذا المستوى يتم التعرف على كمية المعلومات التي اكتسبها المتدرب نتيجة التحاقه بالبرنامج التدريبي، وكذلك يتم التعرف على المعارف والمبادئ والأساليب والمهارات والاتجاهات التي اكتسبها المتدربون بعد التدريب، ويتم في ظل هذا المستوى اللجوء إلى الامتحانات والاختبارات التطبيقية والمقاييس العلمية. ويرتبط التعلم بقياس تعلم المبادئ الأساسية من خلال التدريب وكذلك الحقائق الجديدة المتعلقة بالعمل والأساليب والمهارات المقدمة بالبرنامج. وهناك قياسات مختلفة يمكن استخدامها لقياس التطور في أداء المتدرب ومستوى المعرفة التي اكتسبها المتدرب وتشتمل على منحنيات التعلم واختبارات الورقة والقلم ومهارات التدريب ومحاكاة طبيعة العمل.

ولا شك أن هذا المستوى أصعب من المستوى الأول وذلك لصعوبة تحديد دور وأثر التدريب في تغيير مهارات واتجاهات ومعارف المتدربين. ويمكن من خلال هذا المستوى التأكد من أن المتدرب قد اكتسب مهارات ومعرفة جديدة وخبرات تتعلق بطبيعة عمله في المؤسسة (Michael, 2008). كذلك يتم في هذا المستوى قياس المهارات العملية والفكرية من خلال زيادة مستوى التعلم على التفكير العقلاني في العمل (Weber, 1978a).

ويرى (Carla ٢٠١٤) أن تقييم الفرق الذي حصل في مستوى المعارف والمهارات والمبادئ والمواقف داخل بيئة العمل والتقنيات المهنية للمتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي مهم جدا لقياس مستوى التطور المعرفي للمتدربين. ويجب على المدرب تقييم المستوى المعرفي للمتدربين وذلك لتحديد الدرجة المعرفية والمهارية التي تم تطويرها من خلال قياس المبادئ والحقائق والتقنيات التي اكتسبها المتدرب. وتشمل إجراءات التقييم للمستوى الثاني من نموذج كيركباتريك ما يلي (Kirkpatrick D.L &

(Kirkpatrick J.D, 2006):

• قياس مستوى المعارف العلمية والمهنية بعد انتهاء التدريب.

• قياس المهارات في العمل بعد انتهاء التدريب.

• قياس المواقف للمتدرب قبل وبعد البرنامج التدريبي.

• تطبيق الاختبارات الكتابية لتقييم المعرفة المكتسبة.

• تطبيق اختبارات الأداء لقياس تطور المهارات بعد انتهاء التدريب (يمكن استخدام مجموعة مراقبة

للذين لم يثبتوا التدريب للمقارنة مع المجموعة التجريبية التي تم تدريبها قد تكون مفيدة).

وقد وجد (Noe, 2001) أن عددا قليلا من الشركات تشارك في القيام المستوى الثاني (التعلم)

نموذج كيركباتريك. وتراوح نسبة الممارسة للمستوى الثاني بين 33%- 54%. ويرى Noe أن

تطبيق المستوى الثاني بعد انتهاء التدريب لا يقل أهمية عن المستوى الأول وهو ضروري جدا

وذلك لكون قياس مستوى التعلم والمهارة والمواقف من العمل قد تتغير بصورة ملحوظة بعد

التدريب. ويرى (Phillips, J. and Phillips, P., 2001) أن نسبة قياس مستوى التعلم

للمتدربين يجب أن يتجاوز 60%. وفي المستوى الثاني (التعلم) يحاول المدرب الإجابة على

الأسئلة التالية (Steve, 1994)

• هل تمكن المتدربين زيادة معرفتهم المهنية والمهارة من خلال التدريب؟

• كيف يمكن قياس التعلم وتقييم التحسن في الجانب المعرفي والمهاري؟

وبينت دراسة (Ibrahim, 2008) على المعهد الوطني للإدارة العامة (INTAN) بماليزيا أن نتيجة

التحليل العاملي الاستكشافي اظهرت أن متغير التعلم يتكون من ثلاث عوامل (المعرفة، التطبيق

والاستخدام، الأهمية).

يتم هنا التعرف على أثر التدريب في تغيير وتعديل أنماط سلوك المتدربين، وهذا المستوى أصعب بكثير من المستويين الأول والثاني وذلك لأنه يحتاج إلى معرفة وقياس سلوك المتدربين قبل التدريب وبعد التدريب. ولا شك أن مثل هذه العملية ليست سهلة وذلك لعدم وجود معايير محددة تحكم السلوك (كردي، ٢٠١١). ويجب قياس التغير في السلوك لدى المتدربين في هذه المرحلة من خلال منح الوقت الكافي للمدرب أو المشرف على التدريب لقياس هذا التغير، وهنا يمكن قياس كيف تحسن سلوك المتدرب من خلال تطبيق ما تعلمه في التدريب في عمله (Michael, 2008).

ويقيم التغيرات في السلوك على رأس العمل وآثارها في أماكن العمل التي قدمها المتدربون بعد البرنامج التدريبي. وفيما يتعلق بالمستوى الثالث (السلوك)، إضافة إلى أن هذا المستوى هو الأكثر صعوبة في القياس وربما الأكثر تطلباً أيضاً. إذ أن عدم قياس السلوك سيكون سلباً جداً على نتائج التدريب، فإن ذلك يعني أن البرنامج قد فشل والسلوكيات للمتدربين لم تتغير. وتشمل إجراءات التقييم في المستوى الثالث تقييم سلوك المتدربين نحو التدريب والمؤسسة من خلال قياس مستوى المهارات الفنية أو الحركية التي تعكس اكتساب أو تعلم المهارات واستخدام المهارات في العمل، وينبغي إجراء التقييم قبل وبعد التدريب (قبل وبعد الاختبار) من أجل التعرف على التغير الذي حصل في سلوك المتدرب. ويضيف كيركباتريك (Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D., 2005) أن تقييم التغيرات في السلوك على العمل وآثارها في أماكن العمل التي يظهرها المتدربون بعد البرنامج التدريبي مهمة جداً ولا يجب تجاوزها. وفي السلوك يحاول المدرب الإجابة على الأسئلة التالية (Steve, 1994)

● ما أثر التدريب على سلوك المتدرب؟

● هل هناك موقف مختلف للمتدرب من المؤسسة؟

• هل انعكس تحسين المعرفة والمهارات بصورة إيجابية على السلوك؟

• هل يمكن قياس السلوك من خلال تحسن الأداء؟

ويرى (Noe ٢٠١٠) أن الوقت هو عامل مهم في تقييم السلوك. لذلك فإن فريق التقييم يجب أن

يوفر الوقت الكافي لكي يظهر التغير في السلوك لدى المتدرب بصورة واضحة ويتم قياسه. بالإضافة إلى

ذلك فإن المتدرب والمشرّف العام يجب سؤالهم لجمع المعلومات عن السلوك من خلال مراقبة سلوك

المتدرب قبل وبعد التدريب. وأوصى Noe بتكرار قياس السلوك لمجموعة مختارة قدر الإمكان، وقد وجد

أن نسبة الشركات التي تقوم بتقييم السلوك قليلة جدا تتراوح بين ١٤%-٢٣%.

وفي نفس السياق يضيف (Phillips. J. and Phillips. P., 2009) أن التغير في سلوك المشاركين

وثيق الصلة بنتائج التدريب، كما أنه يقيس الفروق الحقيقية في أعمال المتدربين والأداء في المنظمة، وقد

تكون هذه النتيجة في تقييم التدريب الأكثر إلحاحا ووضوحا لأقراخهم المتدربين والمشرّفين، ويؤكد أن هذه

النسبة يجب أن تتجاوز ٥٠% من المتدربين. ويرى (McLean & Moss, 2003) أنه في حال عدم

حدوث أي تغيير في السلوك، فمن المفيد أن يتم تحديده ما إذا كان هذا يرجع إلى عدم رضا المتدرب عن

المستوى الأول أو الفشل في تحقيق الأهداف التعليمية في المستوى الثاني أو ما إذا كان عدم تغيير في

السلوك يرجع إلى عوامل خارجة عن نطاق البرنامج (على سبيل المثال عدم الرغبة في التدريب، عدم توفر

الفرصة للتدريب الجيد، الدعم، المكافئة على تعديل السلوك).

إذ أن تقييم المستوى الأول والمستوى الثاني من مخرجات التدريب لا تبرر عدم حصول تغيير في

السلوك، ثم ينبغي النظر في أسباب أخرى أدت إلى عدم تغيير السلوك ومعالجتها ومنها ما يلي Carla,

(2014):

• الخصائص الفردية مثل القدرة والشخصية والدافع.

• تصميم التدريب وتسلسل محتوى التدريب.

• بيئة العمل (الدعم والفرصة لاستخدام المهارات المكتسبة).

رابعاً: نتائج التدريب (Results)

يهدف التقييم على هذا المستوى إلى معرفة أثر التدريب على أداء الموظفين وهم في مواقع العمل الحقيقية في المنظمات التي يعملون بها وبالتالي تحديد أثر التدريب في تلك المنظمات. والمشكلة الرئيسية هنا هي تحديد مدى التحسن والتطور الذي يمكن أن ينسب مباشرة للتدريب. رغم هذا، فإن بعض المؤسسات والمعاهد تعتمد إلى قياس هذا المستوى من خلال ملاحظة معدلات دوران العمل ومستويات الروح المعنوية للموظفين، ومدى التحسن في أداء وإنتاجية الموظفين، ومعدلات الغياب والتأخير والخطأ، وغيرها من المؤشرات (كردي، ٢٠١١). وبمعنى آخر فإن التقييم على هذا المستوى يشمل النتائج الملموسة للتدريب والتغييرات التي أحدثها المتدربون بالفعل لصالح الأجهزة التي يعملون بها والتي تنعكس آثارها على نتائج عملهم الفعلي ويعتبر من قبيلها مراقبة الأداء بعد انتهاء التدريب بوقت كاف ويشمل هذا المستوى أيضاً جمع البيانات قبل وبعد البرنامج والقيام بتحليل التطور الحادث، وفي هذا التقييم يجب صنع كل ما يوسع المدرب لعزل المتغيرات الأخرى التي قد تكون هي السبب في ذلك التطور والتحسين (الطلباني، ٢٠١١). وفي النتائج يحاول المدرب الإجابة على الأسئلة التالية (Steve, 1994)

• ما نتيجة التدريب من خلال تغيير سلوك المتدرب؟

• هل تم التحسن في الأداء.

• هل هناك موقف مختلف للمتدرب بعد التدريب.

• هل تحسنت المعرفة والمهارات للمتدربين؟

• هل تم زيادة كفاءة الأداء التنظيمي؟

• ما هو تأثير التدريب على الأهداف الرئيسية للمؤسسة؟

• كيف ساعد التدريب نحو تحقيق الأهداف التشغيلية للمؤسسة؟

وفي المستوى الرابع (نتائج التدريب) يتم قياس التغيرات في نتائج الأعمال من حيث الأداء في المستقبل والتحسينات التي قدمها المتدربون بعد البرنامج التدريبي. ويمكن في هذا المستوى قياس أبعاد عديدة من الأداء بحيث يمكن اعتبار العديد من العوامل المساهمة في الاختلافات في نتائج أداء الشركات بعد التدريب. ومن الأمثلة على تطوير النتائج بعد التدريب تحسن المهارات المهنية للعاملين وتطوير وتحسين جودة المنتج، وزيادة المبيعات، وخفض التكاليف أو منافع تعزيز. هذا النوع من التقييم يكون مهم للغاية أو مكلف للغاية (Carla, 2014). ويرى (Noe ٢٠١٠) أن تقييم نتائج التدريب يهدف إلى تحديد النتائج الحاسمة للبرنامج التدريبي والمتعلقة بالأهداف الموضوعية مسبقا. وقد وجد Noe أن ٨% من الشركات تقوم بتقييم البرامج التدريبية عند هذه المرحلة رغم أهميتها الكبيرة والعديد من الشركات لا تهتم كثيرا بالمستوى الرابع لنموذج كيركباتريك. بينما يرى (Michael ٢٠٠٨) أن المستوى الرابع يمثل أثر التدريب على المؤسسة وذلك من خلال قياس تطور الأداء التنظيمي بصورة شمولية في المؤسسة بعد انتهاء البرنامج التدريبي، وفي هذا المستوى يتم قياس أثر التدريب على عوائد المؤسسة والأداء التنظيمي، ويمثل هذا المستوى كذلك خلاصة العملية التدريبية بالكامل. ويرى Michael أن نموذج كيركباتريك يمر بعدة مراحل تزداد صعوبة في التقييم من المستوى الأول (الأسهل) إلى المستوى الرابع (الأصعب). وعند اختيار هذا النموذج في تقييم أي برنامج تدريبي يجب تحديد الأسئلة الواجب طرحها عند كل مستوى وفق الجدول التالي:

الجدول ٣: المستويات الاربعة لكيركباتريك

المستوى	القياس	السؤال
١- رد الفعل	انطباع المتدربين	ماذا يعتقد المتدرب عن هذا البرنامج؟
٢- التعلم	اكتساب المهارات	هل هناك زيادة في مستوى المعرفة والمهارة للمتدرب؟
٣- السلوك	تنفيذ العمل	هل تم استخدام المعرفة والمهارات المكتسبة في التدريب في موقع العمل؟
٤- النتائج	الأثر على المؤسسة	ما هو أثر التدريب على المؤسسة بصورة عامة؟

ويتضح أن القائمين على إدارة المؤسسة عليهم أن يطرحوا تساؤلات بديهية واضحة حول دور المسؤول المباشر للمتدرب في نجاح أو فشل العملية التدريبية ككل، ذلك أن مثل هذه التساؤلات ستكون الإجابة عليها من باب التوضيح والذي يحتاج أن نلفت الانتباه إليه فيما يتعلق بسؤالنا حول تقييم دور المدير المباشر للمتدرب في العملية التدريبية هو أن هذا الدور تتنازعه ثلاث مراحل هي:

أ. مرحلة ما قبل التدريب

ب. مرحلة أثناء التدريب

ج. مرحلة ما بعد التدريب

ويشير الباحث إلى أن عملية التخطيط لتقييم التدريب عليها أن تبدأ عند وضع الخطة التدريبية أي عند تحديد الأهداف بل حتى عند البدء في تحديد الاحتياجات فإن هذا الفهم يعني أنه يمكن التعامل مع تقييم التدريب ضمن ثلاث مراحل زمنية وهي:

أ. التقييم قبل التدريب:

- ما مدى موضوعية أهداف التدريب؟ وهل تمت صياغتها بطريقة صحيحة؟
- ما مدى كفاية ودقة وحداثة المعلومات المستخدمة في تصميم البرنامج التدريبي؟

• ماذا عن استخدام الأسس المناسبة لتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية؟

• ماذا عن سلامة تصميم مكونات البرنامج التدريبي (من حيث الشمول والتوازن، والتناسب والتدرج

في الصعوبة.. الخ)؟

• ما مدى سلامة ترشيح المدربين طبقاً لمعايير البرنامج موضوع التقييم؟

• ما مدى دقة اختيار المدربين المتخصصين، وما هي آليات ذلك؟

• ما مدى كفاءة التجهيزات والمعدات والمكان والخدمات الإدارية التي ستقدم في فترات الراحة.. وغير

ذلك؟

ب. التقييم أثناء التدريب:

• هل يتم التأكد من مدى استيعاب المشاركين لموضوعات البرنامج أثناء انعقاده؟

• هل يتم التأكد من المشاركة الفعلية والموضوعية للحضور؟

• هل يتم التأكد من التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج أثناء عرضها والالتزام بالمواد التدريبية

المدرجة في المذكرة التدريبية المصنوعة؟

• هل يتم التأكد من الاستخدام الأمثل للوقت والتوزيع الحقيقي لموضوعات البرنامج على الوقت

المتاح أثناء سير البرنامج؟

• هل يتم التأكد من تحقيق البرنامج لمضمون الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها قبل البدء

بالبرنامج؟

• هل يتم التأكد من مستوى التقدم في أداء ومهارة المشاركين أثناء البرنامج؟

• هل يتم التأكد من حل أية مشكلة قد تطرأ أثناء البرنامج؟

• هل يتم التأكد من مستوى الخدمات الإدارية المقدمة أثناء البرنامج؟ (وهل كانت وفقا لم تتم

الاعداد له مسبقا)؟

• ما مدى كفاءة استخدام الوسائل التدريبية المساعدة أثناء عقد البرنامج؟

• ماذا عن تغطية جميع الموضوعات التي من المقرر تغطيتها من قبل المدرب أثناء البرنامج؟

ج. التقييم بعد التدريب. بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي يقوم المدرب أو المشرف على التدريب

بالإجراءات التالية من أجل عمل تقييم شامل على المتدربين:

• توزيع استمارات على المشاركين في البرنامج وذلك لمعرفة مدى استفادتهم من البرنامج ومدى

تحقيق الأهداف.

• قياس أثر البرنامج التدريبي على معارف ومهارات واتجاهات المتدربين.

• عقد لقاء مفتوح في نهاية البرنامج التدريبي بحضور مدير التدريب والمشرف العلمي حيث يتم

الاستماع إلى آراء المتدربين بخصوص البرنامج التدريبي بشكل عام.

• التحقق من أثر التدريب على سلوك المتدربين من خلال طرح بعض الأسئلة الشفهية والمباشرة

للتعرف عن موقف المتدربين من المهام التي يقومون بها وعن تحسين مهاراتهم المهنية وموقفهم الحالي عن

المؤسسة وزملائهم في العمل.

ومن خلال ما تقدم يتضح أن عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيركباتريك

تكتسب أهمية كبيرة بسبب الجودة والدقة في مستويات هذا النموذج ودلت الدراسات على أن مراحل

ونطاق عملية التقييم وعلاقته بتحقيق جودة التدريب ينعكس على جودة الأداء في المنظمة ويحقق النتائج

المطلوبة من التدريب، ويتم في المستوى الأول (ردة الفعل) قياس ردود فعل المتدربين مباشرة بعد انتهاء

البرنامج التدريبي، والتعرف على آرائهم بخصوص البرنامج التدريبي وردود فعلهم نحو التدريب، وبخصوص

المادة التدريبية والمدرسين والوسائل والأساليب التدريبية، ويشمل التقييم لردة الفعل تصميم دليل التقييم لقياس ردود الفعل مكتوبة أو تطبيق استبيان للحصول على إجابات فورية على هذا المستوى، ويمثل هذا الروتين تقييم تطوير طريقة موحدة لقياس ردود فعل فورية وفق المعايير المحددة.

وفي المستوى الثاني (التعلم) ويتم فيه التعرف على كمية المعلومات التي اكتسبها المتدرب نتيجة التحاقه بالبرنامج التدريبي، وكذلك يتم التعرف على المعارف والمبادئ والأساليب والمهارات والاتجاهات التي اكتسبها المتدربون بعد التدريب. إن تطبيق المستوى الثاني بعد انتهاء التدريب لا يقل أهمية عن المستوى الأول وهو ضروري جدا وذلك لكون قياس مستوى التعلم والمهارة والمواقف من العمل قد تتغير بصورة ملحوظة بعد التدريب. أما المستوى الثالث (السلوك) فيتم فيه التعرف على أثر التدريب في تغيير وتعديل أنماط سلوك المتدربين، وهذا المستوى أصعب بكثير من المستويين الأول والثاني وذلك لأنه يحتاج إلى معرفة وقياس سلوك المتدربين قبل التدريب وبعد التدريب. وفي المستوى الرابع والأخير (النتائج) يهدف التقييم على هذا المستوى إلى معرفة أثر التدريب على أداء الموظفين وهم في مواقع العمل الحقيقية في المنظمات التي يعملون بها وبالتالي تحديد أثر التدريب في تلك المنظمات. ويهدف التقييم على هذا المستوى إلى معرفة أثر التدريب على أداء الموظفين وهم في مواقع العمل الحقيقية في المنظمات التي يعملون بها وبالتالي تحديد أثر التدريب في تلك المنظمات.

وقد أظهرت النتائج في هذا المبحث أن المستويات الأربعة للنموذج كبرياتك تزداد صعوبة كلما انتقلنا من مستوى إلى المستوى الذي يليه، لذلك تجد نسبة عالية من المؤسسات والشركات تقوم بتطبيق المستوى الأول (ردة الفعل) وتقل هذه النسبة تدريجيا عند الانتقال إلى المرحلة التي تليها حتى تصبح ضعيفة جدا في المرحلة الأخيرة (النتائج) رغم أهميتها الكبيرة (Kuchero, 2017). وتؤكد الدراسة هنا أن القائمين على إدارة المؤسسة يجب أن يقوموا بمسائلة المسؤول المباشر للتدريب في نجاح أو فشل العملية

التدريبية ككل. كذلك يشير الباحث هنا إلى أن جميع المستويات الأربعة لنموذج كيركباتريك مهمة ولا يجب إهمال أو تجاوز أي مستوى لكي يتم التقييم بصورة صحيحة وشاملة.

وقد أجريت العديد من الدراسات حول نظرية كيركباتريك في تقييم البرامج التدريبية وتم اختبار صدق هذه النظرية من قبل الباحثين في مجال التدريب. وقد هدف التلاني وآخرون (٢٠١١) إلى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين في الهيئات المحلية الكبرى الذين التحقوا ببرامج تدريبية، ويبلغ تعدادهم (٢٤٧) إداري، وصمم الباحثون استبانة اعتمادا على نموذج كيركباتريك، وقام الباحثون باستخدام المسح الشامل وتم استرداد ١٧٥ استبانة بنسبة ٧٠,٨٪. وأظهرت نتائج الدراسة أن عدم تقييم التدريب في الهيئات المحلية على مستويات ردة الفعل والتعلم إلى حد ما، وأنه لا يتم التقييم على مستويات السلوك، النتائج التنظيمية، أما بالنسبة لجالي "التعلم" و "النتائج التنظيمية" فقد أظهرت النتائج أن الهيئات المحلية لا تقوم بتقييم البرامج التدريبية على مستوى السلوك، وأنها لا تستخدم المقابلة، ولا تقييم النظام (المتدربين في نفس المستوى الإداري)، ولا تستخدم مجموعات العمل المركزة، ولا تستعين بمقيمين خارجيين، كوسائل لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى السلوك وهو ما انعكس بصورة مباشرة على نتائج التدريب. كذلك أن الهيئات المحلية لا تقوم بتقييم البرامج التدريبية على مستوى النتائج التنظيمية، وأن الهيئات المحلية تقوم بمقارنة مستوى الخدمات قبل وبعد العملية التدريبية عموما إلى حد ما، لكنها لا تقيم جودة هذه الخدمات.

بينما أشار قريشي (٢٠٠٥) إلى أن الهدف الأساسي من تدريب الموارد البشرية هو الوصول لتحقيق تغيير إيجابي في سلوك العاملين وإكسابهم للمرونة اللازمة بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل، إضافة إلى سعيها لتطوير مستويات أدائهم بما يسمح بارتفاع قدراتهم على المساهمة في تحقيق الأهداف

التنظيمية وكذلك أهدافهم الخاصة؛ ويحقق نشاط التدريب أهدافه إذا تم تصميمه والإعداد له بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من الأفراد والمنظمة، السهر على متابعة السير الحسن لأنشطته، هذا إضافة إلى القيام بتقييم نتائجه. وقد تمثل مجتمع البحث الذي سحبت منه العينة في الأفراد المستفيدين من برنامج التدريب وكذلك المشرفين عليهم؛ وبالتالي فإن عينة البحث تمثلت في عينتين جزئيتين هما عينة الأفراد المستفيدين من التدريب، وعينة المشرفين عليهم. وقد أظهرت النتائج وجود ردود فعل إيجابية للمتدربين وهذا يعني أن تأثير دورات التدريب كان إيجابيا على سلوكيات المستفيدين مع باقي الأفراد، حيث توطدت العلاقات وزاد ميل الأفراد إلى تفضيل العمل في إطار جماعي واعتماد أكثر بعضهم البعض.

وقد بينت الدراسة أهمية الاستفادة من المهارات المكتسبة أثناء أداء العمل بعد زيادة في القدرة على التعلم، في حين برزت حالة الرضا المتعلقة بمفهوم قدرة المتدربين على تولي مهام أخرى. ومن النقاط المهمة التي توصل لها الباحث عدم الرضا عن مدة التدريب؛ حيث أشارت مفردات عينة أعوان التنفيذ إلى أن المدة المحددة للتدريب قصيرة ولا تمكن من تغطية حجم الموضوعات المقترحة بشكل كلي وهذا ما من شأنه أن ينعكس على حجم الاستيعاب. وفي دراسة مشابهة أجريت في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة من قبل البكر (٢٠٠٦) هدفت الدراسة إلى تناول واقع تقييم البرامج التدريبية، وكذلك تحديد المشكلات التي من شأنها إعاقة عملية المتابعة والتقييم عن طريق تحقيق أغراضها، وأجريت هذه الدراسة على مجموعات تلقت دورات تدريبية وفق مقياس دونالد كيركباتريك ويشمل هذا النموذج (مستوى رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج). ومن أبرز النتائج التي دلت عليها الدراسة أن عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبية تكتسي بأهمية قصوى تتم من خلالها الرقابة على الجودة في مكونات النظام ودلت أيضا الدراسة على أن مراحل ونطاق عملية التقييم وعلاقته بتحقيق جودة التدريب ينعكس على جودة

الأداء في المنظمة، هذا وأشارت النتائج إلى أن الإطار التنظيمي للوحدة المركزية لا يعكس النشاط التدريبي، كما توصلت الدراسة إلى أن عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبية بنظام التدريب بوزارة الداخلية يكاد يكون دورها محدودا.

وقد حاول بعض الباحثون ونذكر منهم الرفاعي والأثري (٢٠٠٣) بمقارنة تقييم التدريب بين المفهوم النظري والتطبيق العملي ومن خلال تحديد وتوضيح نوعية الأنشطة التقليدية المستخدمة في المنظمات الكويتية وما هي التحديات التي تواجهها وكيف يمكن تطوير التدريب لتحقيق هذه الأهداف تم اختبار عينة البحث المكونة من ٥٧ مؤسسة حكومية كويتية وكان مجتمع البحث هم مديرو التدريب والتطوير الإداري البشري في المؤسسات. وقد توصل الباحثان إلى أن الغالبية في القطاعات العامة يقومون بعملية تقييم التدريب ولكن بصورة متقطعة وغير مستمرة وتبين أن الوسيلة الأكثر استخداما للتقييم هي الاستبانة أما النموذج المستخدم للتقييم فهو كيركباتريك، كما يوجد عدد قليل من عينة القطاع الحكومي يعتقدون بأهمية تقييم التدريب كنتائج لعملية التدريب.

وقد بينت دراستهما أن غالبية أفراد العينة يقومون بقياس مداخلات التدريب والتي تتضمن عدد الموظفين المستفيدين من البرنامج التدريبي، والمصروفات لشركات التدريب وتكاليف التدريب بشكل عام. وفي نفس السياق قام العبيان (٢٠١١) بتقييم المخرجات الأربعة لنظرية كيركباتريك من الناحية العملية ومقارنة النتائج العملية بالتوقعات النظرية، حيث هدفت دراسته إلى التعرف على دور التقييم الرباعي الأبعاد (أسلوب كيركباتريك) في العملية التدريبية في كلية الملك فهد الأمنية، وذلك من خلال التعرف على أهميته والتعرف على مدى تطبيق هذا التقييم، وكذلك التعرف على إسهاماته والكشف عن معوقات تطبيقه في العملية التدريبية في كلية الملك فهد الأمنية. وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها وجود موافقة عالية لدى مفردات عينة الدراسة على أهمية عملية تقييم برامج التدريب، وعلى مستويات التقييم

الرابعي، وعلى أهمية مشاركة المتدرب ورئيسه في عملية تقييم البرنامج، وهناك موافقة عالية على اعتماد التقييم المتبع حاليا بكلية الملك فهد على مشاركة المتدرب ورئيسه، والإدارة المختصة بالتدريب في عملية تقييم البرامج التدريبية واعتماده أيضا على قياس المستويات (ردة الفعل-السلوك-النتائج) وهناك موافقة متوسطة على اعتماد التقييم المتبع حاليا بالكلية على مستوى تعديل سلوك المتدرب. واتفقت عينة الدراسة على إسهامات التقييم الرابعي الأبعاد والتعرف على نواحي الضعف في العملية التدريبية، والتعرف على مقدار ما تم إنجازه منها وتحقيق التكامل بين أطراف العملية التدريبية.

وقد هدفت دراسة فطيس (٢٠٠٧) إلى التعرف على درجة فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل في شركة رأس لانوف في دبي وتحليل واقع هذه البرامج التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم، وكذلك التعرف على أساليب ومستويات تقييم البرامج التدريبية المتبعة لتحديد سلبياتها وإيجابياتها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في الشركة ويبلغ عددهم ٣٥٣٣ موظفا وموظفة، وقد تم اختيار عينة طبقية من هذا المجتمع واقتصرت على الذين التحقوا ببرامج تدريبية، واستخدم الباحث الاستبانة والتي احتوت على ٤٧ فقرة وتم إجراء مقابلات لتأكيد الاستقصاء، وكان عدد العينة ٢٢٨ موظف وموظفة من الشركة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية البرامج التدريبية ضمن درجة القبول في كل مجال من مجالات التدريب، كما وأظهرت النتائج أن هنالك ضعف شديد لدى الشركة في عملية تقييم البرامج التدريبية المنفذة مما يقلل من إمكانية التعرف على درجة الفائدة التي يجتهد المؤسسة من التدريب علاوة على ما سبق فقد أظهرت النتائج أيضا أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في عناصر البرامج التدريبية، كما لم تجد الدراسة أية فروق تذكر في تقييم فاعلية التدريب تعزى لمتغيرات (العمر - الوظيفة - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - عدد الدورات التدريبية التي اشترك بها المتدرب).

وقد أجريت العديد من البحوث في التحقق من مستوى تطبيق مستويات كيركباتريك الأربعة والفروقات التي حصلت في درجة تطبيقها. فقد هدف الباحث طاهر (٢٠١١) إلى قياس أثر الدورات التدريبية وفعاليتها، وقد استعرض الباحث بإيجاز مفهوم قياس العائد من الاستثمار في التدريب كأداة يمكن للعاملين في هذا المجال الاستفادة من تطبيقاتها لتقييم فعالية التدريب وفقا لأحد أهم النماذج المستخدمة عالميا، وتطبيق ذلك على قياس أثر الدورات التدريبية وفعاليتها في القطاع الصحي السوري. شارك في هذه الدراسة ٣٥٧ عاملا أجابوا عن استبانة مكونة من ٧٠ فقرة أعدها الباحث، موزعة على خمسة مستويات لقياس الأثر والفعالية وفقا لنموذج كيركباتريك. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى حصول المستوى الأول (مستوى ردود الفعل) على الاهتمام الرئيسي في ترتيب الأولويات لقياس فعالية البرامج التدريبية مقارنة بالمستويات الأخرى كالشعاع، والسلوك والنتائج وقياس العائد على الاستثمار. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بقياس العائد على الاستثمار في التدريب وبين فعالية الدورات التدريبية في المستشفيات الحكومية.

وقد حاول بعض الباحثون مذكر منهم البيالي (٢٠٠٠) التعرف على أبرز الصعوبات التي تحد من فاعلية تقييم التدريب بعد الانتهاء من العملية التدريبية، حيث قام الباحث بتصميم استبانة لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها أن أدوات تقييم التدريب في المعاهد الأمنية تقتصر على الاستبانة وأن هذه الاستبيانات تغطي فترة ما بعد التدريب فقط وأنه يوجد خلل في هذه الاستبيانات من ناحية التصميم وكذلك نقص قدرات العناصر المقيمة وكفاءتها وإن الاهتمام بالتقييم ليس بالدرجة المطلوبة من الإدارة العليا ومن الجهة المنفذة للتدريب والجهة المستفيدة من التدريب لكن يوجد اهتمام من الأفراد محل التقييم، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك صعوبات تحد من فاعلية التقييم منها إلحاق المتدربين بوظائف لا علاقة لها بالتدريب الذي حصلوا عليه وأن البيئة الإدارية لا تساعد على نقل المهارات المكتسبة إلى

الوظيفة وكذلك ارتفاع تكلفة تنفيذ التقييم ومحدودية الاستفادة من نتائج التقييم في إعادة تصميم البرامج التدريبية وتطويرها.

وقد تطرقت العديد من البحوث الأجنبية لتقييم البرامج التدريبية وفق نظرية كيركباتريك على كامل العملية التدريبية. ومن الدراسات المهمة نذكر دراسة (٢٠٠٢) Al - Athari & Zairi والتي استهدفت عملية تقييم التدريب والتعرف إلى أهم التحديات التي تواجهها المنظمات الكويتية. وتكونت عينة الدراسة من (٧٧) منظمة كويتية (٤٠ حكومية، ٣٧ خاصة)، وقد استخدم الباحثان المقابلة الشخصية والاستبيان في جمع المعلومات. وكان من أبرز ما توصلت إليه الدراسة أهمية قيام المنظمات الحكومية والخاصة بتقييم برامجها التدريبية فقط من حين إلى آخر، وليس بشكل دوري مستمر. حيث كان الاستبيان من أكثر أدوات التقييم استخداما من قبل المنظمات الحكومية والخاصة ويمثل النموذج الأكثر شيوعا واستخداما من قبل المنظمات في التقييم هو نموذج (دونالد كيركباتريك). وقد وجد الباحثان أن المستوى الأكثر شيوعا عند التقييم لكلا القطاعين الحكومي والخاص وفقا لنموذج (دونالد كيركباتريك) كان مستوى رد الفعل.

وفي دراسة أخرى قام بها Blanchard (٢٠٠٠) ومشابحة لدارمية العبيان (٢٠١١) والرفاعي والأثري (٢٠٠٣)، حيث هدفت هذه الدراسة أيضا إلى تقييم التدريب من الناحية النظرية والتطبيق في كندا حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق في ٢٠٢ منظمة في كندا والاختلاف بين ما اقترحه الأكاديميين وما هو قائم في الوضع الحالي وعددت النماذج العلمية لتقييم التدريب واستخدمت نموذج كيركباتريك بصفته النموذج الأكثر استخداما والنموذج الذي عليه إجماعا علميا. وباستخدام استبانة صممت لهذا الغرض وكانت النتائج أن ٩٠,٣ % من هذه المنظمات تقوم بتقييم تدريب العاملين غير الإداري فيها وأن تقييم التدريب الإداري يكون ٧١ % على مستوى ردة الفعل و ١٧,٢ % على

مستوى التعلم، و ٣٧,٢ % على مستوى السلوك، و ٣٥,٩ % عند مستوى النتائج التنظيمية، وأن تقييم التدريب غير الإداري يكون بنسبة ٦٨,٣ % عند مستوى ردة الفعل و ٣١,٠ % عند مستوى التعلم، و ٤٦,٩ % عند مستوى السلوك، و ٣٥,٩ % عند مستوى النتائج التنظيمية. ومن النتائج أن ١٩ % فقط من المنظمات الكندية تقوم بتقييم التدريب غير الإداري عند مستويات السلوك والنتائج التنظيمية معاً، وأن ٢٢ % من المنظمات الكندية تقوم بتقييم التدريب الإداري عند مستويات السلوك والنتائج التنظيمية معاً؛ وهذا يعني أن منظمة من كل ٥ منظمات كندية تقيم تدريبها كما أوصت المعايير الأكاديمية.

وفي سياق آخر حاول بعض الباحثين ونذكر منهم (٢٠٠٤) Salah تقييم فعالية التدريب على الآيزو ٩٠٠٠:٢٠٠٠ في شركات التصنيع والإنتاج في ماليزيا، حيث كانت المؤسسة مشابحة للمؤسسة الخاضعة للدراسة الحالية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على ردود فعل أعضاء فريق التدريب المسؤولين عن تنفيذ معايير الآيزو في شركاتهم، وتقييم البرامج التدريبية التي صممت لدعم تطبيق نظام الآيزو، تضمنت عينة الدراسة ٨٧ شخص من ٧٧ شركة ماليزية معتمدة بمختلف الأحجام باستخدام نموذج كيركباتريك، حيث قيمت الدراسة برامج التدريب وفهمها على نجاح أو فشل تنفيذ معايير الجودة العالمية في هذه الشركات. أظهرت النتائج وجود نسب مرتفعة من ردود الفعل الإيجابية لكل من التفاعل، المعرفة، ومستويات الاتجاهات. أما بالنسبة لمستويات المهارات لطاقم التنفيذ ظهرت أقل إيجابية، وهذا يشير إلى أن الاحتياجات التدريبية لمنفذي النظام، يجب أن تعطي الانشاء والعناية الكاملة حتى يكونوا على استعداد لتنفيذ عملية التطبيق بشكل فعال. وفي دراسة مشابحة قام بها Lien (٢٠٠٧) هدفت إلى معرفة طرق تقييم التدريب في سبع شركات تكنولوجيا تايبانية وكذلك المقارنة بين نموذج كيركباتريك ونموذج سوانسون (الرضى، التعلم، الأداء) وبين ممارسات تقييم التدريب في شركات التكنولوجيا التايوانية وذلك عن طريق مقابلات وكذلك الملاحظة، وتوصلت لنتائج أهمها أن تقييم التدريب في السبع شركات تركز على

المستوى الأول (الرضا) والمستوى الثاني (التعلم) وأن تقييم التدريب في السبع شركات يكون وفق نموذج كيركباتريك وأن تقييم العائد على الاستثمار من التدريب غير ممكن في السبع شركات وأنه يستخدم استبانة قبل التدريب لمعرفة فاعلية التدريب في السبع شركات كأول خطوات تقييم التدريب وأن استراتيجيات التقييم المختلفة من الصعب استخدامها مثل النتائج التنظيمية.

وفي دراسة أخرى قام بها (KucheroV (2017) هدفت إلى دراسة ملامح عملية تقييم التدريب في شركات التصنيع الروسية. واستنادا إلى ثلاثة افتراضات تتعلق بالفروق في مجموعة الموظفين المشاركين في التدريب، ومن ناحية مدة التدريب، وتكاليف البرنامج تدريبي، وحاول المؤلفون التعرف على خصوصيات التدريب من ناحية الأدوات المستخدمة في التقييم ومستويات التقييم في شركات التصنيع الروسية. واستخدمت الدراسة نموذج كيركباتريك بصفته النموذج الأكثر استخداما لتقييم التدريب. وباستخدام استبانة صممت لهذا الغرض تم توزيعها عن طريق الانترنت إلى ٢٤ شركة صناعية روسية . وكشفت النتائج أن المستطلعين رأوا أن تقييم التدريب مهم للغاية، ولكن مستوى رضاهم تجاه التقييم الحالي كان منخفضا. تم التعرف على أهم هدف تقييم التدريب على أنه رفع كفاءة عملية التدريب وكان نموذج تقييم التدريب الأكثر استخداما على نطاق واسع هو نموذج كيركباتريك، مع التركيز على مستوى ردة الفعل. وتم التأكيد على أن أدوات التقييم المستخدمة في المشاريع الصناعية الروسية تختلف بين فئات الموظفين وأن مستويات التدريب المختلفة تعتمد على مدة البرنامج التدريبي وتكلفته.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أهمية دور تقييم البرامج التدريبية على نتائج التدريب من خلال زيادة خبرات العاملين وتزويدهم بالمعرفة عالية المستوى وقياس ردود أفعالهم نحو البرامج التدريبية بعد التدريب مما يؤدي إلى تغيير سلوكهم بإيجابية تجاه مرؤوسيهـم والمؤسسة التي يعملون بها وعلاقتهـم المباشرة بنتائج التدريب بصورة عامة. وكان نموذج تقييم التدريب الأكثر استخداما على نطاق واسع هو نموذج كيركباتريك، مع التركيز على مستوى ردة الفعل. ولكن لم يتطرق الباحثون إلى نقطة أساسية وهي أثر المعوقات التنظيمية على العلاقة بين تقييم السلوك ونتائج التدريب وهو ما يعتبر فجوة علمية مهمة في مفهوم التدريب وهو ما سوف يتم مناقشته وتحليله بشكل مفصل في هذه الدراسة.

٢.٣.٢ المعوقات التنظيمية على مستوى المؤسسات الإنتاجية

يناقش هذا المطلب المعوقات التنظيمية وعواملها المتمثلة بالنظام البيروقراطي للإدارة والموارد المتاحة للتدريب. حيث بين الباحث أهمية إيجاد الحلول لتلك المعوقات قبل الشروع في التدريب لكونها تؤثر على نتائج التدريب. وسوف يتم مناقشة المعوقات التنظيمية كمفهوم بصورة عامة ثم مناقشة كل من النظام البيروقراطي والموارد المتاحة في قسمين منفصلين.

المعوقات التنظيمية

تواجه المنظمات والمؤسسات الإنتاجية على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها تحديا مشتركا يتمثل في حاجتها لتحسين مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع. ومن هنا تبرز أهمية المتغيرات والمعوقات التنظيمية التي تمثل مجموعة العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة وتؤثر

على مستوى أداء الأفراد وتمنع التطوير والتنمية المهنية. لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالمتغيرات التنظيمية وإزالة المعوقات التي تعيق التطوير التنظيمي لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات وفلسفة وسياسات المنظمة. (توفيق، ٢٠٠٢).

وتمثل المعوقات التنظيمية كافة المعوقات السائدة في إطار بيئة العمل والتي تعيق سير العمليات التنظيمية وعمل الأفراد داخل المؤسسة، وتشمل الأنظمة والقوانين والتعليمات والتي تؤثر على عمل المؤسسة والأداء التنظيمي فيها، وترتبط بعض العوامل بالمعوقات التنظيمية كنمط القيادة، الخوف، والأنظمة والإجراءات العمل، الاتصالات والمعلومات، المركزية، الإمكانيات المادية والبشرية، ضغوط العمل، انعدام روح العمل الجماعي، والعلاقات داخل العمل (سعود، ٢٠٠٦). وتمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة. وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل (يوسف، ٢٠١٠).

إن فهم المعوقات التنظيمية كدعم الإدارة والتدريب ذات الصلة والمناخ التنظيمي المناسب لنقل التدريب وتوافر الموارد المتاحة والتكنولوجيا لدعم نقل التدريب يعتبر أساسياً في منظمات اليوم وهو بالغ الأهمية لدراسة المعوقات المحيطة بنقل التدريب في بيئة العمل (Deodhar, 2017 ؛ Holton & Baldwin, 2000) وفي نفس السياق بحثت المعوقات التنظيمية في العديد من الدراسات التجريبية في التدريب التنظيمي العوامل المؤثرة في نتائج التدريب. مزيد من الدراسات الأخيرة قدمت أدلة على أن الدعم الإداري، يؤدي إلى نقل أكبر قدر من التدريب (Brinkerhoff & Montesino, 1995).

ويرى الشلاش (٢٠٠٧) أن المدير في موقع القيادة يجب أن يكون لديه قدرات وصفات ومهارات ومؤهلات خاصة للتغلب على المعوقات التنظيمية التي تكاد تكون موجودة في جميع المؤسسات مهما اختلف حجمها. وقد لا تتوافر لدى المدير العادي في الإدارة الوسطى مثل روح المبادرة والمرونة والتجديد والتحفيز والجرأة في اتخاذ القرارات والقدرة على إجراء التغييرات والتعديلات والتبديلات، وكذلك التطوير وتطبيق الأفكار الجديدة وهي قدرات ومهارات لا يمكن لها أن تنتج وتقدم أعمالاً مبدعة وسط العديد من المعوقات التنظيمية وفي مقدمتها التنظيم البيروقراطي والذي يعتمد على التسلسل الهرمي وطول الإجراءات والتي تقتضي مرور المقترحات في سراديب طويلة لأخذ الموافقات المطلوبة، والتي قد تتم بعد فوات الأول.

وتلعب المعوقات التنظيمية دوراً أساسياً في نجاح أو فشل العمل في أي منظمة وبصورة خاصة خطط التطوير في الأداء ومن ضمنها البرامج التدريبية، حيث حدد (٢٠٠٣) Fco et al. مجموعة من المعوقات التنظيمية التي تعيق العمل داخل المؤسسة وهي:

- عدم توفر الموارد الكافية وتشمل الأجهزة الحديثة وأنظمة الحاسوب.
- عدم توفر أنظمة المعلومات الذكية ومنها نظم المعلومات الإدارية.
- عدم توفر الكفاءات في الموارد البشرية.
- ضعف نظم الاتصال داخل المنظمة.
- عدم وجود مكونات تساعد في الاتصال التنظيمي.

كذلك يرى القاضي (٢٠١٢) أن الإدارة السيئة للعنصر البشري وعدم الرغبة في تطوير المهارات والأداء من قبل الإدارة العليا في المؤسسة تمثل أحد أهم المعوقات التنظيمية في المؤسسات الحديثة، حيث

ازدادت الحاجة في العصر الحديث إلى وجود إدارة تتسم بالانفتاح والمرونة تدير شؤون الموارد البشرية في المؤسسة. ويرى سعود (٢٠٠٦) أن المؤسسات اليوم بحاجة إلى هياكل تنظيمية وإجراءات ونظم إدارية مستقرة تتجاوز المعوقات التنظيمية ولكي تنمو وتزدهر فهي بحاجة أيضا إلى التجديد والإبداع من خلال التطوير المعرفي للعاملين وتطوير قدرات العاملين في العمل لتكون لديهم الجرأة والقدرة على اتخاذ المبادرات ضمن هياكل تنظيمية مرنة ومتجددة وليست خائفة للتطوير (ملائكة، ١٩٩٠). ويؤكد العساف والصرايرة (٢٠١١) أنه لا بد من إزالة المعوقات التنظيمية لتطوير العمل داخل المؤسسة، وقدم الباحثان نوعين أساسيين من المعوقات التنظيمية:

- **معوقات مالية:** وتشمل عدم توفر الموارد المالية الكافية لتطوير الأجهزة والوسائل التعليمية في المؤسسات
 - **معوقات إدارية:** وتشمل عدم توفر الكفاءات الإدارية واتباع الأسلوب المركزي في الإدارة.
- بينما حدد (٢٠١٢) Naim أهم المعوقات التنظيمية فيما يلي:
- نقص الخبرات البشرية لفهم أدوار جديدة في أسلوب قيادة الجودة.
 - عدم توفر الكوادر المؤهلة لتدريب العاملين.
 - نقص الموارد المالية المتاحة لتدريب العاملين.

وتوجد مجموعة من العوائق التنظيمية ذات العلاقة بالأنظمة وإجراءات العمل والتي تقف أمام تطوير

أداء الموظفين نتيجة لأسلوب الأنظمة والإجراءات المتبعة داخل التنظيم ومن أهمها ما يلي:

١. جمود اللوائح والأنظمة وتعارضها مع قدرات الشخص المبدع والتشدد الكبير في السير بموجبها (النمر،

١٩٩٠).

٢. هيمنة الناحية القانونية على كثير من التنظيمات بما يعني أنها أهم محدد لتقويم كفاءة الموظفين وانتظامهم بغض النظر عن قدراتهم وفعاليتهم الإبداعية فالقانون هنا يبرز كمسطرة للسلوك الأمر الذي يحول المناخ التنظيمي إلى روتين قاتل للإبداع ومحبط للشخصية المبدعة (عساف، ١٩٩٥).
٣. العمل في ظل أنظمة إدارية لا تتواءم مع متطلبات الإدارة الحديثة، بل وعدم العمل على تغيير هذه الأنظمة للمخاوف التي قد تعود على القائمين من جراء ذلك التغيير (النمر، ١٩٩٢).
٤. عدم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في العمل، فعدم قدرة القائمين على المنظمة على استيعاب المفاهيم العلمية يجعلها تبقى على الأساليب المألوفة لديها وتمسك بها، لذلك فإن الأفكار الإبداعية الجديدة تخرب وتختل لكي تظل هذه الأساليب التقليدية القائمة على الاجتهادات الشخصية والعجربة والخطأ (غبوش، ١٩٨٩).
٥. ادعاء بعض التنظيمات الإدارية أنها تمارس الإدارة بأسلوب اللامركزية وتنص على ذلك في الأنظمة واللوائح ولكن الممارسة الفعلية تثبت تركيز السلطة الإدارية بأيدي القيادات في كل مستوى إداري الأمر الذي يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإضعاف الكفاءات الإدارية واحتمال حدوث الصراع بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً عند عدم تحقيق النتائج المرجوة (حمزاوي، ١٩٨٥).
- ويرى الشقاوي (٢٠٠٢) إن وجود الأنظمة واللوائح من الأشياء الضرورية لسير العمل في أي منظمة من المنظمات، ولو لم يكن ذلك لأصبح هناك نوع من الفوضى في الأداء وانخفاض في مستوى الإنتاجية، لذلك لا بد من مراجعة الأنظمة واللوائح بين الحين والآخر ودراسة القديم منها، والذي قد لا يتلاءم كلياً أو جزئياً مع متطلبات العصر، ومحاولة إحلال أنظمة ولوائح أكثر قابلية للعمل مكانها لكي لا تقف حجر عثرة في طريق تحسين إنتاجية وأداء القطاع الحكومي. وبلا شك سوف يكون لذلك أثر مباشر أو غير مباشر على القطاع الخاص والعام.

بينما حدد القحطاني (٢٠٠٧) معوقات أخرى تشمل معوقات تنمية موارد بشرية ومن ضمنها برامج

التدريب والمعوقات التقنية والمعوقات الهيكلية، واقترح ضرورة التغلب على المعوقات التنظيمية التي تعيق

التطوير داخل المؤسسة من خلال تخصيص مبالغ مالية كافية لسد تكاليف برامج التطوير والتدريب مع

وضع أفضل الحلول المقترحة لتجاوز معوقات التطوير التنظيمي.

وفي نفس السياق يقترح العمري (٢٠٠٧) الاهتمام بالتطوير التنظيمي للتقليل من تأثير المعوقات

التنظيمية المترسخة في هيكلية المؤسسة، ويضيف أن تعميق مفاهيم التطوير التنظيمي ومن ضمنها البرامج

التدريبية الهادفة والممارسة بعناية وأهدافها سوف يؤدي إلى التطوير المستمر في الأداء المؤسسي، كذلك

يدعوا إلى دراسة عملية التطوير التنظيمي في مؤسسات الأعمال، وتشمل هذه المادة تحليلا لعمليات

التطوير من حيث المجالات والمراحل واليات التنفيذ وطرق المتابعة والتقييم لبرامج التطوير والمفاهيم

المصاحبة لذلك التطوير مثل القدرة والفعالية التنظيمية وثقافة المؤسسة.

ويجب التركيز على معوقات التفكير الإبداعي لأنها مهمة في تطوير الجانب المعرفي للأفراد داخل

المؤسسة، ويرى العمري أن تعاضد معوقات التفكير الإبداعي في التنظيمات الإدارية تأخذ شكلين

أساسيين: فهناك المعوقات التنظيمية المتعلقة بالوائح والتعليمات، وهناك المعوقات البشرية وهي ما يمثلها

العنصر البشري نتيجة للقصور في المهمات والتفكير والعلاقات. وكلما استطاعت المنظمة تحديد المعوقات

كانت هناك فرصة أكبر للإبداع والتفكير الإبداعي، ويمكن تحديد هذه المعوقات بما يلي: (العمري،

(2007

١. القيادة: أن النمط القيادي المتبع يشكل عقبة أمام التفكير الإبداعي، فالقيادة الاستبدادية لا تسمح

بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية نتيجة لعدم إعطاء الأفراد فرصة للمشاركة في صنع القرار أو لتبادل الآراء والمقترحات.

٢. الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية، حيث تشكل هذه الضغوطات حاجزا أمام الإبداع والتفكير الإبداعي إذ تحول دون عدم إعطاء أي فرصة لتقديم حلول أو آراء أو مقترحات جديدة.

٣. ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم توافر المناخ التنظيمي المناسب نتيجة لافتقاده العناصر التنظيمية الجيدة مثل عدم توافر أنظمة حوافز ذات تأثير على الأفراد، أو عدم توافر معايير عدالة بين الأفراد.

٤. عدم توافر الاستقرار الوظيفي يمنع الأفراد من التفكير والإبداع.

٥. عدم وضوح الأهداف التنظيمية، وما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع، يعتبر عائقا يمنع قيام الأفراد بممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية.

ويرى الباحث أن عملية التطوير التنظيمي على ثلاثة محاور وهي الإنسان (الفرد داخل المؤسسة) ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل لذلك فإن التطوير داخل المؤسسة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار تلك المحاور ولا بد أن يقوم القائمون على إدارة المؤسسة بالتعرف على هذه المحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغيرات وإحداث التغيير المطلوب وأول هذه المحاور بطبيعة الحال هو الإنسان واكتشاف فرص التطوير في هذا المحور ترتبط بالمحاور الأخرى فهي مرتبطة مع بعضها البعض. ويجب تحديد المعوقات التي تعترض التطوير داخل المؤسسة ومنها ما يلي:

● المعوقات البشرية.

● معوقات النظم والإجراءات التنظيمية الغير مرنة.

● معوقات تمويل البرامج التدريبية.

ويتفق مع الرأي أعلاه نور الدين وكحول (٢٠٠٨) حيث أنهما يقترحان أن يكون التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن، وأن يكون هدف الإدارة هو تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل وإزالة جميع المعوقات التي تعيق تطوير أدائهم، وتكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى مع التطور العلمي (نجاة، ٢٠٠٦).

ويذكر الشقاوي (٢٠٠٢) أن من أهم الأسباب التي تعيق تحسين الإنتاجية والأداء في المنظمات هي المعوقات التنظيمية، حيث أن وجود التنظيم الذي يحدد العلاقات والارتباطات بين جميع العاملين في المنظمة، ويحدد العلاقة بين المنظمة والمنظمات الأخرى، ويساعد على تجنب الازدواجية ووضوح السلطات وتفويض الصلاحيات وتقليل المستويات الإدارية الهرمية وتيسير الإجراءات بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والأداء بشكل عام.

وفي دراسة قام بها محيسي (١٩٨٠) عن الإنتاجية في القطاع الحكومي توصل إلى أن المعوقات التنظيمية تلخص في ضعف ممارسة وظيفة التخطيط بسبب انشغال القيادات الإدارية بأعمال تنفيذية. وضعف التنسيق بين الوحدات والإدارات على مستوى الجهاز الواحد وبين الأجهزة المختلفة على مستوى الدولة. والروتين الذي يحكم أعمال الحكومة وتعقيد الإجراءات الذي تعمل به الأجهزة الحكومية. وأن الرقابة في معظم الأجهزة الحكومية في المملكة تنحصر في المتابعة الشخصية وهذه بمفردها لا تشكل أسلوبا رقابيا فعالا. ويضيف أن هذه العناصر مجتمعة أسهمت في ضعف إنتاجية وأداء القطاع

الحكومي وزيادة تكاليف الأعمال التي تقوم بها الأجهزة الحكومية. ويلخص شلاي (٢٠٠٨) المعوقات التي تعيق التطوير للأداء من خلال التدريب فيما يلي:

١. المعوقات المالية: حيث أن قلة المخصصات المالية اللازمة لتشجيع تطوير أداء الموارد البشرية تؤدي

إلى ضعف التطوير ومتابعة التعليم، والتدريب، والتنمية الذاتية، التي تساهم في إدراك وفهم القيم التنظيمية الموجهة أخلاقيا. فالالتزام بالموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية لأية مؤسسة اقتصادية، لا يسمح للإدارة بأن تفكر في وضع برامج وأنشطة مستقبلية، لرفع مهارات الموارد البشرية في مواجهة أعباء العمل ومشكلاته.

٢. المعوقات الفنية: وتتمثل في غياب نظم وتقنيات الاتصال المتطورة، الذي يؤدي إلى ضعف تبادل

المعلومات عن القيم التنظيمية بين أقسام وإدارات المؤسسة الواحدة. بالإضافة إلى نقص أو تقادم

الإمكانات الفنية اللازمة لتحسين الأداء بواسطة القيم التنظيمية، نتيجة عدم الاهتمام بتزويد المؤسسة

بالتقنيات الحديثة التي تساعد على ترشيح اتخاذ القرار، كنظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة ونظم

اتخاذ القرار ونظم دعم القرار. كما يؤدي عدم توافر التدريب المناسب لتنمية مهارات ورفع قدرات

وصقل خبرات الموارد البشرية، إلى ضعف قدرة تلك الموارد البشرية على مواكبة التطور التقني والحضاري،

نتيجة صعوبة نقل واستخدام التقنية الحديثة وما يربط بها من قيم تنظيمية جديدة في العمل (البشري،

(١٩٩٨).

إن الأهداف التدريبية بهذا المستوى تتجاوز البرامج المخططة إلى برامج آنية تتعلق بواقع مشكلة

معينة تواجه العمل، ولذا فهي تعتمد جوهريا على واقع العمل لكشف معوقاته وتيسير سبل تطويره نحو

الأفضل. حيث أن الوعي بالسلبات الناجمة عن عدم وجود سياسات تدريبية في المؤسسات انعكست

بشكل معوقات تتحدى عمليات التطوير داخل المؤسسة وتعرقل خطط التنمية والتطوير للأداء لذلك

يجب معالجة جانب أساسي ومهم من وظيفة التخطيط للأنشطة التدريبية وهو كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وإزالة المعوقات التي تمنع تلبية تلك الاحتياجات باعتبارها مؤشرات أساسية لتحديد أهداف النشاط التدريبي وبالتالي رسم السياسات التدريبية الناجحة (طارق وآخرون، ٢٠٠٢).

وبينت دراسة (Pulichino (٢٠٠٧ و Hypes, (2016 أنه من العوامل الرئيسية التي تؤثر على قدرة المؤسسة على إجراء التقييم عند المستوى الثالث (السلوك) والرابع (نتائج التدريب) هي الموارد المتاحة مثل الوقت والموظفين، والدعم الإداري (التنظيمي) والخبرة في منهجية التقييم. من خلال ما تقدم يلخص الباحث أهم المعوقات التنظيمية التي حددها الباحثون في هذا المجال:

الجدول ٤: أهم المعوقات التنظيمية التي حددها الباحثون

اسم الباحث	نوع المعوقات التنظيمية
النمر (١٩٩٠)	جميع اللوائح والأنظمة وتعارضها مع قدرات الشخص المبدع والتشدد الكبير في السير بموجبها.
Naim (٢٠١٢)	• نقص الخبرات البشرية لفهم أدوار جديدة في أسلوب إدارة الجودة. • عدم توفر الكوادر المؤهلة لتدريب العاملين. • نقص الموارد المالية المتاحة لتدريب العاملين.
العساف والصرايرة (٢٠١١)	• معوقات مالية وتشمل عدم توفر الموارد المالية الكافية لتطوير الأجهزة والوسائل التعليمية في المؤسسات. • معوقات إدارية: وتشمل عدم توفر الكفاءات الإدارية واتباع الأسلوب المركزي في الإدارة.
Fco et al (٢٠٠٣)	• عدم توفر الموارد الكافية وتشمل الأجهزة الحديثة وأنظمة الحاسوب. • عدم توفر أنظمة المعلومات الذكية ومنها نظم المعلومات الإدارية.
زياد (٢٠١٢)	• الإدارة السيئة للعنصر البشري. • عدم الرغبة في تطوير المهارات والأداء من قبل الإدارة.
ملائكة (١٩٩٠)	• وجود هياكل تنظيمية غير مرنة ومتجددة. • إدارة خائقة للتطوير.
القحطاني (٢٠٠٧)	• عدم تنمية الموارد البشرية. • عدم توفر التقنيات. • الهيكلية التنظيمية الغير مرنة.

اسم الباحث	نوع المعوقات التنظيمية
العمرى (٢٠٠٧)	• عدم التشجيع على التفكير الإبداعي. • ضعف الإمكانيات المادية. • ضعف الإمكانيات البشرية. • عدم توافر أنظمة حوافز ذات تأثير على الأفراد.
نورالدين وكجول (٢٠٠٨)	• عدم وجود هيكل مرن في الإدارة. • ضعف الإمكانيات المادية.
شلالى (٢٠٠٨)	• المعوقات المادية. • المعوقات الفنية.

ويظهر الجدول أعلاه أن العديد من الدراسات السابقة ناقشت المعوقات التنظيمية بصورة عامة في المؤسسات ولكن جميع الدراسات السابقة على حد علم الباحث لم تتطرق إلى أثر المعوقات التنظيمية على خطط التطوير المستمر ونتائج التدريب وهو ما يعتبر فجوة نظرية في مفهوم التدريب والتقييم ولذلك سوف تحاول هذه الدراسة التحقق من أثر المعوقات التنظيمية على نتائج التدريب باستخدام نموذج كيركباتريك بهدف تطوير هذا النموذج في الوصول إلى البرامج التدريبية بمستوى عال والحصول على نتائج أفضل من خلال تقييم تلك البرامج بدراسة أوسع وأشمل للعوامل المؤثرة في سير العمليات التدريبية، والمعوقات التنظيمية التي سوف يتم دراستها تشمل نقص الموارد المتاحة لتسيير برامج التدريب والنظام البيروقراطي في الإدارة في المؤسسات الحكومية والإنتاجية بصورة خاصة.

أولاً: النظام البيروقراطي في الإدارة

يقصد بالبيروقراطية المركزية الإدارية أو ما يعرف بالإدارة البيروقراطية بتجميع كافة السلطات وحق

اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا، حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون

الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى (عقيلي، ١٩٩٧). وللبيروقراطية معنيان الأول هو المعنى الشائع للمصطلح والآخر هو المعنى الأكاديمي المستخدم في البحوث والدراسات العلمية. فالمعنى الشائع ربط البيروقراطية بمدر الموارد للمؤسسة وباللاعقلانية في إدارة شؤونها (Robinson, 2004). ومن خلال هذه الرؤية يمكن النظر إلى الأشخاص البيروقراطيين أنهم مجموعة من أصحاب العقول الضعيفة الذين قد يرفضون أي طلب لا ينسجم مع مصالحهم (Bovens & Zouridis, 2002). وتشيع هذه الرؤية في الثقافة الغربية ولكن بالنسبة للثقافة العربية أن البيروقراطية المقصود بها التعسف الإداري والمركزية المطلقة في السلطة داخل المؤسسة دون أي أسباب منطقية (عبد الله، ٢٠٠٩).

أما المعنى الأكاديمي للبيروقراطية فيعود إلى جذور هذا المفهوم في الثقافة الفرنسية حيث ظهر مصطلح البيروقراطية (bureaucracy) في القرن الثامن عشر ويعني الجزء الأول منه "المكتب" ويشير الجزء الثاني منه إلى "النظام" أي نظام المكتب (Turner, 2006). واشتهر العالم ماكس فيبر Max Weber في ميدان علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع السياسي بدراسته الهامة عن البيروقراطية والسلطة، فقد حلل طبيعة التنظيم البيروقراطي بوصفه أحد أشكال العظم الرسمي على أساس التدرج التصاعدي، سواء كان ذلك بالنسبة للمجال الحكومي أم في مجال الأعمال والنشاطات التي تتخلل المؤسسات العامة والخاصة، أم في بعض المؤسسات الاجتماعية، وقد جلد ماكس فيبر عددا من السمات التي تميز البيروقراطية الحديثة كنموذج مثالي وليس سلبي لممارسة السلطة. ومن أهم تلك السمات ما يلي (عبد الله، ٢٠٠٩):

- تخضع تقسيمات العمل في المؤسسات البيروقراطية الحديثة إلى نطاقات قانونية رسمية، مما يعني وجود نظام هرمي يخضع فيه الجميع إلى تحكم السلطة في رأس الهرم.
- ترتبط السلطة في المنظمات البيروقراطية بالمكتب ولا ترتبط بمن يشغل الوظيفة.

- يخضع الموظف لسلطة المنظمة فيما يتعلق بالجوانب الرسمية فقط.
- يحكم أداء الموظفين مجموعة من الأنظمة العامة التي يمكن تعلمها.
- يتم تعيين الموظفين ولا يتم انتخابهم كما يصرف لهم أجور مقابل الأداء الذي تناسب مع مكانتهم الوظيفية.

وتعرف البيروقراطية الإدارية وفقا لجحلان (١٩٩٧) بأنها إمساك الصلاحيات والسلطات في يد واحدة أو أيد محدودة وعدم التفويض للمستويات الأخرى لتشارك في عملية صنع القرارات، والبيروقراطية تعتمد بشكل أساسي على المركزية في كل الوظائف والمهام عكس تفويض الصلاحيات والذي يعني تفويض قدر كبير من الصلاحيات للمستويات الإدارية الأقل لكي تنطلق في أعمالها دون عوائق من الإدارة العليا.

إن القائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع خلق جو عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع والابتكار بين مرؤوسيه، هذا يعتبر الجانب السلوكي في علاقة القائد بمرؤوسيه وزملائه هو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات، هذا الدور يتطلب فهما عميقا للسلوك الإنساني، ويتضمن إدراكا للحقيقة القائلة بأن العاملين في المؤسسة عبارة عن آلات المطلوب منهم الإنتاج فقط حتى لو تم ذلك على حسابهم كما نادى الإدارة العلمية.

إن اعتماد الهيكل التنظيمي البيروقراطي والذي يعتمد على المركزية وعلى مبدأ التخصص ولا يترك حرية التفكير والبحث والاجتهاد (بوهزة، ٢٠٠٩). كما وأن الهيكل التنظيمي للمؤسسات العامة يقال عموما أنه بيروقراطي نسبيا (Boyne, 2002; Farnham & Horton, 1996). وفي نظرية التنظيم، يشير مصطلح البيروقراطية إلى أنه منظمة نموذجية مثالية تشدد على التسلسل الهرمي الرسمي، والقواعد، والتخصص، وانتحال الشخصية، والعمل الروتيني القائم على الجدارة (Morgan, 1996). وبصفة عامة،

فإن مصطلح البيروقراطية يستخدم في كثير من الأحيان للإشارة إلى الجوانب السلبية للمنظمات القائمة على القواعد والميكانيكيات مقارنة بالهيكل التنظيمي المثالي. وتعتمد درجة التنظيم البيروقراطي، من بين أمور أخرى، على درجة المركزية وإضفاء الطابع الرسمي (Mintzberg, 1979).

ويشير المركزية إلى درجة مشاركة الأعضاء في صنع القرار. وإضفاء الطابع الرسمي هو درجة تجسيد الأنشطة التنظيمية في الوثائق المكتوبة المتعلقة بالإجراءات والوصف الوظيفي واللوائح وأدلة السياسات. وترتبط المركزية بالاستقرار، في حين تتسم المنظمات الابتكارية والتنقيبية بميكل صنع القرار اللامركزية. وعلاوة على ذلك، فإن درجة عالية من إضفاء الطابع الرسمي ترتبط سلبا بالإبداع (Walker, 2008).

ويعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها ذات أثر كبير على مستوى الإبداع لديهم. فالنظرة الإنجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل واشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في الخدمة الإدارية وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات بين الإدارة والأفراد والعاملين يكون أساسها الاحترام والتقدير، كلها عوامل محفزة تدفع الفرد إلى بذل المزيد من العطاء والإبداع (السليم، ٢٠٠٣).

ولقد أثبتت البحوث التي أجريت على شكل العلاقة الفعالة بين الرئيس والمؤوسين أن أهم المستلزمات لتحقيق ذلك هو اقتناع وإيمان المؤوسين بأن رئيسهم قادر على تكوين علاقات طيبة معهم وعلى درجة من الفهم الكافي في تمكنه من التعامل معهم في جميع الحالات. وبذلك كانت هذه هي طبيعة العلاقة بين الرئيس والمؤوس فلا شك أن هذه العلاقة تساعد على تنمية قدرة الموظفين في المنظمة على التفكير الابتكاري والإبداعي (جحلان، ١٩٩٧). وتعمل المركزية على الحد من القدرة على الإبداع

للعاملين وذلك لكون مصدر القرارات الوحيد هو الإدارة العليا، وعلى العكس من ذلك فلو وجد تفويض سليم للصلاحيات يتيح للعاملين مجالاً للاجتهاد واقتراح الحلول بدلاً من الاعتماد على المدير أو القائد فإن ذلك يعتبر مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم، إذ يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم ويجعلهم يجتهدون في طرح الأفكار الجديدة المبتكرة التي من شأنها تحسين طرق العمل والارتقاء به (سعود، ٢٠٠٦). ويضيف سعود إن الأسلوب القيادي المتبع في إدارة المؤسسات سواء كان مركزياً أو لا مركزياً (تفويض للصلاحيات) له أثر واضح وفعال في تنمية أو عدم تنمية الابداع لدى العاملين، فالطريقة التي يمر بها صنع القرار، ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين، ودرجة المشاركة من جانب العاملين في صنع القرار، كلها عوامل تشجع أو تعيق من تنمية الروح الابداعية لدى العاملين.

فإن كان النمط المتبع هو المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات وعدم إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في وضع القرارات التي تخص أمورهم وأموالهم والمنظمة، فإن ذلك بلا شك سوف يحد ويعيق من قدراتهم على التفكير والابداع، وأما إذا كان النمط المتبع هو تفويض الصلاحيات بشكل سليم، فإن ذلك يزيد من الشعور بالثقة لدى العاملين ويساعدهم على تنمية تفكيرهم الإبداعي، الأمر الذي يساعد على تحقيق طموحاتهم ورغباتهم في الرقي والتقدم، كما يساعد على رفع الروح المعنوية لديهم والارتفاع بمستوى الكفاءة الإنتاجية لتحقيق أهداف المنظمة بالمستوى المطلوب فيه من الكفاءة والفعالية. ومن مقومات وشروط تفويض الصلاحيات الفعال (سعود، ٢٠٠٦):

١. أن يكون الشخص الذي تفوض إليه السلطة قادراً على ممارستها، وأن تتوفر فيه الدراية الفنية بالعمل الذي يوكل إليه.
٢. أن يكون المفوض إليه موضع ثقة المدير أو القائد، لأنه يتحمل المسؤولية عن القرارات التي سيتخذها المفوض إليه.

٣. توفر نظام فعال للاتصالات والمتابعة والرقابة، بحيث يمكن التأكد دوماً من حسن استخدام السلطة المفوضة.

٤. تدريب المرؤوس على استعمال السلطة قبل أن تفوض إليه نهائياً عن طريق تنمية القدرات القيادية عند المرؤوسين تدريجياً.

٥. يجب أن يكون التفويض في حدود تخصص المفوض إليه وتمشياً مع إمكانياته وخبراته ومعلوماته.

٦. تحديد واجبات المرؤوس وتفويض السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات وجعله مسؤولاً أمام المدير عن تحقيق هذه الواجبات.

٧. أن تساعد عملية التفويض على تحقيق أهداف المنظمة على أفضل وجه.

٨. توفير ظروف عمل خالية من الخوف ومن مصادر القلق وتثبيط الهمم، والعمل على إشاعة جو من الثقة والموضوعية في التعامل بين جميع أفراد المنظمة.

٩. تشجيع الاعتقاد بأهمية تفويض الصلاحيات لضمان بلوغ الأهداف بكفاءة وفعالية.

١٠. قيام المدير مفوض السلطة بمساعدة المفوض إليه لضمان صحة استخدامه للسلطة وعدم اتخاذه لقرارات لا تخدم أهداف المنظمة (العبيدي، ١٩٩٧).

وتقيل البيروقراطية الحديثة إلى تمهيش المكانة الاجتماعية فيما يتعلق بالتوظيف والتعيين وفقاً لمفهوم أطلق عليه ماكس فيبر "التأهيل التقني" وأن البيروقراطية تعتمد على مبدأ أن الموظف هو الأساس في التوظيف، وعلاقته الشخصية تلعب دوراً مهماً في التمتع بمراكز السلطة (الوقداني، ٢٠٠٩)، ويبين ماكس

فيبر أن البيروقراطية الحديثة ترتبط بالتدريب التكنولوجي لتحقيق مفهوم "التأهيل التقني" وهو أمر إيجابي برأي الباحث ولكن معظم المؤسسات في الدول العربية والنامية لا تعتمد على أسس البيروقراطية الحديثة

التي حددها ماكس فيبر ومن أهمها تطوير قدرات الموظف التقنية (Weber, 1978a). لذلك يلاحظ أن

المؤسسات البيروقراطية في الدول المتقدمة في أوروبا والولايات المتحدة تحتم بتطبيق المفهوم البيروقراطي الحديث، حيث يلاحظ أن إخلاص الموظف يتركز على النواحي الوظيفية غير الشخصية، ولا يجب أن يكون الموظف خادما لرئيسه. وأضاف ماكس فيبر أن "التدريب التقني العقلاني" "Rational Technical Training" وهو جوهر المؤسسات والمنظمات الحديثة من خلال بناء مجموعة مرتبطة من المعارف التي تتضمن الأساليب والحقائق والتأهيل التقني، وليس المقصود بالتدريب التقني العقلاني هنا التدريب المهني على إتقان حرفة معينة والعمل اليدوي ولكن المقصود به التدريب العقلي وزيادة المعرفة العقلية من خلال التدريب المعرفي على إتقان العمل الوظيفي مثلما هو شائع في المنظمات البيروقراطية في القطاعين العام والخاص، حيث يرتبط التدريب التقني العقلاني بالمعرفة ارتباطا مباشرا وفق مفهوم ماكس فيبر بسبب ارتكازه على قدرة الموظف على استخدام المعرفة العملية العقلية الجديدة التي اكتسبها بعد التدريب أي المهارات بطريقة فاعلة ومؤثرة (العقلاني، ٢٠٠٩)، حيث يربط ماكس فيبر الإدارة البيروقراطية الحديثة بالعقلانية بسبب نوعية المعرفة التي تركز عليها المنظمات المتقدمة وهي معرفة تقنية عملية تنمو نتيجة للممارسة والخبرة في مجال العمل الوظيفي. كما يساهم اعتماد الإدارة البيروقراطية الإيجابية على المعرفة التقنية في زيادة نفوذ المنظمات البيروقراطية في المجتمع ويتضح أثرها من خلال التدريب على زيادة المعرفة لدى العاملين في المؤسسة، حيث تشجع الإدارة البيروقراطية الإيجابية على التدريب وتحقيق نتائج معرفية جيدة من التدريب وزيادة المستوى المعرفي والمهارات العقلانية في العمل بعد التدريب.

وتعنى الإدارة البيروقراطية أساسا بالسيطرة من خلال المعرفة، وهي السمة التي جعلت منها تحديدا إدارة بيروقراطية عقلانية. تتكون هذه السمة من المعرفة التقنية technical knowledge التي تكفي في حد ذاتها لأن تكسب البيروقراطية الحديثة سلطة غير عادية. على الرغم أن تلك هي القاعدة العامة، إلا أن فيبر يرى أن متطلبات التدريب العملي empirical training لشغل بعض الوظائف قد برزت منذ أمد

بعيد حيث تمثل ذلك في البيروقراطية الصينية القديمة التي اعتمدت على اختيار الموظفين الرسميين من طبقة المتعلمين أي الفئة التي تمتلك مهارات القراءة والكتابة. ويرى ماكس فيبر أن المنظمات البيروقراطية الحديثة تتفوق على المنظمات التقليدية بسبب المعرفة التقنية (Weber, 1978a) ويبين خصائص البيروقراطية الحديثة وكيفية عمل الأجهزة الرسمية من خلال السمات التالية (Weber, 1978a):

- توزيع صلاحيات إفساد الأوامر بهدف القيام بالواجبات الرسمية، بشكل مستقر ومحدد بقواعد معينة يساعد المواطن التعرف على المواقف التي يمكن فيها استعمال السلطة أو الإجراءات القانونية.
- على الموظف المسؤول تهيئة الظروف التي تساعد على استمرارية القيام بالواجبات المحددة وبالحقوق المترتبة على القيام بهذه الواجبات، ويكلف لهذه المراكز الوظيفية الأفراد المؤهلون للاضطلاع بهذه المسؤوليات.
- تؤدي الإدارة الحديثة لأي مؤسسة مهامها على الوثائق والمستندات المكتوبة التي تتضمن التعليمات الواجب مراعاتها عند التنفيذ، وذلك من فصل مهام الموظف الرسمية عن أموره الشخصية والاجتماعية، إضافة إلى فصل الأصول المالية للمؤسسة التي يعمل فيها الموظف عن ذمته المالية الخاصة.
- تعتمد الإدارة - لاسيما بالنسبة لبعض المراكز الفنية - على أفراد لديهم خبرة وكفاءة في ممارسة أعمالهم، وأن يكونوا قد حصلوا على التدريب المناسب لشغل هذه المراكز الوظيفية.
- تدرج الوظائف يتم وفقا لتدرج المسؤوليات والسلطة بحيث يتشكل نسق منظم من العلاقات العليا والدنيا، ويكون الرئيس هو المشرف على أعمال المرؤوس الأدنى منه في السلطة والمسؤولية، وفي مثل هذا النظام يتمكن أولئك الذين يتعرضون لسلطة الموظف من رفع الشكوى أو استئناف القرارات لدى من هم أعلى منهم مركزا في التنظيم الوظيفي.

• من متطلبات الإدارة لأي مؤسسة وجود قواعد وتعليمات ثابتة نسبياً يسير بمقتضاها من يشكل مراكزها الوظيفية، وهذه القواعد والتعليمات يجب أن تفهم وتستوعب من قبل الموظفين العاملين في المؤسسة قبل أداء مهامهم الوظيفية، وتكون هذه القواعد والتعليمات عامة وغير متضمنة للنص بشكل واضح ومفصل لمشكلة أو قضية معينة.

ويرى الوجداني (٢٠٠٩) أن مفهوم ماكس فيبر في البيروقراطية الحديثة أن السلطة التقليدية أو ما يعرف بالبيروقراطية التقليدية تفقد المفهوم "التدريب التقني" الذي بينه ماكس فيبر كأحد متطلبات التوظيف الرئيسية ويلاحظ ندرة "التدريب التقني العقلاني" (المعرفي) كأحد الشروط والمتطلبات للديمقراطية التقليدية المعتمدة على السلطة المركزية المطلقة. ويقصد بالتدريب هنا إتقان العمل الوظيفي.

ويتضح مما تقدم أعلاه، أن تطبيق البيروقراطية الحديثة والإيجابية هو أمر جيد ويحسن بصورة كبيرة من نتائج التدريب ولا يعتن من المعوقات التنظيمية التي تعيق التدريب وتطوير الأداء للعاملين من خلال البرامج التدريبية المدروسة على العكس من الإدارة البيروقراطية السلبية المتبعة في معظم المؤسسات في الدول العربية التي تعيق التطوير الفكري والعقلاني للعاملين من خلال التدريب. بل بالعكس أن مفهوم البيروقراطية الحديثة وفق ما جاء به ماكس فيبر داعم لأي مجهود تدريبي يهدف إلى تحقيق "التدريب التقني العقلاني"، وذلك من خلال التركيز على رفع القدرة المعرفية والتقنية للمتدرب من خلال زيادة المعرفة مما يسهم في تحقيق نتائج التدريب المتوقعة، ويتم قياس مستوى التطور "التقني العقلاني" وفق مفهوم ماكس فيبر من خلال المستوى الثاني لأسلوب كيركباتريك وهو قياس مستوى التعلم ويقصد به هنا مستوى التعلم التقني زيادة المهارة الفكرية والعقلانية في العمل من خلال زيادة مستوى المعرفة التقنية لدى المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي. ويتفق الرأي أعلاه مع الصراية والقضاة (٢٠٠٩) حيث أظهرت نتائج دراستهما لمعرفة العلاقة بين القيم الاجتماعية والقيم البيروقراطية السائدة في الوحدات الإدارية في جامعة مؤتة،

وعلاقتها لتطوير الأداء الوظيفي في الجامعة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها. وقد بينت نتائج دراستهما أن تقديرات الباحثين على مقياس القيم البيروقراطية كانت مرتفعة، وبينت أن أداءهم الوظيفي كان مرتفعاً، وفي نفس السياق توصلت إيمان (٢٠٠٩) إلى أن الالتزام بالقواعد البيروقراطية الحديثة يؤدي إلى زيادة التحكم في العمل. وتبين أنه كلما زاد الالتزام بالقواعد البيروقراطية زاد التحكم في العمل، الأمر الذي يساهم في زيادة الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. وعلى هذا الأساس يؤكد راضي (٢٠١٠) على ضرورة اقتناع الإدارة العليا في الدوائر الحكومية بأهمية تطبيق البيروقراطية الحديثة وليس البيروقراطية بمفهومها التقليدي القائم على التحكم في كل شيء داخل المنظمة، ويؤكد راضي على تعزيز العمل باللامركزية لما لها من دور كبير في إيجاد قيادات إدارية جديدة، وزيادة فاعلية الهيكل التنظيمي، وإيجاد طرق جديدة وفعالة للاتصال، وخلق الإبداع والابتكار لدى العاملين، وسرعة اتخاذ القرارات الإدارية، وزيادة الإنتاجية.

كذلك بين راضي (٢٠١٠) أن تعزيز القيم البيروقراطية التقليدية لا يصب في مصلحة المؤسسة ويجب تعزيز قيم البيروقراطية الإيجابية لها من دور كبير في إيجاد قيادات إدارية جديدة، وزيادة فاعلية الهيكل التنظيمي، وإيجاد طرق جديدة وفعالة للاتصال، وخلق الإبداع والابتكار لدى العاملين، وسرعة اتخاذ القرارات الإدارية، وزيادة الإنتاجية. والأمر الآخر هو وضع الهيكل التنظيمي للمنشأة. بعض الهياكل التنظيمية تساعد على انتشار البيروقراطية داخل المنشأة بسبب تعدد المسؤوليات والمهام والوظائف ابتداء من المرؤوسين إلى الرؤساء إلى أعلى سلطة في المنظمة ولا ننسى تنفيذ الصلاحية. إذا يجب الأخذ بعين الاعتبار عند تصميم الهيكل التنظيمي أن يكون ملائماً لطبيعة ونشاط المنظمة وأن يراعى فيه إعطاء المزيد من السلطة والصلاحيات للمرؤوسين لأداء أعمالهم ووظائفهم بطريقة احترافية سريعة وسلسة تمنع وجود إجراءات طويلة ومعقدة تحد من إنتاجية الموظف في العمل (إيمان، ٢٠٠٩).

ويتفق مع الرأي أعلاه عبد الله (٢٠٠٦) الذي يشير إلى ما جاء في كتاب ماكس فيبر بخصوص

متطلبات التدريب العملي لشغل الوظائف حيث تمثل ذلك في البيروقراطية الصينية التي اعتمدت على

تدريب العاملين على القراءة والكتابة قبل تعيينهم في الوظائف الرسمية (Weber, 1978a). لكن التدريب

على الوظائف في النظم البيروقراطية الحديثة ظهر في العصر الحديث بصورة كبيرة بعد شيوع مفاهيم

ماكس فيبر في نهاية القرن التاسع عشر حيث لم يكن الاهتمام بالتدريب التقني والمعرفي شائعاً في النظم

البيروقراطية التقليدية وكان يقتصر على ضرورة تعلم القراءة والكتابة.

وفي السياق نفسه يؤكد طلال (٢٠١١) على أثر البيروقراطية السلبية والتقليدية على تطوير الأداء

التنظيمي من خلال التدريب واعتبر أحد معوقات الإبداع في الإدارة بصورة عامة وفي إدارة الموارد البشرية

بصورة خاصة هو هيكل الهيكل البيروقراطي التقليدي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب

ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب

الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم. إزالة كل مظاهر البيروقراطية في الإدارة وتشجيع العاملين على توليد

أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتهم وتحقيق البقاء والنمو من خلال التركيز على النواحي العملية

المؤدية لتحقيق أفضل مردود مالي وأفضل خدمة على حد سواء.

ويشير الباحث هنا إلى أن العديد من رؤساء التنفيذيين الجدد يقومون بنقل قيم البيروقراطية

السلبية والتقليدية إلى مكان عملهم الجديد، حيث أول ما يقومون به هو المحاولة والمصارعة إلى تسهيل

مرور الأنظمة والإجراءات الداخلية دونما النظر إلى مسألة أهم وهي إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما

يتلاءم مع خططهم المستقبلية والتي ومن المؤكد أنها ستساهم في علاج المشكلة من أساسها أو التقليل

منها قدر الإمكان. حيث تتفوق البيروقراطية الحديثة المعتمدة على التدريب على الإدارات الدينية

والجمعيات الفخرية والروابط المهنية (Weber, 1978b). ومن خلال ما تقدم أعلاه يرى الباحث أن أثر

البيروقراطية السلبية والتقليدية على تطوير الأداء التنظيمي من خلال التدريب عامل مهم يؤخذ به في المؤسسات الحديثة ويعتبر أحد معوقات الإبداع في الإدارة بصورة عامة وفي إدارة الموارد البشرية بصورة خاصة هو ثبوت الهيكل البيروقراطي التقليدي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات. ومن خلال ما تقدم يتضح أن معظم الباحثين يرون أن البيروقراطية هي مفهوم يستخدم في علم الاجتماع والإدارة والعلوم السياسية يشير إلى تطبيق القوانين بالقوة في المجتمعات المنظمة. وتعتمد هذه الأنظمة على الإجراءات الموحدة وتوزيع المسؤوليات بطريقة هرمية والعلاقات الشخصية، والنظرية البيروقراطية في الإدارة هي إحدى النظريات الإدارية الكلاسيكية، ويعد الألماني ماكس فيبر رائدا لها. وقد عرف فيبر الإدارة البيروقراطية بأنها: مجموعة من الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمؤسسة إلى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف.

وتظهر الأدبيات في علم الإدارة العديد من الدراسات التي بحثت في النظام البيروقراطي. وتوجد العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي ناقشت أثر البيروقراطية الإدارية على التدريب ومنها دراسة العزاوي (٢٠١١) الذي بحث أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور النظام الإداري المرن الغير بيروقراطي الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود واتباع الإدارة الهرمية، والمتاح التنظيمي الذي تموده الثقة بين العاملين والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، كذلك هدفت الدراسة في تحديد أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الأردنية، وبيان مستوى أهمية تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الأردنية. وقد وجدت الدراسة أن من أهم معوقات الإبداع في الإدارة بصورة عامة هي عدم تطوير أداء العاملين من خلال البرامج التدريبية ويعود

السبب في ذلك إلى ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية، وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم وعدم الرغبة في التطوير المستمر من خلال البرامج التدريبية.

وفي دراسة مشابهة أجراها Jenny et al. (٢٠٠٩) للتحقق من أثر البيروقراطية في إدارة موظفي القطاع العام، حيث هدف الباحثون لتحديد البواعث الموجبة والسالبة للبيروقراطية وعلاقة البعد التنظيمي على الأسلوب البيروقراطي في إدارة الأفراد. وتوصلت الدراسة إلى أن الأسلوب البيروقراطي يؤثر بصورة سلبية على أداء الأفراد في مؤسسات القطاع ويمنع تطوير مهاراتهم من خلال البرامج التدريبية، وأن بعض الممارسات البيروقراطية الإيجابية مهمة لضمان الالتزام الوظيفي.

كما بحث الصرايرة والقضاة (٢٠٠٩) في القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في المؤسسات الجامعية، وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، حيث هدفت دراسة الصرايرة والقضاة للتعرف على علاقة القيم البيروقراطية بتطوير الأداء الوظيفي من خلال البرامج التدريبية من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها. وقد توصلت الدراسة إلى أن تقديرات الباحثين على مقياس القيم البيروقراطية كانت مرتفعة، وبينت الدراسة أن أداءهم الوظيفي كان مرتفعاً، وكانت الفروق في القيم البيروقراطية دالة إحصائياً، وتعزى لصالح مساعد المدير الذي تكون مدة خدمته (أكثر من ١٦ سنة)، وفي الأداء الوظيفي تعزى لمدير الدائرة الذي تكون مدة خدمته (أقل من ١٠ سنوات) وأن العلاقة بين القيم البيروقراطية والأداء الوظيفي دالة إحصائياً. وقد حاول بعض الباحثين مواجهة النظام البيروقراطي السلبي في الإدارة من خلال الإصلاح الإداري، حيث هدفت دراسة عبد الغفار (٢٠٠٩) للتحقق من مستوى النزاهة والشفافية واللامركزية في النظام الإداري ومدى سيطرة البيروقراطية السلبية على التطوير المستمر في المؤسسة وأثرها على تطوير عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر.

وتوصلت الدراسة إلى أن البيروقراطية وتأثيراتها السلبية مباشرة على عمل الشركات الصغيرة والمتوسطة وعدم تبني سياسات الإصلاح الإداري لمواجهة البيروقراطية والحد من تأثيراتها السلبية على العاملين أدى إلى تدهل الجهاز الإداري في تلك الشركات، وقد وجدت الدراسة أيضا عدم تبني تلك الشركات برامج تدريبية وفي بعض الحالات فإنها محدودة جدا ونتائجها غير مجدية لتلك الشركات بسبب السلطة المركزية القوية للإدارة والبيروقراطية السلبية في الجهاز الإداري.

وأكدت الدراسة أن تحسين أحوال العاملين وخاصة ما يتصل برفع مستوى الأجور والقضاء على مشكلات التقييم والاهتمام بالتدريب سوف ينعكس بصورة مباشرة على الأداء التنظيمي ويحقق أهداف الشركات الصغيرة والمتوسطة. لذلك أوصى الباحث برفع القيود للسلطة المركزية والبيروقراطية الإدارية على تطوير مهارات العاملين من خلال البرامج التدريبية وأن تتولى إدارات الشركات الصغيرة والمتوسطة تطوير وتنمية مهارات العاملين من خلال البرامج التدريبية المثمرة، واكتشاف المهارات القيادية وتنميتها، وتطوير خبرات العاملين الذين تتطلب مهام وظائفهم التعامل المباشر مع المواطنين مع ضرورة تشكيل وحدات تدريب الموارد البشرية والاهتمام بتحقيق نتائج إيجابية من التدريب.

وقد وجد بعض الباحثين ونذكر منهم نوال (٢٠١٠) أن المؤسسات الحديثة التي تطمح لتطوير مهارات العاملين والأداء بصورة شاملة عليها تغيير الرؤية والأفكار التقليدية البالية البعيدة عن الفكر البيروقراطي في الإدارة والتي جعلت من الإدارة إحياء لكل معاني الجهود والروتين والبيروقراطية. وأكدت الباحثة أهمية الاعتماد على ديمقراطية الإدارة كمدخل لتطوير الأداء التنظيمي من خلال تنمية الموارد البشرية المعتمدة على برامج التدريب والتنمية المستمرة، بدل من التسلط في الأفكار والآراء والجمود ومن ثمة القضاء على التخلف الإداري الذي يمنع تطوير مهارات من خلال برامج تدريبية محكمة. وقد وجدت

الدراسة تفشي البيروقراطية في الإدارة وعلى شكلها الجامد، والذي لا يتفق مع متطلبات الإدارة الحديثة التي تسعى إلى تحقيق نتائج مثمرة من برامج التدريب والتنمية.

ولذا تواجه غالبية الدول النامية هذه العقبات التي تقف في طريق التنمية الإدارية. كذلك وجدت الباحثة الميل للمركزية الإدارية الصارمة (البيروقراطية السلبية) غير المبررة، وحصر سلطة اتخاذ القرار بالإدارة المركزية بصورة مطلقة، واستحواد الإدارة العليا على حق اتخاذ القرار المتخذ، دون الحلقات الأخرى القريبة لموقع الأحداث مما يؤثر على مضمون القرار المتخذ، ويضعف من قدرة تلك الإدارات بالقيام بمهمة التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتدريب للعاملين في المؤسسة. ولذلك فإن البرامج التدريبية لن تكون نتائجها مثمرة في ظل وجود النظام البيروقراطي المحكم في الإدارة الذي يمثل معوق رئيسي أمام التطوير والتنمية. لذلك أوصت الباحثة بتحديث وتغيير دوري للقيادات من أجل إعطاء حيوية للجهاز الإداري وإبعاده عن البيروقراطية (المعنى السلبي) التي لا تتفق مع متطلبات الإدارة الحديثة التي تتبع الوسائل العلمية وترتكز على البحث العلمي وتوسيع مجال المشاركة الإدارية والاهتمام بالعنصر البشري، وتحقيق كل ما يؤدي إلى المعنى الوظيفي، وما يخدم مصلحة الجواز والمواطن على حد سواء، كذلك تنمية الموارد البشرية عن طريق الإعداد الإداري والتدريب، ووضع سياسة سليمة لها وأن تقوم على أساس الاحتياجات الفعلية للتدريب مع زيادة كفاءة العمليات الرقابية والتدريب وقواعد اختيار الموظفين، وكل ما يتعلق بالعمليات التنظيمية.

وفي دراسة أخرى مشابهة هدفت دراسة الحقباني (١٩٩٨) إلى التحقق من أثر المتغيرات التنظيمية (نمط القيادة، التدريب، الحوافز، الأنظمة والإجراءات، الاتصالات والمعلومات) على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. وكان من أهم نتائجها انخفاض فاعلية أداء العاملين بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بسبب تعقد السياسات والإجراءات وصعوبة تداول المعلومات. كذلك أن نمط القيادة،

والتدريب، الحوافز المعنوية، والأنظمة والإجراءات تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية، كما وأوصى الباحث بأهمية تبسيط إجراءات العمل وضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تتخذها القيادات الإدارية وعلى وجه الخصوص تلك التي ترتبط بمهام العاملين.

وفي دراسة مشابهة أجراها الملحم (2000) لتحليل التنظيم الإداري للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من خلال استعراض تجربة المملكة في إنشاء وتنظيم وإعادة تنظيم الأجهزة الحكومية. وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج المتعلقة ببعض معوقات تطوير وتحديث الأجهزة الحكومية ومن أهمها عدم وجود استراتيجية وطنية لتطوير الأجهزة الحكومية وتعقيد الإجراءات الإدارية، كثرة النماذج المستخدمة، وطول خطوات سير العمليات داخل الأجهزة الحكومية، كذلك عدم تحديث الأنظمة واللوائح المالية والإدارية والإجرائية والتنظيمية الحكومية ما يتناسب مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية.

وفي نفس السياق أجرى العليقي (1998) دراسة حول معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة والمتعلقة بمعوقات التطوير التنظيمي هي حصر المشاركة في العمليات التطويرية بمجموعة من المديرين في قمة التنظيم بدلا من المشاركة العامة من قبل الموظفين. كذلك وجدت الدراسة عدم توفر الرغبة لدى بعض الأفراد أو ببعض القيادات العليا للاعتراف بالمشكلات وانعدام الثقة بين الرؤساء والمرفوضين، وعدم مناسبة نظام الحوافز مع تعقيد بعض الإجراءات المتبعة وجمود اللوائح والأنظمة وعدم الرغبة في التغيير.

وقد أجرى بعض الباحثين دراسات على البيروقراطية الإدارية في المؤسسات الحكومية وتذكر منها دراسة القحطاني (٢٠٠٢) المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. وقد بين الباحث أن التطوير الإداري مجهودا يتطلب التفكير الإبداعي الذي لا

يتأتى إلا بتوفير مقومات الإبداع الإداري للعاملين في إدارات التطوير باعتبارهم قوام هذا العمل التطويري. وهدفت دراسة القحطاني إلى تحديد ما يعترض موظفي إدارات التطوير الإداري من مصاعب وعقبات تنظيمية تحول بينهم وبين الإبداع في أداء مهامهم وواجباتهم في ظل بيئة إدارية إبداعية والتعرف على أهم المعوقات التي تواجههم، ودراسة العلاقة بين الخصائص التنظيمية لإدارات التطوير الإدارية ومحددات الإبداع الإداري. وكان من المحددات التي تمت دراستها غياب الدعم من القيادة الإدارية، ومقاومة التغيير، وانعدام الخوف، وتكاليف الإبداع الباهظة، ومقاييسه غير الدقيقة، وزيادة ضغوط العمل، وانعدام المرونة في قوانين وأنظمة العمل، وصعوبة ظروف وبيئة العمل، وجمود القيم والمفاهيم التنظيمية، وضعف العلاقات الإنسانية، وعدم موضوعية معايير تقييم الأداء. وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج من أهمها أن أكثر المعوقات التنظيمية تأثيراً على الإبداع عند موظفي إدارات التطوير الإداري هي غياب دعم القيادات الإدارية وجمود القيم والمنافع التنظيمية. كما ظهر أن هناك اختلافاً بين رأي المدراء والموظفين حول تأثير ضغوط العمل ومقاومة التغيير كمحددتين من محددات الإبداع الإداري وبعض العوامل الشخصية.

وقد بينت خديجة الحربي (١٩٩٥) أهمية التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، وتوصلت دراستها إلى بعض النتائج ذات العلاقة بمعوقات تطبيق التطوير التنظيمي ومن أهمها عدم وجود هيكل تنظيمي سليم يوضح خط السلطة ويقوم على مبدأ التخصص وتقسيم العمل ما أدى إلى عدم الوضوح والازدواجية في الأداء، عدم التحديد الدقيق لمواصفات كل وظيفة ما يؤدي إلى عدم التوافق بين الموظفين والوظائف التي يشغلونها، عدم وضوح أدلة إجراءات العمل، وضعف التواصل بين الموظفين والمستفيدين من الخدمة.

وفي دراسة العريفي (٢٠٠٦) التي أجريت على أحد المؤسسات الحكومية لتحديد المعوقات التنظيمية التي تعيق الإبداع الإداري للعاملين في أجهزة الأمن العام بمدينة الرياض والمتعلقة بالمحاور التالية: القيادة، الحوافز، الأنظمة وإجراءات العمل، الاتصالات والمعلومات، المركزية، وتفويض الصلاحيات، الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. ضغوط العمل، انعدام روح العمل الجماعي، العلاقات داخل العمل. واستخدام الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- المعوقات التنظيمية للإبداع والخاصة بعنصر القيادة تتمثل في وجود صراع بين الرئيس وبعض الرؤساء، بين الرئيس وبعض الموظفين.
- ٢- المعوقات التنظيمية للإبداع والخاصة بالحوافز المادية والمعنوية هي: أن الحوافز لا تقدم في وقتها، ولا وفقا لمعايير واضحة لجميع العاملين ولا تخطط بمعدلات الأداء.
- ٣- المعوقات التنظيمية للإبداع والخاصة بالأنظمة وإجراءات العمل: أي الالتزام الحرفي باللوائح والتعليمات في أداء الأعمال وعدم اهتمام الإدارة بتعديل لوائح العمل.
- ٤- المعوقات التنظيمية للإبداع والخاصة بالمركزية تتمثل في: أن الرؤساء يؤكدون بشدة على وجوب التمسك بحرفية القرارات الصادرة من الإدارة المركزية، وتركيز السلطة بأيدي الرؤساء فقط والتمسك بالصلاحيات وعدم تفويضها لمعاونيه.
- ٥- المعوقات التنظيمية للإبداع والخاصة بالإمكانيات المادية والبشرية تتمثل في: قلة عدد الموظفين في وحدات التطوير، وعدم توفر التأهيل العلمي المناسب وقلة الخبرة العلمية الكافية للعمل في مجال التطوير، وعدم ملائمة تخصص موظفي الإدارة للمهام المناطة بها وعدم توافر وسائل التقنية الحديثة.

٦- المعوقات التنظيمية للإبداع والخاصة بضغوط العمل تتمثل في: وجود نقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد وكمية العمل المطلوبة من الموظف كبيرة لدرجة عدم استطاعته إنجاز هذه الأعمال في الوقت المحدد ومطالبة الموظف بأداء أعمال لا تتوافق مع قدراته.

٧- المعوقات التنظيمية للإبداع والخاصة بانعدام روح العمل الجماعي تتمثل في عدم وجود معايير تمكن أعضاء القسم من تقييم تقدمه من عدمه.

ثانياً: الموارد المتاحة

تتركز استراتيجيات الأعمال للمؤسسات على زيادة القدرة التنافسية وبصورة مستدامة والقدرة على جذب الزبائن وتطوير أداء العاملين. لذلك فإن الموارد الداخلية للمؤسسة لها أهمية كبيرة في نجاح عمل المؤسسة. لذلك يجب تحديد الإمكانيات البشرية والمادية والمالية اللازمة لتنفيذ أهداف الخطة التدريبية وتحقيق النجاح فيها من خلال تسخير الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة. ويمكن للمؤسسة التعرف على مواردها المتاحة من خلال جرد تلك الموارد من أجل معرفة توفر الموارد التي تعزز النشاطات التنظيمية في المؤسسة ومواجهة التحديات في العمل. وتنقسم موارد المؤسسة إلى ما يلي (Hauwa, 2010):

أ. **الموارد المادية:** وتشمل الآلات والمباني الإنتاجية للمؤسسة. ومن أهم الموارد المادية نظم الحاسبات معدات الإنتاج. كذلك تتوفر في المؤسسات الكبيرة موارد مادية مضافة للتدريب كتوفر قاعات دراسية خاصة للتدريب ومعدات التدريب والأجهزة المتعلقة ببرامج التدريب كالمشاشات الكبيرة المستخدمة في عرض المواد التعليمية خلال سير عملية التدريب.

ب. **الموارد البشرية:** وتشمل جميع العاملين في المؤسسة. والموارد البشرية هي العنصر الأساسي لموارد أي

شركة مهما كان حجمها.

ويرى الطعاني (٢٠٠٧) أنه من الضروري توفير المدخلات المادية التي تشمل المخصصات المالية التي تنفق على التدريب والمباني والقاعات التي تعقد فيها برامج التدريب كذلك الأجهزة والمعدات وسائر التسهيلات اللازمة للتدريب وتشمل المعلومات والبيانات الخاصة بالمتدرب والمنظمة أو المنظمات التي ينتمون إليها، وتعلق المدخلات الفنية بالطرق والأساليب التدريبية وخصائصها وتنوعها وملاءمتها للموضوعات التي يتم التدريب عليها. ويبين الطعاني أهمية توفير المدخلات البشرية والمادية، وفي نفس السياق يؤكد الديب (٢٠٠٨) ضرورة توفير موارد تصرف لأجل البرامج والخطط التدريبية على مدار عدد من السنوات وتشمل تلك الموارد:

- ١- تجهيز الآلات والمعدات.
- ٢- إنشاء الدوائر التلفزيونية المغلقة.
- ٣- آلات عرض الأفلام والشرائح.
- ٤- إقامة مباني ومراكز التدريب.

ويمثل العنصر البشري أحد أهم الموارد المتاحة في المؤسسات الكبيرة بصورة خاصة. ولقد أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة المنظمة حقيقة هامة، وهي أن أهم تلك القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد وجماعات التعاملين مع المنظمة المعنية والذين يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرصا للانطلاق والنجاح أو يسبب مشكلات ونقاط اختناق تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل والانحيار (سعيد، ٢٠٠٦).

ويؤكد طلال ونجم (٢٠١١) أن العنصر البشري يعتبر أثمن مورد لدى المؤسسة ولأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق لا يمكن تحقيق الجودة في مخرجات المنظمة بدون وجود موارد بشرية كفؤة وقادرة على التعامل مع التحديات في عالم الأعمال، ومن هذا الأساس فإن كفاءة المؤسسات تعتمد في المقام

الأول على كفاءة العنصر البشري ونجاح المؤسسات يعتمد على إيجاد أفضل العناصر البشرية حتى تتمكن المؤسسة من ضبط الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد أجريت العديد من البحوث في مجال الموارد المتاحة للتطوير والتدريب ومنها على سبيل المثال بحث أجري في الكويت من قبل الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية في الكويت (٢٠٠٧) وهدف هذا البحث إلى تحليل طبيعة المشكلات والتحديات التي تواجه القطاع الحكومي في دولة الكويت بوجه عام والتحديات المرتبطة ببرامج التدريب ومدى الاستفادة منه في تحقيق النتائج المطلوبة من البرامج التدريبية لرفع كفاءة العاملين على وجه الخصوص.

وقد بينت الدراسة أن ضعف وتذبذب مخصصات الإنفاق والموارد المالية المتاحة على برامج التدريب وانعكاساته يمثل أحد التحديات المهمة التي تعوق تحقيق النتائج المتوقعة من البرامج التدريبية كتحسين الأداء للعاملين وتطوير مهاراتهم ومعرفتهم. كما بينت الدراسة أن الاهتمام بتوفير المخصصات اللازمة لتمويل التدريب ضمن خطة أو استراتيجية مأمولة للتدريب سوف تحقق نتائج إيجابية من البرامج التدريبية. وتوصلت الدراسة أن هناك تحديات أخرى لا تقل أهمية عن الموارد المالية وهي على التوالي: عدم الاهتمام الكافي بتقييم التدريب والمردود منه، ضعف قواعد البيانات التدريبية الحكومية، نقص الكوادر التدريبية المختصة وضعف الإمكانيات التكنولوجية التدريبية والمعدات الحديثة للقيام بمحاضرات التدريب باستخدام الطرق الحديثة وتكنولوجيا المعلومات وأجهزة الحاسوب والمعدات التي لها علاقة بتنفيذ برامج التدريب. وقد وجدت الدراسة أن المخصصات المالية والموارد المتاحة للتدريب لا تلي الاحتياجات الفعلية للنشاط التدريبي، ونقص الاعتمادات المالية المخصصة لتمويل البرامج التدريبية انعكس بصورة سلبية على نتائج التدريب. وبالتالي كانت نتائج التدريب غير مثمرة وغير مجدية. وخلص

الباحثون في هذه الدراسة أن من أبرز التحديات التي تواجه التدريب بالقطاع الحكومي من وجهة نظر

كافة المبحوثين:

- نقص التمويل.
- غياب الاستراتيجية للتدريب بالقطاع الحكومي.
- عدم التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية.
- ضعف وتذبذب الإنفاق على التدريب.
- عدم وعي وإهتمام بعض القيادات العليا بالتدريب.

وفي دراسة مشابهة تمحورت حول متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدرسين من قبل الباحث المطيري (٢٠١٢). وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات التدريب وتوفر الموارد الأساسية لتنفيذ البرامج التدريبية ومنها الأنظمة الإلكترونية المعتمدة على أجهزة الحاسوب كأحد الطرق الحديثة في التدريب، وتحديد أهم المعوقات في تطبيق التدريب باستخدام النظم الحديثة بمدينة الرياض من وجهة نظر المدرسين، معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي. حيث توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة وكان من أهمها وجود موافقة بين أفراد عينة الدراسة على متطلبات التدريب الإلكتروني الخاصة بالمدرّب والمتمثلة في (إعادة تشغيل الحاسب الآلي وملحقاته وكذلك إتقان استخدام الإنترنت في البحث عن المعلومات). كذلك بيّنت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على متطلبات التدريب باستخدام نظم المعلومات الحديثة الخاصة بالبيئة التدريبية والمتمثلة في (توافر الحاسب الآلي بمواصفات فنية مناسبة وكذلك توافر قاعات مجهزة بالأجهزة اللازمة لتطبيق التدريب الإلكتروني بالإضافة إلى توافر اتصال سريع بشبكة الإنترنت وكذلك وجود فريق عمل يقوم بالدعم الفني وتوافر البرمجيات اللازمة لعمل الأجهزة).

وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على معوقات التدريب باستخدام النظم الإلكترونية الحديثة وأنظمة الحاسوب تمثل نقص الموارد المالية والمتمثلة في ضعف المخصصات المالية للتدريب الإلكتروني وكذلك ارتفاع تكاليف شراء بعض البرمجيات لتطبيق التدريب الإلكتروني وارتفاع تكاليف شراء بعض الأجهزة المستخدمة في محاضرات التدريب. كذلك كشفت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على معوقات التدريب الفنية والمتمثلة في عدم وجود قاعات مجهزة بالأجهزة اللازمة لاستخدام التدريب الإلكتروني وقلة المختصين في إنتاج وتصميم البرمجيات التدريبية وكذلك عدم وجود دعم فني للبرمجيات والأجهزة وشبكات الاتصال المستخدمة في تنفيذ برامج التدريب. وقد خلص الباحث أنه لا يمكن تحقيق نتائج إيجابية من البرامج التدريبية بدون إزالة المعوقات أعلاه وتوفير الموارد الأساسية كالتبويل المالي لبرامج التدريب والمعدات والأنظمة الحديثة لتنفيذ البرامج التدريبية كالنظم الإلكترونية الحديثة وأجهزة الحاسوب الكافية لكل المتدربين بالإضافة إلى البرامج الحديثة. ومن الدراسات التي أجريت في أمانة الموارد المالية في نجاح التدريب دراسة النويجم (٢٠٠٥) في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها وكشف عن المعوقات التي تواجه العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها انخفاض كفاءة محور تحديد الاحتياجات التدريبية، انخفاض الكفاءة من حيث الطرق التي تستخدم في تنفيذ البرامج التدريبية، فاعلية وكفاءة الطرق المستخدمة عند تقييم البرامج التدريبية، وقد حدد النويجم المعوقات التي تواجه العملية التدريبية وتحول دون تنفيذها بكفاءة بنقص الاعتمادات المالية المخصصة للتدريب وضعف العناية بأهمية تأهيل وتدريب المدربين ومنسوبي المعهد - عدم وجود المصادر الجيدة التي يعتمد

عليها لتحديد الاحتياجات التدريبية- ضعف التخطيط لتنفيذ العملية التدريبية- وأخيرا ضعف التنسيق بين المعهد والإدارات المرشحة للمتدربين.

وفي دراسة القثامي (٢٠٠٤) والتي بحثت في أهمية توفير الموارد المتاحة وبصور خاصة قلة الميزانية المخصصة للتدريب، حيث سعى الباحث للتعرف على الأهداف التي تضعها شعبة التدريب لتدريب منسوبي قوات الطوارئ الخاصة وما هي الأساليب المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية مع معرفة أولويات هذه الاحتياجات التدريبية وما هي المعوقات التي تحد من فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية والكشف عن مدى التوافق بين البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في قوات الطوارئ الخاصة مع احتياجاتهم التدريبية الفعلية. وقد توصل البحث إلى نتائج نذكر من أهمها أن جميع الأساليب التي تستخدمها شعبة التدريب لتحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي قوات الطوارئ الخاصة لا تعتمد بشكل كبير على قوائم الاستقصاء ولا تعتمد على الخبراء والمتخصصين. وقد احتلت قائمة المعوقات التدريبية قلة الميزانية المخصصة للتدريب كأحد من فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية يليه من حيث المعوقات تدخل المصالح والعلاقات الشخصية في تحديد الاحتياجات التدريبية. كذلك أن جميع البرامج التدريبية المقدمة لمنسوبي قوات الطوارئ الخاصة متوافقة تماما مع احتياجاتهم التدريبية وأن من أهم ذلك التدريب على السيطرة على الأفراد وبرامج التدريب على معدات وأجهزة.

وفي دراسة مشابهة أجريت من قبل الهندي (١٩٩٢)، والتي هدفت للتعرف على واقع التدريب في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية والوقوف على المشكلات التي تواجه تطبيقه من وجهة نظر مسئولي التدريب وشملت جميع المؤسسات العامة بالمملكة. وتوصل الباحث أن نسبة زيادة التدريب الداخلي لموظفي المؤسسات العامة المالية والاجتماعية والتعليمية انخفضت نسبة التدريب الداخلي لديها ويرجع ذلك لانخفاض الاعتمادات المالية لبند التدريب الداخلي وهو يدل على أهمية الموارد المالية.

أما بالنسبة للتدريب الخارجي لموظفي المؤسسات العامة فهي نسبة منخفضة عموماً باستثناء المؤسسات المالية والإدارية للدولة وهذا الانخفاض يرجع سببه إلى ارتفاع تكلفة التدريب الخارجي وأوضح الهندي في آخر الدراسة إلى أن أهم المشكلات التي تواجه التدريب في المؤسسات العامة من منظور مسؤولي التدريب هي عدم كفاية الاعتمادات المالية لبند التدريب وعدم اكتراث الموظفين بالتدريب وتسربهم يشكل عائقاً آخر ويؤيد ذلك الإحصاءات الصادرة من معهد الإدارة العامة هذه المشكلة تحديداً.

وفي دراسة أخرى أجراها علي البشري (١٩٩٨) حول دور الحاسب الآلي في التطوير التنظيمي، جاء من ضمن أهداف الدراسة التعرف على المعوقات التي تحد من استخدام الحاسب الآلي كمدخل لتطبيق التطوير التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى تحديد بعض المعوقات التي تحول دون الاستخدام الأمثل للحاسب الآلي وبالتالي تقلل من فاعلية التطوير التنظيمي، كقلة الكوادر البشرية المؤهلة، قلة الدورات المتخصصة في تقنيات الحاسب الآلي، تقادم الأجهزة المستخدمة بسبب عدم مواكبة التقنيات الحديثة، ضعف الإمكانيات المادية، عدم إلمام بعض العاملين باللغة الإنجليزية، وأخيراً ضعف الصيانة الدورية للتقنيات المستخدمة.

بينما حاول السبيعي (٢٠٠٨) التحقق من وجود تفاوت في توافر الموارد المتاحة للتدريب واستخدام تقنيات التدريب الحديثة في التدريب كأجهزة الحاسوب وبرامج الكمبيوتر المخصصة للتدريب، وقد وجد عوامل تؤثر على بيئة التدريب من أهمها قلة اهتمام الإدارة بحل المشكلات الإدارية والسلوكية للمتدربين. وقد حدد أهم المعوقات التي تعيق التدريب بعدم استخدام التقنيات التدريبية المتوفرة، وقلة اهتمام إدارة التدريب بتقنيات التدريب في التعليم والتدريب. وفي السياق نفسه أكد الخالد (٢٠٠٢) أن من أهم

أسباب فشل البرامج التدريبية عدم توفر الموارد المتاحة بصورة كافية وخاصة التقنيات والوسائل التدريبية، وعدم تجهيز قاعات مناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية، كذلك اشار إلى الحاجة إلى أعضاء هيئة تدريس من ذوي الكفاءات العلمية المتخصصة.

ويشوق مع النتائج أعلاه نتائج دراسة أجراها الساكري (٢٠٠٨) حول المعوقات التنظيمية. ومن هذا المنطلق اتجه الباحث إلى مجتمع البحث للتعرف على آراء الباحثين حول ما إذا كانت هناك معوقات تمنع المؤسسة من تحقيق الأهداف السابقة الذكر، فتحصل على آراء متباينة تتراوح بين الموافقة وعدم الموافقة، وبعد قراءته بالبيانات الإحصائية اتضح له أن هناك نسبة كبيرة من الباحثين (٧٥,٣٩%) قد أقرت بوجود معوقات تمنع المؤسسة من تحقيق بعض الأهداف المسطرة في ضوء عمليات التغير المقصودة المبرجة في السنوات الأخيرة، وقد بينت النتائج بأن تلك المعوقات ترتبط بالجانب البشري أكثر من بقية الجوانب الأخرى على مستوى بناء التنظيم وهذا بدوره دفعه إلى الاستفسار عن نوعية هذه المعوقات التي ارتبطت بهذا الجانب فحصل على مجموعة من الإجابات أن (٦٧,٦٥%) من إجابات الباحثين أقر أصحابها بأن تلك المعوقات الموقطة بالجانب البشري مصدرها الرئيسي هو تخوف العمال من التغيير، أما نسبة (٢٠,٥٩%) من إجابات الباحثين أرجعت نوعية المعوقات ذاتها إلى فكرة تغلب المصلحة الشخصية وهذا ما ترتب عنه حسب رأي هذه الفئة، اهتمام البعض بمصالحهم الشخصية فقط. أما عن المعوقات التي لها علاقة بالجانب التقني فقد احتلت الموقبة الثانية حسب آراء الباحثين، فقد أقرت نسبة متوسطة من الباحثين (٤٠,٢٤%) بأن المعوقات التنظيمية على مستوى المؤسسة ترتبط أكثر بالجانب التقني، أي بالعوامل التكنولوجية وما ينجم عنها من تقسيم للعمل والتخصص في تنفيذ المهام وذلك بنسبة (٥٨,٠٦%) أرجعت سبب تلك المعوقات إلى نقص التجربة والخبرة.

ويتضح من خلال استعراض الجانب النظري لمفهوم المعوقات التنظيمية والدراسات السابقة التي بحثت في هذا الموضوع أن المعوقات التنظيمية تتألف من عاملين أساسيين هما النظام البيروقراطي في الإدارة والموارد المتاحة في التدريب وأن عدم توفر الموارد المتاحة للتدريب وبأنواعها البشرية والمادية والمالية تؤثر في خطط التطوير المستمرة في المؤسسات والتي تساعد في تنفيذ البرامج التدريبية بنجاح. وقد خلص الباحث إلى أهمية دور الإدارة البيروقراطية الموجبة على خطط التطوير داخل المؤسسة، حيث أظهرت نتائج الدراسات السابقة ضرورة وجود هيكلية مرنة تشجع على التطوير والتجديد في عمل المؤسسة وتنمية مهارات العاملين المعرفية والمهنية وهو ما حددته هذه الدراسة من خلال التركيز على البيروقراطية الموجبة للإدارة ودورها المباشر في تحقيق نتائج جيدة من البرامج التدريبية كذلك دور الموارد المتاحة للمؤسسة في التطوير للأداء المؤسسي وتقليل أثر المعوقات التنظيمية المترسخة في معظم المؤسسات الكبيرة والصغيرة وبصورة خاصة المؤسسات الإنتاجية.

٤. ٢ فرضيات الدراسة

في هذا القسم سوف يتم مناقشة فرضيات الدراسات وبناء النموذج النظري للدراسة الذي سوف يتم تحليله في الجانب العملي للبحث. وسوف يتم اشتقاق فرضيات الدراسة من خلال النظريات والنتائج التي توصل لها الباحثون في مجال تقييم التدريب والعوامل المؤثرة على نتائج التدريب. ومن خلال هذا المبحث سوف يتم البحث في العلاقات بين مستويات كيركباتريك الأربعة، حيث يفترض كيركباتريك وجود علاقات سببية بين جميع المستويات الأربعة في نموذج المستخدم على نطاق واسع في كافة المؤسسات في العالم. وسوف يستعرض الباحث في هذا القسم تلك الدراسات والنماذج التي تم تصميمها

بناء على فرضيات كيركاتريك لاشتقاق فرضيات الدراسة وبناء النموذج النظري للبحث الذي سوف يتم قياسه والتحقق منها في الجانب العملي للدراسة.

نموذج الدراسة:

يوضح الجدول أدناه الهيكلية الأساسية لنظرية كيركاتريك.



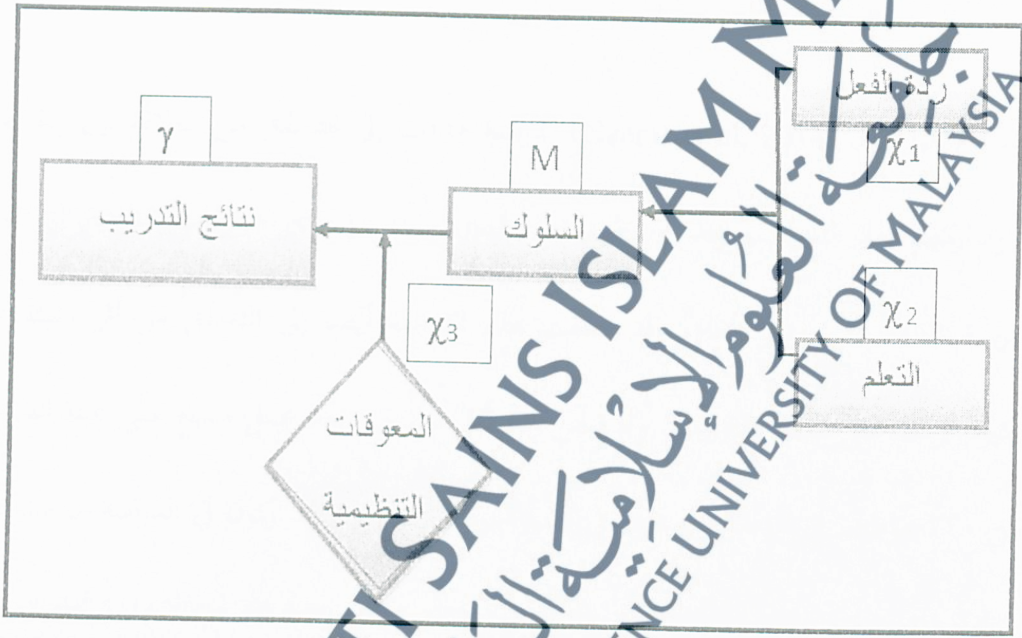
وتقسم متغيرات الدراسة كما يلي:

المتغيرات المستقلة: ردة الفعل، التعلم، السلوك.

المتغير المعدل: المعوقات التنظيمية

المتغير التابع: نتائج التدريب

الرسم البياني ٣: نموذج الدراسة



الفرضية الأولى: العلاقة بين ردة الفعل للمتدرب ومعلوكة بعد التدريب

إن قياس ردة الفعل في المرحلة الأولى من التدريب مهم لأنه يؤثر في سلوك المتدربين بعد انتهاء البرنامج

التدريبي (Ya-Hui, 2010؛ Steven, 1999)، حيث أن عدم القبول والاهتمام من قبل المتدرب لبرنامج

التدريب يؤثر في سلوكه تجاه المنظمة بعد انتهاء التدريب وقد لا يطور من سلوك المتدرب بشكل إيجابي.

وقد وجد (Bates ٢٠٠٤) أن المتدربين الغير راضيين عن عملية التدريب لا يتم تحقيق أي تطور إيجابي في

سلوكهم في أداء عملهم تجاه المؤسسة التي يعملون بها. ويؤيد هذا الرأي أيا (٢٠٠٩) في أن تغير بعض

اتجاهات العاملين وسلوكياتهم بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة يرتبط في موافقتهم الضمنية واستعدادهم للتدريب بشكل طوعي رغبة منهم في تطوير أدائهم ومعارفهم ومهاراتهم في العمل لذلك يرى آياد (٢٠٠٩) وجود علاقة ارتباط مباشرة بين ردة فعل المتدرب عن البرنامج التدريبي والتغيير الذي يحصل في سلوكه بعد التدريب، كذلك أن إكساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل لا يمكن من غير ردة فعل إيجابية تجاه البرنامج التدريبي والقائمين على التدريب. وهو ما يتفق مع النتائج التي توصل لها Ya-Hui, (2010) في دراسته للعلاقات المتسلسلة بين مستويات كيركباتريك الأربعة.

وقد قام الباحثون (Neeraj et al, 2014) بدراسة هدفت إلى التحقق من العلاقة بين ردة فعل المتدربين وسلوكهم بعد التدريب، وقد تم تطبيق هذا الدراسة على إحدى الشركات الدولية التي توفر برامج تدريبية مختلفة على مدار العام، وقد هدفت هذه الدراسة أيضا إلى التحقق من أثر مستويات أسلوب كيركباتريك على فعالية التدريب. وتم قياس ردة فعل المتدربين بعد عمل مسح على عينة الدراسة المكونة من ٣٣٠ موظف في المؤسسة يعملون في قسم الجودة. وقد أكد المشاركون في الدراسة أن سلوكهم ومواقفهم تجاه المؤسسة قد تغير بشكل كبير بعد التدريب، حيث أن ردود أفعالهم الإيجابية تجاه البرامج التدريبية كان مرتفعا وذلك لكون تلك البرامج قد تم تصميمها بعناية وفق أسس علمية وتتعلق بطبيعة عمل الشركة بصورة أساسية. وقد خلص الباحثون إلى وجود علاقة ارتباط إحصائية بين ردة الفعل للمتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي وسلوكه في المنظمة وموقفه في المنظمة وعلاقته بالمدرء وزملائه في العمل ويتم قياس التحسن في سلوك المتدرب من خلال موقف المتدرب نحو المؤسسة التي يعمل بها.

وفي دراسة قام بها James et al., (2003) أظهرت نتائجها أن ردود الفعل على البرنامج التدريبي تؤثر بصورة إيجابية بسلوك المتدربين بعد انتهاء التدريب، ومع ذلك أن معظم برامج التدريب يتم تقييمها من

خلال قياس ردود الفعل فقط دون الاهتمام بآثارها في سلوك المتدرب مما يضعف من توقعات المتدربين لمستوى البرنامج التدريبي بصورة عامة، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن ردود الفعل ترتبط أيضا بالتعلم من خلال المواد العلمية التي يتضمنها البرنامج التدريبي.

ويشير الباحث هنا إلى أهمية أن تتعلق المواد العلمية في البرنامج التدريبي بطبيعة عمل المؤسسة لكي يوافق المتدرب على الاستمرار بها والاستفادة العملية والعلمية من تلك البرامج، كذلك يتضح أنه لتحقيق مواقف وسلوكيات إيجابية نحو المؤسسة والأفراد داخل المؤسسة فإنه من الضروري أن يتم قياس ردة الفعل في المرحلة الأولى من التدريب فإن كانت إيجابية فإن التحسن في السلوك سوف يكون إيجابيا أيضا في علاقة خطية موجبة (Steven, 1999). ومن خلال ما تقدم تفترض الدراسة الفرضية التالية:

الفرضية الأولى H1: هناك علاقة تأثير إيجابي ومباشر لردة الفعل من التدريب على سلوك المتدربين.

الفرضية الثانية: العلاقة بين التعلم وسلوك المتدربين

يعتبر التعلم من خلال التدريب من أهم العوامل التي تسعى المؤسسات وبكافة أنواعها لتحقيقها من خلال برامج تدريبية هادفة ومخطط لها بعناية من أجل تطوير المهارات الفكرية للعاملين بما ينعكس على سلوكهم في العمل وأداء وظائفهم بكفاءة عالية (Alliger et al., 1997). فقد وجد كل من (Zahro, 2016) و (Subramain, 2015) و (Carla, 2014) أن تقييم الأثر الذي حصل في سلوك المتدرب يعتمد على مدى الزيادة في المعرفة العملية والفكرية التي حصل عليها المتدرب والفرق الذي حصل في مستوى المعارف المتعلقة بمهنة المتدرب وذلك بعد انتهاء البرنامج التدريبي، حيث وجد أن التغير في سلوك المتدربين يميل إلى الإيجابية بصورة مميزة بعد تطور المستوى الفكري والمهارى للعامل، حيث وجد أن العاملين الذين تطور مستوى المعارف العلمية والمهنية لديهم بعد انتهاء التدريب ازدادت

رغبة العمل لديهم وتطور سلوكهم نحو المؤسسة التي يعملون بها بشكل إيجابي لذلك ويجب على المدرب تقييم المستوى المعرفي للمتدربين من أجل قياس التغيير الذي حصل في سلوكهم.

ويشترك ياغي (١٩٩٣) و (Alliger & Tannenbaum 1995) في هذا الرأي حيث يؤكدون أن إكساب المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل من خلال التدريب يسهم بصورة مباشرة في إحداث تغييرات جوهرية في سلوك وعادات العاملين مما يساعدهم في أداء عملهم بكفاءة وذلك بسبب التحسن الإيجابي في سلوكهم مما يسهم في الوصول إلى أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها. ويتفق مع هذه الفرضية الصاعدي (٢٠٠٣)، أيضا حيث وجدت دراسته أن تغيير سلوك المتدرب واتجاهاته بعد التدريب تعتمد على التغيير في مستوى التعلم لديه والذي يتم من خلال تنمية مهاراته ومعلوماته وقد وجد أن هناك اتفاقا بين المتدربين ورؤسائهم المباشرين على أثر التعلم في إحداث تغيير إيجابي في سلوك المتدربين، حيث أن البرامج التدريبية لا تحقق الآثار المرجوة منها ولا تحدث التغييرات المطلوبة من المتدربين إلا من خلال تطوير متزامن في التعلم والسلوك. ويضيف الصاعدي (٢٠٠٣) أن رفع كفاءة الأداء لدى العاملين تتم من خلال قياس مستوى التعلم الذي حصل لديهم بعد انتهاء التدريب وارتباطه مع مستوى التحسن في سلوك المتدرب واتجاهاته الفكرية نحو المؤسسة التي يعمل بها. وفي السياق ذاته يؤكد ملحم (٢٠٠٦) إن المؤسسات التي تتبنى تطبيق المفاهيم العلمية الحديثة في العمل تحتاج إلى إحداث تغيير في سلوك واتجاهات وقيم وقناعات الأفراد العاملين لديها من خلال عرس مهارات هذه المفاهيم في عقول العاملين ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تنمية الأفراد وتدريبهم على تلك المهارات بصورة سليمة ورفع مستوى التعلم لديهم فلا معنى أن نتوقع من العاملين أداء أعمالهم بمهارة عالية وبموافقتهم الطوعية دون أن يتم تدريبهم وتطوير مستواهم الفكري في العمل لينعكس على سلوكهم تجاه العمل والأفراد المشاركين معهم في العمل، وإلا سيؤدي ذلك إلى مقاومة أي عملية تطوير، وهو ما يؤكد السامرائي (٢٠١٠) حيث بين أن

محاولة تغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغييرات في سلوك العاملين تغيير المعارف والمعلومات لديهم وتغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات لديهم من خلال قياس قدرتهم على التعلم بعد التدريب.

وفي السياق نفسه يرى كردي (٢٠١١) أن التدريب يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال قياس قدرتهم على التعلم من أجل تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي نحو عملهم والمؤسسة التي يعملون بها، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية. فالتدريب هو الوسيلة المتقدمة لإكساب الفرد سلوكيات جديدة من خلال التعلم وزيادة المعلومات وتغيير الاتجاهات السلوكية ويتم ذلك من خلال زيادة القدرة على التعلم وتطوير التفكير بعد التدريب، لذلك فإن التدريب هو السبيل الوحيد لإكساب المهارات والخبرات، وتنمية سلوكيات المتدرب فكلاهما مرتبط مع بعض في علاقة مباشرة (الهابل وآخرون، ٢٠١١).

وتتفق استنتاجات الباحثين أعلاه والنتائج التي توصلوا لها مع دراسة الباحثين Neeraj et al., (2014) التي تحققت من تلك العلاقة من خلال المسح على عينة من المشاركين في إحدى المؤسسات الدولية، وتم التحقق من تلك العلاقة حيث أظهرت نتائج دراستهم وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستوى التعلم وفق نظرية كيركباتريك ومستوى سلوك المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي. وفي دراسة مشابهة قام بها Tassanee et al. (2013) وجدوا علاقة ارتباط مباشرة بين التعلم والسلوك في علاقة خطية موجبة. حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه كلما ازداد مستوى التعلم لدى المتدربين

تحسن مستوى سلوكهم الفردي نحو المؤسسة ودافعتهم للعمل. ومن خلال ما تقدم تفترض الدراسة

الفرضية التالية:

الفرضية الثانية H2: هناك علاقة تأثير إيجابي ومباشر للتعلم من التدريب على سلوك المتدربين.

الفرضية الثالثة: العلاقة بين سلوك المتدربين ونتائج التدريب

بين العديد من الباحثين أثر قياس سلوك المتدربين على نتائج التدريب، ويعتبر أثر السلوك مهما

جدا في البرامج التدريبية ومن المهم قياسه بعد انتهاء البرنامج التدريبي (Tasaneet et al., 2013)

إضافة إلى أن هذا المستوى هو أكثر مستويات كيركاتريك صعوبة في القياس وذلك لأثره على باقي

المستويات وهي التعلم وردة الفعل والنتائج، فإنه من الضروري قياس أثره المباشر على نتائج التدريب، إذ

أن عدم قياس السلوك بعد انتهاء التدريب سيكون سلبي جدا على نتائج التدريب وذلك لكون التحسن

الممكن في سلوك المتدرب هو جزء من النتائج المراد تحقيقها بعد انتهاء التدريب، ويعني ذلك أن البرنامج

التدريبي قد يفشل بسبب عدم تحسن سلوكيات المتدربين.

ويؤيد هذه الفرضية (James et al., 2003) حيث توجد علاقة ارتباط مباشرة قوية بين تطور

سلوك المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي على النتائج الكلية التي تم تحقيقها من تطبيق البرنامج التدريبي

على العاملين في الشركات الإنتاجية، حيث قام الباحث بمسح كمي على عينة مكونة من ٢٨٣ فني،

وافترض الباحث وجود أثر قوي لسلوك المتدربين على نتائج التدريب وقد أظهرت النتائج صحة الفرضية.

وأظهرت نتائج الدراسة التي قام بها (Tasaneet et al., 2013) أهمية العلاقة بين سلوك المتدربين على كل

من نتائج التدريب، التعلم، وردة الفعل على وجه الخصوص في علاقة متبادلة ذات دلالة إحصائية،

كذلك أكدت هذه الدراسة تأثير السمة الفردية وموقف المتدرب وسلوكه على نتائج التدريب وأثر ذلك

في تعزيز فعالية التدريب من خلال علاقة موجبة وخطية. ويؤكد (Techakanont et al., 2013) على

أهمية تقييم العلاقة بين السلوك ونتائج التدريب وأن يشمل التقييم المتغيرات التي تدخل في تصميم البرنامج التدريبي إلى ما بعد الدورة التدريبية التي قد تؤثر بقوة على نتائج التدريب وبين أن السلوك يؤثر على نتائج التدريب في علاقة خطية معنوية ذات دلالة إحصائية.

وفي دراسة قام بها (Sorensen 1958) هدفت إلى تقييم مدى فعالية برنامج التدريب عن طريق قياس السلوك الوظيفي وأثره على نتائج التدريب والتي أجراها على برنامج كروتونفيل للإدارة المتقدمة التابع لشركة جنرال إلكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية في ذلك الوقت، وكان من نتائج هذه الدراسة اكتشاف أثر إيجابي لتنفيذ برنامج التدريب في سلوك المشاركين ونتائج التدريب مرتبطة بصورة كبيرة في التحسين الذي يحصل في سلوك المتدربين. كما وجاءت هذه الدراسة كتطوير للدراسة التي قام بها كيركباتريك في العام ١٩٥٧ بعنوان "تقييم التدريب"، والتي هدفت إلى حث المهتمين بالتدريب على النظر بتمعن إلى التقييم للبرامج التدريبية والاعتماد بصورة أساسية إلى نتائج التقييم وقد ذكر كيركباتريك في دراسته تلك العلاقة السببية بين السلوك ونتائج التدريب، وقد توصل لذلك من خلال تحليل رد الفعل والتعلم والسلوك والنتائج والتحقق من العلاقات السببية بينهم بصور شاملة، ويلاحظ أن كيركباتريك قد اهتم بالتغيرات التي تطرأ على السلوك في العمل بعد التدريب ونتيجة التدريب، وكذلك على النتائج الملموسة للبرنامج التدريبي في مجالات تحقيق التكلفة وتحسين الكفاءة والإنتاجية. ومن خلال نتائج الدراسات السابقة والفرضيات التي توصل لها الباحثون في العلاقة بين سلوك المتدربين ونتائج التدريب، سوف تقوم الدراسة بالتحقق من الفرضية التالية:

الفرضية الثالثة H3: هناك علاقة تأثير إيجابي ومباشر لسلوك المتدربين على نتائج التدريب.

الفرضية الرابعة H4: هناك علاقة تأثير إيجابي لردة الفعل على نتائج التدريب من خلال السلوك.

الفرضية الخامسة H5: هناك علاقة تأثير إيجابي للتعلم على نتائج التدريب من خلال السلوك.

بينت العديد من الدراسات العلاقة بين مستويات كيركباتريك وأثر تلك العلاقة على نتائج التدريب (Tassanee et al., 2013؛ Yun-Tsan et al., 2011؛ Neeraj et al., 2014). ويعتبر السلوك من العوامل المهمة التي تؤثر في تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها (Techakanont et al., 2013)، حيث يؤكد الباحثون في هذا المجال أن عدم حدوث أي تغيير في السلوك لدى المتدرب قد يكون سببه عدم رضا المتدرب عن نتائج البرنامج التدريبي لأسباب شخصية أو غير معروفة أو الفشل في تحقيق التطوير الفكري والمهاري وتدني مستوى البرنامج التدريبي (Tassanee et al., 2013؛ Ya-Hui, 2010؛ Neeraj et al., 2014)، وقد يكون السبب في عدم وجود تغيير في السلوك إلى عوامل خارجة عن نطاق البرنامج وغير محددة، كذلك فإن سلوك المتدربين يؤثر على تقبل المتدربين للتعليم وينعكس ذلك على تحقيق نتائج جيدة من التدريب. ويرى (Phillips, J. and Phillips, P. (٢٠٠٩) أن عدم حصول تطور معرفي ومهاري لدى المتدربين قد يكون سببه عدم رضا المشاركين في العملية التدريبية لعدة أسباب قد تكون تنظيمية أو شخصية وبالتالي فإن أثر ذلك ينعكس بصورة مباشرة على نتائج التدريب.

وفي دراسة قام بها Tassanee et al. (2013) توصل الباحثون إلى دور السلوك كمؤثر وسيط للعلاقة بين التعلم ونتائج التدريب. ويشير الباحثون إلى أن الدراسات والبحوث السابقة على مدى العقدين الماضيين التي استخدمت نموذج كيركباتريك تجاهلت أثر السلوك كمؤثر وسيط على العلاقة بين مستويات نظرية كيركباتريك وكذلك بيئة العمل والعوامل الفردية التي تؤثر على فعالية التدريب من خلال أثرها على القدرة على التعلم من خلال التدريب.

وتركزت هذه الدراسة إلى التحقق في العلاقات بين المستويات الأربعة (ردة الفعل، التعلم، السلوك، النتائج) لنموذج كيركباتريك مع التحقق على تأثيرات السمة الفردية وبيئة العمل المتغيرة على العلاقات بين تلك المستويات، واستخدم الباحثون المنهج الكمي للتحقق من فرضيات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أهمية فهم للعلاقة السببية بين ردة الفعل والتعلم والسلوك من جهة والأثر الوسيط للسلوك على العلاقة بين التعلم ونتائج التدريب على وجه الخصوص، كذلك أكدت هذه الدراسة تأثير السمة الفردية

وموقف المتدرب وسلوكه على نتائج التدريب وأثر ذلك في تعزيز فعالية التدريب وتحقيق نتائج جيدة بعد التدريب، وقد توصل الباحثون على أن الدافعية تعتبر متغير معتدل على العلاقة بين التعلم والسلوك، وأوصى الباحثون في البحث في المستقبل على لدراسة الأثر الوسيط للسلوك مع جميع مستويات التقييم والتحقق من أثرها على نتائج التدريب في المؤسسات الخاصة والعامة ينبغي أن ينظر إلى المتغيرات التي تدخل في تصميم البرنامج التدريبي وقياسها بعد الدورة التدريبية.

وفي دراسة مشابهة قام بها James et al. (2003) للتحقق من صحة الفرضية التي تنص على وجود ترابط إيجابي بين ردود الفعل والتعلم في علاقة متبادلة مع سلوك المتدربين في إحدى الشركات الإنتاجية وقد وجد الباحث وجود علاقات متبادلة بين جميع مستويات كيركباتريك الأربعة تمثل التفاعلات بين التعلم ونتائج التدريب وردة الفعل والسلوك وأظهرت النتائج أهمية الأثر لردة الفعل والتعلم على نتائج التدريب من خلال الوسيط. كذلك تم تأكيد وجود علاقة ارتباط متسلسل بين مستويات كيركباتريك الأربعة والأثر الوسيط للسلوك على نتائج التدريب من خلال نموذج الذي صممه Techakanont et al. (2013) والذي يبين وجود دور مؤثر وسيط للسلوك بين التعلم ونتائج التدريب.

ويؤكد (٢٠١١) un-Tsan et al. على العلاقة المترابطة المتسلسلة بين مستويات كيركباتريك حيث يرى أن هناك تأثير إيجابي لردة الفعل والتعلم للمتدرب على نتائج التدريب من خلال دور السلوك كعامل وسيط لا يمكن إهماله لكونه مهما في تحقيق البرنامج التدريبي لكل الأهداف المرسومة له مسبقا. كذلك يؤكد هذا الباحث على أهمية فهم تلك العلاقة من خلال التحقق منها في العديد من المؤسسات الكبيرة والصغيرة من أجل فهم أفضل لنظرية كيركباتريك والعلاقات المتداخلة بين مستوياته الأربعة. ويضيف أن التداخل في التأثير بين مستويات كيركباتريك مهم وموجود ويجب ألا يقاس أي مستوى من المستويات الأربعة بدون قياس علاقته بالمستوى الآخر.

ومن خلال ما تقدم يفترض الباحث أن هناك تأثير إيجابي لردة الفعل والتعلم للمتدرب على نتائج التدريب من خلال دور السلوك كعامل وسيط وهي الفرضية التي تم إثباتها في دراسة (Yun-Tsan et al., 2011) والتي أكدت الدور الوسيط للسلوك على العلاقة بين ردة الفعل والتعلم من جهة على نتائج التدريب. وسوف يتم التحقق من تلك العلاقة في هذه الدراسة من خلال الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الرابعة H4: هناك علاقة تأثير إيجابي لردة الفعل على نتائج التدريب من خلال السلوك.

الفرضية الخامسة H5: هناك علاقة تأثير إيجابي للتعلم على نتائج التدريب من خلال السلوك.

الفرضية السادسة H6: هناك تأثير سلبي للمعوقات التنظيمية على العلاقة بين سلوك المتدربين ونتائج التدريب.

تبرز أهمية المعوقات التنظيمية التي تمثل مجموعة العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على مستوى أداء الأفراد وتنبع التطوير والتنمية المهنية. لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالمتغيرات التنظيمية وإزالة المعوقات التي تعيق التطوير التنظيمي (توفيق، ٢٠٠٢). وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت بالبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل (يوسف، ٢٠١٠).

وقد توصل العديد من الباحثين إلى أهمية المعوقات التنظيمية في تحقيق برامج التدريب أهدافها المرسومة. ففي دراسة قام بها عطا الله (٢٠٠٨) أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك بعض المعوقات التي تواجهها الشركات عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب والتي تؤثر على أي تحسن ممكن في المهارات للعاملين عند تطبيق برامج التدريب ومن أهمها عدم وجود الثقافة التنظيمية وعدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية وجود القوانين والأنظمة. ويتفق مع هذا الرأي (Fco et al., ٢٠٠٣) الذي حدد مجموعة من المعوقات التنظيمية التي تعيق العمل داخل المؤسسة، ولا تؤدي إلى نجاح التدريب كعنصر أساسي من

عناصر التطوير التنظيمي، ومن أهم المعوقات التي تؤثر في نتائج التدريب وفق تصوره هي عدم توفر الموارد المتاحة الكافية وتشمل الأجهزة الحديثة وأنظمة الحاسوب وعدم توفر أنظمة المعلومات الذكية التي تساعد في نقل المعرفة للمتدربين بكفاءة.

ويرى بعض الباحثين أن المعوقات التنظيمية تلعب دورا أساسيا في نجاح أو فشل التدريب في أي منظمة وبصورة خاصة خطط التطوير في الأداء من خلال التدريب، فقد حدد (Naim ٢٠١٢) أهم المعوقات التنظيمية التي تؤثر في نتائج التدريب وافترض ما يلي:

- عدم توفر الخبرات المؤهلة للتدريب تؤثر في نتائج التدريب.

- نقص الموارد المالية اللازمة لتطبيق البرامج التدريبية يؤثر في نتائج التدريب.

بينما توصل القحطاني (٢٠٠٧) إلى أن معوقات تنمية الموارد البشرية المسؤولة عنها إدارة المؤسسة

ومن ضمنها برامج التدريب لا تلمح نجاح جهود التنمية من خلال التدريب.

ويشارك العمري (٢٠٠٧) هذا الرأي حيث يرى أن تقليل الأثر المعنوي للمعوقات التنظيمية

كالبيروقراطية المترسخة في هيكلة المؤسسة سوف تسهم في دعم برامج التطوير والحصول على نتائج

عالية من التدريب، ويضيف أن التطوير التنظيمي يرتبط بصورة أساسية بالتدريب الذي سوف يؤدي

إلى التطوير المستمر في الأداء المؤسسي ولذلك يجب إزالة أي معوقات ضد التطوير التنظيمي قبل

الشروع في تنفيذ برامج التدريب من أجل ضمان الحصول على النتائج المطلوبة من تلك البرامج.

وتوصل شلاي (٢٠٠٨) إلى المعوقات التنظيمية التالية التي تؤثر في نتائج التدريب:

١. المعوقات المادية: وتشمل ضعف الموارد المادية اللازمة للتطوير ومتابعة التعليم للمتدربين.

٢. المعوقات الفنية: وتتمثل في عدم وجود نظم وتقنيات التعليم المتطورة التي تسهم في نقل المعرفة

بسرعة وكفاءة.

ويتضح أنه من الضروري تحديد الاحتياجات التدريبية وإزالة المعوقات التنظيمية التي تمنع تلبية تلك الاحتياجات باعتبارها من الشروط الأساسية لنجاح البرامج التدريبية وتحقيق النتائج المطلوبة من تلك البرامج (كمال، ٢٠٠٦).

ويؤكد كل من (٢٠١١) Eduardo & Rebecca على أهمية التغلب على المعوقات التنظيمية كشرط لتحقيق نتائج إيجابية من التدريب، حيث أنه على الرغم من أن المنظمات تستثمر مليارات الدولارات في مجال التدريب في كل عام، فإن المعوقات التنظيمية قد تمثل حاجزا مهما أمام التطوير من خلال التدريب وفق أسس صحيحة. وقد وجد (٢٠٠٤) Cromwell & Kolb أن المتدربين الذين حصلوا على مستويات عالية من الدعم التنظيمي لهم قدرة أكبر من اكتساب المزيد من المعرفة والمهارات بعد سنة واحدة من المشاركة في البرنامج التدريبي من أولئك الذين لم يحصلوا على الدعم التنظيمي اللازم.

وفي دراسة أخرى قام بها (2007) Gilpin-Jackson & Bushe أظهرت أن عدم وجود دعم من قبل الإدارة العليا في المؤسسة تشكل حاجزا هاما لتحقيق نتائج إيجابية من التدريب وتؤدي إلى زيادة المعرفة وتحسين السلوك وتطوير المهارة للمتدرب. وفي دراسات أخرى أكدت على أهمية إزالة المعوقات التنظيمية قبل البدء بتنفيذ البرامج التدريبية وذلك لضمان تحقيق النتائج المطلوبة من التدريب (Kontoghiorghes, 2001; Saks & Belcourt, 2006). ويرى ماكس فيبر المؤسس لمفهوم البيروقراطية

الحديثة أن نتائج التدريب ترتبط بالبيروقراطية الموجبة (Weber, 1978a). لذلك يلاحظ أن المؤسسات

البيروقراطية في الدول المتقدمة في أوروبا والولايات المتحدة تتم بتطبيق البيروقراطية الموجبة، وأضاف ماكس

فيبر أن البيروقراطية الحديثة تدعم "التدريب التقني العقلاني" وتؤدي تحقيق نتائج إيجابية من التدريب لذلك يجب إزالة المعوقات البيروقراطية السلبية كشرط لتحقيق ذلك. ويركز ماكس فيبر على الاهتمام بالإدارة البيروقراطية الحديثة لكونها تدعم التطوير على العكس من البيروقراطية التقليدية التي تعارض التطوير.

أظهرت دراسة Kennedy (2014) تصورات ٦٨ من خبراء التدريب حول تقييم التدريب عند المستوى الثالث (السلوك) والرابع (نتائج التدريب)، وتصوراتهم بشأن الفائدة من تقييم المستويين الثالث والرابع، والعوامل التي تسهل أو تعرقل محاولاتهم لإجراء مثل هذه التقييمات. العوامل الرئيسية الثلاثة التي حددها المشاركون في الدراسة والتي تؤثر على قدرتهم على إجراء التقييم عند المستوى الثالث والمستوى الرابع، وهي الموارد المتاحة مثل الوقت والوظفين، والدعم الإداري (التنظيمي) والخبرة في منهجية التقييم. حيث طلب Pulichino (2007) من المشاركين في الدراسة أن يقيموا أهم الأسباب المحتملة لمنظمتهم التي لا تجري عمليات تقييم حول المستوى الثالث والرابع بعد انتهاء التدريب. وقد اتضح أن من أهم الأسباب ما يلي:

أ. صعوبة في الوصول إلى البيانات المطلوبة لتقييم المستوى الثالث والرابع.

ب. عدم دعم الإدارة لتقييم المستوى الثالث والرابع.

ج. صعوبة تقييم المستوى الثالث والرابع كونها تستغرق وقتاً طويلاً جداً أو أن تكون مكلفة.

وفي دراسة مشابحة سأل ASTD (2009) المشاركين في الدراسة إلى أي مدى تؤثر العوامل التنظيمية سلباً على قدرة المؤسسة على إجراء تقييم التدريب للمستوى الثالث والرابع. وأظهرت النتائج أن العوامل

الرئيسية لعدم إجراء التقييم للمستويين الثالث والرابع تأتي في الترتيب التالي:

١. من الصعب جدا عزل أثر التدريب على النتائج امام تأثير العوامل الأخرى.

٢. نظام إدارة التعلم لم يكن له وظيفة تقييم مفيدة.

٣. بيانات التقييم ليست موحدة بما يكفي للمقارنة بشكل جيد عبر الوظائف.

٤. الاستثمار في مستويات التقييم مكلف أكثر من اللازم مقارنة بالمستوى الأول والثاني.

٥. قادة المؤسسة لا يهتمون حول بيانات التقييم في الغالب.

٦. من الصعب جدا تفسير معظم بيانات التقييم لضعف الموارد المتاحة لذلك.

٧. التقييم لا ينظر إليه من قبل الإدارة العليا بأنه ذات مصداقية.

إن السبب الأكبر لعدم إجراء تلك التقييم للمستويات العليا (السلوك ونتائج التدريب)، وذلك بسبب قلة توفر الموارد المتاحة اللازمة لإجراء التقييم، مثل الوقت والميزانية، في حين أن أقل سبب محتمل هو ضعف أهمية التقييم من قبل إدارتهم. وهو ما يعني أن على الرغم من أن المنظمات يقدرّون تقييم المستويات الثالث والرابع ولكن لا يكتفون لديهم الموارد المتاحة اللازمة لإجرائها بعد.

إن القيادة الإدارية لا توفر الوصول إلى البيانات عند إجراء عملية التقييم وذلك بسبب نقص واضح في الدعم الإداري منها وأن العينة ستعتبر ذلك هو العامل الأساسي المعوق، فقد حدد كافة المشاركين دون استثناء، أن الدعم من القيادة التنظيمية هو العامل الأكثر أهمية في تمكين ومعالجة الإكمال الناجح لتقييم التدريب على المستوى الثالث والمستوى الرابع. فقيادة المنظمة والهيكل التنظيمي الرأسي تعتبر هي المعوقات الأساسية لأية جهود ممكن أن تبذل لتحسين عملية التدريب.

ومن خلال ما تقدم يقترح الباحث أن المستوى الثالث (السلوك) والمستوى الرابع (نتائج

التدريب) يحتل أهمية كبيرة ولا يجب إهماله، ويعزو الباحث إهماله في غالبية المؤسسات التي تقوم بإجراء

تؤكد هذه الدراسة أن العديد من الدراسات السابقة ناقشت تقييم البرامج التدريبية وأثرها على نتائج التدريب، وكذلك تطبيق النماذج العالمية لتقييم التدريب ومنها نموذج كيركباتريك الذي تم تطبيقه في العديد من المؤسسات الإنتاجية وتم دراسته في العديد من البحوث في هذا المجال، ولكن جميع الدراسات السابقة على حد علم الباحث لم تطور هذا النموذج بدراسة أثر العوامل الأخرى المؤثرة في نتائج التدريب ونخص بالذكر المعوقات التنظيمية. حيث ستقوم الدراسة بالتحقق من أثر المعوقات التنظيمية على نتائج التدريب باستخدام نموذج كيركباتريك بهدف تطوير هذا النموذج في الوصول إلى البرامج التدريبية بمستوى عال والحصول على نتائج أفضل من خلال تقييم تلك البرامج بدراسة أوسع وأشمل للعوامل المؤثرة في سير العملية التدريبية، والمعوقات التنظيمية التي تم دراستها تشمل نقص الموارد المتاحة لتسيير برامج التدريب والنظام البيروقاطي في الإدارة في المؤسسات الحكومية و الإنتاجية بصورة خاصة.

التدريب وذلك بسبب عدم وجود الموارد المتاحة لإجراء التقييم، مثل الوقت والميزانية، في حين أن أقل سبب محتمل هو ضعف أهمية التقييم من قبل إداراتهم. وهو ما يعني أن على الرغم من أن المنظمات يقدرون تقييم المستويات الثالث والرابع ولكن لم يكن لديهم الموارد المتاحة اللازمة لإجرائها بعد.

بالإضافة إلى ذلك فإن النظام البيروقراطي في معظم المؤسسات الليبية هو النظام السائد مما لا يساعد في الوصول إلى البيانات عند إجراء عملية التقييم وذلك بسبب نقص واضح في الدعم الإداري.

أن هذا الاستنتاج يتوافق مع نتائج دراسات كل من (Moller and Mallin (1996، Twitchell et al.

(2000)، (Pulichino (2007 و (ASTD (٢٠٠٩، وجميع هذه الدراسات بينت أن من الأسباب الرئيسية

التي تمنع ممارسة المستوى الثالث والرابع ضعف الدعم التنظيمي لأنشطة التقييم وقد أشار الباحثون إلى

ذلك بالإضافة إلى نقص الموارد المتاحة، بما في ذلك الوقت والعدد الكافي من الأفراد، وعدم وجود الدعم

الإداري بين أهم الأسباب التي تعيق تقييم المستوى الثالث والرابع في نموذج كيركباتريك.

لدى المنظمات وبمختلف أحجامها الموارد المختلفة مثل الناس، والمال، والآلات، إلخ، التي

تستخدم في عملياتها. هذه العمليات تؤدي إلى التأثير على العديد من أنواع ومستويات مختلفة مثل:

جودة عالية أو منخفضة للمنتجات أو الخدمات، منتجات جديدة جذريا أو تحسينات صغيرة فقط

رفاهية عالية أو منخفضة بين الموظفين؛ الربح أو الخسارة التجارية. لذلك فإن الموارد المتاحة تؤثر تأثيرا

قويا على نتائج التدريب (Ekvall, 1996).

وقد أظهرت بعض الدراسات ونذكر منها دراسة (Mathieu et al, (1992 أن المدربين الذين أبلغوا عن

العديد من "القيود الظرفية" في بيئة عملهم (أي نقص الموارد المتاحة، والمعدات غير الملائمة، والوقت غير

الملائم، وما إلى ذلك)، حيث أدخلوا التدريب مع مستويات أقل من التحفيز من الأفراد الذين أبلغوا عن

بيئة عمل أقل تقييدا مما أثر بصورة كبيرة على نتائج التدريب. ويؤكد Mathieu et al. على أهمية أثر

التنظيم البيروقراطي على نتائج التدريب، حيث أنه إذا دعم مديرو التدريب وقدموا الموارد اللازمة لاستخدام المهارات والمعارف في التدريب، فمن الأرجح أن تتحقق نتائج التدريب بصورة جيدة. لذلك إذا فهم المديرون قيمة التدريب، وتشجيع موظفيهم على حضور التدريب، وتوفير الموارد اللازمة للاستفادة من التدريب، ثم يمكن تعزيز فعالية برامج التدريب الرسمية وغير الرسمية على السواء.

وفي السياق نفسه وجد (Haslinda & Mahyuddin, 2009) أن عدم وجود الدعم من الإدارة العليا والمواقف الفردية للموظفين والعوامل المرتبطة بالعمل وأيضا أوجه القصور في ممارسة التدريب هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على فعالية التدريب. إذا كان هناك دعم أقل من الإدارة العليا والزعماء، فالعمل لن يسير على ما يرام أو بطريقة أو بأخرى ستكون هناك مشكلة في العمل وكذلك سيكون هناك غياب لممارسة التدريب. ستكون هناك فرصة أقل ليكون البرنامج التدريبي فعالا. لذلك لنجاح نتيجة التدريب، يجب أن يكون هناك حافز إيجابي، وأحيانا التدريب وجد أنه أكثر نجاحا في تحقيق أفضل نتيجة من خلال القادة.

إن الاستخدام غير الكافي للمستوى الثالث (السلوك) والمستوى الرابع (نتائج التدريب) من التقييم يرتبط بصورة مباشرة بتوفر الموارد الكافية لإجرائها، حيث أن نقص الوقت أو الموارد المتاحة هي التي تهيمن على تفسير أنواع العوائق التي تكون بين هذين المستويين (Moller et al., 1996). بالإضافة إلى ذلك أيضا، إذا لم يدرك المتدربون أن المعدات الضرورية، والدعم المالي، أو المعلومات اللازمة لتلبية متطلبات العمل سيتم توفيرها، قد لا تظهر المهارات المكتسبة في العمل، وبالتالي لن تتحقق أي تحسينات في النتائج ذات الصلة بالتكلفة. لذلك أن الضرورات التكنولوجية مثل الأدوات المناسبة والمعدات والمواد واللوازم، والنظر إلى الدعم المالي، على أن تكون متاحة، فهي تحدد مدى استخدام المعارف والمهارات المكتسبة في التدريب أو تقييدها في إطار العمل (Hypes, 2016 ؛ Noe, 1986).

ومن خلال ما تقدم يتضح أن اعتماد الإدارة البيروقراطية التقليدية يعتبر من المعوقات الأساسية

التي تؤثر في تحقيق النتائج المتوقعة من البرامج التدريبية ولا تساعد في دعم جهود التطوير من خلال

التدريب، بينما يتضح أثر البيروقراطية الحديثة على العملية التدريبية من خلال التشجيع على زيادة المعرفة

لدى العاملين في المؤسسة وتطوير مهاراتهم في العمل، بالإضافة إلى الأثر المهم لتوفير الموارد المتاحة

(البشرية والمادية والمالية) التي تدعم تنفيذ البرامج التدريبية بنجاح. لذلك سوف تحاول هذه الدراسة

التحقق من تأثير المعوقات التنظيمية على نتائج التدريب من خلال الفرضية التالية:

الفرضية السادسة H6: هناك تأثير سلبي للمعوقات التنظيمية على العلاقة بين السلوك ونتائج التدريب.

٢.٥ خلاصة

من خلال استعراض الدراسات السابقة والإطار النظري يتضح أهمية ودور تقييم البرامج التدريبية على

نتائج التدريب من خلال زيادة مهارات العاملين وتزويدهم بالمعرفة عالية المستوى وقياس ردود أفعالهم نحو

البرامج التدريبية وبعد التدريب بما يؤدي إلى تغيير سلوكهم بإيجابية تجاه مرؤوسيهـم والمؤسسة التي يعملون

بها وعلاقته المباشرة بنتائج التدريب بصورة عامة. كما بينت الدراسات السابقة عن وجود علاقة مباشرة

بين تقييم البرامج التدريبية ونتائج التدريب وهو ما سوف يتم مناقشته بشكل مفصل في هذه الدراسة.

ويمكن استنتاج أن مع نمو عمل الشركة وكبر حجمها يصبح التدريب تدريجياً أكثر أهمية مع ازدياد

حالات التدريب خارج موقع العمل. وإن عدم تقييم البرامج التدريبية يؤثر كثيراً على نمو المؤسسات

الإنتاجية بسبب عدم تحقيق النتائج المتوقعة من البرامج التدريبية التي تستنزف الموارد من المؤسسات

وكذلك استنزاف الوقت والجهد.