

العائد من الاستثمار في التدريب

ملخص:

يحتل التدريب أهمية بالغة في عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية، كون العنصر البشري هو محور الاهتمام لأي حضارة، والعنصر الأساسي لأي تقدم وازدهار. والاستثمار في التدريب هو عملية استثمارية ربحية تعود بالكسب والفوائد للأفراد والمنشآت العامة والخاصة والتي يمكن قياسها، حيث تأخذ: زيادة في الإيرادات والأرباح والإنتاجية، وتقليل لنسب أعطال الآلات والمعدات وإصابات العمل، كما هناك فوائد لا يمكن قياسها حيث تأخذ شكل: ارتفاع في الروح المعنوية وفي مستوى الثقة بالنفس لدى الأفراد، وزيادة في مستوى رضاهم عن العمل، وفرص ترقيةهم الوظيفي. إن قياس العائد من هذا الاستثمار في التدريب يمثل مشكلة وقضية حرجة لسنوات عديدة كونه يعدّ من جهة قياس للفائدة المالية التي عادت على المنظمة في فترة محددة للاستثمار جرى التدريب فيها، وترجمة وتحويل لنتائج الاستثمار في التدريب إلى أرقام مالية، كما أن هناك عوائد لا يمكن قياسها ماديا أو ترجمة آثارها إلى أرقام مالية من جهة أخرى. وبالرغم من وجود نماذج عديدة لقياس العائد من الاستثمار في التدريب، وتعددت المناهج التي تهتم بتقييم التدريب وتعمل على تحديد تأثير ومنافع البرامج التدريبية على المشاركين وعلى منشآتهم، إلا أنه لا يوجد نموذج محدد متفق عليه، هذا ما جعل البحث مستمرا لإيجاد إطار عام يلم بكل النماذج ويحصر أثر التدريب إلى درجة كبيرة لتعم الفائدة على الأفراد وعلى المنظمات.

**بن رتام محمد
زعيمي مراد**
كلية الآداب والعلوم الإنسانية
والاجتماعية
جامعة باجي مختار - عنابة

مقدمة:

هناك اتجاه متزايد لدى المنظمات في القطاع العام والخاص للاستثمار في التدريب، وتخصيص أظرفة مالية هامة تخصص هذا الاستثمار خاصة لدى المنظمات الكبرى الرائدة في العالم، مما يجعلنا نطرح تساؤلا هاما عن السبب الوجيه لإقدام هذه المنظمات على التدريب وعلى الاستثمار فيه.

Abstract:

The training has an important place in the development process and the evolution of human resources, the human being is the focus of all civilization and the essential element in achieving any progress or prosperity. Investment in training is a lucrative investment act that yields profit, gains and interest to individuals and public and private institutions, and we can measure it as it is represented in the form of: Revenue Increase, profits and productivity, minimize the failure rate of equipment and tools and industrial accidents. Moreover, there are interests that cannot be quantified and are as follows: boost morale and strengthen the individuals' self-confidence as well as to strengthen their satisfaction of their performance in work and increase their career development opportunities. The performance evaluation of this investment in the training was a difficult issue for many years because it represents on the one first hand, the estimate of the financial interest reported to the institution in a specific period during which the investment in the training took place, and on the other hand, it is an interpretation and processing of investment results in financial figures and there is a revenue that cannot be quantified and the results cannot be represented in figures. Notwithstanding the existence of many investment in the training performance evaluation methods and the variety of methods that deal with the training assessment and aim to determine the impact and benefits of training programs for participants and their facilities, but there is not a conventional method; this is why the research is ongoing to find a framework that encompasses all methods and determines the impact of training in generalizing the interest for individuals and institutions.

تري ما الهدف من الاستثمار في التدريب؟ وما هو الفاصل بين الاستثمار في التدريب والاستثمارات المتعددة الأخرى في المنظمات؟ وهل الاستثمار في التدريب يحقق نتائج ربحية للمنظمات؟ وما الفوائد الملموسة وغير الملموسة من جراء هذا الاستثمار؟ إن الإجابة على هذه التساؤلات تكمن في الأهمية البالغة التي يحتلها التدريب في عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية، كون العنصر البشري هو محور الاهتمام والعنصر الأساسي من عناصر العملية الإنتاجية، وهو الوسيلة والغاية لرفقي أي حضارة، وتنمية أي مجتمع بتنظيماته المختلفة، وتركيباته المتعددة، واتجاهاته المتباينة. يتميز التدريب بالاستمرارية، ويعد جوهرها لأنشطة المنظمة مما يسمح لها بالتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة. هذا ما جعل القائمين على قطاع التدريب يخصصون ميزانيات ضخمة للإنفاق على عمليات التدريب. هذا التخصيص الضخم المنفق سمح بطرح التساؤل عن مدى رضاهم عن العائد من الاستثمار في التدريب لتبرير هذا الإنفاق وترشيده، خصوصا وأن النظرة التقليدية للتدريب تنظر له على أنه عملية ذات تكاليف باهظة للمنظمة، بالإضافة إلى أن رجال الأعمال عادة ما يفصلون بين نشاط التدريب والأعمال الأساسية التي تقوم بها منشأتهم.

أول تساؤل يمكن طرحه لتبرير هذا الإنفاق وترشيده هو التساؤل التالي: هل كان برنامج تدريب وتنمية الموارد البشرية فعالا؟ إن الإجابة عن هذا السؤال ليس بالأمر السهل، إذ يقودنا إلى تساؤل آخر هو: ما الهدف من تحديد فاعلية برنامج التدريب وتنمية الموارد البشرية؟ أي ما هي القرارات التي ستتخذ بعد الحكم على مدى فاعلية البرنامج أو عدم فاعليته؟ إن مصطلح **الفاعلية** هو مصطلح نسبي إذ يتحدد مدى الفاعلية في ضوء مدى تحقيق هدف ما أو جملة من الأهداف الموضوعية⁽¹⁾.

ومن الحلول التي تجيبنا عن التساؤلات السابقة هو الاعتماد على تحويل التدريب من وظيفة إدارية ضرورية لعملية استثمارية ربحية، وذلك يعني أن تصبح كل أنشطة العملية التدريبية تعمل بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية: حيث أن تحقيق الفاعلية يعني تنفيذ العملية التدريبية لتصبح مرتبطة بقياس الأداء مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها التي تسعى لها. أما الكفاءة فتزبط بمعرفة التكاليف الفعلية للتدريب وتحديد الفوائد المتوقعة مقابل هذه التكاليف التي يتم صرفها على العملية التدريبية.

المحور الأول: العائد من الاستثمار .

يعتبر العائد من الاستثمار بصفة عامة عن الكسب الذي قد يعود للأفراد أو المنشآت العامة أو الخاصة من جراء ذلك الاستثمار، وتلك الفوائد التي تم الحصول عليها يمكن أن ترجع بصورة مباشرة كنتيجة للعملية الاستثمارية. وتلك العوائد قد تشمل كسبا أو ربحا من السهل قياسه، وقد تشمل أيضا فوائد أو منافع من الصعب قياسها وفي الغالب تتعلق تلك الفوائد التي يمكن قياسها بتلك الفوائد التي يمكن ربطها مباشرة بالاستثمار، وقد تأخذ الأشكال التالية:

- 1- زيادة في الإيرادات والأرباح.
 - 2- الزيادة في الإنتاجية.
 - 3- تقليل نسبة إصابات العمل.
 - 4- تقليل نسبة أعطال الآلات والمعدات.
- أما بالنسبة للفوائد التي لا يمكن قياسها بسهولة، فقد تكون لها علاقة غير مباشرة بالاستثمار في التدريب، ويطلق على هذا النوع **الفوائد الضمنية**، وقد تشمل الفوائد الضمنية:

1. ارتفاع الروح المعنوية والولاء التنظيمي.
2. ارتفاع مستوى الثقة بالنفس بين الأفراد.
3. زيادة في مستوى الرضا عن العمل.
4. زيادة فرص الترقى الوظيفي.

أولا: العائد الاستثماري في التدريب:

يعود الاهتمام المتزايد بتحديد العائد من الاستثمار في التدريب لفشل النظام التقليدي للمحاسبة في تقديم معلومات دقيقة لمتخذي القرار للاستفادة من الموارد التدريبية المتاحة، والذي ينظر للتدريب كعنصر تكلفة بدلا من معاملته كعنصر استثماري.

وبالرغم من هذا الاهتمام الكبير لتغيير النظرة للتدريب، فإنه لا توجد إجراءات واضحة ومتفق عليها في دراسات تحديد العائد من الاستثمار في التدريب والتي أشارت إلى الصعوبات المرتبطة بقياسه وكذا ربطها بالأداء المؤسسي⁽²⁾.

ويرى البعض أن مفهوم العائد من الاستثمار في التدريب تعود جذوره لحقل المحاسبة والمالية. حيث أن أحد الأساليب الشائعة الاستخدام في تحديد العائد من أي استثمار هو أسلوب تحليل التكاليف والمنافع. فالتدريب هو عبارة عن استثمار من قبل المنظمة في الأفراد العاملين بها. وهو بذلك لا يختلف عن أوجه الاستثمار الأخرى التي تقوم بها هذه المنظمة.

ويشكل قياس العائد من التدريب مجال اهتمام للعاملين بالتدريب، فعلى أساسه يمكن تحديد المنافع المتوقعة من الأنشطة التدريبية، كما يمكن أن يشمل هذا التحديد للعائد من الاستثمار في التدريب سلسلة من العناصر الضمنية وغير الضمنية، التي تعود بالفائدة على الأفراد والمنشآت والمجتمع ككل.

ويحتاج تحديد العائد من الاستثمار في التدريب إلى الأخذ بالإعتبار مجموعة من العناصر المتعلقة بمكان التدريب سواء كان تدريباً رسمياً والذي يدار بواسطة مدربين محترفين في معاهد تدريبية، أو تدريباً غير رسمي والذي يتم داخل المنظمة بواسطة المشرفين أو زملاء العمل، أو التدريب عن بعد أو التدريب الذاتي، حيث يسعى الأفراد للحصول على العديد من الفوائد من جراء مشاركتهم في البرامج التدريبية.

إلا أنه لا يكفي فقط أن ننظر لتلك الفوائد ونغفل التكاليف المرتبطة بتنفيذ البرامج التدريبية والتي قد تشمل العناصر التالية:

1. تطوير أو شراء المادة التدريبية.
 2. المعدات والأدوات.
 3. رواتب المدربين والإداريين.
 4. تكاليف مكان إقامة التدريب والسفر والتنقلات.
- ويتبادر أول سؤال إلى الذهن عن السبب الوجيه لقياس العائد من الاستثمار في التدريب. متمثلاً فيما يلي: لماذا نقيس العائد من الاستثمار في التدريب؟

إن الإجابة على هذا السؤال تساعد القائمين على التدريب على إقناع أعضاء مجلس الإدارة مثلاً أو الهيئات التي تمول تنفيذ برامج التدريب بأن المصاريف التي سوف يتم تخصيصها للتدريب ستترجم لنتائج حقيقية وذات مردود إيجابي لإدارة المنظمة. هذا ما يستوجب توفر قياس دقيق للعائد من الاستثمار في التدريب، والذي سيحدد مستوى التدريب الذي سيتم تنفيذه ومدى أهميته وتلبيته لاحتياجات المنظمة. كما تحتاج المنظمة أيضاً لمقارنة هذا العائد من الاستثمار مع أوجه الاستثمار الأخرى من أجل تحديد الاستثمار الأفضل لها.

إن أول تحديد يكمن في ما إذا كان الجهد والمصروفات على العملية التدريبية تستحق العناء أم لا. فالمنظمة تسعى للتعرف على قدرة التدريب لتحقيق أداء أفضل لها من خلال زيادة مستوى الانتاجية، تبني تكنولوجيا حديثة، تحسين مستوى الأمن الصناعي، أو الارتقاء بوضعها التنافسي. كما أن الأفراد كذلك يرغبون في التعرف عن ما إذا كان الوقت والجهد والمال الذي تم بذله للحصول على شهادة أو مهارات تدريبية سيعود عليهم إما بفرص وظيفية أو تحسين وضعهم المالي.

وتتعدد الأسباب التي تدعو إلى تحديد العائد من الاستثمار في التدريب، ومنها: (3)

- لربط التدريب بالأهداف الأساسية للمنظمة، كونه يمثل أحد الأنشطة الجوهرية في المنظمة لتحسين الأداء وتحقيق الربحية.
- لتبرير المصاريف المخصصة للتدريب، ومقاومة الاتجاه الذي يدعو إلى تقليص الأموال المخصصة للتدريب وميزانياته عندما تواجه المنظمة مصاعب مالية. فهذا التبرير يبرز الفوائد والعوائد المالية للمنظمة من خلال التدريب.
- للمساعدة في تحسين تقييم البرامج التدريبية التي تحتاج للتطوير والتحسين المستمر وذلك للحصول على أفضل النتائج والمنافع.
- للمساعدة في اختيار أساليب التدريب، فتطبيق مفهوم العائد من الاستثمار يساعد إدارات التدريب على اتخاذ قرارات موضوعية وعقلانية تتعلق باختيار أفضل الأساليب التدريبية الملائمة لاحتياجات المنظمة.

ثانياً: قياس العائد الاستثماري في التدريب:

تعد مشكلة قياس العائد في الاستثمار التدريبي قضية حرجة لسنوات عديدة، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد من المخصصين والأدبيات المتوافرة والتي تلقي الضوء على بعض الممارسات لطرق القياس، لكن الموضوع ما زال تحدياً ومعقداً، إذ يظهر لبعض ممارسي الموارد البشرية بأن عملية القياس قد تكون شبه مستحيلة، وللبعض الآخر تطويراً لمقاييس محددة لمعرفة هذا الاستثمار.

وقد لخص تقرير الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير لعام 2002 بعض الاتجاهات الخاصة بالاستثمار التدريبي، حيث بين أن معدل الاستثمار التدريبي في الفرد هو 783 دولاراً بالشرق الأوسط، وقد توقع التقرير أيضاً زيادة نفقات التدريب بمعدل 29 % إلى 37 % . وتوصل إلى أن تدريب العاملين عموماً إنما هو عرض مرتفع الثمن. وكما بينت مجلة التدريب بأن الشركات الأمريكية قد رصدت ميزانية تقدر بـ : 56 بليون دولار لتدريب العاملين في عام 2002 منها 19 بليوناً لشركات التدريب والباقي لتغطية التكاليف الأخرى مثل المواصلات والإقامة... الخ.⁽⁴⁾ لذلك فقياس العائد الاستثماري في التدريب يكمن التحدي الأهم للمنظمات.

ومما جاء في الإحصائية الخاصة بالتدريب التي قامت بها "مجلة النوعية" في عددها الصادر بتاريخ أبريل 2002 أنه بالرغم من اتفاق المهتمين على أن عملية التدريب تمثل قيمة كبيرة جداً للمنظمات من حيث تطوير مهارات العاملين والبقاء في سوق التنافس، إلا أن هناك اتفاق بين أصحاب الأعمال أيضاً الذين يقومون بتقييم شركاتهم من خلال قدراتهم على حساب أرباحهم بأن ميزانيات التدريب تمثل استثماراً ضائعاً، ومصروفاً مهدراً من رأس المال.⁽⁵⁾

ويشير كلا من الكاتبين "تيريزا كيركوود" و " أجاى بانجاركار " في مقالتهما التي نشرت بمجلة الجمعية الكندية للإدارة عدد ديسمبر 2003 إلى أن قياس العائد في الاستثمار في التدريب هو إحدى الطرق المتبعة لإظهار حجم زيادة الأعمال والعائد المالي للمدراء وأصحاب الأعمال عند زيادة المعلومات للعاملين.

كما أشارت الجمعية الأمريكية للإدارة أيضاً في إحصائية عن التدريب إلى أن هناك علاقة تبادلية بين زيادة النشاطات التدريبية وبين التحسين في إنتاجية العمال، وبين الأرباح وقيمة الأسهم بشكل عام.⁽⁶⁾ وفي مقارنة بين الشركات الأوروبية والآسيوية (في مجال التدريب) وجد أن الشركات الأوروبية تستثمر ما يقارب من 2.5 % إلى 3 % من مجموع الرواتب في التدريب في حين أن الدول الآسيوية تستثمر ما بين 4 % إلى 8 % من مجموع الرواتب.⁽⁷⁾

هذه الإحصائيات تقود إلى طرح التساؤل التاليين بغية إيجاد بعض الأجوبة عليها:

• كيف يمكن قياس مثل هذا الاستثمار بصورة ملموسة؟

• لماذا نحتاج إلى قياس العائد في الاستثمار؟

إن من جملة ما جاء من تعاريف لعائد الاستثمار في العملية التدريبية أنه: " قياس الفائدة المالية التي عادت على المنظمة في فترة محددة للاستثمار جرى التدريب فيها "⁽⁸⁾. أي: " هو ترجمة وتحويل نتائج الاستثمار في التدريب إلى أرقام مالية".

إذن يمثل التدريب استثماراً من جانب المنظمات في العاملين لديها شأنه شأن أي استثمار آخر تقوم به المنظمة بغرض توقع الحصول على ربح ما مستقبلاً ، حيث يكون العائد في الاستثمار على شكل زيادة أو تحسن في الإنتاج أو الأداء أو الربحية. وهذا ما يلبي رغبة هذه المنظمات في مقارنة استثماراتها التدريبية مع الاستثمارات الأخرى لديها من أجل اتخاذ القرار السليم في نوع الاستثمار الذي سوف تقوم به.

كما نجد أيضاً تعريف الكاتب "جاك فيليبس" العائد في الاستثمار على أنه : "مقياس للمميزات المالية التي حصلت عليها المنظمة خلال فترة زمنية محددة كمقابل للاستثمار في البرنامج التدريبي".

ثالثاً: نماذج قياس العائد من الاستثمار في التدريب:

1. نموذج المنفعة والتكلفة :

يعد نموذج المنفعة والتكلفة من أحد الوسائل المستخدمة لتقييم التدريب وتحسين العائد من الاستثمار، وذلك بمقارنة منافع التدريب بالتكاليف المترتبة كنسبة محددة بينهما.

وقد حسب " فيليبس " (1997) العائد من الاستثمار باستخدام أسلوب الرياضيات، كما يلي:⁽⁹⁾

العائد من الاستثمار في التدريب

فعندما تكون نسبة المنفعة والتكاليف تساوي واحد فهذا يعني أن المنفعة تساوي التكاليف، أما عندما تكون نسبة المنفعة والتكاليف تساوي اثنان فهذا يوضح أن دولارا يصرف على التدريب يحقق دولارين كعائد. إن المقارنة بين التكلفة والعائد (المنفعة) يتم عن طريق المقارنة بين تكلفة برنامج التدريب والفوائد الناتجة (العائد) عن هذا البرنامج من زيادة الانتاجية، تقليل الأخطاء، قلة نسبة الغياب، ... الخ . ويقوم مبدأ (تحليل التكلفة والعائد) على أساس حساب المبالغ قبل التدريب والذي سوف يؤدي إلى التقدير المبدئي للعائد في الاستثمار، والتأكد بعد الانتهاء من التدريب من معرفة العائد الحقيقي في الاستثمار. وهناك عدة خطوات يمكن اتباعها لتحليل التكلفة والعائد وهي كالتالي⁽¹⁰⁾

أ. حساب التكاليف:

- حساب الرواتب والأجور والمميزات العينية للمشاركين بالتدريب.
- حساب تكلفة المواد التدريبية من معدات وفيديو وتصوير،... الخ.
- حساب تكلفة توصيل التدريب والتي تشمل على رواتب المدربين والمتدربين، مصاريف السفر، إيجار قاعة التدريب، المشروبات، الأدوات المكتبية.

$$\text{نسبة المنفعة والتكاليف} = \frac{\text{منافع التدريب}}{\text{تكاليف التدريب}}$$

ب. حساب الفوائد (العائد):

- الحقيقية (الملموسة) مثل: الوقت، المواد والمعدات، معدل تغير العملة.
 - غير الملموسة مثل : تحسين الانتاجية.
- ### ج. مقارنة النتائج:
- مقارنة التكاليف بالعائد.
 - تقييم المشكلة والحل والنتائج التي على أساسها تمت الدورة التدريبية.

2. نموذج تحديد العائد من الاستثمار في التدريب:

توصل " فيليبس " (1997) إلى أن أنسب الصيغ لتقويم التدريب أن يستخدم صافي المنافع مقسومة على التكاليف، والنسبة عادة ما يعبر عنها كنسبة مئوية كالتالي:

$$\text{تحديد العائد من الاستثمار} = \frac{\text{صافي المنافع من التدريب}}{\text{تكاليف التدريب}} \times 100 = \text{.....\%}$$

وكمثال على ذلك : لنفترض أن صافي المنافع من التدريب = 300.000 دج ، وتكاليف التدريب = 100.000 دج

$$\text{تحديد العائد من الاستثمار} = \frac{300.000}{100.000} \times 100 = 300\%$$

تبين هذه الصيغة أن لكل 1 دج يستثمر في التدريب سيعود بفائدة صافية مقدارها: 3 دج.

3. بعض طرق قياس العائد في الاستثمار للتدريب:

أ. طرق قياس الكميات والنوعيات:⁽¹¹⁾

| | |
|---|---|
| متوسط تكلفة الساعة في البرنامج التدريبي | مالي تكاليف البرنامج / عدد ساعات التدريب في البرنامج |
| متوسط تكلفة المتدرب في البرنامج | مالي تكاليف البرنامج / عدد المتدربين الذين أنهوا البرنامج |
| متوسط تكلفة ساعة التدريب لكل متدرب | متوسط تكلفة المتدرب في البرنامج / عدد ساعات التدريب في البرنامج |
| تكلفة التوفير | مجموع التكاليف الإدارية لبرنامج التدريب الحالي - مجموع التكاليف الإدارية لبرنامج التدريب الجديد |

فجميع الطرق المبينة أعلاه لا تقوم بحساب عائد الاستثمار في التدريب بشكل دقيق أو بشكل مالي (12)، وتقتصر الكاتبة " ماريكاكونر " المعادلة التالية (13)

$$\text{حساب عائد الاستثمار في التدريب} = \frac{\text{مجموع المميزات (مجموع التكاليف)}}{\text{مجموع التكاليف}} \times 100$$

حسب ما جاء في مقالة نشرت عن شركة (14) Chief Information Officer أشارت فيها إلى أن إحدى الشركات المالية تستعمل الطرق التالية لتحديد عائد الاستثمار في التدريب:

- قياس رد الفعل المبدئي للتدريب.
- تحليل التعلم.
- تحليل المهارات المكتسبة على المدى الطويل.
- قياس تأثير العمل.
- تحليل العائد في الاستثمار الفعلي.

ب. مراحل عمليات تحديد العائد من الاستثمار:

إن عملية تطبيق مقياس تحديد العائد من الاستثمار وكذا الخطوات التي يمكن إتباعها ليست بالسهلة، وذلك لعدم توفر إجراءات واضحة ومتفق عليها. بيد أنه من النماذج الهامة نجد النموذج الذي تبناه كل من "فيليبس" و "ستون" (2002)، ويتكون هذا النموذج من عشر خطوات نجلها على النحو التالي: (15)

- ❖ تحديد أهداف التدريب.
- ❖ وضع خطة للتقويم وقاعدة للبيانات.
- ❖ جمع معلومات خلال التدريب.
- ❖ جمع معلومات ما بعد التدريب.
- ❖ عزل تأثير التدريب.
- ❖ تحويل المعلومات لقيمة ذات طابع مالي.
- ❖ تحديد تكاليف التدريب.
- ❖ حساب العائد من الاستثمار في التدريب.
- ❖ تحديد المنافع غير الملموسة.
- ❖ كتابة التقرير.

يعرض الكاتب "لاشنييت" (16) خمس خطوات لقياس العائد من الاستثمار في المنظمات التي تلتزم بنكريس وقتها وأموالها ومجهوداتها للتأكد من أن نتائج التدريب مرتبطة باحتياجات العمل وينتج عنها فوائد مالية:

العائد من الاستثمار في التدريب

- أ. الحصول على معلومات توضح التغيير في السلوكيات وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال الإحصائيات والاستبيانات والملاحظات أثناء العمل ومقابلات ما قبل التدريب ومراقبة الأداء.
- ب. عزل تأثير التدريب من خلال استعمال مجموعات المراقبة وخطوط الاتجاهات وطرق التنبؤ.
- ج. تحويل المعلومات إلى قيم مالية من خلال التركيز على وحدة قياس، تحديد قيمة الوحدة وحساب التغير في معلومات الأداء وتحديد الكم السنوي للتغير وحساب مجموع القيم للتحسين.
- د. جدولة التكاليف والتي تعني تكلفة العاملين المغادرين للتدريب والتي تشمل على الرواتب والمميزات.
- هـ. حساب العائد في الاستثمار عن طريق تقسيم صافي المميزات على التكاليف ضرب 100 %.
- ويتضمن حساب العائد من الاستثمار في التدريب خمس خطوات أساسية،⁽¹⁷⁾ حيث لكل خطوة عناصر رئيسية نلخصها في الآتي:

➤ الخطوة الأولى: تحديد ووصف البرامج التدريبية المراد تحليلها:

إذ يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية عند تحديد و وصف البرنامج التدريبي: المنهج التدريبي، مكان التدريب، كيفية تقديم البرنامج التدريبي، فترة تقديم التدريب، المشاركون في التدريب ووحدة القياس المستخدمة لتحديد العائد من الاستثمار في التدريب.

➤ الخطوة الثانية: تحديد أسباب تبني التدريب:

هناك عناصر عديدة تساهم في تحديد أسباب تبني التدريب، وهي كالتالي:

- البيئة المحيطة بالمنظمة، أي دراسة وبحث التحديات التي ستواجهها المنظمة والفرص التي تمتلكها.
- وجهة نظر كل من العاملين، صاحب المنشأة والحكومة، التي ستبني تحليل العائد من الاستثمار في التدريب.
- الفوائد الملموسة وغير الملموسة التي تعود من التدريب.
- الظروف الخارجية: أي الظروف والأحداث التي تؤثر مباشرة في الفوائد المتوقعة من التدريب.
- الفترة الزمنية اللازمة للحصول على الفوائد: أي في المدى القصير، الطويل أو الفوري.

➤ الخطوة الثالثة: حساب تكاليف التدريب:

وهي حساب جميع تكاليف التدريب، وقد تختلف هذه التكاليف من منشأة لأخرى.

| بند التكاليف | التكاليف الكلية / وحدة التحليل |
|--------------------------------|--------------------------------|
| خطة تحديد الاحتياجات التدريبية | دج |
| تطوير المواد التدريبية | " |
| تكاليف التسجيل | " |
| رواتب المدربين | " |
| تكاليف السفر والمواصلات | " |
| التكاليف الكلية للتدريب | دج |

➤ الخطوة الرابعة: حساب منافع التدريب.

تحسب خلال هذه الخطوة أهم الفوائد التي تعود من التدريب.

| المجموع | الحساب | فئة العوائد الملموسة |
|---------|--------|--|
| | | الوقت المدخر (مثل تقليل ساعات الإشراف، الغياب، التشغيل) |
| | | زيادة الانتاجية (الجودة، النوعية، زيادة المبيعات، رضا العملاء،...) |
| | | الوقت المدخر في إدارة الأفراد (تقليل تكاليف الاستقطاب، الإصابات، التطلعات،...) |

➤ الخطوة الخامسة: حساب العائد من الاستثمار في التدريب.
يكون حساب العائد من الاستثمار في التدريب كما يلي:

| | |
|--|---------|
| صافي المنافع العائدة من التدريب محسوبة بقيمة مالية | دج..... |
| صافي التكاليف محسوبة بقيمة مالية | دج..... |
| (صافي المنافع - صافي التكاليف) % 100 = 100 × (..... ÷) = 100 % | |

المحور الثاني: منهجيات تقويم التدريب:

من الصعب التطرق الى الاستثمار في التدريب دون الرجوع الى العائد من الاستثمار في التدريب ومحاوله تحديده، مما يستدعي هو الآخر وجوب تقييم التدريب الذي يرتبط بدوره بمناهج علمية للتقييم. يعتبر نظام التقييم منهجا علميا موجهها مبنيا على أسس علمية، وكذلك على تعددية المناهج وشفافية النتائج. كما يرتبط محتوى التقييم بدقة منهجيته، ويعتبر تقييم التدريب الجزء الأخير من العملية التدريبية. فأدوات ومنهجيات التقييم تعمل على تحديد تأثير ومنافع البرامج التدريبية على المشاركين. وقد أصبحت إجراءات تقييم التدريب أكثر أهمية مما كانت عليه في السابق بسبب ضخامة حجم الاستثمارات التدريبية. ويتساءل معظم ممارسي التدريب عن ما هي البيانات المطلوبة؟ وما هو الأسلوب الواجب اتباعه واستعماله؟ وهل توجد طريقة مبسطة لتقييم التدريب؟ فماذا نقيس؟ ولماذا نقيس؟ ولكن أولاً، لماذا نقوم بالتقويم. ولكي نجيب على التساؤلات السابقة نتعرف أولاً عن الدواعي لتقويم التدريب.

إن تقويم التدريب هو آخر مرحلة من مراحل عملية التدريب التي ذكرناها سابقا والمتمثلة في: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم التدريب، تنفيذ التدريب ثم تقويم التدريب وتقييم أثره الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكل خطوة سبقته من خلال عملية راجعة. حيث كل تغير في الخطوات السابقة سوف يؤثر عليه ويتأثر به. ولقد ذكر "بورنزال(2005) وهو أحد الكتاب الفرنسيين أن الأبحاث الأولى حول التقويم تعود إلى بداية القرن العشرين، فحسبه علم التقويم تطور أولاً في الولايات المتحدة الأمريكية. والأخذ في الاعتبار بضرورة التقويم حسب نفس الكاتب تعدد كإجابة إلزامية تعاقبية من أجل تبرير لاستعمال الأموال العمومية، وتقدير تكاليف ونتائج التدريب. (18)(19)

ونظراً لأهمية برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية فإنها تستوجب تقييمها بعناية وانتظام، غير أنه يوجد تقصير كبير في مدى الالتزام بتنفيذ عملية التقويم لبرامج تنمية الموارد البشرية، حيث أظهر استطلاع للرأي تناول التدريب الإداري والممارسات التعليمية في عدد من الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية، غير أن نسبة 92 % من الشركات التي شملها الاستطلاع قد أجرت بعض أشكال التقويم للبرامج التدريبية التي ترعاها الشركة. وأن معظم أشكال التقويم الشائعة تمثلت في تقويم ردود أفعال المشاركين والتي تفيد فقط في بعض القرارات التي تتخذ بشأن برامج تنمية الموارد البشرية. وقد توصلت أبحاث أكثر حداثة لنفس النتائج السابقة (20) إن مثل هذه الدراسات والأبحاث جعلت العديد من باحثي تنمية الموارد البشرية يشعر بالأسف نتيجة لغياب التقويم الصارم لبرامج التدريب. وهذا بالرغم من كتابة العديد من المقالات التي تبين أهمية إجراء عمليات التقويم، أشهرها مقالة ظهرت في العام 2006، وحملت عنوان: " **تقييم التدريب: معرفة أكثر منها ممارسة**". وأكدت أن الكثير من الشركات تكتفي بمجرد إطلاق الوعود للقيام بعمليات التقويم دون أن تنفذ منها شيئاً. (21)

ويرجع بعض الكتاب سبب عدم إجراء عمليات التقويم هذه بانتظام أكبر وعدم الالتزام بتنفيذها إلى عدة احتمالات. **الأول**، أن إجراء عملية التقويم ليست بالأمر السهل. فهي تتطلب توفر الوقت والموارد والخبرة، والتي قد لا يمتلكها إطار تنمية الموارد البشرية. **الثاني**، هناك العديد من العوامل (إضافة للبرنامج التدريبي نفسه) يمكن أن تؤثر في تحسين أداء الموظف وتزيد بالتالي من صعوبة تقويم أثر التدريب، (منها العوامل الاقتصادية، المعدات، والسياسات والإجراءات، وجهود الموارد البشرية، ووفرة المورد). **الثالث**، خشية المشتركين في برامج التدريب والقائمين عليها من الانتقاد أو تخفيض النفقات في حال أظهر التقويم عدم

فاعلية البرنامج التدريبي. غير أن تقديم دليل للمنظمة عن مدى فاعلية البرامج التدريبية يعدّ واجبا أخلاقيا بالنسبة لأخصائي تنمية الموارد البشرية، وهو ما أكدت عليه الأبحاث والذي تمّ نشره من قبل أكاديمية تنمية الموارد البشرية والذي حمل عنوان: "معايير الأخلاق والاستقامة" (22) وفي نفس السياق فقد ذكر كل من ديكسون (1996) و روشولم وآخرون (2007) أن التقييم هو: " عبارة عن أداة للتعريف بالسياسات العمومية المحددة، وهو أيضا وسيلة لقياس أدائها" (23) والتقييم كذلك يستخدم لمواجهة الأزمات في نقص المهارات، أو من أجل الاحتياجات التسويقية في المنظمات الكبرى. (24) وتبعاً لذلك، نجد فيليبس وآخرون (2004) وعدد من الكتاب حدّدوا مجموعة متنوعة من الأعمال والأبحاث تخص هذا الموضوع في عدّة مجالات: كالتدريب والتنمية، العلوم الاجتماعية، التربية والتنظيمات الحكومية. (25)

كما أن من دواعي تقييم التدريب نجد (26)

- تحديد ما إذا كان التدريب مواكبا للأهداف الأصلية الأولية التي عقد من أجلها.
 - كذلك تحديد التحسينات التي يتم إدخالها على برامج التدريب وفق ما تنتهي إليه عملية التقييم.
 - ومن دواعي التقييم أيضا معرفة وتحديد ما إذا كان هناك عائد على الاستثمار للمجهود التدريبي.
 - كذلك تحديد من يمكنهم الاستفادة من هذه البرامج أو الأنشطة التطويرية.
 - ومن الدواعي أيضا اختبار مدى وضوح ومصداقية الأسئلة والاستقصاءات والأدوات والأساليب المستخدمة في النشاط التدريبي.
 - كذلك تحديد الأفراد الأكثر أو الأقل استفادة من البرامج أو النشاط التدريبي.
 - تجميع معلومات تفيد في تخطيط النشاط التدريبي أو لتسويق البرامج التدريبية.
 - كذلك تحديد مدى ملاءمة هذا البرنامج أو النشاط التدريبي لأهداف واحتياجات المنشأة.
 - أيضا بناء قاعدة معلومات أساسية يمكن استخدامها لمعاونة الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية.
- وبالتالي فإن عملية تقييم برامج تنمية الموارد البشرية تساعد على اتخاذ قرارات أكثر دقة وجودة. ومن ناحية أخرى، يذكر كل من "زنجرف" و "هارغيس" فوائد أخرى لعملية تقييم برامج التدريب، وهي كالتالي:
- أ- إذا لم يثبت المسؤولون عن جهود تنمية الموارد البشرية مساهمتهم في رفع أداء المنظمة، سيتم تجاهلهم وعدم تخصيصهم بالتمويل اللازم لبرامجهم عند إعداد الموازنة، وخصوصا إن كانت المنظمة تواجه ظروفًا اقتصادية عصبية.

ب- يمكن للتقييم أن يعزز من مصداقية مديري الإدارة العليا وغيرهم من المديرين في المنظمة.

ج- ترغب الإدارة العليا عادة بمعرفة فوائد جهود تنمية الموارد البشرية، وهو ما يمكن إظهاره من خلال عملية التقييم.

إن كل عمل ينفذ في المنظمة لابد وأن يتم في النهاية تقييمه لتحديد مدى فاعليته، وبالتالي إظهار جانب مصداقيته. فإن لم يظهر المسؤولون عن نشاط التدريب وكذلك قسم تنمية الموارد البشرية الفاعلية المطلوبة فإنهم لا يحصلوا على الاهتمام والدعم الكافيين من قبل إدارة المنظمة، وبالتالي فإن عملية التقييم تعدّ خطوة ضرورية جدا في جهود تنمية الموارد البشرية، وبالتالي معرفة مدى قدرة برامج التدريب على تحقيق أهدافها. فإن كان الأداء الفعال هو الدافع الرئيسي للمنظمة، فهو كذلك الدافع الأساسي وراء كل الجهود التدريبية والاستشارية. وهو أيضا الدافع الأصلي وراء جهود التقييم الذي يجرى لعدّة أغراض تنقسم في مجملها إلى مجموعتين:

أ. لتحسين وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية.

ب. لتحديد وجود الاستمرار في العملية السابقة من عدمه.

وبما أن التدريب هو عبارة عن عملية تعلم "مستمرة" للفرد العامل، وأن هدف هذا التعلم بالمنظمات والشركات هو إعطاء أداء وظيفي أفضل يسمح بزيادة القيمة التنافسية للفرد وللمنظمة، إذ أن التعلم المستمر يفيد في زيادة المقدرة والكفاءة الفنية وكذا زيادة الفهم الفني عمقا واكتساب خبرات واسعة تفيد في زيادة سرعة التعلم، وارتفاع وتيرته، والمحافظة على استمرار عملية التعلم. (27)

إن واقع التحول الحقيقي في أداء العمل النابع من جِراء عملية التعلّم التي يفيدنا بها التدريب يبيّن الصعوبة الكامنة في هذا التحول في الأداء. وهذا ما يبينه كل من " بالدون" و "فورد" في دراسة تفيد بأن نسبة 10 % فقط من نفقات التدريب والتطوير لدى الشركات الصناعية الأمريكية (أكثر من 100 بليون دولار) ينتج عنها تحول حقيقي في أداء العمل. وبالرغم من أهمية التقييم فإن العديد من الشركات تتجاهل هذه العملية بصورة جزئية أو كلية (28) كما أن التقييم الناجح هو الذي يكون منهجيا ومنظما، أي أن يتم وفقا لسلسلة من المراحل المتداخلة والمتراصة والتي تؤدي كل منها إلى الأخرى في تسلسل منطقي وطبيعي. (29) فالتقييم هو كذلك عبارة عن " تحديد قيمة أو وزن أو معنى لشيء ما " وهذا ما يستدعي تطبيقه على مخرجات وعمليات التدريب - كونه نظاما. إذا ما أردنا تطبيقه على مخرجات التدريب.

هذا فضلا عن أهمية تحديد استراتيجيات التقييم التي في ضوئها تتحدد طبيعة المعلومات المطلوب تجميعها وكذلك تحديد مجالات الاستفادة من عمليات التقييم والمداخل المختلفة الممكن اتباعها لتقويم جهود تنمية الموارد البشرية. (30)

لقد سعى الكثير من المفكرين والممارسين إلى إنشاء مداخل نظرية وعملياتية في مجال التقييم أثمرت في بناء نماذج منهجية يمكن اتباع مراحلها وخطوات العمل بها للوصول إلى نتائج تقييمية أكثر موضوعية وأقرب إلى أن تكون علمية كونها تعتمد على منهج علمي منطقي يساعد على تحديد طبيعة المعلومات اللازم جمعها، وبالتالي يجب على التساؤلات الأتفة الذكر. ويمكن ذكر بعض من هذه النماذج في تقويم التدريب التي اكتسبت شهرة وانتشارا كبيرين كالتالي:

أولا: نموذج " دونالد كيركباتريك " في تقويم التدريب (1959):

تعد أدبيات تقويم التدريب والمنهجيات التي قدمها الكاتب " دونالد كيركباتريك " من أوائل الطرق وأقدمها استخداما وانتشارا، حيث في العام (1959) كون نموذج الذي اقترن باسمه وأصبح يسمى " نموذج دونالد كيركباتريك ". ولقد تناولنا هذا النموذج بشيء من التفصيل كونه لا يزال يحتل مكانة هامة في تقويم التدريب من قبل العديد من المنظمات العالمية نظرا لشموليته ومرجعيته لجميع الأدبيات في هذا المجال. إن هذا النموذج قدم لنا إطارا عاما للإجابة على عدة أسئلة هي:

- هل يقوم العاملون بأداء مهامهم الوظيفية بطريقة جيدة ؟
- ما هو تأثيرهم على العمل ؟
- هل توجد طرق أقل تكلفة ؟
- ما هي القيمة المضافة، وما هو التأثير على نتائج الأعمال ؟
- ما هو العائد الاستثماري للتدريب ؟

وحسب ما جاء في كتاب "تقييم برامج التدريب" للكاتب كيركباتريك(31)، بأن عملية تقييم التدريب يتم تنفيذها على أربع مراحل أو مستويات كالتالي:

1. ردود الأفعال:

فالمستوى الأول يركز على رد فعل كل من المشاركين في البرنامج والعملاء بمؤسسة ما. كما يعتمد على مدى إعجابهم تجاه البرنامج التدريبي وقياس رضاهم، ومن ثمّ استعمال النتائج في العديد من الأغراض مثل:

- التعرف على رضاء المتدربين.
 - توضيح نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي.
 - تقييم قدرة المدرب ومدى إلمامه بالموضوع التدريبي.
 - التعرف على احتياجات المشاركين.
 - تحليل المعلومات كي تستعمل كمستويات أداء للبرامج المستقبلية.
- غير أن معلومات ردود الأفعال لا يمكن اعتبارها لوحدها كمقياس ومدى التعلّم الذي حصل عليه المشاركون أو مقياسا لما إذا كان بإمكانهم أن ينقلوا ما تعلموه إلى عملهم. لذلك لا يمكن أن تكون هذه المعلومات دليلا أو مؤشرا لعائد الاستثمار في التدريب أو حتى لفاعلية البرنامج التدريبي.

2. التعلّم:

ويركز المستوى الثاني على ما يسمى "إدراك التعلم" أي الحقائق والمعلومات والمهارات... الخ التي تعلمها المتدرب وطورها وأدت إلى تغيير في مواقف العمل. ويمكن تقييم هذا المستوى من خلال إجراء العديد من الاختبارات التحريرية أو الشفوية لقياس مدى استيعاب المتدرب من المادة العلمية. لذلك يمكن أن تكون المقاييس في هذا المستوى مؤشرا على فعالية الطرق التعليمية لبرنامج التدريب، وأن هدف التعلم قد تم إنجازه، إلا أنه لا يبين إمكانية أو كيفية تطبيق التعلم الجديد في مجال العمل. وهذا ما يستدعي وجود مرحلة أو مستوى آخر.

3. السلوك:

يتعلق المستوى الثالث في التقويم بمنهجية متطلبات العمل والمهارات والسلوكيات التي طورها المتدرب والمعلومات الجديدة التي استخدمت في العمل. إن تقييم سلوك المتدرب الوظيفي بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي يزود أصحاب الأعمال والمدرسين ببراهين وإثباتات حول ما إذا كان المتدرب قد استفاد من التدريب، وما إذا كانت عملية نقل التدريب قد تم إنجازها أم لا. ويمكن قياس هذا المستوى عن طريق استعمال: الإحصائيات، الاستبيانات، المقابلات و/أو الملاحظات. وحيث أن هذا المقياس يجري في محيط العمل عند عودة المشاركين إلى وظائفهم، فإن التنفيذ الفعلي له يتطلب مشاركة مدراء المشاركين أو موظفي الإدارة الآخرين الذين يشغلون مناصبا تحولهم بمراقبة التغيرات في سلوك المشاركين. كما يمكن أن تقدم بيانات هذا المستوى مدى نقل التعلم إلى محيط العمل، وكذا معرفة العقبات التي تعيق تطبيق التقنيات الجديدة المكتسبة.

4. النتائج:

يتمثل المستوى الرابع في معرفة نتائج العمل وقياس الأثر الذي يتركه البرنامج التدريبي على المنظمة. فما هي النتائج الملموسة، وهل استخدم المتدرب المهارات الجديدة للمهام الضرورية في المنظمة؟ يعتبر هذا المستوى من أعقد المستويات بسبب كثرة التداخلات والمعطيات التي تسبق النتائج مثل: أهداف التدريب، اختيار المتدربين، طرق التدريب والتعلم، السلوكيات... الخ. كل هذه التداخلات والمعطيات تحتاج إلى ديناميكية واستمرارية في التواصل بين المسؤولين عن التدريب والعاملين بالمنظمة لتحديد أثر البرنامج التدريبي كحل للمشكلات المحددة سابقا وعزله عن بقية الحلول للمشكلات التنظيمية الأخرى التي يمكن أن تتداخل معه. هذه التداخلات جعلت الكثيرين من ممارسي التدريب والمنظمات يتجنبون بشكل عام استعمال هذا المستوى الرابع.

جدول رقم (01) يحدد مستويات التقويم عند كيرك باتريك والمؤشرات التي تدل عليها:

| المستوى | نوع التقويم | الطرح | المؤشر |
|---------|---------------|-------------------------------------|--|
| 1 | ردود الأفعال | هل نال التدريب إعجاب المشاركين؟ | التغذية الاسترجاعية للمشاركين و التقارير الإحصائية |
| 2 | التعلم | هل تعلم المشاركون أي شيء؟ | التمارين - الحالات الدراسية - اختبارات ما قبل وبعد التدريب |
| 3 | السلوكيات | هل تمّ استعمال ما تعلم؟ | التقارير الإحصائية والمقابلات مع المشاركين ورؤسائهم |
| 4 | نتائج الأعمال | هل أثمر التدريب على مدلولات ملموسة؟ | التقارير المالية والإحصائية |

المصدر: عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 91.

يؤمّن إطار العمل الذي وضعه كيرك باتريك طريقة مفيدة للتعرف على النتائج المحتملة للتدريب، ويذكرنا بأن جهود تنمية الموارد البشرية وخصوصا جهود العملية التدريبية لها أهداف متعددة تسعى إلى تحقيقها. وقد قام آرثر وزملاؤه بتحليل عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بتقويم التدريب، والتي بلغ عددها 162 دراسة، ووجدوا أن كل بعد من الأبعاد السابقة لتقويم التدريب قد حصل على أهمية مرتفعة نسبيا. وجاءت تلك النسب على النحو التالي: 0.60 لردّ الفعل، 0.63 للتعلم، 0.62 للسلوك، 0.62 للنتائج، وتجدر الإشارة هنا إلى أن ارتفاع الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد السابقة سيقود إلى تغييرات ايجابية جوهرية في معظم المنظمات.

إن هذه النتيجة تعدّ الأكثر تشجيعاً حتى الآن فيما يتعلق باستخدام هذا النموذج. كما أن من النتائج المهمة التي أظهرتها تلك الدراسة أيضاً، أن أفضل نتائج التقييم قد تحققت بصورة خاصة لدى المنظمات التي قامت بتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة والفرد قبل البدء بعملية التدريب.⁽³²⁾

غير أنه لسوء الحظ، تؤكد نتائج الدراسات أن معظم المنظمات لا تقوم بجمع المعلومات اللازمة حول العناصر الأربعة السابقة، لقد بينت الإحصائيات التي قامت بها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير حول استعمال نموذج كيرك باتريك بأن: 45% من المنظمات تكتفي فقط بتقويم ردود الأفعال للمشاركين بالبرامج التدريبية، وبشكل عام 93% من البرامج التدريبية تقوم على أساس المستوى الأول لهذا النموذج (مستوى ردّ الفعل)، و52% من البرامج تقيّم على المستوى الثاني لنفس النموذج (مستوى التعلّم)، و31% على المستوى الثالث (مستوى السلوك)، و28% على المستوى الرابع (مستوى النتائج).⁽³³⁾

كما نجد تقريراً استطلاعياً آخر للمجموعة الأمريكية للتدريب والتطوير، حمل عنوان: "تقرير حالة الصناعة"، جرى في العام 2003 وشمل 276 منظمة أن: 75% من المنظمات تجمع معلومات عن ردّ الفعل، و41% عن التعلّم، و21% عن السلوك، و11% عن النتائج. في حين سجلت مجموعة صغيرة من الشركات، والتي أشارت إليها المجموعة الأمريكية باسم: "الشركات الرائدة في استثمار التدريب" ارتفاعاً في النسب الثلاث الأخيرة (72%، 59%، 33%، 14% على التوالي)⁽³⁴⁾. غير أن هذه الأرقام (حسب هذه الجمعية) ما زالت غير مرتفعة بالقدر الكافي.

كما ذكر تقرير آخر للمجموعة الأمريكية صدر في العام 2006 أن حوالي 38% من أفضل المنظمات (حسب تصنيف المجموعة للعام 2006) يستخدم أو يتوجه لاستخدام نموذج المستويات الأربعة الذي وضعه كيرك باتريك لتقويم التدريب. فيما أضافت بعض المنظمات مقياساً آخر يتمثل في العائد على الاستثمار.⁽³⁵⁾

ثانياً: النماذج الحديثة لتقويم التدريب:

أدت زيادة الاستثمارات التدريبية إلى زيادة الاهتمام بعملية تقويم التدريب، وتسليط الضوء عليه، مما استلزم ضرورة ربطه بأهداف المنظمة وإيجاد آليات جديدة لتقويمه.

وتركزت معظم دراسات تقويم برامج التدريب حول مقياس المستويات الأربعة الذي وضعه كيرك باتريك، ومع ذلك فقد لقي كما لا بأس به من الانتقادات والتعديلات، فقد أشار بعض الكتاب إلى أن هذا الأسلوب يقيم ما يحدث فقط بعد التدريب، ولا يقيم عملية التدريب كاملة. أما الانتقاد الثاني، فقد نصّ على أنه من الأفضل وصف إطار عمل كيرك باتريك على أنه يمثل تصنيفاً للنتائج بدلاً من كونه نموذجاً للتدريب.⁽³⁶⁾ وذكر كل من "كرايغر" و"فورد" و"سالاس" أن طريقة كيرك باتريك قد فشلت في تحديد أنواع التغيير التي يمكن توقعها كنتيجة للتعليم، وأنه لا توجد تقنيات قياس محددة يمكن استخدامها لقياس درجة التعلّم عند كل مستوى.⁽³⁷⁾

كما شكك كل من "أليغر" و"جاناك" بصلاحيّة الافتراضات التي يقوم عليها النموذج. (ومثال على ذلك، الافتراض بأن تحقيق النتائج المذكورة في المستويات العليا للنموذج سيؤدي إلى تحقيق النتائج في المستويات الدنيا). وذكر أن هذا النموذج لا يزيد عن كونه "مرشداً أولياً لتقييم عملية التدريب".⁽³⁸⁾ كما لا يمكن اعتبار أن مستويات هذا النموذج تربطهم بالضرورة علاقة "هيرارشية". أي ليس بالضرورة الانتقال من مستوى معين إلى المستوى الذي يليه، فليس بالضرورة أن تحقيق اشباع ورضاء المتدربين يؤدي إلى درجة عالية من التعلّم.

وحسب نفس الباحثين من خلال تحليلاتهما أن معامل الارتباط الموجود بين كل من "ردّ الفعل - التعلّم" أو "تغيير السلوك" هو ضعيف القيمة ($r = 0.07$, $r = 0.05$ على التوالي). أما مستويات "التعلّم" و"تغيير السلوك" ($r = 0.13$). ويمكن جزئياً التنبؤ مع "النتائج" ($r = 0.40$, $r = 0.19$). إذن معامل الارتباط بين مختلف المستويات هو ضعيف. وأن هذه المستويات يمكن أن تؤدي إلى الحصول على نتائج متناقضة فيما بينها فيما يتعلق بكفاءة البرنامج التدريبي. هذه العلاقة المستقلة تقودنا إلى إعادة النظر في خصائص كل مستوى من المستويات الأربع. كما أن هناك اشكالية أخرى تتمثل في القياس الذاتي لكل مستوى من المستويات الأربع من طرف المتدربين.⁽³⁹⁾ مما يستدعي مراعاة خصائص كل متدرب واختلاف جوانبهم الإدراكية والشخصية والوجدانية، والمهارية، وغيرها.

كما أن هناك انتقاد آخر لنموذج كيرك باتريك، إذ وصف بأنه لا يوفر أي قيم أو مدلولات دقيقة أو حتى يقوم بقياس تحسين الأداء. ولكنه فقط يقيس تأثير أو فاعلية التدريب.⁽⁴⁰⁾

وفي محاولة لتقييم هذا النموذج - نموذج كيرك باتريك - من قبل بعض الباحثين فإنهم أشاروا إلى أنه بالرغم من شموليته إلا أنه يفتقر إلى التكامل، لأنه يركز على مضمون التقييم النهائي أكثر من تركيزه على التقييم التكويني والبناء لبرنامج التدريب. كما أنه لا يولي أي اهتمام للتقييم قبل التنفيذ ولا لتقييم التكاليف المالية لبرامج التدريب.⁽⁴¹⁾

وفي محاولات لتعديل نموذج كيرك باتريك أو إيجاد نموذج بديل عنه أو اطار عمل يستوفي غرض تقويم جهود تنمية الموارد البشرية، وتقويم عملية التدريب وزيادة فعاليتها، سارع العديد من الكتاب والباحثين لوضع بعض من النماذج المختلفة وأطر العمل المتعددة اسهاما منهم في ترشيد جهود البرامج التدريبية وتبيان آثارها على كل من الفرد العامل والمنظمة التي ينتمي إليها والمجتمع الذي يعيش فيه.

وقد قام بعض الباحثين في مجال التدريب بتوسيع أفكار كيرك باتريك بغرض تشجيع الممارسين على القيام بأجراء عملية تقويم أكثر شمولية. واقترحوا التعديلات التالية على طريقة المستويات الأربعة التي وضعها كيرك باتريك، مع الإبقاء على جوهر إطار العمل دون تغيير⁽⁴²⁾

- التوسع في مستوى ردود الفعل، ليشمل قياس ردود أفعال المشاركين نحو طرائق التدريب وكفاءتها.
 - التمييز بين ردود الفعل الإدراكية والعاطفية نحو التدريب.
 - تقسيم ردود الفعل لعدة مستويات، بحيث تشمل قياس مدركات المشاركين لمدى متعة، وفائدة، وصعوبة البرنامج.
 - إضافة مستوى خامس (ما بعد النتائج) يتعلق بالعائد على الاستثمار المتحقق لدى المنظمة.
 - إضافة مستوى آخر يتعلق بالإسهامات والنتائج الاجتماعية الناتجة عن برنامج تنمية الموارد البشرية.
- وسوف نسلط الضوء على بعض من هذه النماذج ونوجزها فيما يلي:

1. تقويم التدريب بالنظر إلى الكفاية في السياق: الاحتياجات، الربحية، قياسات التدريب والأهداف المتنوعة للأطراف الفاعلة:

كما أنه توجد اعتبارات عديدة للنظر من خلالها إلى تقويم التدريب، والتي جاءت كإقتراحات بديلة أو نماذج معدلة أو انتقادات موجهة للنموذج السابق لكيرك باتريك حيث جاءت في شكل أربع اتجاهات متنوعة للسياق كالتالي:

أ. **تقويم التدريب من حيث سياق الاحتياجات:** ومن النماذج التي اقترحها بعض الكتاب والباحثين والتي تدخل ضمن سياق الاحتياجات نجد:

نموذج ساپرو (1970): وهو نموذج يندرج ضمن تقويم التدريب من حيث سياق الاحتياجات من التدريب وتحديد الامكانيات. وتسمية هذا النموذج تدل على الحروف الأولى من الكلمات الأربعة باللغة الانجليزية التي تمثل مستويات التقويم التي قدمها: **بيتر وار، مايكل بيرد، نيل ركهام** في العام 1970، وهذه المستويات هي⁽⁴³⁾

- تقييم السياق.
- تقييم المدخلات.
- تقييم رد الفعل.
- تقييم المخرجات.

في الأصل، هذا النموذج أضاف مرحلتين مفيدتين لمسيري التدريب من أجل تقويم نوعية التدريب المقدمة أو لتحسينها مستقبلا. هذين المرحلتين تتمثلان في تقويم المصادر المتاحة (من حيث الوقت، الإمكانيات والمعارف) من جهة، وتقويم السياق الذي يسمح بتحديد الاحتياجات من التدريب من جهة أخرى.

من ناحية أخرى اقترح "**جالفين**" بناء على مراجعته لعدد من الدراسات التي تمت في الحقل التعليمي، نموذجا في العام 1983 أسماه (CIPP) وهي الحروف الأولى للكلمات باللغة الانجليزية وتعني: (السياق، المدخلات، العملية، الناتج)، حيث يركز التقويم وفقا لهذا النموذج على قياس وتحليل السياق التدريبي أو البيئة التدريبية (تحليل الاحتياجات)، ومدخلات التدريب (تفحص الموارد المتاحة للتدريب كالميزانية، والجدول الزمنية للأنشطة)، وعملية إدارة البرنامج التدريبي (تقديم معلومات راجعة للقائمين على البرنامج)، وناتج التدريب (مدى النجاح في تحقيق أغراض البرنامج التدريبي).

وقد قام "ورثون" و "ساندرز" في العام 1987 بعرض نموذج مشابه تماما لهذا النموذج، كما يسمى أيضا مثل اسمه (CIPP) أي الإطار العام أو السياق: حيث يتم اتخاذ القرار الخاص بالحاجة للتعليم وتأسيس أهداف البرنامج بعد الحصول على المعلومات اللازمة عن الوضع الذي يحتاج للتدريب، والمدخلات: ويتم فيها توضيح استراتيجيات التعليم للوصول للنتائج المرجوة، والعملية: وفيها تقويم تنفيذ البرنامج التعليمي، والمنتج: وهو تجميع المعلومات عن نتائج البرنامج لتحديد مميزاته من عدمه.⁽⁴⁴⁾

ب. تقويم التدريب من حيث سياق الربحية والرجوع الى التصور الاقتصادي لمتخذي القرار:
من أجل الأخذ بعين الاعتبار المنطق الاقتصادي لمتخذي القرار في المؤسسات العمومية والخاصة، اقترح "هامبلين" (1974) نموذج الذي جاء نتيجة اعتماده على النموذجين السابقين (نموذج كيركباتريك ونموذج سايرو)، حيث ألقى الضوء على جانبين متميزين في المخرجات (قياس المستوى النهائي للنتائج) هما:
- تحليل أثر فوائد التدريب على وظائف العاملين.
- تحليل العوائد الاقتصادية للتدريب.⁽⁴⁵⁾

كما يمثل بحث معاصر تناول العائد على الاستثمار، قام به "جاك فيليبس" في العام 1996 تطورا مهما في مجال تقويم برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية.⁽⁴⁶⁾ وجاء نمودجه في خمس مستويات: رد الفعل والعمل المخطط، التعلم، التعليم التطبيقي في العمل، ونتائج العمل، والعائد على الاستثمار.⁽⁴⁷⁾
كما أن "فيليبس" (1997) و "ماك كين" (2005) قدما مؤشرا كميا على العائد من الاستثمار في التدريب بحسب بقسمة صافي الفوائد للبرنامج التدريبي على تكلفة هذا البرنامج، (تتوصل على صافي الفوائد للبرنامج التدريبي كنتاج طرح من الربح الخام للبرنامج بدون تكلفة). إلا أن الصعوبة تكمن في ضرورة تحديد المكاسب (الفوائد) والتكاليف الخاصة بالتدريب وإعطائها صبغة كمية مالية، أي تقويمها ماليا. مما يحدث إشكالية عندما ترتبط أهداف التدريب مع عناصر غير قابلة للقياس وصعبة التحويل إلى وحدات مالية.

ج. تقويم التدريب من خلال سياق تدابير و قياسات التعلم:
هناك اسهامات أخرى تطرقت إلى إشكالية اختيار القياسات والتدابير التي تطبق على التدريب. فحسب "مارث" (1994) يكون الاهتمام منصبا على مستوى التعلم والتغيير السلوكي، وأنه من المناسب التمييز بين التعلم الذاتي والتعلم الموضوعي على مستوى المعارف والتحول في السلوك. وتقاسم معه وجهة النظر هذه كل من "ماك كين" و "براون وستيردوفون ريد" (2002) حيث فرق ماك كين بين التحسن في المعارف، المهارات والربحية من جهة، وتحديدها أو إبرازها الفعال في إطار التدريب من جهة أخرى. كما أخذ بالاعتبار أيضا عنصرا جديدا في قياس نقل التعلم: هو بيئة العمل التي يمكن أن تبسط أو تعيق استعمال المعارف الجديدة، المهارات والربحية المكتسبة إلى مكان العمل.⁽⁴⁸⁾

بعض الكتاب شددوا على أهمية الأخذ بالاعتبار بيئة العمل والجوانب الظرفية لها أثناء التقويم، حيث توجد عناصر ظرفية أو مستقرة نسبيا يمكنها أن تعطل أو تعزز إمكانية إبراز النتائج المتوقعة، ويكون اقتراح هذه العناصر أثناء التقويم وأيضا أثناء تنفيذ العملية التدريبية. إنه من المناسب التمييز بين أهداف التعلم المستهدفة والأهداف الفعلية المكتسبة وإمكانية نقلها إلى مكان وظروف العمل الواقعية التي يواجهها المتدربون.⁽⁴⁹⁾
من ناحية أخرى اقترح " هولتون" في العام 1996 نمودجا يقوم على تحديد خمس مجموعات من المتغيرات والعلاقات فيما بينها، وهي: التأثيرات الثانوية، والعناصر المحفزة، والعناصر البيئية، والنتائج، والعناصر المتعلقة بالمقدرة.⁽⁵⁰⁾

وهو نموذج يتميز بنتائج مشابهة لنموذج كيرك باتريك (التعليم، والأداء الفردي، والنتائج التنظيمية). كما يتضمن أيضا متغيرات فردية (مثل الدافعية للتعلم، والدافعية لتطبيق ما تم تعلمه عند العودة للعمل، والمقدرة، واتجاهات العمل)، والمتغيرات البيئية (مثل المناخ الذي يشجع على تطبيق ما تم تعلمه في العمل، والأحداث الخارجية) والتي تؤثر على هذه النتائج. وتدعم دراستان حديثتان أهمية الدافعية نحو التعلم في التأثير على نتائج التدريب، وكذلك أهمية دعم المشرفين والزملاء في تطبيق ما تم تعلمه عند العودة إلى العمل.⁽⁵¹⁾

واعتبر هذا النموذج مفيدا كجهد يرمي للدمج بين الأبحاث والنظريات المتعلقة بالتعلم، ونتائجه تعد خطوة مفيدة جدا لتقويم العملية التدريبية، وهذا بالرغم من حاجته للمزيد من التطوير والتحسين والاختبار التجريبي.⁽⁵²⁾
د. تقييم التدريب من خلال سياق أهداف الأطراف الفاعلة:

هناك عنصر مهم آخر في سياق التدريب يتمثل في الأهداف والأغراض للجهات الفاعلة في التدريب. حيث نجد "ميشالسكي" و "كوسين" (2001) أقرّا بوجود إشكالية كامنة في أي تقييم للعملية التدريبية، حيث أبرزوا وجود وجهات نظر و أغراض متباينة من جهة الأطراف الاجتماعية للتدريب (المتدربون، متخذوا القرارات، المدربين ومصممو البرامج). فالمتدربون يأملون تنمية في مهاراتهم ومساراتهم المهنية وكفاية عالية في إشباع حاجاتهم من التدريب. كما أن الاطارات في المؤسسة الذين يتحملون المسؤولية المالية للتدريب على عاتقهم أو على عاتق المؤسسة يريدون تعزيز بعض من الانجذاب والمصداقية للعمال المنخرطين في برامج التدريب التي يمولونها.

والموردون للتدريب (مؤسسات خاصة بالتدريب، أو دور استشارات) الذين يصممون وينفذون البرامج التدريبية يأملون أن برامجهم تؤخذ في الحسبان وتطور وتعطى لها أهمية من طرف الجهات الأخرى في العملية التدريبية (المتدربون، متخذوا القرارات).

وينوه الكتاب من الناحية العملية، على أن هذه الاختلافات في وجهات النظر يجب أن تجمع لإعطاء أحسن التحاليل و تنوع الفوائد التي تخدم الفرد والمنظمة والمجتمع من خلال التدريب ومن خلال تقييمه. وكحوصلة لتقويم التدريب من خلال السياق، فإن الإضافات الأساسية لنموذج كيرك باتريك تمثلت فيما يلي:

- تحديد الاحتياجات والموارد.
- تحليل الربحية.
- التمييز بين التعلّم المستهدف والتعلّم المكتسب فعلياً، وإمكانية نقله إلى مواقع العمل.
- جمع وجهات النظر لأطراف النظام التدريبي فيما يخص أهدافهم وتوقعاتهم.⁽⁵³⁾

2. نموذج باركر (1973):

قسّم "باركر" معلومات التقويم إلى أربعة أنواع رئيسية:

- أ. أداء الوظيفة.
 - ب. أداء المجموعة.
 - ج. رضاء المشارك (المتدرب).
 - د. المعلومات التي حصل عليها المشارك.
- وبالرغم من أوجه الشبه بين هذا المدخل ومدخل كيرك باتريك، إلا أن باركر أضاف بعد أداء الجماعة.

3. نموذج برينكرهوف (1987):

من ناحية أخرى، قام "برينكرهوف" في العام 1987 بتوسيع نموذج تقويم التدريب إلى ستّ مراحل واقترح مجموعة من الخطوات المتداخلة التي صورها على شكل دائرة، حيث أكد أن المشكلات التي تحدث في خطوة ما يمكن أن تكون ناتجة عن أحداث سلبية حصلت في الخطوات السابقة، وتتمثل خطوات النموذج أو مرحلته فيما يلي:

- أ. وضع الهدف: ما هي الحاجة التدريبية؟
 - ب. تصميم البرنامج: ما الذي سيتم فعله لتلبية الحاجة؟
 - ج. تطبيق البرنامج: هل يعمل التصميم جيداً (مع التركيز على تطبيق البرنامج)؟
 - د. النتائج الفورية: هل تعلم المشاركون؟
 - هـ. النتائج الوسيطة أو الاستخدام: هل يستخدم المشاركون ما تعلموه؟
 - و. الآثار والعائد: هل حقق البرنامج أي تغيير إيجابي في المنظمة؟⁽⁵⁴⁾
- يعدّ هذا النموذج من النماذج التي تضم المراحل الأولى من عملية التدريب (تحديد الاحتياجات، والتصميم، والتطبيق أو التنفيذ) وانتهاء بالتقييم. إذ أن المراحل الثلاث الأولى لنموذج برينكرهوف (تحديد الهدف، وتصميم البرنامج، وتطبيق البرنامج) تتضمن هذه الأنشطة بوضوح.⁽⁵⁵⁾

4. تقويم التدريب بالنظر إلى خصائص عملية التعلّم وتنوعها:

وكنتيجة للانتقادات الموجهة إلى نموذج كيرك باتريك فقد جرت عدة محاولات لتطوير نماذج تجمع بين البحث النظرية حول نتائج عملية التعلّم، والمتغيرات التي يمكن أن تؤثر فيها. ومن هذه المحاولات نجد اسهام كل من "كرايغر"، و "فورد"، و "سالاس" حيث في العام 1993 عرضوا نموذجاً يحمل المضمون ذاته، إذ أكدوا أن

نتائج التعلم لها عدة أبعاد، ويمكن تجميعها في أنواع حتى تساعد على اختيار التقنيات الضرورية لأيّ تقييم للتدريب. حيث يمكن أن تكون على ثلاثة أنواع (إدراكية، ومهارية، وعاطفية)، واقترحوا تصنيفا محددًا لتقييم نتائج التعلم في كل مجال من المجالات السابقة. ويوضح الجدول التالي أنواع المقاييس التي يمكن استخدامها من أجل قياس نتائج التعلم حسب كل مجال:

جدول رقم (02): يوضح تصنيف نتائج التعليم من أجل تقييم التدريب:

| المجموعة | نماذج التعليم | تركيز عملية القياس | طرق الممكنة لتقييم التدريب |
|----------------------------|--|--|---|
| الإدراكية | | النتائج الإدراكية | |
| المعرفة التفسيرية | المعرفة الاجرائية | مقدار المعرفة دقة الاستدكار سرعة وإمكانية الوصول إلى المعرفة | اختبارات التمييز والاستدكار اختبارات القوة اختبارات السرعة |
| تنظيم المعرفة | النماذج العقلية | القرب من المثالية العلاقات الداخلية بين العناصر الترتيب الهرمي | أنواع حرة التقييم الهيكلي |
| الاستراتيجيات الإدراكية | التبصر الذاتي المهارات الإدراكية التبادلية | الحرص الذاتي التنظيم الذاتي | تحليل البروتوكول التعاوني التقرير الذاتي الاستعداد للاختبار |
| المهارية | | النتائج المرتكزة على المهارة | |
| التصنيفية | التكوين (التصنيف) وضع الاجراءات | سرعة الأداء سلاسة الأداء نسب الخطأ التعميم التمييز التعزيز | المراقبة السلوكية الهادفة اختبارات يدوية مقابلات موقفية مهيكلية |
| التلقائية | عملية ضبط تلقائية | متطلبات الانتباه توفر المصادر الإدراكية | أداء المهمة الثانوية مشاكل التداخل مقياس متكامل |
| العاطفية | | نتائج عاطفية | |
| اتجاهي | الهدف المقصود (مثل)، الوعي تجاه السلامة) قوة الاتجاه | توجه الاتجاه قوة الاتجاه إمكانية الوصول المركزية القناعة | مقاييس ذاتية |
| الدافعية | الاستجابة نحو الدافعية الكفاءة الذاتية وضع الهدف | الاحتراف مقابل توجيهات الأداء صلاحية التوجيه القدرة المدركة على الأداء مستوى الأهداف تعقيد هيكل الهدف الالتزام بالهدف | مقاييس ذاتية مقاييس الاستدكار الحرّ تصنيفات حرّة |

المصدر: جون وارنر، راندي دي سايمون، مرجع سابق، ص ص 270-271.

- هذا النموذج فرّق بين مكتسبات عملية التعلم من خلال تحديد فئات مركبة من ثلاث عناصر موقفة :
- ✓ عنصر إدراكي.
 - ✓ عنصر مهاري.
 - ✓ عنصر عاطفي.

حيث يمكن أن تحدد كل فئة وتقاس بطرق مختلفة، وذلك بالاعتماد على درجة إعداد المكتسبات (بمعنى الاعتماد على مستوى الخبرة المتوفرة لدى المتدربين التي يمكن أن نقيسها قبل، وأثناء، وبعد عملية التدريب التعليمية).⁽⁵⁶⁾

5. نماذج أخرى لتقويم التدريب:

انتسعت رقعة الجهود المبذولة لإيجاد نموذج أو إطار عمل فعال لتقويم البرامج التدريبية، التي صارت ترصد لها بلايين الدولارات كل عام من أجل البقاء في المنافسة والريادة، إلى أن مسّت المكاتب الدولية والشركات المتعددة الجنسيات والمنظمات الرائدة في العالم، بعد أن سعى الكتاب والباحثون في هذا المجال وقدموا ما بوسعهم. غير أن هذا الجهد لا يزيد إلا تأكيداً على أهمية الاستثمار في التدريب وتحقيق النتائج المرجوة منه. ومن بين هذه النماذج الحديثة نذكر النموذج الأسترالي (مدخل عام) وهو نموذج متطور لنموذج كيرك باتريك لتقويم التدريب المقدم من طرف مكتب التدريب وما بعد التعليم الأسترالي في العام 1997 وذلك بعد دراسة مستفيضة وتطبيقات وحالات دراسية عملية، وجهود مبذولة من قبل الأفراد والمنظمات لتحقيق العائد الاستثماري للتدريب سواء كان هذا العائد مالياً أو غير مالي، سواء كان التدريب على رأس العمل أو خارج العمل.

لقد أضاف هذا النموذج أربع مستويات التقويم إلى جانب ستة مجموعات من أساليب معالجة التقويم. وتعمل هذه المستويات عملاً مترابطاً على تقويم العائد على الاستثمار التدريبي.

ومن النماذج أيضاً في هذا السياق، نجد نموذجاً أمريكياً تمثل في دراسة الشركة الأمريكية للتليفونات التي نشرت في العام 1979 في مؤتمر الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية، والتي حددت فيه عدة مستويات أخرى تمثلت في مخرجات تتعلق برودود الأفعال، مخرجات تتعلق بالتطبيق ومخرجات تتعلق بالقيمة.

لقد اجتهدت الشركات الرائدة في شتى المجالات ولا زالت تجتهد في مجال تصميم عملية معينة أو مراحل محددة أو نظام تقويم خاص بها بما يمكنها في النهاية من تقديم النموذج الخاص بها في مجال الإدارة التي بدأت معظم نظرياتها داخل المصانع والشركات الرائدة. مثال : شركة " إيزو "، " هوندا " فور "، " طويوتا " وغيرها. وينطبق ذلك أيضاً على عملية تقويم التدريب ، حيث قدمت شركة " أمكو " في هيوستن نموذجاً للتقويم يستغرق العمل به قرابة العشرة شهور تنتهي بتوفير معلومات لإدارة التدريب والتنمية التنظيمية على أثر المدخلات التدريبية على نتائج العمل. حيث يتم تجميع المعلومات الخاصة بالتدريب ليس فقط لمعرفة مردوده، وإنما معرفة ماهية الخطوة التالية اللازمة لتدعيم نتائج العملية التدريبية سواء على مستوى المتدرب لتدعيم ما تلقاه أو اكتسبه من مهارات ، أو لتدعيم التزام الإدارة بفضية التدريب والتنمية. كما تستخدم عملية التقويم من أجل التطوير المستمر وزيادة درجة المصداقية لديها.

إن النموذج الذي تطبقه شركة " أمكو " يجمع بين ثلاثة أبعاد رئيسية ، هي⁽⁵⁷⁾

- معايير التقويم.
- نوع القياس.
- مصدر القياس.

ثالثاً: مقارنة أطر عمل التقويم:

إن أي نموذج أو إطار عمل للتقويم يشتمل على المعيار الذي سيستخدم في التقويم، وكذلك المجال الذي ستركز عليه عملية التقويم، ولأنه يمكن دراسة برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية من عدة جوانب ، فإنه من المهم تحديد الجانب الذي ستنتم دراسته، وقد تم اقتراح العديد من النماذج وأطر العمل الخاصة بتقويم التدريب والتي ذكرناها سابقاً. غير أنه من الملاحظ أن أغلب أطر عمل التقويم تجسد بطريقة أو بأخرى مستويات التقويم التي وضعها كيرك باتريك، وقد جاء ذلك إما كخطوات صريحة في نموذج ما، أو كمعلومات يتم جمعها وفقاً لخطوات محددة. حيث لم يعارض أحد إطار العمل الذي وضعه كيرك باتريك. وهناك من هذه النماذج من تختلف عن نموذجها من حيث كونها تضم المراحل الأولى من عملية التدريب (تحديد الاحتياجات ، والتصميم ، والتطبيق) وانتهاءاً بالتقويم.

وقد جاءت هذه النماذج لتغطي بعض العيوب في إطار عمل كيرك باتريك الذي بالرغم من إيجابياته، وأسبقيته في الاستعمال، وشموليته، إلا أنه يفتقر (حسب ما ورد من إحصائيات سابقة) إلى العلاقات السببية الواضحة بين مستوياته المختلفة، وكذلك يفتقر إلى التحديد الدقيق لكيفية التعامل مع الأنماط المختلفة لنتائج التعلم. وأيضا يفتقر إلى التحديد الدقيق للمقاييس التي تناسب قياس كل نتيجة من نتائج التعلم.

ووفقا لذلك، فقد سعى البعض لتوسيع إطار التقييم الذي وضعه كيرك باتريك لتتوافق أغراض التدريب مع المعلومات المتحصل عليها والمتعلقة بتحديد الاحتياجات، وتقييم نتائج البرنامج التدريبي، والتي تعدّ طريقة اقتصادية مثلى لتشمل غايات تقييم التدريب ككل. (58) إذ لا بد أن يجيب التقييم بأبسط أشكاله عن السؤال التالي: هل حقق البرنامج التدريبي أغراضه؟

كما أنه من ناحية أخرى، اقترح "فورد" و " بالدوين" قياس درجة التعلم بعد التدريب مباشرة، ودراسة مدى الاحتفاظ بما تمّ تعلّمه بعد فترة من الزمن. وقد دعمت دراسات حديثة عملية فصل السلوك إلى جزئين: التدريب – ونقل ما تمّ تعلّمه لبيئة العمل، حيث أن نسبة 62 % من الموظفين يستطيعون عادة نقل ما تعلّموه إلى بيئة العمل بعد التدريب مباشرة. ونسبة 35 % منهم يستطيعون ذلك بعد مضي عام على التدريب. (59) وفي ضوء ذلك يصبح إطار التقييم الموسّع الذي وضعه كيرك باتريك على النحو التالي (60)

1. ردّ الفعل.
- أ. الفائدة الملموسة: ما هي الفائدة الملموسة لهذا التدريب؟ (ويمكن في ضوء ذلك تعديل محتوى التدريب، وتعديل تصميمه).
- ب. اتجاهات ما بعد التدريب: إلى أي مدى أحب المتدربون البرنامج التدريبي؟ هل أثر التدريب في الفاعلية الذاتية للمتدربين؟ (61)
2. التعلم الإدراكي: ما مقدار التعلم الذي حصل عليه المتدربون من البرنامج التدريبي؟ (62)
- أ. التعلم بعد التدريب: ما مقدار التعلم الذي أظهره المتدرب بعد انتهاء التدريب مباشرة؟
- ب. الاستذكار: ما مقدار التعلم الذي أظهره المتدرب عند عودته إلى العمل؟ (يتمّ تقديره بعد بضعة أشهر من خلال إعادة الاختبار).
3. السلوك: ما هو التغيير الحاصل في السلوك كنتيجة للتدريب؟ (63)
- أ. أداء التدريب: إلى أي حدّ من الجودة يمكن للمتدربين أن يظهروا المهارات المكتسبة حديثا بعد نهاية التدريب؟
- ب. الأداء المتعلق بنقل ما تمّ تعلمه لبيئة العمل: إلى أي حدّ من الجودة يمكن للمتدربين أن ينقلوا ما تعلموه من مهارات إلى بيئة العمل؟ (ويتحدد ذلك في معظم الأحيان بعد عدة أشهر، من خلال التقييم الإشرافي أو من خلال إجراء اختبارات للأداء).

4. النتائج:
- أ. ما هي العوائد أو النتائج الملموسة التي حدثت كنتيجة للتدريب؟
- ب. ما هو مقدار العائد على الاستثمار لهذا التدريب؟
- ج. ما هو الاسهام الذي يقدمه هذا البرنامج التدريبي للمجتمع؟

المحور الثالث: العوامل المؤثرة على العائد في التدريب:

هناك العديد من العوامل المؤثرة على العائد من الاستثمار في التدريب، فمنها من يعزز منه، ومنها من تعمل على عرقلة هذا العائد من التدريب. فقد أظهرت أحدث الدراسات الحاجة للأخذ بعين الاعتبار القرارات المتعلقة بالتدريب كوحدة مترابطة مع مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، حيث بينت إحداها ان الفوائد الاقتصادية للمنشأة ستكون أفضل عندما يتم ربط الأنشطة الإدارية ببرامج التدريب والتطوير للعاملين. لقد أظهر العديد من الباحثين بأن العائد من التدريب يمكن أن يعود بنتائج أفضل عندما يتم ربط برنامج التدريب بالعناصر التالية:

- مشاركة ودعم المشرفين.
- أهداف المنشأة ومتطلبات الإدارة والتشغيل.
- انخفاض تسرب العاملين.
- التزام ودعم المديرين التنفيذيين.

➤ الاعتمادية والتبادل بين التدريب والتغيير في التكنولوجيا (64)
يعد حساب العائد في الاستثمار التدريبي أحد أدوات القياس المالي العديدة التي يمكن استخدامها لدعم قرار الاستثمار، ويكون العائد في الاستثمار فعالاً في:
✓ تسهيل أولويات الاستثمار وذلك بوضع عدد كبير من المقارنات بين خيارات الاستثمار والسماح لصانعي القرار بالتركيز على الفوائد الملموسة بشكل منفرد.
✓ وضع الحدود المنتقاة للاستثمار مثل التي تحقق عائداً كبيراً.
وفي كثير من الأحيان نجد أن التدريب لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين مباشر في الأداء، لهذا فمن الصعوبة تأسيس علاقة سببية بين التدريب والاستثمار (65)

كما بينت بعض الدراسات الحديثة وجود عوامل سلبية مؤثرة على الاستثمار التدريبي. ومن المعوقات التي تحد عموماً من الاستثمار في التدريب ربط التدريب أو نتائجه بنتائج الأعمال والتي يمكن أن نلخص أسبابها في التالي (66)
✓ الفهم الضعيف لكيفية ربط التدريب بنتائج العمل.
✓ عدم تركيز التدريب على المهارات المطلوبة والتي لها رد فعل استراتيجي على المنظمة.
✓ نقص أو قلة مقاييس التدريب وخصوصاً عدم قياس أو تقييم التدريب قبل البرنامج التدريبي والتركيز على قياسه بعد انتهاء البرنامج.
لهذا يمكن أن يقدم مبدأ تحليل التكلفة والعائد بعض الحلول العملية لقياس العائد الاستثماري في التدريب.
من جهة أخرى، في حالة أن أنشطة التدريب غير متزامنة وتغير: التكنولوجيا، أنظمة العمل و ممارسات الموارد البشرية، مما يؤدي إلى ضعف تأثير التدريب على أداء الأفراد والمنظمة، نجد العديد من الدارسين والممارسين للتدريب حددوا العناصر التي قد تحد من العائد من الاستثمار في التدريب فيما يلي (67)
○ عدم توفر الحوافز للعاملين لتطبيق ما تم التدريب عليه في مجال العمل.
○ ضعف الدعم والتأييد للتدريب.
○ عدم ملاءمة نظام المتابعة والأداء والذي قد يؤدي إلى ضعف التزام الإدارة وعدم مشاركة المشرفين.
○ عدم توافر تصميم للوظائف.
○ تقادم العملية التدريبية.

خاتمة:

إن التدقيق في النظم الفرعية المكونة للنظام المتكامل لتنمية الموارد البشرية يسهم إلى حد كبير في تقليل الفاقد في العملية التدريبية. كما أن التدقيق قدر الامكان في عناصر التكاليف، يزيد من المردود المتوقع من التدريب، حتى لو لم يتمكن من قياسه.
وأيضاً، ليس كل تغيير ناتج عن التدريب قابل لتقويم العائد من ورائه نقدياً أو حسابياً. إذ أن العائد من التدريب له أشكال عديدة تدرج ما بين (رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج) ولكل منها أدوات تصلح لقياسه قد لا تنتهي بالضرورة إلى حساب رقمي كما تختلف إمكانية القياس حسب طبيعة العائد (ملموس أو غير ملموس). وحسب المستوى الإداري، وحسب مدى كفاءة النظم الفرعية الإدارية الأخرى المؤثرة في التدريب.
إن القياس النقدي لمردود التدريب لا يرتبط فقط بالفترة اللاحقة على التدريب و الفورية، بل يظهر تأثيره كذلك خلال فترة ممتدة، مما يجعل الإصرار على القياس النقدي للعائد على التدريب فور الانتهاء منه أمراً غير مجدياً.
توجد أيضاً اشكالية أخرى تتمثل في أن التدريب على رأس العمل، والمختبرات السلوكية، واللقاءات الفكرية يصعب معها حساب العائد رقمياً لجميع الأنشطة وبنفس درجة الدقة والاعتمادية. ومنه فإن استخدام الأساليب الحسابية مثل العائد على الاستثمار، أو فترة الاسترداد، يصعب تطبيقه على جميع البرامج والمهارات والمستويات.
ومن المهم، أن نقل أثر التدريب إلى أكبر عدد ممكن من المرؤوسين يزيد من عملية "التعلم" و"السلوك" و"النتيجة" بدلا من أن تصبح قاصرة على من تلقى التدريب وبالتالي ندعم النتائج المستهدفة من التدريب حتى وإن لم يتمكن من قياسه.

كما أن أضعف أساليب التقويم هو ذلك الجزء الخاص بمعرفة ردود أفعال المشاركين التي توزع في اللحظات الأخيرة من النشاط التدريبي حيث الجميع متاهبون للانصراف ومبتهجين باختتام العمل.

المراجع:

أولاً: بالعربية:

أ. الكتب:

- 1-جون وارنر، راندي دي سايمون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة: عبد المحسن نعلاني، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود ، الرياض، الجزء الأول، 2012.
- 2-عبد الرحمن توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة: بميك، الجيزة، مصر، 2005.

ب- أوراق العمل المقدمة في الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

- 1-محمد عمرو صادق، << تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي >>، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب فيالمؤسسات العربية المنعقد في أبريل 2004، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007.
- 2-سعد أحمد جبالي، ورقة عمل - الملتقى العربي الثاني للموارد البشرية - الجمعية العربية للإدارة، 1996.
- 3-سعد بن مرزوق العتيبي، << مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب >>، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب فيالمؤسسات العربية المنعقد في أبريل 2004، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007.

ثانياً: بالأجنبية:

- D.GILIBERT ,I.GILLET, REVUE DES MODELES EN EVALUATION DE FORMATION: APPROCHES CONCEPTUELLES INDIVIDUELLES ET SOCIALES, PRATIQUES PSYCHOLOGIQUES,16, 2010.

ثالثاً: مواقع الأنترنت:

1. Clive Shepherd , Assessing the ROI of training, www.fastrak-consulting.co.uk
2. Conner, Marcia L. « How do I measure return on investment (ROI) for my learning program? www.learnativity.com
3. Connie Dotson, Maximize Training Dollar, www.qualitymag.com
4. GillanBabicz, Evaluate the Value of Training, www.qualitymag.com
5. Measuring the ROI of training. www.cio.com

Nancy Chase, Raise Your Training ROI, www.qualitymag.com

الهوامش :

- 1-جون وارنر، راندي دي سايمون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة: عبد المحسن نعلاني، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود ، الرياض، الجزء الأول، 2012، ص ص 260-262.
- 2-سعد بن مرزوق العتيبي، << مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب >>، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب فيالمؤسسات العربية المنعقد في أبريل 2004، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، صص 60-61.
- 3-المرجع السابق، ص 62.
- 4-Connie Dotson, Maximize Training Dollar, www.qualitymag.com

5-Gillan Babicz, Evaluate the Value of Training, www.qualitymag.com

6- سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص 63

7-Nancy Chase, Raise Your Training ROI, www.qualitymag.com

8-Clive Shepherd , Assessing the ROI of training, www.fastrak-consulting.co.uk

9- << مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب >>، مرجع سابق، ص 63. سعد بن مرزوق العتيبي،

10- محمد عمرو صادق، << تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي >>، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الاستثمارات والتدريب فيالمؤسسات العربية المنعقد في أبريل 2004، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص 106.

11- المرجع السابق، ص 104.

12- المرجع السابق، ص 104.

13-Conner, Marcia L. « How do I measure return on investment (ROI) for my learning program? www.learnativity.com

14-Measuring the ROI of training. www.cio.com

15- سعد بن مرزوق العتيبي، << مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب >>، مرجع سابق، ص 64.

16- محمد عمرو صادق، << تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي >>، مرجع سابق، ص 104.

17- سعد بن مرزوق العتيبي، << مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب >>، مرجع سابق، ص 65.

18-D.GILIBERT ,I.GILLET, REVUE DES MODELES EN EVALUATION DE FORMATION: APPROCHES CONCEPTUELLES INDIVIDUELLES ET SOCIALES, PRATIQUES PSYCHOLOGIQUES,16, 2010, PP 218-219.

19-Ce travail s'inscrit dans le cadre d'une convention de recherche de trois ans entre L'université de Bourgogne, le Conseil général de Bourgogne et le service universitaire de formation continue de l'université de Bourgogne : Convention n :06832AA014S5166 « évaluation de dispositifs de formation et d'insertion » ayant contribué au financement de la thèse du second auteur en qualité de chargé d'études.

20- جون وارنر، راندي دي سايمون، مرجع سابق، ص ص 263-264.

21- المرجع السابق، ص 264.

22- المرجع السابق، ص 264.

23-D.GILIBERT ,I.GILLET,op.cit, p181.

24-Ibid, p219.

25-D.GILIBERT ,I.GILLET,op.cit, p219.

26- عبد الرحمن توفيق، ص ص 381-382.

27- المرجع السابق، ص 338.

28- محمد عمرو صادق، << تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي >>، مرجع سابق، ص 89.

29- عبد الرحمن توفيق، ص ص 338-340.

30- المرجع السابق، ص 369.

31- المرجع السابق، ص ص 89-91.

32- جون وارنر، راندي دي سايمون، مرجع سابق، ص ص 267-268.

- 33-محمد عمرو صادق، "تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي، مرجع سابق، ص 92.
34-جون وارنر، راندي دي سايمون، مرجع سابق، ص 268.
35-المرجع السابق، ص 268.
36-المرجع السابق، ص 268.
37-المرجع السابق، ص 268.
38-المرجع السابق، ص 269.
- 39-D.Gilbert ,I.Gillet, op.cit,p 233
40-محمد عمرو صادق، "تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي، مرجع سابق، ص 89.
41-سعد أحمد جبالي، ورقة عمل - الملتقى العربي الثاني للموارد البشرية - الجمعية العربية للإدارة، 1996، ص 3.
42-جون وارنر، راندي دي سايمون، مرجع سابق، ص 269.
43-عبد الرحمن توفيق، ص ص 370-371
44-محمد عمرو صادق، "تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي، مرجع سابق، ص ص 93-95.
- 45-D.Gilbert,I.Gillet,op.cit.,p224
46-جون وارنر، راندي دي سايمون، مرجع سابق، ص 273.
47-المرجع السابق، ص 266.
- 48-D.Gilbert,I.Gillet,op.cit.,p22
49-Ibid,p22
50-جون وارنر، راندي دي سايمون، مرجع سابق، ص 266.
51-المرجع السابق، ص ص 271-272.
52-المرجع السابق، ص 273.
- 53-D.Gilbert,I.Gillet,op.cit.,p22
54-جون وارنر، راندي دي سايمون، مرجع سابق، ص 270.
55-المرجع السابق، ص 272.
- 56-D.Gilbert,I.Gillet,op.cit,p226.
57-عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص ص 372-375
58-جون وارنر، راندي دي سايمون، مرجع سابق، ص 274.
59-المرجع السابق، ص 274.
60-المرجع السابق، ص ص 274-275.
61-يمكن الرجوع إلى الجدول السابق لكل من كرايغر، وفورد، وسالاس، فيما يخص المعايير العاطفية.
62-يمكن الرجوع إلى الجدول السابق لكل من كرايغر، وفورد، وسالاس، فيما يخص المعايير الإدراكية
63-يمكن الرجوع إلى الجدول السابق لكل من كرايغر، وفورد، وسالاس، فيما يخص المعايير المهارة.
64-، ص 69 سعد بن مرزوق العتيبي، <<مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب >>، مرجع سابق
65-محمد عمرو صادق، <<تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي >>، مرجع سابق، ص 108.
66-المرجع السابق، ص 105.
67-سعد بن مرزوق العتيبي، << مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب >>، مرجع سابق، ص ص 69-70.