

تقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب

د . بلحاج فتيحة

أستاذة محاضرة «أ»، كلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة الجزائر -03 الجزائر

مقدمة :

يتبوأ الاستثمار في تأهيل العنصر البشري مكانة متميزة بين أوجه الاستثمار المختلفة نظرا لأهمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية والتقدم حيث أصبحت هذه الموارد من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم استنادا إلى مستوى هذا التأهيل وكفاءته لإدارة ودفع عناصر الانتاج والخدمات الأخرى، ويأتي التدريب ومن خلال ارتباطه مع الواقع العملي وسيلة رئيسية لتحقيق هذا الهدف ، ومن ثم يتزايد الاقبال على الاستثمار فيه يوما بعد يوم خصوصا مع التغيرات التقنية المتلاحقة التي تتسارع خطاها في العالم وتحاول تطبيقها المنشآت لتحافظ على وضعها في الأسواق ، ووجود أهداف وطنية ومتطلبات اجتماعية تستدعي الاستثمار في التدريب لمساعدة الموارد البشرية على الالتحاق بسوق العمل ، مما يتطلب إعطاء التدريب أولوية في مجالات الاستثمار القائمة والمستقبلية سواء على مستوى الدولة أو مستوى القطاع الخاص على أن يحدد هذا الاستثمار بأساليب منهجية علمية وتطبيقية تضمن تحقيق المردودات الاقتصادية والاجتماعية للتدريب وتجنب من الهدر في الإنفاق على برامجه ، مع التقييم المستمر للاستثمار في التدريب وقياس ما يتحقق منه من عائد من أجل علاج نقاط الضعف التي قد تقابله وتعزيز نقاط القوة التي تعزز فاعليته . لذلك أتت هذه الدراسة لتجيب على إشكالية تتمثل في السؤال التالي:

ما مدى تأثير التدريب على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري؟

1_ مفهوم التدريب

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث يرى خالد الهيتي بأن التدريب «عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل»⁽¹⁾

أما صلاح عبد الباقي فقد عرّف التدريب على أنه «نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل»⁽²⁾.

ويرى عمر عقيلي أن التدريب «عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصلل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل»⁽³⁾.

ومن هنا يمكن القول بأن غالبية الباحثين والكتاب قد اشتهروا في تعريف التدريب بأمور مشتركة أهمها بأنه يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة.

ويرى الباحث بضرورة وأهمية ربط التعلم بالتدريب حيث يعتبر التعلم وسيلة للتدريب ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب، حيث أن التعلم يهتم بتزويد الأفراد

1- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2004، ص 89.

2- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية، 2000، ص 69.

3- عمر عقيلي، إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر، 1996، ص 233.

بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم أما التدريب فيهتم بنقل المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث أن التدريب هو ثمرة التعلم.

ومن التعريفات السابقة للتدريب يستخلص الباحث بأن التدريب عملية مستمرة تهدف إلى:

- تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.
- تزويد وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة.
- تزويد وتحسين وصل المهارات الموجودة لدى الفرد.

2_ أهمية التدريب

تبطل مهارات الأفراد العاملين مثلما تبطل الأزياء في الملابس، ولا يمكن توقع أن يظل العاملون ماهرين إلى الأبد، فالتقدّم التقني في كل أوجه الحياة يجعل المهارات باطلة كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة ولذلك ليس من العجب أن تنفق المنظمات الأموال الطائلة بغية تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم، ويقدر ما ينفق في الولايات المتحدة فقط على برامج تدريب العاملين فيها نحو 30 مليون دولار في العام الواحد⁽¹⁾ ويمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب وفوائده للمنظمات في النقاط التالية: (2)

1 - زيادة الإنتاجية ذلك أن تطوير مهارات العاملين ينعكس إيجاباً على الإنتاج كماً ونوعاً، ويؤدي مع توافر الظروف المناسبة الأخرى إلى تخفيض التكاليف. 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.

1- د. النجار، محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1998، ص 348.

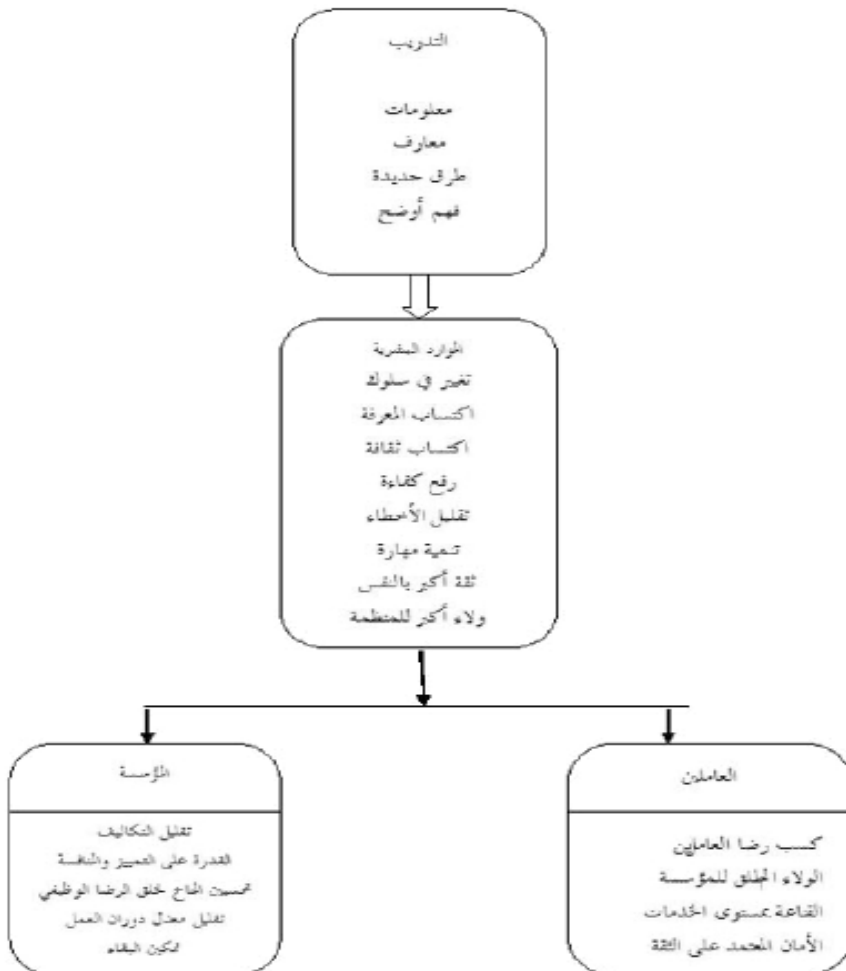
2- د. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية ((الأفراد))، منشورات جامعة دمشق، 2003، بتصرف.

- 2 - زيادة الرضي الوظيفي للعاملين وكذا زيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته، وتحسّن من اتجاهاته تجاه عمله والمنظمة بشكل عام.
- 3 - يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.
- 4 - تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.
- 5 - تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة
- 6 - ضمان استمرارية التنظيم فيقصد بها عدم اعتمادية المنظمة على أشخاص معينين، بحيث أنها تبقى مستقرة وفاعلة رغم فقدان أحد مدراها الرئيسيين وهذا يتحقق من خلال إعداد وتدريب ما نسميهم بكوادرالنسق الثاني.
- 7 - تحقيق المرونة في قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات الأعمال والوظائف وهذا من خلال تدريب الأفراد لشغل الوظائف الجديدة.
- 8 - تخفيض حوادث العمل، إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وهذا بدوره يقدّم للمنظمة وفورات كبيرة في النفقات.
- 9 - التدريب صفة المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى التحديث في المجالات التقنية الحديثة؛
- 10 - التدريب يحسن من قدرات الفرد و ينمي مهاراته، مما يساهم في تحسين المستوى الإقتصادي والإجتماعي للفرد وزيادة الأمان الوظيفي .
- للفرد كزيادة الأمان الوظيفي؛
- 11 -التدريب يعمل على زيادة جودة المنتجات وتقديم أفضل خدمة للعملاء.
- وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن التدريب هو إحدى الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، هو عنصر حيوي

بالغ الأهمية، والفرد المدرب المؤهل هو القادر دائماً على عمله، الواثق من نتائجه، والبعيد عن مخاطره.

والشكل التالي يوضح ويعكس أهمية التدريب :

الشكل 01: أهمية التدريب للعاملين والمؤسسة



المصدر: هيثم حمود الشبلي، إدارة المنشآت المعاصرة، دارالصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 186

يتضح من خلال الشكل أن التدريب يأخذ عدة أشكال منها معلومات ، معارف، طرق جديدة ، فهم أوضح، وأن عملية التدريب مهمة لكل من الفرد والمؤسسة .
فعملية التدريب تعمل على إكساب الأفراد ثقة، ثقافة، مهارات، كفاءات جديدة، وبالتالي يعمل على كسب رضاهم، أما بالنسبة للمؤسسة فالتدريب يعمل على تقليل التكاليف، وبالتالي خلق فرص للتميز في التكاليف.

3 - أهداف التدريب

من أهم الأهداف التي يسعى التدريب لتحقيقها نذكر ما يلي:1

- التدريب مدخل للتعليم المستمر

يترتب على ذلك تركيز التدريب على منظومة معارف العاملين بهدف تعزيز المعارف الأساسية وتعميقها، كتطوير القدرات الذاتية على التفكير والتبصر والتحليل، لتمكين العاملين من المشاركة في حركة المعرفة وتعزيزها بالمعارف التي قد يتوصلون إليها باجتهاداتهم وقدراتهم الشخصية .

- التدريب مدخل للتربية المستمرة

يبدو هذا الهدف من أهم ما يواجه الإدارات التدريبية، لما يمكن أن تلعبه من دور مؤثر عجزت عنه المؤسسات التعليمية والتربوية في كثير من المؤسسات في إطار الانفصام في الحركة العامة وعدم قدرة الفلسفة على مسايرة ذلك بتقدم النظم القمية الموازية. وتسعى إدارة التدريب من خلال هذا الهدف إلى :

أ- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين، مع تعديل القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها،

ب- تغيير القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين ، والتي تبدو متعارضة مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها،

ج- تطوير القدرات الذاتية لدى العاملين لتمكينهم من تقديم مقترحاتهم .

1- عبد المعطي عساف ،تدريب و تنمية الموارد البشرية، دار زهوان للنشر و التوزيع،عمان ،الأردن،ص49-44

- التدريب مدخل للمهارة

يتركز هذا الهدف من أجل :

أ- تعزيز المهارات الموجودة والمطلوب توكيدها وصقلها بما يتناسب مع متطلبات
الفعالية الإدارية، وإعداد : أجيال للشغل الوظائف القيادية¹

ب- تعديل بعض المهارات بما يتناسب مع التكنولوجيا المتجددة؛

ج- تغيير بعض المهارات التي لم تعد المؤسسة بحاجة إليها، نتيجة التجدد المستمر
في تكنولوجيا العمل،

واستبدالها بمهارات جديدة مناسبة؛

د- تطوير القدرات الذاتية لدى العاملين لمتابعة صقل مهاراتهم، والمشاركة في
ابتداع الأساليب كالوسائل المساندة لمنظومة المهارات، كالمساعدة على تطويرها.

إضافة إلى الأهداف المحورية هذه، فإن التدريب يساهم في تحقيق بعض الأهداف
الفرعية أو العملية،

وأهمها:

- تنمية الثقة بين المؤسسة والعاملين فيها؛

- تدعيم سياسات الترقية الداخلية؛

- مضاعفة المرونة في عمليات النقل الداخلي؛

- تكييف العاملين الجدد؛

- تنمية علاقات تفاعلية لتحكم أوساط العاملين على جميع المستويات الوظيفية.

4 - أنواع التدريب

تتعدد أنواع التدريب وتختلف باختلاف سياسات المؤسسات، ويمكن تقسيم

1- علي يونس ميا وآخرون ،قياس أثر التدريب في أداء العاملين،مجلة جامعة تشرين للبحوث
والدراسات العلمية 2009، ص09

التدريب حسب المكان الذي يتم فيه إلى نوعين¹: التدريب أثناء الخدمة والتدريب خارج الخدمة

- التدريب أثناء الخدمة

يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة التلمذة المهنية، التي تعني أساساً أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات كالتوجيهات التي تبين أسلوب العمل من رئيسه، فيبين له الصواب من الخطأ كالحقوق والواجبات، ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل، ومنها:

أ- الدوران بين عدة وظائف، فيتعرض فيها المتدرب لرؤية مختلف الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.

ب- المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة، أو إلى جوار مكتب

زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته.

ج- شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب من تكليف الزملاء بأعمال رؤسائهم أو مدبريهم أو زملائهم القدامى لفترة محددة أثناء غيابهم، مع الرجوع إلى المسؤول الأول في حالة مواجهة الصعوبات.

د- توجي الأسئلة، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرب الموظف الجديد عن طريق طرح الأسئلة من حين لآخر عما يمكن فعلوه في بعض المواقف.

ق- المشاركة في أعمال اللجان، كذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وأداء أفراد آخرين، ومحاولة عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع.

ل- الوثائق والنشرات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد، تشمل تعليمات كتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل، الواجبات، المسؤوليات، السلوكيات الوظيفية، وظائف المؤسسة، فرص الترقية، وكيفية تحسين الأداء، إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.

1- السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، ص 23

- التدريب الرسمي خارج العمل

ويقصد به أن يكون للتدريب استعدادات كإجراءات وشهادات، حيث يكون في أماكن خارج العمل، إما في قسم مستقل تابع للمؤسسة نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل: مراكز التدريب، الجامعات، والمكاتب المتخصصة.

ولهذا النوع من التدريب وسائل متنوعة منها: المحاضرات، الملتقيات، المؤتمرات، الزيارات الميدانية¹

5- خطوات التدريب

هناك ثلاثة مراحل أساسية لعملية التدريب وهي: 2

1 - مرحلة التخطيط

في هذه المرحلة يتم التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية وعلى المستويات الثلاثة التي تشمل الفرد، الوظيفة، والمؤسسة، وتمر هذه المرحلة بالمرحلة الفرعية التالية:

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية: هي الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير أداء الأفراد من خلال العملية التدريبية، وأن مشاكل الأداء الحالية يمكن علاجها بالتدريب، وهو ما يطلق عليه بالقابلية للتدريب.

ب- معرفة احتياجات التدريب: إن المنافسة للحصول على الموارد البشرية تؤدي إلى تأثير سلبي على كمية المبالغ التي تخصصها المؤسسة لعملية التدريب، وبالتالي فإن تشخيص متطلبات أو احتياجات التدريب وتحقيقها في وقت محدد هي اهتمامات أساسية.

ومن بعض الطرق التي يمكن من خلالها إدراك احتياجات التدريب مايلي:

***اقتراحات العامل:** لأن الفرد الذي يقوم بالوظيفة هو المصدر القيم للحصول على المعلومات المتعلقة بكيفية تطوير أداء الوظيفة.

1- أحمد طرطار، الترشيد الإقتصادي للطاقت الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، بن عكنون، الجزائر، ص 89

2- عبد المعطي عساف، مرجع سابق ص 297

*نوعية المخرجات: كذلك عن طريق فحص المنتج النهائي كتحديد ملاحظات الزبائن.

*الاختبارات المتعلقة بالوظيفة: وذلك باختبار الموظف عن مدى معرفته التعليمية من أجل تشخيص مهارته الفنية.

*تقييم وتثمين الأداء: يحدد أداء وظيفة الموظف مراكز القوة والضعف، فحلال مقابلات التقييم سيتمكن المدراء من سؤال موظفيهم عن الكفاءة التي قدمتها لهم البرامج التدريبية.

2- مرحلة التنفيذ

تعني هذه المرحلة وضع الفعاليات التدريبية كالبرامج التي تتضمنها خطة التدريب موضع التنفيذ.

إن الفعاليات الأساسية التي تتضمنها هذه المرحلة هي:

- تحديد أهداف البرنامج التدريبي؛
- تحديد مواضيع البرنامج التدريبي؛
- تحديد أساليب التدريب؛
- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي؛
- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي؛
- تنفيذ البرنامج التدريبي

3- مرحلة التقويم ومتابعة البرنامج التدريبي

التدريب كأحد من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لابد من تقويمه ومتابعته بغرض تحديد مدى فعاليته، وعملية التقويم هي عملية أساسية لتحديد القيمة الحقيقية لبرنامج التدريب، فهي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية التي يمكن استخدامها في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي، الأسلوب المتبع في تنفيذه، ومدى تحقيق أهدافه.

وهذه المرحلة تتضمن مجموعة من الفعاليات الأساسية هي:

أ- تحديد هدف التدريب

ب- تحديد المعايير والأهداف المستخدمة والهدف هو تحديد بعض المقاييس التي تبين ما يحققه البرنامج من تقدم وهذه المعايير تتمثل في رد الفعل ،التحصيل ،المواقف، السلوك ،النتائج .

ج- طرق الاختبار: تعتبر مقارنة التي يتحصل عليها المتدربون قبل التدريب وبعده من الوسائل الفعالة في عملية تقويم برامج التدريب ومتابعته، ويشير ازدياد الدرجات إلى ارتفاع في المهارة أو المعرفة أو تغييرات جيدة في السلوك لدى المتدرب.

د- أسئلة الاختبار: يمكن أن تحتوي اختبارات تقويم البرامج التدريبية على أحد أنماط الأسئلة التالية:

* اختبار متعدد الإجابات: يعطى اختيار أقرب الإجابات الصحيحة من قائمة إجابات محددة،

* اختبار الإجابات المفتوحة: يعني السماح للمتدربين عن الإجابة بإسهاب،

* اختبار إجابات القوائم: تعطى للمتدربين قائمة بنود قد تتطابق مع معطيات السؤال وقد لا تتطابق، وعليهم اختيار أقربها للحل

طرق التقويم المستخدمة: تشمل طرق التقويم ما يلي:

* الاختبارات التحريرية؛

* اختبارات التعرف والميول والمواقف؛

* التتبع والمراقبة أثناء العمل؛

* تقارير الإنتاجية؛

* المسح بعد التدريب؛

* مقارنة الاحتياجات و الأهداف

* استمارات التقويم؛

*رأي الخبراء؛

*تقويم المدربين؛

*تحليل التكاليف.

6 - أساليب التدريب

هناك العديد من أساليب التدريب التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف التدريبية، وبصفة عامة يمكن التفريق بين ثلاثة أساليب للتدريب، هي¹:

أ-التدريب التقليدي

يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد المشاركين بالجوانب المعرفية المختلفة لموضوع التدريب، كالنظريات المستخدمة في فهم مجال التدريب، ويتضمن التدريب التقليدي عدة وسائل أهمها:

***فصول التدريب:** وذلك من خلال مجموعة من المحاضرات يلقيها المدرب على المتدربين ، مع السماح للمتدرب بإلقاء الأسئلة لتوضيح المختلفة لموضوع التدريب، ويمكن لهذا النوع من التدريب الاستعانة بالحالات الدراسية، ويعتبر هذا الأسلوب من أقل الأساليب تكلفة كأقلهم استهلاكاً للوقت.

* **التعليم عن بعد:** يستخدم هذا الأسلوب في المؤسسات التي تملك فروعاً في مناطق جغرافية متباعدة، ويتطلب الاعتماد على هذا الأسلوب استخدام تكنولوجيا متقدمة حتى يمكن عقد مؤتمرات أو برامج تدريب لكل الفروع من خلال المؤتمرات عن بعد و Téléconférence ، وقد يعاب على هذا الأسلوب ضعف الاتصال بين المتدرب والمتدربين²

* **الأساليب السمعية البصرية:** تعتبر المعينات السمعية كالبصرية عنصراً هاماً من عناصر التدريب، لأنها تساعد على تحقيق برامج التدريب بشكل مباشر، ومن الوسائل الشائعة الاستخدام في هذا المجال أجهزة الفيديو وكشاشات العرض والأفلام التعليمية.

1- عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة، مصر ، ص 316.

2- سناء عبد الكريم الخناق، دور التعليم عن بعد في التنمية البشرية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس ، أفريل 2008 ص 481

ب- **التدريب العملي** : يستخدم هذا النوع من التدريب لتنمية مهارات وظيفية معينة وضمان تطبيق هذه المهارات في الوظيفة، ومن الوسائل التي يمكن استخدامها في هذا المجال ما يلي:

- التدريب أثناء العمل: يتم تدريب الفرد في هذه الحالة أثناء أداء العمل، ويصلح هذا النوع من التدريب في حالة تدريب العاملين الجدد، أو في الحالات التي ترغب فيها المؤسسة تطوير مهارات العاملين الحاليين وإكسابهم مهارات جديدة.

- التعلم الذاتي: هنا يتولى الفرد مسؤولية التدريب بنفسه من خلال مفهوم التعلم الذاتي، وتقع على الفرد في هذه الحالة مسؤولية البحث عن إجابات لأسئلة محددة من خلال البحث الذاتي كالقراءات المختلفة، ويتم تقييم نتائج تعلم الفرد من خلال لجان معينة تشكلها المؤسسة.

- المحاكاة: يتم بتمثيل الواقع العملي من خلال المحكاة، حتى يمكن للفرد اكتساب المهارات الأساسية في ظروف تماثل في حد كبير الواقع العملي.

- الحالات العملية: هي من الوسائل الفعالة للتدريب الحديث، وتستخدم في هذه الحالات العديد من الأهداف التدريبية، منها تحسين قدرات الأفراد على اتخاذ القرارات أو تحسين قدرة جماعات العمل على حل المشاكل بطرق علمية.

- تمثيل الأدوار: يستخدم هذا الأسلوب لتنمية قدرات المشاركين في البرامج على اتخاذ القرار من خلال تمثيل دور معين

، ويسمح هذا الأسلوب بدرجة عالية من التفاعل بين المتدربين، ويتطلب استخدام هذا الأسلوب إعداداً مسبقاً وتحديد جيداً للأدوار والسيناريوهات البديلة لكل دور.

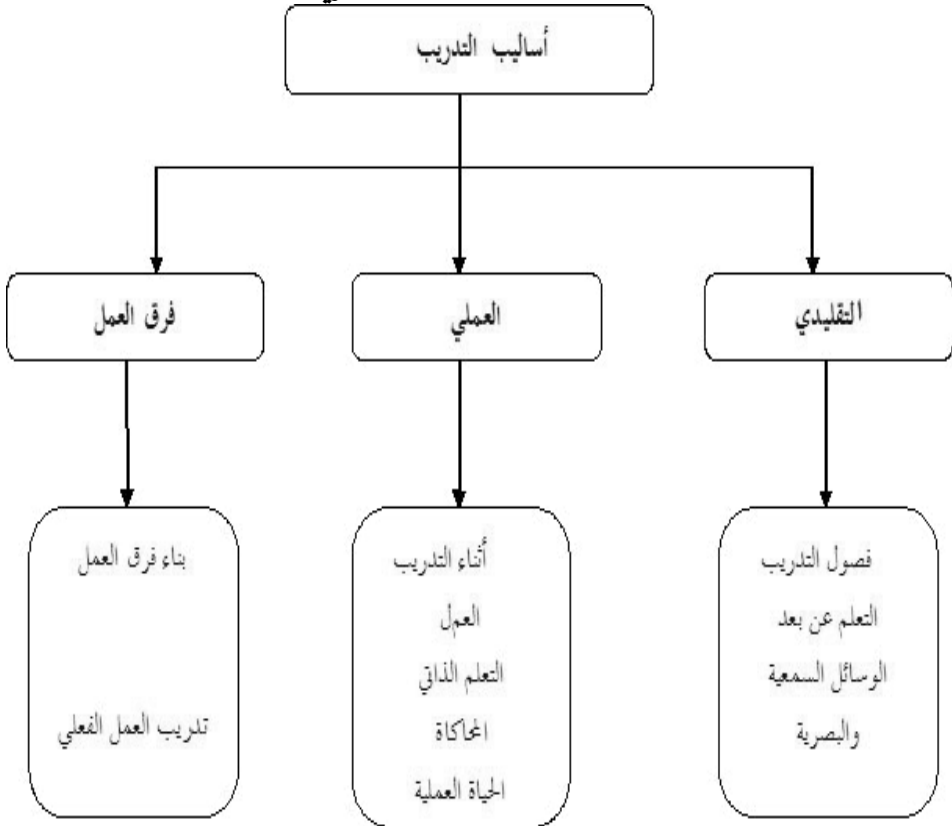
ج- **تدريب فرق العمل** : يعتمد هذا الأسلوب على تنمية القدرات الجماعية للمشاركين بدلاً من تنمية القدرات الفردية، ومن الأساليب الشائعة الاستخدام في هذا المجال ما يلي:

- بناء فرق العمل : يهدف هذا النوع من التدريب إلى تنمية قدرات المشاركين على تحسين الأداء الجماعي، ويتم التركيز بصفة أساسية على المفاهيم الأساسية لجماعات العمل كمراحل تكوين الجماعات وطرق تعظيم الأداء الجماعي.

تدريب العمل الفعلي: يتضمن هذا النوع من التدريب مواقف العمل الجماعية التي تتطلب حل مشاكل العمل الفعلية من خلال جماعات العمل، ويتطلب تدريب العمل الفعلي أن تتقدم كل مجموعة بخطة عمل فعلية في نهاية برنامج التدريب لحل المشكلة المطروحة.

والشكل الموالي يلخص أهم أساليب التدريب:

الشكل 02: أساليب التدريب



. المصدر: عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة، مصر، ص 317

يظهر لنا الشكل مختلف أساليب التدريب التي تستعين بها المؤسسة ، والمتمثلة في ثلاثة أساليب أساسية هي :

الأسلوب التقليدي : كذلك عن طريق المحاضرات كالتعلم عن بعد كالاستعانة بالوسائل السمعية كالبصرية؛

- الأسلوب العملي: ويعني التدريب أثناء العمل كذلك عن طريق المحاكاة وتمثيل الأدوار؛

- أسلوب فرق العمل: كذلك عن طريق العمل على تنمية القدرات الجماعية للمشاركين بدلا من تنمية القدرات الفردية.

7 - الاستثمار في التدريب : أصبح التدريب هو حجر الزاوية والحل الرئيسي لتوفير العمالة القادرة على أداء مهام العمل ، حيث يستهدف التدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة وممارستها تطبيقيا ، إضافة إلى تطوير هذه المعلومات والمعارف والمهارات بما يتناسب مع التغيير المنشود سواء في مهام الوظيفة الحالية أو الوظائف المستجدة أو تطوير أداء الموظف وقدراته في أداء هذه المهام ، بما يحقق للمنظمة المزيد من الكفاءة الاقتصادية في تقديم منتجاتها أو خدماتها ويرسخ عوامل الاستقرار الوظيفي ويحد من معدلات الغياب ودوران العمل والحوادث المهنية بها ، ويعزز قدراتها على المنافسة ، فضلا عن المردودات الاجتماعية خاصة من حيث رفع مستوى المعيشة والحد من معدلات البطالة.

ويزيد من هذه الأهمية من الناحية العملية العوامل التالية :

أ - استمرار الفجوة القائمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل

ب-تزايد عدد الباحثين عن عمل من الموارد البشرية الوطنية سواء من مخرجات التعليم أو غيرها من الفئات القادرة على العمل ، ويزيد التدريب والتأهيل من فرص حصول الأشخاص على الوظائف

ج- التوجه نحو إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة مع الحفاظ في ذات الوقت بمستوى التشغيل والذي يتطلب مهارات مقاربة لما اتسمت به العمالة الوافدة

د- الحاجة لمواكبة التطورات المستحدثة في تكنولوجيا الإنتاج وتحسين أداء الخدمات بأنماط جديدة .

هـ - الحاجة لمواكبة المتغيرات المستمرة في الإدارة عند ممارسة الوظيفة وعلى رأس العمل طوال فترة الخدمة .

و- التنافس المتزايد بين المنشآت- خاصة مع تحرير التجارة- على اجتذاب أكبر حصة في السوق أو على الأقل الحفاظ على المستوى الحالي دون نقصان مما يتطلب التحسين المستمر للكفاءة الاقتصادية .

وعلى ضوء هذه الأهمية تغير مفهوم الإنفاق على التدريب من كونه مجرد مصروفات أو تكاليف لأداء الأعمال ليصبح استثمارا لا تقل أهميته إن لم تكن تتجاوز أهمية الاستثمار في الأصول الرأسمالية ، استنادا إلى ما يدره من عائد واضح يتمثل في إنتاجية أعلى وسلوك وظيفي أفضل طالما كان ملبيا للأهداف وطالما وفرت له المقومات الضرورية لإحداث فاعليته ، وتجدر الإشارة إلى أن أهمية الاستثمار في التدريب لا تختلف باختلاف حجم ونوعية المؤسسات فهو ضروري للمؤسسات الكبيرة وأيضا للمؤسسات الصغيرة خاصة وأن هذه النوعية من المنشآت تعاني من مشكلات إدارية وتسويقية يمكن للتدريب حلها ، كما أن التدريب له أهميته للمؤسسات الانتاجية وأيضا للمؤسسات الخدمية لتحقيق ذات الأهداف ، وفي داخل المؤسسة الواحدة فإن التدريب ضرورة لمختلف نوعيات الأعمال لتنمية الأداء في مختلف مجالات العمل الإدارية والفنية والتخصصية .

ويجب التنويه بوضوح إلى أن الناتج المحلي للمؤسسة هو محصلة أداء القوى العاملة بها ، ويشكل مجموع هذا الناتج في كافة المؤسسات الناتج المحلي الإجمالي للاقتصاد الوطني ، ومع تحسين أداء القوى العاملة من خلال التدريب فإن الأمر ينعكس في النهاية في زيادة هذا الناتج

8 - اعتبارات الاستثمار في الموارد البشرية

هناك بعض الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند مناقشة القرارات الإستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية، ومن هذه الاعتبارات ما يلي:

أ - قيم الإدارة : تنعكس القيم الأساسية للإدارة العليا على كثير من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية، خاصة تلك المتعلقة بالمبادرات الإستراتيجية الرئيسية. فعندما تقوم الإدارة العليا بتنمية وتطبيق الاستراتيجيات، فإن قيم وفلسفة الإدارة سوف تنعكس على الموارد البشرية وتصل إليها من خلال ممارسات وسياسات الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال، مدير الإدارة العليا الذي لديه

التزام بالحفاظ على الموارد البشرية للمؤسسة يميل إلى معالجة الضغوط للأحداث الإستراتيجية الرئيسية أو الجوهرية، وهذا من خلال التعامل مع الشائعات الرائجة في المنظمة، وتوفير المعلومات الصحيحة. ومن ثم لا يكون هناك سوء فهم أو معلومات غير صحيحة والتي قد تؤثر بدورها على الأفراد.

ب - المخاطر والعائد على الاستثمار : بالرغم من وجود العديد من المنافع الهامة المترتبة على الاستثمار في الموارد البشرية، إلا أن الاستثمار ينطوي على عنصر الخطر فينطوي الاستثمار في الموارد البشرية على مخاطر أعلى من الاستثمار في رأس المال العادي، ويرجع هذا إلى سبب بسيط جدا، وهو أن المنظمة أو المستثمر لا يمتلك المورد. فالأفراد لديهم الحرية لترك العمل، وهذا بالرغم من وجود بعض العقود التي قد تحد من قدرتهم على الحراك. فلكي يمثل الاستثمار في الموارد البشرية قوة جذب للمستثمر، فيجب أن يفوق العائد المتحقق من هذا الاستثمار المخاطر المترتبة عليه بدرجة عالية. وفي بعض حالات الاستثمار مثل النفقات المالية اللازمة لتطبيق سياسات عدم الاستغناء عن العمالة، فإن المنافع المتحققة قد لا تكون كبيرة، بل ستكون التكاليف أكثر من المنافع. ومن ثم، فإن متخذي القرار لابد أن لديهم استعدادا للمفاضلة بين التكلفة الحالية العالية في مقابل المنافع الإستراتيجية طويلة الأجل والمتمثلة في قوى عاملة أكثر التزاما ومرونة، وارتباطا بدرجة أكبر بالجوانب للثقافة التنظيمية التي تساهم في تحقيقها مثل هذه السياسات.

ج - الرشد الاقتصادي في الاستثمار في التدريب : حيث أن الاستثمار في الموارد البشرية عادة ما ينطوي على التدريب، فإنه من المجزي أن نتعرض للفرقة بين ما يسمى بالتدريب المتخصص والتدريب العام. فقد تناول «بيكر»، وهو عالم اقتصادي حصل على جائزة نوبل على أبحاثه في مجال نظرية الاستثمار البشري، هذه الفرقة.

وقد قدمت التفرقة بين التدريب المتخصص والتدريب العام معيارا يمكن على أساسه للمنظمة أن تحدد ما إذا كانت ستتحمل تكلفة الاستثمار في التنمية والتدريب أم لا. فعادة ما تقوم المؤسسة الاقتصادية بالاستثمار في التدريب أو دفع تكلفته جزئيا، إذا كان التدريب متخصصا، لأن الفرد المتدرب لا يستطيع بسهولة نقل هذه المهارات المتخصصة إلى منظمة أخرى. وبعد التدريب تستطيع المنظمة استرداد استثمارها من خلال دفع جزء فقط من الإيرادات التي يحققها من خلال الزيادة في إنتاجيته. وبالعكس فإن نظرية رأس المال البشري تتوقع بأن التكلفة التي تتحملها المنظمة لتقديم التدريب العام لأفرادها لا تسترد منها أي جزء، بل ستحملها الفرد.

ويرجع هذا إلى أنه من السهل على الفرد نقل مهاراته التي تم تنميتها على نفقة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى. ومن ثم، فإن المؤسسة عادة ما ترغب في تعيين الفرد الذي لديه مهارات عامة متراكمة من قبل التحاقه بها وإذا لم تجد مثل هذا الفرد، فإنها ستضطر إلى الاستثمار في التدريب العام، دون أي ضمان بأن الفرد ذو المهارات المنخفضة والذي حسن مستوى مهاراته من خلال التدريب الذي منحتة المنظمة إياه سوف يستمر ويبقى العمل في المنظمة لفترة بعد حصوله على التدريب تكفي لاسترداد استثماره.

المنفعة: عند اتخاذ قرار الاستثمار في الموارد البشرية على أساس تعيين أو تنمية الأفراد الحاليين اللازمين لتطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات، فإنه لابد من وجود وسيلة لتقييم مدى الجاذبية المالية لمثل هذا الاستثمار. أيضا، فإنه يجب أن يكون هناك وسيلة لبيع فكرة الاستثمار للإدارة العليا.

يمكن أن تتحقق هذه المهام من خلال تحديد العائد على هذا الاستثمار. ويمكن تحديد ذلك العائد من خلال تطبيق مداخل تحليل التكلفة والمنفعة والتي من أمثلتها تحليل المنفعة. وتحاول نظرية المنفعة تحديد القيمة الاقتصادية لبرامج وأنشطة وإجراءات الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال، يمكن للمؤسسة أن تحدد القيمة النقدية المتحققة من خلال استخدام اختبار ما لاختيار بعض المديرين لوظيفة معينة. فإذا كانت إنتاجية المديرين الذين تم تعيينهم وفقا لنتائج الاختبار المستخدم، أكبر من إنتاجية المديرين الذين تم تعيينهم دون تطبيق هذا الاختبار عليهم، فإنه يمكن القول أن تطبيق الاختبار يحقق منفعة للمؤسسة وقد تتضمن حسابات المنفعة عدة متغيرات.

على سبيل المثال، فإن صدق اختبار الاختيار يمكن أن يكون متغير حرج، حيث يقدم مؤشرا للقدرة التنبؤية للاختبار. بالإضافة إلى ذلك، الإنتاجية المتزايدة، ومساهمتها في تحقيق الربحية، والانحراف المعياري لهذا الإسهام، كلها متغيرات قد تدخل في حساب المنفعة

9 - تقييم وقياس العائد على الاستثمار من التدريب :

بعد الانتهاء من التدريب وعودة المتدربين إلى أعمالهم ، من الأهمية التعرف على أثر التدريب في إحداث التغيير المنشود والفائدة المرجوة منه ، وبالتالي تقدير عائد الاستثمار من التدريب ، وهذا يتأتى بتقييم التدريب وقياس العائد منه ، ويجب الإشارة بداية إلى أن قضية قياس العائد من النشاط التدريبي مازالت محل بحث ودراسة وهي علامة استفهام دائمة الطرح تحولت الإجابة عليها إلى اجتهادات شخصية أوتجارب مؤسسية مازالت في معظمها تمر بمرحلة التجربة والخطأ¹

أ- مفهوم تقييم العائد على الاستثمار في التدريب :

تقييم التدريب هو العملية التي يتم بها التعرف على درجة فاعلية التدريب ، بمعنى هل حقق التدريب أهدافه أم لا ؟ وبعبارة أخرى هو التعرف على مدى التأثير الذي أحدثه التدريب في المشاركين في البرنامج التدريبي من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والاتجاهات الجديدة ، وتأثير ذلك على العمل ، وكذلك التطوير الذي أحدثه هذا التدريب في سلوك المشاركين وفي أداء المنظمة²

ب- أهداف تقييم العائد على الاستثمار في التدريب :

أهداف تقييم عائد الاستثمار في التدريب من وجهة نظر المؤسسة :

أ - التعرف على قدرة جهات التدريب التي تم التعاون معها على تنفيذ نشاط التدريب

ب - معرفة مدى تحقيق التدريب للغرض منه ومدى استجابة البرنامج التدريبي

لحاجة المتدربين

1-دعبد الرحمن توفيق ، العملية التدريبية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة " ص 234

2-صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية،

- ج - تحديد مدى الاستفادة التي عادت على المنشأة من إلحاق موظفيها بالتدريب
- د - قياس مدى التقدم الذي أحرزه المتدربون من حيث تطبيق المهارات التي حصلوا عليها خلال البرامج التدريبية
- هـ - التعرف على العائد من الاستثمار في التدريب ومقارنته بالموارد المالية التي صرفت من أجله
- و - تكوين قاعدة معلومات تساهم في معاونة الإدارة على اتخاذ قراراتها خاصة ما يتعلق بسياسة التدريب والموارد البشرية والتطوير والتحديث في أنشطة المنشأة
- 10 - أدوات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب :**
- هناك العديد من الأدوات والطرق التي يستعان بها عند تقييم العائد من الاستثمار في التدريب وتجري بعد عودة المتدرب من التدريب منها:
- أ - استقصاء آراء رؤساء المتدرب حول التغير الذي حدث في أداء وسلوك الموظف
- ب - تقارير تقييم أداء المتدربين قبل وبعد التدريب لتقييم التغير في المهارات السلوكية والاتجاهات
- ج - إختبارات التعرف على الميول والمواقف قبل وبعد التدريب لقياس ما أحرزه المتدرب من تقدم
- د - تقارير الانتاجية وحجم الانتاج وتكاليفه لقياس التحسن الفعلي في الكفاءة الاقتصادية للمنشأة
- هـ - المسوحات الدورية التي تتم بعد التدريب لقياس مدى التقدم ودرجة التحسن في الأداء
- و - المقارنة بين الاحتياجات التدريبية التي تم وضعها والبرامج التدريبية المقابلة لتلبيتها
- ز - حساب التكاليف التي أنفقت على المتدرب طوال فترة التدريب
- ح - إختبارات الأداء والتي تثبت مستوى المهارات والتحصيل العلمي والعملية الذي حصل عليه المتدرب

ط -معدلات الحوادث والإصابات في العمل

ي - معدلات دوران العمل

ك - معدلات الغياب عن العمل

11 - طرق قياس العائد على الاستثمار في التدريب :

هنالك العديد من المداخل النظرية والإجرائية لقياس أثر التدريب. ويمكن تلخيص أنواع المقاييس التي تستخدم لقياس العائد من التدريب كما يلي:

أولاً : مقاييس محور العائد قصير الأجل:

هنالك العديد من المقاييس التي تستخدم في هذا المحور ومن أبرزها ما يلي:

أ الاستجابة: وفي هذا المستوى يتم قياس درجة استجابة المشاركين لموضوع التدريب وأسلوبه ويتم ذلك باستخدام استقصاءات توزع عليهم.

ب - المهارات المكتسبة: ويقاس هذا المستوى ما تعلمه المشاركون من البرنامج التدريبي، ويجب أن تتضمن تلك المقاييس الخصائص المختلفة للمهارة موضع الاهتمام، ويمكن أن تتضمن تلك المقاييس مستويات مختلفة من المعرفة، كما يمكن إعطاء درجات للأفراد حسب أدائهم لكل بند من البنود. وبذلك يمكن تكوين مؤشراً للفرد يعكس مستوى أدائه عن المهارة التي يتضمنها البرنامج.

ثانياً: مقاييس محور العائد طويل الأجل:

هنالك العديد من المقاييس التي تستخدم في هذا المحور ومن أبرزها ما يلي:

أ - قياس الأداء: وفي هذا المستوى يتم قياس الأداء الفعلي للمشاركين في بيئة العمل بمواقعهم، ويتم القياس بالمقارنة بين نتائج الأداء بعد التدريب والأداء قبل التدريب.

ب - قياس النتائج: يعتبر قياس النتائج من أكثر المقاييس تعقيداً، ويتم فيه قياس نوعية العائد من التدريب. ويشتمل قياس تأثير التدريب على مؤشرات ملموسة مثل الإيرادات والأرباح وتقليل الأخطاء ونحو ذلك. ومن أهم هذه المؤشرات للقياس ما يلي:

* العائد على الاستثمار من التدريب: ويحسب كما يلي:

العائد على الاستثمار من التدريب = العائد من التدريب - تكلفة التدريب

* القيمة المضافة:

وتقاس القيمة المضافة للتدريب بالطريقة التالية:

القيمة المضافة للتدريب = القيمة الحالية للمحصلة الإجمالية لتأثير التدريب على

مدى الأعوام القادمة - تكلفة التدريب.

ج- حساب التكلفة/العائد للتدريب:

استخدام المعادلة التالية :

العائد على الاستثمار من التدريب في أي برنامج (ROI) = فوائد البرنامج - تكاليفه 1

تكاليف البرنامج

أو بمعنى آخر : الوفورات المحققة

تكاليف البرنامج

د- تقييم الاستثمار في التدريب من خلال حساب فترة استرداد العائد على

النحو التالي :

إجمالي الاستثمار في التدريب 2

المدخرات السنوية

12 - مؤشرات قياس أثر التدريب:

المؤشرات هي الأدلة التي تحدد نتائج التدريب على المستوى القريب والبعيد ويمكن

حصرها كما يلي

1-هيثم حمود الشبلي، إدارة المنشآت المعاصرة، دارالصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 50

2-د عبد الرحمن توفيق ، تقييم التدريب ، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة ، من ص 454 إلى ص 459

أ- الفعالية: لقياس مدى تحقيق المنظمة للأهداف السابق تحديدها.

ب- الكفاءة: لقياس ما إذا كان تحقيق الأهداف قد تم بأقل قدر ممكن من التكاليف والوقت والجهد.

ج - الربحية: لقياس العلاقة بين عناصر التكاليف والإيرادات المحققة كنتيجة لتحقيق الأهداف.

د- الإنتاجية: لقياس الإنتاج ونسبة المردود والفاقد والتالف بأنواعه ومدى الالتزام بالموصفات الفنية.

13 - صعوبات قياس العائد على الاستثمار في التدريب :

صعوبة قياس بعض جوانب المقارنة ، فهناك جوانب ملموسة يمكن قياسها مثل بعض بنود التكاليف ومنها التكلفة المدفوعة للبرنامج وأيضا بعض الوفورات مثل التغير في تكلفة الخدمة أو السلعة أو مستوى الإيراد العام ، أما الجوانب غير الملموسة فمن الصعب قياسها مثل الظروف المرتبطة بالتغير في سلوكيات الموظف مثل أسلوب التعامل مع العملاء أو درجة الولاء الوظيفي

هناك برامج من السهل قياس العائد على الاستثمار فيها مثل برامج مندوبي المبيعات حيث يمكن قياس حجم المبيعات في المنشأة قبل وبعد التدريب ، غير أن هناك برامج تحتاج إلى بحث أكثر دقة للتوصل إلى عائدها مثل برنامج إدارة المكاتب أو إدارة الاجتماعات وغيرها

غالبا ما يتم وضع أهداف التدريب دون صياغتها في شكل وحدات يمكن قياسها صعوبة وضع وحدات قياس للأداء تنطبق على كافة الوظائف نتيجة لاختلاف طبيعة الأعمال من وظيفة لأخرى أن حساب العائد في بعض الجوانب قد يرتبط أكثر بالتقدير البشري ومدى إدراكه للفائدة المتحصلة وهذه قد تختلف من شخص لآخر

خاتمة :

إن نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية حيث تعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، لهذا يجب الاستثمار في العنصر البشري والاعتناء به، ولهذا فإن الأهمية القصوى للمورد البشري جعل من المؤسسات الاقتصادية تعمل على تنميته عن طريق توظيفه، تدريبه، وتقييم أدائه لكي يؤدي دوره بكل كفاءة وفعالية، ويساهم في تحقيق الأهداف والغايات المرسومة، وبالتالي خلق ميزة تنافسية مستدامة، والأكثر من ذلك أصبحت المؤسسات الاقتصادية تنظر إليه وتتعامل معه من منظور استراتيجي.

فالاستثمار في العنصر البشري يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة ويعمل على تأهيلها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من تحقيق الريادة من خلال التدريب الذي يلعب دورا كبيرا ومهما في تطوير وتنمية القوي العاملة بها، كما أصبح التدريب ورفع كفاءة القوي العاملة في أي مؤسسة من المفاتيح الأساسية لتطويرها مما جعلها تهتم بأمر التدريب وتنفق عليه أموالا طائلة من ميزانيتها وتبذل جهودا مقدرة في وضع برامج وخطط تدريبية متكاملة بغية تطوير وتنمية القوي العامل بها لإكسابها المعرفة والمهارة اللازمين اللتين تعتبران من الأمور الضرورية للمؤسسة أو المنشأة، وكفاءة الأداء وكفاية الإنتاج، من أجل ضمان بقاءها واستمراريتها.

المراجع :

- 1 - أبوبكر مصطفى حمود ، الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2006.
- 2 - أحمد محمد سمير ، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2009.
- 3 - جاد الرب سيدي محمد ، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية ومنظمات الأعمال العصرية ، القاهرة ، 2006.
- 4 - خليل نبيل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 1998.
- 5 - السالم مؤيد سعيد ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة ، 2001.
- 6 - السلي علي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي تكاملي ، دار غريب للنشر والإشهار ، القاهرة ، 2001.
- 7 - بوشناف عمار ، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، مصادرها ، تنميتها ، تطويرتها ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر
- 8 - الحبشي حسينة ، الأسس الإستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي للمنظمة ، القاهرة
- 9 - خالد عبدالرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2004.
- 10 - صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، القاهرة : الدار الجامعية ، 2000.
- 11 - عمر عقيلي ، إدارة القوى البشرية ، عمان : دار زهران للنشر ، 1996.

- 12 - علي يونس ميا وآخرون ، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة نشرين للبحوث والدراسات العلمية 2009
- 13 - د. النجار، محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق، 1998
- 14 - الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية منشورات جامعة دمشق، 2003
- 15 - هيثم حمود الشبلي، إدارة المنشآت المعاصرة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- 16 - عبد الرحمن توفيق ، تقييم التدريب ، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة، 2003
- وحتى يمكن أن تؤدي هذه الجهات دورها في تحقيق أهداف التدريب التي تتوخاها المنشآت وتعظيم عائدها الاستثماري منه فإنه من الأهمية تحقيق ما يلي :
- أ- أن يتم إنشاء وتصنيف مراكز ومعاهد التدريب ومتابعة أعمالها وفقا لمعايير علمية دقيقة تضمن حسن أدائها وفاعلية وجودة المستويات التدريبية التي تقدمها.
- ب- أن يتم تصميم البرامج التدريبية على ضوء دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية للمنشآت واحتياجات سوق العمل ، بدلا من الاعتماد على طرح برامج معدة مسبقا وتسويقها.
- ج- توفير معلومات واقعية عن الامكانيات التدريبية المتاحة بالمعاهد والمراكز التدريبية مع وضع ضوابط للالتزام بها ، بما يمكن المنشآت من اختيار الجهات المناسبة للتدريب.
- د- قيام جهات التدريب بتوفير الكفاءات من المتدربين ذوي الخبرة والكفاءة والمهارة في التدريب وبمستوى عالي من التخصص الدقيق في مجال البرنامج.

- هـ- التوسع في اعتماد الأساليب الحديثة في التدريب التي تعدد بشكل أكبر على الممارسة التطبيقية للمتدرب خلال تلقيه التدريب.
- و- قيام جهات التدريب بالتنسيق الفعال مع المنشآت قبل تصميم برامجها وأخذ ملاحظات المنشآت قبل وبعد التدريب موضع الاهتمام بما يحقق مزيداً من الفاعلية في تحقيق الأهداف.
- ز- عدم المغالاة من قبل مراكز ومعاهد التدريب في تحديد رسوم التدريب بما يشجع المنشآت على الاقبال على ترشيح موظفيها لأكثر عدد من البرامج.
- ح- الأخذ بمبدأ التدريب التعاوني بأن يتم تنفيذ جانب من البرنامج التدريبي بالمنشآت.
- ط- إنشاء شركات مساهمة للتدريب في المجالات التي تتطلب استثمارات كبيرة لتوفير إمكانات تدريبية عالية المستوى.
- ي- إعطاء أهمية كبرى لتقييم البرامج قبل وأثناء وبعد التدريب وإشراك المنشآت في عمليات التقييم بما يتيح تعزيز الأهداف التدريبية للمنشآت وعلاج أية ثغرات لا تتناسب معها.
- ك- متابعة المستجدات في مجال تطوير البرامج سواء من التقنيات المستحدثة في جهات التدريب بالدول المتقدمة التي تقدم برامج مشابهة.
- ل- الاهتمام بالدراسات والبحوث المرتبطة بتطوير منهجية التدريب وربطه باحتياجات سوق العمل.
- م- إعطاء المزيد من العناية في منح التيسيرات وأشكال الدعم المناسبة لمراكز ومعاهد التدريب الأهلية لتعزيز إمكاناتها في تحقيق أهداف التدريب للمنشآت وتوفير العمالة الوطنية المدربة.
- ن- قيام صندوق تنمية الموارد البشرية بتقديم دعم مباشر لتنفيذ البرامج التدريبية وإنشاء مراكز التدريب.

س-تخصيص جانباً مناسباً في ميزانيات الجهات الحكومية المعنية بالتدريب لدعم برامج التدريب على رأس العمل بالمنشآت التي تتطلب تكلفة عالية ولها جدواها في تحقيق الكفاءة الاقتصادية .