

قسم الاقتصاد
مادة اقتصاديات موارد بشرية
٢٠١٠م

جامعة القاهرة
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
الدراسات العليا

العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة

بحث مقدم إلى

أ.د/ أشرف العربي

إعداد

محمد محمود عبدالله يوسف
المدرس المساعد بكلية التخطيط العمراني – جامعة القاهرة
تمهيدي دكتوراة – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
جامعة القاهرة

صلاح الدين عبد النبي
تمهيدي دكتوراة – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
جامعة القاهرة

(مايو ٢٠١٠م)

الفهرس

3	مقدمة
5	الفصل الأول: أدبيات اقتصاديات التدريب
5	١-١ مفهوم التدريب
9	٢-١ أهمية التدريب
11	٣-١ أهداف التدريب
13	٤-١ أنواع التدريب
16	٥-١ تخطيط عملية التدريب
16	١-٥-١ تعريف عملية تخطيط التدريب
17	٢-٥-١ مراحل عملية تخطيط التدريب
22	٦-١ قياس العائد على التدريب
24	١-٦-١ أدوات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب
25	٢-٦-١ طرق أو مؤشرات قياس العائد على الاستثمار في التدريب
27	الفصل الثاني: الجزء التطبيقي حول تدريب العمالة
27	١-٢ أثر التدريب بمعهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة في مصر
30	٢-2 واقع التدريب في ٤٦ منشأة سعودية
35	٣-٢ تجربة شركة الاتصالات السودانية في مجال التدريب
39	الفصل الثالث: نتائج وتوصيات
41	المراجع

مقدمة

أصبح التدريب جزءاً أساسياً للارتقاء بمستوى العامل من أجل إكسابه المهارات اللازمة التي تعود عليه بالنفع وكذلك على المنشأة الموظفة له، ومن ثم تحرص المؤسسات والمنشآت حالياً على رفع مستوى العاملين من خلال إلحاقهم بدورات معينة تصقل خبراتهم ومهاراتهم. ويقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة من أجل رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن. ويعتبر التدريب في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً ومهماً للغاية لما له من ارتباط مباشر بالكفاءة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية.

وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدم منها والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري وتقني كفاء وسد العجز والقصور في الكفاءات الإنتاجية لتتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول. ويهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمعارف والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية. وفي هذه الأيام، وتحت وطأة عولمة الأنشطة الاقتصادية فإن الاختراعات والابتكارات التكنولوجية السريعة وتغير هيكل الاقتصاد في العالم كله قد سبب بشكل جذري إعادة تعديل هيكل الاقتصاد داخل معظم الدول، وتبعاً لذلك فإن الطلب على القوة العاملة قد شمله أيضاً تغيير في كل من سوق العمل داخلياً وخارجياً.

والموارد البشرية تعتبر موارد استراتيجية لكل من المنشأة أو الدولة، ومن أجل تحفيز التنافسية الاقتصادية فإن معظم الدول تعتبر تنمية الموارد البشرية استراتيجية مهمة لتنمية وتطوير الاقتصاد القومي، ومعظم المشروعات تأخذ تنمية الموارد البشرية كطريقة من طرق تجميع أو زيادة رأس المال، ولذلك فإن الحكومة في الدولة مضطرة وعليها مسؤوليات لمساعدة أو دعم المشروعات والأفراد العاملين لدفع أو زيادة الجودة والمنافسة في سوق العمل.

وتعد العمالة المهرة، باعتبارها جزء لاغنى عنه للموارد البشرية كلها لها تأثير على القدرة التنافسية الوطنية لمدى كبير (1)، ومن ثم يعد التدريب عنصراً مهماً لرفع مستوى العامل.

(1) DIYan, Study on Training for Senior Skilled Workers A Comparison between Japan and China, The Japan Institute for Labour Policy and Training, March, 2007.p:5

وقد بلغ حجم القوى العاملة العربية في عام ٢٠٠٩م حوالى ١٤٥ مليون شخص، ودخل سوق العمل هذا العام ٤ مليون عامل عربي(١)، والقضية الأساسية هي كيف يمكن تطوير تدريب مناسب وبرامج تعليمية مناسبة واستراتيجيات لتدريب العمالة، وذلك لجذبهم والاحتفاظ بهم وتعظيم أدائهم، وبذلك سيتم دفع أو زيادة رأس مال المشروعات ككل، (٢) وفي الدول المتقدمة فإن الثورة التكنولوجية، العولمة والصور الجديدة من عمليات العمل أو الانتاج تساهم الآن في التحول الفعلي في اتجاه اقتصاد المعرفة، وبدوره فإن هذا الاقتصاد الجديد يتطلب عمالاً يحظون بمهارات معقدة. (٣)

ولأن الفرص للعمالة الأقل تعليماً لكي يحصلوا على وظائف عالية الأجر تعد نادرة، فإنه من الواضح أن الأمر يتطلب مداخل جديدة لتنمية وتطوير القوة العاملة، وفي الواقع فإنه بعيداً عن الاستراتيجيات التقليدية فإن بعض منظمات القوى العاملة بدأت بتنفيذ أنشطة وخدمات، والتي تركز على احتياجات قطاعات صناعية محددة، وتعريف القطاعات المحلية التي تفتقد العمالة – التي ربما تتحول من الاهتمام الصحي إلى الصناعة وإلى قطاع البناء – فإن هذه المنظمات من الممكن أن تساعد العمال الأقل دخلاً على اكتساب المهارات المطلوبة والتي يحتاجونها لشغل وظائف أعلى (٤).

وأكدت منظمة العمل الدولية أن التعليم والتدريب والتعلم المتواصل أمور أساسية ولكنها لا تكفي بذاتها لضمان تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة، وينبغي بالتالي أن تكون متسقة وأن تشكل جزءاً لا يتجزأ من السياسات والبرامج الاقتصادية والاجتماعية وسياسات وبرامج سوق العمل الشاملة. (٥)

(١) إبراهيم قويدر، وقفات حول العمالة العربية.التحديات ... والطموحات، مؤتمر العمالة اليمنية ومتطلبات سوق العمل الخليجي الفرص والتحديات، صنعاء، فبراير ٢٠١٠.

(2) Training Knowledge Workers ,Report of the APO Survey on In-Company Training Strategies for Knowledge Workers , the Asian Productivity Organization, Japan,2004.

(٣)Stéphane Renaud and Lucie Morin, Does Voluntary Training Impact Workers' Wages? An Empirical Investigation Based on within-Firm Data, International Research Journal of Finance and Economics, 2009. p: 140

(٤) Anne Roder with Carol Clymer and Laura Wyckoff, Targeting Industries, Training Workers and Improving Opportunities, The Final Report from the Sectoral Employment Initiative, P/PV organization ,2008.

(٥) تنمية وتدريب الموارد البشرية، التقرير الرابع، مؤتمر العمل الدولي، الدورة ٩٢، مكتب العمل الدولي، جنيف، ٢٠٠٤م، ص ٣.

الفصل الأول: أدبيات اقتصاديات التدريب

يهدف هذا الفصل إلى عرض الأدبيات والنظريات المختلفة التي اهتمت باقتصاديات التدريب وآثارها على العمالة والمنشأة من خلال التعرض للعناصر التالية:

١-١ مفهوم التدريب

يمكن تعريف التدريب بأنه مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة بأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم، من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها، كما أن هناك مفهوماً سيكولوجياً للتدريب وهو أن التدريب في أساسه عملية تشكيل وتعديل لسلوك الفرد بما يتفق والعمل الذي يمارسه، ويعني ذلك أن التشكيل والتعديل هما محور عملية التدريب وهو بذلك عملية تعلم، ويبدأ التدريب بأفراد يسلكون طريقة معينة في موقف معين فيعدل هذا السلوك حتى يصبح أكثر ملاءمة للموقف.

ومن الناحية التطبيقية يقصد بالتدريب الجهود الهادفة القائمة على تزويد المتدرب بالمعلومات والمعارف والمهارات التي تكسبه الكفاءة في أداء العمل الذي يكلف به، ومن ثم يهدف إلى تنمية وتطوير ما لديه من استعدادات وخبرات تزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو تعدده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، إضافة إلى تخريج متدربين جدد ذات كفاءة عالية.

ومن ناحية أخرى فإن المفهوم التطبيقي للتدريب يعد متطلباً لإعداد العاملين لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسئولية، ومن ثم يتطلب مستوى أعلى من المهارات والقدرات وذلك طوال مساره الوظيفي أو المهني، ولذلك فإن التدريب يعمل على تنمية وتطوير قدرات العاملين بشغل وظائف مستقبلية ذات مستوى أعلى. (١)

ويعد مفهوم شولتز Theodore W. Schultz (٢) للاستثمار في رأس المال البشري إسهاماً كبيراً في مجال الاقتصاد؛ حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه.

(١) علوي بن عيسى الخولي وآخرون، استراتيجية التدريب كمحرك أساسي لنمو صناعي، المؤتمر الهندسي

السعودي السابع، جامعة الملك سعود، ١٤٢٨هـ.

(٢) نظرية رأس المال البشري لشولتز <http://forum.illafrain.co.uk/t10070/>

فمن وجهة نظر شولتز فإن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي. وأكد شولتز أهمية تدريب العمالة من خلال دراسته على الإنتاجية في مجال الزراعة، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد أشار إلى أن إدخال رأس المال الجديد و المتمثل في تنمية الموارد البشرية الزراعية يؤدي إلى زيادة مستمرة في الإنتاجية، فقد أكد أن خصوبة الأرض الزراعية و توافر مياه الري و التمتع بالحرية السياسية وتوافر الأساليب الفنية الزراعية، تساعد جميعها على تحقيق الزيادة في الإنتاجية الزراعية، إلا أن الاستثمار في الأفراد من خلال منح دراسية للمزارعين هي التي حققت الطفرة في الإنتاجية الزراعية، وقد ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية.

أما العالم مينسر Jacob Mincer فقد قدم تعريفاً للتدريب اتسع ليشمل كل من التدريب الرسمي وغير الرسمي في مجال العمل وأيضاً التعلم بالخبرة، وقد برر مينسر تضمين هذه المجالات في التعريف إلى الاعتقاد بأن كل منها يزيد ويحسن من مهارات وإنتاجية الأفراد، وعلى هذا فهو يمثل نوعاً من أنواع التدريب، كما برر إدخال التعليم بالخبرة في إطار التعريف بأن الفرد قد يقبل عملاً ما يقدم له أجراً منخفضاً لتوقعه تحقيق منفعة مستقبلية نتيجة الخبرة المكتسبة من هذا العمل. وبناءً على هذا فإن التعليم بالخبرة يتضمن تكلفة استثمار يجب أخذها في الحسبان.

وتعددت وجهات النظر بالنسبة للتدريب فهناك من ينظر إلى التدريب من منظاره التقليدي باعتباره رافداً يعمل على إكساب المتدرب مهارات دون حركة، ونظر فريق آخر إلى التدريب من خلال المنظار الشامل للتنمية الإدارية فينظر إلى التدريب على أساس تطوير المهارات والقدرات الخاصة بالمتدرب للإرتقاء بمستوى الأداء وتحمل مسؤوليات ومهام جديدة تتلاءم ومستوى كفاءة الشخص.

وفيما يلي سوف نتناول مجموعة من أهم التعريفات التي طرقت باب التدريب:

١- "الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنميته، وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب(١).

(١) زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات ذات السلاسل، الطبعة الثانية، الكويت، ٢٠٠٠م،

٢- "الطريقة التي تساعد العاملين للوصول إلى طريقه العمل المثالي في عملهم الحاضر أو القادم بتنمية عادات وأفكار وحركات ومهارات صحيحة فيهم، بواسطة تزويدهم بعمل أو معلومات أو مهارات فنية".(١)

٣- "عملية تعليم مبرمج لمسلوكيات "سلوكيات" معينة بناء على معرفة يجري تطبيقها لغايات محددة تتضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة".(٢)

٤- "هو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها والمجتمع الكبير".(٣)

٥- "الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات والمهارات والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة".(٤)

٦- "هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذاتهم، من خلال تحقيق مزج أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة"(٥).

٧- "عملية التدريب تهدف ببساطة إلى تغيير في سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه إلى آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطاً مع أهداف المشروع".(٦).

٨- تعريف منظمة "اليونسكو" بأن التعليم والتدريب التقني والمهني يطلق على "جوانب العملية التربوية التي تتضمن بالإضافة إلى التعليم العام دراسة التقنيات والعلوم المرتبطة بها واكتساب

١- مصطفى طنطاوي، أهمية التدريب، المعهد القومي للإدارة العليا، برنامج العلاقات الصناعية، القاهرة، ٢٠٠٤م، ص ٦٣.

٢- محمد قاسم القريوتي، إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤م، ص ١٥٣.

٣- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة التجارة والتعاون، القاهرة، ٢٠٠١م، ص ١٨٥.

٤- كامل بدير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤م، ص ١٦١.

٥- أحمد سيد مصطفى، "التدريب سبيل المديرين إلى تنمية الموارد البشرية والإدارية"، معهد الإدارة العامة، مسقط، سبتمبر ٢٠٠٢م، ص ٨٢.

٦- علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، ٢٠٠٤م، ص ٣١٤.

المهارات والاتجاهات وضروب الفهم والمعارف المتسمة كلها بالطابع العملي فيما يتعلق بالمهن والأعمال في شتى قطاعات الحياة الاقتصادية". (١)

وبالتالي ومن خلال استقراء التعريفات السابقة والتي هي نقطة في بحر متلاطم من التعريفات التي تدور جميعها في ذات المعنى يمكن القول إن التدريب هو "تلك العملية المنظمة التي تسعى المنظمة أو المنشأة من خلالها إلى إكساب الفرد ما يساعده على تطوير وتنمية مهاراته وقدراته المرتبطة بجوانب عمله عموماً، وأن يكون المتدرب أكثر تأهيلاً ومواجهة لتحديات العصر الحديث مثل مواكبة عصر المعرفة".

(١) عادل بن شاهين الدوسري، الإستراتيجية الوطنية الموحدة للتدريب، الملتقى التطبيقي الثاني للعمالة الوطنية، الكويت، ديسمبر، ٢٠٠٣م.

٢-١ أهمية التدريب

إن الشركات الرائدة في العالم المتقدم تنفق الأموال الكثيرة على عملية التدريب، وفي بعض الأحيان تنفق هذه الشركات على التدريب أموالاً قد تصل إلى ستة أضعاف الأجر والمرتببات، حيث تركز هذه الشركات وباستمرار على تدريب أكبر نسبة من موظفيها. وأوضحت دراسة أجراها مكتب العمل للإحصاء بأمريكا (١) أن الشركات الرائدة تهتم بتدريب كوادرها البشرية، حيث تقوم بتدريب أكبر عدد من الأفراد، وتنفق الأموال الباهظة على التدريب وتقوم بتوفير ميزانيات خاصة لذلك. وأوضحت الدراسة أن ما أنفقته المؤسسات والشركات بالولايات المتحدة الأمريكية على التدريب وصل إلى ٥٥٣ بليون دولار أمريكي في عام ١٩٩٥م، وان هذا المبلغ قد تضاعف في الأعوام الأخيرة، كما أوضحت هذه الدراسة أن مؤسسات وشركات القطاع الخاص الأمريكية والتي يصل عدد موظفيها إلى خمسين أو أكثر تنفق حوالي ٥٠٤ دولار لكل موظف في عملية التدريب.

ولا يكفي انتقاء الأفراد الصالحين الذين يقع عليهم الاختيار في ضوء ما يجرى من اختبارات مختلفة، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار توفير التدريب على أعمال الوظائف التي يشغلها العاملون بهدف رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن. و بمعنى آخر فإنه مهما كانت قيمة و أهمية عملية الاختيار في اجتذاب المنظمة لأفراد ذوي قدرات و مهارات معينة فإن هذه القدرات و المهارات في حاجة إلى الصقل و الدعم المستمر بما يكفل تنمية مواهبهم و كفاءتهم، بإكسابهم مهارات و معارف جديدة تمكنهم من النهوض بأعباء و وظائفهم الحالية وعلى نحو أكثر فعالية، ولا تقتصر جهود التدريب على الوظائف الحالية التي يشغلها المتدربون و إنما أيضا إعدادهم لتولي الوظائف ذات المستوى الأعلى و المسؤوليات الأخرى.

وقد احتل التدريب ركناً مهماً في الوظيفة الإدارية، وأصبح من المسؤوليات الأساسية للقائد الإداري، وبمعنى آخر فإن المسؤولية الأساسية للتدريب تقع على عاتق المدير المختص فليس من المعقول و لا من البديهي أن ينتظر القائد الإداري حتى يخبره شخص آخر بحاجة العمال إلى التدريب التنموي، و إنما يكون القائد أقدر على تكييف الأمور و تلمس مواطن القوة و

(١) الماحي عمر الماحي، أهمية القائد التدريبي لقطاع الاتصالات، الاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية

لإدارة وتنمية الموارد البشرية، الخرطوم، السودان ١٦- ١٨/ ١٢/ ٢٠٠٣ م .

الضعف في عماله والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تسوية و دعم بما يكفل رفع كفاءتهم الإنتاجية، فعن طريق التقارير التي يعدها القادة عن كفاءة العمال يمكنهم معرفة الأشخاص الذين يجب أن يوفر لهم برامج تدريبية و نوعية هذه البرامج و موضوعاتها. إن القادة الإداريين مسئولون عن تنمية القدرات الخاصة بعمالهم، وهذا أمر يتم بالتعاون بين القادة و أخصائي التدريب بالمنظمة الذي يمكنه معاونة القادة في تخطيط البرامج التدريبية، و رغم كل هذا لا يمكن إنكار مسؤولية الفرد عن تنمية نفسه ذاتياً. (١)

وللتدريب أهمية خاصة في جهود تحسين الأداء ورفع كفاءة الأفراد، حيث يساعد على زيادة وتطوير معلومات الموظفين ومهاراتهم وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم، وتطوير السلوك لأداء أفضل.

ويظل تدريب القوى العاملة ركيزة أساسية في معظم خطط التنمية الإدارية والمهنية في المنشأة باعتبار هؤلاء الموظفين هم رأس المال البشري الذي يتم استثماره على الدوام، وبالتالي فإن له إيرادات إيجابية تنعكس على الموظف والمنشأة على حد سواء.

ويجب أن يستمر التدريب طيلة سنوات الحياة الوظيفية باعتباره نشاط دائم التغير ليكون مساهماً لتطور الفرد الوظيفي نظراً للظروف الاقتصادية النشطة ودخول التقنيات الجديدة في مجالات العمل داخل المنشأة، على أن يشمل جميع المراحل الوظيفية ولا يقتصر على مرحلة أو مهنة معينة بحيث يستطيع مواكبة هذه التغييرات. (٢)

ويلاحظ أنه من منهج الاقتصاد الإسلامي للتنمية الشاملة الاهتمام بإعداد وتهيئة وتدريب العنصر البشري، وتنميته روحياً وخلقياً واجتماعياً وفنياً (٣) ومن وسائل ذلك ما يلي:

(١) توعية العامل بأن إتقان العمل واجب شرعي لأن من سمات المسلم أن يكون قدوة حسنة واستشعاره بالولاء والخشية من الله الذي يحاسبه، وأن غايته هو العمل والكسب الطيب لإعانتة على طاعة الله عز وجل.

(١) بن زاهي منصور الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية.. نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس ٢٠٠٤م.

(٢) إبراهيم بن عبدالله بن إبراهيم الفارس، أهمية التدريب المستمر داخل المنشأة، الملتقى العربي السادس للاستشارات والتدريب، الرباط، ٢٠٠٧م.

(٣) حسين حسين شحاتة، قضية السكان والتنمية في ضوء الاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر .

- (٢) تطبيق المشاركة فى المؤسسات الإنتاجية وعلى أن يكون للعامل تمثيل موضوعى ومناسب فى الإدارة واتخاذ القرارات، وذلك لتحقيق الحافز المعنوى للانطلاق للعمل.
- (٣) تشجيع العامل على العلم والبحث والاستنباط والابتكار من خلال نظام الحوافز المادية والدوافع المعنوية ومنع الوساطة والمحسوبية.
- (٤) تزويد العامل بأساليب التقنية الحديثة لرفع الإنتاجية والاستفادة من طاقاته وإبداعاته.
- (٥) وضع نظام لتشغيل النساء بما يضمن وضع المرأة فى المكان الذى يتلاءم مع طبيعتها، ويكون ذلك طبق خطة مدروسة وطبقاً لقواعد وأحكام الشريعة الإسلامية.

١ - ٣ أهداف التدريب

- إن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد، ولكن أيضاً تنمية الرغبة فى استخدام قدراتهم بدرجة أفضل، ومن ذلك كله يمكن القول إن رسالة التدريب يمكن بلورتها فى تحقيق الأهداف التالية:
- ١- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التى توجد بين معايير الأداء التى يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلى للعاملين.
 - ٢- ترغيب الفرد فى عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته فى أداء العمل.
 - ٣- توفير الدافع الذاتى لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته فى تحقيق تلك الأهداف.
 - ٤- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة إلهامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم فى أدائه واهتمامهم به.
 - ٥- زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للترقى للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.
 - ٦- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد فى مجال التطور العلمى والتقنى، ويترتب عليه من تطور فى فنون وأساليب العمل.
 - ٧- العمل على استقرار المشروع ومرونته، فالأفراد المدربين هم بمثابة أصل من الأصول المهمة بالمنظمة، يعملون على ضمان استقراره ومرونته، الاستقرار يعنى قدرة المنظمة على الاستمرار مهما حدث من تغيير، أما المرونة فتعنى قدرة المنظمة على التلاؤم والتكيف مع التغيرات التى تطرأ على كمية العمل. (١)

(١) بن زاهي منصور الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات ...، مرجع سبق ذكره

- ٨- خلق صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة، وتحقيق لا مركزية الأداء والحلول محل القيادات العليا التي تتقاعد أو تنتقل إلى مواقع أخرى.
- ٩- الإسهام في إحداث التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة وخاصة في حالة الفائض، فمن خلال التدريب التحويلي يمكن تأهيل الفائض لتخصص آخر يسد العجز فيه.
- ١٠- تقليل زمن أداء الخدمة في المنظمات الخدمية وتحسين أساليب التعامل مع الجمهور، مما يؤدي إلى رفع درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المنظمة، ويدعم مركزها التنافسي، ويحسن صورتها في أذهان الناس.
- ١١- التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي من خلال تنمية المهارات والسلوكيات لتناسب مع مستويات وتخصصات وأساليب العمل المطلوبة للتنظيمات الجديدة. (١)

(١) Norman Gronlurd, **How to Construct Achievement Tests** (4th ed) Englewood cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1988, P. 30.

١-٤ أنواع التدريب

توجد أنواع عديدة من تدريب العمالة يمكن توضيحها فيما يلي:

١-٤-١ التدريب أثناء العمل On-the-Job Training

يقوم العديد من العمال بزيادة إنتاجيتهم من خلال تعلم مهارات جديدة أو تحسين المهارات التي كانت لديهم مسبقاً وذلك أثناء إنخراطهم في الوظيفة، وبطبيعة الحال فإن زيادة الإنتاجية تتطلب تكلفة معينة وإلا كان الطلب على التدريب بلا حدود.

وتتمثل التكلفة المبدئية للتدريب في الإنتاج الذي كان من الممكن أن يقدمه المتدربين إذا استغلوا وقت التدريب في الإنتاج، ويتوقف مقدار ما ينفق على التدريب وطول فترة التدريب بشكل جزئي على طبيعة عملية التدريب.

وهناك نوعان من التدريب أثناء العمل : التدريب العام والتدريب المحدد. (١)

أ - التدريب العام General Training : ويعد مفيداً بالنسبة للكثير من الشركات إلى جانب الشركة التي تقدم هذا التدريب، فعلى سبيل المثال الشخص الذي يتدرب في الجيش على آلة معينة يجد أن له فائدة في شركات الصلب وصناعة الطائرات، كما أن الطبيب الذي يتلقى تدريباً في مستشفى معينة يجد أن المهارة التي اكتسبها تكون ذات فائدة في مستشفيات أخرى. والتدريب أثناء العمل يزيد من الإنتاجية الحدية للعمال في المستقبل في الشركات التي تقدم هذا التدريب، والتدريب العام على أي حال يزيد كذلك من إنتاجيتهم الحدية بالنسبة للكثير من الشركات الأخرى في ذات الوقت .

ب - التدريب المحدد Specific Training

التدريب العام التام Completely general training يزيد الإنتاجية الحدية للمتدربين بنفس المقدار في الشركات التي تقدم هذا التدريب وكذلك في الشركات الأخرى، ولكن هناك أنواع من التدريب تزيد الإنتاجية الحدية بكميات تختلف بين الشركات التي تقدم التدريب والشركات الأخرى، فالتدريب الذي يزيد الإنتاجية الحدية في الشركات التي تقدمه يسمى بالتدريب المحدد.

أما التدريب الخاص التام Completely specific training فيمكن تعريفه بأنه ذلك التدريب الذي لا يزيد من الإنتاجية الحدية في الشركات الأخرى، وتحمل الشركات التكاليف لإدماج العاملين الجدد في شركتهم، ولهذا فإن المعرفة التي يتم اكتسابها تكون نوعاً من التدريب المحدد .

(١) GARY S. BECKER, **Investment in Human Capital : Effects on Earnings**, The University of Chicago, 1994.

وإذا قامت الشركة بالإففاق على التدريب المحدد لعامل من العاملين، ثم قام هذا العامل بالانتقال إلى وظيفة أخرى فإن الشركة تفقد إنفاقها الرأسمالي، حيث لن تحصل على عوائد فى المستقبل كنتيجة للتدريب الذى قدمته، وبنفس الطريقة فإن العامل الذى يطرد بعد أن يكون قد قام بدفع تكلفة التدريب المحدد لن يكون قادراً فى المستقبل على جمع أى عائد ويعانى فى هذه الحالة كذلك من الخسارة الرأسمالية.

وبهذا فإن استعداد العاملين والشركة فى دفع تكاليف التدريب المحدد سوف يتوقف على احتمالية انتقال أو تحول العمل turnover ، وفى هذه الحالة فإن العقد طويل الأجل قد يؤمن الشركة ضد ترك العمل، كما أن المعاش قد يؤمن العاملين ضد تسريحهم من قبل الشركة.

ويلاحظ أن التدريب أثناء الخدمة أو أثناء العمل يقوم على فكرة قديمة، وهى فكرة التلمذة المهنية التى تعنى أساساً تلقى الموظف الجديد للتعليمات والتوجيهات التى تبين أسلوب العمل من رئيسه الذى تولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى، فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفية، ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفى نفس مكان العمل منها:

١- الانتقال بين عدة وظائف فيتعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التى يحتاج إلى الإلمام بها.

٢- المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذى سوف يقوم بتدريبه فيلاحظ سلوكه وتصرفاته.

٣- شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب بتكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو تدريبهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم مع الرجوع إلى المسئول الأول فى حالة مواجهة الصعوبات.

٤- توجيه الأسئلة حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرّب الموظف الجديد عن طريق طرح الأسئلة من حين إلى آخر عما يمكن فعله فى بعض المواقف.

٥- المشاركة فى أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وأداء أفراد آخرين، ويحاول المتدرب عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع.

٦- الوثائق والنشرات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسئوليات والسلوكيات الوظيفية ووظائف المنظمة وفرص الترقى، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة فى وظيفته الجديدة.

١-٤-٢ التدريب الرسمي خارج العمل

يقصد بالتدريب الرسمي أن يكون للتدريب استعدادات و إجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل، إما في قسم مستقل تابع للمنشأة نفسها أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب أو الجامعات أو المكاتب المتخصصة ولهذا النوع من التدريب وسائل متنوعة منها المحاضرات، الحلقات الدراسية، المؤتمرات، المناقشات الجامعية، الحوار المفتوح، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، الزيارات الميدانية. (١)

١-٤-٣ التدريب المركز و الموزع في اكتساب المهارات: فقد وجد أن التدريب لفترات قصيرة موزعة يؤدي إلى زيادة اكتساب المهارة لدى المتدربين عن تدريبهم لفترات طويلة مركزة في مدة زمنية قصيرة، إذ وجد أن فائدة نتائج التدريب الموزع تظل مدة أطول لأنه يتيح فرصة أكبر لتثبيت و تنظيم الاستجابة العملية الخاصة بالمهارة الصناعية، بينما قد يؤدي التدريب إلى أخطاء و أضرار.

ويمكن إجمال الأنواع الأخرى من التدريب كما يلي:

١-٤-٤ التدريب حسب عدد الأفراد المتدربين: ويمكن تقسيمه إلى :

- التدريب الفردي

- التدريب الجماعي

١-٤-٥ التدريب من حيث الأهداف:

- تدريب لتجديد المعلومات

- تدريب لتنمية المهارات

- التدريب السلوكي

- التدريب للترقية

١-٤-٦ التدريب من حيث المستوى الوظيفي:

- التدريب الموجه للإدارة العليا

- التدريب الموجه للإدارة الوسطى

(١) بن زاهي منصور الساسي، التدريب كأحد المقومات، مرجع سبق ذكره

١-٥ تخطيط عملية التدريب

تمثل العملية التدريبية أحد دعائم تنمية الموارد البشرية التي تخصص لها المنظمات الكثير من الجهد والوقت والمال لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالتخطيط المدروس علي أسس علمية وعملية، وإلا أصبحت العملية التدريبية عملية عشوائية تتم دون تخطيط مسبق مما يؤدي إلي هدر الأموال والطاقات البشرية والأوراق دون تحقيق أية مكاسب، فالتخطيط عنصر أساسي في أي نشاط تدريبي، لما له من أهمية بالغة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها ووسائل تحقيق تلك الأهداف، وبالتالي لا يتصور إتمام أي عمل تدريبي دون تخطيط مسبق له.

١-٥-١ تعريف عملية تخطيط التدريب

ويعرف تخطيط التدريب علي أنه قدرة الإدارة في اختيار الاستراتيجية الأفضل من بين الاستراتيجيات البديلة للتدريب". (١)
وهناك تعريف آخر يري أن تخطيط التدريب هو "الأبعاد الرئيسية للجهود التدريبية التي تمثل عدد العناصر المتكاملة مع بعضها البعض". (٢)

وتتكون نظرية التدريب من ثلاثة خطوات منطقية ومتتابعة وهي:

- ١- تحديد الاحتياجات التدريبية: والتي تعني تحديد المهارات المطلوبة رفعها لدى أفراد إدارة معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.
- ٢- تصميم برنامج التدريب: الذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد وسائل الدعم من وسائل مادية وبشرية.
- ٣- تنفيذ برنامج التدريب: والذي يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج كما يتضمن تحديد مكان التدريب.

(١) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، عمان: المركز العربي لتوزيع المطبوعات، الطبعة الأولى،

١٩٩٠، ص ٢٣٢.

(٢) زكي محمود هاشم،..... مرجع سبق ذكره، ص ٤٠٩.

١-٥-٢ مراحل عملية تخطيط التدريب

تمر عملية تخطيط التدريب بعدة مراحل يمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

وتعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية وتؤثر في جميع المراحل اللاحقة حيث تبين أهداف التدريب والفئة المستهدفة منه وتساعد على التخطيط الجيد للبرامج التدريبية، وتحدد الاحتياجات التدريبية الفرق بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، وتعرف بأنها مجموعة التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لأداء مهام الوظيفة التي يشغلها أو المرشح لشغلها، وبناءً على هذه الاحتياجات يتم تحديد الغرض من التدريب وفقاً لمتطلبات أداء الوظائف وتطلعات المنشأة نحو تحسين الأداء وعلاج مشكلات العمل القائمة، ومواجهة التوسع في الأنشطة أو إحداث وظائف جديدة أو تعيين موظفين جدد، وغير ذلك من الأهداف، وتقوم المنشآت التي ترغب في إلحاق موظفيها بالتدريب بحصر هذه الاحتياجات التدريبية، كما تتولى جهات التدريب تجميع هذه الاحتياجات وتصنيفها وتصميم البرامج التدريبية بناءً عليها.

ويتطلب نجاح هذه المرحلة تحديد هذه الاحتياجات بشكل دقيق بحيث تكون ملبية للغرض منها على ضوء الأسس والمؤشرات الموضوعية وأهمها: مؤشرات الأداء التنظيمي للمنشأة (معدلات الإنتاجية والربحية وتكلفة المواد وجودة الإنتاج، واستغلال الآلات وتكلفة التوزيع وغيرها، والخطط المستقبلية المرتقبة للمنشأة)، ونتائج تحليل الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف ومؤشرات أداء العاملين، ومؤشرات تخطيط المسار الوظيفي.

وقد تحدد الاحتياجات التدريبية على مستوى الأفراد بناءً على الأفراد الذين بحاجة إلى تدريب للارتقاء بمستوي أدائهم، وتقاس عن طريق تقارير الكفاءة والملاحظة والاختبار.^(١) ويهدف منهج قياس الاحتياجات التدريبية إلى التفرقة بين الأوضاع التي يصلح فيها التدريب والأوضاع التي لا يصلح فيها، فهو يساهم في تحديد عناصر الخطة التدريبية من خلال الإجابة على التساؤلات المهمة التالية:

- من سيتدرب؟

- على ماذا سيتدرب؟

- أين سيتدرب؟

(١) Orolyn Nilson, **Training Program**. Work Book Englewood Clifs, New Gersey, Prentice – Hall, 2000, P. 33.

- مع من سيتدرب؟

- متى سيتدرب؟

وبمعنى أكثر دقة يحدد منهج قياس الإحتياجات التدريبية الفرق بين الأداء الحالي والأداء المطلوب، (١) ويلاحظ أنه في حال زيادة قابلية المتدرب للتوظيف والحراك المهني، تتخوف المنشأة الخاصة من عدم ضمان الاستفادة من أو الحفاظ على المتدرب، وهناك من يرى أن التدريب الذي توفره المنشأة الخاصة قد لا يشكل إضافة تذكر في تلبية إحتياجات التنمية على المدى البعيد. (٢)

ثانياً : وضع خطة التدريب

تقوم الجهة المعنية في المنشأة بوضع الخطة التدريبية شاملة الإحتياجات التدريبية والموظفين المطلوب تدريبهم بناءً على توافر معلومات وافية عن أهداف المنشأة وأوضاعها، والأفراد المطلوب تدريبهم، والبرامج التدريبية المتاحة وجهات تنفيذها والاعتمادات المالية للتدريب والإطار الزمني للتنفيذ.

ثالثاً: تصميم التدريب

ويشتمل على تحديد محتوى التدريب بناء على الإحتياجات التدريبية ووضعها في برامج تدريبية، وتحديد أساليب التدريب الذي سيتم بها التدريب، وتحديد نوعيات ومستويات وتخصصات المدربين، ووضع الجداول الزمنية للبرامج التدريبية والأماكن المناسبة لتنفيذه، وتحديد ميزانية التدريب، وتحديد أسس تقييم هذه البرامج. وتتولى تنفيذ هذه المرحلة الجهات التي تقوم بالتدريب ويتطلب نجاحها أن تكون محتويات البرامج التدريبية متوافقة مع الأهداف والإحتياجات، مع تنوع الأساليب التدريبية بما يتناسب مع مستويات المدربين وإحتياجاتهم وييسر لهم نقل المعلومات والتطبيقات العملية لهم.

رابعاً: تنفيذ التدريب

ويتم فيها الإعلان عن البرامج وإلحاق المرشحين بها وإخطارهم بمواعيدها وتهيئة أماكن ومساعدات التدريب، ثم عقد البرامج بحضور المتدربين لها وانتظامهم فيها ، ثم إجراء

(١) Kenneth Wack, A true Training Need Analysis, Training Development. Vol 45, No. 4, April 1991, P. 69.

(٢) نائلة حداد، دور منظمات أصحاب الأعمال في دعم وتطوير برامج التدريب المهني، متطلبات أسواق العمل العربية في ضوء المتغيرات الدولية، القاهرة، ١٤-١٦ / ٦ / ٢٠٠٥.

الاختبارات اللازمة في نهاية كل برنامج تدريبي، ويجب مراعاة التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج ومدى تفاعل المتدربين معها وحسن نقل المعلومات والتطبيقات إليهم من قبل المدربين وكفاية أساليب التدريب لتوصيل المعلومات والتطبيقات وملاءمة الوقت المخصص للتدريب.

ولتنفيذ النشاط التدريبي وتحقيق النتائج المطلوبة منه لابد من إعداد وتوفير المكان والقاعات المناسبة لطبيعة كل نشاط تدريبي، حيث إن تصميم قاعة التدريب وحجمها وطريقة جلوس المتدربين يعتمد على عدة اعتبارات من أهمها: عدد المتدربين، وطبيعة الموضوع، وعملية المشاركة، ودرجة وتنوع الأجهزة والمساعدات المستخدمة، والمستويات الوظيفية، وتوفير المواصفات الوظيفية. (١)

خامساً: تقييم البرامج التدريبية

وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف التي صممت من أجلها، والتعرف على نواحي القصور في جزئياتها لعلاجها في الأنشطة اللاحقة، ويتم تقييم البرامج على ثلاث مراحل هي :

أ- تقييم البرنامج قبل التنفيذ للتأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الهدف الذي صمم من أجله.

ب- تقييم البرنامج أثناء التنفيذ للتأكد من سيره في الخط المرسوم له.

ج- تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ للتأكد من تحقيقه لهدفه.

ويعتمد في مستويات التقييم السابقة على مجموعة متنوعة من الاستقصاءات والتقارير والنماذج يتم استيفائها من قبل كل من المشرفين على البرنامج والمدربين والمتدربين وتختلف في نوعية محتوياتها وفقاً للغرض الذي ترمي إليه من التقييم.

سادساً: تطوير البرامج التدريبية

ويتم هذا التطوير بناء على نتائج التقييم بإدخال التعديلات المناسبة على تصميم البرامج، وعلاج ما شابها من ثغرات. (٢)

(١) Stephen Covey, **Principle – Centered leadership**, New York: Simon. Schuster, 1992, P. 30

(٢) الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، **تقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب**، اللقاء الثالث للتوظيف والسعودة، ديسمبر ٢٠٠٣م.

(1) **3 Steps to Effective Worker Education and Training**, WorkSafeBC (the Workers' Compensation Board agency), 2008. p: 14.

- لو أن هناك نموذج عمل آمن مكتوب لهذه الوظيفة ومتاح أعطي نسخة منه للعمال، أو
وضح للعمال أين يمكن أن يجدوا نسخة منه.

٢- التحديد والوصف

- اتجه لتنفيذ النموذج بسرعة بطيئة وأجب عن أى أسئلة.

- اضمن توافر إجراءات الأمان أثناء التتابع الطبيعي للمهام.

- تأكد من أن العمال ينفذون نموذج الإرشادات.

- شجع على الأسئلة لكي تتأكد من أن العمال يفهمون كل شيء تقوله وتفعله.

- كون فريقاً من العمال الجدد أو الشباب مع العمال ذوي الخبرة مما يمكن العمال الجدد من
طلب أى مساعدة.

٣- لاحظ العامل الجديد في وظيفته وراقب تقدمه من خلال:

- إجراء عمليات تفتيش منتظمة لأنشطة العامل.

- المتابعة لأبد منها بعد هذه التفتيشات.

- اجعل التفتيشات أقصر وأقل تتابعاً، وذلك لكي يركز العامل في أداء وظيفته.

- صحح عادات العمل غير الآمنة أو غير الصحيحة في الحال.

- راقب العامل عند فترات زمنية مجدولة للتأكد من أن العامل يلتزم بمعايير السلامة.

- تذكر أنك كمشرف فإنك مسئول عن صحة وأمان العامل.

- شجع مبادرة العامل واحترم الاقتراحات.

- الاحتفاظ بسجلات خطية من التدريب والإشراف، توثيق من وماذا ومتى.

والجدول التالي يبين دور المنشأة في إنجاز جوانب العملية التدريبية

جدول رقم (١) دور المنشأة في إنجاز جوانب العملية التدريبية

في حالة وجود مركز تدريب داخلي للمنشأة	في حالة عدم وجود مركز تدريب داخلي للمنشأة
تحديد الاحتياجات التدريبية	تحديد الاحتياجات التدريبية
وضع خطة التدريب	وضع خطة التدريب
تقييم العائد من التدريب (أثر التدريب)	تحديد نوع التدريب
	تصميم البرامج التدريبية
	تحديد أساليب تنفيذ التدريب
	تقييم برامج التدريب
	تقييم العائد من التدريب (أثر التدريب)

المصدر: الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، تقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب، اللقاء الثالث للتوظيف والسعودة، ديسمبر ٢٠٠٣م.

١-٦ قياس العائد على التدريب

يحظى تحديد العائد من الاستثمار في التدريب باهتمام متزايد من قبل الممارسين في حقل التدريب، ويعود الاهتمام بالموضوع لفشل النظام التقليدي للمحاسبة في تقديم معلومات دقيقة لمتخذي القرار للاستفادة من الموارد التدريبية المتاحة.

فالنظام التقليدي للمحاسبة ينظر للتدريب كعنصر تكلفة بدلاً من معاملته كعنصر استثماري، وبالرغم من الترويج لتطبيقات تحديد العائد من الاستثمار في التدريب، فقد لاحظ Mitchel (١٩٩٤) عدم وجود إجراءات واضحة ومتفق عليها في دراسات تحديد العائد من الاستثمار في التدريب، وقد أشار العديد من الكتاب للصعوبات المرتبطة بقياس العائد من الاستثمار في التدريب وربطها كذلك بالأداء المؤسسي (Philips (١٩٩١); Mitchell, (١٩٩٤)).

ويرى Philips (١٩٩١) أن مفهوم العائد من الاستثمار في التدريب تعود جذوره لحقل المحاسبة والمالية، وأحد الأساليب الشائعة الاستخدام في تحديد العائد من الاستثمار تحليل التكاليف والمنافع، ويمثل التدريب استثماراً من قبل المنشأة في الأفراد العاملين بها، ولا يختلف الاستثمار في التدريب عن أوجه الاستثمار الأخرى التي تقوم بها المنشأة.

ويسعى الأفراد للحصول على العديد من الفوائد سواء الداخلية أو الخارجية من جراء مشاركتهم في البرامج التدريبية، وهذا أيضاً صحيح بالنسبة لمنشآت القطاع الخاص، المعاهد التدريبية، الحكومة، والمجتمع، وفي جميع الأحوال لا يكفي فقط أن ننظر لتلك الفوائد ونغفل التكاليف المترتبة على تنفيذ البرامج التدريبية.

ويمكن إجمالاً للقائمين على التدريب من تحديد تكاليف أى برنامج تدريبي، والتي قد تشمل العناصر التالية:

١- تطوير أو شراء المادة التدريبية.

٢- المعدات والأدوات.

٣- رواتب المدربين والإداريين.

٤- تكاليف مكان إقامة التدريب، السفر والتنقلات.

ويعرف Kirpatrick (١٩٩٨م) التقييم بأنه " تحديد مدى فاعلية البرنامج التدريبي".

وقد طور Kirpatrick أربع مراحل يمكن أن تبني على أساسها برامج التدريب، وهذه المراحل لعملية التقويم هي:

المرحلة الأولى: رد الفعل، أي هل كان المتدرب راضياً عن البرنامج التدريبي بشكل عام.

المرحلة الثانية: التعلم، ما هي المبادئ والحقائق والأساليب التي قد تم تعلمها؟

المرحلة الثالثة: السلوك، ما هي التغييرات التي طرأت على سلوك العمل نتيجة للتدريب؟

المرحلة الرابعة: النتائج، ما هي النتائج الملموسة للبرنامج التدريبي في مجالات تخفيض التكلفة، زيادة الإنتاجية، وتحسين نوعيته؟

وقد أضاف Phillips تحديد العائد من الاستثمار في التدريب (ROTI) كمرحلة خامسة للإطار الذي وضعه Kirpatrick. (١)

ويلاحظ أن الدعم العام لتدريب العمال، وخاصة في الشركات القائمة على التصدير، قد يكون أداة فعالة للتنمية الاقتصادية للدول، ومعدلات العائد التي تعود على الدول بسبب دعم التدريب كبيرة. (٢)

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

(١) سعد بن مرزوق العتيبي، مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثالث للاستشارات والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، إبريل ٢٠٠٤م.

(٢) Kevin Hollenbeck and Sarah Klerk, Evidence about the Effectiveness of Public Training Programs for Incumbent Workers, Employment Research, The W.E Upjohn Institute For Employment Research , vol 14, no 2, APRIL 2007.p:3

١-٦-١ أدوات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب

هناك العديد من الأدوات والطرق التي يستعان بها عند تقييم العائد من الاستثمار في التدريب وتجرى بعد عودة المتدرب من التدريب منها:

- أ- استقصاء آراء رؤساء المتدرب حول التغيير الذي حدث في أداء وسلوك الموظف.
- ب- تقارير تقييم أداء المتدربين قبل وبعد التدريب لتقييم التغيير في المهارات السلوكية والاتجاهات .
- ج- إختبارات التعرف على الميول والمواقف قبل وبعد التدريب لقياس ما أحرزه المتدرب من تقدم .
- د- تقارير الإنتاجية وحجم الإنتاج 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.
- ل- حجم الشكاوى المقدمة من العاملين وأيضاً من العملاء.

١-٦-٢ طرق أو مؤشرات قياس العائد على الاستثمار في التدريب

هناك عدة طرق لقياس العائد على الاستثمار في التدريب من أبرزها :

أ- نموذج المنفعة والتكلفة (The Cost-Benefit model)

أحد الوسائل المستخدمة لتقويم التدريب وتحسين العائد من الاستثمار يتضمن مقارنة منافع التدريب بالتكاليف المترتبة، حيث يتم حساب تكاليف التدريب وأهم بنودها تكاليف الوحدة المعنية بالتدريب بالمنشأة وتكاليف البرنامج التدريبي وتكاليف المتدرب وتكاليف الفرص البديلة، نظير غيابه من العمل لحضور التدريب (مثل نقص حجم العمل أو حجم الإنتاج) ، ومقارنة هذه التكلفة بالعائد الحادث والمتوقع من التدريب عن طريق قياس المؤشرات الممكن قياسها مثل حجم المبيعات والإنتاجية ووقت الإنجاز والتوفير في تكاليف التشغيل والصيانة والتوفير نتيجة الإقلال من الحوادث وأيام الغياب وغيرها.

وذلك باستخدام النسبة التالية، وقد حسب Phillips العائد من الاستثمار كما يلي:

نسبة المنفعة والتكاليف = منافع التدريب / تكاليف التدريب

فعندما تكون نسبة المنفعة والتكاليف تساوى واحد فهذا يعنى أن المنفعة تساوى التكاليف، وعندما تكون النسبة أكبر من الواحد فهذا يعنى أن التدريب له جدوى حيث أن إيرادات التدريب أعلى من تكلفته.

ب- تحديد العائد من الاستثمار في التدريب (ROTI)

ويرى Phillips (1997) أن أنسب الصيغ لتقويم التدريب أن يستخدم صافي المنافع

مقسومة على التكاليف، والنسبة عادة ما يعبر عنها كنسبة مئوية، لتصبح الصيغة:

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

ج - العائد على الاستثمار من التدريب في أي برنامج (ROI)

$$= \text{فوائد البرنامج} - \text{تكاليفه}$$

تكاليف البرنامج

أو بمعنى آخر : الوفورات المحققة

تكاليف البرنامج

د- تقييم الاستثمار في التدريب من خلال حساب فترة استرداد العائد على النحو التالي (١) :

$$\text{فترة استرداد العائد} = \frac{\text{إجمالي الاستثمار في التدريب}}{\text{المدخرات السنوية}}$$

المدخرات السنوية

هـ- مقارنة الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي قبل وبعد التدريب

ويتم من خلال هذه الطريقة ومن واقع السجلات والتقارير المتاحة في المنشأة التعرف على مدى التغير الحادث سواء بالنسبة للمنشأة (في مؤشرات الأداء التنظيمي)، أو الأفراد الذين تم تدريبهم (وفقاً لتقارير وسجلات أدائهم وسلوكهم الوظيفي) من خلال المقارنة بين هذه المؤشرات قبل وبعد التدريب، على أن يؤخذ في الاعتبار أن تتم المقارنة أكثر من مرة وبعد فترات دورية من التدريب كما يمكن أيضاً مقارنة المتدربين بنظرائهم الذين لم يتلقوا التدريب، ويتم ذلك بمقارنة مستويات الأداء لمن تلقوا التدريب ومجموعة أخرى مشابهة في نفس الوظائف لم تتلق التدريب.

(١) عبد الرحمن توفيق، تقييم التدريب ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، ص

٤٥٤

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي حول تدريب العمالة

يهتم الباحثون في هذا الفصل بدراسة الواقع الفعلي لعمليات التدريب والعوائد التي تعود على العمالة والمنشأة من جراء برامج التدريب، ويمكن توضيح ذلك بالتطرق للتجارب التالية في تدريب العمالة والتي اعتمدت على أسلوب الاستقصاء أو الاستبيان وهي :

١-٢ أثر التدريب بمعهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة في مصر

تناولت دراسة تطبيقية أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين في معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة في مصر (١)، وتم التوصل إلى نتائج تفيد جدوى التدريب، ويمكن عرض ذلك من خلال بعض الجداول التالية التي قدمتها الدراسة من خلال طريقة الاستبيان:

(١)- مدي وجود حاجة حقيقية للتدريب.

جدول رقم (٢)

يبين مدي وجود حاجة حقيقية لتدريب مفردات الدراسة

البيان	العينة		العاملين المدنيين	
	تكرارات	%	تكرارات	%
نعم	٤٥	٩٠	٦٤	٦٤
إلى حد ما	٢	٤	١٠	١٠
لا	٣	٦	٢٦	٢٦
الإجمالي	٥٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠

ويتضح من الجدول السابق رقم (١) اتفاق ٩٠% من مفردات الدراسة من الرؤساء المباشرين و ٦٤% من العاملين المدنيين علي وجود حاجة حقيقية للتدريب .

(١) بديرية محمود محمد ابراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين .. دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة غير منشورة للحصول على درجة العضوية في العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الادارية، ٢٠٠٦م

٢- مدى التوافق بين برامج التدريب وتخصص العامل

جدول رقم (٣)

يبين مدي عمل مفردات الدراسة في مجال التخصص الذي يتم تدريبهم عليه بالدورات التدريبية.

العاملين المدنيين		الرؤساء المباشرين		العينة البيان
%	تكرارات	%	تكرارات	
23	23	41	21	يعملون
27	27	39	20	يعملون الي حد ما
50	50	20	9	لا يعملون
١٠٠	١٠٠	١٠٠	٥٠	الإجمالي

ويتضح من الجدول السابق رقم (٣) مدي اتفاق مفردات الدراسة علي عملهم في مجال التخصص الذي يتم تدريبهم عليه بالدورات التدريبية، فقد اتفق ٤١% من الرؤساء المباشرين و ٢٣% من العاملين المدنيين علي عمل مفردات الدراسة في مجال التخصص الذي يتم تدريبهم عليه بالدورات التدريبية بدرجة متوسطة.

٣- أثر برامج التدريب على كفاءة العامل

جدول رقم (٤)

يبين مدي اعتقاد مفردات الدراسة بأن الدراسة بالفرق التدريبية ترفع من مستوى أدائهم في العمل.

العاملين المدنيين		الرؤساء المباشرين		البيان
%	تكرارات	%	تكرارات	
٦٠	٦٠	٦٥	٣٣	نعم
١٠	١٠	١٨	٩	إلى حد ما
٣٠	٣٠	١٧	٨	لا
١٠٠	١٠٠	١٠٠	٥٠	الإجمالي

ويتضح من الجدول السابق رقم (٤) مدي اعتقاد مفردات الدراسة بأن الدراسة بالفرق التدريبية ترفع من مستوى أدائهم في العمل، فقد اتفق ٦٥% من الرؤساء المباشرين و ٦٠% من العاملين المدنيين علي أن الدراسة بالفرق التدريبية ترفع من مستوى أدائهم في العمل.

٤- مدي تحقيق البرامج التدريبية احتياجات مفردات الدراسة من المهارات

العاملين المدنيين		الرؤساء المباشرين		البيان
%	تكرارات	%	تكرارات	
٣٨	٣٨	٥٦	٢٨	تحقق تماما
٢٧	٢٧	٢٤	١٢	تحقق إلى حد ما
٣٥	٣٥	٢٠	١٠	لا تحقق أدني شئ
١٠٠	١٠٠	١٠٠	٥٠	الإجمالي

ويتضح من الجدول السابق رأي مفردات الدراسة في مدي تحقيق البرامج التدريبية احتياجات مفردات الدراسة من المهارات فقد اتفقت أغلبية الرؤساء المباشرين و العاملين المدنيين علي تحقيق البرامج لما يبغونه من المهارات .

وقد أوضحت الدراسة أن المعهد يعتمد علي أسلوب المحاضرات كأسلوب رئيسي في برامجه التدريبية، مع إغفال الوسائل والأساليب الحديثة الأخرى مثل ورش العمل والمؤتمرات وما الي ذلك، وأن هناك العديد من المعوقات والصعوبات التي تحول دون أخذ التدريب لوضعه

الطبيعي في هذه المؤسسة الحيوية، و التي تعتبر من أكبر مؤسسات الجهاز الإداري في الدولة مثل عدم وضوح أهداف الخطة التدريبية التي تسعى الوزارة لتنفيذها، وعدم وجود جهة ذات مستوى إداري مناسب تُشرف علي العملية التدريبية في الوزارة، وعدم توافر الموازنة المالية الكافية للتدريب، الأمر الذي ينعكس بدوره علي كافة الجوانب التدريبية الأخرى وعدم توافر الحوافز التشجيعية للمندربين.

٢-٢ واقع التدريب في ٤٦ منشأة سعودية

قام مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض بإجراء بحث ميداني عن واقع وجدوى التدريب بالمنشآت من خلال استبيان وجه لعينة من المنشآت المنتسبة للغرفة التي تتعامل مع البرامج التدريبية (١).

وقد استهدف البحث ومن خلال المحاور التي وضعت في الاستبيان التعرف على ما يلي:

- نوعيات البرامج التدريبية التي ألحق بها موظفو المنشآت لتلبية احتياجاتها التدريبية.
- الهدف من إلحاق الموظفين بهذه البرامج التدريبية.
- مدى الاستفادة التي تحققت للموظفين بعد حصولهم على التدريب و للمنشأة بعد تدريب موظفيها.
- طرق وأساليب قياس عائد الاستثمار في التدريب.
- مدى تناسب تكاليف الاستثمار في التدريب مع العائد منه.
- مقترحات المنشآت لتحقيق أكبر عائد من التدريب مستقبلاً.

وحدد الإطار الزمني للبحث فترة العامين ٢٠٠١ - ٢٠٠٢م لإعطاء فترة كافية لحدوث وإمكانية قياس أثر التدريب، وقد أرسل الاستبيان إلى ١٠٠ منشأة ووردت إجابات من ٤٦ منشأة منها بنسبة ٤٦ % من إجمالي مفردات العينة، وفيما يلي تحليل البيانات الواردة من هذه المنشآت

(١) **نوعيات برامج التدريب:** يوضح الجدول التالي نوعيات البرامج التدريبية التي قامت المنشآت بإلحاق موظفيها بها

جدول رقم (٦) البرامج التدريبية التي تم إلحاق الموظفين بها

م	نوعية البرامج	عدد التكرارات	% من الإجمالي
١	برامج فنية	٥٧	٤٨.٧ %
٢	برامج إدارية	٢٢	١٨.٨ %
٣	تسوية / ومصبات	١٦	١٣.٧ %
٤	برامج تخصصية	١٣	١١.١ %
٥	برامج مالية	٩	٧.٧ %
	المجموع	١١٧	١٠٠ %

(١) الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، **تقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب**،، مرجع سبق ذكره

ومن الجدول السابق يتبين أن البرامج الفنية تمثل أكبر نسبة من البرامج التي قامت المفردات المستجيبة من عينة المنشآت بإلحاق موظفيها للتدريب بها، وبلغت ٤٨.٧ % من إجمالي عدد البرامج وفقاً لنوعياتها.

(٢) أهداف تدريب الموظفين

يوضح الجدول التالي الأهداف التي من أجلها قامت المنشآت بتدريب موظفيها في الفترة محل البحث ٢٠٠١-٢٠٠٢ م.

**جدول رقم (٧)
الأهداف التدريبية للمنشآت**

م	الهدف من التدريب	عدد التكرارات	% من الإجمالي
١	رفع مستوى أداء موظفين على رأس العمل في نفس المجال	٣١	٤٥.٦ %
٢	التأهيل للعمل كموظف جديد	١٩	٢٧.٩ %
٣	تأهيل الموظفين لتولي مسؤوليات أو مهام جديدة	١١	١٦.٢ %
٤	إدخال مجالات أو نوعيات جديدة لأنشطة المنشأة	٥	٨.١ %
٥	إعداد الموظف للتقدمي لوظيفه أعلى	٢	٣.٢ %
٦	أهداف أخرى خلاف ما تقدم	-	-
	المجموع	٦٨	١٠٠ %

ومن الجدول السابق يتبين أن أهم أهداف التدريب من وجهة نظر المنشأة تمثلت في رفع مستوى أداء الموظفين على رأس العمل، وتبوءات المرتبة الأولى بين الأهداف بنسبة ٤٥.٦ % من إجمالي عدد التكرارات، يليه التأهيل للعمل كموظف جديد وبلغت نسبته ٢٧.٩ %، ثم تأهيل الموظفين لتولي مسئوليات جديدة وبلغت نسبته ١٦.٢ %.

(٣) الوسائل المتبعة لتقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب

يوضح الجدول التالي الوسائل والطرق والأدوات التي تتبعها المنشآت لتقييم وقياس عائد الاستثمار من التدريب :

جدول رقم (٨)

وسائل وطرق قياس عائد الاستثمار من التدريب

م	الوسيلة	عدد التكرارات	% من إجمالي
١	تقارير الأداء التي يعدها الرؤساء المباشرون عن الموظفين المتدربين	٣١	٤٣.١ %
٢	ملاحظة سلوكهم الوظيفي عن طريق الإدارة المختصة	١٤	١٩.٤ %
٣	التعرف على نتيجة اجتيازهم التدريب بجهة التدريب	١٠	١٣.٩ %
٤	وضع الموظفين تحت الاختبار عقب عودتهم من التدريب	٨	١١.١ %
٥	إتاحة الفرصة لهم بتقديم مقترحاتهم لتطوير العمل وتقييمها	٦	٨.٣ %
٦	نتائج أعمال المنشأة في نهاية العام المالي	٣	٤.٢ %
٧	وسائل أخرى خلاف ما تقدم	-	-
	المجموع	٧٢	١٠٠ %

ومن الجدول السابق يتبين أن وسائل وطرق قياس عائد الاستثمار التي تأخذها المنشآت في الاعتبار لمعرفة جدوى التدريب يتمثل أهمها في تقارير الأداء التي يعدها الرؤساء المباشرون عن الموظفين الذين تم تدريبهم وبلغت نسبته ٤٣.١ % من إجمالي التكرارات، يليه ملاحظة السلوك الوظيفي للمتدربين بعد عودتهم للعمل وبلغت نسبته ١٩.٤ %، ثم التعرف على نتيجة اجتيازهم التدريب من جهة التدريب وبلغت نسبته ١٣.٩ %.

(٤) تقييم العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للموظفين

يوضح الجدول التالي العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للموظفين الذين تم تدريبهم والذي يبين مدى استفادتهم من محتويات البرامج التدريبية التي التحقوا بها :

جدول رقم (٩) العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للموظفين

م	عناصر العائد	مستوى تحقيقه					
		درجة عالية	%	درجة متوسطة	%	لم يتحقق	%
١	زيادة إلمام الموظفين بواجبات ووظائفهم	٩	٥٠%	٧	٣٩%	٢	١١%
٢	تأهيلهم للتوظيف بالمنشأة	٦	٣٥%	٩	٥٣%	٢	١٢%
٣	تحسين سلوكيات الموظفين في العمل	٦	٤٠%	٧	٤٧%	٢	١٣%
٤	ارتفاع معدل الأداء عن العام الماضي	٥	٣٦%	٧	٥٠%	٢	١٤%
٥	إسناد مهام جديدة للموظفين	٤	٣٣%	٦	٥٠%	٢	١٧%
٦	تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين	٥	٤٢%	٤	٣٣%	٣	٢٥%
٧	تقديم الموظفين أساليب عمل متطورة	٥	٣٦%	٥	٣٦%	٤	٢٨%
	المجموع	٤٠	٣٩%	٤٥	٤٤%	١٧	١٧%

ومن الجدول السابق يتبين ما يلي:

أ- أن العائد على الاستثمار يختلف مستوى تحقيقه من هدف إلى آخر، كما يختلف مستوى تحقيق نفس الهدف من منشأة لأخرى.

ب- أن العائد على الاستثمار في التدريب - وطبقا للإجابات الواردة - قد تحقق بشكل عام فيما يخص الموظفين بدرجة متوسطة بنسبة ٤٤ % من المنشآت، وبدرجة عالية بنسبة ٣٩ %، مما يعني تحقق العائد بشكل إجمالي بنسبة ٨٣ %، في حين أن نسبة عدم الاستفادة من التدريب بلغت ١٧ % فقط، وهذا يؤكد أهمية وجدوى الاستثمار في التدريب والتوسع فيه.

ج- أن أكثر الفوائد التي حققها الاستثمار في التدريب تتمثل في زيادة إلمام الموظفين بواجبات ووظائفهم وبلغت نسبته المحققة بدرجتين عالية ومتوسطة من إجمالي الإجابات الواردة عن هذا العنصر ٨٩ %، يليه تأهيلهم للتوظيف بالمنشأة وبلغت نسبته ٨٨ % ثم تحسين سلوكيات الموظفين في العمل وبلغت نسبته ٨٧ % من إجمالي التكرارات الواردة في العنصر .

(٤) تقييم العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للمنشأة

يوضح الجدول التالي العائد على الاستثمار في التدريب والذي يبين مدى استفادة المنشأة من تدريب موظفيها:

جدول رقم (١٠)
العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للمنشأة

م	عصر العائد	مستوى تحقيقه							
		درجة عالية	%	بدرجة متوسطة	%	لم يتحقق	%	المجموع للعنصر	%
١	المعاونة على رفع نسبة السعودة	٤١	٨٩%	٥	١١%	-	-	٤٦	١٠٠%
٢	حدوث تحسن نوعي في تقديم منتجات وخدمات المنشأة	٤	٢٧%	٩	٦٠%	٢	١٣%	١٥	١٠٠%
٣	ارتفاع الإيرادات والربحية	٤	٣٣%	٦	٥٠%	٢	١٧%	١٢	١٠٠%
٤	انخفاض معدلات الغياب	٤	٣٣%	٥	٤٢%	٣	٢٥%	١٢	١٠٠%
٥	انخفاض التسرب الوظيفي ومعدل دوران العمل	٣	٢٥%	٥	٤٢%	٤	٣٣%	١٢	١٠٠%
٦	التوسع في حجم الأعمال القائمة للمنشأة	٣	٢٠%	٥	٣٣%	٧	٤٧%	١٥	١٠٠%
٧	إدخال أنشطة أو منتجات أو خدمات جديدة	٢	١٤%	٥	٣٦%	٧	٥٠%	١٤	١٠٠%
	المجموع	٦١	٤٨%	٤٠	٣٢%	٢٥	٢٠%	١٢٦	١٠٠%

ويتبين من الجدول السابق ما يلي :

أ- أن العائد على الاستثمار في التدريب - وطبقاً للإجابات الواردة - قد تحقق بشكل عام فيما يخص المنشأة بدرجة عالية بنسبة ٤٨ %، وبدرجة متوسطة بنسبة ٣٢ % مما يعني تحقق العائد بشكل إجمالي بنسبة ٨٠ %، في حين أن نسبة عدم الاستفادة من التدريب بلغت ٢٠ % فقط، وهذا يؤكد مرة أخرى أهمية وجدوى الاستثمار في التدريب والتوسع فيه.

ب- أن أكثر الفوائد التي حققتها الاستثمار في التدريب بالنسبة للمنشأة تتمثل في المعاونة على رفع نسبة السعودة وبلغ مجموع نسبته بدرجتين عالية ومتوسطة ١٠٠ % من إجمالي الإجابات الواردة عن هذا العنصر يليه حدوث تحسن نوعي في تقديم منتجات وخدمات المنشأة، وبلغ مجموع نسبته بدرجتين عالية ومتوسطة ٨٧ % ثم ارتفاع الإيرادات والربحية وبلغ مجموع نسبته بدرجتين عالية ومتوسطة ٨٣ %.

(٥) مدى تناسب تكاليف التدريب مع العائد منه :

يوضح الجدول التالي مدى تناسب تكاليف التدريب مع العائد منه :

جدول رقم (١١)
مدى تناسب تكاليف التدريب مع العائد منه

م	مدى التناسب	عدد التكرارات	% من الإجمالي
١	تناسبت التكلفة مع العائد تماماً	٢٤	٥٧%
٢	تناسبت التكلفة مع العائد بدرجة متوسطة	١٣	٣١%

٣	لم يتحقق أي عائد نظير التكلفة	٥	١٢ %
	المجموع	٤٢	١٠٠ %

ومن الجدول السابق يتبين أن العائد على الاستثمار في التدريب لدى المنشآت قد تناسب في جدواه - وبشكل غالب - مع التكلفة المنفقة، وأكدت ذلك الإجابات الواردة والتي أيدت تناسب التكلفة مع العائد بشكل تام ومتوسط بنسبة ٨٨ %، وهذا يقارب النتائج السابقة التي تم التوصل إليها بشأن قياس عائد الاستثمار في التدريب .

٢-٣ تجربة شركة الاتصالات السودانية في مجال التدريب

اتبعت شركة الاتصالات السودانية "سوداتل" أساليب عدة لمتابعة العائد التدريبي وقياسه فقد تم تصميم استمارة قياس العائد التدريبي علي الأداء، وقد صممت خصيصاً لمتابعة الفرد المتدرب بعد عودته للعمل، وهي مصممة لتمكن المتدرب ورئيسه المباشر ورئيس الوحدة من أن يقدم كل منهم تقريراً عما تحقق نتيجة للتدريب، بالإضافة إلى الأساليب التي يتبعها قطاع التدريب بموجب خطط يضعها بنظام لقياس هذا العائد. (١)

والجداول التالية توضح جانباً مما تحقق من عائد تدريبي ملموس نتيجة لدورات تدريبية تم عقدها للعاملين بسوداتل في بعض المجالات وفق الحاجة التدريبية، وهذه النتائج توصل إليها قطاع التدريب بالشركة وفق خطته التي يضعها للمتابعة المستمرة للعائد التدريبي على الأداء بالشركة .

وتوضح الجداول التالية مدى جدوى التدريب، حيث تحسن أداء المتدربين في المجالات المختلفة من خلال المقارنة بين أداء المتدربين قبل وبعد التدريب، وهو ما توضحه الجداول التالية:

(١) الماحي عمر الماحي، أهمية العائد التدريبي لقطاع الاتصالات، الاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية لإدارة.....، مرجع سبق ذكره.
أولاً في المجال الفني والهندسي:-

جدول رقم (١٢) مقارنة أداء المتدربين في المجال الفني والهندسي

اسم الدورة	عدد المشاركين	قبل التدريب	المردود بعد التدريب
------------	---------------	-------------	---------------------

<p>* استطاع مهندسو تخطيط وتنفيذ الراديو عمل المسوحات الفنية لأجهزة الريفيات دون الحاجة لمهندسي الشركات المنفذة .</p> <p>* القدرة على تقييم العروض ومناقشتها بصورة ممتازة.</p> <p>* القدرة على نقادى أى مشكلات قد تحدث مستقبلاً في تنفيذ هذه المشروعات.</p>	<p>*تمت المسوحات الفنية لتخطيط أجهزة الاتصالات الريفية بواسطة الشركات المنفذة وبتكلفة تقدر بـ ٣٣٠٠ دولار أمريكي للوصلة الواحدة .</p> <p>* عدم القدرة على تقييم ومناقشة العروض الخاصة بالأجهزة الريفية بالصورة المطلوبة .</p>	20	Rural Comm Planning
<p>- القدرة علي إزالة الأعطال بنسبة ٨٠%.</p> <p>-قلة المأموريات للمناطق البعيدة</p>	<p>*عدم قدرة المهندسين في المواقع النائبة على إزالة الأعطال .</p> <p>* كثرة المأموريات من مهندسي الطوارئ والصيانة التخصصية والتنفيذ بغرض إزالة الأعطال.</p>	10	الصيانة التخصصية لكبائية الـ SDE. V9
<p>- زيادة القدرات الفنية و الإدارية في التخطيط لصيانة الشبكة الخارجية بشقيها العلاجية و الوقائية .</p> <p>- الاهتمام ببعض الأشياء البسيطة بالطريقة المثلي العلمية المتمثلة في خطوات معالجة الأعطال وتهيأة المناخ الملائم للعمال.</p> <p>-الاهتمام بمعدات العمل الخاصة بالصيانة و توفيرها حسب الأهمية.</p>	<p>-عدم القدرة علي وضع السياسات الفعالة لعملية الصيانة بالشبكة الخارجية.</p> <p>-عدم التركيز و الاهتمام بالقوانين الخاصة بالشبكة الخارجية (تنفيذية وتخطيطية)</p>	15	Advance External Plant maintenance For managers

ثانياً : مجال الحاسوب " الكمبيوتر "

جدول رقم (١٣) مقارنة أداء المتدربين في مجال الحاسوب

اسم الدورة	عدد المشاركين	قبل التدريب	المردود بعد التدريب
GIS	10	في السابق كانت الدراسات للمواقع التي ستدخلها الخدمة تتم عبر المسح الميداني والذي يستغرق عدة أيام أحياناً.	تمكن المشاركون من مهندسي الشبكة و الفضاء من الحصول علي تقارير المعلومات الجغرافية المطلوبة من نظام الـ GIS خلال عدة دقائق مما وفر كثيراً من الوقت والجهد والمال.
BGP CONFIGURATION CISCO ROUTERS	12	* في السابق في حالة فقدان حركة الإنترنت من المخدم أو المصدر الأصلي تتوقف حركة الإنترنت تماماً في السودان كافة، مما يؤدي إلي توقف كثير من الأعمال الحيوية و الهامة، بالإضافة إلي ضياع العائد المادي. * قبل البرنامج كان لا يمكن تقسيم الشبكة حسب أنواع المشتركين.	*تم التعرف علي إمكانية تحويل الحركة من مخدم إلي مخدم آخر تلقائياً دون توقف حركة الإنترنت. *تمكن المشاركون في البرنامج من تقسيم الخدمة بالشبكة حسب أنواع المشتركين (مؤسسات - VIP - مشترك عادي).

ثالثاً : المجال الإداري و المالي

جدول رقم (١٤) مقارنة أداء المتدربين في المجال الإداري و المالي

اسم الدورة	عدد المشاركين	قبل التدريب	المردود بعد التدريب
التدريب الميداني للعاملين بخدمات المشتركين "إستلام الشيكات وعد النقود , تسويق الخدمات الإضافية و الحديثة + المهارات السلوكية	١٢٦	* عدم الإلمام الصحيح بكيفية استلام الشيك و مراجعته و عد النقود وترتب علي ذلك تراكم المديونية وظهور مشاكل الشيكات عند التحصيل. * ظهور صفوف المشتركين الطويلة . * فروقات في النقود عند نهاية اليوم لدي الموظف نتيجة لعدم معرفته بالتكوين الصحيح للخرينة وتوزيع النقود.	* قلة الشيكات الراجعة. * سرعة الإجراءات لدي موظف النافذة . * عدم وجود فروقات لدي المتدرب عند نهاية اليوم و تسليم خزينته لدي المشرف بطريقة علمية صحيحة .

الفصل الثالث: نتائج وتوصيات

يتضح من العرض السابق أهمية تدريب العمالة لما له من مكاسب تعود على العمالة المتدربين وكذلك على المنشأة الموظفة، وأصبح تدريب العمالة واقعاً حياً لكثير من المنشآت كما أصبح ملحاً ومطلوباً للمنشآت الأخرى التي آمنت بضرورة تغيير الاتجاهات نحو التدريب بتحويله من وظيفة إدارية لعملية استثمارية.

ويتضح أيضاً أن تحديد العائد من التدريب جزء من خطوات عديدة لعملية التقييم، ولا يمكن أن تتوفر الصورة الكاملة عن القيمة الحقيقية للتدريب دون أن تتكامل مع المراحل الأخرى للتقييم، كما يتضح أن عملية قياس العائد من التدريب ليست عملية سهلة، بل هي عملية متشابكة معقدة ونجاح تطبيقها يعتمد على اتباع خطوات محددة ومنطق عليها.

ويمكن تقديم بعض التوصيات للمنشآت لتحقيق أكبر عائد من التدريب مستقبلاً كما يلي:

أ- فيما يتعلق بتطوير مراكز وبرامج التدريب:

- ضرورة أن تكون مراكز التدريب مؤهلة لضمان فاعلية التدريب ومراقبة أدائها من قبل الجهات المختصة.
- التركيز على برامج تنمية المهارات خاصة في اللغة الإنجليزية والحاسب الآلي وأساليب العمل بالقطاع الخاص.
- تخصيص جزء من التدريب لينفذ داخل المنشأة.
- تقليل الفترة الزمنية لبرامج التدريب وعقدها في أوقات مناسبة للالتحاق بها وحضورها.

ب- فيما يتعلق بسلوك المتدربين :

- معرفة المتدرب لمتطلبات الوظيفة التي سيعمل بها قبل انتظامه في التدريب.
- وضع أسس تكفل جدية التدريب وتحفيز المتدربين على ذلك.
- إيجاد طريقة لدعم ارتباط الموظف بالمنشأة وعدم تركه لها بعد الاستثمار في تدريبه.

ج- فيما يتعلق بتحفيز التدريب :

- عدم تأخير المكافآت التي تصرف لدعم التدريب.
- تخفيض تكاليف التدريب من قبل الجهات المنظمة له بما يشجع المنشآت على الإقبال عليه.

د- فيما يتعلق بتفعيل العائد على الاستثمار في التدريب :

- ضرورة توخي الاختيار للبرنامج التدريبي بما يتناسب مع طبيعة عمل المتدرب.
- المتابعة من جهة العمل للمتدربين وقت تنفيذ البرنامج.
- متابعة المتدربين بشكل دائم للتعرف على مدى التغيير في سلوكياتهم الوظيفية ومستويات أدائهم.
- عمل استبيان دوري للتعرف على مدى استفادة المتدربين من التدريب ومناقشة نتائجه مع جهات التدريب.
- أن يكون التدريب دورياً بعد كل فترة لتجديد المعلومات لدى الموظف.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

- ١- ابراهيم بن عبدالله بن ابراهيم الفارس، أهمية التدريب المستمر داخل المنشأة، الملتقى العربي السادس للاستشارات والتدريب، الرباط، ٢٠٠٧.
- ٢- ابراهيم قويدر، وقفات حول العمالة العربية.التحديات ... والطموحات، مؤتمر العمالة اليمنية ومتطلبات سوق العمل الخليجي الفرص والتحديات، صنعاء، فبراير ٢٠١٠م.
- ٣- أحمد سيد مصطفى، "التدريب سبيل المديرين إلى تنمية الموارد البشرية والإدارية"، معهد الإدارة العامة، مسقط، سبتمبر ٢٠٠٢م.
- ٤- الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، تقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب، اللقاء الثالث للتوظيف والسعودة، ديسمبر ٢٠٠٣م.
- ٥- الماحي عمر الماحي، أهمية العائد التدريبي لقطاع الاتصالات، الاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، الخرطوم، السودان ١٦ - ١٨ / ١٢ / ٢٠٠٣م.
- ٦- بدرية محمود محمد ابراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين .. دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة غير منشورة للحصول على درجة العضوية في العلوم الادارية، أكاديمية السادات للعلوم الادارية، ٢٠٠٦م.
- ٧- بن زاهي منصور الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس ٢٠٠٤م.
- ٨- تنمية وتدريب الموارد البشرية، التقرير الرابع، مؤتمر العمل الدولي، الدورة ٩٢، مكتب العمل الدولي، جنيف، ٢٠٠٤م.
- ٩- حسين حسين شحاتة، قضية السكان والتنمية في ضوء الاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر.
- ١٠- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات ذات السلاسل، الطبعة الثانية، الكويت، ٢٠٠٠م.
- ١١- عبد الرحمن توفيق ، تقييم التدريب ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة.
- ١٢- عادل بن شاهين الدوسري، الإستراتيجية الوطنية الموحدة للتدريب، الملتقى التطبيقي الثاني للعمالة الوطنية، الكويت، ديسمبر ٢٠٠٣.
- ١٣- علوي بن عيسى الخولي وآخرون، استراتيجية التدريب كمحرك أساسي لنمو صناعي، المؤتمر الهندسي السعودي السابع، جامعة الملك سعود، ١٤٢٨هـ.
- ١٤- على السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة ٢٠٠٤م .

- ١٥- علي محمد عبد الوهاب, إدارة الأفراد, مكتبة التجارة والتعاون، القاهرة، ٢٠٠١م.
- ١٦- كامل بدير , إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي, المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع, بيروت، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤م.
- ١٧- محمد قاسم القريوتي, إدارة الموارد البشرية, دار مجدلاوي للنشر والتوزيع, عمان: ٢٠٠٤م.
- ١٨- مصطفى طنطاوي, أهمية التدريب, المعهد القومي للإدارة العليا، برنامج العلاقات الصناعية، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- ١٩- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، عمان: المركز العربي لتوزيع المطبوعات، الطبعة الأولى، ١٩٩٠.
- ٢٠- نائلة حداد، دور منظمات أصحاب الأعمال في دعم وتطوير برامج التدريب المهني، متطلبات أسواق العمل العربية في ضوء المتغيرات الدولية ، القاهرة ١٤-١٦ / ٦ / ٢٠٠٥.
- ١٢- نظرية رأس المال البشري لشولتز <http://forum.illafrain.co.uk/t10070/>

ثانياً: مراجع باللغة الإنجليزية

- ١- Anne Roder with Carol Clymer and Laura Wyckoff, **Targeting Industries, Training Workers and Improving Opportunities**, The Final Report from the Sectoral Employment Initiative, P/PV organization ,2008.
- 2- DIYan, **Study on Training for Senior Skilled Workers A Comparison between Japan and China**, The Japan Institute for Labour Policy and Training, March, 2007.
- 3- GARY S. BECKER, **Investment in Human Capital : Effects on Earnings**, The University of Chicago, 1994.
- 4- Kenneth Wack, **A true Training Need Analysis**, Training Development. Vol 45, No. 4, April 1991.
- 5- Kevin Hollenbeck and Sarah Klerk ,**Evidence about the Effectiveness of Public Training Programs for Incumbent Workers, Employment Research**, The W.E Upjohn Institute For Employment Research , vol 14, no 2, APRIL 2007.

6- Norman Gronlurd, **How to Construct Achievement Tests** (4th ed) Englewood cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1988.

∨-Orolyn Nilson, **Training Program** ,Work Book Englewood Clifs, New Gersey, Prentice – Hall, 2000, P. 33.

∧- Stephen Covey, Principle – **Centered leadership**, New York: Simon. Schuster, 1992, P. 30

9- Stéphane Renaud and Lucie Morin, **Does Voluntary Training Impact Workers' Wages? An Empirical Investigation Based on within-Firm Data**, International Research Journal of Finance and Economics, 2009.

10- **3 Steps to Effective Worker Education and Training**, WorkSafeBC (the Workers' Compensation Board agency), 2008.

11- **Training Knowledge Workers ,Report of the APO Survey on In-Company Training Strategies for Knowledge Workers** , , the Asian Productivity Organization, Japan,2004.