

# تقويم وقياس العائد على الاستثمار في تدريب الموارد البشرية

" بحث ميداني لعينة مختارة من الشركات العراقية الخاصة "

أعداد

عقيل قاسم شنداخ

٢٠٠٩

## المحتويات

### رقم الصفحة

### الموضوع

٢	المستخلص
٤	مقدمة
٦-٥	منهجية البحث
٧	المحور الأول: طبيعة الاستثمار في تدريب الموارد البشرية.
٧	١-١ أهمية ودوافع الاستثمار في التدريب.
٨	٢-١ الحلقة التشابكية للاستثمار في التدريب.
١٠	٣-١ دور الشركة في إنجاز جوانب العملية التدريبية.
١١	٤-١ النتائج المأمولة من الاستثمار في التدريب.
١٥-١٢	٥-١ تقويم وقياس العائد على الاستثمار من التدريب.
١٧-١٥	٦-١ دور جهات التدريب في تعظيم العائد من التدريب.
	المحور الثاني: واقع العائد على الاستثمار في تدريب الموارد البشرية في الشركات
١٨	الخاصة العراقية .
١٩-١٨	١-٢ نوعيات البرامج التدريبية التي الحق بها موظفو الشركات لتلبية احتياجاتها التدريبية.
٢٠-١٩	٢-٢ الهدف من إلحاق الموظفين بهذه البرامج التدريبية.
٢٠	٣-٢ وسائل وطرق قياس عائد الاستثمار في التدريب.
٢١-٢٠	٤-٢ العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للموظفين.
٢٢-٢١	٥-٢ تقويم العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للشركة .
٢٣-٢٢	٦-٢ مدى تناسب تكاليف الاستثمار في التدريب مع العائد منه.
٢٤	المحور الثالث: الاستنتاجات والتوصيات.
٢٥-٢٤	١- الاستنتاجات.
٢٧-٢٥	٢- التوصيات.
٢٩-٢٨	المصادر والمراجع

## المستخلص

يتمثل التحدي الأكبر الذي سيواجهه العالم في الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، في قضية جوهرية ألا وهي مسألة إنتاجية العمل في مجال تدريب الموارد البشرية، والذي يعتقد أنه سيهيمن على أعمال المنظمات العاملة فيها، ولعدة عقود قادمة في السنوات القادمة، وأكثر من ذلك، أنه سيحدد بنية المجتمعات ونوعية الحياة فيها . ولذلك، فإن الأولوية في اقتصاديات هذه الدول، ستكون متوجهة نحو رفع تلك الإنتاجية، وإعطاء أسبقيات الاهتمام بها، لكونها ستساعدها، إذا ما سعت لذلك على الهيمنة من الناحية الاقتصادية والإدارية في النتيجة النهائية . ففي ظل عصر المعلومات ينبغي أن تصبح كل منظمة مؤسسة معرفية، ولهذا السبب فإن تحقيق المكاسب في إنتاجية الخدمات بالمقارنة مع تلك التي تحققت في إنتاجية السلع، ويفترض أن تكون الأسبقية للموارد البشرية في العالم المتقدم في الوقت الحاضر . وما لم تتحسن سرياً فإن الحاليتين الاجتماعية والاقتصادية لتلك المجاميع الكبيرة من العاملين فيها التي أعدادها أصبحت تضاهي أعداد العاملين في الصناعة بذروتها سوف تتناقص ولربما تضطرب .

واعتماداً على مقارنة الدراسة النظرية مع ما التمسه الباحث من القسم العملي خلص إلى تحديد نقاط الضعف في تدريب الموارد البشرية و قدّم توصيات و مقترحات من شأنها إذا ما تم العمل بموجبها أن تساعد على تجاوز نقاط الضعف الموجودة في الشركات، وهذا ما قد يخدم مصلحة المنتج و المستهلك ويسهم في زيادة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

## Abstract

*The great challenge that will face the management in the developed and developing countries at the same time as core issue is represented in the question of the labor productivity in the field of in the Training Of human which is believed that it will prevail upon the jobs of their organization for many coming decades in in next years. Farther more, it will limit the construction of the communities and the quality of this life. Therefore, the priority of the economics of those countries will be headed toward increasing this productivity and giving it tried finally to control economically and managerially. In the light of information era, every organization should become knowledgeable enterprise. And for this reason, the achievement of such benefits in the productivity of services in companies to these achieved in productivity of goods. It supposes that the priority should be to developed world arena nowadays to the productivity in human sources. Unless it developed rapidly, the social and economical situations of that great groups of workers which their numbers become greater than the numbers of the workers working in the industry during its peak stage it will be declined or may become confused. In conclusion, the researcher identifies the weak points in Training Of human textile products, and could introduce some suggestions and recommendations to overcome. This would serve the producer and consumer and increase social and economic development*

يتبوأ الاستثمار في تأهيل ال موارد البشرية 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 .

وبأتي تدريب الموارد البشرية ومن خلال ارتباطه مع الواقع العملي وسيلة رئيسة لتحقيق هذا الهدف ، ومن ثم يتزايد الاقبال على الاستثمار فيه يوما بعد يوم وبخاصة مع التغيرات التقنية المتلاحقة التي تتسارع خطاها في العالم وتحاول تطبيقها الشركات لتحافظ على وضعها في الأسواق ، ووج ود أهداف وطنية ومتطلبات اجتماعية تستدعي الاستثمار في تدريب ومساعدة 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 بأسالي ب منهجية علمية وتطبيقية تضمن تحقيق المردودات الاقتصادية والاجتماعية للتدريب وتتجنب من الهدر في الإنفاق على برامج ، 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 .

ويتناول هذا البحث التعريف بأهمية الحاجة إلى الاستثمار في التدريب في العراق الجديد بوصفه منحى رئيسي لتأهيل الموارد البشرية وبشكل عملي يتخطى الفجوة القائمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل ، وإيضاح ضرورة هذا الاستثمار كعملية مستمرة تتلازم مع الحياة الوظيفية للعاملين لزيادة الإنتاجية والأداء وتحقيق أهداف الشركة ، كما تلقي الضوء على أهمية تق ويم العائد على الاستثمار في التدريب والطرق والأدوات الممكن استخدامها كأسس علمية من أجل هذا الغرض ، وي ستعرض البحث عن طريق بحث ميداني أعد لهذا الغرض بعض المؤشرات عن واقع العائد على الاستثمار في التدريب بمنشآت القطاع الخاص من خلال عينة من الشركات القائمة في بغداد والوسائل التي تتبعها لتقويم هذا العائد ومدى تناسبه مع تكلفته، والاقتراحات الممكن من خلال تنفيذها تحقيق أكبر عائد على الاستثمار في التدريب .

وقد اعتمدت الدولة مؤخرا مبع الغ كبيرة لدعم التدريب والتأهيل ، ويجب أن يقرن ذلك بتطوير مؤسسات التدريب والتأهيل والأجهزة المساندة لها التخطيطية منها أو التنفيذية وفي مقدمتها تنمية الموارد البشرية و وحدات التدريب بالجهات الحكومية المختلفة، كما أن للقطاع الخاص إسهاماته المساندة لهذه الجهود والمشاركة في سوق التدريب من خلال مراكز ومعاهد ال تدريب الأهلية ومراكز التدريب لدى بعض الشركات الخاصة والمراكز التدريبية بالغرف التجارية الصناعية ، وهي بدورها عليها العمل على التفاعل مع هذه التطورات وما يستجد في مجال التأهيل والتدريب .

قسم البحث إلى ثلاثة محاور، المحور الأول تناول طبيعة الاستثمار في تدريب الموارد البشرية، والمحور الثاني تناول واقع العائد على الاستثمار في تدريب الموارد البشرية في الشركات الخاصة العراقية، والمحور الثالث والأخير تناول الاستنتاجات والتوصيات.

## منهجية البحث

### مشكلة البحث:

يمكن عرض مشكلة البحث من خلال طرح الأسئلة الآتية:-

- ١ - هل العراق الجديد بحاجة إلى الاستثمار في تدريب الموارد البشرية؟.
- ٢ - ما هو دور الشركات العراقية الخاصة، وأجهزة التدريب ومؤسساتها في تبني فكرة تدريب الموارد البشرية وتأهيلها بهدف دفع عجلة التنمية في العراق إلى الأمام؟.
- ٣ - ما هو دور الشركات العراقية الخاصة، وأجهزة التدريب ومؤسساتها في تقويم وقياس العائد على الاستثمار في تدريب الموارد البشرية؟.

أن البحث سيجيب على الأسئلة أعلاه في المتن من خلال محاوره الثلاثة.

### فرضية البحث:

يسعى البحث إلى إيجاد الحلول الملائمة لمشاكل الشركات العراقية الخاصة المختارة عن طريق أن هناك تأثير بين العائد على الاستثمار وبين تدريب وتأهيل الموارد البشرية وأن هنالك تأثير مباشر بين كفاءة تدريب الموارد البشرية وبين تحسين المنتج وتقليل التكلفة مما ينعكس إيجاباً على الشركة، واعتماد الموارد البشرية واعتبارها كرأس مال بشري من أجل النهوض بواقع الاقتصاد العراقي.

### هدف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:-

- ١ - تقديم دراسة تدعم الاستثمار في تدريب الموارد البشرية في كافة الأنشطة التي تمارسها الشركات الخاصة لاسيما وأن الشركات العراقية بشكل عام تدهورت اقتصادياً، وفنياً، وإدارياً، وأنهارت معظمها بسبب الظروف التي مرت بالعراق.

٢- أن تدريب الموارد البشرية هو استثمار فكري (رأسمال فكري) قادر على معالجة المشاكل التي تواجه الشركات الاقتصادية الخاصة وبالتالي رعايتها وتطويرها ميدانياً.

٣- أن مجالات تدريب الموارد البشرية ستكون في القضايا الفنية، والإدارية، والمالية بهدف التحسين الكمي للإنتاج والخدمات وزيادة جودته حتى تستطيع المنافسة والبقاء.

٤- يسعى تدريب الموارد البشرية إلى تخفيض التكلفة (تكلفة التشغيل) ورعاية الزبائن، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في الشركات العراقية الخاصة.

٥- تطوير الموارد البشرية تقنياً في أداء الأعمال وفقاً للأدوات والتجهيزات وأساليب العمل الحديثة.

٦- ارتفاع مستوى الأداء وحجم الإنجاز من قبل العاملين في الوحدات الاقتصادية الخاصة.

### عينة البحث:

اختار الباحث (٥٠) شركة عراقية خاصة تعمل في مختلف القطاعات الاق تصادية عشوائياً وتم الاستعانة باستبانة صممت لجمع البيانات والمعلومات والآراء وبمحاور مختلفة لتحقيق هدف البحث، وعرضت هذه الاستبانة على محكمين من بعض الأكاديميين ومن بعض العاملين الفنيين في جامعة بغداد، وتم تعديل بعضها وفقاً لآرائهم ومقترحاتهم.

### فترة البحث:

اعتمد الباحث السنة ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ الفترة الزمنية المناسبة لدراسته لتوافر البيانات والمعلومات ولتعاون العاملين في الشركات الخاصة المختارة معه.

**مصادر البحث :** تم الاستعانة بالكتب العلمية والدوريات ذات العلاقة بموضوع البحث والتي سيتم الحصول عليها من المكتبات وال مؤسسات الأكاديمية ومن شبكة المعلومات الدولية فضلاً عن المعلومات التي سيتم الحصول عليها عند مقابلة المسؤولين العاملين في هذه الشركات المختارة .

### المحور الأول: طبيعة الاستثمار في تدريب الموارد البشرية.

#### ١-١ أهمية ودوافع الاستثمار في التدريب :

أصبح تدريب الموارد البشرية وتأهيلها هو حجر الزاوية والحل الرئيسي لتوفير العمالة القادرة على أداء مهام العمل ، حيث يستهدف التدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة وممارستها تطبيقياً ، فضلاً عن تطوير هذه المعلومات والمعارف والمهارات بما يتناسب مع التغيير

المنشود في مهام الوظيفة الحالية أو الوظائف المستجدة أو تطوير أداء الموظف وقدراته في أداء هذه المهام ، بما يحقق للشركة المزيد من الكفاءة الاقتصادية في تقديم منتجاتها أو خدماتها ويرسخ عوامل الاستقرار الوظيفي ويحد من معدلات الغياب ودوران العم ل والحوادث المهنية فيها ، ويعزز قدراتها على المنافسة ، فضلا عن المردودات الاجتماعية وبخاصة من حيث رفع مستوى المعيشة والحد من معدلات البطالة . (أحمد الطعاني، ٢٠٠٢: ١٤)

ويزيد من هذه الأهمية من الناحية العملية العوامل الآتية:- (عمر القيلي، ١٩٩٦: ٣٤)

- أ - استمرار الفجوة القائمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل .
- ب - تزايد عدد الباحثين عن العمل من الموارد البشرية الوطنية 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 مستقبلاً مع الحفاظ في الوقت نفسه على مستوى التشغيل والذي يتطلب مهارات مقاربة لما اتسمت به العمالة الوافدة . (الشقاوي، ١٤٠٠هـ: ٦٧)
- د - الحاجة لمواكبة التطورات المستحدثة في تكنولوجيا الانتاج وتحسين أداء الخدمات بأنماط جديدة .
- هـ - الحاجة لمواكبة المتغيرات المستمرة في الإدارة عند ممارسة الوظيفة وعلى رأس العمل طوال مدة الخدمة .
- و - التنافس المتزايد بين الشركات- وبخاصة مع تحريرالتجارة- على اجتذاب أكبر حصة في السوق أو على الأقل الحفاظ على المستوى الحالي من دون نقصان مما يتطلب التحسين المستمر للكفاءة الاقتصادية.

وعلى ضوء هذه الأهمية تغير مفهوم الانفاق على التدريب من كونه مجرد مصروفات أو تكاليف لأداء الأعمال ليصبح استثمارا لا نقل أهميته إن لم تكن تتجاوز أهمية الاستثمار في الأصول الرأسمالية ، إستنادا 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 الشركات فهو ضرورة للمنشآت الكبيرة وأيضا للمنشآت الصغيرة وبخاصة أن هذه النوعية من الشركات تعاني من مشكلات إدارية وتسويقية يمكن للتدريب حلها ، كما أن التدريب له أهميته للمنشآت الانتاجية وأيضا للمنشآت الخدمية لتحقيق الأهداف نفسها ، وفي داخل الشركة الواحدة فإن التدريب ضرورة لمختلف نوعيات الأعمال لتنمية الأداء في مختلف مجالات العمل الإدارية والفنية والتخصصية .

ويجب التنويه بوضوح إلى أن الناتج المحلي لل شركة هو محصلة أداء القوى العاملة بها ، ويشكل مجموع هذا الناتج في الشركات كافة الناتج المحلي الإجمالي للاقتصاد الوطني ، ومع تحسين أداء القوى العاملة من خلال التدريب فإن الأمر ينعكس في النهاية على زيادة هذا الناتج . (أحمد صبري: ١٢).

## ٢-١ الحلقة التشابكية للاستثمار في التدريب :

على الرغم من تعدد أشكال تدريب الموارد البشرية ، إلا أن المراحل التي تمر بها العملية التدريبية تسلك نظاماً متشابهاً وجهداً مخططاً ومنظماً في مراحل متتالية تمثل حلقة تشابكية تكمل كل منها الأخرى وتؤثر وتتأثر بها . (توني، ٢٠٠٣: ٦٦)

وهذه المراحل قد تتم بالشركة بشكل كامل إذا كانت تتوفر لديها إمكانات التدريب الداخلي ، أو لدى جهات التدريب الخارجية ، أو بالتعاون بين الشركات وهذه الجهات في مرحلة أو أكثر .

وتتمثل هذه المراحل فيما يأتي : (سعادة، ١٩٩٣ : ٣٩)

### ١- تحديد الاحتياجات التدريبية :

تعد 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 التغيرات 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 الشركة نحو تحسين الأداء وعلاج مشكلات العمل القائمة ، ومواجهة التوسع في الأنشطة أو إحداث وظائف جديدة أو تعيين موظفين جدد ، وغير ذلك من الأهداف ، وتقوم الشركات التي ترغب في إلحاق موظفيها بالتدريب بحصر هذه الاحتياجات التدريبية ، كما تتولى جهات التدريب جميع 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 للشركة (معدلات الانتاجية والربحية وتكلفة المواد وجودة الانتاج واستغلال الآلات وتكلفة التوزيع وغيرها والخطط المستقبلية المرتقبة بالشركة ) ونتائج تحليل الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف ومؤشرات أداء العاملين ، ومؤشرات تخطيط المسار الوظيفي . (محمد عبد الغني، ٢٠٠١ : ١٢٩)

### ٢- وضع خطة التدريب :

تقوم الجهة المعنية في الشركة بوضع خطة تدريبية شاملة للاحتياجات التدريبية والموظفين المطلوب تدريبهم ، وذلك بناء على توافر معلومات وافية عن أهداف الشركة وأوضاعها ، والأفراد المطلوب تدريبهم ، والبرامج التدريبية المتاحة وجهات تنفيذها والاعتمادات المالية للتدريب والاطار الزمني لل تنفيذ . (توني، ٢٠٠٣: ٦٩)

### ٣- تصميم التدريب :

وتشتمل على تحديد محتوى التدريب بناء على الاحتياجات ووضعها في برامج تدريبية ، وتحدد أساليب التدريب الذي سيتم بها التدريب ، وتحديد نوعيات ومستويات وتخصصات المدربين ، ووضع الجداول الزمنية للبرامج التدريبية والأماكن المناسبة لتنفيذه ، وتحديد ميزانية التدريب ، وتحديد أسس تقويم هذه البرامج . (عبد الرحمن توفيق، ١٩٩٤: ٥٩)

وتتولى تنفيذ هذه المرحلة الجهات التي تقوم بالتدريب ويتطلب نجاحها أن تكون محتويات البرامج التدريبية متوافقة مع الأهداف والاحتياجات التدريبية ، مع تنوع الأساليب التدريبية بما يتناسب مع مستويات المتدربين واحتياجاتهم وييسر نقل المعلومات والأفكار والتطبيقات العملية لهم ، وأن يحدد بدقة المساعدات التدريبية التي تتوافق مع محتويات البرامج التدريبية .

### ٤- تنفيذ التدريب :

ويتم فيها الاعلان عن البرامج وإحاطة المرشحين بها وإخطارهم بمواعيدها وتهيئة أماكن ومساعدات التدريب ، ثم عقد البرامج بحضور المتدربين لها وانتظامهم فيها ، ثم إجراء الاختبارات اللازمة في نهاية كل برنامج تدريبي ، ويجب مراعاة التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج ومدى تفاعل المتدربين معها وحسن نقل المعلومات والتطبيقات إليهم من المدربين وكفاية أساليب التدريب لتوصيل المعلومات والتطبيقات وملاءمة الوقت المخصص للتدريب . (السلمي، ١٤٠٣هـ: ١٨)

### ٥- متابعة وتقويم البرامج التدريبية :

تهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف التي صممت من أجلها والتعرف على نواحي القصور في جزئياتها لعلاجها في الأنشطة اللاحقة ، ويتم تقويم البرامج على ثلاث مراحل هي : (الضحيان، ١٤٢٢هـ: ٢٥)

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

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

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

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

#### ٦- تطوير البرامج التدريبية :

ويتم هذا التطوير بناء على نتائج التقويم بإدخال التعديلات المناسبة على تصميم البرامج ، وعلاج مشابها من ثغرات . (التركستاني، ١٤٢٣هـ : ٩)

#### ٣-١ دور الشركة في إنجاز جوانب العملية التدريبية :

يوضح هذا الدور البيان الآتي : (أبا الخيل، ١٤٢٣هـ : ٦٠)

دور الشركة في إنجاز جوانب العملية التدريبية

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

#### ٤-١ النتائج المأمولة من الاستثمار في التدريب :

من المأمول أن يتحقق من التدريب مجموعة من النتائج بوصفها مردودات إيجابية تحقق أهداف التدريب ، إلا أنه يجب أن يكون معروفا أنها قد لا تتحقق دفعة واحدة أو بشكل محسوس فور العودة من التدريب ، فقد يتطلب الأمر لحدوث جدواها بعض الوقت وأهم هذه النتائج ما يأتي : (ويليام، ١٩٩٧ : ٣٨)

- ١- التحسن الكمي والنوعي في حجم الانتاج أو الخدمات التي تقدمها الشركة .
- ٢- تخفيض تكاليف التشغيل ، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .
- ٣- التوفير في تكاليف الصيانة .
- ٤- زيادة الإيرادات .
- ٥- شغل الوظائف الشاغرة.
- ٦- التطور التقني في أداء الأعمال وفقا للأدوات والتجهيزات وأساليب العمل المستحدثة .
- ٧- إرتفاع معدلات الأداء وحجم الانجاز من الموظفين .
- ٨- زيادة مستوى الرضا الوظيفي والانتماء للشركة من العاملين .
- ٩- انخفاض معدلات الحوادث .
- ١٠- زيادة الانضباط وانخفاض معدلات الغياب والتمارض .
- ١١- انخفاض معدل دوران العمل .
- ١٢- زيادة درجة التعاون بين الموظفين ، وبينهم وبين رؤسائهم .

#### ٥-١-٥ تقويم 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 من بتقويم التدريب وقياس العائد منه . ( عبد المعطي، ٢٠٠٠م: ٢٠ )

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 والخطأ . ( عبد الرحمن توفيق، ١٩٩٨: ٤٩ )

لهذا سوف نتناول مفردات هذه الفقرة الرئيسية على النحو الآتي:- (ليلي، ٢٠٠٠: ١٣)

#### ١- مفهوم تقويم العائد على الاستثمار في التدريب :

تقويم التدريب هو العملية التي يتم بها التعرف على درجة فاعلية التدريب ، بمعنى هل حقق التدريب أهدافه أو لم يحققها ؟ 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 المنظمة . (علي عبد الوهاب، ٢٠٠٢ : ٢٦)

## ٢- أهداف تقويم العائد على الاستثمار في التدريب :

سنتناول أهداف تقويم عائد الاستثمار في التدريب من وجهة نظر الشركة وأهمها :

- 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 .
- ج تحديد مدى الاستفادة التي عادت على الشركة من إلحاق موظفيها بالتدريب .
- د - قياس مدى التقدم الذي أحرزه المتدربون من حيث تطبيق المهارات التي حصلوا عليها خلال البرامج التدريبية . (محمد عبد الغني، ٢٠٠١ : ٧٠)
- 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 وبخاصة ما يتعلق بسياسة التدريب والموارد البشرية والتطوير والتحديث في أنشطة الشركة .

## ٣- مستويات تقويم العائد على الاستثمار في التدريب :

قدم علماء الإدارة عدة نماذج لتقويم العائد على الاستثمار في التدريب ، أكثرها شيوعاً وقبولاً في التقويم نموذج دونالد كيرك باتريك (Donald Kirkpatrick) وتضمن أربعة مستويات لتقويم التدريب، وقد أضافت عليه الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مستوى خامساً ، ومن ثم تتمثل مستويات تقويم العائد من التدريب فيما يلي : (سعادة، ١٩٩٣ : ٢٦)

### المستوى الأول : درجة التفاعل بين أطراف العملية التدريبية :

ويتم قياس هذا المستوى من المتدرب لمعرفة رد فعله إزاء البرنامج التدريبي الذي حصل عليه مما يلقي الضوء حول مدى الاستمرار في الالتحاق به من متدربين آخرين في الشركة .

### المستوى الثاني : درجة التعلم الذي أحرزه المتدرب :

وهو قياس ما حصل عليه المتدرب خلال انتظامه في البرنامج التدريبي من علم شاملاً المفاهيم والمعارف والاتجاهات... الخ.

### المستوى الثالث : إمكانية التطبيق في واقع العمل :

بنقل ماتم الحصول عليه في البرنامج التدريبي من معارف ومهارات لإحداث التغيير في السلوك الفردي للمتدرب ، وإحداث التطور في أداء الشركة التي ينتمي إليها .

**المستوى الرابع :** قياس نتائج التطبيق على الأداء : ( الأكاديمية العربية، ٢٠٠٢: ٣٠ )

للتعرف على الفائدة التي تحققت على كل من أداء الفرد (مثل مستوى الإبداع والالتقان في أداء العمل والدافعية والتعاون والالتزام في تأدية المهام والانضباط في العمل ) وأداء الشركة (مثل مستويات الانتاجية والكفاءة الاقتصادية ورضا الزبائن والمراخ التنظيمي) نتيجة لتطبيق ما اكتسب خلال التدريب.

**المستوى الخامس :** قياس العائد على الاستثمار :

ويعد هذا المستوى أهم مستويات تقويم التدريب حيث يظهر المحصلة النهائية لتكلفة التدريب التي يصب فيها العمل التدريبي وجدواه بالنسبة للمتدرب والشركة .

#### ٤ - أدوات تقويم العائد على الاستثمار في التدريب :

هناك العديد من الأدوات والطرق التي يستعان بها عند تقويم العائد من الاستثمار في التدريب وتجرى

**بعد عودة المتدرب من التدريب منها:** ( أبا الخيل، ١٤٢٣ : ٥٧ )

- أ - استقصاء آراء رؤساء المتدرب حول التغيير الذي حدث في أداء وسلوك الموظف .
  - ب تقارير تقويم أداء المتدربين قبل وبعد التدريب لتقويم التغيير 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 للشركة .
  - 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 مدة التدريب .
  - ح -إختبارات الأداء والتي تثبت مستوى المهارات والتحصيل العلمي والعملية الذي حصل عليه المتدرب .
- (السلمي، ١٤٠٣ : ٢٩).

ط -معدلات الحوادث والإصابات في العمل .

ي -معدلات دوران العمل .

ك -معدلات الغياب عن العمل .

ل -حجم الشكاوي المقدمة من العاملين وأيضا من العملاء .

#### ٥ - طرق قياس العائد على الاستثمار في التدريب :

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

أ - استخدام المعادلة الآتية : ( توني، ٢٠٠٣ : ١٢١ )

العائد على الاستثمار من التدريب في أي برنامج (ROI) = فوائد البرنامج - تكاليفه<sup>١</sup>  
تكاليف البرنامج

أو بمعنى آخر = الوفورات المحققة

تكاليف البرنامج

ب - تقويم الاستثمار في التدريب من خلال حساب مدة استرداد العائد على النحو التالي :

إجمالي الاستثمار في التدريب<sup>٢</sup>

المدخرات السنوية

ج - المقارنة بين تكاليف التدريب والعائد منه : (توني، ٢٠٠٣: ١٢٢)

حيث يتم حساب تكاليف التدريب وأهم بنودها تكاليف الوحدة المعنية بالتدريب بال شركة وتكاليف البرنامج التدريبي وتكاليف المتدرب وتكاليف الفرص الضائعة نظير غيابه من العمل لحضور التدريب (مثل نقص حجم العمل أو حجم الانتاج ) ، ومقارنة هذه التكلفة بالعائد الحادث والمتوقع من التدريب عن طريق قياس المؤشرات الممكن قياسها مثل حجم المبيعات والانتاجية و وقت الانجاز والتوفير في تكاليف التشغيل والصيانة والتوفير نتيجة الإقلال من الحوادث وايام الغياب وغيرها . (التركستاني، ١٤٢٣: ٥٨)

د- المقارنات في الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي قبل وبعد التدريب :

ويتم من خلال هذه الطريقة ومن واقع السجلات والتقارير المتاحة في الشركة التعرف على مدى التغير الحادث بالنسبة للشركة (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 مدد دورية من التدريب .

هـ - مقارنة المتدربين بنظرائهم الذين لم يتلقوا التدريب :

ويتم ذلك بمقارنة مستويات الأداء لمن تلقوا التدريب ومجموعة أخرى مشابهة في الوظائف نفسها لم تتلق التدريب . (توني، ٢٠٠٣: ١١٢)

٦ - صعوبات قياس العائد على الاستثمار في التدريب :

تتلخص صعوبات قياس العائد على الاستثمار في التدريب بالآتي:- (الطعاني، ٢٠٠٢: ٢٦)

أ -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

<sup>١</sup> الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، الملتقى السنوي الحادي عشر لمسئولي التدريب ، مرجع سابق ، من ص ٥٠ إلى ص ١٠٠  
<sup>٢</sup> د عبد الرحمن توفيق ، تقييم التدريب ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة ، من ص ٤٥٤ إلى ص ٤٥٩

السلعة أو مستوى الإيراد العام ، أما الجوانب غير الملموسة فمن الصعب قياسها مثل الظروف المرتبطة بالتغير في سلوكيات الموظف مثل أسلوب التعامل مع الزبائن أو درجة الولاء الوظيفي .

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

ج غالباً ما يتم وضع أهداف التدريب من دون صياغتها في شكل وحدات يمكن قياسها .

د صعوبة وضع وحدات قياس للأداء تنطبق على الوظائف كافة نتيجة لاختلاف طبيعة الأعمال من وظيفة لأخرى . (عبد الرحمن توفيق، ١٩٩٨ : ٧٧)

هـ أن حساب العائد في بعض الجوانب قد يرتبط أكثر بالتقدير للموارد البشرية ومدى إدراكه للفائدة المتحصلة وهذه قد تختلف من شخص لآخر .

وأياً كان الأمر فإنه يمكن قياس العائد على الاستثمار في الاستثمار - رغم صعوبته - من خلال أخذ العوامل الممكن حسابها لتلقي الضوء ولو بشكل نسبي على هذا العائد .

## ٦-١ دور جهات التدريب في تعظيم العائد من التدريب:

تناولنا في ما تقدم الاستثمار في التدريب من منظور الأداء التدريبي للشركة ، إلا أن هناك جانباً له أهميته الكبرى في تحقيق أهداف التدريب وتعظيم عائده وهو جهات التدريب التي تتولى تنفيذ التدريب حيث تقوم بتلقى الاحتياجات التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية التي قامت بتصميمها للوفاء باحتياجات الشركات والأفراد من التدريب . (محمد عبد الغني، ٢٠٠١ : ٤٠)

وقد اهتمت الدولة العراقية بتوفير المؤسسات التنظيمية للقيام بإنجاز التدريب بنوعياته الإدارية والمهنية حيث أنشأت لهذا الغرض المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، ليتولى إعداد العاملين في المجالات الإدارية والمالية وبعض المجالات الأخرى المتخصصة ، فضلاً عن المراكز الاستشارية في الكليات والمعاهد العراقية لإعداد وتدريب العمالة المهنية والفنية ، بالإضافة إلى عدد من المراكز والمعاهد التدريبية أنشأتها الجهات الحكومية الأخرى لتوفير بعض المجالات المتخصصة التي تتناسب وطبيعة العمل بها وأيضاً مراكز التدريب والتعليم المستمر بالجامعات.

كما أتاحت الدولة للقطاع الخاص في العراق ممارسة نشاط التدريب حيث تم إنشاء عدد من معاهد ومراكز التدريب الأهلية ، إلى جانب مراكز التدريب التي أنشأتها الغرف التجارية الصناعية وبعض الشركات والمؤسسات الخاصة الكبرى . (السلمي، ٢٠٠٣ : ٦٩)

وحتى يمكن أن تؤدي هذه الجهات دورها في تحقيق أهداف التدريب التي تتوخاها الشركات وتعظيم عائدها الاستثماري منه فإنه من الأهمية تحقيق ما يلي : ( الطعاني، ٢٠٠٢ : ٨٠ )

- 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 الشركات من اختيار الجهات المناسبة للتدريب .
- د قيام جهات التدريب بتوفير الكفاءات من المتدربين ذوي الخبرة والكفاءة والمهارة في التدريب وبمستوى عالٍ من التخصص الدقيق في مجال البرنامج .
- هـ التوسع في اعتماد الأساليب الحديثة في التدريب التي تعتمد بشكل أكبر على الممارسة التطبيقية للمتدرب خلال تلقيه التدريب .
- و قيام جهات التدريب بالتنسيق الفعال مع الشركات قبل تصميم برامجها و أخذ ملاحظات الشركات قبل وبعد التدريب موضع الاهتمام بما يحقق مزيدا من الفاعلية في تحقيق الأهداف .
- ز عدم المغالاة من قبل مراكز ومعاهد التدريب في تحديد رسوم التدريب بما يشجع الشركات على الاقبال على ترشيح موظفيها لأكثر عدد من البرامج .
- ح+الأخذ بمبدأ التدريب التعاوني بأن يتم تنفيذ جانب من البرنامج التدريبي بالشركات .
- ط إنشاء شركات مساهمة للتدريب في المجالات التي تتطلب استثمارات كبيرة لتوفير إمكانات تدريبية عالية المستوى .
- ي إعطاء أهمية كبرى لتقويم البرامج قبل وأثناء وبعد التدريب وإشراك الشركات في عمليات التقويم 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 لتعزز 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 موازنات الجهات الحكومية المعنية بالتدريب لدعم برامج التدريب على رأس العمل بالشركات التي تتطلب تكلفة عالية ولها جدواها في تحقيق الكفاءة الاقتصادية .

## **المحور الثاني: واقع العائد على الاستثمار في تدريب الموارد البشرية في الشركات الخاصة العراقية " بحث ميداني "**

قام الباحث بإجراء بحث ميداني عن واقع وجدوى التدريب ب الشركات الصناعية والتجارية والخدمية الخاصة في العراق على عينة من الشركات الخاصة التي تمت الإشارة إليها و التي تتعامل مع البرامج التدريبية .

وقد استهدف البحث ومن خلال الفقرات الرئيسية التي وضعت في الاستبيان التعرف على

ما يأتي:

١-٢ نوعيات البرامج التدريبية التي أُلحق بها موظفو الشركات لتلبية احتياجاتها التدريبية .

٢-٢ الهدف من إلحاق الموظفين بهذه البرامج التدريبية .

٣-٢ وسائل وطرق قياس عائد الاستثمار في التدريب .

٤-٢ العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للموظفين .

٥-٢ تقويم العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للشركة .

٦-٢ مدى تناسب تكاليف الاستثمار في التدريب مع العائد منه .

وحدد الإطار الزمني للبحث مدة العامين الأخيرين ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨م لإعطاء مدة كافية لحدوث وإمكانية قياس أثر التدريب .

وقد أرسل الاستبيان إلى ٥٠ شركة خاصة تم اختيارها ووردت إجابات من ٢٣ شركة منها بنسبة ٤٦ % من إجمالي مفردات العينة ، وفيما يلي تحليل البيانات الواردة من هذه الشركات :

١-٢ نوعيات البرامج التدريبية التي أُلحق بها موظفو الشركات لتلبية احتياجاتها التدريبية:

يوضح الجدول رقم (١) نوعيات البرامج التدريبية التي قامت الشركات بإلحاق موظفيها بها خلال مدة البحث ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ .

### جدول رقم (١)

#### البرامج التدريبية التي تم إلحاق الموظفين بها

م	نوعية البرامج	عدد التكرارات	% من الإجمالي
١	برامج فنية	٢٩	٤٩.٢ %
٢	برامج إدارية	١١	١٨.٦ %
٣	تسويق ومبيعات	٨	١٣.٦ %
٤	برامج تخصصية	٧	١١.٨ %
٥	برامج مالية	٤	٦.٨ %

المجموع	٥٩	% ١٠٠
---------	----	-------

من الجدول أعلاه يتبين أن البرامج الفنية تمثل أكبر نسبة من البرامج التي قامت مفردات المستجيبة من عينة الشركات بإلحاق موظفيها للتدريب بها وبلغت ٤٩.٢ % من إجمالي عدد البرامج وفقا لنوعياتها .

## ٢-٢ الهدف من إلحاق الموظفين بهذه البرامج التدريبية:

يوضح الجدول رقم (٢) أدناه أهداف التي من أجلها قامت الشركات بتدريب موظفيها في الهدة محل البحث ٢٠٠٧-٢٠٠٨ م .

### جدول رقم (٢)

#### الأهداف التدريبية للمنشآت

م	الهدف من التدريب	عدد التكرارات	% من الإجمالي
١	رفع مستوى أداء موظفين على رأس العمل في المجال نفسه	١٥	% ٤٤.١
٢	التأهيل للعمل كموظف جديد	٩	% ٢٦.٥
٣	تأهيل الموظفين لتولي مسؤوليات أو مهام جديدة	٦	% ١٧.٦
٤	إدخال مجالات أو نوعيات جديدة لأنشطة الشركة	٣	% ٨.٨
٥	إعداد الموظف للتقدمي لوظيفة أعلى	١	% ٣
٦	أهداف أخرى خلاف ما تقدم	-	-
	المجموع	٣٤	% ١٠٠

من الجدول السابق يتبين أن أهم أهداف التدريب من وجهة نظر ال شركة تمثلت في رفع مستوى أداء الموظفين على رأس العمل وتبوء المرتبة الأولى بين الأهداف بنسبة ٤٤.١ % من إجمالي عدد التكرارات يليه التأهيل للعمل كموظف جديد وبلغت نسبته ٢٦.٥ % ثم تأهيل الموظفين لتولي مسؤوليات جديدة وبلغت نسبته ١٧.٦ % .

## ٣-٢ وسائل وطرق قياس عائد الاستثمار في التدريب:

يوضح الجدول رقم (٣) الوسائل والطرق التي تتبعها الشركات لتقويم وقياس عائد الاستثمار من التدريب .

### جدول رقم (٣)

## وسائل وطرق قياس عائد الاستثمار من التدريب

م	الوسيلة	عدد التكرارات	% من الإجمالي
١	تقارير الأداء التي يعدها الرؤساء المباشرون عن الموظفين المتدربين	١٥	٤١.٧ %
٢	ملاحظة سلوكهم الوظيفي عن طريق الإدارة المختصة	٧	١٩.٤ %
٣	التعرف على نتيجة اجتيازهم التدريب بجهة التدريب	٥	١٣.٩ %
٤	وضع الموظفين تحت الاختبار عقب عودتهم من التدريب	٤	١١.١ %
٥	إتاحة الفرصة لهم بتقديم مقترحاتهم لتطوير العمل وتقويمها	٣	٨.٣ %
٦	نتائج أعمال الشركة في نهاية العام المالي	٢	٥.٦ %
٧	وسائل أخرى خلاف ما تقدم	-	-
المجموع		٣٦	١٠٠ %

من الجدول أعلاه يتبين أن وسائل وطرق قياس عائد الاستثمار التي تأخذها الشركات في الاعتبار لمعرفة جدوى التدريب يتمثل أهمها في تقارير الأداء التي يعدها الرؤساء المباشرون عن الموظفين الذين تم تدريبهم وبلغت نسبته ٤١.٧ % 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 % .

### ٢-٤ العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للموظفين :

يوضح الجدول رقم (٤) العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للموظفين الذين تم تدريبهم والذي يبين مدى استفادتهم من محتويات البرامج التدريبية التي التحقوا بها :

### جدول رقم (٤)

### العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للموظفين

م	عناصر العائد	مستوى تحقيقه					
		درجة عالية	%	بدرجة متوسطة	%	لم يحقق	%
١	زيادة إلمام الموظفين بواجبات وظائفهم	٥	٥٦ %	٣	٣٣ %	١	١١ %
٢	تأهيلهم للتوظيف بالشركة	٣	٣٨ %	٤	٥٠ %	١	١٢ %
٣	تحسين سلوكيات الموظفين في العمل	٣	٣٨ %	٤	٥٠ %	١	١٢ %
٤	ارتفاع معدل الأداء عن العام الماضي	٣	٣٨ %	٤	٥٠ %	١	١٢ %
٥	إسناد مهام جديدة للموظفين	٢	٣٣ %	٣	٥٠ %	١	١٧ %
٦	تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين	٣	٤٢ %	٢	٢٩ %	٢	٢٩ %

٧	تقديم الموظفين أساليب عمل متطورة	٣	% ٣٨	٣	% ٣٨	٢	% ٢٦	٨	% ١٠٠
	المجموع	٢٠	% ٣٩	٢٣	% ٤٥	٨	% ١٦	٥١	% ١٠٠

### من الجدول أعلاه يتبين ما يلي :

أ- أن العائد على الاستثمار يخ تلف مستوى تحقيقه من هدف إلى آخر ، كما يختلف مستوى تحقيق الهدف نفسه من شركة لأخرى .

ب أن العائد على الاستثمار في التدريب - وطبقا للإجابات الواردة - قد تحقق بشكل عام - في ما يخص الموظفين - بدرجة متوسطة بنسبة ٤٥ % من الشركات وبدرجة عالية بنسبة ٣٩ % مما يعني تحقق العائد بشكل إجمالي بنسبة ٨٤ % ، في حين أن نسبة عدم الاستفادة من التدريب بلغت ٨% 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 وظائفهم وبلغت نسبته المحققة بدرجتين عالية ومتوسطة من إجمالي الإجابات الواردة عن هذا العنصر ٨٩ % يليه تأهيلهم للتوظيف بالشركة وبلغت نسبته ٨٩ % ثم تحسين سلوكيات الموظفين في العمل وبلغت نسبته ٨٨ % من إجمالي التكرارات الواردة في العنصر .

### ٥-٢ تقويم العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للشركة :

يوضح الجدول رقم (٥) العائد على الاستثمار في التدريب والذي يبين مدى استفادة الشركة من تدريب موظفيها :

### جدول رقم (٥)

#### تقويم العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للشركة

م	عنصر العائد	مستوى تحقيقه							
		درجة عالية	%	درجة متوسطة	%	لم يتحقق	%	المجموع للعنصر	%
١	المعاونة على رفع نسبة العراقيين	٢٢	% ٨٨	٣	% ١٢	-	-	٢٥	% ١٠٠
٢	حدوث تحسن نوعي في تقديم منتجات وخدمات الشركة	٢	% ٢٥	٥	% ٦٣	١	% ١٢	٨	% ١٠٠
٣	ارتفاع الإيرادات والربحية	٢	% ٣٣	٣	% ٥٠	١	% ١٧	٦	% ١٠٠
٤	انخفاض معدلات الغياب	٢	% ٢٩	٣	% ٤٢	٢	% ٢٩	٧	% ١٠٠

٧	% ٢٩	٢	% ٤٢	٣	% ٢٩	٢	٥ انخفاض التسرب الوظيفي ومعدل دوران العمل
٩	% ٤٤	٤	% ٣٤	٣	% ٣٢	٢	٦ التوسع في حجم الأعمال القائمة للشركة
٨	% ٥٠	٤	% ٣٨	٣	% ١٢	١	٧ إدخال أنشطة أو منتجات أو خدمات جديدة
٧٠	% ٢٠	١٤	% ٣٣	٢٣	% ٤٧	٣٣	المجموع

### يتبين من الجدول أعلاه ما يلي :

أ- إن العائد على الاستثمار في التدريب - وطبقا للإجابات الواردة - قد تحقق بشكل عام في ما يخص الشركة - بدرجة عالية بنسبة ٤٧ % وبدرجة متوسطة بنسبة ٣٣ % 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 إن أكثر الفوائد التي حققها الاستثمار في التدريب بالنسبة لل شركة تتمثل في المعاونة على رفع نسبة العراقيين وبلغ مجموع نسبته بدرجتين عالية ومتوسطة ١٠٠ % من إجمالي الإجابات الواردة عن هذا العنصر يليه حدوث تحسن نوعي في تقديم منتجات وخدمات الشركة وبلغ مجموع نسبته بدرجتين عالية ومتوسطة ٨٨ % ثم ارتفاع الإيرادات والربحية وبلغ مجموع نسبته بدرجتين عالية ومتوسطة ٨٣ % .

### ٦-٢ مدى تناسب تكاليف الاستثمار في التدريب مع العائد منه :

يوضح الجدول رقم(٦) مدى تناسب تكاليف التدريب مع العائد منه :

### جدول رقم (٦)

#### مدى تناسب تكاليف الاستثمار في التدريب مع العائد منه

م	مدى التناسب	عدد التكرارات	% من الإجمالي
١	تناسبت التكلفة مع العائد تماما	١٢	% ٤٨
٢	تناسبت التكلفة مع العائد بدرجة متوسطة	٧	% ٢٨
٣	لم يتحقق أي عائد نظير التكلفة	٦	% ٢٤
	المجموع	٢٥	% ١٠٠

من الجدول أعلاه يتبين أن العائد على الاستثمار في التدريب لدى الشركات قد تناسب في جدواه - وبشكل غالب - مع التكلفة المنفقة ، وأكدت ذلك الإجابات الواردة والتي أيدت تناسب التكلفة مع العائد بشكل

تام ومتوسط بنسبة ٧٦ % ، وهذا يقارب النتائج السابقة التي تم التوصل إليها بشأن قياس عائد الاستثمار في التدريب .

### المحور الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

١- أهم الاستنتاجات للشركات لتحقيق أكبر عائد من التدريب مستقبلا :

أ - في ما يتعلق بتطوير مراكز وبرامج التدريب :

- ضرورة أن تكون مراكز التدريب مؤهلة لضمان فاعلية التدريب ومراقبة أدائها من الجهات المختصة .
- التركيز على برامج تنمية المهارات وبخاصة في اللغة الانجليزية والحاسب الآلي وأساليب العمل بالقطاع الخاص.
- تكثيف برامج التدريب على رأس العمل .
- تخصيص جزء من التدريب لينفذ داخل الشركة .

- تقليل الهدة الزمنية لبرامج التدريب وعقدھا في أوقات مناسبة للالتحاق بها وحضورھا .

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 بالشركة وعدم تركه لها بعد الاستثمار في تدريبه .

ج - في ما يتعلق بتحفيز التدريب :

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

د - فيما يتعلق بتنفيذ العائد على الاستثمار في التدريب :

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

## ٢- : أهم توصيات الشركات لتحقيق أكبر عائد من التدريب مستقبلاً:

- أ - إيجاد سياسة للتدريب تضعها الإدارة العليا على ضوء استراتيجيات وأهداف ال شركة وتعد على أساسها خطط وميزانيات سنوية للتدريب .

- ب - الأخذ بالمداخل الحديثة في تحديد أهداف التدريب ومن أهمها مدخل "القدرات الوظيفية المعيارية أساس التدريب" ، ومدخل " تطور المسار الوظيفي " ، ومدخل " التدريب الموجه بالأداء " .
- ج قيام الشركة بتحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مؤشرات موضوعية تحدد الفجوة المطلوب من التدريب معالجتها وتشمل تحليل كل من الأداء التنظيمي للشركة والعمل وأداء الموظف .
- د وجود وحدة متخصصة في الشركة للقيام بالمهام المرتبطة بالتدريب تخطيطا وتنفيذا ومتابعة .
- هـ ترشيح الموظفين للتدريب بناء على التنسيق الفعال بين الوحدات الإدارية المعنية داخل الشركة وفقا للمعايير الموضوعية مع تجنب العلاقات الشخصية في الترشيح .
- و التوعية المستمرة بأهمية التدريب وتوليد الفعالية لدى المتدرب بدرجة الاستفادة التي تتحقق منه وأنه ليس ترفا أو مضيعة للوقت أو وسيلة للتخلص من بيئة العمل .
- ز إعطاء أهمية لمتابعة المتدرب بعد العودة للعمل ل ملاحظة مدى التأثير الذي يحدث له نتيجة للتدريب على أن تتم هذه الملاحظة بشكل مستمر .
- ح إتاحة الفرصة بشكل كامل للموظفين الذين تم تدريبهم و بتنفيذ أفكارهم ومقترحاتهم التي اكتسبوها من خلال التدريب .
- ط ربط المسار الوظيفي للموظف بالمسار التدريبي وجعل إثبات استفادته من التدريب أساسا للترقية وغيرها من وسائل التحفيز .
- ي وضع حوافز مناسبة ومكافآت للمتفوقين منهم بما يعطي الجدية وبذل أقصى جهد للاستفادة من المحتوى التدريبي .
- ك توفير معلومات واقعية عن الامكانيات التدريبية المتاحة بمعاهد ومراكز التدريب ، بما يمكن الشركات من اختيار الجهات المناسبة للتدريب .
- ل التزام مراكز ومعاهد التدريب بتصميم البرامج التدريبية على ضوء دراسة الاحتياجات الفعلية للمنشآت وسوق العمل ، بدلا من الاعتماد على طرح برامج معدة مسبقا وتسويقها .
- م عدم مغالاة مراكز ومعاهد التدريب في تحديد رسوم التدريب بما يشجع الشركات على الاقبال على ترشيح موظفيها لأكثر عدد من البرامج .
- ن إعطاء أهمية كبرى من جهات التدريب لتقييم البرامج قبل وأثناء وبعد التدريب وإشراك الشركات في عمليات التقييم بما يتيح تعزيز الأهداف التدريبية للمنشآت .
- س - متابعة المستجدات في مجال تطوير البرامج من التقنيات المستحدثة في جهات التدريب بالدول المتقدمة التي تقدم برامج متشابهة والاهتمام بالدراسات والبحوث المرتبطة بها ..

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

ف وضع قواعد نظامية للحد من التسرب الوظيفي وعدم ترك الموظف وبخاصة للشركة التي قامت بالانفاق على تدريبه .

## المصادر والمراجع

- (١) أحمد صبري ، تقويم أثر التدريب في المجال الوظيفي ، معد الإدارة العامة ، الرياض (بدون تاريخ) .
- (٢) الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، وثائق الملتقى السنوي الحادي عشر لمسئولي التدريب تحت عنوان "التدريب ترف أم استثمار" ، عمان المملكة الأردنية الهاشمية ، ٢٦ - ٣٠/١٠/٢٠٠٢ م .
- (٣) توني نيويبي ، ترجمة شويكار زكي ، التدريب الفعال وأثره على التكلفة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ م .
- (٤) د . عبد المعطي محمد عساف ، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٠ م .
- (٥) د. الطعاني، أحمد حسن ، التدريب مفهومه وفعالياته ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ٢٠٠٢ م .
- (٦) د. عاشور، أحمد صقر ، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٣ م .
- (٧) د. أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨١ م .
- (٨) د. حبيب الله بن محمد رحيم التركستاني ، نموذج تقويم التدريب في القطاع الأهلي باستخدام أسلوب (TME) ، مقدم للمؤتمر التقني السعودي الثاني الذي نظّمته المؤسسة العامة للتعليم والتدريب المهني ، الرياض ، شعبان ١٤٢٣ هـ .
- (٩) د. راشد بن محمد أبا الخيل ، مخرجات التدريب وأهميتها في التنمية ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر التقني السعودي الثاني الذي نظّمته المؤسسة العامة للتعليم والتدريب المهني ، الرياض ، شعبان ١٤٢٣ هـ .
- (١٠) د. سعود بن ضحيان الضحيان و د. عبد الكريم بن سعيد الغامدي ، بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب في معهد الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٢٢ هـ .

- (١١) د. عبد الرحمن الشقاوي ، د. ناصر المهوس أثر التدريب الإداري في زيادة الانتاجية في المملكة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤٠٠ هـ .
- (١٢) د. عبد الرحمن توفيق ، العملية التدريبية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيميك" ، القاهرة ، ١٩٩٤ م .
- (١٣) د. عبد الرحمن توفيق ، تقويم التدريب - المردود والعائد على الاستثمار البشري ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة ، ١٩٩٨ م .
- (١٤) د. على السلمي ، التدريب ، مجلس الغرف السعودية ، الرياض ، ١٤٠٣ هـ .
- (١٥) د. على عبد الوهاب ، د. أحمد محمد بوزير ، د. ربحي الحسن ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، الملتقى السنوي الحادي عشر لمسئولي التدريب المنعقد تحت عنوان " التدريب ترف أم استثمار " ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، ٢٦ - ٣٠/١٠/٢٠٠٢ م .
- (١٦) د. عمر وصفي عقيلي ، إدارة القوى العاملة ، دار زهران انشر والتوزيع ، عمان ، ١٩٩٦ م .
- (١٧) د. ليلي حسام الدين شكر ، تأثير كل من الأساليب التقليدية والحديثة على فاعلية التدريب بالتطبيق على الفرع النسوي لمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية ، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، نوفمبر ٢٠٠٠ م .
- (١٨) د. محمد عبد الغني هلال ، أسس ومبادئ التدريب ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ٢٠٠١ م .
- (١٩) د. يوسف جعفر سعادة ، التدريب أهميته والتقييم المناسب له ، الدار الشرقية ، القاهرة ١٩٩٣ م .
- (٢٠) الغرفة التجارية الصناعية بالرياض ، الاستثمار في رأس المال البشري ، ورقة عمل مقدمة للقاء السنوي الثالث عشر لجمعية الاقتصاد السعودية الرياض ، رجب ١٤٢١ هـ .
- (٢١) الغرفة التجارية الصناعية بجدة ، التدريب وأهميته للعاملين بمنشآت الأعمال السعودية ، جدة ، ١٤٠٤ هـ .
- (٢٢) ليسي راي ، ترجمة حمزة سر الختم حمزة ، مراجعة رباب حسني هاشم ، كيفية قياس فاعلية التدريب ، معهد الإدارة العامة الرياض ، ١٤٢٢ هـ .
- (٢٣) ماري برود و جون نيوستروم ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ، مراجعة د. عبد الرحمن توفيق ، تحويل التدريب - استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيميك" ، القاهرة ، ١٩٩٧ م .
- (٢٤) مجموعة دراسات ومقالات متنوعة عن التدريب وتقييم وقياس عانده ، الإنترنت .
- (٢٥) المكتب التنفيذي لمجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ، واقع ومتطلبات التثقيف والتدريب والتعليم والإعلام التعاوني - مجموعة دراسات ، المنامة ، ١٩٩٤ م .
- (٢٦) ويليام ج. روثنيل ، ترجمة علا أحمد ، مراجعة د. عبد الرحمن توفيق ، ما وراء التدريب - أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري ، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيميك" ، القاهرة ، ١٩٩٧ م .