

واقع العائد على الاستثمار في التدريب بالمنشآت

” بحث ميداني ”

قام مركز البحوث والدراسات بالغرفة (الغرفة التجارية الصناعية بالرياض) بإجراء بحث ميداني عن واقع وجدوى التدريب بالمنشآت من خلال استبيان أرسل بالفاكس إلى عينة من المنشآت المنتسبة للغرفة التي تتعامل مع البرامج التدريبية . وقد استهدف البحث ومن خلال المحاور التي وضعت في الاستبيان التعرف على ما يلي:

- (1) نوعيات البرامج التدريبية التي ألحق بها موظفو المنشآت لتلبية احتياجاتها التدريبية .
- (2) الهدف من إلحاق الموظفين بهذه البرامج التدريبية .
- (3) مدى الاستفادة التي تحققت للموظفين بعد حصولهم على التدريب .
- (4) مدى الاستفادة التي تحققت للمنشأة بعد تدريب موظفيها في تلك البرامج .
- (5) طرق وأساليب قياس عائد الاستثمار في التدريب .
- (6) مدى تناسب تكاليف الاستثمار في التدريب مع العائد منه .
- (7) مقترحات المنشآت لتحقيق أكبر عائد من التدريب مستقبلا .

وحدد الإطار الزمني للبحث فترة العامين الأخيرين 2011 - 2012م لإعطاء فترة كافية

لحدوث وإمكانية قياس أثر التدريب .

وقد أرسل الاستبيان إلى 1.. منشأة ووردت إجابات من 46 منشأة منها بنسبة 46 % من إجمالي مفردات العينة ، وفيما تحليل البيانات الواردة من هذه المنشآت :

(1) نوعيات برامج التدريب :

يوضح الجدول التالي نوعيات البرامج التدريبية التي قامت المنشآت بإلحاق موظفيها بها :

جدول رقم (1)

البرامج التدريبية التي تم إلحاق الموظفين بها

م	نوعية البرامج	عدد التكرارات	% من الإجمالي
1	برامج فنية	57	48.7 %
2	برامج إدارية	22	18.8 %
3	تسويق ومبيعات	16	13.7 %
4	برامج تخصصية	13	11.1 %
5	برامج مالية	9	7.7 %
	المجموع	117	100 %

من الجدول السابق يتبين أن البرامج الفنية تمثل أكبر نسبة من البرامج التي قامت مفردات المستجيبة من عينة المنشآت بإلحاق موظفيها للتدريب بها وبلغت 48.7 % من إجمالي عدد البرامج وفقا لنوعياتها .

(2) أهداف تدريب الموظفين :

يوضح الجدول التالي الأهداف التي من أجلها قامت المنشآت بتدريب موظفيها في الفترة محل البحث 1..2-2..2 م .

جدول رقم (2)

الأهداف التدريبية للمنشآت

م	الهدف من التدريب	عدد التكرارات	% من إجمالي
1	رفع مستوى أداء موظفين على رأس العمل في نفس المجال	31	45.6%
2	التأهيل للعمل كموظف جديد	19	27.9%
3	تأهيل الموظفين لتولي مسؤوليات أو مهام جديدة	11	16.2%
4	إدخال مجالات أو نوعيات جديدة لأنشطة المنشأة	5	8.1%
5	إعداد الموظف للتقدمي لوظيفة أعلى	2	3.2%

6	أهداف أخرى خلاف ما تقدم	-	-
المجموع		68	1..1 %

من الجدول السابق يتبين أن أهم أهداف التدريب من وجهة نظر المنشأة تمثلت في رفع مستوى أداء الموظفين على رأس العمل وتبواً المرتبة الأولى بين الأهداف بنسبة 45.6 % من إجمالي عدد التكرارات يليه التأهيل للعمل كموظف جديد وبلغت نسبته 27.9 % ثم تأهيل الموظفين لتولي مسؤوليات جديدة وبلغت نسبته 16.2 % .

(3) 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 (3)

وسائل وطرق قياس عائد الاستثمار من التدريب

م	الوسيلة	عدد التكرارات	% من إجمالي
1	تقارير الأداء التي يعدها الرؤساء المباشرون عن الموظفين المتدربين	31	43.1 %
2	ملاحظة سلوكهم الوظيفي عن طريق الإدارة المختصة	14	19.4 %
3	التعرف على نتيجة اجتيازهم التدريب بجهة التدريب	.1	13.9 %

4	وضع الموظفين تحت الاختبار عقب عودتهم من التدريب	8	11.1 %
5	إتاحة الفرصة لهم بتقديم مقترحاتهم لتطوير العمل وتقييمها	6	8.3 %
6	نتائج أعمال المنشأة في نهاية العام المالي	3	4.2 %
7	وسائل أخرى خلاف ما تقدم	-	-
المجموع		72	1 %

من 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 43.1 % من إجمالي التكرارات يليه ملاحظة السلوك الوظيفي للمتدربين بعد عودتهم للعمل وبلغت نسبته 19.4 % ثم التعرف على نتيجة اجتيازهم التدريب من جهة التدريب وبلغت نسبته 13.9 % .

(4) 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 (4)

العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للموظفين

م	عناصر العائد	مستوى تحقيقه							
		درجة عالية	%	درجة متوسطة	%	لم يتحقق	%	المجموع للعنصر	%
1	زيادة إلمام الموظفين بواجبات ووظائفهم	9	5.%	7	39%	2	11%	18	1.1%
2	تأهيلهم للتوظيف بالمنشأة	6	35%	9	53%	2	12%	17	1.1%
3	تحسين سلوكيات الموظفين في العمل	6	4.%	7	47%	2	13%	15	1.1%
4	ارتفاع معدل الأداء عن العام الماضي	5	36%	7	5.%	2	14%	14	1.1%
5	إسناد مهام جديدة للموظفين	4	33%	6	5.%	2	17%	12	1.1%
6	تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين	5	42%	4	33%	3	25%	12	1.1%
7	تقديم الموظفين أساليب عمل متطورة	5	36%	5	36%	4	28%	14	1.1%
	المجموع	4	39%	45	44%	17	17%	1.2	1.1%

من 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 44% من المنشآت وبدرجة عالية بنسبة 39% مما يعني تحقق العائد بشكل إجمالي بنسبة 83% ، في حين أن نسبة عدم الاستفادة من التدريب بلغت 17% 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 89% يليه تأهيلهم للتوظيف بالمنشأة وبلغت نسبته 88% ثم تحسين سلوكيات الموظفين في العمل وبلغت نسبته 87% من إجمالي التكرارات الواردة في العنصر .

(5) 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 (5)

العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للمنشأة

م	عنصر العائد	مستوى تحقيقه					
		درجة عالية	درجة متوسطة	لم يتحقق	%	المجموع للعنصر	%
1	المعاونة على رفع نسبة توظيف الموظفين	41	5	-	11	46	-
2	حدوث تحسن نوعي في تقديم منتجات وخدمات المنشأة	4	9	2	6	15	13
3	ارتفاع الإيرادات والربحية	4	6	2	5	12	17
4	انخفاض معدلات الغياب	4	5	3	42	12	25
5	انخفاض التسرب الوظيفي ومعدل دوران العمل	3	5	4	42	12	33
6	التوسع في حجم الأعمال القائمة للمنشأة	3	5	7	33	15	47

7	إدخال أنشطة أو منتجات أو خدمات جديدة	2	14 %	5	36 %	7	5	14 %	14	..1 %
المجموع		61	48 %	.4	32 %	25	.2	25	126	..1 %

يتبين من الجدول السابق ما يلي :

أ- أن العائد على الاستثمار في التدريب - وطبقا للإجابات الواردة - قد تحقق بشكل عام فيما يخص المنشأة - بدرجة عالية بنسبة 48 % وبدرجة متوسطة بنسبة 32 % مما يعني تحقق العائد بشكل إجمالي بنسبة 8 % ، في حين أن نسبة عدم الاستفادة من التدريب بلغت 2 % فقط ، وهذا يؤكد مرة أخرى أهمية وجدوى الاستثمار في التدريب والتوسع فيه .

ب- أن أكثر الفوائد التي حققها الاستثمار في التدريب بالنسبة للمنشأة تتمثل في المعاونة على رفع نسبة السعادة وبلغ مجموع نسبته بدرجتين عالية ومتوسطة 11 % من إجمالي الإجابات الواردة عن هذا العنصر يليه حدوث تحسن نوعي في تقديم منتجات وخدمات المنشأة وبلغ مجموع نسبته بدرجتين عالية ومتوسطة 87 % ثم ارتفاع الإيرادات والربحية وبلغ مجموع نسبته بدرجتين عالية ومتوسطة 83 % .

(6) مدى تناسب تكاليف التدريب مع العائد منه :

يوضح الجدول التالي مدى تناسب تكاليف التدريب مع العائد منه :

جدول رقم (6)

مدى تناسب تكاليف التدريب مع العائد منه

م	مدى التناسب	عدد التكرارات	% من الإجمالي
1	تناسبت التكلفة مع العائد تماما	24	57 %
2	تناسبت التكلفة مع العائد بدرجة متوسطة	13	31 %
3	لم يتحقق أي عائد نظير التكلفة	5	12 %
المجموع			1 %

من 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 88 % ، وهذا يقارب النتائج السابقة التي تم التوصل إليها بشأن قياس عائد الاستثمار في التدريب .

(7) أهم إقتراحات المنشآت لتحقيق أكبر عائد من التدريب مستقبلا :

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 الانجليزية والحاسب الآلي وأساليب العمل بالقطاع الخاص .

- تكثيف برامج التدريب على رأس العمل .
 - تخصيص جزء من التدريب لينفذ داخل المنشأة .
 - تقليل الفترة الزمنية لبرامج التدريب وعقدتها 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 .
- تواتر التدريب بعد كل فترة لتجديد المعلومات لدى الموظف .

ثالثا : التوصيات

- 1) إيجاد سياسة للتدريب تضعها الإدارة العليا على ضوء استراتيجيات وأهداف المنشأة وتعد على أساسها خطط وميزانيات سنوية للتدريب .
- 2) وضع الخطة التدريبية وفقا لمنهجية الطلب القائم على التدريب والاحتياج الفعلي منه وليس وفقا لمنهجية العروض المطروحة من البرامج قبل جهات التدريب .
- 3) الأخذ بالمداخل الحديثة في تحديد أهداف التدريب ومن أهمها مدخل "القدرات الوظيفية المعيارية أساس التدريب" ، ومدخل "تطور المسار الوظيفي" ، ومدخل "التدريب الموجه بالأداء" .
- 4) قيام المنشأة بتحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مؤشرات موضوعية تحدد الفجوة المطلوب من التدريب معالجتها وتشمل تحليل كل من الأداء التنظيمي للمنشأة والعمل وأداء الموظف .
- 5) توخي الدقة في اختيار البرامج التدريبية التي تلبي الاحتياجات التدريبية للمنشأة بحيث تكون محتويات البرامج متوافقة مع طبيعة عمل الموظف والمستوى المنشود بلوغه .
- 6) وجود وحدة متخصصة في المنشأة للقيام بالمهام المرتبطة بالتدريب تخطيطا وتنفيذا

ومتابعة .

- (7) ترشيح الموظفين للتدريب بناء على التنسيق الفعال بين الوحدات الإدارية المعنية داخل المنشأة وفقا للمعايير الموضوعية مع تجنب العلاقات الشخصية في الترشيح .
- (8) التوعية المستمرة بأهمية التدريب وتوليد القناعة لدى المتدرب بدرجة الاستفادة التي تتحقق منه وأنه ليس ترفا أو مضيعة للوقت أو وسيلة للتخلص من بيئة العمل .
- (9) الاهتمام بتقييم وقياس العائد من التدريب وفق آليات ومقاييس محددة للتعرف على نقاط الضعف والقوة في توجيه النشاط التدريبي بما يضمن جدوى التدريب للمنشأة والعاملين .
- (10) إعطاء أهمية لمتابعة المتدرب بعد العودة للعمل وملاحظة مدى التأثير الذي يحدث له نتيجة للتدريب على أن تتم هذه الملاحظة بشكل مستمر .
- (11) إتاحة الفرصة بشكل كامل للموظفين الذين تم تدريبهم من التدريب بتنفيذ أفكارهم ومقترحاتهم التي اكتسبوها من خلال التدريب .
- (12) ربط المسار الوظيفي للموظف بالمسار التدريبي وجعل إثبات استفادته من التدريب أساسا للترقية وغيرها من وسائل التحفيز .
- (13) وضع حوافز مناسبة للمتدربين ومكافآت للمتفوقين منهم بما يعطي الجدية وبذل أقصى جهد للاستفادة من المحتوى التدريبي .
- (14) وضع معايير علمية لإنشاء ومتابعة مراكز ومعاهد التدريب بما يضمن فاعليتها في التأهيل المجدي للموارد البشرية لممارسة العمل وتحسينه وتطويره .
- (15) توفير معلومات واقعية عن الامكانيات التدريبية المتاحة بمعاهد ومراكز التدريب ، بما يمكن المنشآت من اختيار الجهات المناسبة للتدريب .
- (16) التزام مراكز ومعاهد التدريب بتصميم البرامج التدريبية على ضوء دراسة الاحتياجات الفعلية للمنشآت وسوق العمل ، بدلا من الاعتماد على طرح برامج معدة مسبقا وتسويقها

- 17) الأخذ بالأساليب الحديثة في تنفيذ البرامج التدريبية خاصة ماوفرته تقنية المعلومات والنظم الإدارية المستحدثة إضافة إلى الممارسات التطبيقية والتدريب التعاوني .
- 18) عدم المغالاة من قبل مراكز ومعاهد التدريب في تحديد رسوم التدريب بما يشجع المنشآت على الاقبال على ترشيح موظفيها لأكثر عدد من البرامج .
- 19) إنشاء شركات مساهمة للتدريب في المجالات التي تتطلب استثمارات كبيرة لتوفير إمكانات تدريبية عالية المستوى .
- 20) إعطاء أهمية كبرى من قبل جهات التدريب لتقييم البرامج قبل وأثناء وبعد التدريب وإشراك المنشآت في عمليات التقييم بما يتيح تعزيز الأهداف التدريبية للمنشآت .
- 21) متابعة المستجدات في مجال تطوير البرامج سواء من التقنيات المستحدثة في جهات التدريب بالدول المتقدمة التي تقدم برامج مشابهة والاهتمام بالدراسات والبحوث المرتبطة بها .
- 22) إعطاء المزيد من العناية في منح التيسيرات والدعم المناسب لمراكز ومعاهد التدريب الأهلية لتعزيز إمكاناتها في تحقيق أهداف التدريب للمنشآت وتوفير العمالة الوطنية المدربة .
- 23) تخصيص جانباً مناسباً في ميزانيات الجهات الحكومية المعنية بالتدريب لدعم برامج التدريب على رأس العمل بالمنشآت التي تتطلب تكلفة عالية ولها جدواها في تحقيق الكفاءة الاقتصادية .
- 24) وضع قواعد نظامية للحد من التسرب الوظيفي وعدم ترك الموظف للمنشأة خاصة التي قامت بالانفاق على تدريبه .