وزارة النقل

الشركة العامة لموانئ ا

معهد الموانئ

المجلد: 3 العدد: 4 السنة: 2013

أثر الاستثمار بالتدريب في رفع كفاءة أداء العاملين

دراسة ميدانية في الشركة العامة لموانئ العراق

مساعد باحث
نور عدنان شعبان

الباحث
عبد الفتاح حسن عبد السيد

المقدمة

هناك اتجاه متزايد لدى المنظمات في القطاعين العام والخاص للاستثمار في التدريب وذلك باعتبار التدريب وسيلة للارتقاء بمهارات وقدرات وسلوكيات واتجاهات الأفراد مما يعود بالنفع على كفاءة المنظمة ومستوى انجازها وبالتالى الرفع من قدرتها التنافسية، لذا أصبح التدريب نشاطاً يتميز بالاستمرارية ويعد جوهرياً للأنشطة التي تقوم بها المنشاة نتيجة لطبيعة التغيرات المتسارعة التي تمر بها وحاجتها للتكيف مع تلك المتغيرات البيئية المختلفة، ونتيجة لذلك خصصت الدول والشركات والمنظمات ميزانيات ضخمة للإنفاق على التدريب.

ومن هنا كان لابد للقائمين على قطاع التدريب أن يسألوا أنفسهم عن مدى رضاهم عن العائد من الاستثمار في التدريب. تقليدياً، ينظر للتدريب كعملية ذات تكاليف باهظة المنظمة ، وأحد الحلول التي يمكن الاستفادة منها لتغير هذه النظرة التقليدية يرتكز على تحويل التدريب من وظيفة إدارية لعملية استثمارية وجعلها كمركز للربحية، وذلك يعنى أن تصبح كل أنشطة العملية التدريبية تعمل بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية، ولتحقيق الفاعلية المرجوة لا بد أن تُنفذ العملية التدريبية لتصبح مرتبطة بقياس الأداء الذي يساعد المنشأة على تحقيق الأهداف التي تسعى لها، أما الكفاءة فترتبط بمعرفة القائمين على التدريب بالتكاليف الفعلية للتدريب وتحديد الفوائد المتوقعة مقابل التكاليف التي يتم صرفها على العملية التدريبية، ويمثل قياس العائد من الاستثمار في التدريب أحد المواضيع التي برزت في حقل تنمية الموارد البشرية خلال السنوات الماضية.

الاطار العام للدراسة

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من كون الشركة العامة لموانئ العراق تعتمد اعتمادا كلياً على كوادرها البشرية الذين يتعاملون مع عمليات التفريغ والشحن والارساء والاقلاع للبواخر والخدمات اللوجستية لها ، وكذلك أهمية وجود الخطط والبرامج التدريبية لإعداد هذه الكوادر بما يتلاءم وظروف ومقتضيات التحديث والتطوير وإمكانياتها، ومواكبة التطورات التكنولوجية لتحسين وتطوير الأداء بكفاءة وفاعلية .

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى بيان مدى تأثير التدريب على الموارد البشرية العاملة في الشركة العامة لموانئ العراق، وذلك باستخدام استبيان خاص، يركز على أثر التدريب على الفرد وبالتالي على الدائرة في ظل مخطط وبرامج التدريب المعتمدة حالياً.

فرضية الدراسة:

تنطلق الدراسة من فرضية مفادها أن الدورات التدريبية التي تعقدها الشركة العامة لموانئ العراق لإعداد كوادرها البشرية لها تأثيرات إيجابية على الكوادر البشرية العامة وسواء كانت هذه الدورات داخل الشركة لوجود معهد تدريبي متخصص بذلك او خارج الشركة .

منهجية الدراسة:

حُدد الإطار الزمني للبحث خلال عام 2017، وقد استخدام أسلوب العينة العشوائية لجمع البيانات، حيث وزع (110) إستبانة، وبعد تدقيق كل استبانة للتأكد من استيفاء البيانات المطلوبة، تم استبعاد (15) استبانة كنسبة حيود و(7) استبانة لعدم الصلاحية، وبذلك يصبح عدد الاستبيانات التي تم تحليلها (88) استبانة، وقد استندت الدراسة على منهج وصفي يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي، فهو يحلل الواقع والبيانات بغية الوصول إلى النتائج.

أولاً : الاطار النظري

مفهوم التدريب وأهدافه وأهمية ودوافع الاستثمار فيه

1- مفهوم التدريب:

من أجل إعطاء صورة واضحة عن مفهوم التدريب، ونظراً لتعدد وتنوع التعريفات التي وردت في أدبيات الدارسين والمهتمين التي جاءت استجابة للتباين الأيدولوجي بين المفكرين من جهة واختلاف المكان والزمان بين المجتمعات من جهة أخرى، فقد تم الإعتماد على مدرستين مختلفتين في الاتجاهات والشكل ولكن يبقى المضمون قريباً وبشكل كبير، وهما المدرسة البريطانية والمدرسة الأمريكية، فقد عرف البريطانيون التدريب على أنه عملية تطوير منظمة لإتجاهات ومعرفة ومهارة ونمط سلوك الفرد لأداء مهمة أو عمل بشكل ملائم. نلاحظ ان التعريف يركز على الأمور التالية:

1. **تطوير منظم: أي أنه يعني تخطيطاً وتنظيماً ورقابة.**
2. **الفرد: أي أنه لا يعني الجماعات أو المنظمات.**
3. **الأداء: أي إنجاز مهمة أو عمل ما.**

أما المدرسة الأمريكية فقد عرفت التدريب على أنه أية إجراءات تمارسها المنظمة. ويقصد بها تعظيم وتقوية التعليم لأفراد المنظمة بالشكل الذي يساهم في كفاءة المنظمة. ومن خلال هذا التعريف نجد بأنه يركز على ما يلي:

1. **إجراءات مؤسسية: بمعنى أننا نتحدث عن عمليات متناسقة ومخططة.**

المجلد: 3 العدد: 4 لسنة: 2019

2. **تعظيم وتقوية التعليم: بمعنى أننا نسعى إلى التعلم على الصعيدين الفردي والمؤسسي.**
3. **كفاءة المنظمة: إن الهدف هو الكفاءة الكلية للمنظمة.**

من خلال التعريفين السابقين نستطيع القول أن التدريب هو: عملية تطوير منظمة تتضمن إجراءات مؤسسية مخططة تهدف الى تعظيم وتقوية التعليم في جميع المستويات المؤسسية وبخاصة الفرد والجماعة والمنظمة ككل للإرتقاء بالكفاءات المعرفية والمهارية والاتجاهية والسلوكية فيها للوصول إلى درجات أعلى من الكفاءة والفاعلية للمنظمات وتحقيق أهدافها.

وعليه نستطيع إجمال معنى وغاية التدريب على النحو التالي:

1. **التدريب يجب أن يكون عملية منظمة تحتوي على التخطيط للتدريب ورقابته وقياس نتائجه وأثاره.**
2. **التدريب ليس عملية تعلم مقترنة بالخبرة فقط بل بالجهد والتنظيم.**
3. **التدريب يسعى ويركز على التغير في مستويات المعرفة والمهارات.**
4. **التدريب هدفه تحسين الأداء حاضراً ومستقبلاً للأفراد والمنظمات.**

2- ما هي أهداف التدريب ؟

لكل برنامج تدريبي أهداف محددة تصنف إلى أهداف عامة وأهداف سلوكية ذلك أن عملية قياس جدوى التدريب وتقييمه تعتمد اعتماداً كلياً على وجود أهداف واضحة، وهنا لابد أن نميز بين الأهداف أو النتائج المباشرة والمحددة للتدريب والتي يمكن قياسها كأهداف سلوكية وبين الأهداف بعيدة المدى أو النتائج غير المباشرة والتي تكاد تكون مشتركة بين معظم البرامج التدريبية التي تهتم بها الدائرة في إطار تنمية مواردها البشرية، ويتبع ذلك أنه ليس بالإمكان تصميم أي برنامج تدريبي ووضع محتوياته وأساليبه وتحديد مدته دون معرفة مسبقة بالأهداف المطلوب تحقيقها من هذا البرنامج .

وفيما يلي الأهداف العامة أوالنتائج غير المباشرة المتوخاة من التدريب وهي:

- **تخفيض تكاليف العمل والمحافظة على الأجهزة وصيانتها.**
- **زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وذلك بتلبية احتياجاتهم التدريبية و تقليل الضغوط النفسية عليهم.**
- **تخفيض نسبة غياب الموظفين عن العمل.**
- **رفع مستوى الإنتاجية وتحسينه من الناحيتين الكمية والنوعية.**
- **استخدام التدريب كأسلوب من أساليب التحفيز والترقية والجدارة.**
- **استخدام توعية الموظفين بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد، وعدم الركون للرقابة.**

ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتدريب، وهي في نفس الوقت المخرجات العامة لعملية تنمية الموارد البشرية، من خلال العناصر التالية:

أ- الأساليب: من خلال توفير الأساليب العلمية المناسبة التي تُمكّن المتدرب من استخدام كل من المعارف و المهارات التي يحتاج اليها في تطوير أدائه لعمله الحالي أو المستقبلي أو تحسين إدراكه لمعطيات وظروف العمل ومحددات الفعالية الإنتاجية.

ب- الخبرة : تعني تزويد المتدرب بالخبرات المكثفة ذات العلاقة بتنمية أدائه الحالي والمستقبلي من خلال نقل تجارب وخبرات المشاركين، أعضاء هيئة التدريب والرؤساء في العمل لتكثيف عملية التعلم والإسراع بها.

المجلد: 3 العدد: 4 لسنة: 2019

ج- الاتجاهات: تعديل الاتجاهات والافتراضات والميول السلوكية الإنسانية للمتدرب وتدعيم الاتجاهات المطلوبة بهدف زيادة رغبة المتدرب ودرجة نضجه السيكولوجي.
د- المهارات: من خلال إكساب المتدرب مهارات عمل جديدة سواء كانت مهارات عملية أو فكرية أو فنية وكذلك تنشيط المهارات القديمة التي تداعت بمرور الوقت بهدف زياد قدرة المتدرب ودرجة نضجه الوظيفي.
ه- المعرفة: من خلال مساعدة المتدرب على اكتساب المعارف والأسس العلمية والنظرية والفلسفية بما يمكنه من معرفة الجديد في أداء وظيفته الحالية ويُعده للقيام بأداء مناسب لوظيفته المقبلة.

إن هذه الأهداف تمثل الأرضية المشتركة للتدريب في مجال الأهداف، ولكنها ليست كافية لإعداد البرنامج وتصميمه، وتحديد محتوياته وأساليبه. وهذا يقودنا إلى إدراك تلك الأهداف الخاصة التي يتميز بها كل برنامج تدريبي عن الآخر.

3- أهمية ودوافع الاستثمار في التدريب :

أصبح التدريب هو حجر الزاوية والحل الرئيسي لتوفير العمالة القادرة على أداء مهام العمل، حيث يستهدف التدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة وممارستها تطبيقياً، إضافة إلى تطوير هذه المعلومات والمعارف والمهارات بما يتناسب مع التغيير المنشود سواء في مهام الوظيفة الحالية أو الوظائف المستجدة أو تطوير أداء الموظف وقدراته في أداء هذه المهام، بما يحقق للدائرة المزيد من الكفاءة الاقتصادية في تقديم خدماتها ويرسخ عوامل الاستقرار الوظيفي ويحد من معدلات الغياب ودوران العمل، ويعزز من قدراتها على المنافسة، فضلاً عن المردودات الاجتماعية وبالأخص رفع مستوى المعيشة، ومن الوسائل التي تساعد في تحقيق أكبر عائد ممكن من التدريب:

1- المرونة عند مراجعة برامج التدريب سنويا والاستعداد للنظر في أي حالات استثنائية.

2- حث الموظفين على إعطاء أرائهم بخصوص البرنامج وإدارته.

3- إشراك مديري المتدربين في اتخاذ القرار وتقديم التوصيات بخصوص طلب الموظف.

4- عمل حملة إعلانية عن البرنامج لدعم الالتزام بالتطوير الوظيفي.

5- مراجعة توجهات البرنامج للتأكد من أن الجميع يمكنه المشاركة.

6- إيجاد مكتبة بها جميع المراجع والدوريات من الكليات والجامعات المحلية قدر الامكان.

7- البحث عن فرص التعلم عن بعد.

8- إبراز قصص نجاح الموظفين في نشرات دورية للدائرة باعتبارها دروس مستفادة .

9- التفكير في طرق إبداعية للموظفين .

10- مراجعة الإحصائيات وتقدير مدى الاستفادة لمعرفة أسباب التأخر إن وجدت.

11- عدم الموافقة على كل الدورات الطويلة في وقت واحد.

وعلى ضوء هذه الأهمية فقد تغير مفهوم الانفاق على التدريب من كونه مجرد مصروفات أو تكاليف لأداء الأعمال ليصبح استثماراً لا تقل أهميته إن لم تكن تتجاوز أهمية الاستثمار في الأصول الرأسمالية، إستناداً إلى ما يدره من عائد واضح يتمثل في إنتاجية أعلى وسلوك وظيفي أفضل طالما كان ملبياً للأهداف وطالما وُفّرت له المقومات الضرورية لإحداث فاعليته .

إن الأهداف الخاصة أو المحددة توضع أساساً لمقابلة احتياجات تدريبية معنية تتمثل في مشكلات تواجه المنظمات في إطار تنمية مواردها البشرية، وبتنوع هذه المشكلات تتعدد الاحتياجات، و تصمم البرامج التدريبية المختلفة. ويمكن أن نستعرض أهمية التدريب بالنسبة للأفراد والمنظمات على النحو التالي:

أولاً: أهمية التدريب للمؤسسات:

التدريب له أهمية كبيرة في العصر الذي نعيش فيه، ذلك أن التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعاً بحيث أننا باستمرار بحاجة لتعلم مهارات وعلوم جديدة، كما ويسهم التدريب في تقوية نقاط ضعف العاملين في المنظمة والتي بدورها تُقلّل من كفاءتهم لأداء اعمالهم. و مَنشأ نقاط الضعف هذه قد يكون ضعف التعليم أو الاختلاف بين التعليم وبين متطلبات العمل أو تغيير المسار الوظيفي. فالكثير منا عندما يبدأ حياته العملية يكتشف أنه لا علم له بكتابة تقارير العمل ولا بتنظيم الاجتماعات ولا بقوانين العمل ولا بأساليب تحليل المشاكل. لذلك فإن هناك الكثير من نقاط الضعف التي نحتاج لتقويتها بالتدريب.

والتدريب لعلاج نقاط الضعف يكون له تاثير كبير وحاجة كبيرة في المستويات الأقل تعليماً كحملة المؤهلات المتوسطة وذلك لعدة أسباب:

1- ضعف المستوى التعليمي لا يجعل الشخص قادراً على تنمية مهارته بنفسه عن طريق القراءة والملاحظة والبحث على الشبكة الدولية.

2- كثيراً ما تكون هناك مهارات ومعارف أساسية للعمل ومفقودة لدى الموظف مثل مهارة استخدام الحاسوب أو مهارة التعامل مع العملاء أو الادارة باللغة الإنجليزية.

3- عدم تدريب المستويات الأدنى في الهرم الوظيفي يعني قيام المستويات الأعلى بالإشراف الدقيق على عمل المستويات الأدنى وربما القيام ببعض أعمالهم مما يترتب عليه إهمال المستويات الأعلى لأعمالهم الأصلية.

فقد يكون الموظف قادراً على القيام بعمله ولكن من الضروري ان يتم تدريبه على القيام بأعمال يقوم بها غيره وذلك لكي نتمكن من تدوير الموظفين من عمل لآخر، ذلك أن عملية تدوير الموظفين بين أعمال مختلفة يكون له جوانب إيجابية عديدة منها: عدم شعور الموظف بالملل نتيجة قيامه بنفس العمل لسنوات وسنوات، وتنمية خبرات مختلفة لدى العاملين بما يُمكّنهم من تَقلّد مناصب إدارية عليا، وكذلك عدم تمركز الخبرة في شخص واحد والقدرة على تغطية أي نقص في العاملين.

هناك نوع آخر من التدريب وهو ما يطلق عليه التطوير وهو تدريب العاملين على المهارات والأعمال التي تُمكّنهم في المستقبل من القدرة على تقلد مناصب أعلى والنجاح فيها. فالكثير من المؤسسات تدرب الموظفين على المهارات الإدارية للمدير لكي يكونوا قادرين على تقلد مناصب إداري حين تحتاج المنظمة .

ثانياً: أهمية التدريب للأفراد :

التدريب هام لنا كأفراد وهناك الكثير من الدورات التدريبية التي تفيدنا في تنمية مهاراتنا في العمل وفي الحياة. فالكثير منا يحتاج لتنمية مهاراته في مجال ما من مجالات الحاسوب او تنمية لغة أجنبية او تنمية اللغة الأم أو تعلم تقنية ما أو اكتساب بعض المعارف والمهارات الإدارية إلى آخر الموضوعات المرتبطة بمهارات العمل.

نجاح وفشل التدريب :

نجاح التدريب ليس بمجرد عقد دورة تدريبية ولا يخفى على القارئ العدد الهائل للدورات التدريبية التي تفشل في تحقيق أهدافها. إن هدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلاً للدورة التدريبية. إذا قامت المؤسسة بعقد دورات تدريبية للارتقاء بالجانب الإداري ثم لم يستخدم المتدربون ما تعلموه من مهارات في عملهم فإن الدورة التدريبية تكون قد فشلت. هناك الكثير من الأسباب لفشل الدورة التدريبية :-

ا- الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل: كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.

ب- الدورة التدريبية نظرية جداً: قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.

ت- المتدربون تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية: البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي تجد شخصاً لاعلاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها.

ث- المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم: لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المدراء لن يغيروا أساليبهم الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه.

ج- المادة التدريبية سيئة: كثير من المدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين، هذا يكون له تأثير سيء، فالمتدرب يريد مثالاً قريباً لواقعه، بل الكثير من المدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الامثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب.

ح- المدرب غير قادر على توصيل المعلومات او تنمية المهارات: قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب.

خ- المدرب ليس مهتماً بتدريب المتدربين: يجب أن يكون المدرب حريصاً على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.

د- بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه: هذه مشكلة وأي مشكلة، حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات.

4- دور الدائرة في إنجاز جوانب العملية التدريبية :

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية

المجلد: 3 العدد: 4 لسنة: 2019

ب- وضع خطة التدريب

ج- تصميم البرامج التدريبية

هـ- تحديد أساليب تنفيذ التدريب

و- تقييم برامج التدريب

ز- تقييم العائد من التدريب (أثر التدريب)

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية :

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية وتؤثر في جميع المراحل اللاحقة حيث تُبيّن أهداف التدريب والفئة المستهدفة منه وتساعد على التخطيط الجيد للبرامج التدريبية، وتحدد الاحتياجات التدريبية الفرق بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، وتُعرف 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 الدائرة نحو تحسين الأداء وعلاج مشكلات العمل القائمة، ومواجهة التوسع في الأنشطة أو إحداث وظائف جديدة أو تعيين موظفين جدد وغير ذلك من الأهداف، وقد انتهجت الدئرة خلال السنوات الماضية منهجاً علمياً سليماً في مجال التدريب والتطوير وذلك لمواكبة التغيرات، فقد كان هناك انطلاقة واسعة في تحديد وتوفير الاحتياجات التدريبية، حيث اصبح التدريب وما يرتبط به من خطط وبرامج يحظى باهتمام الادارة العليا في الدائرة ايماناً بأن التدريب يجب أن يكون عملية منظمة ومخططة ومستمرة بحيث يكون الافراد محورها الرئيسي من اجل احداث تغيرات في سلوكيات الفرد ولمقابلة احتياجات المنظمة الأمر الذي قد يسهم في نهايته إلى تقدم وتطور المنظمة .

ب- وضع خطة التدريب :

يقوم قسم التدريب في الدائرة (المنظمة) بوضع الخطة التدريبية، شاملةً الاحتياجات التدريبية والموظفين المطلوب تدريبهم، وذلك بناء على توافر معلومات وافية عن أهداف الدائرة (المنظمة) وأوضاعها والأفراد (الموارد البشرية) المطلوب تدريبهم والبرامج التدريبية المتاحة وجهات تنفيذها والاعتمادات المالية للتدريب والاطار الزمني للتنفيذ.

ج- تصميم البرامج التدريبية :

المجلد: 3 العدد: 4 لسنة: 2019

وتشتمل على تحديد محتوى التدريب بناءً على الاحتياجات التدريبية ووضعها في برامج تدريبية، وتحديد أساليب التدريب، وتحديد نوعيات ومستويات وتخصصات المدربين، ووضع الجداول الزمنية للبرامج التدريبية والأماكن المناسبة لتنفيذه وتحديد ميزانية التدريب، وتحديد أسس تقييم هذه البرامج.

ويتولى تنفيذ هذه المرحلة قسم التدريب والمعرفة ويتطلب نجاحها أن تكون محتويات البرامج التدريبية متوافقة مع الأهداف والاحتياجات التدريبية، مع تنوع الأساليب التدريبية بما يتناسب مع مستويات المتدربين واحتياجاتهم لتيسير نقل المعلومات والأفكار والتطبيقات العملية لهم.

د- تحديد اساليب تنفيذ التدريب :

ويتم فيها الاعلان عن البرامج وإلحاق المرشحين بها وإخطارهم بمواعيدها وتهيئة الأماكن المناسبة لها، ثم عقد هذه البرامج بحضور المتدربين بها 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 قبل المدربين وكفاية أساليب التدريب لايصال المعلومات والتطبيقات وملاءمة الوقت المخصص للتدريب.

هـ- تقييم برامج التدريب :

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

1- تقييم البرنامج قبل التنفيذ للتأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الهدف الذي صُمّم من أجله.

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

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

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

ز- تقييم وقياس العائد على الاستثمار من التدريب :

بعد الانتهاء من التدريب وعودة المتدربين إلى أعمالهم، من الأهمية التعرف على أثر التدريب في إحداث التغيير المنشود والفائدة المرجوة منه، وبالتالي تقدير عائد الاستثمار من التدريب، وهذا يتأتى بتقييم التدريب وقياس العائد منه.

ويجب الإشارة بداية إلى أن قضية قياس العائد من النشاط التدريبي ما زالت محل بحث ودراسة، وهي علامة استفهام دائمة تحولت الإجابة عليها إلى اجتهادات شخصية أوتجارب مؤسسية مازالت في معظمها تمر بمرحلة التجربة والخطأ.

1- مفهوم تقييم العائد على الاستثمار في التدريب :

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

2- أهداف تقييم العائد على الاستثمار في التدريب:

أهداف تقييم عائد الاستثمار في التدريب من وجهة نظر الشركة العامة لموانئ العراق وأهمها :

1. التعرف على قدرة جهات التدريب التي تم التعاون معها على تنفيذ نشاط التدريب المتمثلة في معهد الموانئ داخليا بعتبارة ادى اقسام الشركة العامة لموانئ العراق او الجهات الخارجية سواء كان داخل البلد او خارجه .
2. معرفة مدى تحقيق التدريب للغرض منه ومدى استجابة البرنامج التدريبي لحاجة المتدربين.
3. تحديد مدى الاستفادة التي عادت على الدائرة من إلحاق موظفيها بالتدريب.
4. قياس مدى التقدم الذي أحرزه المتدربون من حيث تطبيق المهارات التي حصلوا عليها خلال البرامج التدريبية.
5. التعرف على العائد من الاستثمار في التدريب ومقارنته بالموارد المالية التي صرفت من أجله.
6. تكوين قاعدة معلومات تسهم في مساعدة الإدارة على اتخاذ قراراتها خاصة ما يتعلق بسياسة التدريب والموارد البشرية والتطوير والتحديث في أنشطة الدائرة.

3- مستويات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب:

قدم علماء الإدارة عدة نماذج لتقييم العائد على الاستثمار في التدريب، أكثرها شيوعاً وقبولاً في التقييم نموذج دونالد كيرك باتريك (Donald Kirkpatrick) وتضمن أربعة مستويات لتقييم التدريب، وقد أضافت

عليه الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مستوىً خامساً، ومن ثم تتمثل مستويات تقييم العائد من التدريب فيما يلي :

المستوى الأول : درجة التفاعل بين أطراف العملية التدريبية: ويتم قياس هذا المستوى من قبل المتدرب لمعرفة رد فعله إزاء البرنامج التدريبي الذي حصل عليه مما يلقي الضوء على مدى الاستمرار في الالتحاق به من قبل متدربين آخرين في المؤسسة.

المستوى الثاني : درجة التعلم الذي أحرزه المتدرب: وهو قياس ماحصل عليه المتدرب خلال انتظامه في البرنامج التدريبي من علم، شاملاً المفاهيم والمعارف والاتجاهات.

المستوى الثالث : إمكانية التطبيق في واقع العمل: بنقل ما تم الحصول عليه في البرنامج التدريبي من معارف ومهارات لإحداث التغيير في السلوك الفردي للمتدرب ، وإحداث التطور في أداء الدائرة.

المستوى الرابع : قياس نتائج التطبيق على الأداء: للتعرف على الفائدة التي تحققت على كل من أداء الفرد (مثل مستوى الإبداع والاتقان في أداء العمل والدافعية والتعاون والالتزام في تأدية المهام والانضباط في العمل) وأداء الدائرة (مثل مستويات الانتاجية والكفاءة الاقتصادية ورضا العملاء والمناخ التنظيمي) نتيجة لتطبيق ما اكتُسب خلال التدريب.

المستوى الخامس : قياس العائد على الاستثمار :ويعتبر هذا المستوى أهم مستويات تقييم التدريب حيث يُظهر المحصلة النهائية لتكلفة التدريب التي يصب فيها العمل التدريبي وجدواه بالنسبة للمتدرب والمنظمة.

5- أدوات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب:

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

أ- استقصاء آراء رؤساء المتدرب حول التغير الذي حدث في أداء وسلوك الموظف.

ب- تقارير تقييم أداء المتدربين قبل وبعد التدريب لتقييم التغير في المهارات السلوكية والاتجاهات.

ج- إختبارات التعرف على الميول والمواقف قبل وبعد التدريب لقياس ما أحرزه المتدرب من تقدم.

د- تقارير تقييم الاداء للمتدرب لقياس التحسن الفعلى في الاداء.

ه- المسوحات (الاستبيانات)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 أُنفقت على المتدرب طوال فترة التدريب.

ح- اختبارات الأداء والتي تُثبت مستوى المهارات والتحصيل العلمي والعملي الذي حصل.

ط- معدلات الغياب عن العمل.

ي- حجم الشكاوي المقدمة من العاملين وأيضاً من العملاء.

المجلد: 3 العدد: 4 لسنة: 2019

6- طرق قياس العائد على الاستثمار في التدريب:

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

أ - ابتكر (دونالد كيركباتريك) البروفسور بجامعة (ويسكنسون) منهج قياس العائد على التدريب عام 1959، وما زال هذا المنهج هو الوحيد الصالح الى الآن واقتصرت الاجتهادات بعد ذلك على الإضافة إليه دون استبداله.

أنواع القياسات:

أولا: محور العائد قصير الأجل:

1- الاستجابة: وفي هذا المستوى يتم قياس درجة استجابة المشاركين لموضوع التدريب وأسلوبه، ويتم ذلك باستخدام استقصاءات تُوزّع عليهم.

2- المهارات المكتسبة: ويقيس هذا المستوى ما تعلّمه المشاركون من البرنامج التدريبي .

ثانيا: محور العائد طويل الأجل:

1- التأثيرعلى الأداء: وفي هذا المستوى يتم قياس أثر التدريب على الأداء الفعلي للمشاركين في مواقع عملهم. ويتم القياس بالمقارنة بين نتائج الأداء بعد التدريب والأداء قبل التدريب.

2- النتيجة: وهذا القياس هو اعقد مستويات التدريب، ويتم فيه قياس نوعية العائد :-

ا- عائد قابل للقياس Tangible: ويشمل قياس تأثير التدريب على مؤشرات ملموسة مثل الإيرادات والأرباح وتقليل الأخطاء ونسبة المرتجعات. ومن أهم مؤشرات القياس هذه ما يلي:

أ- العائد على الاستثمار في التدريب Return On Training Investment (ROTI)

ويُحسب كما يلي:

*** العائد على استثمار التدريب = (العائد من التدريب – تكلفة التدريب) / (تكلفة التدريب) .**

وتضم سيناريوهات هذه المعادلة الاحتمالات التالية:

- نتيجة المعادلة اقل من الصفر (-1 مثلاً)، عندها تزداد تكلفة التدريب عن العائد من التدريب.

- نتيجة المعادلة تعادل الصفر، عندها تتعادل تكلفة التدريب مع العائد من التدريب.

- نتيجة المعادلة اكبر من الصفر (+1 مثلاً)، عندها يزداد العائد من التدريب عن تكلفة التدريب .

*** القيمة المضافة للتدريب:**

وفيه تقاس القيمة المضافة للتدريب بالطريقة التالية:

القيمة المضافة للتدريب = (القيمة الحالية للمحصلة الإجمالية لتأثير التدريب على مدى الأعوام القادمة) – (تكلفة التدريب)

*** حساب التكلفة / العائد على التدريب :**

وفيه تقاس إنتاجية العامل الناتجة عن التدريب كما يلي:

التكلفة/ العائد على التدريب = (الزيادة في إنتاجية الموظفين× عدد سنوات بقاء تأثير التدريب)

-(تكلفة التدريب × عدد سنوات التدريب)

تتكون المؤشرات المستخدمة لحساب القياسات السابقة من عناصر تخضع لاعتبارات شخصية وأخرى موضوعية. وهذه المؤشرات هي:

أ. الإنتاجية (أرقام المخرجات او معدلات التفريغ والشحن او الايردات المتحققة مثلاً).
ب. التكلفة (تكلفة الوحدة المنتجة او تكلفة الخدمة على سبيل المثال).
ت. الوقت (حساب وقت التشغيل او انخفاض وقت بقاء السفينة في الميناء ...الخ).
ث. الجودة (الأخطاء او التلفيات (الدمج)...الخ).
ج. السلوك في بيئة العمل (ازدياد نسبة التغيب والعنف ...الخ).
ح. مناخ العمل(دوران العمالة او الصراعات ...الخ).
خ. المناخ النفسي في بيئة العمل (الولاء...الخ).
د.المهارات المكتسبة.
ذ.الترقي الوظيفي.
ر. الابتكار والمبادرات الفردية في العمل.
ز. تقليل النفقات.

ب – تقييم الاستثمار في التدريب من خلال حساب فترة استرداد العائد على النحو التالي:

إجمالي الاستثمار في التدريب

موازنة المنظمة

ج – المقارنة بين تكاليف التدريب والعائد منه:

حيث يتم حساب تكاليف التدريب وأهم بنودها : تكاليف الوحدة المعنية بالتدريب بالمنشأة وتكاليف البرنامج التدريبي وتكاليف المتدرب وتكاليف الفرص الضائعة نظير غيابه عن العمل لحضور التدريب (مثل نقص حجم العمل أو حجم الانتاجية)، ومقارنة هذه التكلفة بالعائد المتوقع من التدريب عن طريق قياس المؤشرات الممكن قياسها مثل الانتاجية ووقت الانجاز والتوفير في تكاليف التشغيل والصيانة والتوفير نتيجة الإقلال من الاخطاء وايام الغياب وغيرها.

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

ويتم من خلال هذه الطريقة ومن واقع السجلات والتقارير المتاحة في (المنظمة) التعرف على مدى التغير الحاصل سواء بالنسبة للدائرة – المنظمة - (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 يُؤخذ في الاعتبار أن تتم المقارنة أكثر من مرة وبعد فترات دورية من التدريب.

هـ - مقارنة المتدربين بنظرائهم الذين لم يتلقوا التدريب:

ويتم ذلك بمقارنة مستويات الأداء لمن تلقوا التدريب ومجموعة أخرى مشابهة في نفس الوظائف لم تتلق التدريب.

و- صعوبات قياس العائد على الاستثمار في التدريب:

1. صعوبة قياس بعض جوانب المقارنة، فهناك جوانب ملموسة يمكن قياسها مثل بعض بنود التكاليف ومنها التكلفة المدفوعة للبرنامج، أما الجوانب غير الملموسة فمن الصعب قياسها مثل الظروف المرتبطة بالتغير في سلوكيات الموظف مثل أسلوب التعامل مع العملاء أو درجة الولاء الوظيفي.
2. غالبا ما يتم وضع أهداف التدريب دون صياغتها في شكل وحدات يمكن قياسها.
3. صعوبة وضع وحدات قياس للأداء تنطبق على كافة الوظائف نتيجة لاختلاف طبيعة الأعمال من وظيفة لأخرى.
4. أن حساب العائد في بعض الجوانب قد يرتبط أكثر بالتقدير البشري ومدى إدراكه للفائدة المتحصلة وهذه قد تختلف من شخص لآخر.

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

7- دور جهات التدريب في تعظيم العائد:

تناولنا فيما تقدم الاستثمار في التدريب من منظور الأداء التدريبي للمنظمة، إلا أن هناك جانباً له أهميته الكبرى في تحقيق أهداف التدريب وتعظيم عائده وهو جهات التدريب التي تتولى تنفيذ التدريب حيث تقوم بتلقّي الاحتياجات التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية التي قامت بتصميمها للوفاء باحتياجات الدائرة والأفراد من التدريب.

وقد اهتمت الدولة بتوفير المؤسسات التنظيمية للقيام بإنجاز التدريب بنوعياته الإدارية والمهنية حيث أنشأت لهذا الغرض العديد من المركز والمعاهد والتعاون مع المنظمات المحلية والدولية ليتولى إعداد العاملين في المجالات الإدارية والمالية والمهنية والفنية وبعض المجالات الأخرى المتخصصة ، التي تتناسب وطبيعة العمل بها وأيضا مراكز التدريب والتعليم المستمر بالجامعات. كما أتاحت الدولة للقطاع الخاص ممارسة نشاط التدريب حيث تم إنشاء عدد من معاهد ومراكز التدريب الأهلية، وبعض الشركات والمؤسسات الخاصة الكبرى حيث قامت الشركة العامة لموانئ العراق في تأسيس (معهد الموانئ التدريبي) وبداء خطوات فعلية في تحويلة الى معهد اكاديمية معترف بة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمنظمات الدولية مثلا المنظمة البحرية العالمية (IMO).

وحتى يمكن أن تؤدى هذه الجهات دورها في تحقيق أهداف التدريب التي تتوخاها دوائر الدولة وتعظيم عائدها الاستثماري منه فإنه من الأهمية تحقيق ما يلي:

أ- أن يتم إنشاء وتصنيف مراكز ومعاهد التدريب ومتابعة أعمالها وفقاً لمعايير علمية دقيقة تضمن حسن أدائها وفاعلية وجودة المستويات التدريبية التي تقدمها.

ب- أن يتم تصميم البرامج التدريبية على ضوء دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية للمنظمات واحتياجات سوق العمل، بدلاً من الاعتماد على طرح برامج معدة مسبقاً وتسويقها.

ج- توفير معلومات واقعية عن الامكانات التدريبية المتاحة بالمعاهد والمراكز التدريبية مع وضع ضوابط للالتزام بها، بما يمكن للمنظمات من اختيار الجهات المناسبة للتدريب.

د- قيام جهات التدريب بتوفير الكفاءات من المدربين ذوي الخبرة والكفاءة والمهارة في التدريب وبمستوى عالٍ من التخصص الدقيق في مجال البرنامج.

ه- 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 المنظمات قبل تصميم برامجها و أخذ ملاحظات المنظمة قبل وبعد التدريب موضع الاهتمام بما يحقق مزيداً من الفاعلية في تحقيق الأهداف.

ز- عدم المغالاة من قبل مراكز ومعاهد التدريب في تحديد رسوم التدريب بما يشجع المنظمات على الاقبال على ترشيح اكبر عدد من الموظفين لأكبر عدد من البرامج (حيث جميع البرامج التدريبية لكون مجاناً في معهد الموانئ الى منتسبي الشركة العامة لموانئ العراق بعتباره احدى اقسامها وبسعار رمزية لمنتسبي تشكيلات وزارة النقل مقارنة مع بقية المتدربين من الوزارت الاخرى .

ح- الأخذ بمبدأ التدريب التعاوني بأن يتم تنفيذ جانب من البرنامج التدريبي بالمنظمات (ميدانياً).

ط- إنشاء شركات مساهمة للتدريب في المجالات التي تتطلب استثمارات كبيرة لتوفير إمكانات تدريبية عالية المستوى.

ي- إعطاء أهمية كبرى لتقييم البرامج قبل وأثناء وبعد التدريب وإشراك المنظمات في عمليات التقييم بما يتيح تعزيز الأهداف التدريبية للمنظمات وعلاج اية ثغرات لا تتناسب معها (تعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف).

ك- متابعة المستجدات في مجال تطوير البرامج من التقنيات المستحدثة في جهات التدريب بالدول المتقدمة التي تقدم برامج مشابهة.

ل- الاهتمام بالدراسات والبحوث المرتبطة بتطويرمنهجية التدريب وربطه باحتياجات سوق العمل (احتياجات الحالية والمستقبلية للشركة العامة لموانئ العراق).

م- إعطاء المزيد من العناية في منح التيسيرات وأشكال الدعم المناسبة لمراكز ومعاهد التدريب الأهلية لتعزز إمكاناتها في تحقيق أهداف التدريب للمنظمات وتوفير العمالة الوطنية المدربة.

8- النتائج المأمولة من الاستثمار في التدريب:

من المأمول أن يتحقق من التدريب مجموعة من النتائج كمردودات إيجابية تحقق أهداف التدريب، إلا أنه يجب أن يكون معروفاً أنها قد لا تتحقق دفعة واحدة أو بشكل محسوس فور العودة من التدريب، فقد يتطلب الأمر لتحقيق جدواها بعض الوقت وأهم هذه النتائج ما يلي:

ا- التحسن الكمي والنوعي في حجم العمل أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.

ب- تخفيض تكاليف التشغيل، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ج- التوفير في تكاليف الصيانة وتقليل التلف.

د- زيادة الإيرادات.

ه- شغل الوظائف الشاغرة.

و- التطور التقني في أداء الأعمال وفقاً للأدوات والتجهيزات وأساليب العمل المستحدثة.

ز- إرتفاع معدلات الأداء وحجم الانجاز من قبل الموظفين.

ح- زيادة مستوى الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة من قبل العاملين.

ط- زيادة الانضباط وانخفاض معدلات الغياب والتمارض والاهمال.

المجلد: 3 العدد: 4 لسنة: 2019

ك- زيادة درجة التعاون بين الموظفين، وبينهم وبين رؤسائهم .

لابد أن نحدد الاحتياجات التدريبية دورياً لكي نستطيع تحديد الدورات التدريبية والمتدربين. وبالرغم من وجود العديد من أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية إلا أنه يمكن الاشارة إلى أهم تلك المداخل والتي ترتبط بمديري التدريب

- التحليل المؤسسي: هذا التحليل يبين التدريب الذي نحتاجه في الفترة المقبلة نتيجة لأمور خاصة بالمؤسسة. فهذا التحليل ينظر إلى :

1- نقاط الضعف الواضحة في أداء المؤسسة في الفترة الماضية مثل سوء الجودة او مشاكل التعامل مع العملاء.
2- أهداف المنظمة على المدى القريب والبعيد.
3- أي تغيرات خارجية مثل تغيرات في القوانين أو الاقتصاد أو التكنولوجيا.
4- خطط الترقيات.
5- الدورات التدريبية الإلزامية بسبب لوائح داخلية او قوانين محلية أو اشتراطات دولية.
6- الدورات التدريبية اللازمة لخلق جو مناسب للتدريب.

المؤسسة التي يكون في خطتها الاستراتيجية دخول صناعة جديدة سيكون من اولويات التدريب لديها المهارات والمعارف المرتبطة بهذه الصناعة الجديدة. المؤسسة التي تخطط لتطبيق نظام إداري جديد سيكون من اولويات التدريب لديها تدريب العاملين على هذه النظام الجديد وتأهيلهم للتغيير.

- تحليل العمل: هذا التحليل يحدد المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لكل وظيفة أو مجموعة من الوظائف. مصادر معلومات هذا التحليل هو توصيف الوظائف بالمؤسسة ومقاييس الأداء لكل وظيفة وقد يعتمد أيضا على مقابلات مع المدراء والموظفين وكذلك تحليل المشاكل السابقة في كل وظيفة.

- تحليل الفرد: هذا التحليل يحدد ما يحتاجه كل فرد على حدة من تدريب بناءً على أدائه وخبراته ونقاط الضعف لديه. هذا التحليل يعتمد على نتائج التقييم الدوري للموظفين وعلى أخطاء الموظف خلال الفترة السابقة وقد يؤخذ رأي المدير والموظف عن طريق مقابلات شخصية أو توزيع استقصاء مكتوب أو السؤال المباشر عن احتياجات الموظف التدريبية.

بناءً على هذه التحاليل الثلاثة فإننا ننتهي بكم كبير من الدورات التدريبية ومن ثم يتم تحديد الأولويات وبالتالي تحديد الدورات التدريبية التي يتم إدراجها هذا العام وتلك التي تُرَحَّل إلى الأعوام القادمة.

الفصل الثاني : عرض وتحليل النتائج

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

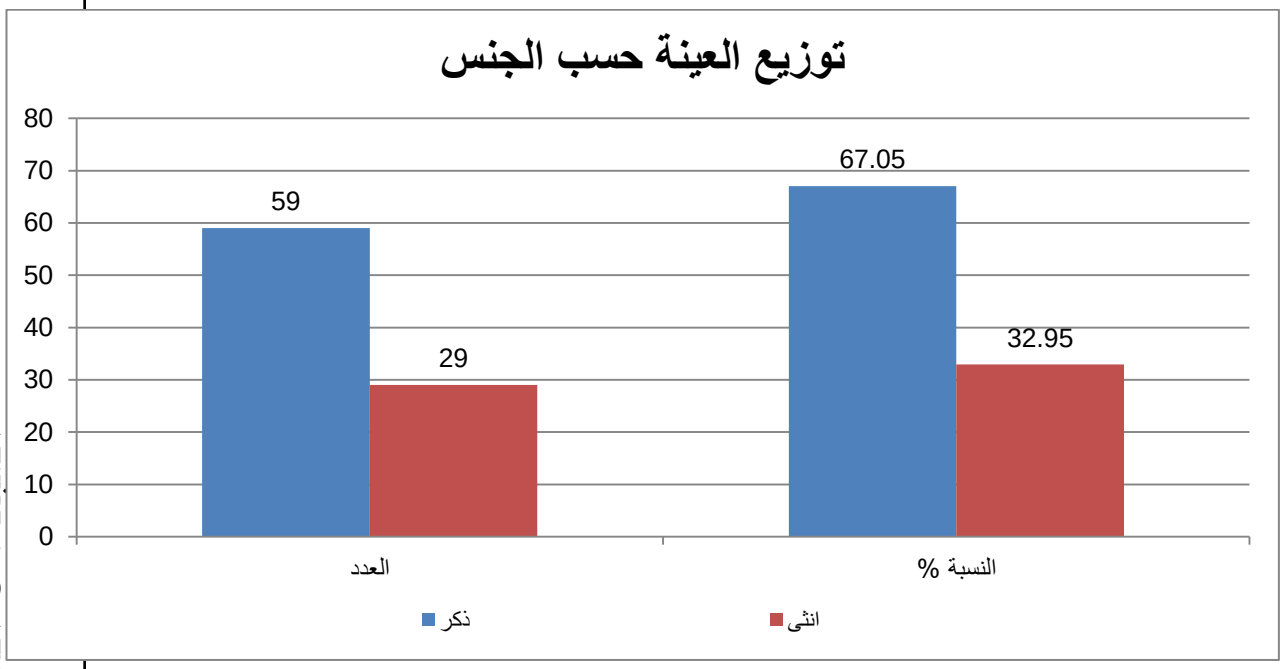
جدول رقم (1)

عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة(%)
ذكر	59	67,05
أنثى	29	32,95
الإجمالي	88	100

بالنظر إلى الجدول رقم (1) يتضح لنا ما يلي:

أن نسبة الذكور التي تمت مقابلتهم بلغت (67,05%) من حجم العينة، بعدد بلغ (59) موظفاً، مقابل (32,95%) نسبة الإناث بعدد (29) موظفة.



2- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول رقم (2)

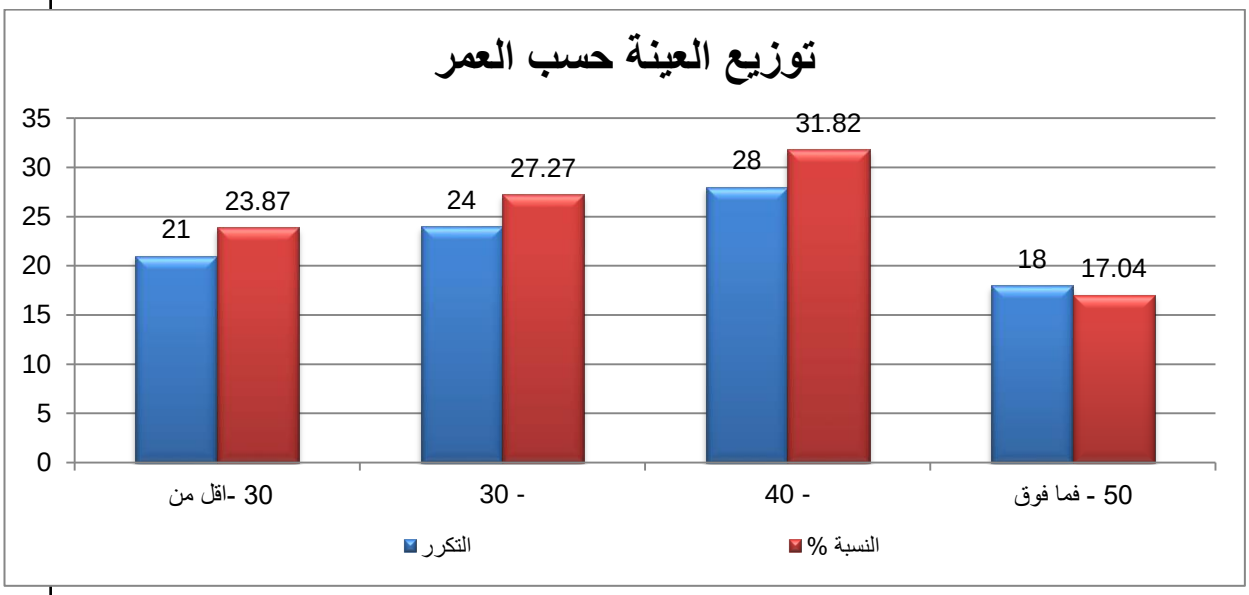
توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	21	23,87
30 - 39 سنة	24	27,27
40 – 49 سنة	28	31,82
50 سنة فأكثر	15	17,04

الإجمالي	88	100

يوضح الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب العمر:

حيث ظهر أن ما نسبته 51,14 % من أفراد العينة كانوا ضمن الفئة العمرية أقل من 40 عاما، حيث أن ما نسبته 23,87 % منهم لم تصل أعمارهم حد الثلاثينات، و ما نسبته 31,82 % من أفراد العينة كانوا ضمن الفئة العمرية 40- 49 سنة، و 17,04 % ممن هم في عمر 50 سنة فأكثر، وبناء عليه يمكننا القول أن العاملين في الشركة العامة لموانئ العراق هم من فئة الشباب الذين يمكن الاعتماد عليهم بالمشاركة بل والإسهام في تطوير المعلومات والمعارف والمهارات الأمر الذي من شأنه رفع مستوى الأداء والخدمة.



3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (3)

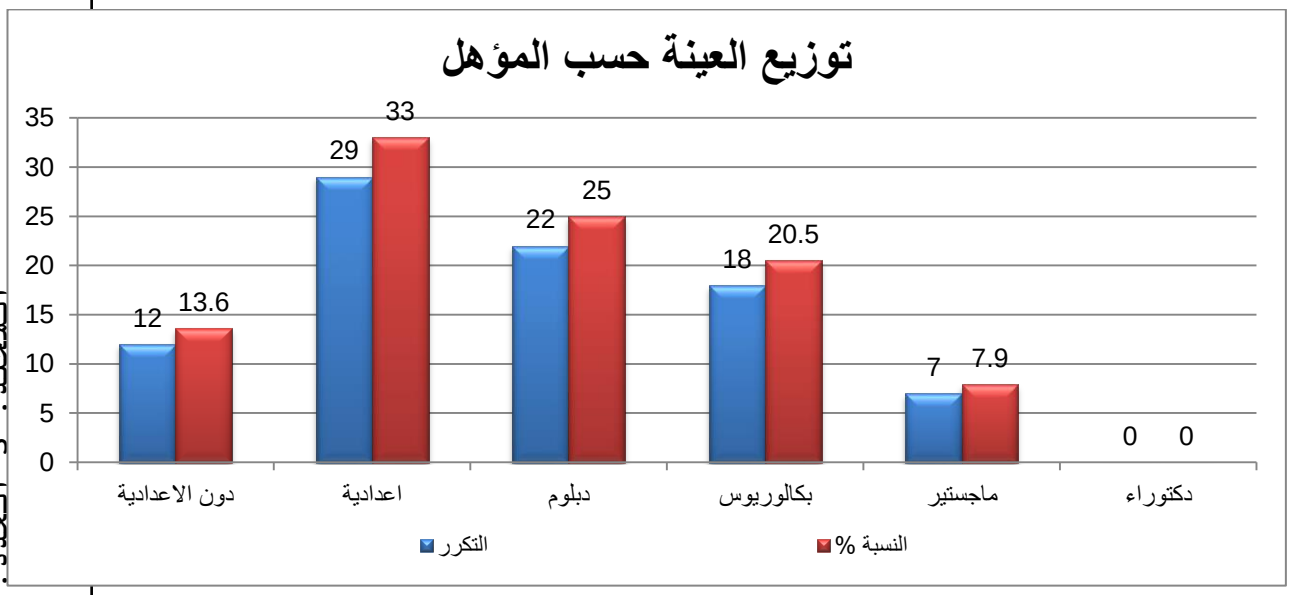
عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة(%)
دون الاعدادية	12	13.6
اعدادية	29	33
دبلوم	22	25
بكالوريوس	18	20,5
ماجستير	7	7.9
دكتوراه	0	0
الاجمالي	88	100

المجلد: 3 العدد: 4 لسنة: 2019

يُظهر الجدول رقم (3) ما يلي:-

أن ما نسبته 46,6 % من أفراد العينة حاصلين على مؤهل الثانوية العامة فما دونها، مقابل ما نسبته 53,4 % من أفراد العينة هم من الحاصلين على مؤهل علمي دبلوم فأعلى مما يدل على أن الشركة العامة لموانئ العراق تسعى وبشكل ملحوظ لتوظيف الكوادر البشرية المؤهلة علمياً وذلك تماشياً مع طبيعة وأهمية وحساسية عملها في الموانئ والحدات البحرية .



4- نوعية برامج التدريب :

يوضح الجدول التالي نوعية البرامج التدريبية التي قامت الشركة العامة لموانئ العراق بإلحاق موظفيها بها:

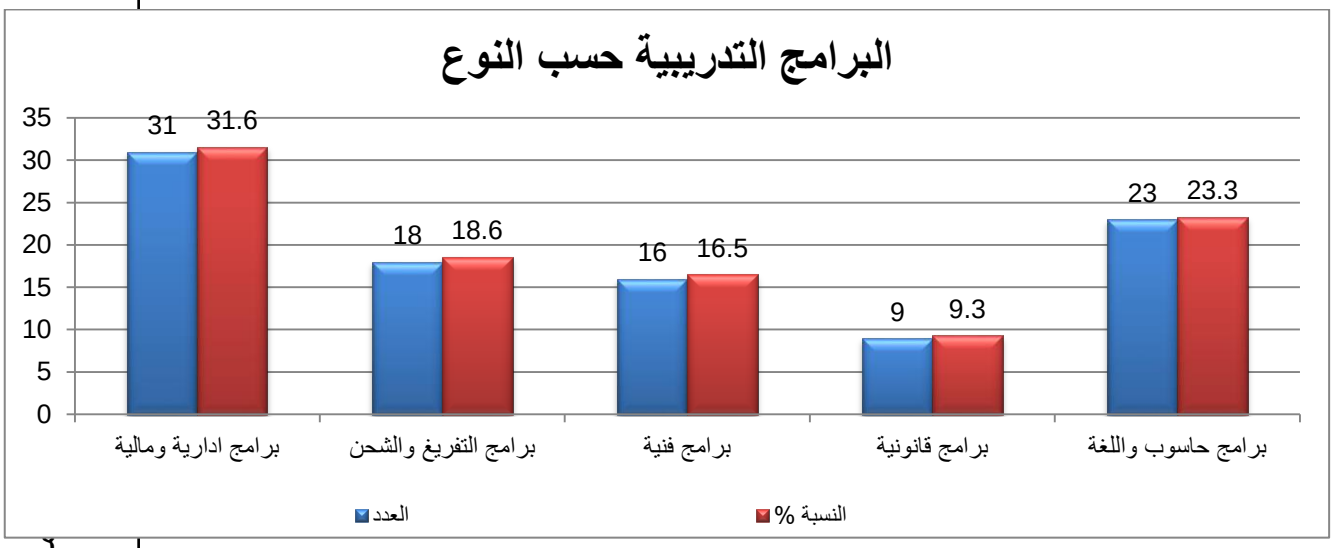
جدول رقم (4)

البرامج التدريبية التي تم إلحاق الموظفين بها

نوعية البرامج	العدد	% من الإجمالي
برامج إدارية ومالية	31	31،9
برامج التفريغ والشحن	18	18,6
برامج فنية	16	16,5
برامج قانونية	9	9,3
برامج حاسوب واللغة	23	23,7
المجموع	97	% 100

من الجدول رقم (4) يتبين لنا:

أن البرامج الإدارية والمالية تمثل النسبة الأكبر من البرامج التي قامت الدائرة بإلحاق موظفيها للتدريب بها وقد بلغت (31,9 %) من إجمالي عدد البرامج وفقاً لنوعياتها .



5-أهداف تدريب الموظفين :

يوضح الجدول التالي الأهداف التي من أجلها قامت الدائرة بتدريب موظفيها.

جدول رقم (5)

الأهداف التدريبية للدائرة

الرقم	السؤال	موافق بشدة %	موافق %	موافق إ حد م %	غير موافق %	غير مو على الإ %	الموافقو %	غير الموافقو %
1	رفع مستوى أداء الموظفين على رأس العمل في نفس المجال	36.1	60.2	1.3	2.4	0	96.3	2.4
2	التأهيل للعمل كموظف جديد	36.1	55.4	4.9	3.6	0	91.5	3.6
3	تأهيل الموظفين لتولي مسؤوليات أو مهام جديدة	27.7	62.7	6	2.4	1.2	90.4	3.6
4	إدخال مجالات أو نوعيات جديدة لأنشطة الدائرة	39.8	50.6	6	3.6	0	90.4	3.6
5	إعداد الموظف للترقي لوظيفة أعلى	22.9	36.1	28.9	8.5	3.6	59	12.1

المجلد : 3 العدد : 4 لسنة : 2019

6	السماح لموظفيها بتطبيق ما تعلموه من برامج التدريب	7.2	36.2	34.9	19.3	2.4	43.4	21.7

من الجدول رقم (5) يتبين لنا:

أن أهم أهداف التدريب من وجهة نظر عينة الدراسة تمثلت في رفع مستوى أداء الموظفين على رأس العمل في نفس المجال وقد جاء هذا الهدف بالمرتبة الأولى بين الأهداف بنسبة بلغت (96.3%) من إجمالي عدد التكرارات، يليه وبالمرتبة الثانية التأهيل للعمل كموظف جديد بنسبة بلغت (91.5%) ، وقد جاء بالمرتبة الثالثة هدف تأهيل الموظفين لتولي مسؤوليات أو مهام جديدة و هدف إدخال مجالات أو نوعيات جديدة لأنشطة الدائرة بنسبة بلغت (90.4%) لكل منهما.

6-الوسائل المتبعة لتقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب :

يوضح الجدول التالي الوسائل والطرق والأدوات التي تتبعها الدائرة لتقييم وقياس عائد الاستثمار من التدريب.

جدول رقم (6)

وسائل وطرق قياس عائد الاستثمار من التدريب

الرقم	السؤال	موافق بشدة %	موافق %	موافق إلى حد م %	غير موافق %	غير موافق على الإطلا %	الموافقون %	غير الموافقون %
1	تقارير الأداء التي يُعدها الرؤساء المباشرون عن الموظفين المتدربين	27.7	49.4	18.1	3.6	1.2	77.1	4.8
2	ملاحظة سلوكهم الوظيفي عن طريق الإدارة المختصة	26.5	53	14.5	6	0	79.5	6
3	التعرف على نتيجة اجتيازهم التدريب من جهة التدريب	19.3	53	25.3	2.4	0	72.3	2.4
4	وضع الموظفين تحت الملاحظة عقب عودتهم من التدريب	30.2	60.2	7.2	2.4	0	90.4	2.4
5	إتاحة الفرصة لهم بتقديم مقترحاتهم لتطوير العمل وتقييمها	14.5	60.2	21.7	3.6	0	74.7	3.6
6	نتائج أعمال الدائرة في نهاية العام المالي	16.9	55.4	20.5	7.2	0	72.3	7.2

من الجدول رقم (6) نلاحظ الآتي:

أن وسائل وطرق قياس عائد الاستثمار التي تأخذها الدائرة في الاعتبار لمعرفة جدوى التدريب يتمثل أهمها في وضع الموظفين تحت الملاحظة عقب عودتهم من التدريب بسبة بلغت (90.4%)، يليه ملاحظة السلوك الوظيفي للمتدربين بعد عودتهم للعمل وبلغت نسبته (79.5%)، ثم تقارير الأداء التي يُعدها الرؤساء المباشرون عن الموظفين المتدربين بنسبة بلغت (77.1%).

7- 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 (7)
العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للموظفين

ت	عنصر العائد	مستوى تحقيقه							
		بدرجة عالية	%	بدرجة متوسطة	%	لم يتحقق	%	المجموع للعنصر	%
1	زيادة إلمام الموظفين بواجبات وظائفهم	7	%33.3	9	%42.9	5	%23.8	21	%100
2	تأهيلهم للتوظف بالدائرة	5	%31.5	10	%62.4	1	%6.1	16	%100
3	تحسين سلوكيات الموظفين في العمل	9	% 60.0	5	%33.3	1	% 6.7	15	%100
4	ارتفاع معدل الأداء عن العام الماضي	7	%53.8	5	%38.5	1	%7.7	13	%100
5	إسناد مهام جديدة للموظفين	6	%60.0	3	%30.0	1	% 10.0	10	%100
6	تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين	2	% 25	5	%62.5	1	%12.5	8	%100
7	تقديم الموظفين أساليب عمل متطورة	3	%60.0	1	%20.0	1	%20.0	5	%100
	المجموع	39	%44.3	38	%43.1	11	%12.6	88	%100

من الجدول السابق يتبين ما يلي :

أ- أن العائد على الاستثمار يختلف مستوى تحقيقه من هدف إلى آخر.

ب- أن العائد على الاستثمار في التدريب - وطبقا للإجابات الواردة - قد تحقق بشكل عام فيما يخص الموظفين بدرجة متوسطة بنسبة (43.1%)، وبدرجة عالية بنسبة (44.3%). مما يعني تحقق العائد بشكل إجمالي بنسبة (87.4%)، في حين أن نسبة عدم الاستفادة من التدريب بلغت (12.6%) فقط، وهذا يُؤكد وبدرجة عالية أهمية وجدوى الاستثمار في التدريب بل والتوسع فيه مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء والإنتاجية للموظف.

ج- أن أكثر الفوائد التي حققها الاستثمار في التدريب تتمثل في زيادة إلمام الموظفين بواجبات وظائفهم حيث بلغت نسبته المتحققة من الدرجتين العالية والمتوسطة من إجمالي الإجابات الواردة

8- تقييم العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة الدائرة :

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

جدول رقم (8)

العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للدائرة

الرقم	عنصر العائد	مستوى تحقيقه							
		بدرجة عالية	%	بدرجة متوسطة	%	لم يتحقق	%	المجموع للعنصر	%
1	المعاونة على رفع نسبة الرضا الوظيفي	14	%60.9	6	%26.1	3	%13.0	23	%100
2	حدوث تحسن نوعي في تقديم الخدمات	6	%31.5	10	%52.6	3	%15.9	19	%100
3	ارتفاع الإيرادات	7	%46.7	5	%33.3	3	%20.0	15	%100
4	انخفاض معدلات الغياب	6	%46.2	6	%46.2	1	%7.6	13	%100
5	انخفاض التسرب الوظيفي ومعدل دوران العمل	5	%50.0	3	%30.0	2	%20.0	10	%100
6	التوسع في حجم الأعمال القائمة للدائرة	5	%62.5	2	%25.0	1	%12.5	8	%100
	المجموع	43	%48.9	32	%36.4	13	%14.7	88	%100

يظهر لنا الجدول السابق ما يلي :

أ- أن العائد على الاستثمار في التدريب - وطبقا للإجابات الواردة - قد تحقق بشكل عام فيما يخص الدائرة بدرجة عالية بنسبة (48.9%)، وبدرجة متوسطة بنسبة (36.4%)، مما يعني تحقق العائد بشكل إجمالي بنسبة (85.3 %)، في حين أن نسبة عدم الاستفادة من التدريب بلغت(14.7%) فقط، وهذا يُؤكد مرة أخرى أهمية وجدوى الاستثمار في التدريب والتوسع فيه.

ب- أن أكثر الفوائد التي حققها الاستثمار في التدريب بالنسبة للدائرة تتمثل حدوث تحسن نوعي في تقديم الخدمات وبلغ مجموع نسبته بدرجتيه العالية والمتوسطة (84.1%) من إجمالي الإجابات الواردة عن هذا العنصر، يليه المعاونة على رفع نسبة الرضا الوظيفي وبلغ مجموع نسبته بدرجتيه العالية والمتوسطة (87.0%).

9- مدى تناسب تكاليف التدريب مع العائد منه :

يوضح الجدول التالي مدى تناسب تكاليف التدريب مع العائد منه.

جدول رقم (9)

مدى تناسب تكاليف التدريب مع العائد منه

الرقم	مدى التناسب	عدد التكرارات	% من الإجمالي
1	تناسبت التكلفة مع العائد تماماً	49	%55.7
	تناسبت التكلفة مع العائد بدرجة متوسطة	28	% 31.8

3	لم يتحقق أي عائد نظير التكلفة	11	%12.5
	المجموع	88	%100

من الجدول السابق يتبين أن العائد على الاستثمار في التدريب لدى الدائرة قد تناسب في جدواه - وبشكل غالب – مع التكلفة المنفقة ، وأكدت ذلك الإجابات الواردة والتي أيدت تناسب التكلفة مع العائد بشكل تام ومتوسط بنسبة (87.5 %)، وهذا يقارب النتائج السابقة التي تم التوصل إليها بشأن قياس عائد الاستثمار في التدريب .

الفصل الثالث / التوصيات

التّوصيــات:

1. **ضرورة توخي الدقة عند تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مؤشرات موضوعية تحدد الفجوة المطلوب من التدريب معالجتها وتشمل تحليل كل من الأداء التنظيمي للدائرة (المنظمة) والعمل وأداء الموظف .**
2. **توخي الدقة في اختيار البرامج التدريبية التي تلبي الاحتياجات التدريبية للدائرة (المنظمة) بحيث تكون محتويات البرامج متوافقة مع طبيعة عمل الموظف والمستوى المنشود بلوغه .**
3. **ترشيح الموظفين للتدريب بناء على التنسيق الفعال بين الوحدات الإدارية المعنية داخل الدائرة (المنظمة) وفقاً للمعايير الموضوعية مع تجنب العلاقات الشخصية في الترشيح .**
4. **التوعية المستمرة بأهمية التدريب وتوليد القناعة لدى المتدرب بدرجة الاستفادة التي تتحقق منه وأنه ليس ترفاً أو مضيعة للوقت أو وسيلة للتخلص من بيئة العمل .**
5. **الاهتمام بتقييم وقياس العائد من التدريب وفق آليات ومقاييس محددة للتعرف على نقاط الضعف والقوة في توجيه النشاط التدريبي بما يضمن جدوى التدريب للدائرة (المنظمة) والعاملين .**
6. **ضرورة التركيز على الانفاق على العملية التدريبية بشكل مناسب باعتباره إنفاق استثماري ينعكس مردوده على مستقبل الدائرة (المنظمة) ولو استغرق ذلك بعض الوقت.**