

Artical History

Received/ Geliş
08.05.2019

Accepted/ Kabul
11.06.2019

Available Online/yayınlanma
15.06.2019.

The reality of return on investment in training in the training centers affiliated to the Ministry of Education in the Sultanate of Oman

واقع تقييم العائد على الاستثمار من تدريب الموظفين في وزارة التربية والتعليم
بسلطنة عمان
" بحث ميداني "

أ.فاطمة حمد محمد محمد النعيمي، الماجستير، وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

د. نونة صماري، الدكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

**FATMA HAMED MOHAMMED ALNAIMI
DR.NOUNA SAMMARI**

الملخص

يهدف البحث للتعرف على واقع وجدوى التدريب بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من خلال استبيان أرسل إلى عينة من مراكز التدريب المنتسبة لوزارة التربية والتعليم التي تنفذ البرامج التدريبية للموظفين في الأقسام التعليمية المختلفة.

وقد تكون مجتمع البحث من المتدربين من مختلف الأقسام التعليمية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لعام (2017-2018) واختيرت عينة عشوائية تكونت من 197 متدرب في البرامج التدريبية من مختلف الأقسام التعليمية واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البحث، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة نتائج أهمها أن البرامج التطويرية تمثل أكبر نسبة من البرامج التدريبية التي تدرب عليها الموظفون من

مختلف الأقسام التعليمية ، كما أظهرت نتائج البحث أن أهم أهداف التدريب تمثلت في رفع مستوى أداء الموظفين في العمل، وأن تقارير الأداء الوظيفي التي يعدها الرؤساء المباشرون من أهم الوسائل لقياس عائد الاستثمار من التدريب، وتبين من نتائج البحث أن أكثر الفوائد التي حققها الاستثمار في التدريب تتمثل في زيادة إلمام الموظفين بواجباتهم الوظيفية.

وأوصى البحث بمجموعة توصيات أهمها إيجاد سياسة واضحة للتدريب تضعها الإدارة العليا على ضوء استراتيجيات وأهداف الوحدات التعليمية لإعداد الخطط والميزانيات السنوية للتدريب، كما أوصى بتصميم البرامج التدريبية وفقا لمنهجية الطلب القائم على التدريب والاحتياج الفعلي منه.

الكلمات المفتاحية: التدريب، العائد على الاستثمار التدريبي، تقييم التدريب.

Abstract

The purpose of the research was to identify the reality and feasibility of training in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman through a questionnaire sent to a sample of training centers affiliated to the Ministry of Education, which implements training programs for employees in their various educational departments.

The research community may be trainees from various educational departments in the training programs implemented in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman for the year 2017-2018. A random sample of 197 participants in the training programs was selected from different educational departments and the analytical descriptive method was used in the research analysis. The results show that the most important training objectives were to raise the level of performance of employees at work, and that the performance reports prepared by the Direct managers are the most important means of measuring the return on investment from training, and the results of the research show that the most important benefit of investment in training is to increase the knowledge of employees of their duties.

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is the creation of a clear training policy to be developed by the senior management in the light of the strategies and objectives of the educational units to prepare the annual plans and budgets for training, and the design of the training programs according to the demand-based demand methodology.

(Keywords): Training, Return on training investment, Training Evaluation.

المدخل:

يعتبر الاستثمار في تأهيل العنصر البشري من أهم أوجه الاستثمار التي تحقق النجاح للمؤسسات نظراً لأهمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية والتقدم، حيث أصبحت هذه الموارد من المقاييس الرئيسية التي تقاس بها ثروة الأمم استناداً إلى مستوى هذا التأهيل ومدى كفاءته لإدارة تحقيق عناصر الإنتاج والخدمات الأخرى.

وعندما يرتبط التدريب مع الواقع العملي يصبح الوسيلة الرئيسية لتحقيق أهداف المؤسسات، فيترايد الاقبال على الاستثمار فيه يوماً بعد يوم خصوصاً مع التغيرات التقنية التي تتسارع خطاها في العالم وتحاول تطبيقها المؤسسات لتحافظ على وضعها في الإنتاج والعمل، ووجود أهداف اقتصادية ومتطلبات اجتماعية تستدعي الاستثمار في التدريب لمساعدة الموارد البشرية مع التأقلم والتكيف مع المتغيرات التي تحدث من حوله، مما يتطلب إعطاء التدريب أولوية في مجالات الاستثمار القائمة والمستقبلية سواء على مستوى المؤسسات العامة أو الخاصة على أن تستخدم الأساليب المنهجية العلمية لتحديد هذا الاستثمار بأساليب منهجية علمية وتتجنب الهدر في الإنفاق على برامج، مع استمرارية التقييم للاستثمار في التدريب وقياس العائد الذي يحققه حتى تعزز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف التي قد تقابله.

ويتناول هذا البحث التعريف بأهمية الحاجة إلى الاستثمار في التدريب في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان كمنحى رئيسي لتأهيل الموارد البشرية وبشكل عملي يتخطى الفجوة القائمة التي تعبر عن الاحتياج الفعلي للكوادر البشرية لزيادة ورفع معدل الأداء وتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، كما تلقي الضوء على أهمية تقييم العائد على الاستثمار في التدريب والطرق والأدوات الممكن استخدامها كأسس علمية من أجل هذا الغرض، ويستعرض البحث عن طريق بحث ميداني أعد لهذا الغرض بعض المؤشرات عن واقع العائد على الاستثمار في التدريب بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من خلال عينة من البرامج التدريبية والوسائل التي تتبعها لتقييم هذا العائد ومدى تناسبها مع تكلفته، والمقترحات التي من خلال تنفيذها يتحقق أكبر عائد على الاستثمار في التدريب.

مشكلة البحث

كشفت نتائج المقابلات الاستطلاعية التي أجراها فريق تقييم العائد التدريبي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والتي هدفت للتعرف على أسباب الصعوبات التي تواجه تقييم العائد من التدريب فكانت نتائجها كالتالي:

- الاعتقاد السائد بعدم فائدة تقويم البرامج التدريبية.
- الاعتقاد بأن عملية تقييم العائد التدريبي من البرامج التدريبية أثبات لفشل أو نجاح البرنامج التدريبي.
- خوف المسؤولين من إظهار عيوب أو فشل البرنامج التدريبي.
- الاعتقاد بعض المسؤولين بأن عملية تقييم العائد من البرامج التدريبية مكلفة جداً.
- اعتبار مشاركة المشرفين والمسؤولين في تقييم المتدربين نوع من العبء الإضافي لمهامهم الوظيفية.
- ويأتي هذا البحث لتوضيح أهمية تقييم العائد من التدريب وقياس أثره على المتدربين والوحدات التعليمية المختلفة التابعة لوزارة التربية والتعليم، من خلال تطبيق منهجية قياس العائد من الاستثمار التدريبي وتحديد أهم النتائج التي حققتها البرامج التدريبية المنفذة في على مستوى الموظفين وعلى مستوى المؤسسات التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- ومن هنا يتحدد سؤال البحث الرئيسي ما هو واقع وجدوى التدريب بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات:

1- ماهي نوعيات البرامج التدريبية التي ألحق بها موظفو مختلف المديريات التعليمية لتلبية احتياجاتها التدريبية؟

2- ما الهدف من إشراك الموظفين بهذه البرامج التدريبية؟

3- ما مدى الاستفادة التي حققها التدريب للموظفين؟

4- ما مدى الاستفادة التي حققها التدريب للمديريات بعد تدريب موظفيها في تلك البرامج؟

5- ما هي طرق وأساليب قياس عائد الاستثمار في التدريب؟

الهدف من البحث:

- (1) التعرف على نوعيات البرامج التدريبية التي ألحق بها موظفو مختلف المديريات التعليمية لتلبية احتياجاتها التدريبية.
- (2) توضيح الهدف من إشراك الموظفين بهذه البرامج التدريبية.
- (3) التعرف على مدى الاستفادة التي حققها التدريب للموظفين.
- (4) التعرف على مدى الاستفادة التي حققها التدريب للمديريات بعد تدريب موظفيها في تلك البرامج.
- (5) كشف طرق وأساليب قياس عائد الاستثمار في التدريب.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في فترة العامين الأخيرين 2017 – 2018م لإعطاء فترة كافية لحدوث قياس أثر التدريب.
 - الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المتدربين من مختلف الأقسام التعليمية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
 - الحدود الموضوعية: واقع تقييم العائد على الاستثمار في التدريب في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان
- المصطلحات الإجرائية لمتغيرات البحث:
- 1-المفهوم الإجرائي للتدريب: عملية تهدف إلى تخطيط وتصميم وتنفيذ ومتابعة وتقييم البرامج التدريبية سواء كانت تطويرية، أو إثرائية، أو علاجية، بغرض تطوير وتزويد الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجونها في أداء العمل.
 - 2- المفهوم الإجرائي لتقييم العائد على الاستثمار في التدريب :

هو قياس التأثير الذي أحدثته البرامج التدريبية المنفذة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في المشاركين فيها، من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والاتجاهات الجديدة ، وتأثيرها على أداء والسلوكيات في العمل.

القسم النظري للبحث:

أولاً: الإطار المنهجي للاستثمار في التدريب

1) أهمية ودوافع الاستثمار في التدريب :

أصبح التدريب من أساسيات التطوير والحل الرئيسي لتوفير العمالة القادرة على أداء مهام العمل، حيث يستهدف التدريب إكساب الأفراد للمعارف والمعلومات والمهارات التي تتطلبها الوظيفة وممارستها تطبيقياً ، إضافة إلى تطوير هذه المعارف والمعلومات والمهارات بما يتناسب مع التغيير المنشود سواء في مهام الوظيفة الحالية أو تطوير أداء الموظف وقدراته في أداء هذه المهام أو الوظائف المستجدة ، بما يحقق للمؤسسة المزيد من الكفاءة في تقديم خدماتها أو منتجاتها ويرسخ عوامل الاستقرار الوظيفي ويحد من دوران العمل ومعدلات الغياب والحوادث المهنية بها، ويعزز قدراتها على المنافسة ، فضلاً عن المردودات الاقتصادية والاجتماعية.

وتزداد هذه الأهمية من الناحية العملية بسبب العوامل التالية: (الضحيان، 2001م)

- أ- استمرار الفجوة القائمة بين مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي واحتياجات الميدان التربوي فعلياً.
- ب- التوجه نحو إحلال العمالة المحلية في جميع التخصصات التعليمية محل العمالة الوافدة مع الحفاظ في ذات الوقت بمستوى الاداء والذي يتطلب مهارات مقارنة لما اتسمت به العمالة الوافدة
- ج- الحاجة لمواكبة التطورات الحديثة في تكنولوجيا التعليم وتحسين أداء المعلمون بالعمل بأنماط جديدة
- د- ضرورة مواكبة المتغيرات المستمرة في الإدارة التعليمية عند ممارسة الوظيفة وعلى رأس العمل طوال فترة الخدمة.

وعلى ضوء هذه الأهمية تغير مفهوم الانفاق على التدريب من كونه مجرد تكاليف ومصروفات لأداء الأعمال ليصبح استثماراً وإستناداً إلى ما يدره من عائد واضح يتمثل في تحسين الأداء وسلوك وظيفي أفضل طالما كان ملياً للأهداف التعليمية وطالما وفرت له المقومات الضرورية لإحداث فاعليته.

2 (الحلقة التشابكية للاستثمار في التدريب :

بالرغم من تعدد أشكال التدريب ، إلا أن المراحل التي تمر بها العملية التدريبية تسلك نظاماً متشابهاً وجهداً مخططاً ومنظماً في مراحل متتالية تمثل حلقة تشابكية وتؤثر وتتأثر كل منها على الأخرى وتكمل كل منها الأخرى. (الطعاني، 2002م)

وهذه المراحل قد تتم بالمؤسسة بشكل متكامل حين تتوفر لديها إمكانات التدريب الداخلي ، أو لدى جهات التدريب الخارجية ، أو بالتعاون بين مختلف القطاعات.

وتتمثل هذه المراحل فيما يلي :

1/2 تحديد الاحتياجات التدريبية :

تنطلق العملية التدريبية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية فهي الخطوة الأولى والأساسية التي تؤثر في جميع المراحل اللاحقة، حيث توضح أهداف التدريب والفئة المستهدفة منه، وتساعد على التخطيط الجيد للبرامج التدريبية، وتحدد الاحتياجات التدريبية الفرق بين الأداء الحالي والأداء المطلوب ، وتعرف بأنها مجموعة التغيرات المطلوبة إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وسلوكه وأدائه واتجاهاته لجعله مناسباً لأداء المهام الوظيفية التي يشغلها أو المرشح لشغلها، ويتم تحديد هذه الاحتياجات بناءً على الغرض من التدريب وفقاً لمتطلبات أداء الوظائف وتطلعات المؤسسة في تحسين الأداء وعلاج مشكلات العمل القائمة ، ومواجهة التطور في الأنشطة أو إستحداث وظائف جديدة أو تعيين موظفين جدد ، وغير ذلك من الأهداف ، وتقوم المؤسسات التي ترغب في إلحاق موظفيها بالتدريب بحصر هذه الاحتياجات التدريبية ، كما تتولى جهات التدريب في المؤسسات تجميع هذه الاحتياجات وتصنيفها وتصميم البرامج التدريبية بناءً عليها.

ولنجاح هذه المرحلة يتم تحديد هذه الاحتياجات بشكل دقيق بحيث تكون ملبية للغرض منها وفق الأسس والمؤشرات الموضوعية وأهمها : ونتائج تحليل الهيكل التنظيمي ومؤشرات الأداء التنظيمي للمؤسسة (معدلات الانتاجية والربحية وتكلفة المواد وجودة الانتاج واستغلال الآلات وتكلفة التوزيع وغيرها والخطط المستقبلية المرتبطة بالمؤسسة) وتوصيف الوظائف ومؤشرات تخطيط المسار الوظيفي ، ومؤشرات أداء العاملين. (التركستاني، 2002م)

2/2 وضع خطة التدريب :

تقوم الجهة المعنية في المؤسسة بوضع الخطة التدريبية تشمل الاحتياجات التدريبية والموظفين المطلوب تدريبهم ، وذلك وفقاً على توفر المعلومات عن أهداف المؤسسة وأوضاعها ، والأفراد المطلوب تدريبهم ، والبرامج التدريبية المتوفرة وجهات تنفيذها والاطار الزمني للتنفيذ والاعتمادات المالية للتدريب.

3/2 تصميم التدريب :

وتشتمل على تحديد المحتوى التدريبي بناء على الاحتياجات التدريبية ووضعها في برامج تدريبية ، وتحديد الأنشطة وأساليب التدريب الذي سيتم بها التدريب ، وتحديد نوعيات وتخصصات ومستويات المدربين ، ووضع الجداول الزمنية للبرامج التدريبية واختيار الأماكن المناسبة لتنفيذه ، وتحديد ميزانية التدريب ، وتحديد أسس ومنهجية تقييم هذه البرامج.

وتتولى مسؤولية تنفيذ هذه المرحلة الجهات التي تقوم بالتدريب ، ولنجاحها يتطلب أن تكون محتويات البرامج التدريبية متوافقة مع الأهداف والاحتياجات التدريبية ، مع تنوع الأساليب التدريبية بما يتناسب مع مستويات المدربين واحتياجاتهم وتيسير نقل المعلومات والأفكار والتطبيقات العملية لهم ، وأن تحدد بدقة المتطلبات التدريبية التي تتوافق مع محتويات البرامج التدريبية.

4/2 تنفيذ التدريب :

ويتم فيها الاعلان عن البرامج التدريبية وإلحاق المستهدفين بها وإخطارهم بمواعيدها وتجهئة أماكن ومعينات التدريب ، ثم عقد البرامج بحضور المدربين لها وانتظامهم فيها ، ثم إجراء الاختبارات اللازمة في نهاية كل برنامج تدريبي، ومن المهم مراعاة تسلسل موضوعات البرنامج بشكل منطقي والتفاعل مع المدربين وحسن نقل

المعلومات والتطبيقات إليهم ومناسبة استخدام أساليب التدريب لتوصيل المعلومات والتطبيقات من قبل المدربين وملاءمة الوقت المخصص للتدريب.

5/2 تقييم 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 تقييم البرامج التدريبية على ثلاث مراحل هي : (هلال، 2001م).

أ- تقييم البرنامج قبل التنفيذ للتأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها.

ب- تقييم البرنامج أثناء التنفيذ للتأكد من سيره وفق ما هو مخطط له.

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

وتعتمد في مستويات التقييم السابقة على مجموعة متنوعة من التقارير و الاستقصاءات والنماذج يتم استيفائها من قبل كل من المشرفين على البرنامج والمدربين والمتدربين وتختلف في نوعية محتوياتها وفقا للغرض الذي يهدف اليه التقييم.

6/2 تطوير البرامج التدريبية :

ويتم التطوير بناء على نتائج التقييم بإدخال التعديلات التي تتناسب مع تصميم البرامج ، وعلاج ما بها من ثغرات.

3 (دور المؤسسة في إنجاز جوانب العملية التدريبية :

يبين هذا الدور الجدول التالي :

جدول (1)

دور المؤسسة في إنجاز جوانب العملية التدريبية (عقيلي، 1996م)

في حالة وجود مركز تدريب داخلي للمؤسسة	في حالة عدم وجود مركز تدريب داخلي للمؤسسة
---------------------------------------	---

تحديد الاحتياجات التدريبية	تحديد الاحتياجات التدريبية
وضع خطة التدريب	وضع خطة التدريب
تقييم العائد من التدريب (اثر التدريب)	تحديد نوع التدريب
	تصميم البرامج التدريبية
	تحديد أساليب تنفيذ التدريب
	تقييم برامج التدريب
	تقييم العائد من التدريب (أثر التدريب)

4 (النتائج المأمولة من الاستثمار في التدريب :

من المأمول أن يتحقق من التدريب مجموعة من النتائج كمرودات 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 يلي (راشد، 1981م) :

1/4 التحسن الكمي والنوعي في حجم الانتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

2/4 خفض تكاليف التشغيل ، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

3/4 التوفير في تكاليف الصيانة.

4/4 زيادة الإيرادات.

5/4 شغل الوظائف الشاغرة.

6/4 التطور التقني في أداء الأعمال وفقا للأدوات والتجهيزات وأساليب العمل المستحدثة.

7/4 زيادة معدلات الأداء وحجم الانجاز من قبل الموظفين.

8/4 ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة من قبل العاملين.

9/4 انخفاض معدلات الحوادث.

10/4 زيادة الانضباط وانخفاض معدلات الغياب والتسرب الوظيفي.

11/4 انخفاض معدل دوران العمل

12/4 زيادة درجة التعاون بين الزملاء في العمل، وبينهم رؤسائهم.

5 (تقييم وقياس العائد على الاستثمار من التدريب :

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

وأشار توفيق (1994م) إلى أن موضوع قياس العائد من النشاط التدريبي مازال محل بحث ودراسة وهو سؤال دائم الطرح تحولت الإجابة عليه إلى اجتهادات شخصية أو تجارب مؤسسية مازالت في معظمها تمر بمرحلة التجربة والخطأ.

1/5 مفهوم تقييم العائد على الاستثمار في التدريب :

تقييم التدريب هي العملية التي يتم بها التعرف على درجة فاعلية التدريب ، بمعنى هل تحققت الأهداف التي من أجلها تم التدريب 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 (عبد الوهاب، 2002م، ص6)

2/5 أهداف تقييم العائد على الاستثمار في التدريب :

تعدد أهداف تقييم العائد على الاستثمار في التدريب وفقا لأهداف المؤسسة وأهمها: (أبا الخيل، 2002م).

أ- التعرف على قدرات الجهات التدريبية التي تم التعاون معها على تنفيذ نشاط التدريب.

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

ج- تحديد الفوائد التي عادت على المؤسسة من إلحاق موظفيها بالتدريب.

د- قياس التقدم الذي حققه المتدربون من حيث تطبيق المهارات التي حصلوا عليها خلال البرامج التدريبية.

هـ- مقارنة العائد من الاستثمار في التدريب بالموارد المالية التي صرفت من أجله
و- تكوين قاعدة معلومات تسهم في معاونة الإدارة على اتخاذ القرارات الخاصة بسياسة التدريب وتطوير
الموارد البشرية والتحديث في أنشطة المؤسسة.

3/5 مستويات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب :

قام علماء الإدارة بتقديم عدة نماذج لتقييم العائد على الاستثمار في التدريب ، وكان أكثرها شيوعاً
وقبولاً في التقييم نموذج دونالد كيرك باتريك (Donald Kirkpatrick) (توفيق، 1998م، ص32-42)
بحيث تضمن أربعة مستويات لتقييم التدريب، وقد أضافت عليه الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مستويًا
خامساً ، وتمثل مستويات تقييم العائد من التدريب فيما يلي :

المستوى الأول : مستوى التفاعل بين أطراف العملية التدريبية :

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

المستوى الثاني : مستوى التعلم الذي حققه المتدرب :

وهو قياس ما حصل عليه المتدرب من المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات خلال انتظامه
في البرنامج التدريبي.

المستوى الثالث : إمكانية التطبيق في واقع العمل :

بنقل ماتم الحصول عليه في البرنامج التدريبي من المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات
لإحداث التغيير في السلوك الفردي للمتدرب ، وإحداث التطور في أداء المؤسسة التي ينتمي إليها.

المستوى الرابع : قياس نتائج التطبيق على الأداء :

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 المنشأة (مثل مستويات
الانتاجية والكفاءة الاقتصادية ورضا العملاء والمناخ التنظيمي) نتيجة لتطبيق ما اكتسب خلال التدريب

المستوى الخامس : قياس العائد على الاستثمار :

ويعتبر هذا المستوى أهم مستويات تقييم التدريب حيث يظهر المحصلة النهائية لتكلفة التدريب
التي يصب فيها العمل التدريبي وجدواه بالنسبة للمتدرب والمؤسسة.

4/5 أدوات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب :

هناك العديد من الأدوات والطرق التي يستعان بها عند تقييم العائد من الاستثمار في التدريب وتجري بعد

عودة المتدرب من التدريب منها:

- أ- استقصاء آراء رؤساء المتدرب حول مدى التغير الذي حدث في أداء وسلوك الموظف.
- ب- تقارير أداء المتدربين قبل وبعد التدريب لتقييم التغير في المهارات السلوكية والاتجاهات.
- ج- إختبارات التعرف على الميول والمواقف قبل وبعد التدريب لقياس ما أحرزه المتدرب من تقدم.
- د- تقارير الانتاجية وحجم الانتاج وتكاليفه لقياس التحسن الفعلي في الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة.
- هـ- المسوحات الدورية التي تتم بعد التدريب لقياس درجة التحسن ومدى التقدم في الأداء.
- و- المقارنة بين الاحتياجات التدريبية التي تم وضعها والبرامج التدريبية المقابلة لتلبيتها.
- ز- حساب التكاليف المالية التي أنفقت على المتدرب طوال فترة التدريب.
- ح- اختبارات الأداء والتي توضح مستوى المهارات والتحصيل العلمي والعملية الذي حصل عليه المتدرب.
- ط- معدلات الحوادث والإصابات في العمل.
- ي- معدلات الغياب عن العمل.
- ك- معدلات دوران العمل.
- ل- حجم الشكاوي المقدمة من العاملين وأيضاً من العملاء.

5/5 طرق قياس العائد على الاستثمار في التدريب :

توجد العديد من الطرق لقياس العائد على الاستثمار في التدريب من أبرزها :

أ - استخدام المعادلة التالية :

$$\text{العائد على الاستثمار من التدريب في أي برنامج (ROI) = فوائد البرنامج - تكاليفه}$$

تكاليف البرنامج

أو بمعنى آخر : الوفورات المحققة

تكاليف البرنامج (الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2002م، ص 50-100)

ب - تقييم الاستثمار في التدريب بطريقة حساب فترة استرداد العائد على النحو التالي :

ج - المقارنة بين تكاليف التدريب والعائد منه :

ويتم بحساب تكاليف التدريب والتي من أهم بنودها تكاليف الوحدة المعنية بالتدريب بالمؤسسة وتكاليف البرنامج التدريبي وتكاليف المتدرب وتكاليف الفرص الضائعة عند غيابه من العمل لحضور التدريب (مثل نقص حجم الإنتاج أو حجم العمل)، ومقارنة هذه التكلفة بالعائد الحادث والمتوقع من التدريب عن طريق قياس المؤشرات الممكن قياسها مثل حجم المبيعات والانتاجية ووقت الانجاز والتوفير في تكاليف التشغيل والصيانة والتوفير نتيجة التقليل من الحوادث وايام الغياب وغيرها

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

ويتم من خلال التعرف على واقع السجلات والتقارير المتاحة في المؤسسة، وعلى مدى التغيير الحادث سواء بالنسبة للمؤسسة (في مؤشرات الأداء التنظيمي) أو الأفراد الذين تم تدريبهم (وفقا للتقارير وسجلات سلوكهم الوظيفي وأدائهم) من خلال المقارنة بين هذه المؤشرات قبل وبعد التدريب ، على أن يؤخذ بالاعتبار أن تتم المقارنة أكثر من مرة بفترات دورية من التدريب.

هـ - مقارنة المتدربين بنظرائهم الذين لم يتلقوا التدريب :

وتتم من خلال مقارنة مستويات الأداء لمن تلقوا التدريب بمجموعة أخرى مشابهة في نفس الوظائف لم تتلق التدريب.

6/5 صعوبات قياس العائد على الاستثمار في التدريب :

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

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

ج- غالبا ما يتم صياغة أهداف التدريب دون وحدات يمكن قياسها.

د- صعوبة وضع وحدات قياس للأداء تطبق على كافة الوظائف نتيجة لاختلاف طبيعة الأعمال من وظيفة لأخرى.

ه- أن حساب العائد قد يرتبط أكثر بالتقدير البشري في بعض الجوانب ومدى إدراكه للفائدة المتحصلة وهذه قد تختلف من شخص لآخر.

6 (دور جهات التدريب في تعظيم العائد :

تناول البحث فيما تقدم الاستثمار في التدريب من منظور الأداء التدريبي للمؤسسة، إلا أن هناك جانباً له أهميته في تحقيق أهداف التدريب وزيادة عوائده وهي جهات التدريب التي تتولى تنفيذ التدريب حيث تقوم بتلقي الاحتياجات التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية التي قامت بتصميمها لسد الاحتياجات الفعلية للمؤسسات والأفراد من التدريب.

وقد اهتمت وزارة التربية والتعليم بتوفير مراكز التدريب في مختلف المديرية التعليمية بمحافظات السلطنة، وبدء تقييم التدريب في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بإنشاء قسم متابعة وتقييم التدريب عام 2002م، ومن ثم تأسست دائرة تقييم العائد التدريبي للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في عام 2008م، وتنقسم الدائرة إلى قسمين:

-قسم تقييم البرامج التدريبية.

-قسم تقييم البرامج والدراسات الأكاديمية.

وتتعدد مهام واختصاصات دائرة تقييم العائد التدريبي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من أهمها:

-متابعة النمو المهني للمعلمين والموظفين باستخدام آليات وأدوات مناسبة.

-تقييم برامج التدريب والتأهيل والابتعاث.

-قياس أثر برامج التدريب والتأهيل المختلفة على أداء العاملين.

-إعداد التقارير الدورية والإحصائية المتعلقة بالتدريب والتأهيل والابتعاث.

-تصميم وتنفيذ الأدوات اللازمة لتقويم برامج وخطط التدريب والتأهيل التي تنفذ على المستوى المركزي واللامركزي أو تلك التي تنفذ من قبل جهات أخرى.

- تقييم خطط التدريب والتأهيل والابتعاث وتزويد لجنة تنمية الموارد البشرية بنتائجها. (التقرير السنوي لدائرة تقييم العائد التدريبي، 2017)
- أنواع التقييم للبرامج التدريبية في دائرة العائد التدريبي:
- قياس مستوى الرضا والتعلم لأغلب البرامج التدريبية المركزية واللامركزية من خلال:
- زيارة البرنامج خلال فترة تنفيذه
- توزيع استمارة التقييم حسب طبيعة البرنامج سواء كان لمدرّب واحد أو أكثر في آخر يوم من البرنامج التدريبي.
- تجميع استمارات تقييم البرنامج وتحليلها إحصائياً.
- كتابة التقرير الخاص بالبرنامج وأرساله للجهة المنفذة للرد على التوصيات. (التقرير السنوي لدائرة تقييم العائد التدريبي، 2017)

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة السليماني، (2017)، رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان: أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات في وزارة التعليم العالي في سلطنة عمان، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية رغم وعي الإدارة لأهمية هذه العملية، وأظهرت النتائج أيضاً على كثرة عدد المتدربين تحت إشراف مدرب واحد ينعكس سلباً على جودة العملية التدريبية، وتنعكس جودة العملية التدريبية إيجابياً على جودة الخدمات في وزارة التعليم العالي في سلطنة عمان.

دراسة طه، (2016) بعنوان: واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات التعليمية غير حكومية بالخرطوم من وجهة نظر المدراء. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أداتين لجمع البيانات هما المقابلة والاستبانة، حيث تم توزيعها على (179) من المدراء التنفيذيين، وكذلك قام الباحث بمقابلة (17) من المدراء في المنظمات التعليمية غير حكومية بالخرطوم، وقد أظهرت النتائج ما يأتي: تدعم الإدارة العليا في المنظمات التعليمية غير حكومية لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بنسبة (72%) كما توصلت الدراسة لوجود نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية المنظمات التعليمية غير حكومية بنسبة (70%)، كما أظهرت نتائج البحث أن هناك معوقات لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية من أهمها: قلة وجود الموارد المالية الكافية التي تدعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود خطط واضحة

لتحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات التعليمية غير حكومية ، وعدم وجود نظام محدد للاحتياجات التدريبية.

دراسة أبو نوفل، (2016) بعنوان: الاحتياجات التدريبية للمؤسسات التعليمية في محافظات شمال فلسطين، حيث هدف البحث إلى تحليل الاحتياجات إلى التدريبية للعاملين ومدى قدرة البرامج التدريبية لتلبية المتطلبات المتجددة للمؤسسات التعليمية في محافظات شمال فلسطين ، وتطرق البحث على الأساليب المنهجية الحديثة في التدريب، واستخدمت استبانة بحثية تم بناؤها وتطويرها من خلال عينة استطلاعية، وتضمنت (64) فقرة وجاءت أهم نتائج البحث الآتي: التأكيد على قيام التدريب وفق الاحتياج التدريبي الفعلي، وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب الحقيقي هو المعني بصقل مواهب العاملين في مختلف مواقعهم الوظيفية.

أوجه الاتفاق بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

- 1- استخدام المنهج الوصفي التحليلي في منهج الدراسة
 - 2- استخدام أدوات متشابهة لجمع المعلومات (الاستبانة، والمقابلة)
- أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

- 1- تطبيق منهجية علمية في تقييم البرامج التدريبية.
- 2- مجال التطبيق سوف يتم في الميدان التربوي.
- 3- سوف يتم التعرف على العوائد المادية من البرامج التدريبية.

منهج البحث وأدواته

منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث ووصولاً لأفضل الأساليب والطرق للتعرف على الاحتياجات التدريبية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، فالبحوث الوصفية تهدف إلى اكتشاف الوقائع، ووصف الظاهرة وصفاً دقيقاً، وتحديد خصائصها تحديداً كمياً أو نوعياً

أداة البحث:

1- الدراسة النظرية: المكتبية للأبحاث والدوريات والمقالات والتقارير المعنية في هذا المجال بهدف التحليل والاستفادة منها في صياغة الجوانب النظرية والفلسفية للدراسة.

2- الدراسة التطبيقية: التي تتمثل في استمارة الاستبانة، وتوزيعها على المتدربين بهدف الوقوف على آرائهم وخبراتهم والاستفادة منها في حل إشكالية البحث، وذلك من خلال تحليل نتائجها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وبالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

مجتمع البحث وعينته:

الخصائص العامة لعينة الدراسة

بلغ حجم عينه الدراسة (197) مشارك من مختلف أقسام الوزارة كما هو موضح في الجدول رقم (1)، وقد اختارت الباحثة هذه البرامج بطريقة عشوائية

جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة

نوع القسم	العدد	النسبة (%)
قسم العلوم الإنسانية	23	11.7
قسم العلوم التطبيقية	19	9.6
قسم المهارات الفردية	23	11.7
قسم التربية الخاصة	56	28.4
قسم تقنية المعلومات	32	16.2
قسم تطوير الأداء المدرسي	17	8.6
قسم الإرشاد النفسي والاجتماعي	27	13.7
الإجمالي	197	100

مقياس الصدق

- ارتباط محاور الدراسة مع المحور الكلي

جدول رقم (3) معامل الارتباط بين محاور الدراسة والمحور الكلي

**ارتباط معنوي عند مستوى دلالة (0.01).

النتائج في جدول رقم (3) توضح وجود علاقة طردية قوية بين محاور الدراسة (الرضا) مع المحور الكلي لهذه المحاور.

مقياس الثبات

جدول رقم (4) معاملات الثبات لمحاور الدراسة والمحور الكلي

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات (كرونباخ الفا)
1	نوع برامج التدريب	5	.616
2	أهداف تدريب الموظفين	6	.796
3	وسائل وطرق قياس عائد الاستثمار من التدريب	7	.901
4	العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للموظفين	7	.847

نوع برامج التدريب		أهداف تدريب الموظفين		وسائل وطرق قياس عائد الاستثمار من التدريب		العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للموظفين		العائد على الاستثمار في التدريب للأقسام التعليمية	
رقم العبارة	قيمة الارتباط	رقم العبارة	قيمة الارتباط	رقم العبارة	قيمة الارتباط	رقم العبارة	قيمة الارتباط	رقم العبارة	قيمة الارتباط
1	.767**	1	.762**	1	.879**	1	.852**	1	.908**
2	.805**	2	.826**	2	.883**	2	.893**	2	.907**
3	.730**	3	.782**	3	.890**	3	.882**	3	.897**
		4	.822**	4	.871**				
5		العائد على الاستثمار في التدريب للأقسام التعليمية		7	.887				
المجموع				32					

يتضح من الجدول أعلاه تمتع الاستبانة بمعامل ثبات عالي بلغ (0.850) وتراوحت معاملات ثبات محاور

الدراسة بين (0.616 إلى 0.901).

جدول رقم (5) التوزيع النسبي لفقرات الدراسة حسب محاورها

م	المحور	عدد الفقرات	النسبة المئوية (%)
1	نوع برامج التدريب	5	16
2	أهداف تدريب الموظفين	6	18
3	وسائل وطرق قياس عائد الاستثمار من التدريب	7	22
4	العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للموظفين	7	22
5	العائد على الاستثمار في التدريب للأقسام التعليمية	7	22
المجموع		32	100

- الحكم على عبارات مقياس الدراسة

استخدمت الباحثة لحساب مستوى الرضا مقياس ليكرت الخماسي مثل ما يوضحه الجدول رقم (9) ولحساب مستوى التعلم مقياس ليكرت الثلاثي الموضح في الجدول رقم (10).

جدول رقم (6) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي (طول الخلية)	درجة الموافقة
1.79 - 1	منخفض جدا
2.59 - 1.80	منخفض
3.39 - 2.60	متوسط

4.19 - 3.40	عالي
5 - 4.20	عالي جدا

تحليل البيانات وتفسير النتائج:

تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات من أداة الدراسة، واستخدم برنامج الرز الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss) للتوصل إلى نتائج البحث التي سيتم عرض تحليلها.

1- تفسير ونتائج السؤال الأول: ماهي نوعيات البرامج التدريبية التي ألحق بها موظفو مختلف المديریات التعليمية لتلبية احتياجاتها التدريبية؟

يوضح الجدول التالي نوع البرامج التدريبية التي قامت الأقسام بإلحاق موظفيها بها:

جدول رقم (7)

البرامج التدريبية التي تم إلحاق الموظفين بها

م	نوعية البرامج	عدد التكرارات	% من الإجمالي
1	برامج تطويرية	58	49.5 %
2	برامج إثرائية	21	17.9 %
3	برامج علاجية	15	12.8 %
4	برامج حاسوبية	14	11.9 %
5	برامج تأسيسية	9	7.7 %
	المجموع	117	100 %

من الجدول السابق يتبين أن البرامج التطويرية تمثل أكبر نسبة من البرامج التي قامت المفردات المستجيبة من عينة الأقسام التعليمية بإلحاق موظفيها للتدريب بها وبلغت 49.5 % من إجمالي عدد البرامج وفقاً لنوعياتها

2- تفسير ونتائج السؤال الثاني: ما الهدف من إشراك الموظفين بهذه البرامج التدريبية؟

يوضح الجدول التالي الأهداف التي من أجلها يتدرب موظفو الأقسام التعليمية عليها في الفترة محل البحث 2017 – 2018م

جدول رقم (8)

الأهداف التدريبية للأقسام التعليمية

م	الهدف من التدريب	عدد التكرارات	% من الإجمالي
1	رفع مستوى أداء موظفين في العمل	26	38.2%
2	إدخال مجالات أو نوعيات جديدة لأنشطة الأقسام التعليمية	18	26.4%
3	تأهيل الموظفين الجدد في العمل	12	17.6%
4	تأهيل الموظفين لتولي مسؤوليات أو مهام جديدة	10	14.7%
5	إعداد الموظف للترقية الوظيفية	2	2.9%
6	أهداف أخرى خلاف ما تقدم	-	-
	المجموع	68	100%

من الجدول السابق يتبين أن أهم أهداف التدريب من وجهة نظر الأقسام التعليمية تمثلت في رفع مستوى أداء الموظفين في العمل وتبوءاً المرتبة الأولى بين الأهداف بنسبة 38.2% من إجمالي عدد التكرارات يليه إدخال مجالات أو نوعيات جديدة لأنشطة الأقسام التعليمية وبلغت نسبته 26.4 % ثم تأهيل الموظفين الجدد في العمل وبلغت نسبته 17.6 %

3- تفسير ونتائج السؤال الثالث: ما هي طرق وأساليب قياس عائد الاستثمار في التدريب؟

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

جدول رقم (9)

وسائل وطرق قياس عائد الاستثمار من التدريب

م	الوسيلة	عدد التكرارات	% من الإجمالي
1	تقارير الأداء الوظيفي التي يعدها الرؤساء المباشرون عن الموظفين المتدربين	29	40.2 %
2	ملاحظة سلوك المتدربين في العمل عن طريق الإدارة المختصة	14	19.4 %
3	التعرف على نتيجة اجتياز المتدربين التدريب بجهة التدريب	12	16.6 %
4	وضع الموظفين لاختبار بعد عودتهم من التدريب	9	12.5 %
5	إتاحة الفرصة للمتدربين بتقديم مقترحات لتطوير العمل وتقييمها	6	8.3 %
6	نتائج أعمال الأقسام التعليمية في نهاية العام المالي	4	5.5 %
7	وسائل أخرى خلاف ما تقدم	-	-
	المجموع	72	100 %

من الجدول السابق يتبين أن الطرق والوسائل قياس التي تأخذها الأقسام التعليمية في الاعتبار لمعرفة عائد الاستثمار من التدريب يتمثل أهمها في تقارير الأداء الوظيفي التي يعدها الرؤساء المباشرون عن الموظفين المتدربين وبلغت نسبته 40.2 % من إجمالي التكرارات يليها ملاحظة سلوك المتدربين في العمل عن طريق الإدارة المختصة وبلغت نسبته 19.4 % ثم التعرف على نتيجة اجتيازهم التدريب من جهة التدريب وبلغت نسبته 16.6 %.

4- تفسير ونتائج السؤال الرابع: ما مدى الاستفادة التي حققها التدريب للموظفين؟

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

جدول رقم (10)

العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للموظفين

م	عنصر العائد	مستوى تحقيقه							
		بدرجة عالية	%	بدرجة متوسطة	%	لم يتحقق	%	المجموع للعنصر	%
1	زيادة إلمام الموظفين بواجباتهم الوظيفية	5	28%	11	61%	2	11%	18	100%
2	تأهيل الموظفون بالأقسام التعليمية	9	53%	6	35%	2	12%	17	100%
3	تحسين سلوكيات الموظفين في العمل	7	47%	6	40%	2	13%	15	100%
4	ارتفاع معدلات الأداء عن العام الماضي	3	21%	6	43%	5	36%	14	100%
5	إسناد مهام جديدة للموظفين	3	25%	8	67%	1	8%	12	100%
6	تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين	3	25%	4	33%	5	42%	12	100%
7	تقديم الموظفين أساليب عمل جديدة متطورة	4	28%	5	36%	5	36%	14	100%
	المجموع	34	32%	46	45%	22	23%	102	100%

من الجدول السابق يتبين ما يلي:

- أ- يختلف مستوى تحقيق العائد على الاستثمار من هدف إلى آخر، كما يختلف مستوى تحقيق نفس الهدف من قسم لأخرى.
- ب- أن العائد على الاستثمار في التدريب -طبقاً للإجابات الواردة- قد تحقق بشكل عام -فيما يخص الموظفين في مختلف الأقسام التعليمية- بدرجة متوسطة بنسبة 45%، وبدرجة عالية بنسبة 32% مما يعني تحقق العائد بشكل إجمالي بنسبة 77%، في حين أن نسبة عدم الاستفادة من التدريب بلغت 23% فقط، وهذا يؤكد أهمية الاستثمار في التدريب والعمل لتحقيقه.
- ج- أن أكثر الفوائد التي حققها الاستثمار في التدريب تتمثل في زيادة إلمام الموظفين بواجباتهم الوظيفية وبلغت نسبته المحققة بدرجتين عالية ومتوسطة من إجمالي الإجابات الواردة عن هذا العنصر 89% يليه تأهيل الموظفون بالأقسام التعليمية وبلغت نسبته 88% ثم تحسين سلوكيات الموظفين في العمل وبلغت نسبته 87% من إجمالي تكرارات الإجابات الواردة في العنصر.

5- تفسير ونتائج السؤال الخامس: ما مدى الاستفادة التي حققها التدريب للمدريبات

بعد تدريب موظفيها في تلك البرامج؟

يوضح الجدول التالي العائد على الاستثمار في التدريب والذي يبين مدى استفادة الأقسام التعليمية

من تدريب موظفيها:

جدول رقم (11)

العائد على الاستثمار في التدريب للأقسام التعليمية

م	عنصر العائد	مستوى تحقيقه					
		درجة عالية	%	درجة متوسطة	%	لم يتحقق	%
1	حدوث تحسن نوعي في تقديم الخدمات التعليمية	41	89%	5	11%	-	-
2	إدخال أنشطة أو خدمات جديدة	4	33%	7	59%	1	8%
3	التوسع في حجم الأعمال القائمة في الأقسام التعليمية	5	33%	8	53%	2	13%
4	معدل دوران العمل	4	33%	5	42%	3	25%
5	انخفاض التسرب الوظيفي	3	25%	5	42%	4	33%
6	انخفاض معدلات الغياب	3	20%	5	33%	7	47%
7	رفع نسبة التعمين في الوظائف التعليمية	2	17%	7	50%	5	33%
	المجموع	62	36%	42	41%	22	23%

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

أ- أن العائد على الاستثمار في التدريب -طبقاً للإجابات الواردة- قد تحقق بشكل عام فيما يخص

الأقسام التعليمية- بدرجة عالية بنسبة 36% وبدرجة متوسطة بنسبة 41% مما يدل على تحقق

العائد بشكل إجمالي بنسبة 77%، في حين أن نسبة عدم الاستفادة من التدريب بلغت 23%

فقط، وهذا يؤكد على أهمية وجدوى الاستثمار في التدريب

أن أكثر الفوائد التي حققها الاستثمار في التدريب بالنسبة للأقسام التعليمية تتمثل في حدوث تحسن نوعي

في تقديم الخدمات التعليمية وبلغ مجموع نسبته بدرجتين عالية ومتوسطة 100% من إجمالي تكرارات

الإجابات الواردة عن هذا العنصر يليه إدخال أنشطة أو خدمات جديدة وبلغ مجموع نسبته بدرجتين عالية

ومتوسطة 92% ثم التوسع في حجم الأعمال القائمة في الأقسام التعليمية وبلغ مجموع نسبته بدرجتين

عالية ومتوسطة 86%.

ثالثاً: التوصيات

- 1) إيجاد سياسة واضحة للتدريب تضعها الإدارة العليا على ضوء استراتيجيات وأهداف مختلف الوحدات التعليمية وتعد على أساسها خطط وميزانيات سنوية للتدريب.
- 2) تصميم البرامج التدريبية وفقاً لمنهجية الطلب القائم على التدريب والاحتياج الفعلي منه وليس وفقاً لمنهجية العروض المقدمة من البرامج من قبل جهات التدريب.
- 3) العمل بالأساليب الحديثة في تحديد أهداف التدريب ومن أهمها أسلوب "القدرات الوظيفية المعيارية أساس التدريب"، وأسلوب "تطور المسار الوظيفي"، وأسلوب "التدريب الموجه بالأداء".
- 4) قيام الوحدات التعليمية بتحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مؤشرات موضوعية تحدد الفجوة المطلوب من التدريب ومعالجتها وتشمل تحليل كل من الأداء التنظيمي للوحدات التعليمية والعمل وأداء الموظف
- 5) العمل بدقة في اختيار البرامج التدريبية التي تلي الاحتياجات التدريبية للمؤسسات التعليمية بحيث تكون محتويات البرامج متوافقة مع طبيعة عمل الموظف والمستوى المطلوب تحقيقه.
- 6) التنسيق الفعال في ترشيح الموظفين للتدريب بين الوحدات الإدارية المعنية داخل المؤسسة التعليمية حسب المعايير الموضوعية وتجنب العلاقات الشخصية في الترشيح
- 7) توليد القناعة والتوعية المستمرة لدى المتدرب بأهمية التدريب بدرجة الاستفادة التي تتحقق منه وأنه ليس ترفاً أو هدراً للوقت أو وسيلة للتخلص من بيئة العمل.
- 8) تقييم وقياس العائد من التدريب وفق آليات ومقاييس محددة بما يضمن جدوى التدريب للمؤسسة والعاملين
- 9) متابعة المتدرب بعد العودة للعمل وملاحظة درجة التأثير الذي يحدث له نتيجة التدريب على أن تتم هذه الملاحظة بشكل مستمر
- 10) إتاحة الفرصة لجميع الموظفين الذين تم تدريبهم بتنفيذ أفكارهم ومقترحاتهم التي اكتسبوها من التدريب

- 11) ربط المسار الوظيفي للموظف بالمسار التدريبي وجعل الاستفادة من التدريب اساسا للترقية الوظيفية وغيرها من وسائل التحفيز.
- 12) وضع الحوافز المناسبة للمتدربين والمكافآت للمتفوقين منهم بما يضيف الجدية وبذل أقصى الجهود للاستفادة من المحتوى التدريبي.
- 13) وضع معايير علمية لعمل ومتابعة مراكز التدريب بما يضمن فاعليتها في تأهيل للموارد البشرية لممارسة العمل وتحسينه وتطويره
- 14) توفير المعلومات والبيانات الواقعية عن الامكانيات التدريبية المتاحة بمراكز التدريب، بما يمكن المؤسسات التعليمية من اختيار المدربين المناسبون للتدريب.
- 15) تصميم البرامج التدريبية على ضوء دراسة الاحتياجات الفعلية للمؤسسات التعليمية وموظفيها، بدلا من الاعتماد على طرح برامج معدة مسبقا وتنفيذه.
- 16) استخدام بالأساليب الحديثة في تنفيذ البرامج التدريبية خاصة ماوفرته تقنية المعلومات والنظم الإدارية الجديدة إضافة إلى الممارسات التطبيقية والتدريب التعاوني
- 17) إعطاء أهمية كبرى من قبل جهات التدريب لتقييم البرامج قبل وأثناء وبعد التدريب وإشراك المؤسسات التعليمية بمختلف اقسامها في عمليات التقييم بما يتيح تعزيز الأهداف التدريبية المنشودة.
- 18) وضع قواعد نظامية للحد من التسرب الوظيفي وعدم ترك الموظف للمؤسسة التعليمية خاصة التي قامت بالانفاق على تدريبه.

المراجع:

- أبا الخيل، راشد بن محمد. (2002م). *مخرجات التدريب وأهميتها في التنمية*، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر التقني السعودي الثاني الذي نظمته المؤسسة العامة للتعليم والتدريب المهني، الرياض.
- التركستاني، حبيب الله بن محمد رحيم. (2002م). *نموذج تقييم التدريب في القطاع الأهلي باستخدام أسلوب (TME)*، مقدم للمؤتمر التقني السعودي الثاني الذي نظمته المؤسسة العامة للتعليم والتدريب المهني، الرياض.

- توفيق، عبد الرحمن. (1998م). *تقييم التدريب - المرود والعائد على الاستثمار البشري*، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- دائرة تقييم العائد التدريبي. (2017م). *التقرير السنوي لدائرة تقييم العائد التدريبي*. وزارة التربية والتعليم. سلطنة عمان.
- راشد، أحمد عادل. (1981م). *ملكرات في إدارة الأفراد*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- سعادة، يوسف جعفر. (1993م). *التدريب أهميته والتقييم المناسب له*. القاهرة: الدار الشرقية.
- أبو نوفل، محمد علي. 2016. *الاحتياجات التدريبية للمؤسسات التعليمية في محافظات شمال فلسطين*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.
- السليمان، حمد، (2017). *أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات في وزارة التعليم العالي في سلطنة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة.
- طه، رجب عبد الله، 2016. *واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات التعليمية الغير حكومية في الخرطوم*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم درمان. السودان.
- الضحيان، سعود بن ضحيان. الغامدي، وعبد الكريم بن سعيد (2001م). *العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب في معهد الإدارة العامة*. معهد الإدارة العامة. الرياض.
- الطعاني، أحمد حسن. (2002م). *التدريب مفهومه وفعالياته*، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عاشور، أحمد صقر. (1983م)، *إدارة القوى العاملة*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- عبد الوهاب، علي. بوزير، أحمد محمد. الحسن، ربحي (2002م). *التدريب ترف أم استثمار*، الملتقى السنوي الحادي عشر لمسئولي التدريب، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- عساف، عبد المعطي محمد. (2000م). *التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات*، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر وصفي. (1996م). *إدارة القوى العاملة* عمان: دار زهران انشر والتوزيع.

الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. (2002م). *التدريب ترف أم استثمار*. الملتقى السنوي الحادي عشر لمسؤولي التدريب، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

هلال، محمد عبد الغني. (2001م). *أسس ومبادئ التدريب*، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة