

دور إدارة التدريب في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على إدارة التدريب بمصلحة الضرائب المصرية)

دينا محمد تيسير¹، محمد عزازي²، السيد محمدين³

باحث - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

2 معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

الملخص

تندرج الدراسة ضمن البحوث الوصفية التحليلية والتي هدفت الى التعرف على أهمية التدريب ودوره في عملية التطوير الإداري وتحسين الأداء المؤسسه مما يحقق أهداف مصلحة الضرائب المصرية وذلك تطبيقا لاستراتيجية الدولة ووزارة المالية، بالبحث عن أهم أساليب واستراتيجيات التدريب التي تتبناها مصلحة الضرائب محل الدراسة لتدريب العاملين وتبادل الخبرات بين القيادات والعاملين والآليات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف التدريب وزيادة فعالية التطوير الإداري وتحسين أداء الأفراد وتطوير مهاراتهم وتحسين الأداء، وتحقيق جودة الإنتاجية في العمل والتعاون بين القيادات والعاملين لتحسين الأداء، وكذا التعرف على المعوقات التي تواجه مصلحة الضرائب والتي تحول بين التدريب وتحقيق تطوير إداري على كافة مستويات ومجالات العمل

ولبلوغ أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة من مجتمع البحث تمثلت في أداة استمارة الاستبيان، بالإضافة إلى أداة المقابل و الملاحظة وبمسح شامل لكل مفردات مجتمع وجاء بناء علي الأداة الرئيسية للدراسة مقسما إلى جزأين، الجزء الأول يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوث، أما الجزء الثاني فقد تضمن ثلاث محاور (العملية التدريبية في مصلحة الضرائب - وإستراتيجية التدريب في مصلحة الضرائب - آفاق التطوير الإداري بمصلحة الضرائب وفعالية التدريب)

وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن التدريب دور فعال في عملية التطوير الذاتي للأفراد العاملين بمصلحة الضرائب ، فهو يساهم في زيادة مهاراتهم وتحسين العمل، كما أن له أهمية كبيرة على مختلف مجالات التطوير الإداري في توظيف التكنولوجيا الحديثة في صلب العمل وكيفية استخدامها، ودور في دعم تغير الثقافة التنظيمية وترسيخ مفاهيم التطوير والتجديد ودعم فرق العمل والتعاون، وتطوير اساليب العمل فهو يدعم مفاهيم ادارة الجودة في العمل وتحديده

فلا يمكن لأي مؤسسة تجاهله مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها ، إذ بدوره يعمل على إكساب العاملين معارف وخبرات ومهارات وسلوكيات جديدة ، وكذلك يعد وسيلة لزيادة انتماء العاملين ومساعدتهم في تنمية أنفسهم والرفع من معنوياتهم وكذا الاعتماد على قدراتهم حين تلقىهم لأوامر العمل، كما يحقق لهم مزيدا من الأمان والاستقرار الوظيفي

كما توصلت الدراسة الي مجموعه من المعوقات تحد من تحقيق الفاعليه المطلوبه لتحقيق اهدافه واحداث التطوير الإداري علي كافة المستويات التي تتمثل في ضعف مصادر التمويل لدعم التدريب وبرامج التدريب الإداري وجمود البني التنظيميه لمصلحة الضرائب مما يساهم في عرقلة التطوير والتجديد في هذه المؤسسات التي يعتمد في تسييرها علي التخطيط المركزي في قمة الهرم الإداري التابع له

وأوصت الدراسة بضرورة تبني التدريب المقترح بحيث يتم تطبيقه على مصلحة الضرائب وإجراء تقييم دوري بناء عليه، فهو يساهم في تحقيق كفاءة عالية للمؤسسات ، وفعاليتها وتجويد السلع أو الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات، وبالتالي لا بد على المؤسسة أن توفر كل متطلبات التدريب مستقبلا لكي تعود لفائدة على كل من العاملين والمنظمه

الكلمات الافتتاحية : التطوير الإداري- تحسين الأداء- جودة الإنتاجية- المنهج الوصفي.

Abstract:

The study falls within the descriptive and analytical research that aimed to identify the importance of training and its role in the process of administrative development and improving the performance of the institution in order to achieve the goals of the Egyptian Tax Authority, according to the strategy of the state and the Ministry of Finance, by searching for the most important training methods and strategies adopted by the tax authority under study to train workers and exchange experiences Among leaders and workers and the mechanisms through which it can achieve training goals, increase the effectiveness of administrative development, improve the performance of individuals, develop their skills, improve performance, and achieve quality productivity in work and cooperation between leaders And workers to improve performance, as well as identify the obstacles facing the Tax Authority, which prevent between training and achieving administrative development at all levels and fields of work.

We have found through this study that training is an effective role in the self-development process for individuals working with the Tax Authority, as it contributes to increasing their skills and improving work, and it has great importance on various areas of administrative development in employing modern technology in the workplace and how to use it, and a role in supporting Change the organizational culture and consolidate the concepts of development and renewal, support for work teams and cooperation, and develop work methods. It supports the concepts of quality management at work and its definition.

No institution can ignore it regardless of its size or the nature of its activity, as it in turn provides workers with new knowledge, experiences, skills and behaviors, as well as a way to increase the affiliation of workers and help in developing themselves and raising their morale as well as relying on their capabilities when receiving work orders, as it achieves them more From job security and stability.

The study also reached a set of obstacles limiting the achievement of the effectiveness required to achieve its goals and events of administrative development at all levels, which is the weakness of funding sources to support training and administrative training programs and the organizational rigidity of the tax authority, which contributes to obstructing the development and renewal in these institutions that depends on its management Central planning at the top of its administrative pyramid.

The study recommended that the proposed training should be adopted so that it is applied to the Tax Authority and conduct a periodic evaluation based on it, as it contributes to achieving high efficiency for the institutions, their effectiveness and the improvement of goods or services provided by these institutions, and therefore the institution must provide all training requirements in the future in order to return to the benefit of Both employees and the organization.

Key words: training- administrative development- training goals- administrative development- effectiveness.

تواجه إدارة الموارد البشرية الحديثة العديد من التحديات التي تؤدي إلى حتمية تغيير منهجية التفكير وطرق العمل لتتماشي مع هذه التحديات، ومن هذه التحديات التي تواجه إدارة التدريب، والتنمية البشرية: العولمة، والتقدم التكنولوجي وتغير ثقافة المجتمعات، وتغير القوانين والأنظمة المحلية والعالمية، وتحويل التعامل مع الموارد البشرية من الشكل التقليدي "شئون الأفراد" إلى النمط الحديث "إدارة الموارد البشرية" لتحسين الأداء المؤسسي^(١).

فهناك العديد من الاتجاهات الحديثة لتحسين الأداء المؤسسي؛ حيث أوضحت الجمعية الأمريكية للموارد البشرية^(٢) في تقريرها الصادر عام ٢٠٠٤ بأن أكثر من ٥٤% من إدارات التدريب والموارد البشرية تواجه تطورات معاصرة، مثل: صياغة الرؤى، والاستراتيجيات المبتكرة، ونظم المعلومات المتقدمة، وإعادة تصميم الهياكل الإدارية، مما يؤثر على تنمية كفاءات الموارد البشرية^(٣)، لذا قامت وزارة العمل الأمريكية بوضع معايير تحدد تحسين الأداء المؤسسي منها: المهارات والمعلومات، والمشاركة والتنظيم، والتعويض والأمان، وإحداث التكامل، وتنظيم أنشطة العمل بأساليب إبداعية، والارتقاء بكفاءات العاملين^(٤). ويعد الاهتمام بتحسين الأداء المؤسسي من أهم الاستراتيجيات التي تشغل بال المسؤولين في مصلحة الضرائب المصرية في الوقت الحاضر؛ حيث تسعى إلى رفع الكفاءة البشرية لمنظومة مصلحة الضرائب من خلال الأساليب والوسائل العلمية في بناء القدرات الخاصة بالقادة والعاملين بمصلحة الضرائب المصرية وعلى رأسها التدريب، وفق أساليب ومهارات تجعلهم ذوي كفاءة عالية، لتحقيق الأهداف المناطة بهم^(٥)؛ فإدارة إدارة التدريب تهدف إلى بناء قدرات العنصر البشري، وخلق الدور الاستراتيجي، وبناء الوعي القومي، وإشباع حاجات العملاء من ناحية، وتحقيق مصلحة الوطن ومواجهة مشكلات التحصيل الضريبي من ناحية أخرى^(٦). لذا، جاء هذا البحث بعنوان أثر التدريب في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على إدارة التدريب بمصلحة الضرائب المصرية.

مشكلة البحث:

تعتبر مصلحة الضرائب المصرية هي المؤسسة المسؤولة عن تحصيل الضرائب المستحقة على الأفراد والمنشآت وفق الأنظمة والقوانين التي وضعتها الدولة لذلك، ومن ثم تشارك مصلحة الضرائب في هيكلة الدولة، وتهدف مصلحة الضرائب إلى مد جسور الثقة مع المجتمع الضريبي من خلال التركيز على حل المشكلات التي تواجه الممولين بما يسهم في سرعة تحصيل المستحقات الضريبية،

(١) علي محمد عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، الأمم المتحدة، ورقة عمل مقدمة للجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، ص ١٥

(٢) جمعية إدارة الموارد البشرية الأمريكية (SHRM) هي أكبر جمعية في العالم لإدارة الموارد البشرية وتمثل أكثر من ٢٥٠,٠٠٠ عضواً في أكثر من ١٤٠ بلداً، والجمعية تخدم احتياجات المهنيين والعاملين في مجال الموارد البشرية تأسست في عام ١٩٤٨، في الولايات المتحدة، وتأسس مقرها، بدولة الإمارات العربية المتحدة في عام ٢٠١٢ وذلك لتأمين الخدمات اللازمة للعاملين في مجال الموارد البشرية داخل الدولة.

(٣) نفيسة محمد باشري، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الثقافة العربية، ١٩٩٩، ص ٣٢.

(٤) جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، ٢٠٠٣ م، ص ١١٦.

(٥) محمد رشدي عايش صيام: فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧ م

(٦) زيد منير عبوي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص ٢٥

وتطوير العمل الضريبي وإصلاح وتحديث الأموريات والمناطق الضريبية لإرساء بيئة عمل أفضل في ضوء متطلبات الإدارة الحديثة^(١).

وتسعى الإدارات الحديثة إلى تحسين الأداء المؤسسي من أجل زيادة جودة المؤسسة وتطوير أداء العاملين فيها، وتحسين أنشطتها بهدف الوصول إلى مستوى أداء مؤسسي متميز، كما تسعى إلى تزويد القادة الإداريين في مختلف مواقعهم بمعلومات دقيقة وشاملة تمكنهم من القيام بأعمالهم بكفاءة عالية، لذا تتمثل مشكلة البحث الراهن في بحث سبل تنمية كفاءات الموارد البشرية عن طريق التدريب بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

تساؤلات البحث:

سيحاول هذا البحث الإجابة عن التساؤلات الآتية :

- ما أهم البرامج التدريبية التي تم إعدادها للعاملين بمصلحة الضرائب المصرية ؟
- ما الأهداف التدريبية لإدارة التدريب بمصلحة الضرائب؟
- ما وسائل وطرق قياس عائد التدريب بمصلحة الضرائب ؟
- ما مدى تناسب تكاليف التدريب مع العائد منه ؟

فروض البحث :

تمثل فروض هذا البحث في صياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة احصائية بين تحديد البرامج التدريبية وتحسين الأداء المؤسسي
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة احصائية بين صياغة الأهداف التدريبية وتحسين الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب.
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة احصائية بين طرق قياس عائد التدريب بمصلحة الضرائب وتحسين الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب.
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة احصائية بين قياس تكاليف التدريب وتحسين الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب.

أهمية البحث:

تتأتي أهمية هذا البحث انطلاقاً من أهمية التدريب في تحسين الأداء المؤسسي ودوره في تحقيق أهداف مصلحة الضرائب تطبيقاً لاستراتيجية الدولة واستراتيجية وزارة المالية، كما يستمد أهميته من أهمية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي، وانطلاقاً من أهمية تبادل الخبرات بين القيادات والعاملين لتعزيز قدرات العمل بالمصلحة ورضا الجمهور عن الخدمات التي تقدمها، وكذلك دور إدارة التدريب للموارد البشرية ومميزاتها وأثرها الإيجابي في رفع جودة الإنتاجية في العمل، من خلال جهود الموظفين المتواصلة لرفع جودة الإنتاجية، وأهمية استمرار التواصل والتعاون بين القيادات والعاملين لتحسين الأداء والارتقاء بالعمل في المصلحة.

هدف البحث: يهدف هذا البحث إلى:

- التعرف على كيفية تحسين الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب المصرية
- التعرف على البرامج التي تقدمها إدارة التدريب بالمصلحة.
- التعرف على طرق قياس عائد التدريب بمصلحة الضرائب وتحسين الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب.
- التعرف على طرق قياس تكاليف التدريب وتحسين الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب.

منهج البحث:

تعتمد الدراسة في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على دور التدريب في تنمية كفاءة العنصر البشري في تحقيق أهداف الدولة ووزارة المالية من خلال التطبيق على إدارة التدريب بمصلحة الضرائب، وتستخدم أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، للتعرف على مدى رضا الأعضاء عما تقدمه إدارة التدريب إليهم من برامج وخطط.

(١) مصلحة الضرائب المصرية : الكتاب الدوري رقم ٤ لسنة ٢٠١٩ ، ص ٥

مصطلحات البحث:

- تحددت أهم مصطلحات البحث فيما يلي:
- ١- **التدريب:** يعرف التدريب بشكل عام بأنه "العملية المستمرة التي يتم من خلالها تزويد الموظف المتدرب بالمعلومات والمهارات اللازمة، لكي يكون قادراً على أداء مهام محددة بشكل أفضل، وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل"^(١).
 - ٢- **إدارة الموارد البشرية:** هناك من عرف إدارة الموارد البشرية بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية"^(٢).
 - ٣- **مصلحة الضرائب:** تعتبر مصلحة الضرائب المصرية هي الهيئة المختصة بجمع الضرائب في مصر وقد أنشئت مصلحة الضرائب سنة ٢٠٠٦ بقرار جمهوري بدمج مصلحتي الضرائب العامة والضرائب علي المبيعات الضرائب،^(٣).
 - ٤- **تحسين الأداء:** خطة مدروسة للتغلب علي مشكلات الأداء، وتحسين أداء العاملين وسلوكهم، أو منهجية مؤسسة للتعرف علي الأسباب الجذرية لمشكلة الأداء، والتفكير في التدخل المناسب لعلاجها، ومن طرق تحسين الأداء: التطوير التنظيمي، والتدريب والتطوير، وتأكيد الجودة، والمقارنة بمنشآت أكبر، وتنمية الموارد البشرية^(١).
 - ٥- **إستراتيجيات تحسين الأداء:** طريقة المؤسسة لتحسين الأداء تأخذ في اعتبارها: رؤية ورسالة المؤسسة واستراتيجياتها وثقافتها وبيئتها، وتتقدم مجموعة من الأدوات التي يمكن استخدامها متفرقة أو مجتمعة مع المداخل الأخرى لتحسين الأداء، وتتضمن الاستراتيجية اشترك المجموعات المعنية (المديرين والمشرفين) ومشاركة العاملين الإيجابية في خطوات التحسين^(٢).

أدوات البحث:

صممت الباحثة استبيان كأداة للبحث، وقد طبق الاستبيان على ٦٥ مفردة (مبحوث) من العاملين بإدارة التدريب، والمتدربين بمصلحة الضرائب المصرية، استُبعد منها ٥ استبيانات لورود أخطاء بالاستجابات فكان إجمالي الاستبيانات الصالحة للبحث ٦٠ مفردة.

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في علم الإدارة من حملة الدكتوراه، وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة على العبارة أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، بحيث أصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونة من ٣١ عبارة تم قياس معامل الثبات لها كما يلي: .

ثبات الأداة: لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، والجدول (٢) يبين معاملات الثبات لمجالي أداة الدراسة.

الجدول (١) معاملات الثبات لمجالي أداة الدراسة

المجال	عدد العبارات	معامل الثبات
التدريب	١٨	٠,٩٧
التحسين المؤسسي	١٣	٠,٩٢

يتضح من الجدول (١) معاملات الثبات المرتفعة، والتي حصلت عليها مجالي الدراسة، مما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:
إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.

(١) د. عبد الحكيم موسى: التدريب أثناء الخدمة، قسم المناهج-كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٩م، ص ٢٨

(٢) عمر وصفي عجيلي: إدارة الموارد البشرية- بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ٢٠٠٥، ص ١٨

(٣) مصلحة الضرائب المصرية: الكتاب الدوري رقم ٤ لسنة ٢٠١٩، ص ٥

(١) إبراهيم عبد الرحمن رجب آخرون: تنمية المجتمع المحلي: القاهرة، مكتبة، وهبة، ١٩٩٠، ص: ٢٩٦ .

(٢) علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره.

- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، واقتراح التوصيات المناسبة.

النتائج والتوصيات

(١) نوعيات برامج التدريب : يوضح الجدول التالي نوعيات البرامج التدريبية التي قامت مصلحة الضرائب المصرية بإحراق العاملين بها بها:

جدول رقم (٣)

البرامج التدريبية التي تم إحراق العاملين بمصلحة الضرائب بها

م	نوعية البرامج	عدد التكرارات	% من الإجمالي
١	برامج فنية	٢٩	٤٨,٣ %
٢	برامج إدارية	١٢	٢٠ %
٣	برامج مالية	٩	١٥ %
٤	برامج حاسب آلي	٧	١١,٧ %
٥	برامج لغة أجنبية	٣	٥ %
المجموع		٦٠	١٠٠ %

من الجدول السابق يتبين أن البرامج الفنية تمثل أكبر نسبة من البرامج التي قامت مفردات عينة البحث بمصلحة الضرائب المصرية بإحراق موظفيها للتدريب بها وبلغت ٤٨,٣ % من إجمالي عدد البرامج وفقاً لنوعياتها .

(٢) أهداف تدريب الموظفين : يوضح الجدول التالي الأهداف التي من أجلها قامت منشآت مصلحة الضرائب المصرية بتدريب العاملين بها .

جدول رقم (٤)

الأهداف التدريبية لجهاز مصلحة الضرائب

م	الهدف من التدريب	عدد التكرارات	% من الإجمالي
١	رفع مستوى أداء موظفين على رأس العمل في نفس المجال	٣٠	٥٠ %
٢	التأهيل للعمل كموظف جديد	١٩	٣١,٧ %
٣	تأهيل الموظفين لتولي مسنوليات أو مهام جديدة	٦	١٠ %
٤	إدخال مجالات أو نوعيات جديدة لأنشطة المصلحة	-	-
٥	إعداد الموظف للتقدمي لوظيفة أعلى	٥	٨,٣ %
المجموع		٦٠	١٠٠ %

من الجدول السابق يتبين أن أهم أهداف التدريب هي: رفع مستوى أداء الموظفين على رأس العمل وتبوء المرتبة الأولى بين الأهداف بنسبة ٥٠ % من إجمالي عدد التكرارات يليه التأهيل للعمل كموظف جديد وبلغت نسبته ٣١,٧ % ثم تأهيل الموظفين لتولي مسنوليات جديدة وبلغت نسبته ١٠ % .

(٣) الوسائل المتبعة لتقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب : يوضح الجدول التالي الوسائل والطرق والأدوات التي تتبعها المصلحة لتقييم وقياس عائد الاستثمار من التدريب .

جدول رقم (٥)

وسائل وطرق قياس عائد التدريب

م	الوسيلة	التكرارات	% من الإجمالي
١	تقارير الأداء التي يعدها الرؤساء المباشرين عن الموظفين المتدربين	٣١	٥١,٦ %
٢	ملاحظة سلوكهم الوظيفي عن طريق الإدارة المختصة	١١	١٨,٣ %

التعرف على نتيجة اجتيازهم التدريب بجهة التدريب	٧	١١,٧ %
وضع الموظفين تحت الاختبار عقب عودتهم من التدريب	٦	١٠ %
إتاحة الفرصة لهم بتقديم مقترحاتهم لتطوير العمل وتقييمها	٤	٦,٤ %
المجموع	٦٠	١٠٠ %

من الجدول السابق يتبين أن وسائل وطرق قياس جدوى التدريب يتمثل أهمها في: تقارير الأداء التي يعدها الرؤساء المباشرون عن الموظفين الذين تم تدريبهم وبلغت نسبته ٥١,٦ % من إجمالي التكرارات يليه ملاحظة السلوك الوظيفي للمتدربين بعد عودتهم للعمل وبلغت نسبته ١٨,٣ % ثم التعرف على نتيجة اجتيازهم التدريب من جهة التدريب وبلغت نسبته ١١,٧ %.

٤- تقييم العائد من التدريب : (أ) تقييم العائد على العاملين بالمصلحة من التدريب

يوضح الجدول التالي العائد على العاملين بالمصلحة من التدريب بالنسبة للعاملين الذين تم تدريبهم والذي يبين مدى استفادتهم من محتويات البرامج التدريبية التي التحقوا بها .

جدول رقم (٦)
العائد على الموظفين من التدريب

م	عصر العائد	درجة تحقيقه					
		عالية	%	متوسط	%	لم يتحقق	%
١	زيادة إمام الموظفين بواجبات ووظائفهم	٣٠	٥٠ %	٢٠	٣٣,٣ %	١٠	١٦,٧ %
٢	تحسين سلوكيات الموظفين في العمل	٢٤	٤٠ %	٢٧	٤٥ %	٩	١٥ %
٣	ارتفاع معدل الأداء عن العام الماضي	٢١	٣٥ %	٣٠	٥٠ %	٩	١٤ %
٤	إسناد مهام جديدة للموظفين	٢٠	٣٣,٣ %	٣٠	٥٠ %	١٠	١٦,٧ %
٥	تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين	٢٥	٤١,٧ %	٢٠	٣٣,٣ %	١٥	٢٥ %
٦	تقديم الموظفين أساليب عمل متطورة	٢٢	٣٦,٧ %	٢١	٣٥ %	١٧	٢٨,٣ %

من الجدول السابق يتبين ما يلي :

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

ب. أن العائد من التدريب قد تحقق فيما يخص زيادة إمام الموظفين بوظائفهم - بدرجة عالية بنسبة ٥٠ % وفيما يتصل بتحسين سلوكيات الموظف في العمل كانت أعلى بنسبة ٤٥ % وهي درجة متوسطة، في حين أن نسبة عدم الاستفادة من التدريب بلغت أعلى درجة فيها ٢٨,٣ % فيما يتصل بتقديم أساليب عمل متطورة ، وهذا ما يؤكد أن العائد من التدريب قد تحقق بدرجة متوسطة.

٥) تقييم العائد على المصلحة من التدريب : يوضح الجدول التالي العائد على المصلحة من تدريب موظفيها :

جدول رقم (٧)
العائد من التدريب بالنسبة للمصلحة

م	العائد	درجة تحقيقه					
		عالية	%	متوسط	%	لم يتحقق	%
١	رفع درجة الولاء بالمصلحة	٥٤	٩٠ %	٦	١٠ %	-	-
٢	حدوث تحسن نوعي في الإدارة	١٧	٢٨,٣ %	٣٦	٦٠ %	٧	١١,٧ %
٤	انخفاض معدلات الخطأ في الأداء	٥٠	٨٣,٤ %	٥	٨,٣ %	٥	٨,٣ %

٥	انخفاض معدل التسرب الوظيفي	٤٥	٧٥ %	٥	٨٣ %	١٠	١٦,٧ %	٦٠	١٠٠ %
٦	تنمية مهارات قيادة الصف الثاني	٩	١٥ %	٣٩	٦٥ %	١٢	٢٠ %	٦٠	١٠٠ %
٧	وضع معدلات أداء موضوعية لتوزع العمل.	١٢	٢٠ %	٣٠	٥٠ %	١٨	٤٠ %	٦٠	١٠٠ %

يتبين من الجدول السابق ما يلي :

- أ. أن العائد من التدريب فيما يخص المصلحة - بدرجة عالية بنسبة ٩٠ % فيما يتصل بارتفاع نسبة الولاء
- ب. أن العائد من التدريب جاء بدرجة متوسطة بنسبة ٦٥ % فيما يتصل بتنمية مهارات قيادة الصف الثاني، مما يعني أن المصلحة في حاجة لتفعيل التدريب على قيادة الصف الثاني.
- ج. في حين أن نسبة عدم الاستفادة من التدريب بلغت ١١,٧ % فيما يتصل بحدوث تحسن نوعي في خدمات الإدارة، وهذا يؤكد مرة أخرى أهمية وجدوى التدريب والتوسع فيه .
- د. أن أكثر الفوائد التي حققها الاستثمار في التدريب بالنسبة للمصلحة تتمثل في المعاونة على رفع نسبة الولاء والانتماء للمؤسسة وبلغ مجموع نسبته بدرجتين عالية ومتوسطة ١٠٠ % من إجمالي الإجابات الواردة عن هذا العنصر يليه حدوث تحسن نوعي في تقديم خدمات المؤسسة وبلغ مجموع نسبته بدرجتين عالية ومتوسطة ٨٨,٣ % .

(٤) مدى تناسب تكاليف التدريب مع العائد منه :

يوضح الجدول التالي مدى تناسب تكاليف التدريب مع العائد منه :

جدول رقم (٨)

مدى تناسب تكاليف التدريب مع العائد منه

م	مدى التناسب	عدد التكرارات	% من الإجمالي
١	تناسبت التكلفة مع العائد تماما	٣٦	٦٠ %
٢	تناسبت التكلفة مع العائد بدرجة متوسطة	١٨	٣٠ %
٣	لم يتحقق أي عائد نظير التكلفة	٦	١٠ %
المجموع			١٠٠ %

من الجدول السابق يتبين أن العائد من 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 ٩٠ % ، وهذا يقارب النتائج السابقة التي تم التوصل إليها بشأن قياس عائد التدريب في المؤسسة .

المقترحات

- 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 حيث لم تظهر تدريبات كافية فيما يتصل باللغة الإنجليزية
 - التركيز على برامج تنمية المهارات الخاصة بالتدخل في الأزمات والكوارث حيث لم تظهر تدريبات كافية فيما يتصل ببرامج التدخل عند الأزمات والإخلاء السريع.
 - رفع مستوى التدريبات الخاصة بالحاسب الآلي وأساليب العمل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.
 - تكثيف برامج التدريب على رأس العمل .
 - تخصيص جزء من التدريب لينفذ داخل المصلحة .
 - تقليل الفترة الزمنية لبرامج التدريب وعقدها في أوقات مناسبة للالتحاق بها وحضورها .
- ب- فيما يتعلق بسلوك المتدربين :

- معرفة المتدرب لمتطلبات الوظيفة التي سيعمل بها قبل انتظامه في التدريب •
- وضع أسس تكفل جدية التدريب وتحفيز المتدربين على ذلك •
- إيجاد طريقة لدعم ارتباط الموظف بالمصلحة 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 توشي 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 •

التوصيات

- 1) إيجاد سياسة للتدريب تضعها الإدارة في ضوء استراتيجيات وأهداف المصلحة 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 "النظم الاجتماعية وإعادة تأهيل الموارد البشرية، ومدخل "التدريب الموجه بالأداء •
- 4) قيام المصلحة بتحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مؤشرات موضوعية تحدد الفجوة المطلوب من التدريب معالجتها وتشمل تحليل كل من الأداء التنظيمي للمصلحة والعمل وأداء الموظف •
- 5) توشي الدقة في اختيار البرامج التدريبية التي تلبي الاحتياجات التدريبية للمصلحة بحيث تكون محتويات البرامج متوافقة مع طبيعة عمل الموظف والمستوى المنشود بلوغه •
- 6) ترشيح الموظفين للتدريب بناء على التنسيق الفعال بين الوحدات الإدارية المعنية داخل المصلحة وفقا للمعايير الموضوعية مع تجنب العلاقات الشخصية في الترشيح •
- 7) 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 •
- 8) الاهتمام بتقييم وقياس العائد من التدريب وفق آليات ومقاييس محددة للتعرف على نقاط الضعف والقوة في توجيه النشاط التدريبي بما يضمن جدوى التدريب للمصلحة والعاملين •
- 9) إعطاء أهمية لمتابعة المتدرب بعد العودة للعمل وملاحظة مدى التأثير الذي يحدث له نتيجة للتدريب على أن تتم هذه الملاحظة بشكل مستمر •
- 10) إتاحة الفرصة بشكل كامل للموظفين الذين تم تدريبهم من التدريب بتنفيذ أفكارهم ومقترحاتهم التي اكتسبوها من خلال التدريب •
- 11) ربط المسار الوظيفي للموظف بالمسار التدريبي وجعل إثبات استفادته من التدريب أساسا للترقية وغيرها من وسائل التحفيز •
- 12) وضع حوافز مناسبة للمتدربين ومكافآت للمتفوقين منهم بما يعطي الجدية وبذل أقصى جهد للاستفادة من المحتوى التدريبي •

- ١٣) وضع معايير علمية لإنشاء ومتابعة مراكز ومعاهد التدريب بما يضمن فاعليتها في التأهيل المجدي للموارد البشرية لممارسة العمل وتحسينه وتطويره .
- ١٤) توفير معلومات واقعية عن الامكانيات التدريبية المتاحة بمعاهد ومراكز التدريب ، بما يمكن المنشآت من اختيار الجهات المناسبة للتدريب .
- ١٥) التزام مراكز ومعاهد التدريب بتصميم البرامج التدريبية على ضوء دراسة الاحتياجات الفعلية للمنشآت وسوق العمل ، بدلا من الاعتماد على طرح برامج معدة مسبقا وتسويقها .
- ١٦) الأخذ بالأساليب الحديثة في تنفيذ البرامج التدريبية خاصة ماوفرته تقنية المعلومات والنظم الإدارية المستحدثة إضافة إلى الممارسات التطبيقية والتدريب التعاوني .
- ١٧) عدم المغالاة من قبل مراكز ومعاهد التدريب في تحديد رسوم التدريب بما يشجع المنشآت على الاقبال على ترشيح موظفيها لأكثر عدد من البرامج .
- ١٨) إنشاء شركات مساهمة للتدريب في المجالات التي تتطلب استثمارات كبيرة لتوفير إمكانات تدريبية عالية المستوى .
- ١٩) إعطاء أهمية كبرى من قبل جهات التدريب لتقييم البرامج قبل وأثناء وبعد التدريب وإشراك المنشآت في عمليات التقييم بما يتيح تعزيز الأهداف التدريبية للمنشآت .
- ٢٠) متابعة المستجدات في مجال تطوير البرامج سواء من التقنيات المستحدثة في جهات التدريب بالدول المتقدمة التي تقدم برامج مشابهة والاهتمام بالدراسات والبحوث المرتبطة بها .
- ٢١) إعطاء المزيد من العناية في منح التيسيرات والدعم المناسب لمراكز ومعاهد التدريب الأهلية لتعزيز إمكاناتها في تحقيق أهداف التدريب للمنشآت وتوفير العمالة الوطنية المدربة .
- ٢٢) 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 .

قائمة المراجع

١. رجب آخرون : تنمية المجتمع المحلي : القاهرة ، مكتبة ، وهبة ، ١٩٩٠.
٢. المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، ٢٠٠٣.
٣. عبد الحكيم موسى: التدريب أثناء الخدمة، قسم المناهج-كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٩م
٤. زيد منير عبوي : إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ٢٠٠٦
٥. علي محمد عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، الأمم المتحدة ، ورقة عمل مقدمة للجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا
٦. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية- بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ٢٠٠٥.
٧. محمد رشدي عايش صيام: فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧م
٨. مصلحة الضرائب المصرية : الكتاب الدوري رقم ٤ لسنة ٢٠١٩.
٩. مصلحة الضرائب المصرية : الكتاب الدوري رقم ٤ لسنة ٢٠١٩.
١٠. نفيسة محمد باشرى ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة: دار الثقافة العربية ، ١٩٩٩.