

البرامج التدريبية: تقييمها وقياس العائد منها

هناك طاهر خواجه^{1*}، ريم محمد بن سعود²
¹ الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، بنغازي، ليبيا
² علوم الحاسوب، تقنية المعلومات، بنغازي، ليبيا

Training Programs: Evaluating and Measuring Their Return

Hana, T, Khawaja^{1*}, Reem, M, Ben-Sauod²

¹ Administration and Organization, Libyan Academy, Benghazi, Libya

² Computer Science, Information Technology, Benghazi, Libya

*Corresponding author:

hana.t.khwaja@gmail.com

*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2024-12-17

تاريخ القبول: 2024-11-15

تاريخ الاستلام: 2024-07-15

الملخص:

يُعد الاستثمار في تأهيل وتطوير العنصر البشري مكوناً جوهرياً في تعزيز التنمية والتقدم، ويُعتبر التدريب وسيلة أساسية لتحقيق هذا الهدف. يُبرز تطوير استراتيجيات التدريب داخل المؤسسات أهميته في ضمان فعالية البرامج التدريبية، حيث يركز هذا البحث على مراحل عملية التدريب باعتبارها خطوات محورية لتحسين الكفاءة وتطوير المهارات. من الضروري أن تولي المؤسسات اهتماماً بتنفيذ برامج تدريبية تتماشى مع احتياجات الموظفين وتدعم أهداف المؤسسة. وقد تم التأكيد على ضرورة قياس وتقييم الاستثمارات في التدريب بشكل دوري لضمان استدامة العائد وتحسين الأداء المؤسسي. يُسهم فهم تأثير التدريب في تحسين عملية التقييم، وذلك من خلال قياس ردود فعل المتدربين، وتقييم مدى استيعابهم للمعلومات، وتحليل تأثير التدريب على سلوكهم، وكذلك قياس تأثيره على مستوى الأداء المؤسسي. بالتالي، يجب على المؤسسات تطوير منهجيات تقييمية دورية تُمكنها من تحسين برامج التدريب وضمان تحقيق العائد المطلوب. يُعزز التطوير المستمر للبرامج التدريبية الأداء العام ويزيد من إنتاجية العمل وكفاءة الموظفين.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، البرامج التدريبية، تقييم التدريب، العائد على الاستثمار، التعليم التقني والفني.

Abstract:

Investing in human resource development is a fundamental component in promoting growth and progress, and training is considered an essential means to achieve this goal. The development of training strategies within organizations highlights its importance in ensuring the effectiveness of training programs. This research focuses on the stages of the training process as critical steps toward improving efficiency and developing skills. It is essential for organizations to implement training programs that align with employees' needs and support the organization's objectives. The importance of regularly measuring and evaluating investments in training has been emphasized to ensure sustainable returns and improve institutional performance. Understanding the impact of training aids in the evaluation process by measuring trainees' feedback, assessing the extent of their knowledge acquisition, analyzing the

effect of training on their behavior, and evaluating its impact on organizational performance. Therefore, companies should develop periodic evaluation methodologies that enable them to improve training programs and ensure the desired return is achieved. Continuous development of training programs contributes to enhancing overall performance, increasing work productivity, and improving employee efficiency.

Keywords: Human Resources, Training Programs, Training Evaluation, Return on Investment (ROI), Technical and Vocational Education.

المقدمة

في سياق أوجه الاستثمار المختلفة، يحتل استثمار تأهيل العنصر البشري مكانة بارزة نظرًا لأهميته الحيوية في دفع عجلة التنمية والتقدم. فقد تحوّلت الموارد البشرية إلى أحد المقاييس الأساسية التي تحدد ثروة الأمم، معتمدة على مدى تأهيلها وكفاءتها في إدارة وتنشيط عوامل الإنتاج وتقديم الخدمات الآخر [1]. يأتي التدريب كوسيلة أساسية لتحقيق هذا الهدف، نظرًا لتفاعله مع الواقع العملي. ومن هنا، يشهد الاهتمام بالاستثمار في التدريب تزايدًا مستمرًا، خاصة مع التطورات التكنولوجية المتسارعة عالميًا التي تتطلب تبنيتها من قبل المؤسسات للحفاظ على مكانتها في الأسواق [2]. ونظرًا لوجود أهداف وطنية واحتياجات اجتماعية تستدعي الاستثمار في التدريب لمساعدة الموارد البشرية على دخول سوق العمل، فإنه يصبح من الضروري إعطاء الأولوية للتدريب في مجالات الاستثمار الحالية والمستقبلية، سواء على مستوى الدولة أو في القطاع الخاص. ومن الضروري تحديد هذا الاستثمار بأساليب علمية وتطبيقية تضمن تحقيق العوائد الاقتصادية والاجتماعية المرجوة من التدريب، مع تجنب الهدر في الإنفاق على برامج. ينبغي إجراء تقييم دوري للاستثمار في التدريب وقياس العائدات المحققة منه، بهدف معالجة النواقص وتعزيز النقاط القوية التي تزيد من فاعلية هذا الاستثمار [3] [4].

وبالتالي، ينبغي تكييف التأهيل والتطوير للقوى البشرية العاملة في التعليم التقني والفني بما يتماشى مع هذا النهج والمبادئ لضمان تحقيق الأهداف المرجوة ورفع كفاءة القوى البشرية في هذا القطاع [1]. في هذه الورقة البحثية، سيتم استعراض أهمية الضرورة لتقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب كأحد العوامل الرئيسية لتأهيل وتطوير القوى البشرية. سيتم التركيز على تجاوز الفجوة الحالية بين نتائج التعليم ومتطلبات سوق العمل بشكل عملي. سيقدم البحث الطرق والأدوات التي يمكن استخدامها كأسس علمية لقياس العائد من استثمار التدريب، بهدف تحقيق تناغم أفضل بين المهارات التي يكتسبها الأفراد واحتياجات سوق العمل المتغيرة. سيتم تقديم استبانة تحتوي على مجموعة من المؤشرات المتعلقة بواقع العائد على الاستثمار في التدريب، والتي ستستخدم كوسيلة لتقييم مدى تناسب العائد على الاستثمار في التدريب مع التكلفة المرتبطة به. سيتم تقديم اقتراحات تهدف إلى تحقيق أقصى قدر من العائد على الاستثمار في التدريب، وذلك من خلال تنفيذ خطوات وتدابير محددة مستندة إلى نتائج التقييم والمؤشرات المقدمة في الاستبانة، يمكن الرجوع إلى الملحق (1) للاطلاع على الاستبانة.

1- الدراسات السابقة

دراسة صلاح صبري وآخرون [2] في 2023، تناولت الدراسة تقييم البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وركزت على تحليل تأثير هذه البرامج على رأس المال الفكري في الجهاز الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين. اعتمدت الدراسة على عينة من المتدربين خلال الفترة 2016-2020، وخلصت إلى أن تقييم المتدربين لبرامج التدريب كان مرتفعًا على كافة الأبعاد مثل ردة الفعل، التعلم، السلوك، والنتائج التنظيمية. كما تبين وجود علاقة إيجابية بين البرامج التدريبية ورأس المال البشري، الهيكلي، والعلائقي، حيث ساهم التدريب في تطوير المهارات والمعارف، وتعزيز استخدام التكنولوجيا، وتقوية العلاقات داخل المؤسسة وخارجها. وأوصت الدراسة بإثراء البرامج التدريبية بعناصر تقييمية تركز على أثر التدريب في الأداء المؤسسي، وتعزيز إدراك المتدربين لمفهوم رأس المال الفكري، وزيادة التركيز على البرامج التي تنمي رأس المال العلائقي.

قدم زياد ونيس الدروقي وآخرون في 2022، دراسة تناولت دور التدريب في تحسين أداء العاملين بمراقبة التعليم في بنغازي، حيث استخدمت استبيانًا لجمع البيانات من عينة موظفي الشؤون الإدارية. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين، كما تم رفض الفرضيات الصفرية لصالح الفرضيات البديلة، مما يعكس دور التدريب الإيجابي في تحسين الأداء. أوصت الدراسة باستخدام أساليب علمية حديثة في نشر ثقافة التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق، وضمان اختيار المتدربين بناءً على معايير علمية، مع التأكيد على جعل التدريب عملية مستمرة لمواكبة التغيرات وتنمية المهارات.

دراسة عبد الرحمن عبد الفتاح محمد وآخرون [6] في 2021، تناولت تحليل آليات قياس العائد على الاستثمار المادي في التدريب بالفنادق ذات فئة الخمس نجوم في منطقة القاهرة الكبرى، حيث تم إجراء الدراسة على 25 فندقًا. وتم استخدام استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات وتم استخدام طريقة الانحدار الخطي المتعدد لتقييم آليات القياس المستخدمة

من قبل مدراء الموارد البشرية والمدراء الماليين، وتحديد أثر تلك الآليات في عملية قياس العائد على الاستثمار. أوضحت النتائج أن المدراء، رغم اهتمامهم بالعائد على الاستثمار في التدريب، يفتقرون إلى الوعي الكافي بعملية القياس الدقيق للعائد. بناءً على هذه النتائج، تم اقتراح عدة توصيات منها إعداد ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة لزيادة الوعي بعملية قياس العائد على الاستثمار، ومتابعة التطورات المتعلقة بتطبيق هذه العملية في الفنادق المصرية، وذلك للمساعدة في اتخاذ قرارات أفضل فيما يتعلق بالاستثمار في البرامج التدريبية بهدف تحسين كفاءة العاملين.

أما جميلة الشنيتي في [7] 2020، تناولت أثر التدريب على كفاءة العاملين في معهد النفط الليبي بطرابلس محل الدراسة، حيث استخدمت استبيانًا لجمع البيانات من 30 موظفًا، واسترجعت 26 استبيانًا لتحليل النتائج. أظهرت الدراسة أن هناك قصورًا في متابعة المسؤولين لأداء الموظفين بعد الدورات التدريبية، وأن العديد من الدورات لا تتماشى مع متطلبات العمل، مما جعلها تبدو روتينية وغير مفيدة للغالبية العظمى من الموظفين. كما تبين أن بعض الدورات تُقدّم في مجالات بعيدة عن طبيعة العمل. وأوصت الدراسة بضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، وتقييم أداء المتدربين بعد انتهاء الدورات، بالإضافة إلى زيادة مدة الدورات وربطها بحوافز مادية لتحفيز الموظفين على الاستفادة القصوى.

قدم هيثم عبدالغفور [5] في 2019، دراسة ركزت على أهمية تطوير الموارد البشرية كركيزة أساسية لتحقيق أهداف المنظمات وتحقيق التطور في بيئات العمل المتسارعة. تناولت الدراسة التدريب وقياس أثره في أداء العاملين، وقد توصلت إلى أن التدريب وتطوير الموارد البشرية يعتبران العامل الرئيسي في النجاح المؤسسي، حيث يساهمان في بناء فرق عمل متمكنة تساهم في تحسين كفاءة العمل ورفع جودة الأداء. بناءً على ذلك، يصبح من الضروري للمنظمات الاهتمام بتطوير مهارات ومعارف موظفيها لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية في بيئات العمل المتغيرة، بالتركيز على تحسين عمليات التدريب وتنمية الموارد البشرية بما يتلاءم مع احتياجات المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال ومستدام.

نصيرة بوبعلي في 2018، قدمت دراسة حول فعالية برامج تدريب الموارد البشرية في شركة صناعة الملح لوتايا ببسكرة، تم تقييم مدى توافر متطلبات التدريب الفعال من حيث الأهداف، المحتوى، المدربين، أساليب التدريب، وبيئة التدريب. توصلت الدراسة إلى أن الشركة توفر مستوى متوسط من الجودة في برامج التدريب، حيث أن أهداف البرامج ومحتواها يلبيان المتطلبات بدرجة متوسطة. المدربون وأسلوبهم التدريبي قُيِّموا بمستوى أقل من المطلوب، مما يشير إلى ضرورة تحسين مهارات المدربين وطرق التدريب المستخدمة. كما وُجد أن بيئة التدريب تحتاج إلى تحسين لضمان فعالية التدريب. أوصت الدراسة بضرورة إجراء تعديلات جوهرية لتحسين جودة التدريب بما يتناسب مع احتياجات الموارد البشرية والمؤسسة.

هدفت دراسة أحمد الحنة في 2016 إلى التعرف على واقع قياس عائد التدريب في معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب. استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، حيث شملت عينة الدراسة المدراء ورؤساء الأقسام والإداريين في معاهد ومراكز التدريب. بلغ عدد الاستبانات المعتمدة للدراسة 103 استبانة بنسبة استجابة 85.8%. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تقييم رد فعل المتدربين، وتقييم التعلم، والنتائج التنظيمية من جهة وتخطيط التدريب من جهة أخرى، فيما كانت العلاقة سلبية بين تقييم السلوك وتخطيط التدريب. كما أشارت الدراسة إلى أن قياس عائد التدريب يؤثر على تخطيط التدريب بنسبة تفوق 60%. لم تشر النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية. ومن أهم التوصيات، اعتماد منظومة لتقييم النتائج التنظيمية، وتعزيز عملية تقييم رد فعل المتدربين بوسائل حديثة، وتحديث منظومة قياس العائد مع كل خطة استراتيجية جديدة.

2- تقييم البرامج التدريبية بين المفهوم والأساليب

تقدم العملية التدريبية دورًا حيويًا في تعزيز وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات. تتضمن هذه العملية سلسلة من المراحل المهمة التي تهدف إلى تحقيق أهداف التدريب بشكل فعال. يتم تنفيذ هذه المراحل سواء داخل المؤسسة نفسها في حال توفر إمكانيات التدريب الداخلي، أو بالتعاون مع جهات تدريب خارجية، أو حتى بالتعاون المشترك بين المؤسسات والجهات الخارجية [8].

تقييم البرامج التدريبية يعد مرحلة حيوية ضمن عملية التدريب، حيث يهدف إلى ضمان نجاح البرامج والاستفادة القصوى منها. يشمل تقييم البرامج التدريبية استعراضاً شاملاً للأهداف المحددة، المحتوى التدريبي، طرق التنفيذ، وأداء المتدربين. من خلال تقييم دوري ومنهجي للبرامج التدريبية، يمكن للمؤسسات تحديد نقاط القوة والضعف في عمليات التدريب، واتخاذ التحسينات الضرورية لتعزيز جودة التدريب وتحسين أداء المتدربين [9]. وتتمثل مراحل عملية التدريب فيما يلي:

1.2 تحديد الاحتياجات التدريبية: الأسس والمؤشرات الموضوعية

في هذه المرحلة، يتم تحديد احتياجات التدريب، تعد هذه الخطوة الأولى أساسية لإطلاق عملية التدريب بشكل فعال، حيث تلعب دورًا حاسمًا في توجيه البرامج التدريبية وتحديد الفئة المستهدفة وتحليل الفجوات في المهارات والمعرفة والسلوك الحالية مقارنة بالمستوى المطلوب [8] [10].

توضح احتياجات التدريب مدى الاختلاف الحالي بين مستوى أداء الفرد والمستوى المطلوب لأداء مهام وظيفته بكفاءة، وترتبط بتغييرات يجب إجراؤها في المعرفة والخبرات والأداء والسلوك والاتجاهات الشخصية للفرد لجعله قادرًا على أداء مهام وظيفته بشكل أفضل. يتم تحديد الغرض من التدريب بناءً على هذه الاحتياجات، مع التركيز على متطلبات أداء الوظائف وتحسين الأداء ومعالجة مشاكل العمل الحالية ومواكبة التوسع في الأنشطة أو إحداث وظائف جديدة [10]. لضمان نجاح هذه المرحلة، يجب تحديد الاحتياجات بدقة ملبية للأهداف المحددة، مع الاعتماد على أسس ومؤشرات موضوعية مثل مؤشرات الأداء التنظيمي ونتائج تحليل الهيكل التنظيمي ومؤشرات أداء العاملين وتخطيط المسار الوظيفي، وذلك لضمان تنفيذ برامج تدريبية فعالة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير كفاءة العاملين بشكل شامل [10].

2.2. وضع خطة التدريب: تحديد الأهداف وتوجيه الموارد

في هذه المرحلة الحيوية، تلعب الجهة المختصة دورًا أساسيًا في وضع خطة التدريب بدقة، حيث يتم تحديد الأهداف الرئيسية للتدريب وتنسيق الموارد الضرورية بكفاءة لضمان نجاح تنفيذ البرنامج التدريبي. تقوم الجهة المسؤولة في المؤسسة بإعداد خطة تدريبية شاملة تشمل تحديد احتياجات التدريب وتحديد الموظفين المستهدفين للتدريب، بناءً على معرفة دقيقة بأهداف المؤسسة ووضعها الحالي، بالإضافة إلى تحديد البرامج التدريبية المتاحة وجهات تنفيذها والميزات المخصصة للتدريب والجدول الزمني لتنفيذ الخطة [8].

3.2. تصميم البرامج التدريبية: خطوات وجوانب أساسية

في مرحلة تصميم التدريب، يتم تطوير هيكل ومحتوى البرنامج التدريبي استنادًا إلى احتياجات التدريب المحددة، مما يتضمن اختيار الوسائل التعليمية المناسبة وتنظيم جلسات التدريب. تشمل هذه المرحلة تحديد محتوى التدريب بناءً على الاحتياجات المحددة وتضمينه في برامج تدريبية محكمة، بالإضافة إلى تحديد أساليب التدريب المناسبة واختيار المدربين وتحديد الجداول الزمنية والمواقع المناسبة لتنفيذ البرامج. ومن بين العناصر الأساسية في هذه المرحلة هي تحديد ميزانية التدريب ووضع أسس لتقييم هذه البرامج بشكل فعال. تنجز هذه العمليات بواسطة جهات التدريب، ويتطلب نجاحها توافق محتوى البرامج التدريبية مع الأهداف والاحتياجات التدريبية، مع تنوع الأساليب التدريبية لتلائم مستويات واحتياجات المتدربين وتسهيل نقل المعلومات والأفكار والتطبيقات العملية بشكل فعال، بالإضافة إلى تحديد بدقة المساعدات التدريبية التي تتوافق مع محتوى البرامج التدريبية [8].

4.2. تنفيذ برامج التدريب: التفاصيل الجوهرية للعملية التدريبية

في مرحلة تنفيذ التدريب، يتم تقديم البرنامج التدريبي وتنفيذ الأنشطة التعليمية المخططة بفعالية لضمان تفاعل المشاركين وتحقيق الأهداف المحددة بشكل يجعل البرنامج ناجحًا. تشمل هذه المرحلة إعلان البرامج التدريبية وتسجيل المشتركين فيها وإشعارهم بالجدول وتجهيز الأماكن والمعدات التعليمية اللازمة للتدريب. يتم عقد البرامج بحضور المتدربين وضمان انتظامهم فيها، مع إجراء الاختبارات المناسبة في نهاية كل برنامج تدريبي. يجب مراعاة التسلسل المنطقي للمواضيع المطروحة في البرنامج، وكذلك مدى تفاعل المتدربين مع المواد وكفاية وفعالية أساليب التدريب المستخدمة لضمان نقل المعلومات والتطبيقات بشكل فعال. يتعين أيضًا ملائمة الوقت المخصص للتدريب لضمان تحقيق النتائج المرجوة بنجاح. هذه العمليات تتطلب تنظيمًا دقيقًا واهتمامًا بالتفاصيل من الجهات المسؤولة عن التدريب، ويجب أن تكون العمليات متماشية مع متطلبات البرامج التدريبية واحتياجات المتدربين لضمان تحقيق الفائدة القصوى من هذه الجهود التدريبية [8].

5.2. تقييم البرامج التدريبية: منهجية وأساليب التحليل

يعد التقييم جزءًا جوهريًا وبالغ الأهمية في عملية تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، حيث يتم استخدامه لمراقبة تقدم العملية التدريبية وضمان توافقها مع احتياجات العمل وتحقيق الأهداف المحددة. يهدف التقييم إلى تصحيح المسار وضمان تحقيق الأهداف المرسومة. يعتبر عملية التقييم عملية حكيمية تقوم على الأدلة المستمدة من تجارب العملية التدريبية الميدانية. بالإضافة إلى ذلك، تُعدّ مرحلة التقييم خطوة نهائية في سلسلة الخطوات الكاملة للعملية التدريبية، التي تبدأ من تحديد الاحتياجات وتنتهي بتقييم البرامج التدريبية. تتجلى أهمية التقييم في دوره كأداة ضرورية لتحديد نقاط القوة والضعف في أي برنامج يُنفذ [8]. وسيتم تناول ذلك فيما يلي.

1.5.2 أهداف تقييم البرامج التدريبية

- تهدف عملية تقييم البرامج التدريبية إلى تحقيق عدة أهداف أبرزها ما يلي: [11]
1. قياس الفعالية: تحديد مدى فعالية البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه المحددة وتقديم النتائج المرجوة.
 2. تحسين الجودة: تحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج لتحسين جودته وتعزيز أدائه.
 3. تحسين الأداء: مساعدة في تحسين أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم من خلال تقديم التدريب الملائم.
 4. تحقيق الأهداف المؤسسية: ضمان أن البرنامج التدريبي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها.

5. تحسين رضا المتدربين: تقديم تجربة تدريبية إيجابية تزيد من رضا واستفادة المتدربين.
6. قياس العائد على الاستثمار: تحديد ما إذا كانت الاستثمارات في التدريب تعود بالفعل بالنتائج المرجوة وتقدير قيمتها.
7. دعم اتخاذ القرارات: توفير بيانات ومعلومات تساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية بشأن برامج التدريب وتوجيه الاستثمارات بشكل أفضل.
8. تحسين استراتيجيات التدريب: توجيه عملية التطوير والتحسين المستمر لبرامج التدريب لتلبية احتياجات المؤسسة والمتدربين بشكل أفضل.

9.

2.5.2 مجالات تقييم البرامج التدريبية

تقييم البرامج التدريبية يمكن تنفيذه في عدة مجالات تشمل ولكن لا تقتصر على: [8] [9]

1. الأهداف والمخرجات: تقييم مدى تحقيق البرنامج لأهدافه المحددة والنتائج المتوقعة.
 2. المحتوى التدريبي: تقييم جودة وملائمة المحتوى التدريبي لتحقيق الأهداف المعلنة.
 3. طرق التدريس والتعلم: تقييم فعالية طرق التدريس والتعلم المستخدمة في البرنامج.
 4. تفاعل المتدربين: تقييم مشاركة وفهم المتدربين للمواد التدريبية ومدى استفادتهم منها.
 5. التطوير الشخصي: تقييم تأثير البرنامج على تطوير وتحسين مهارات ومعارف المتدربين.
 6. التطبيق العملي: تقييم قدرة المتدربين على تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في بيئة العمل الواقعية.
 7. الرضا والتأثير الإيجابي: تقييم رضا المتدربين وتأثير البرنامج على مستوى الرضا العام داخل المؤسسة.
 8. العوائد والاستفادة: تقييم عوائد الاستثمار ومدى فعالية البرنامج في تحقيق النتائج المرجوة.
- تلك المجالات تساعد في فهم جوانب متعددة من أداء البرامج التدريبية وضمان تحسينها وتحقيق أقصى استفادة منها.

3.5.2 أدوات تقييم البرامج التدريبية

- هناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها لتقييم البرامج التدريبية. من بين هذه الأدوات: [11]
1. استبيانات المتدربين: يمكن استخدام استبيانات لقياس رضا المتدربين، فهمهم للمحتوى، وتقييم تجربتهم التدريبية.
 2. اختبارات المعرفة: يتم استخدام الاختبارات لقياس مدى تحقيق المتدربين للأهداف التعليمية وفهمهم للمواد التدريبية.
 3. مقابلات هيكلية: تستخدم للحصول على ردود فعل مفصلة من المتدربين حول تجربتهم التدريبية وفهمهم للفوائد والنقاط التحسينية.
 4. ملاحظات المدربين: يمكن للمدربين تقديم ملاحظاتهم وملاحظاتهم حول أداء المتدربين وجودة البرنامج التدريبي.
 5. مراجعات الملفات الشخصية: يتم تقييم ملفات المتدربين لتحديد مدى تطبيقهم للمعارف والمهارات المكتسبة في بيئة العمل.
 6. مراقبة الأداء العملي: يُستخدم لتقييم أداء المتدربين في بيئة العمل الحقيقية لتحديد تأثير البرنامج على أداءهم.
 7. مقابلات التقييم الشامل: تشمل مقابلات مع مختلف الفئات المعنية لتقييم فعالية البرنامج التدريبي.
- هذه بعض الأدوات الشائعة التي يمكن استخدامها لتقييم البرامج التدريبية، ويمكن تكيفها وتخصيصها وفقاً لاحتياجات وأهداف كل برنامج تدريبي.

4.5.2 مراحل علمية تقييم البرامج التدريبية

- يتم تقييم البرامج على ثلاث مراحل رئيسية: [8]
1. تقييم البرنامج قبل التنفيذ: يشمل التأكد من الاستعدادات والتجهيزات التي تم توفيرها لعقد البرنامج التدريبي لضمان فعاليته وقدرته على تحقيق الأهداف المحددة.
 2. تقييم البرنامج أثناء التنفيذ: يركز على ملاءمة تصميم البرنامج التدريبي والأساليب التدريبية المستخدمة بما يحقق تفاعل المتدربين مع المحتوى والعملية التدريبية. بالإضافة إلى تقييم المدرب للتحقق من تقدمه وتحقيق الأهداف المخططة.
 3. تقييم البرنامج بعد التنفيذ: يتم التركيز على ردود فعل المتدربين والمعارف التي اكتسبوها ومدى تغيير سلوكهم ونتائج أدائهم الفعلي في مكان العمل بعد انتهاء البرنامج التدريبي لضمان تحقيق الأهداف المحددة.
- تعتمد مستويات التقييم السابقة على مجموعة متنوعة من الاستطلاعات والتقارير والنماذج التي تُعَبَأ من قبل المشرفين على البرنامج والمدربين والمتدربين. تختلف هذه المواد في النوعية والمحتوى وفقاً لأهداف كل تقييم. هذه العمليات تعتبر أساسية لضمان استمرارية تطوير البرامج التدريبية وضمان تلبية احتياجات المتدربين بشكل فعال وفعالية البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف المرسومة لها.

6.2 تطوير البرامج التدريبية: الابتكار والتحسين المستمر

يتم تطوير البرامج التدريبية استنادًا إلى نتائج التقييم، حيث يتم إدخال التعديلات الضرورية على تصميم البرامج ومعالجة أي نواحي تحتاج إلى تحسين. يتم تنمية البرامج التدريبية الحالية وتعديلها لتحقيق أداء أفضل في المستقبل، مع مراعاة التغيرات في الاحتياجات والأهداف الداخلية والخارجية. يتضمن هذا العمل الدؤوب تحسين جودة المواد التعليمية، وتحديث أساليب التدريس والتقييم، وتضمين التقنيات الحديثة لتعزيز تجربة التعلم. التطوير المستمر للبرامج التدريبية يعتبر عنصرًا أساسيًا لضمان توافقها مع متطلبات السوق وتطلعات المتدربين، ولضمان استمرارية تحقيق الأهداف المحددة للتعليم. من خلال هذه العملية، يمكن تعزيز جودة التدريب وتحسين تأثيره على تطوير المهارات وزيادة الفاعلية التعليمية للبرامج التدريبية.

3- تقييم العائد على الاستثمار في التدريب بين المفهوم والأساليب

بعد انتهاء فترة التدريب وعودة المتدربين إلى وظائفهم، يكون من الأهمية البالغة فهم تأثير البرنامج التدريبي والفوائد المحتملة التي يمكن أن يجلبها، ومن ثم تقدير العائد المتوقع على الاستثمار في هذا التدريب. تركز هذه العملية على تحليل نتائج التدريب وقياس الفائدة الفعلية المكتسبة من خلاله. تجدر الإشارة إلى أن مسألة قياس العائد على الاستثمار في البرامج التدريبية ما تزال موضوعًا مفتوحًا للدراسة والبحث، وهي قضية تثير اهتمام الباحثين والممارسين في مجال الموارد البشرية. تبقى عملية قياس العائد تحديًا يتطلب اعتماد أساليب مبتكرة وتجريبية، حيث تخضع هذه الأساليب لمراحل متعددة من التجريب والتطوير المؤسسي.

1.3 مفهوم تقييم العائد على الاستثمار في التدريب:

يمثل تقييم التدريب العملية التي تسعى لتحديد كفاءة التدريب، أي ما إذا كان قادرًا على تحقيق أهدافه أم لا. بشكل آخر، يهدف التقييم إلى قياس تأثير التدريب على المشاركين في البرنامج التدريبي من خلال تقييم موضوعي لمجموعة من المهارات والقدرات والمعارف والعادات والاتجاهات الجديدة، وكيفية تأثير ذلك على العمل وتطوير سلوكيات المشاركين وأداء المنظمة.

رغم العلاقة الوثيقة بين تقييم التدريب وقياس أثره، ينبغي التفريق بين المفاهيم، حيث يعد التقييم تقديرًا لنتائج التدريب على المدى القصير، بينما يتناول قياس الأثر تغييرات تحدث على المدى البعيد بعد انتهاء فترة التدريب وعودة المتدربين إلى أنشطتهم الروتينية. تكمن الأهمية في استشراف أثر التدريب في تحقيق التغيير المرجو والفوائد المتوقعة، مما يسهل تقدير العائد على الاستثمار المبذول في التدريب.

2.3 أهداف تقييم العائد على الاستثمار في التدريب

سنتناول أهم أهداف تقييم العائد على الاستثمار في التدريب من وجهة نظر المؤسسة، وتشمل:

1. التعرف على قدرات جهات التدريب المشاركة في تنفيذ البرامج التدريبية.
2. معرفة مدى تحقيق أهداف التدريب واستجابة البرنامج لاحتياجات المتدربين.
3. تحديد الفوائد التي حققتها المؤسسة من تدريب موظفيها.
4. قياس تقدم المتدربين في تطبيق المهارات التي اكتسبوها خلال التدريب.
5. تقدير العائد على الاستثمار في التدريب ومقارنته بالموارد المالية المستثمرة.
6. بناء قاعدة معرفية تساهم في دعم اتخاذ القرارات الإدارية، خاصة فيما يتعلق بسياسات التدريب والموارد البشرية والتطوير في المؤسسة.

باستمرار تحسين عملية تقييم العائد على الاستثمار في التدريب، يمكن للمنظمات تحقيق أقصى قدر من الفوائد من جهودها التدريبية وضمان تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

3.3 مستويات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب

قدم علماء الإدارة نماذج متعددة لتقييم العائد على الاستثمار في التدريب، ومن بين هذه النماذج الشائعة والمقبولة تقييم دونالد كيركباتريك (Donald Kirkpatrick) الذي يشمل أربعة مستويات لتقييم التدريب كما موضح في الشكل 1، وقد أضافت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مستوى خامسًا [8]. تتمثل مستويات تقييم العائد من التدريب فيما يلي:

المستوى الأول: درجة التفاعل بين أطراف العملية التدريبية

يتم قياس تفاعل المتدربين مع البرنامج التدريبي لمعرفة ردود أفعالهم، مما يسلط الضوء على مدى استمرار المشاركة والتفاعل مع البرنامج من قبل متدربين آخرين في المؤسسة.

المستوى الثاني: درجة التعلم التي أحرزها المتدرب

يقيس هذا المستوى ما اكتسبه المتدرب من معرفة شاملة خلال البرنامج التدريبي من مفاهيم ومعارف واتجاهات.

المستوى الثالث: إمكانية التطبيق في واقع العمل

تتضمن نقل المعرفة والمهارات المكتسبة في التدريب إلى تحقيق تغيير في سلوك المتدرب وتطوير أداء المؤسسة.

المستوى الرابع: قياس نتائج التطبيق على الأداء

يهدف إلى تحديد الفوائد التي تحققت على مستوى الفرد في الإبداع والالتقان في أداء العمل والدافعية والتعاون والالتزام في تأدية المهام والانضباط في العمل، وعلى مستوى المؤسسة في مستويات الانتاجية والكفاءة الاقتصادية ورضا العملاء والمناخ التنظيمي، نتيجة لتطبيق ما تم اكتسابه خلال التدريب.

المستوى الخامس: قياس العائد على الاستثمار

يعد هذا المستوى أهم مستويات تقييم التدريب، حيث يظهر التأثير النهائي لتكلفة التدريب مقارنة بالمنفعة المحققة للفرد والمؤسسة.



شكل 1: مستويات التقييم في نموذج "كيركباتريك". [12]

باستخدام هذه المستويات في تقييم العائد على الاستثمار في التدريب، يمكن للمؤسسات تحليل تأثير التدريب بشكل شامل وفعال لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

4.3 أدوات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب:

عند تقييم العائد من الاستثمار في التدريب بعد عودة المتدرب من الدورات، يمكن الاستعانة بمجموعة متنوعة من الأدوات والطرق. من بين هذه الأدوات والطرق: [8]

1. استقصاء آراء رؤساء المتدرب حول التغيرات في أداء وسلوك الموظف بعد التدريب.
2. تحليل تقارير تقييم أداء المتدربين قبل وبعد التدريب لتقييم التحسن في المهارات السلوكية والاتجاهات.
3. إجراء اختبارات للتعرف على الميول والمواقف قبل وبعد التدريب لقياس التقدم الحاصل.
4. تحليل تقارير الإنتاجية وحجم الإنتاج والتكاليف لقياس التحسن في الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة.
5. إجراء مسوحات دورية بعد التدريب لتقييم تقدم الأداء ودرجة التحسن.
6. مقارنة بين الاحتياجات التدريبية المحددة والبرامج التدريبية المنفذة لتلبية تلك الاحتياجات.
7. حساب التكاليف المصروفة على المتدرب خلال فترة التدريب.
8. إجراء اختبارات أداء تثبت مستوى المهارات والمعرفة التي اكتسبها المتدرب.
9. مراقبة معدلات الحوادث والإصابات في مكان العمل.
10. تحليل معدلات دوران الموظفين.
11. مراقبة معدلات الغياب عن العمل.
12. تقييم حجم الشكاوى المقدمة من الموظفين والعملاء.

هذه الأدوات والطرق تساهم في تقييم فعالية التدريب وقياس العوائد المحققة منه، وتساعد في تحديد النقاط القوية والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

5.3 أساليب تقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب:

عندما يتعلق الأمر بقياس العائد على الاستثمار في التدريب، يمكن الاستعانة بعدة أساليب وأدوات قياس مختلفة:

1. حساب العائد على الاستثمار (ROI) من التدريب في أي برنامج وذلك عبر قسمة فوائد البرنامج على تكاليفه.
2. تقييم الاستثمار في التدريب من خلال حساب فترة استرداد العائد، ويتم ذلك من خلال قسمة إجمالي الاستثمار في التدريب على المدخرات السنوية.

3. المقارنة بين تكاليف التدريب والعائد منه، ويشمل هذا حساب تكاليف التدريب بما في ذلك تكاليف الوحدة المعنية بالتدريب، وتكاليف البرنامج التدريبي، وتكاليف المتدرب، وتكاليف الفرص الضائعة نتيجة غيابه عن العمل للتدريب، وثم مقارنة هذه التكاليف بالعائد المتوقع من التدريب من خلال قياس مؤشرات مثل حجم المبيعات والإنتاجية وتكاليف التشغيل والصيانة.

4. المقارنات في الأداء التنظيمي والوظيفي قبل وبعد التدريب، ويتم ذلك من خلال مقارنة سجلات الأداء والتقارير قبل وبعد التدريب لتقييم التغييرات التي طرأت.

5. مقارنة المتدربين بنظرهم الذين لم يتلقوا التدريب، حيث يتم ذلك من خلال مقارنة أداء المدربين ومجموعة مشابهة من غير المدربين في نفس الوظائف.

هذه الأساليب والأدوات تساهم في تقييم فعالية التدريب وتحديد قيمته الاستراتيجية للمؤسسة وللأفراد الذين يخضعون له، مما يساهم في اتخاذ القرارات المدروسة والمستنيرة في هذا الصدد. [9]

ولتوضيح ذلك سنفترض مثالاً مبسطاً للتقييم باستخدام حساب العائد على الاستثمار (ROI) من التدريب.

نفترض أن الشركة استثمرت 50,000 دولار في برنامج تدريبي لموظفيها. بعد التدريب، لاحظت الشركة زيادة في الإنتاجية أدت إلى توفير تكاليف سنوية تبلغ 150,000 دولار.

حساب العائد على الاستثمار: (ROI)

معادلة العائد على الاستثمار هي:

$$ROI = \frac{\text{الفوائد الناتجة من التدريب} - \text{تكاليف التدريب}}{\text{تكاليف التدريب}}$$

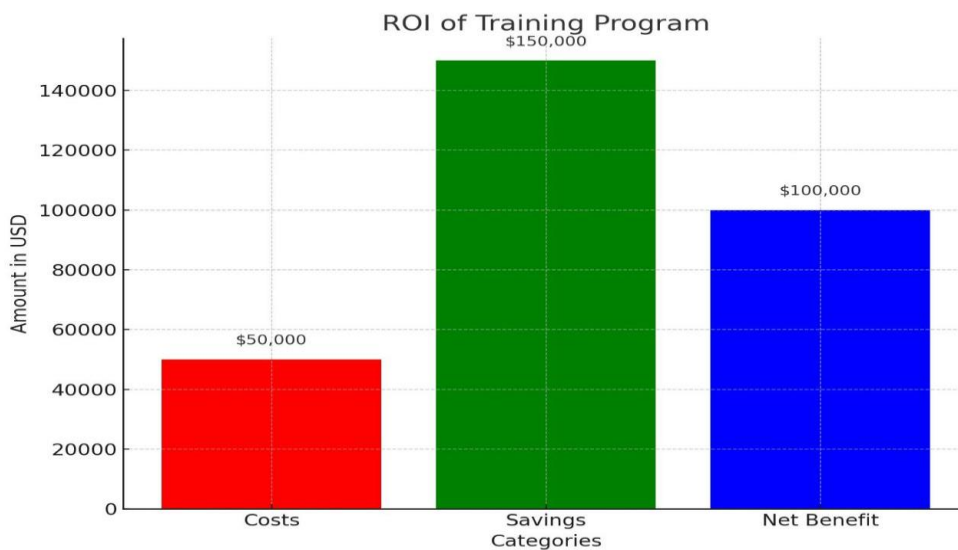
- تكاليف التدريب = 50,000 دولار
- الفوائد الصافية من التدريب = توفير تكاليف سنوية بقيمة 150,000 دولار
- نحسب صافي الفوائد:

$$150,000 - 50,000 = 100,000 \text{ دولار}$$

- ثم نحسب العائد على الاستثمار (ROI) من التدريب

$$ROI = 100 \times \frac{50,000 - 150,000}{50,000} = 200\%$$

في الرسم البياني الموضح في الشكل 2 يمكن رؤية توزيع التكاليف والفوائد وصافي العائد على الاستثمار. التكاليف تمثل 50,000 دولار، في حين أن الفوائد (التوفير) من التدريب بلغت 150,000 دولار. نتيجة لذلك، صافي الفائدة بعد خصم التكاليف هو 100,000 دولار، مما ينتج عنه عائد على الاستثمار ROI بنسبة 200%.

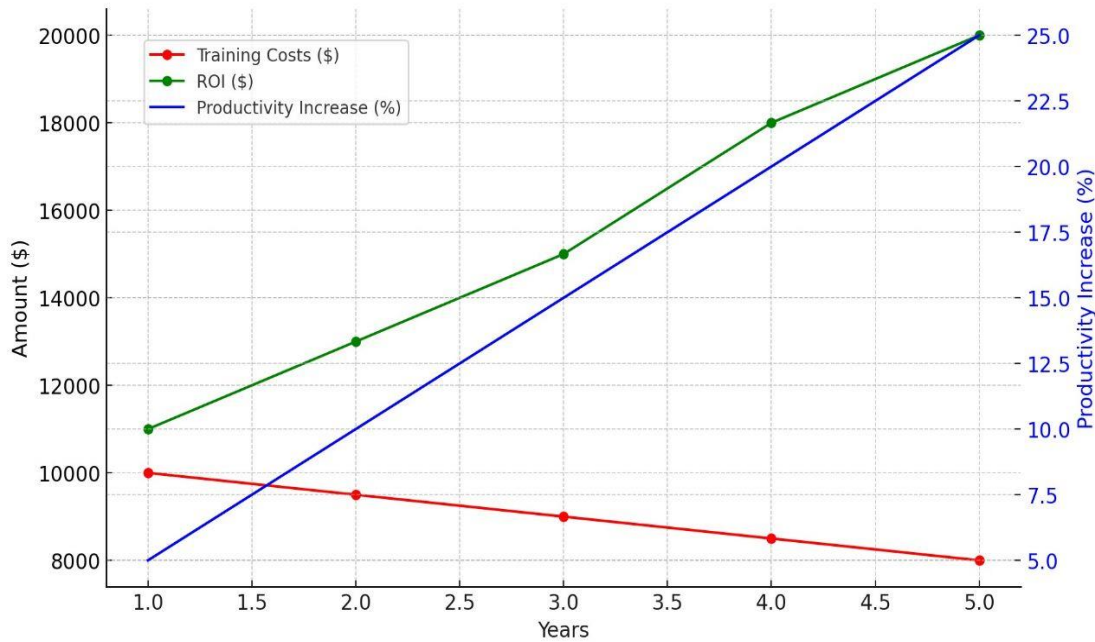


شكل 2: العائد على الاستثمار ROI في برنامج التدريب: مقارنة بين التكاليف والفوائد.

التحليل:

- يوضح الشكل أعلاه أن الاستثمار في التدريب لم يكن فقط قادراً على تغطية تكاليفه، بل ساهم أيضاً في تحقيق عائد مالي كبير .
- يشير العائد على الاستثمار ROI إلى أن الشركة حققت عائداً بنسبة 200% على المبلغ الذي استثمرته في التدريب، مما يعني أن كل دولار تم إنفاقه على التدريب أضاف دولارين كفوائد صافية للشركة.

Combined Impact of Training: Costs, ROI, and Productivity



الشكل 3: التأثير التراكمي للتدريب: تكاليف التدريب، العائد على الاستثمار ROI، وزيادة الإنتاجية على مدار 5 سنوات.

يوضح الرسم البياني المبين في الشكل 3 أن التدريب يؤدي إلى نتائج إيجابية متزايدة على مدار السنوات الخمس. مع انخفاض تكاليف التدريب، يستمر العائد على الاستثمار وزيادة الإنتاجية في النمو بشكل ثابت. هذا يشير إلى أن الاستثمار في التدريب هو قرار استراتيجي طويل الأجل يساهم في تحسين الأداء وزيادة الربحية مع مرور الوقت.

6.3. معوقات قياس العائد على الاستثمار في التدريب

تتمثل هذه المعوقات في عدة جوانب:

1. تعقيد قياس بعض الجوانب غير الملموسة مثل السلوكيات العملية للموظفين مثل أساليب التفاعل مع العملاء ومستوى الالتزام المهني.
2. تنوع برامج التدريب حيث يمكن قياس عائد الاستثمار بسهولة في برامج مثل تدريب مندوبي المبيعات مقارنة ببرامج إدارة المكاتب التي قد تحتاج إلى جهد بحثي أكبر.
3. صياغة أهداف التدريب بشكل غير محدد يجعل صعب قياسها بشكل فعال.
4. تحدي وضع وحدات قياسية للأداء تناسب تنوع الوظائف واختلاف طبيعة الأعمال بينها.
5. ارتباط بعض جوانب العائد بتقديرات إنسانية قد تختلف من فرد لآخر.

بالرغم من هذه التحديات، يمكن قياس العائد على الاستثمار في التدريب من خلال مراعاة العوامل التي يمكن قياسها، مما يساعد على فهم العائد بشكل نسبي وتقديم تقديرات معقولة [9].

7.3. تقييم العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للمؤسسة:

تحقيق العائد على الاستثمار في التدريب للمؤسسة يتطلب اتباع إجراءات محددة لضمان فعالية البرامج التدريبية وتحقيق الأهداف المرجوة. في هذا السياق، يتعين تنفيذ الخطوات التالية: [2]

أولاً، ينبغي توخي الدقة في اختيار البرامج التدريبية المناسبة التي تتوافق مع احتياجات وطبيعة عمل المتدربين. ثانياً، من المهم المتابعة من قبل إدارة العمل للمتدربين أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، وذلك لضمان استيعاب المعرفة وتطبيقها في بيئة العمل. ثالثاً، ينبغي متابعة المتدربين المستمرة لتقييم تأثير التدريب على سلوكهم الوظيفي وأدائهم، وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تطوير أو تحسين. رابعاً، يجب إجراء استبيانات دورية لقياس فعالية البرامج التدريبية واستفادة المتدربين منها، مع مناقشة النتائج مع جهات التدريب لتحسين العمليات التدريبية. خامساً، يُنصح بتكرار جلسات التدريب بانتظام لتجديد وتحديث المعرفة والمهارات لدى الموظفين، مما يساهم في تطويرهم وتحسين أدائهم في العمل. هذه الإجراءات تعتبر ضرورية لضمان تحقيق العائد الأمثل على الاستثمار في التدريب ولتعزيز تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة بشكل فعال ومستدام.

4- تعظيم العائد الاستثماري في التدريب

لتحقيق أهداف التدريب بأقصى فعالية وضمان تعظيم العائد الاستثماري يجب الالتزام بالنقاط التالية:

1. إنشاء مراكز تدريبية معتمدة بمعايير عالية ومتابعة أدائها بانتظام.
2. تصميم برامج تدريبية مبنية على دراسات احتياجات السوق والمؤسسات.
3. توفير معلومات شفافة عن الإمكانيات التدريبية ووضع ضوابط لاختيار الجهات التدريبية.
4. توظيف مدربين ذوي خبرة واستخدام أساليب تدريبية حديثة.
5. تبني أساليب حديثة تركز على التطبيق العملي.
6. التنسيق مع المؤسسات لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة.
7. تحديد رسوم التدريب بشكل مناسب لتشجيع المشاركة. وتقديم دعم مالي مباشر لتنفيذ البرامج التدريبية من قبل صندوق تنمية الموارد البشرية.
8. تنفيذ أجزاء من البرنامج داخل المؤسسات. ودعم مراكز التدريب الأهلية لتحقيق أهداف التدريب.
9. تقييم البرامج بانتظام وإشراك المؤسسات في عمليات التقييم.
10. متابعة تطورات البرامج وتبني التقنيات الحديثة.

5- التوصيات

1. وضع سياسة تدريبية تناسب استراتيجيات المؤسسة وتدعم أهدافها.
2. إنشاء وحدة تخطيط متخصصة لتنفيذ ومتابعة برامج التدريب داخل المؤسسة.
3. اعتماد منهجيات حديثة في وضع أهداف التدريب لضمان تحقيق الفعالية.
4. تشجيع الموظفين على التدريب وتعزيز وعيهم بأهميته.
5. ربط التدريب بالترقيات وتقديم حوافز ملائمة لتحفيز المشاركة.
6. تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق بناءً على تحليل موضوعي للفجوات.
7. اختيار برامج تدريبية ملائمة ومخصصة لتلبية الاحتياجات التدريبية.
8. قياس وتقييم استثمار التدريب بشكل دوري لضمان استدامة النفع والعائد الذي تحققه المؤسسة.
9. تطوير وتحديث البرامج التدريبية باستمرار باستخدام أساليب حديثة.
10. متابعة وتقييم فعالية البرامج التدريبية بانتظام لضمان التحسين المستمر.

6- الخاتمة

تطوير استراتيجيات التدريب وقياس فعالية الاستثمار في تأهيل العنصر البشري يعدان حجر الزاوية لنجاح أي منظمة، حيث يساهم تحسين الكفاءات وتنمية المهارات من خلال برامج تدريبية مستدامة في تعزيز كفاءة الموظفين والمؤسسة بأكملها. لذلك، يتعين على المؤسسات الاستمرار في الاستثمار في برامج التدريب وتطويرها بانتظام، مع التركيز على قياس وتقييم نتائج هذه البرامج بشكل دوري. يُعد تقييم عائد الاستثمار في التدريب ضرورياً لفهم مدى فعالية البرامج التدريبية وتأثيرها على الأداء الفردي والمؤسسي. ويساعد هذا التقييم المنتظم في تحديد نقاط القوة والضعف، مما يمكن المؤسسات من تحسين برامجها لتحقيق العوائد المرجوة. لذلك، يجب على المؤسسات تبني مناهج تقييمية شاملة ودورية تضمن تحقيق الأهداف المؤسسية والنجاح المستدام في بيئة العمل المتغيرة باستمرار. تعتبر جهات التدريب الحكومية والخاصة والأكاديمية شركاء أساسيين في تعزيز العائد على الاستثمار في التدريب، وهي تلعب دوراً حيوياً في تطوير المهارات وتعزيز الأداء في سوق

قائمة المراجع:

- [1] ا. ا. فتاح, "أثر برامج التدريبية في تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences University*, no. 27, 2011, Accessed: Sep. 30, 2024. [Online]. Available: <https://www.iasj.net/iasj/article/53373>
- [2] ص. صبري and أ. سلمان, "Evaluation of Training Programs Implemented at the Palestinian National School For Management and its Impact on the Development of Elements of Intellectual Capital In the Palestinian Government Apparatus", *البرامج التدريبية المنفذة في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وأثرها في تنمية عناصر رأس المال الفكري في الجهاز الحكومي الفلسطيني*, vol. 2, pp. 1–30, Jul. 2023.
- [3] ع. ميا and ر. ع. الكنج, "أثر التأهيل والتدريب المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية دراسة مقارنة على بعض شركات القطاع العام والخاص في الساحل السوري", *Tishreen University Journal- Economic and Legal Sciences Series*, vol. 36, no. 3, Art. no. 3, Sep. 2020, Accessed: Sep. 30, 2024. [Online]. Available: <https://journal.tishreen.edu.sy/index.php/econlaw/article/view/1015>
- [4] ز. الدروقي and م. المدني, "دور التدريب في تحسين أداء العاملين بقطاع التعليم بمدينة بنغازي-ليبيا" دراسة ميدانية على عينة من الموظفين في مراقبة التعليم بنغازي", *The Scientific Journal of University of Benghazi*, vol. 35, Jun. 2022, doi: 10.37376/sjuob.v35i1.3248.
- [5] ه. عبدالغفور مخصيد, "قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على القطاع الإداري في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت", *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*, vol. 33, no. 1, pp. 1–38, Mar. 2019.
- [6] ع. ا. عبد الفتاح محمد, ن. الشاعر, م. فريد and ا. عروس, "تقييم آليات قياس العائد علي الاستثمار المادي في التدريب في الفنادق الخمس نجوم", *The International Journal of Tourism and Hospitality Studies*, vol. 2, no. 1, pp. 36–61, Jan. 2022, doi: 10.21608/ijthsx.2022.90042.1013.
- [7] ج. الشنيتي, "أثر نتائج التدريب على كفاءة العاملين بالمنظمة دراسة حالة معهد النفط", Accessed: Sep. 30, 2024. [Online]. Available: <https://www.google.com/search>
- [8] ن. بويعلي, "تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية", doctoral, université mouhamed khider -biskra, 2018. Accessed: Sep. 30, 2024. [Online]. Available: <http://thesis.univ-biskra.dz/4098/>
- [9] أ. أحمد حمود الشعلان and س. محمد ماجد الدوسري, "تقييم البرامج التدريبية (القياس والأثر)", *مجلة كلية التربية (أسبوط)*, Oct. 2022, doi: 10.21608/mfes.2022.275535.
- [10] ع. عطابي و ح. ترزولت عمروني, "مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات", *RBSHS*, vol. 10, no. 3, pp. 843–854, Sep. 2018.
- [11] مدحت ابو النصر, "مراحل العملية التدريبية وتخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية", Accessed: Sep. 30, 2024. [Online]. Available: <https://www.docdroid.net/blmwetg/mrahl-alaamly-aldryby-tkhtyt-otnfyth-otkoym-albramg-aldryby-pdf>
- [12] "الدليل الكامل لنموذج كيرك باتريك لتقييم التدريب", Accessed: Oct. 01, 2024. [Online]. Available: <https://illafrainoftrainers.com>

ملحق (1)

استبيان لتقييم العائد على الاستثمار من التدريب

1) نوعيات البرامج التدريبية التي ألحق بها موظفو المؤسسات لتلبية احتياجاتها التدريبية

- | | |
|------------------|------------------|
| () برامج إدارية | () برامج مالية |
| () برامج فنية | () برامج تخصصية |

2) الهدف من إلحاق الموظفين بهذه البرامج التدريبية.

- () رفع مستوى أداء موظفين على رأس العمل في () التأهيل للعمل كموظف جديد

نفس المجال

- () تأهيل الموظفين لتولي مسؤوليات أو مهام جديدة () إدخال مجالات أو نوعيات جديدة لأنشطة المؤسسة
() إعداد الموظف للترقى لوظيفة أعلى () أهداف أخرى خلاف ما تقدم

(3) الوسائل المتبعة لتقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب.

- () تقارير الأداء التي يعدها الرؤساء المباشرون () ملاحظة سلوكهم الوظيفي عن طريق الإدارة
عن المختصة
الموظفين المتدربين
() التعرف على نتيجة اجتيازهم التدريب بجهة () وضع الموظفين تحت الاختبار عقب عودتهم من
التدريب التدريب
() إتاحة الفرصة لهم بتقديم مقترحاتهم لتطوير () نتائج أعمال المؤسسة في نهاية العام المالي
العمل
وتقييمها
() وسائل أخرى خلاف ما تقدم

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

عناصر العائد	مستوى تحقيقه		
	بدرجة عالية	متوسطة	لم يتحقق
زيادة إلمام الموظفين بواجبات ووظائفهم			
تأهيلهم للتوظيف بالمؤسسة			
تحسين سلوكيات الموظفين في العمل			
ارتفاع معدل الأداء عن العام الماضي			
إسناد مهام جديدة للموظفين			
تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين			
تقديم الموظفين أساليب عمل متطورة			

(5) العائد على الاستثمار في التدريب والذي يبين مدى استفادة المؤسسة من تدريب موظفيها:

عناصر العائد	مستوى تحقيقه		
	بدرجة عالية	متوسطة	لم يتحقق
حدوث تحسن نوعي في تقديم منتجات وخدمات المؤسسة			
ارتفاع الإيرادات والربحية			
انخفاض معدلات الغياب			
انخفاض التسرب الوظيفي ومعدل دوران العمل			
إسناد مهام جديدة للموظفين			
التوسع في حجم الأعمال القائمة للمنشأة			
إدخال أنشطة أو منتجات أو خدمات جديدة			

6) مدى تناسب تكاليف الاستثمار في التدريب مع العائد منه:

() تناسبت التكلفة مع العائد تماما

() تناسبت التكلفة مع العائد بدرجة متوسطة

() لم يتحقق أي عائد نظير التكلفة

7) مقترحات المؤسسات لتحقيق أكبر عائد من التدريب مستقبلا.
