

- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهات وإكسابه قيماً واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.
- إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.
- إمداد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية".

ويقول الدكتور أحمد ماهر: "كما يمكن التفريق في أهداف التدريب، وذلك حسب المدة التي يغطيها التدريب كالآتي:

1- أهداف قصيرة الأجل: وفي الغالب تغطي احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة، تعبر عن رغبة المنظمة في علاج مشاكل طارئة، أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد، أو لبعض الإدارات.

2- أهداف طويلة الأجل: وهي في الغالب تغطي احتياجات تنمية وتطوير متأنية، وتعبر عن رغبة المنظمة في النمو والتطوير والنضج الطبيعي للأفراد أو الإدارات".

#### 4- قياس وتحليل تكاليف التدريب:

نظراً للأهمية القصوى للوصول إلى تحليل وقياس لتكاليف وعائد الاستثمارات في التدريب، ولتعذر الوصول إلى معادلة تتفق عليها كافة المدارس المنهجية في هذا الصدد فلا بد في البداية من مراعاة ما يلي:

- الاهتمام بقياس وتحليل تكاليف التدريب.. حيث إن ذلك أحد الأسس التي تمكن من تقدير العائد منه
- مشاركة المتخصصين في مجال التدريب مع العاملين في الشؤون المالية والحسابات لقياس وتحليل تكاليف التدريب

- في سبيل قياس وتحليل تكاليف التدريب يستلزم الأمر إقامة نظام دقيق لتكاليف التدريب يوفر البيانات والمعلومات الدقيقة والتفصيلية عن تكاليف الأنشطة التدريبية

### نظام تكاليف التدريب:

- 1- لا يوجد نظام نمطي لتكاليف التدريب يصلح استخدامه لكافة إدارات التدريب بل يختلف النظام المتبع من إدارة تدريب لأخرى.
- 2- بوجه عام يراعى في النظام الجيد لتكاليف التدريب ما يلي:
  - قدرة المصادر التي يعتمد عليها النظام على تقديم البيانات التي يمكن الاعتماد عليها لقياس تكاليف التدريب ومن أهم هذه المصادر ما يلي:
    - نظام التكاليف الأساسي بالجهة
    - تقارير الإدارة المالية أو الاتصالات معها
    - الإدارات ذات العلاقة
    - البيئة الخارجية
  - استخدام طرق فعّالة لجمع بيانات تكاليف التدريب من مصادرها المختلفة، من أهم هذه الطرق ما يلي:
    - سجلات وتقارير التدريب.
    - قواعد بيانات Database التدريب.
    - البحوث التدريبية.
    - تطبيقات نظم إدارة المعلومات التدريبية ومؤشراتها
  - التصنيف الدقيق لبيانات تكاليف التدريب.. حيث يجب التفرقة بين نوعين من تكاليف التدريب:

### تكاليف الدعم العام للعملية التدريبية:

وهي تشمل التكاليف العمومية التي تخدم النشاط التدريبي بوجه عام ولا تقتصر على برامج معينة دون غيرها، ومن أمثلة هذه التكاليف ما يلي:

- تكاليف المباني والتجهيزات التدريبية.
- تكاليف المعينات التدريبية والتي تستخدم بصفة مستمرة لتنفيذ البرامج التدريبية.
- تكاليف المواد الخاصة بالأنشطة التدريبية والتي لا يمكن تخصيصها لبرنامج معين.
- مرتبات ومصاريف فريق إدارة التدريب والذي يتواجد بصفة مستمرة لتنفيذ البرامج التدريبية.
- أجور الاستشارات التي تقدم لخدمة عمليات التدريب مثل تشخيص وحل المشكلات التدريبية.
- مكتبة المراجع وما يلحق بها من دوريات.
- البرمجيات الثقافية والمعلوماتية وشرائط الفيديو.

### تكاليف الأنشطة التدريبية النوعية:

وهي التكاليف التي تخدم نشاطاً تدريبياً نوعياً لفترة معينة، أي أن هذه التكاليف مرتبطة ببرامج وخطة التدريب التي تنفذ في فترة زمنية معينة..

وهذه يجب أن تقسم إلى أربعة أقسام هي:

- 1- تكاليف التخطيط: وهي تتضمن التكاليف الخاصة بأداء مهام التخطيط الذي تتطلبه الأنشطة التدريبية (مثل تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية).
- 2- تكاليف التصميم: وهي تتضمن التكاليف الخاصة بإدارة مهام التصميم (مثل تصميم البرامج والمناهج التدريبية).
- 3- تكاليف التنفيذ: وهي تتضمن التكاليف الخاصة بإدارة العملية التدريبية (مثل الإشراف على تنفيذ البرامج التدريبية).

4- تكاليف المتابعة والتقييم: وهي تتضمن التكاليف الخاصة بمتابعة وتقييم العملية التدريبية (مثل متابعة وتقييم المتدربين).

ويمكن وضع نظام فرعى لحسابات تكاليف التدريب وهذا النظام يقوم على ثلاثة أسس هي:

1- وجود قائمة يتم من خلالها حساب تكاليف التدريب بشكل محلل ومفصل.. وتتضمن هذه القائمة البنود التفصيلية لكل من التكاليف المباشرة للتدريب (تكاليف الأنشطة التدريبية النوعية) والتكاليف غير المباشرة (تكاليف الدعم العام للعملية التدريبية).

2- تحديد مراكز للتكلفة التدريبية، وذلك من خلال تقسيم إدارة التدريب إلى مجموعة من الأقسام كل منها يعتبر مركز تكلفة تدريبية (مثل مركز تكلفة تحديد الاحتياجات التدريبية، مركز تكلفة إدارة البرامج الداخلية)، ويجب أن يكون هناك شخص مسؤول عن التكاليف التي تخص قسمة أو إدارته حتى يسهل حساب ومراقبة تكاليف التدريب.

3- تحديد وحدات التكاليف التدريبية.. أي تحديد المعيار الذي ستحمل عليه التكاليف التدريبية، فقد تقوم هذه الوحدات بعد المتدربين الذين اجتازوا التدريب وبالتالي يجب حساب تكلفة التدريب التي تخص المتدرب الواحد (أي تكلفة متدرب/ برنامج أو متدرب/ يوم تدريبي في برنامج معين... إلخ).

#### الإرشادات الخاصة بتقدير تكاليف التدريب:

تقوم على الآتي:

- أ - إرشادات تقدير التكاليف الكلية للتدريب.
- ب - إرشادات تقدير تكاليف الدعم العام.
- ج - إرشادات تقدير تكاليف الأنشطة التدريبية النوعية.

ويمكن أن نلقى الضوء على كل جزئية كما يلي:

أ- إرشادات تقدير التكاليف الكلية للتدريب:

- عدم تقدير تكاليف التدريب الكلية استرشادا بما تقدره الجهات المشابهة لأن لكل جهة خصائص متميزة.
- ضرورة دراسة وتحليل الاحتياجات التدريبية الحقيقية بشكل دقيق لأنها الأساس الذي يبنى عليه تقدير التكاليف التدريبية.
- يجب مراجعة التكاليف الكلية للتدريب من حين لآخر.
- الاهتمام بتقدير نصيب كل وحدة تكاليف من التكاليف الكلية للتدريب لاستخدامها في التخطيط والرقابة للنشاط التدريبي.

ب- إرشادات تقدير تكاليف الدعم العام:

- يجب أن تخصص نسبة من التكاليف الكلية للتدريب للإنفاق منها على الدعم العام للعملية التدريبية، وهذه النسبة يجب أن تكون مرنة بحيث يمكن تغييرها وفق حاجة العملية التدريبية
- يجب أن يتضمن تقدير تكاليف الدعم العام كل النفقات التي تستلزم مرحلة البحث لأغراض التدريب (مثل دراسة فنون التدريب الحديثة واكتشاف معينات تدريبية حديثة... الخ)
- يجب أن تتضمن تكاليف الدعم العام كل الإنفاق على الأنشطة التدريبية النوعية والتي لا يمكن تخصيصها لنشاط معين
- يجب أن تتضمن تكاليف الدعم العام ميزانية فرعية لتطوير وتنمية فريق التدريب بالجهة خاصة المديرين التابعين لها
- تخصيص نسبة من ميزانية الدعم العام لنفقات الصيانة الخاصة بالمباني التدريبية والمعينات التدريبية ووسائل الانتقال من أجل تهيئة الجو الملائم للتدريب

- الاهتمام بتقدير نصيب كل وحدة تكاليف من تكاليف الدعم العام لاستخدامها في التخطيط والرقابة للنشاط التدريبي
- ج- إرشادات تقدير تكاليف الأنشطة التدريبية النوعية:
  - يجب أن تقدر تكاليف الأنشطة التدريبية النوعية بشكل تفصيلي ودقيق وان يراعى في ذلك متطلبات تصميم البرامج التدريبية.
  - تقسيم الميزانية الخاصة بالأنشطة التدريبية النوعية على فترات زمنية قصيرة (مثال ربع سنوية) لقياس المردود (العائد) منها.. ويفضل أن يتم هذا التقسيم وفق الدورات (الفصول) التدريبية ويصحب كل دورة تقييم للإفاق والعائد للاستفادة من ذلك في الدورات القادمة.
  - مراجعة تكاليف الأنشطة التدريبية النوعية بشكل مستمر لتعدد بنودها وتغيرها باستمرار وفق ظروف كل برنامج.
  - يجب أن يتم تقدير نصيب كل وحدة تكاليف من التكاليف الخاصة بالأنشطة التدريبية النوعية لاستخدامها في التخطيط والرقابة للنشاط التدريبي.

##### 5- قياس العائد من التدريب :

يرى د. أحمد الكردي أن هناك العديد من الطرق العلمية المستخدمة في قياس العائد من التدريب وذلك من خلال مختصين في هذا المجال وقد طبقت وكانت النتائج فعّالة، حيث إنّ للتدريب الكثير من الفوائد والتي يجب على أصحاب الأعمال معرفتها وتأثيرها على موظفيه وعلى العائد الإجمالي لعمله:

حيث ابتكر "دونا لد كير كبا تريك" الأستاذ بجامعة ويسكنسون منهج قياس العائد على التدريب عام 1959، ومازال هذا المنهج هو الوحيد الصالح إلى الآن واقتصرت الاجتهادات بعد ذلك على الإضافة إليه دون استبداله.