

- 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.

أنواع القياسات:

يقوم منهج "كير كبا تريك" على قياس العائد على التدريب على أربعة مستويات، داخل محورين، هما:

1- محور العائد قصير الأجل:

- الاستجابة (التقويم عند مستوى رد فعل المتدرب)، وفي هذا المستوى يتم قياس درجة استجابة المشاركين لموضوع التدريب وأسلوبه، ويتم ذلك باستخدام استقصاءات توزع عليهم.
- المهارات المكتسبة (التقويم عند مستوى التعلّم)، ويقاس هذا المستوى ما تعلمه المشاركون من البرنامج التدريبي، ويتم القياس من خلال اختبارات تعقد للمشاركين في نهاية البرنامج التدريبي.

2- محور العائد طويل الأجل:

- التأثير على الأداء (التقويم عند مستوى الأداء): وفي هذا المستوى يتم قياس تأثير التدريب على الأداء الفعلي للمشاركين في مواقع عملهم، ويتم القياس بالمقارنة بين نتائج الأداء بعد التدريب والأداء قبل التدريب.
- النتيجة (التقويم عند مستوى المؤسسة) وهذا هو أعقد مستويات قياس العائد على التدريب، ويتم فيه قياس نوعين من العائد؛ عائد قابل للقياس (Tangible) ويشمل قياس تأثير التدريب على مؤشرات ملموسة مثل الإيرادات والأرباح وتقليل الأخطاء ونسبة المرتجعات، وأخرى عائد معنوي غير قابل للقياس ومن أهم هذه المؤشرات القابلة للقياس ما يلي:

العائد على الاستثمار في التدريب:

ويطلق عليه (ROTI) Return on Training Investment) ويحسب كما يلي:

$$\frac{\text{العائد من التدريب} - \text{تكلفة التدريب}}{\text{تكلفة التدريب}} = \text{العائد على استثمار التدريب}$$

وتتضمن سيناريوهات هذه المعادلة الاحتمالات التالية:

- تكون نتيجة المعادلة أقل من الصفر (-1 مثلاً) عندما تزداد تكلفة التدريب عن العائد من التدريب.
- تكون نتيجة المعادلة تعادل الصفر عندما تتعادل تكلفة التدريب مع العائد من التدريب.
- تكون نتيجة المعادلة أكبر من الصفر (+1 مثلاً) عندما يزداد العائد من التدريب عن تكلفة التدريب.

القيمة المضافة للتدريب:

وفيه تقاس القيمة المضافة للتدريب بالطريقة التالية:

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

حساب التكلفة / العائد للتدريب:

وفيه تقاس إنتاجية العامل الناتجة عن التدريب كما يلي:

التكلفة / العائد للتدريب = (الزيادة في إنتاجية العاملين × عدد سنوات بقاء تأثير التدريب عليهم) - (تكلفة التدريب × عدد سنوات التدريب)

ونرى أن المؤشرات المستخدمة لحساب القياسات السابقة من عناصر تخضع

لاعتبارات شخصية وأخرى موضوعية؛ وهذه المؤشرات هي:

- الإنتاجية (أرقام المخرجات أو المبيعات).

- التكلفة (تكلفة الوحدة المنتجة أو تكلفة الخدمة).
- الوقت (حساب وقت التشغيل أو انخفاض وقت تعطل الآلات..الخ).
- الجودة (الأخطاء أو المرتجعات.. الخ).
- السلوك في بيئة العمل (ازدياد نسب التغيب أو العنف..الخ).
- مناخ العمل (دوران العمالة أو الصراعات..الخ).
- المناخ النفسي في بيئة العمل (الولاء..الخ).
- المهارات المكتسبة.
- الترقى الوظيفي.
- الابتكار والمبادرة الفردية في العمل.
- تقليل النفقات.

6- التدريب الإلكتروني :

مع إطلالة القرن الجديد، مع تقادم المعارف والمهارات والأساليب اللازمة للوفاء بمختلف متطلبات العملية التدريبية والتواصل المتلاحق في شبكات الكمبيوتر والانترنت والمعلومات، والابتكارات في مجالات التعليم، نشأت فكرة التدريب عن بُعد والتي تتسم بـ: مراعاة الاختلاف في مستويات سرعة وطرق التعليم، وتنوع بدائل الاختبار أمام المدرب، ودعم وتعزيز دوافع التعليم المستمر، والتغلب على مشكلات الوقت والمكان، والمرونة والمساواة في الحصول على فرص التدريب والتنمية، وسهولة وسرعة الوصول إلى المواد والمعلومات من خلال intranet أو من خلال internet الأكثر قوة وتوفير تكاليف الكتب والمطبوعات الأوراق، واستخدام الموارد المالية في تحديث الأجهزة Hard ware والبرامج soft ware، وإمكانية التعديل والتحديث الفوري للمواد التدريبية وإرجاع الأثر الفوري للمتدربين وإجراء الاختبارات عبر الشبكات وتقييم النتائج تلقائياً بصورة إلكترونية، لهذا سوف نستعرض النقاط التالية: