

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال

" قياس العائد على الاستثمار في برامج التدريب الإلكتروني: دراسة مقارنة للنماذج العالمية "

إعداد الطالبة: عهد آل حاضري

إشراف:

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026



فهرس المحتويات

3	مقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	تساؤلات الدراسة
6	فروض الدراسة
7	الدراسات السابقة
15	المنطلقات النظرية للدراسة
17	المنهجية وطرق البحث
18	أدوات الدراسة
18	مجتمع وعينة الدراسة
19	أساليب تحليل البيانات:
19	حدود الدراسة
21	المراجع

مقدمة:

شهدت المؤسسات التدريبية والجهات الحكومية والخاصة وغير الربحية خلال السنوات الأخيرة تحولاً واضحاً نحو توظيف التقنيات الرقمية في عمليات التدريب، مما أدى إلى انتشار برامج التدريب الإلكتروني باعتبارها أحد أهم أدوات تطوير الموارد البشرية وبناء القدرات المعرفية والمهنية. تسهم التطورات التكنولوجية المتسارعة وانتشار بيئات التعلم الرقمية في تعزيز الاعتماد على هذا النمط من التدريب، لما يوفره من مرونة في الوصول إلى المحتوى المعرفي، وتقليل التكاليف التشغيلية، وإتاحة فرص التعلم المستمر للأفراد والمؤسسات على حدٍ سواء (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2023).

على المستوى الوطني، يمثل برنامج تنمية القدرات البشرية أحد الركائز الأساسية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ويهدف إلى إعداد مواطن قادر على المنافسة في سوق العمل المحلي والعالمي من خلال تطوير المهارات والمعارف الأساسية والمستقبلية، وتوفير فرص التعليم والتدريب المستمر طوال حياة الفرد. ويعد البرنامج استراتيجية وطنية لتعزيز تنافسية القدرات البشرية الوطنية محلياً وعالمياً وربط مخرجات التعليم والتدريب باحتياجات سوق العمل المستقبلية (Human Capability Development Program, 2021).

وعلى الرغم من الاهتمام العالمي والمحلي بالتدريب الإلكتروني، لا تزال العديد من المؤسسات تواجه صعوبة في قياس العائد على الاستثمار (ROI) في هذه البرامج بشكل منهجي ودقيق. ويُعزى ذلك جزئياً إلى تعدد النماذج العالمية لقياس ROI واختلاف مؤشرات الأداء والمعايير المستخدمة، ما يحد من قدرة المؤسسات على ربط الاستثمار التدريبي بالأهداف الاستراتيجية ونتائج الأداء المؤسسي.

وتشير بعض الأدبيات البحثية الحديثة إلى أهمية إيجاد منهجيات مناسبة لتقييم العائد على الاستثمار (ROI) في مجال تدريب والتطوير وفهم العوامل التي تُسهم في تمكين تقييم العائد على الاستثمار لبرامج التدريب والتطوير المقدمة (Shibiti & Mulaudzi, 2024)، كما أن اختيار النموذج الأكثر ملاءمة لكل سياق تنظيمي يواجه تحديات نظرية وتطبيقية، إذ تختلف النماذج في معاييرها ومؤشرات القياس المستخدمة، ما يؤثر على دقة نتائجها وقدرتها على تقديم توصيات عملية وقيمة لصانعي القرار (Zareisaroukolaei et al., 2024).

بناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل ومقارنة نماذج قياس العائد على الاستثمار المعتمدة عالمياً في برامج التدريب الإلكتروني، مع التركيز على إبراز نقاط القوة والضعف لكل نموذج، وتقديم توصيات علمية عملية تساعد المؤسسات، خاصة في السعودية والمنطقة العربية، على تعزيز فعالية استثماراتها في التدريب الإلكتروني.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الانتشار المتزايد لبرامج التدريب الإلكتروني واعتماد المؤسسات عليها كأداة استراتيجية لتطوير الموارد البشرية وبناء القدرات المعرفية والمهنية، لا يزال قياس العائد على الاستثمار (ROI) في هذه البرامج يمثل تحديًا كبيرًا على المستويين النظري والتطبيقي في بيئات العمل المعاصرة. وتشير بعض الأدبيات البحثية الحديثة إلى أهمية إيجاد منهجيات مناسبة لتقييم العائد على الاستثمار (ROI) في مجال تدريب والتطوير وفهم العوامل التي تُسهم في تمكين تقييم العائد على الاستثمار لبرامج التدريب والتطوير المقدمة (Shibiti & Mulaudzi, 2024). كما وجدت دراسة مستقلة أن حوالي 33% فقط من المؤسسات تقوم بتقييم ROI لبرامج التعلم والتطوير بانتظام، بينما تعترف غالبية المؤسسات بأهمية قياس التأثير لكنها لا تطبقه بشكل منهجي (Behbahani, 2023).

ويعود جزء كبير من هذا التحدي إلى تعدد النماذج العالمية لقياس ROI واختلاف مؤشرات الأداء والمعايير المستخدمة، مما يصعب على المؤسسات اختيار النموذج الأنسب لكل سياق تنظيمي. على سبيل المثال، يركز نموذج Kirkpatrick على مستويات التقييم الأربعة دون قياس العائد المالي بشكل مباشر، بينما تضيف منهجية Phillips ROI بعدًا خامسًا لاحتساب العائد المالي، إلا أن تطبيقها في برامج التدريب الإلكتروني لا يزال محدودًا يشير الأدب العلمي إلى أن نموذج كيركباتريك لا يتضمن حسابًا مباشرًا للعائد على الاستثمار (ROI)، حيث يركز على تقييم مستويات التفاعل والتعلم والسلوك والنتائج، بينما تم إدخال قياس ROI لاحقًا ضمن نموذج فيليبس كامتداد للنموذج الأصلي. علاوة على ذلك، تختلف النماذج في مقاييسها ومعاييرها، مما قد يؤثر على دقة النتائج وقدرتها على تقديم توصيات عملية موثوقة لصانعي القرار (Zareisaroukolaei et al., 2024).

بناءً على ذلك، تبرز الحاجة الملحة إلى تحليل ومقارنة النماذج العالمية لقياس العائد على الاستثمار في برامج التدريب الإلكتروني، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في كل نموذج، وفهم مدى ملاءمتها لقياس التأثير الفعلي للتدريب وربطه بالأداء المؤسسي. ويهدف هذا التحليل إلى تقديم إطار علمي عملي يساعد المؤسسات، وخصوصًا في السعودية والمنطقة العربية، على تعزيز فعالية استثماراتها في التدريب الإلكتروني وربطها بالأهداف الاستراتيجية، لا سيما وأن معظم النماذج الحالية صُممت في الأصل لبرامج التدريب التقليدي، مما يثير تساؤلات حول مدى ملاءمتها لبيئات التدريب الإلكتروني الحديثة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونه يسلط الضوء على فعالية الاستثمار في برامج التدريب الإلكتروني من خلال تقييم العائد على الاستثمار بطريقة علمية دقيقة. حيث الأهمية العلمية فتتمثل في:

1. توسيع الأدبيات البحثية حول نماذج قياس ROI للتدريب الإلكتروني، مع إبراز الفروق بين النماذج العالمية وإمكانية تطبيقها في السياق المحلي.
 2. تقديم إطار مقارن يوضح نقاط القوة والضعف لكل نموذج، ما يتيح فهمًا أعمق لكيفية ربط الاستثمار التدريبي بنتائج الأداء المؤسسي في بيئة العمل السعودية والعربية، ويسهم في تحسين القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتطوير رأس المال البشري.
- أما الأهمية التطبيقية في مساعدة المؤسسات على:

1. اختيار نموذج قياس ROI الأنسب لكل سياق تنظيمي، بما يتوافق مع طبيعة العمل ومتطلبات المؤسسات في السعودية والمنطقة العربية، حيث يزداد الاعتماد على التدريب الإلكتروني في تطوير رأس المال البشري.
2. تحسين القرارات الاستثمارية في التدريب الرقمي وربطها بالأداء المؤسسي، خصوصًا في القطاعين الحكومي والخاص، مع مراعاة التحديات المحلية مثل محدودية الموارد، واختلاف مستويات البنية التحتية الرقمية بين المؤسسات.
3. تعزيز كفاءة البرامج التدريبية وزيادة الفائدة الاقتصادية والتنظيمية منها، بما يساهم في دعم رؤية المملكة 2030.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل ومقارنة نماذج قياس العائد على الاستثمار (ROI) المعتمدة عالميًا في برامج التدريب الإلكتروني، مع التركيز على مدى فعاليتها وربطها بالأداء المؤسسي. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات، خاصة في السعودية والمنطقة العربية، على تحسين استثماراتها في التدريب الرقمي، ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- 1- تحديد النماذج العالمية لقياس ROI في برامج التدريب الإلكتروني وخصائص كل نموذج.
- 2- تحليل نقاط القوة والضعف لهذه النماذج فيما يتعلق بدقتها وربطها بالأداء المؤسسي.
- 3- تقديم توصيات عملية لتعزيز فعالية استثمارات التدريب الإلكتروني وزيادة العائد على الاستثمار.

تساؤلات الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تتجلى التساؤلات الرئيسية للدراسة فيما يلي:

1. ما النماذج العالمية المستخدمة لقياس العائد على الاستثمار (ROI) في برامج التدريب الإلكتروني، وما خصائص كل نموذج؟
 - يركز هذا التساؤل على التعرف على النماذج المختلفة، مع توضيح نطاق تطبيق كل نموذج والمعايير المستخدمة.
2. ما نقاط القوة والضعف في هذه النماذج فيما يتعلق بقدرتها على قياس ROI بدقة وربط الاستثمار التدريبي بالأداء المؤسسي؟
 - يتناول هذا التساؤل التحليل المقارن للنماذج، مع التركيز على دقة النتائج وملاءمتها للسياقات التنظيمية المختلفة.
3. كيف يمكن للمؤسسات اختيار النموذج الأكثر ملاءمة لقياس العائد على الاستثمار في سياقها التنظيمي؟
 - يهدف هذا التساؤل إلى تقديم إطار عملي لاتخاذ القرار بناءً على التحليل السابق للنماذج.
4. ما التوصيات العملية لتعزيز فاعلية برامج التدريب الإلكتروني استناداً إلى نتائج قياس ROI؟
 - يركز هذا التساؤل على تطبيق النتائج النظرية والبحثية لتقديم حلول عملية قابلة للتنفيذ لتحسين استثمارات التدريب الرقمي.

فروض الدراسة:

المطلوب (في حالة البحث الكمي): الدراسة التي ساعدها هي دراسة نظرية ولا اعلم هل يتطلب فروض أو لا ولكن اصغت ببعض الفروض المبدئية للاطلاع عليها مرثياتكم:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحقيقها فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفروض تتمثل في :

الفرض الرئيسي: تختلف النماذج العالمية لقياس العائد على الاستثمار (ROI) في برامج التدريب الإلكتروني من حيث الخصائص والفاعلية وربطها بالأداء المؤسسي، بحيث يمكن تحديد نقاط القوة والضعف لكل نموذج من خلال مقارنة الأدبيات السابقة.

ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: تختلف النماذج العالمية لقياس ROI في برامج التدريب الإلكتروني من حيث المعايير والأساليب المستخدمة لتقييم العائد على الاستثمار.

- الفرضية الفرعية الثانية: لكل نموذج نقاط قوة وضعف فيما يتعلق بقدرته على ربط الاستثمار التدريبي بالأداء المؤسسي، ويمكن تحديدها من خلال التحليل المقارن للأدبيات.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يمكن للمؤسسات اختيار النموذج الأنسب لقياس ROI في سياقها التنظيمي عن طريق فهم الفروقات بين النماذج كما وردت في الدراسات السابقة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: تقديم توصيات عملية مبنية على المقارنة النظرية بين النماذج يساهم في تعزيز فعالية استثمارات التدريب الإلكتروني وزيادة العائد المتوقع.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات موضوع تقييم فعالية البرامج التدريبية وقياس العائد على الاستثمار (ROI)، خاصة في ظل التوسع في استخدام التدريب الإلكتروني في المؤسسات. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية من الأقدم إلى الأحدث:

1- دراسة (بوحديد، 2013) دراسة بعنوان: قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة:

تشهد بيئة منظمات الأعمال تحديات معاصرة متمثلة في الثورة المعرفية والمعلوماتية في جميع النواحي الاقتصادية، مما أدى إلى تحول الاقتصاد من مادي إلى معرفي حيث أصبحت المعرفة عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج تستوجب إدارتها بغية تنمية الإبداع والابتكار، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال وجود عنصر المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في اقتصاد المعرفة ولأجل ذلك، تركز المنظمات على الاستثمار في رأس المال البشري بالاعتماد على التعليم والتدريب إلا أن دراستنا ستركز على الاستثمار في التدريب. ويشكل قياس العائد من الاستثمار في تدريب رأس المال البشري مجال اهتمام متزايد من قبل الباحثين نظراً لصعوبة قياسه بغية تحديد المنافع والفوائد الناجمة عن هذا الاستثمار لاتخاذ وترشيد القرارات المتعلقة بالمورد البشري. وبناءً عليه، يهدف هذا البحث إلى التعرف على كيفية قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة من خلال التطرق إلى حالة دراسية لإحدى المنظمات الجزائرية وهي مؤسسة مطاحن الأوراس بباتنة.

2- دراسة (النقيب، 2015) بعنوان: مؤشرات قياس عوائد الاستثمار في التدريب بالمكتبات الأكاديمية السعودية : دراسة استكشافية باستخدام التحليل الإحصائي:

عد نشاط التدريب والتنمية من الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، وتنفق الدول المتقدمة والمنظمات المختلفة أموالاً طائلة لتدريب العاملين، وهذا يشير إلى اهتمام تلك الدول بالكوادر البشرية والعملية التدريبية مقارنة بالدول النامية، وذلك بهدف تحسين الأداء وتطوير وسائل العمل وسعيها نحو المزيد من الكفاءة والفاعلية، وتحسين الإنتاجية. وقد أصبح للمكتبات الأكاديمية بالجامعات السعودية مكانة متميزة في تأهيل أخصائي المكتبات والمعلومات نظراً لأهمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية والتقدم، حتى أصبح اليوم الاستثمار في العنصر البشري من المقاييس الأساسية للمكتبات الأكاديمية الناجحة باعتباره العامل الأساسي في تقديم خدمات معلوماتية متميزة ومتطورة وباعتباره العامل الأساسي في تقديم خدمات معلوماتية متميزة ومتطورة وباعتبار التدريب أحد مكونات الاستثمار الرئيسية في رأس المال البشري لدى المكتبات الأكاديمية بالجامعات السعودية، حيث تزايد الإقبال على الإنفاق على التدريب يوماً بعد يوم خصوصاً مع التغيرات المتلاحقة ذات التقنية العالية التي تتسارع خطاها في العالم والتي تحاول المكتبات الأكاديمية مواكبتها واللاحق بها، مما يتطلب إعطاء التدريب أولوية كاستثمار طويل الأجل على أن يحدد هذا الاستثمار بأساليب منهجية علمية وتطبيقية تضمن تحقيق المردود المعرفي والمهاري من وراءه وتتجنب جوانب الهدر في الإنفاق، وذلك من خلال التقييم المستمر لعوائد قياس أثر التدريب من أجل علاج نقاط الضعف التي قد تقابلها نقاط قوة تعزز من فاعليتها.

3- دراسة أجراها (Jasson & Govender ، 2017) بعنوان: Measuring return on investment and risk in training – A business training evaluation model for managers and leaders

هدفت هذه الدراسة إلى فحص نماذج تقييم التدريب الحالية بشكل نقدي بهدف اقتراح نموذج جديد وأكثر فاعلية. إذ يُتوقع أن يؤدي الاستثمار الذي في تطوير المهارات النادرة والحاسمة من خلال التدريب إلى تعزيز رأس المال البشري. ومع ذلك، تكمن التحديات في عدم اليقين بشأن ما إذا كان يتم قياس العائد على هذه الاستثمارات، وما إذا كانت مخاطر التدريب تتم إدارتها بالشكل الصحيح. اعتمدت الدراسة على منهج نظري وتجريدي لفهم نماذج القياس والتقييم الحالية للتدريب، مع التركيز على التكاليف والفوائد والمخاطر. كما تناولت مسألة استخدام الشركات لنماذج قياس فعالة لتقييم عائد الاستثمار والمخاطر المرتبطة بتحسين الأداء بعد التدريب، مع تقديم مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بالتدريب عبر العصور وقياس العائد على الاستثمار. على الرغم من فعالية نموذج كيركباتريك-فيليبس المكوّن من خمسة مستويات خلال العقود الماضية، إلا أنه يحتاج إلى تعديل لتمكين الشركات من قياس العائد على الاستثمار والعوامل التي قد تؤثر على نقل التدريب إلى نتائج الأداء الفردي ونتائج الأعمال. ومن هنا، برزت الحاجة إلى نموذج قياس فريد يساهم في تقليل مخاطر عدم تطبيق التدريب، ونقص دعم المديرين، وندرة الوقت المتاح لتطبيق السلوكيات الجديدة. ويُقترح النموذج الجديد كحل لتعظيم العائد وتقليل المخاطر المرتبطة بمبادرات التدريب والتطوير. أسفرت الدراسة المفاهيمية

عن نموذج أعمال جديد لقياس عائد الاستثمار في التدريب والمخاطر المرتبطة به. وقد قام النموذج المقترح بتكييف نموذج كيركباتريك-فيليبس وأضاف خطوة سادسة لتقييم المخاطر، مع تحديد عوامل القياس لكل خطوة. وتشير الدراسة إلى أنه يجب على مديري التدريب والمديرين التنفيذيين ملاحظة أن تقييم رضا المتدربين وتعلمهم وتطبيقهم وتأثير التدريب والعائد المالي الناتج عنه مهم، إلا أن تجاهل قياس عوامل المخاطر، مثل حواجز التعلم والتحديات، قد يعرض قدرة القادة على التنبؤ بكيفية تأثير الاستثمارات في تطوير رأس المال البشري على نتائج الأعمال للخطر. تشير النتائج إلى أن إدارة المخاطر بفعالية تؤدي إلى تحقيق عائد استثمار مرتفع، بينما يؤدي تجاهلها إلى انخفاض العائد أو انعدامه، مع توقف تطور المواهب والأداء التجاري. مما يؤكد أهمية دمج تقييم المخاطر ضمن أي نظام فعال لتقييم التدريب.

4- أجرى (عقل، 2018) دراسة بعنوان: أثر تقييم العائد على الاستثمار في التدريب على الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بغزة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تقييم العائد على الاستثمار في التدريب على الأداء الوظيفي من خلال دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، و المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي الجامعة الإسلامية و البالغ عددهم (829) موظف و موظفة، و استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية، و تم توزيع (263) استبانة، و إجراء المقابلات مع بعض المسؤولين ذوي الاختصاص، و تم استرداد (215) استبانة، حيث بلغت نسبة الاسترداد (81.7%) و تم استخدام برنامج ((SPSS الإحصائي لتحليل البيانات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود استغلال لموارد الجامعة في تدريب و تأهيل الموظفين من خلال عقد البرامج و الدورات المتخصصة التي تنفذها جهات الاختصاص بالجامعة، مع وجود علاقة طردية متوسطة بين تقييم العائد على الاستثمار في التدريب و الأداء الوظيفي، و لا يوجد فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول العائد على الاستثمار في التدريب تعزى لمتغير الجنس، و أن محتوى المواد التدريبية تلائم طبيعة عمل الموظفين و تساعد على تنميتهم و تطويرهم في مجال عملهم، مع عدم تناسب أوقات التدريب لدى بعض الموظفين، و قد تبين وجود فجوة بين البرامج التدريبية في تعزيز مهارات حل مشاكل العمل بالطريقة المناسبة، و أن التدريب يمكن الموظفين من اكتساب المهارات المطلوبة و تعزز لديهم الثقة بالنفس و تعمق العلاقة بين الموظفين أنفسهم و تنمي أدائهم الوظيفي و إعداد خطط تدريبية جيدة ومنظمة في تطوير العمل لدى موظفي الجامعة الإسلامية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في معالجة نقاط الضعف و إثراء نقاط القوة، حيث أوصت الدراسة بضرورة العمل على عقد المزيد من البرامج التدريبية التي تلائم أوقات الموظفين لتسهيل الالتحاق بها، و انتقاء البرامج ذات العلاقة بالعمل لتنمية مهاراتهم و حل الاشكاليات التي تواجههم أثناء العمل مع تطوير تلك البرامج لتعزيز ثقافة تبادل المعرفة بين العاملين في نفس المستوى الوظيفي

مع الحفاظ على الموظفين ذوي المعرفة و الخبرة العالية و معالجة الأداء الضعيف عند بعضهم، مع ضرورة وضع نظام حوافز مادية و معنوية لتشجيع الموظفين للعمل بعد أوقات العمل الرسمية و مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار التي تترك أثراً جيداً في تحسين أداء العمل.

5- دراسة (الرمثي، 2023) بعنوان: نموذج مقترح لتقويم أثر التدريب في ضوء إمكانات الثورة الصناعية الخامسة وفقاً لتصورات مسؤولي التنمية المهنية بالجامعات السعودية: دراسة نوعية:

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتقويم أثر التدريب في الجامعات السعودية في ضوء إمكانات الثورة الصناعية الخامسة من خلال تصورات مسؤولي التنمية البشرية بالجامعات السعودية؛ من خلال معرفة أهمية تقويم أثر التدريب، وواقع ممارساته في الجامعات، وكذلك تحديد أبرز مكونات النموذج المقترح، والتحديات التي يمكن أن تواجه تطبيقه، وسبل تجاوزها. وقد استخدم الباحث المنهج النوعي Qualitative Research لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم أداة المقابلة شبه المنظمة والاستبانة المفتوحة مع (36) مشاركاً تضمنت أربع مجموعات تركيز يمثلون الجهات المسؤولة عن التدريب وبعض المتخصصين في الذكاء الاصطناعي من ست جامعات سعودية. وبعد جمع البيانات وتфриغها باستخدام برنامج MaxQuda وعدد من الترميزات المناسبة، توصلت الدراسة للأهمية "العالية" لتقويم أثر التدريب، والممارسات "الضعيفة" لتقويم أثر التدريب في الجامعات من وجهة نظر المشاركين، كما توصلت الدراسة لنموذج مقترح يتكون من أربع مراحل متتالية متضمنة لأبرز إمكانات الثورة الصناعية الخامسة لتعزيز تطبيقات النموذج، ومحددات أبرز التحديات التي قد تقابل النموذج المقترح لتقويم أثر التدريب، وسبل تجاوزها.

6- دراسة (Shibiti & Mulaudzi, 2023) بعنوان: Factors Enabling the Measurement of Return on Investment (ROI) for Academic Staff Training in South African Public Universities

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء العوامل التي تمكّن من قياس العائد على الاستثمار لبرامج تدريب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في جنوب إفريقيا. وقد اتبعت الدراسة منهجاً نوعياً، وتم اعتماد المقاربة الفلسفية التفسيرية (Interpretivism). كما استخدم تصميم دراسة حالات متعددة، وتم اختيار 14 مشاركاً بطريقة قصدية. شملت الحالات جامعات شاملة، وجامعات تقليدية، وجامعات تقنية، إضافة إلى مؤسسات حكومية مسؤولة عن تمويل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في جنوب إفريقيا. أجريت مقابلات مع المشاركين، وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي.

وأظهرت النتائج أن العوامل الممكنة لقياس العائد على الاستثمار في تدريب أعضاء هيئة التدريس تشمل: المساءلة، والنهج الشمولي لتنمية الموارد البشرية، والأنظمة المؤسسية، والاستعداد لإجراء قياس العائد على الاستثمار، وسياسات تنمية الموارد البشرية التي تنص بوضوح على العائد على الاستثمار. تسهم هذه الدراسة في

إثراء المعرفة والممارسة من خلال التأكيد على العوامل المُمكنة لقياس العائد على الاستثمار، وتقديم توصيات للدراسات المستقبلية وللتطبيق العملي.

7- **دراسة أجراها (Shibiti & Mulaudzi، 2024) بعنوان: Exploring barriers to measuring ROI for training and development interventions: a case study on academic staff in South Africa**

هدفت الدراسة إلى استكشاف العقبات التي تعيق تقييم العائد على الاستثمار (ROI) لمبادرات تطوير أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العامة بجنوب إفريقيا. استخدمت الدراسة منهجية البحث النوعي القائمة على منظور فلسفي تفسيري، وتم اختيار المشاركين عن طريق العينة الهادفة، حيث شملت الدراسة مشاركين من ست جامعات، بما في ذلك DSI وETDPSETA. وقد تم إجراء تحليل موضوعي للبيانات باستخدام برنامج ATLAS.ti.

أظهرت النتائج وجود عدة عقبات أمام قياس العائد على الاستثمار لمبادرات التدريب والتطوير، منها: تعقيد العملية، نقص الكفاءة، التأخير بين التدريب وتحسين الأداء، قلة التحفيز، القيود المالية، الإجراءات غير الكافية، تفكك التدخلات التدريبية والتطويرية، التدخلات التي تؤدي إلى فوائد غير مالية، ونقص البيانات. ولتقييم العائد على الاستثمار بدقة، أوصت الدراسة بضرورة تمكين قسم تنمية الموارد البشرية (HRD) وتوفير الموارد الكافية لضمان ألا يعاني الأفراد المسؤولون عن قياس ROI من ضغط زائد أو فقدان الحافز، مما يعزز ميلهم لبدء العملية. كما شددت على أهمية السماح لممارسي HRD بإجراء بحوث طويلة بدلاً من فرض نتائج قصيرة المدى، نظراً للتأخير المعتاد بين التدريب وتحسين الأداء، خاصة لأعضاء هيئة التدريس. علاوة على ذلك، أكدت الدراسة على ضرورة وضع بروتوكولات فعالة لجمع البيانات، بما يشمل البيانات المالية وغير المالية، وتبني أساليب لعزل تأثير العوامل الأخرى وتحويل النتائج غير المالية إلى قيمة مالية، وفق ما اقترحه جاك فيليبس، رائد منهجية العائد على الاستثمار (ROI).

كما أوصت الدراسة بأن يركز البحث المستقبلي على تطوير منهجيات مناسبة لتقييم العائد على الاستثمار في برامج تدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس ضمن مؤسسات التعليم العالي، بهدف التغلب على العقبات التي تم تحديدها وتحسين فعالية هذه البرامج.

8- **دراسة أجراها (Nunna Suresh et al، 2024) بعنوان: Evaluation of ROI Through Employee Training Program**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العائد على الاستثمار في برامج تدريب الموظفين داخل المؤسسات، من خلال تحليل العلاقة بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية. استخدمت الدراسة منهج بطابع تجريبي. تم جمع البيانات من المصادر الأولية عبر الاستبيانات، ومن المصادر الثانوية من خلال المواقع الإلكترونية، والأبحاث العلمية، والدوريات الإلكترونية، ومراجعة الأدبيات من المقالات المنشورة والإنترنت. تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة بحجم عينة يبلغ 100 مشارك. تشمل الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل

البيانات اختبار الارتباط، وتحليل التباين (ANOVA)، واختبار فرضية الانحدار. تقتصر الدراسة على مدينة حيدر آباد فقط. وأظهرت نتائج الدراسة أن الاستثمار في التدريب يساهم في تحسين مهارات الموظفين وزيادة الإنتاجية، كما أن تطبيق منهجيات قياس العائد على الاستثمار يساعد المؤسسات في اتخاذ قرارات أفضل فيما يتعلق بالإنفاق على التدريب. كما أكدت الدراسة أهمية استخدام نماذج تقييم منهجية لقياس أثر التدريب على الأداء المؤسسي.

9- دراسة (Zareisaroukolaei et al, 2024) بعنوان: Effectiveness evaluation indicators of organizational E-learning courses

تهدف هذه الدراسة إلى تصميم نموذج يقيم فعالية الدورات الإلكترونية في الصناعة. يمكن تقييم الفعالية من خلال مؤشرات قابلة للقياس ومحددة لهذا النوع من التدريب، كما يمكنها دراسة نتائج استثمار مديري المؤسسات في برامج التدريب. تم جمع البيانات على ثلاث مراحل متتالية؛ أولاً، تم تحديد أبعاد تقييم الفعالية باستخدام مراجعة منهجية للطرق المختلطة؛ ثانياً، تم تحديد مؤشرات تقييم الفعالية من خلال مقابلات شبه منظمة مع ثلاث مجموعات تشمل المتدربين في الصناعة، ومدربي الدورات الإلكترونية في الصناعة، وأساتذة الجامعات؛ ثالثاً، تم التحقق من صحة هذه المؤشرات باستخدام طريقة كمية. ونتج عن هذه الدراسة تحديد 46 مؤشراً قابلاً للقياس من 6 أبعاد رئيسية تشمل: المحتوى، والمدرّب، والمتعلّم، والمؤسسة، والتقييم، والنظام التقني، كمؤشرات فعالة لتقييم الدورات الإلكترونية في الصناعة. عند تقييم فعالية الدورات الإلكترونية، تم التعرف على جوانب مختلفة من الأبعاد المختلفة يمكن لمديري التدريب المؤسسي استخدامها في تقييم الدورات الإلكترونية داخل المؤسسات. يشبه ذلك نظاماً يتضمن المدخلات، والعمليات، والمخرجات، حيث تؤثر جميع العوامل معاً على فعالية هذه الدورات.

10- دراسة (Yamani و Elsigini, 2024) بعنوان: Return on investment for developing electronic courses at Umm Al-Qura University: A case study

تهدف هذه الدراسة إلى التركيز على استخدام منهج العائد على الاستثمار (ROI) لتقييم فاعلية برامج ومشروعات التعلّم الإلكتروني في الجامعات. وتهدف إلى زيادة كفاءة هذه البرامج والمساعدة في تحديد المبادرات الواعدة في مجال التعلّم الإلكتروني مستقبلاً. وتشير الأبحاث إلى أن نسبة صغيرة فقط (8٪) من المؤسسات التعليمية تقوم بقياس العائد على الاستثمار لبرامجها التعليمية. حيث تقيّم هذه الدراسة تحديداً العائد على الاستثمار لمشروع تطوير مقرر للتعلّم الإلكتروني في Umm Al-Qura University، والذي نُفذ بين عامي 2019 و 2021 تحت إشراف عمادة التعلّم الإلكتروني والتعليم عن بُعد. وتعتمد منهجية الدراسة على التحليل الوصفي، حيث تشمل تقييم العائد على الاستثمار للمشروع، ومراجعة الأدبيات ذات الصلة، وتصميم أدوات البحث، وإجراء التحليل الإحصائي للبيانات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المشروع حقق عائداً على الاستثمار بنسبة 189.9٪، أي أنه أنتج ما يقارب ضعف حجم الاستثمار الذي أنفق عليه. ويشير ذلك إلى نجاح مالي للمشروع، حيث تجاوزت فوائده تكاليفه. علاوة على ذلك، تسلط الدراسة الضوء على عدة فوائد غير مباشرة للمشروع، من بينها ارتفاع مستويات رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس عن مقررات التعلم الإلكتروني، وتحسن مخرجات التعلم. كما استهدف المشروع تطوير مهارات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في استخدام الحاسوب والإنترنت وأدوات الاتصال عن بُعد، مما أسهم في دعم منظومة العمل المؤسسي في جامعة أم القرى.

مقارنة الدراسات مع بعضها:

شهدت الدراسات السابقة اهتماماً متزايداً بقياس فعالية البرامج التدريبية وتقييم العائد على الاستثمار (ROI)، خاصة في ظل الانتشار المتزايد للتدريب الإلكتروني. فقد ركزت دراسة بوحديد (2013) على قياس العائد على الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في الجزائر، مؤكدة أهمية الاستثمار في التدريب كركيزة لتنمية الإبداع والابتكار، فيما أظهرت دراسة النقيب (2015) في المكتبات الأكاديمية السعودية أن التدريب يسهم في تحسين الأداء والإنتاجية، مع الحاجة لتقييم مستمر لضمان تحقيق العائد الأمثل على الاستثمار التدريبي. ومن جهتها، قدمت دراسة Jasson و Govender (2017) نموذجاً جديداً لتقييم ROI مع دمج بعد المخاطر، مؤكدة أن إدارة المخاطر بشكل فعال تعزز العائد على الاستثمار، بينما تجاهلها قد يقلل من النتائج المرجوة.

على الصعيد التطبيقي، أظهرت دراسة عقل (2018) وجود علاقة إيجابية بين تقييم العائد على الاستثمار والأداء الوظيفي في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث عززت برامج التدريب من اكتساب المهارات وزيادة الثقة بالنفس، بينما ركزت دراسة الرمهي (2023) على تطوير نموذج تقويم أثر التدريب في الجامعات السعودية وفق إمكانات الثورة الصناعية الخامسة، مشيرة إلى ضعف الممارسات الحالية لتقييم الأثر التدريبي. وفي السياق الدولي، تناولت دراستان من قبل Shibiti و Mulaudzi (2023 و 2024) العوامل الممكنة والعقبات التي تؤثر على قياس ROI في الجامعات العامة بجنوب إفريقيا، موضحتين أهمية وجود دعم مؤسسي، سياسات واضحة، وموارد كافية لضمان قياس دقيق وفعال، مع الإشارة إلى تأثير العقبات مثل تعقيد العملية ونقص البيانات والتأخير بين التدريب وتحسين الأداء.

أما الدراسات الحديثة المرتبطة بالتدريب الإلكتروني، فقد أكدت أهمية الربط بين الاستثمار التدريبي والأداء المؤسسي. فقد وجدت دراسة Nunna Suresh et al. (2024) أن برامج التدريب تسهم في تحسين مهارات الموظفين وزيادة الإنتاجية، مع ضرورة استخدام نماذج تقييم منهجية لقياس ROI. كذلك أظهرت دراسة Zareisaroukolaei et al. (2024) تصميم مؤشرات قابلة للقياس لتقييم فعالية الدورات الإلكترونية في المؤسسات الصناعية، بينما بينت دراسة Yamani و Elsigini (2024) أن مشروع

تطوير مقرر للتعليم الإلكتروني في جامعة أم القرى حقق عائداً على الاستثمار بنسبة 189.9٪، ما يعكس الفوائد المالية وغير المالية للتدريب الإلكتروني.

وعند مقارنة هذه الدراسات، يتضح أن هناك توافقاً في النتائج حول أهمية الاستثمار في التدريب لتحقيق تحسينات في الأداء المؤسسي وتنمية المهارات، إلا أن بعض الدراسات ركزت على النتائج المالية المباشرة، بينما ركزت أخرى على النتائج غير المالية أو على العقبات المؤسسية. كما تختلف المنهجيات بين الدراسات الكمية والتجريبية، والدراسات النوعية، أو المختلطة، وكذلك يختلف نطاق العينة والسياق الجغرافي والقطاع المستهدف، ما يفسر بعض الاختلافات في النتائج.

تحدد فجوة البحث:

تشير الدراسات السابقة إلى أهمية قياس العائد على الاستثمار في برامج التدريب، سواء التقليدي أو الإلكتروني، إلا أنه عند مقارنة هذه الدراسات يتضح وجود فراغ معرفي تسعى هذه الدراسة إلى معالجته:

- أولاً: هناك متغيرات لم تُدرس معاً، مثل دمج العائد المالي مع العائد غير المالي، وتقييم المخاطر، وربط ذلك بالتحسين الفعلي في الأداء المؤسسي ضمن بيئات التدريب الإلكتروني الحديثة.
- ثانياً: تظهر فجوة جغرافية وثقافية، إذ اقتصر معظم الدراسات على السعودية أو جنوب إفريقيا أو بيئات صناعية محددة، مع قلة الدراسات في السياق العربي الأوسع، ولا سيما في القطاعات الحكومية والخاصة المتوسطة والصغيرة.
- ثالثاً: هناك فئات عمرية أو اجتماعية لم تُدرس، حيث ركزت العديد من الدراسات على موظفين أكاديميين أو عينات محدودة، مع تجاهل فئات مختلفة من العاملين في المؤسسات الأخرى.

علاوة على ذلك، هناك تناقضات في النتائج؛ فقد وجدت بعض الدراسات علاقة إيجابية بين الاستثمار في التدريب وتحسين الأداء، بينما لم تجد دراسات أخرى هذه العلاقة بشكل واضح، مما يستدعي دراسة أسباب هذه الاختلافات. كما أن ظهور تقنيات جديدة، مثل الذكاء الاصطناعي في التعليم الإلكتروني، لم يتم دراستها بشكل كافٍ ضمن قياس العائد على الاستثمار، رغم تأثيرها المحتمل على فعالية التدريب.

أخيراً، تشير قيود الدراسات السابقة إلى أن معظمها اقتصر على عينات صغيرة أو ركزت على نموذج واحد من قياس العائد على الاستثمار، مما يحد من إمكانية المقارنة الشاملة بين النماذج المختلفة. لذلك، ستعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ذي الطابع المقارن، بهدف تحليل ومقارنة النماذج العالمية لقياس العائد على الاستثمار في برامج التدريب الإلكتروني، وتحديد نقاط القوة والقصور لكل نموذج، بما يعزز الفهم العلمي لتطبيق هذه النماذج في السياق المحلي والعربي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من النظريات والنماذج العلمية التي تفسر العلاقة بين التدريب الإلكتروني وقياس العائد على الاستثمار (ROI)، وتوفر إطارًا تحليليًا لمقارنة النماذج العالمية المستخدمة في تقييم فعالية التدريب. فيما يلي عرض مفصل لهذه المنطلقات:

1- نظرية العائد على الاستثمار (Return on Investment Theory) :

تركز هذه النظرية على قياس الفوائد الناتجة عن البرامج التدريبية وتحويلها إلى قيمة مالية، ثم مقارنتها بتكاليف التدريب لتحديد مدى جدوى الاستثمار. (Phillips & Phillips, 2012)

تكمن أهمية هذه النظرية في قدرتها على تحويل نتائج التدريب إلى مؤشرات كمية قابلة للقياس، مما يعزز فعالية اتخاذ القرار. وفي سياق التدريب الإلكتروني، تُستخدم هذه النظرية لقياس القيمة الاقتصادية للتدريب من خلال الربط بين مخرجات البرامج التدريبية وتحسين الأداء المؤسسي والإنتاجية، مع تحويل النتائج إلى مؤشرات قابلة للقياس الكمي.

في هذه الدراسة، يُقصد بها نسبة الفوائد أو النتائج المتحققة من برامج التدريب الإلكتروني مقارنة بالتكاليف المستثمرة، من خلال تحليل ومقارنة النماذج العالمية لقياس العائد على الاستثمار.

2- نظرية نماذج قياس العائد على الاستثمار في التدريب:

تشمل هذه النظرية الأطر أو النماذج المنهجية المستخدمة لتقييم نتائج التدريب وقياس أثره على المتدربين والمؤسسات، بما في ذلك العوائد المالية وغير المالية. (Phillips & Stone, 2002)

وفي هذه الدراسة، يُقصد بها النماذج العالمية المستخدمة لتقييم أثر برامج التدريب الإلكتروني وقياس العائد على الاستثمار، وذلك من خلال تحليلها ومقارنتها وفق:

- مكوناتها وآليات تطبيقها.
- دقتها في قياس العائد المالي وغير المالي.
- مدى ارتباطها بالأداء المؤسسي.

3- نظرية التدريب الإلكتروني (E-learning Theory):

تعالج هذه النظرية خصائص التعلم في البيئات الرقمية، حيث يتيح التدريب الإلكتروني الوصول إلى المحتوى التدريبي بطريقة مرنة وتفاعلية، باستخدام التقنيات الرقمية وشبكة الإنترنت، بهدف تنمية معارف ومهارات المتدربين دون التقيد بزمان أو مكان محدد (Clark & Mayer, 2016)، وتؤثر هذه الخصائص على قياس العائد على الاستثمار، حيث يجب أن تأخذ النماذج بعين الاعتبار:

- المرونة في الزمان والمكان
- إمكانية التوسع والوصول لعدد أكبر من المتدربين
- التفاعل الرقمي

4- نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تعتبر هذه النظرية من الركائز الأساسية لتفسير الاستثمار في التدريب، حيث ترى أن الأفراد يمثلون موارد اقتصادية يمكن تنميتها من خلال التعليم والتدريب، مما يزيد من إنتاجيتهم ويحسن أدائهم (Becker, 1993). ويُنظر إلى التدريب الإلكتروني كأداة استراتيجية لتنمية المهارات والمعارف، بما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات على المستويين المحلي والعالمي.

5- نظرية نقل أثر التدريب (Transfer of Training Theory)

تركز هذه النظرية على مدى انتقال المعرفة والمهارات المكتسبة من التدريب إلى بيئة العمل الفعلي (Baldwin & Ford, 1988)، وتعتبر عملية النقل هذه شرطاً أساسياً لتحقيق العائد على الاستثمار، حيث لا تتحقق الفائدة إلا عند تطبيق ما تم تعلمه بشكل فعال في بيئة العمل.

الربط بالنظريات:

تشكل هذه النظريات إطاراً متكاملًا يمكن ربطه بالنماذج العالمية المستخدمة في قياس ROI، حيث:

- رأس المال البشري: تساعد النماذج في قياس أثر التدريب على تطوير المهارات والمعارف.
- نظرية ROI: توفر أدوات كمية لقياس القيمة الاقتصادية للتدريب الإلكتروني.
- نماذج قياس العائد على الاستثمار في التدريب: تقدم آليات تقييم مترابطة تشمل النتائج الاقتصادية.
- نظرية نقل أثر التدريب: تؤكد أن العائد يتحقق فقط عند تطبيق التعلم في بيئة العمل.

- نظرية التدريب الإلكتروني: تأخذ بعين الاعتبار خصائص التعلم الرقمي عند قياس ROI.

تشكل هذه النظريات والنماذج إطاراً متكاملًا يربط بين التدريب الإلكتروني، العائد على الاستثمار، والنماذج العالمية، مما يسهل فهم العلاقة بين الاستثمار في التدريب ونتائج الأداء المؤسسي، ويدعم المقارنة بين النماذج المختلفة لتقديم توصيات علمية وعملية دقيقة.

المنهجية وطرق البحث:

نوع البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على منهج البحوث الوصفية التحليلية ذات الطابع المقارن، حيث تهدف إلى تحليل ومقارنة النماذج العالمية المستخدمة في قياس العائد على الاستثمار (ROI) في برامج التدريب الإلكتروني.

منهج البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج النوعي من خلال تحليل الأدبيات العلمية والنماذج النظرية المرتبطة بقياس العائد على الاستثمار في التدريب.

خطة البحث وخطوات التنفيذ:

سيتم تنفيذ الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بتقييم التدريب وقياس العائد على الاستثمار.
2. تحديد أبرز النماذج العالمية المستخدمة في هذا المجال.
3. اختيار عينة قصدية من النماذج الأكثر شيوعاً في الأدبيات.
4. تحليل هذه النماذج من حيث المكونات ومؤشرات القياس.
5. إجراء مقارنة علمية بينها لتحديد نقاط القوة والقصور.
6. استخلاص النتائج وتقديم التوصيات المناسبة.

أدوات الدراسة:

ستعتمد الدراسة على تحليل المحتوى العلمي للأدبيات والدراسات السابقة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وسيتم تصميم مصفوفة تحليل مقارنة للنماذج (Comparative Analysis Matrix) بهدف تحليل النماذج وفق مجموعة من المعايير، من أبرزها:

- أهداف النموذج.
- مراحل أو مستويات التقييم.
- مؤشرات قياس الأداء المستخدمة.
- القدرة على قياس العائد المالي.
- إمكانية تطبيق النموذج في برامج التدريب الإلكتروني.
- نقاط القوة في النموذج.
- نقاط الضعف أو التحديات في التطبيق.

حيث ستهدف هذه المصفوفة في إجراء تحليل مقارنة منهجي بين النماذج العالمية وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها.

مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: سيشمل (الكتب العلمية المتخصصة في تقييم التدريب، المقالات العلمية المنشورة في المجالات المحكمة، الدراسات الأكاديمية (رسائل الماجستير والدكتوراه)، التقارير الدولية المتعلقة بالتدريب وتنمية الموارد البشرية).

• عينة الدراسة:

- نموذج كيركباتريك لتقييم التدريب (Kirkpatrick Model).
- نموذج فيليبس لقياس العائد على الاستثمار (Phillips ROI Model).
- النماذج المطورة لتقييم التدريب التي تدمج المخاطر أو مؤشرات الأداء المؤسسي.
- نماذج تقييم فعالية التعلم الإلكتروني في المؤسسات.

- **حجم العينة وطريقة اختيارها:** سيتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة القصدية (Purposive Sample) ، حيث التركيز على أهم النماذج العالمية المستخدمة في قياس العائد على الاستثمار في التدريب والتي وردت بشكل متكرر في الأدبيات العلمية.

أساليب تحليل البيانات:

ستعتمد الدراسة على مجموعة من الأساليب، أهمها:

- التحليل الوصفي: وصف النماذج العالمية المستخدمة في قياس العائد على الاستثمار في التدريب الإلكتروني.
- التحليل المقارن: إجراء مقارنة منهجية بين النماذج المختلفة من حيث المكونات والآليات ومؤشرات القياس.
- تحليل المحتوى العلمي للدراسات السابقة: يهدف استخلاص المؤشرات والمعايير المستخدمة في تقييم التدريب وقياس العائد على الاستثمار.
- استخلاص النتائج والتوصيات: ربط نتائج التحليل المقارن باحتياجات المؤسسات في مجال التدريب الإلكتروني.

حدود الدراسة:

(أ) المجال البشري: الدراسة التي ساعدها هي دراسة نظرية ولا اعلم هل يتطلب مجال بشري أو لا ولكن حدد

مجتمع الدراسة المبدئي أدناه للاطلاع عليها مرئياتكم:

- مجتمع الدراسة: سيشمل (الكتب العلمية المتخصصة في تقييم التدريب، المقالات العلمية المنشورة في المجلات المحكمة، الدراسات الأكاديمية (رسائل الماجستير والدكتوراه)، التقارير الدولية المتعلقة بالتدريب وتنمية الموارد البشرية).
- عينة الدراسة:
 - نموذج كيركباتريك لتقييم التدريب (Kirkpatrick Model) .
 - نموذج فيليبس لقياس العائد على الاستثمار (Phillips ROI Model) .
 - النماذج المطورة لتقييم التدريب التي تدمج المخاطر أو مؤشرات الأداء المؤسسي.
 - نماذج تقييم فعالية التعلم الإلكتروني في المؤسسات.

- حجم العينة وطريقة اختيارها: سيتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة القصدية (Purposive Sample) ، حيث التركيز على أهم النماذج العالمية المستخدمة في قياس العائد على الاستثمار في التدريب والتي وردت بشكل متكرر في الأدبيات العلمية.

ب) المجال المكاني:

- التجارب العالمية وبشكل خاص الأدبيات العربية، حيث ستعتمد الدراسة على الأدبيات والدراسات المنشورة في مجال تقييم التدريب وقياس العائد على الاستثمار.

ج) المجال الزمني:

- فترة جمع البيانات (2026)
- فترة الدراسة (2026)

حيث ستركز الدراسة على الأدبيات الحديثة المتعلقة بقياس العائد على الاستثمار في التدريب خلال السنوات الأخيرة.

المراجع:

المراجع العربية:

- بوحديد، ليلي، و يحيوي، إلهام. (2013). قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، ع10، 10ع، <http://search.mandumah.com/Record/84906332>.
- النقيب، متولي محمود أحمد. (2015). مؤشرات قياس عوائد الاستثمار في التدريب بالمكتبات الأكاديمية السعودية: دراسة استكشافية باستخدام التحليل الإحصائي. *الإتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات*، مج22، ع44، 109-156. <http://search.mandumah.com/Record/843948>
- الرمثي، سعد بن مبارك محمد. (2023). نموذج مقترح لتقويم أثر التدريب في ضوء إمكانات الثورة الصناعية الخامسة وفقاً لتصورات مسؤولي التنمية المهنية بالجامعات السعودية. *مجلة العلوم التربوية والاجتماعية*. <https://doi.org/10.36046/2162-000-016-018>
- عقل، عبد الله محمد علي. (2018). أثر تقييم العائد على الاستثمار في التدريب على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بغزة. (أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة). <https://search.emarefa.net/detail/BIM-913265>

المراجع الأجنبية:

- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press. <http://dx.doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>
- Behbahani, N. (2023). Training effectiveness is one of the biggest challenges for learning leaders but only 33% of organizations assess ROI! *LinkedIn*.
- Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2016). *E-learning and the science of instruction: Proven guidelines for consumers and designers of multimedia learning* (4th ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119239080>
- Human Capability Development Program. (2021). HRH Crown Prince launches the Human Capability Development Program [News release]. <https://www.saudiembassy.net/news/hrh-crown-prince-launches-human-capability-development-program>
- Jasson, C., & Govender, C. (2017). Measuring return on investment and risk in training – A business training evaluation model for managers and leaders. *Acta Commerci*, 17(1), 9 pages. <https://doi.org/10.4102/ac.v17i1.401>

- Kirkpatrick, D. (n.d.). *The Kirkpatrick model of training evaluation*. [Publisher if available]
- Mohammad Zareisaroukolaei, M., Shams, G., RezaeiZadeh, M., & Ghahramani, M. (2024). Effectiveness evaluation indicators of organizational e-learning courses. *Computers in Human Behavior Reports*, 15, 100432. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2024.100432>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *OECD digital education outlook 2023: Towards an effective digital education ecosystem*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-education-outlook-2023_c74f03de-en/full-report/towards-a-digital-transformation-of-education-distance-travelled-and-journey-ahead_84a6abf5.html
- Paul, S., Burman, R. R., & Singh, R. (2024). Training effectiveness evaluation: Advancing a Kirkpatrick model based composite framework. *Evaluation and Program Planning*, 107, 102494. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/39232393/>
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2012). *Measuring return on investment in training and performance improvement programs* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080496317>
- Phillips, J. J., & Stone, R. D. (2002). *How to measure training results: A practical guide to tracking the six key indicators*. McGraw-Hill. <https://www.mheducation.com/highered/product/how-measure-training-results-phillips/M9780071406257.html>
- Shibiti, R., & Mulaudzi, M. C. (2024). Exploring barriers to measuring ROI for training and development interventions: A case study on academic staff in South Africa. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(2), 163–173. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i2.3200>
- Shibiti, R., & Mulaudzi, C. (2023). Factors enabling the measurement of return on investment (ROI) for academic staff training in South African public universities. 10.29145/jmr.102.06
- Suresh, N., Laskshmi, D. R., & Priyanka, S. L. (2024). Evaluation of ROI through employee training program. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM)*, 2, 1866–1870. https://www.researchgate.net/publication/381288880_Evaluation_of_ROI_Through_Employee_Training_Program
- Yamani, H. A., & Elsigini, W. T. (2024). Return on investment for developing electronic courses at Umm Al-Qura University: A case study. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 11(2), 107–117. <https://www.science-gate.com/IJAAS/2024/V11I2/1021833ijaas202402013.html>

إعداد:

أ.د. فايز علي جراد