قياس أثر التدريب والتطوير

بطاقة ضبط النسخة المنشورة

رقم الإصدار

UHRDA-AR-G08-20261031-02

مراجعة الإصدار

2026-10-31

المسؤول عن التحديث ومراجعة الإصدارات

إدارة التدريب

نطاق الاستخدام

دليل إرشادي ونماذج عمل تُكيّف وفق سياق الجهة.

نطاق التحقق من هذه النسخة

تطابق المادة المنشورة وروابطها وبيانات إصدارها وحدود استخدامها. تُراجع ملاءمة التطبيق مع المختص داخل الجهة قبل اعتماد إجراء أو قرار مهني.

تحتفظ الصفحات التالية بمادة الإصدار الأصلي وتنسيقها. تاريخ المراجعة المذكور داخل المادة يخص ذلك الإصدار؛ بيانات النسخة الحالية موضحة في هذه البطاقة وعلى صفحة الدليل.

الوصول إلى النسخة الحالية والتواصل

https://uhrda.net/organizations/guides/impact-evaluation/

لإرسال ملاحظة أو طلب تحديث المادة: info@uhrda.net

الاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية
Arab Union for Human Resources Development

دليل 8 من 8 | حلول المؤسسات

قياس أثر التدريب والتطوير

دليل عملي للقيادات وفرق التطوير · إصدار أكتوبر 2026

إتاحة معرفية مجانية للقراءة والطباعة والاستفادة المهنية

1. نقطة البداية والمخرجات

دليل لتحويل تقييم التدريب إلى أدلة تدعم القرار: ما الذي تعلمه المشاركون، وما الذي طبقوه، وما الذي تغير في العمل، وما حدود نسبة التغير إلى التدريب. يبدأ القياس قبل التنفيذ، ويميز بين الرضا والتعلم والتطبيق والنتيجة، مع نماذج وأمثلة حسابية لا تفترض أن كل تحسن سببه التدريب.

المستفيدون

- مديرو التدريب والتطوير وأصحاب البرامج
- محللو الأداء والتقييم والموارد البشرية
- مديرو الإدارات والجهات الممولة والمشرفون على التطبيق

ما الذي ستنجزه؟

- خطة تقييم تحدد القرار والأسئلة والتصميم ومصادر البيانات
- خط أساس وأدوات تقييم تعلم وتطبيق قابلة للتحقق
- تحليل يفصل التغير المرصود عن الأثر المنسوب للتدخل
- تقرير يوضح النتائج والقيود والبدائل وقرار التحسين
- سجل تكلفة وتقدير منفعة حين تتوافر شروط تقديرها

ما الذي تحتاجه قبل البدء؟

- غرض البرنامج ونواتج التعلم والمشكلة المؤسسية التي يُتوقع أن يعالجها

- قائمة المشاركين والفئات وشروط الاختيار وموعد إتاحة التطبيق
- بيانات أداء سابقة وتعاريف المؤشرات والتغيرات التشغيلية المتزامنة
- اختبارات أو مهام تطبيقية وسلالم تقدير ومشرفون قادرون على الملاحظة
- ميزانية تقييم ومسؤول بيانات وقواعد حفظ وصلاحيات وصول مناسبة

2. المنهج الذي يحكم العمل

ابدأ بالقرار لا بالاستبيان

حدد القرار المطلوب: تحسين المحتوى، أو التوسع، أو معالجة ضعف التطبيق، أو مقارنة بديلين. تشير إرشادات CDC إلى التخطيط المبكر والتمييز بين التعلم ونقله إلى العمل. ويقدم الاتحاد النماذج والخطوات التالية كمنهج تطبيقي مقترح قابل للتعديل.

فرق بين الرصد والنسبة السببية

ارتفاع الأداء بعد البرنامج تغير مرصود؛ أما قول إن التدريب أحدث الارتفاع فيحتاج تصميماً يختبر ما كان سيحدث بدونه. قد تتغير الأنظمة والحوافز والموسم وتكوين الحالات في الوقت نفسه. يمكن استخدام مقارنة مناسبة أو تنفيذ مرحلي أو تحليل اتجاهات، بحسب الإمكان والأخلاقيات، مع بيان افتراضات كل تصميم. عند ضعف الدليل، استخدم لغة المساهمة المحتملة ولا تدّع إثبات السبب.

تناسب القياس وحماية الثقة

تتناسب تكلفة التقييم مع أهمية القرار. اشرح غرض جمع البيانات، وحدد الوصول والاحتفاظ، واجمع الحد اللازم فقط. افصل الأسماء عن التحليل، واعرض النتائج المجمعة عند ملاءمتها. الدليل أداة تطوير، ولا يقرر وحده جزاءات الموظفين أو صلاحيتهم المهنية.

> هذا مسار تطبيقي مقترح من الاتحاد، يسترشد بالمراجع الواردة في نهاية الدليل. تُكيَّف الخطوات والمدد والمؤشرات مع حجم الجهة وصلاحياتها وواقع بياناتها؛ ولا يمثل الدليل شهادة امتثال أو اعتمادًا من الجهات المرجعية.

3. خطوات التنفيذ بالتفصيل

1

بناء منطق التدخل

ارسم رابطاً واضحاً بين النشاط التعليمي والمهارة والسلوك في العمل والنتيجة المؤسسية. لكل رابط اكتب افتراضاً: سيتعلم الموظف طريقة فرز، ثم تتاح له حالات وصلاحية لاستخدامها، فيقل الخطأ. حدد العوامل الخارجية التي قد تمنع التطبيق. راجع هذا المنطق مع مدير العمل؛ فإذا كانت النتيجة بعيدة عن قدرة البرنامج، ضيق السؤال ولا تحمل التدريب مسؤولية تغيير لا يستطيع إحداثه.

مسؤول التقييم ومالك البرنامج	**المسؤول المقترح**
خريطة نتائج وافتراضات	**المخرج المطلوب**
توجد آلية معقولة تربط التعلم بالنتيجة المختارة	**شرط الانتقال**

2

تحديد الأسئلة وتصميم التقييم

اختر أسئلة قليلة مرتبطة بقرار محدد: هل تحقق الإتقان، وهل انتقل إلى العمل، وما العوائق، وهل تحسن المؤشر؟ حدد لكل سؤال طريقة ودليل وموعداً ومسؤولاً. قرر إن كان المتاح وصفاً قبل وبعد، أم مقارنة أقوى. لا تستخدم مجموعة مقارنة مختلفة جذرياً في المهام والخبرة ثم تفسر فرقها كأثر. وثق حدود التصميم قبل ظهور النتائج.

مسؤول التقييم وصاحب القرار	**المسؤول المقترح**
مصفوفة تقييم وخطة تحليل	**المخرج المطلوب**
لكل سؤال استخدام واضح ومصدر قابل للتحصيل	**شرط الانتقال**

3

جمع خط الأساس وتجريب الأدوات

اجمع أداء المشاركين قبل البرنامج بمهمة أو اختبار يطابق النواتج، وبيانات عملية من فترة مناسبة. جرب أدوات القياس على عدد محدود لاكتشاف الغموض وصعوبة التصحيح. ثبت تعريف الوحدة والمدة والحالة الداخلة في الحساب. إذا تغير الاختبار لاحقاً، وثق أثر ذلك على المقارنة. لا تستبدل القياس القبلي الموضوعي بسؤال تذكر لاحق دون التصريح بأنه تقدير ذاتي أقل قوة.

محلل البيانات وخبير المحتوى	**المسؤول المقترح**
خط أساس وأدوات مجربة وقاموس بيانات	**المخرج المطلوب**
تتطابق تعريفات القياس القبلي والبعدي	**شرط الانتقال**

4

قياس التعلم أثناء البرنامج وبعده

استخدم مسائل أو محاكاة أو منتجات عمل، واجمع تغذية راجعة تساعد المتعلم على التصحيح. قارن نتائج الأشخاص الذين تتوافر لهم قياسات مزدوجة، وافصل من غاب أو لم يكمل. راجع النتائج حسب النواتج كي تعرف موطن الضعف، لا حسب الدرجة العامة فقط. اجمع الرضا وملاءمة المحتوى لتحسين التجربة، مع إبقائهما منفصلين عن دليل اكتساب المهارة.

المدرب ومسؤول التقييم	**المسؤول المقترح**
نتائج تعلم وتحليل نواتج	**المخرج المطلوب**
التقييم يقيس المهمة ولا يكتفي بتذكر مصطلحاتها	**شرط الانتقال**

5

التحقق من انتقال التعلم

اتفق مع المشرف على مهمة عمل ومؤشرات ملاحظة، وانتظر وقتاً يسمح بممارستها فعلياً. اجمع عينة منتج أو ملاحظة موثقة، ثم قابل المتعلم عن المساعدة والعوائق. سجل من لم تتح له فرصة تطبيق وسبب ذلك؛ فلا تخلط بين غياب الفرصة وعدم القدرة. استخدم تعريفاً موحداً للتطبيق المقبول، وراجع عينات من تقييمات المشرفين لتقليل اختلاف الأحكام.

المشرف المباشر ومقيم التطبيق	**المسؤول المقترح**
سجل تطبيق وعوائق وتغطية متابعة	**المخرج المطلوب**
لكل حكم أداء دليل قابل للمراجعة وفرصة تطبيق معلومة	**شرط الانتقال**

6

تحليل النتائج والتفسيرات البديلة

احسب التغير مع حجم العينة ونسب فقد البيانات وتوزيع النتائج. افحص الاختلافات في حجم العمل والموسم والموارد والأنظمة. إذا استخدمت مقارنة قبل وبعد لمجموعتين، تحقق من معقولية الاتجاهات السابقة والتشابه وعدم انتقال التدخل بينهما. قدم نتائج حساسية عند تغير افتراض مؤثر. وإذا كانت البيانات قليلة أو غير ممثلة، اذكر ذلك وادعم التفسير بعينات نوعية دون تعميم زائد.

محلل التقييم ومالك البيانات	**المسؤول المقترح**
تحليل نتائج وحدود استدلال	**المخرج المطلوب**
لغة التقرير لا تتجاوز قوة التصميم والبيانات	**شرط الانتقال**

7

تقدير التكلفة والمنفعة عند الملاءمة

اجمع تكلفة التصميم والتنفيذ والمتابعة والوقت المخصص للمشاركين وفق نطاق محاسبي معلن. لا تحول كل تحسن إلى مبلغ؛ افصل المنفعة المالية المثبتة عن جودة الخدمة أو تقليل المخاطر التي لم تُسعر. ميز وقتاً أصبح متاحاً عن وفر نقدي فعلي. إذا أمكن تقدير منفعة منسوبة للتدخل، اعرض افتراضاتها ونطاقها الزمني وحساسيتها، وامنع احتساب المنفعة نفسها مرتين.

التقييم والمالية ومالك النتيجة	**المسؤول المقترح**
بيان تكلفة ومنفعة وحدود التقدير	**المخرج المطلوب**
كل قيمة مالية لها أساس حساب ونسبة إسناد موثقة	**شرط الانتقال**

8

تحويل النتائج إلى قرار ومتابعته

اكتب تقريراً يبدأ بالسؤال والنتيجة والقرار المقترح، ثم الأدلة والقيود. فرّق بين مشكلة المحتوى ومشكلة التنفيذ ومشكلة بيئة العمل؛ فلكل منها علاج مختلف. حدد إجراءً ومسؤولاً وموعد مراجعة، ثم تحقق من التنفيذ في الدفعة التالية. احتفظ بنسخة أدوات القياس والتعاريف والحسابات، وشارك خلاصة مفهومة مع المشاركين بما يحفظ الخصوصية ويبين كيف استفادت المؤسسة من مساهمتهم.

صاحب القرار ومدير التدريب	**المسؤول المقترح**
تقرير قرار وخطة تحسين	**المخرج المطلوب**
لا ينتهي التقييم بتقرير دون مسؤول عن استخدام نتائجه	**شرط الانتقال**

الدليل ونماذج العمل: https://uhrda.net/organizations/guides/impact-evaluation/

4. نماذج جاهزة للاستخدام

ابدأ بالصف التوضيحي، ثم املأ نسخة من الصف الفارغ وفق بيانات مؤسستك. يمكن تنزيل كل نموذج بصيغة تفتح في برامج الجداول أو طباعته ضمن الدليل.

مصفوفة أسئلة التقييم

تُملأ قبل التنفيذ؛ الصف الأول مثال افتراضي والصف الثاني فارغ. يحدد الموعد بحسب توافر البيانات وفرصة التطبيق.

سؤال التقييم	الدليل	مصدره	موعد الجمع	القرار المرتبط
هل انتقلت مهارة الفرز إلى العمل؟	عينة حالات وفق سلم موحد	المشرف وسجل الحالات	بعد فرصة ممارسة كافية	دعم إضافي أو تعديل حالات التدريب

تنزيل النموذج CSV

سجل تفسير التغير

يساعد على مراجعة البدائل قبل نسبة النتيجة إلى التدريب. سجل الأدلة المؤيدة والمعارضة، وعبّر عن عدم اليقين بوضوح.

التغير المرصود	التفسير المحتمل	الدليل المتاح	الدليل الناقص	صياغة الاستنتاج
انخفاض أخطاء الفرز	تدريب مع تحديث نموذج	تاريخ التغيير وعينة الأخطاء	مجموعة مقارنة مناسبة	تحسن بعد تدخلين؛ لا يمكن فصل مساهمتهما حالياً

تنزيل النموذج CSV

5. مثال افتراضي: تقييم تدريب على معالجة الطلبات

نفذت جهة افتراضية تدريباً لمجموعة، وتابعت مجموعة أخرى لم تبدأ بعد. بلغ معدل الأخطاء قبل التدخل 12% في المجموعة المدربة و10% في المقارنة، مع ضرورة فحص تشابه المهام والاتجاه السابق.

- استخدم المقيم التعريف نفسه للخطأ وفترات متساوية وسجل أحجام الحالات.
- بعد التنفيذ، أصبح المعدل 7% لدى المدربين و8% لدى المقارنة.
- راجع التغيرات المتزامنة والاختلافات بين المجموعتين، وجمع عينات تثبت التطبيق.

قراءة النتيجة

في الحساب التعليمي، تحسن المدربون خمس نقاط مئوية وتحسنت المقارنة نقطتين؛ فيبلغ فرق التغير ثلاث نقاط مئوية لصالح المدربين. هذا تقدير افتراضي مشروط بصلاحية المقارنة والافتراضات، وليس إثباتاً تلقائياً لأثر سببي أو نتيجة فعلية للاتحاد.

ما الذي نتعلمه؟

طرح تغير مجموعة المقارنة يساعد على تفسير التغير، لكنه لا يعالج وحده كل تحيزات الاختيار أو اختلاف الظروف.

6. مؤشرات القياس والمتابعة

ثبّت التعريف ومصدر البيانات وخط الأساس والمستهدف ومالك المؤشر قبل القياس. القيم المستهدفة تُعتمد داخل الجهة؛ وفي النسب لا تُحسب قيمة عند انعدام المقام بل تُسجَّل «غير قابلة للحساب».

المؤشر	طريقة الحساب	مصدر البيانات	دورية المراجعة
التغير في نتيجة التعلم	متوسط الدرجة البعدية ناقص متوسط القبلية للأشخاص أنفسهم على مقياس مكافئ؛ يعرض بالنقاط مع عدد الأزواج	اختبارات أو مهام قبلية وبعدية معرّفة بالإصدار	لكل دفعة
التطبيق المثبت في العمل	عدد من استوفوا معيار التطبيق ÷ عدد من قيّموا بعد إتاحة الممارسة × 100؛ لا يشمل من غابت فرصة تطبيقه دون بيان	عينات العمل وقائمة تحقق المقيم	بعد فترة تطبيق مناسبة للمهمة

المؤشر	طريقة الحساب	مصدر البيانات	دورية المراجعة
تغطية المتابعة	عدد المشاركين الذين توافرت لهم بيانات متابعة صالحة ÷ إجمالي المشاركين المستهدفين بالمتابعة × 100؛ تُشرح أسباب الفقد	سجل المشاركين والمتابعة	مع كل تقرير تطبيق
فرق التغير في مؤشر الأداء	تغير المجموعة المدربة ناقص تغير المقارنة، حيث التغير = القيمة البعدية ناقص القبلية؛ يفسر اتجاه التحسن حسب المؤشر	سجلات أداء متجانسة وتصميم مقارنة موثق	عند اكتمال فترة المقارنة
العائد المالي المقدّر عند توافر شروطه	(المنفعة المالية المنسوبة للتدخل ناقص إجمالي تكلفته) ÷ إجمالي تكلفته × 100؛ لا يحسب عند تكلفة صفرية أو إسناد غير قابل للدفاع	بيانات مالية وافتراضات منفعة موثقة وحساسية	عند اكتمال أفق المنفعة المحدد

7. خطة تطبيق استرشادية

الفترات التالية نقاط تخطيط قابلة للتعديل، وليست مددًا مضمونة للتنفيذ.

الفترة	العمل	التسليم
المرحلة الأولى: قبل التنفيذ	تحديد القرار ومنطق التدخل والتصميم وتجميع خط الأساس	خطة تقييم وأدوات ومصادر ومسؤوليات
المرحلة الثانية: أثناء البرنامج وعند انتهائه	قياس التعلم وجودة التنفيذ وتوثيق الفقد والملاحظات	تقرير تعلم وتحسينات عاجلة
المرحلة الثالثة: بعد فرصة تطبيق كافية	متابعة السلوك والنتائج والتكلفة والبدائل التفسيرية	تقرير أثر بحدود واضحة وقرار؛ التوقيت يُكيف ولا يفرض كمعيار

8. أخطاء شائعة وكيف تتجنبها

اعتبار الرضا دليلاً على الأثر

اجمع دليلاً مستقلاً للتعلم والتطبيق والنتيجة.

نسبة كل تحسن إلى التدريب

راجع التغيرات المتزامنة وقوة المقارنة واستخدم لغة مشروطة.

تجاهل من فقدت متابعتهم

اعرض التغطية وأسباب الفقد واحتمال تأثيره على النتائج.

تقييم التطبيق قبل توفر الفرصة

اربط الموعد بدورة العمل وسجل من لم يمارس المهمة.

تضخيم الوفورات المالية

افصل الوقت المتاح عن الوفر النقدي، ووثق الإسناد والتكلفة والحساسية.

9. قائمة تحقق قبل الاعتماد

- ☐ حُدد القرار الذي سيخدمه التقييم.
- ☐ ثُبتت النواتج والتعاريف وخط الأساس.
- ☐ جُربت الأدوات وراجعت صلاحيتها للمهمة.
- ☐ توافرت فرصة تطبيق وتوثقت تغطية المتابعة.
- ☐ فُحصت التفسيرات البديلة وحدود الإسناد.
- ☐ أُرفقت بالتقرير إجراءات ومسؤولون ومواعيد مراجعة.

استخدم هذه القائمة في اجتماع المراجعة النهائي، وسجّل الملاحظات واسم صاحب القرار وتاريخ الاعتماد وإصدار الوثيقة.

10. المراجع للاستزادة

صياغة تطبيقية أصلية باسم الاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية. المراجع التالية للاستناد المفاهيمي والاستزادة؛ النماذج والأمثلة التوضيحية من إعداد هذه المادة. تاريخ المراجعة: 16 أكتوبر 2026.

1. **CDC — Evaluate Training: Measuring Effectiveness**

مرجع للتمييز بين التعلم ونقله إلى العمل وتوقيت قياسهما وحدود الاختبار البعدي وحده.

https://www.cdc.gov/training-development/php/about/evaluate-training-measuring-effectiveness.html

2. **CDC — Program Evaluation Framework: Step 3, Focus the Evaluation Questions and Design**

مرجع لتحديد مستخدم النتائج وغرض التقييم وأسئلته وتصميمه المتناسب مع السياق والموارد.

https://www.cdc.gov/evaluation/php/evaluation-framework-action-guide/step-3-focus-the-evaluation-questions-and-design.html

3. **CDC — Evaluate Training: Building an Evaluation Plan**

مرجع عام للتخطيط المبكر وربط أسئلة التقييم بقرار تحسين البرنامج.

https://www.cdc.gov/training-development/php/about/evaluate-training-building-an-evaluation-plan.html