



# قياس العائد من الاستثمار في التدريب

## ROI

- تزايدت اليوم مطالب أصحاب المصالح بالمنظمات Stakeholders في قياس نتائج استثماراتهم في التدريب رغم ما يلاقيه ذلك من صعوبات

### صعوبات قياس العائد من الاستثمار في التدريب:

- صعوبة قياس حدوث التعلم
- مدى ارتباط موضوع التدريب بالعمل الفعلي
- عدم مسئولية المتدربين في نقل التعلم لمكان العمل الفعلي
- قلة توافر البيانات
- انعزال التدريب عن باقي عناصر تطوير الأداء



## اشتراطات القياس:

1. دمج أنشطة التدريب بكافة أنشطة تطوير الأداء واستراتيجية المنظمة.
2. وضع قياسات واقعية شاملة.
3. إقامة علاقة شراكة مع كافة مديري المنظمة وتحميلهم مسئولية نقل التعلم.

# الإطار العام لقياس العائد من الاستثمار في التدريب

## خمس مستويات للقياس

المستوى ونوع البيانات	تركيز البيانات	ملخص لفائدة البيانات
<p><u>المستوى الأول:</u></p> <p>قياس رد الفعل أو الرضا</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• برنامج التدريب</li> <li>• المدرب</li> <li>• التطبيقات</li> <li>• مناخ التدريب</li> <li>• "الصفحة السعيدة"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رأي المشاركين ومدى رضائهم</li> <li>• خطة كل متدرب لتطبيق التعلم</li> <li>• كيفية استخدامهم للمهارات الجديدة تؤدي إلى تطوير البرنامج</li> </ul>

- التركيز على المتدرب
  - ووسائل تدعيم التعلم
- قياس مدى ما تعلمه المتدرب
  - الاتجاهات
  - المبادئ
  - المعرفة
  - الحقائق
  - العمليات
  - الإجراءات
  - الأساليب
  - المهارات
- صعوبة القياس
  - يجب أن يكون موضوعياً
  - توافر مؤشرات قابلة للقياس

- المستوى الثاني:
- قياس التعلم
  - مدى فعالية البرنامج التدريبي
  - الأهداف السلوكية المحققة للبرنامج التدريبي (السلوك الجديد)

## المستوى الثالث:

- قياس تطبيق التعلم
- التنفيذ

## المتدرب

- مكان العمل
- تدعيم التطبيق
- تلبية الاحتياجات
- التدريبية
- للمشاركين
- (مصارف - مهارات
- اتجاهات)

## • قياس التغيير في سلوكيات

## العمل

- تطبيقات محددة لما تعلمه

## المتدرب

- جلسات متابعة بعد انتهاء

## التدريب في مواقع العمل

- بيانات تظهر التطبيق

## وأسباب عدم التطبيق

## المستوى الرابع:

- قياس تأثير التدريب على العمل الفعلي

## • التركيز على تأثير

التدريب على

تحقيق النتائج

## • تحديد تأثير التدريب على

تطوير أداء العمل.

• الأداء المطلوب للمؤسسة

.KPIS

• ينتج عن بيانات مثل:

- توفير التكاليف

- زيادة المخرجات

- توفير الوقت

- تطوير الجودة

- زيادة رضا العميل

- زيادة رضا العاملين

- الاحتفاظ بالعميل

- سرعة الاستجابة

• تجميع البيانات قبل وبعد التدريب

وتحليل التطوير من عدمه



## المستوى الخامس:

ROI

- يركز على الفوائد المالية الناتجة عن التدريب

- الفوائد المالية الناتجة عن التدريب بالمقارنة بتكاليف التدريب

- تحويل البيانات إلى قيم مالية
- القيمة الحقيقية للبرنامج
- توضيح في شكل نسبة %

الفوائد غير الملموسة

- القيمة المضافة للتدريب بأسلوب غير مالي

- البيانات غير الملموسة التي لا يمكن تحويلها إلى قيم مالية



## المستوى الأول:

### قياس رد فعل ورضا المتدرب عن البرنامج

- الاستقصاءات
- ردود الأفعال الإيجابية لا تضمن عملية التعلم أو قدرة المتدربين على تطبيق التعلم أو حدوث التدعيم اللازم لذلك.

### الحل:

- أهمية أن يضع كل متدرب خطة بكيفية تطبيق التعلم في مواقع العمل الفعلية.

## المستوى الثاني:

### قياس التعلم

- التركيز على ما تعلمه المتدرب من البرنامج التدريبي
- من أهم القياسات لتحديد مدى نجاح البرنامج

## المشكلة:

- عدم ضمان تطبيق التدريب بنجاح في مواقع العمل الفعلية.

## المستوى الثالث

### قياس تطبيق وتنفيذ التعلم

- مدى تنفيذ المدرب لما تعلمه من عدمه
- لا يضمن التأثير الإيجابي الكلي على نتائج المنظمة



## المستوى الرابع:

### قياس تأثير التدريب على نتائج العمل الفعلي

- معرفة النتائج الفعلية التي تم تحقيقها نتيجة لتطبيق المعرفة والمهارة المكتسبة من التدريب.

#### مثال:

- نتائج العمل المستهدفة
- الجودة
- التكلفة
- الوقت
- رضا العميل

## المشكلة:

- قد تتحقق نتائج إيجابية من التدريب مع عدم مقارنة تكلفة التدريب بهذه النتائج.

## المستوى الخامس:

- قياس العائد من الاستثمار في التدريب ROI
- تحويل نتائج التدريب إلى قيم مالية
- مقارنة القيم المالية لنتائج التدريب بتكلفة كل برنامج (نسبة التكلفة للعائد)
- لا تكتمل دورة التقييم بدون هذا المقياس



# نموذج وعملية قياس العائد من الاستثمار في التدريب

## The ROI Model and Process

### الهدف:

- عرض التأثير والعائد من التدريب وتطوير الموارد البشرية على التغيير الشامل وبرامج تطوير الأداء بالمنظمة.

# نموذج وعملية العائد من الاستثمار في التدريب



## (1) وضع أهداف التدريب

### Develop objectives of training

- تحديد نطاق البرنامج
- تحديد قياسات العمل التي يجب التأثير فيها
- إذا كان البرنامج متكرر وسبق عقده من قبل:
- يجب مراجعة أهدافه ومحتوياته وفقاً لاستراتيجيات التقييم الجديدة
- في حالة البرنامج الجديد:
- يتم استخدام بيانات تحليل الاحتياجات التدريبية لوضع أهداف البرنامج من المرحلة (1) حتى المرحلة (4)



## 2) وضع خطة تجميع البيانات والقياسات التي سوف تستخدم (المستويات من 1 حتى 4)

### Develop evaluation plans and baseline data

- تحديد أساليب تجميع البيانات
- تحديد الإطار الزمني لتجميع البيانات
- وضع خطة تحليل العائد من الاستثمار ROI:
- تحديد أساليب عزل تأثير التدريب
- تحويل البيانات إلى قيم مالية
- تحديد فئات التكلفة
- الاتصالات المستهدفة



### (3) تجميع البيانات أثناء التدريب

Collect data during training

- بعد البدء في تطبيق البرنامج

### (4) تجميع بيانات المتابعة بعد التدريب

Collect follow up data after training

- اختيار البرنامج الذي سيتم تقييمه
- يستخدم الاستقصاءات – المقابلات الشخصية أو بيانات السجلات الرسمية للمنظمة

## (5) عزل تأثير التدريب

### Isolate the effect of the training

- أحد أهم الاستراتيجيات المستخدمة في (ROI) من خلال:

- اختيار مجموعة للتجربة
- تقديرات المتدربون
- تحليل خط الاتجاهات Trend line analysis
- تقديرات المديرين
- تقدير الخبراء الداخليون

## Control group

## في حالة تكوين مجموعة تجربة

- تجميع بيانات أداء المجموعة التي تلقت التدريب.
- تجميع بيانات أداء المجموعة التي لم تحصل على التدريب ولها نفس خصائص المجموعة الأولى.
- مقارنة أداء المجموعتين قبل وبعد تلقي التدريب.
- تحديد مدى تطوير أداء المجموعة التي حصلت على التدريب من عدمه.

## (6) تحويل البيانات إلى قيم مالية

### Convert data to monetary values

- تحويل البيانات التي تأثرت نتيجة التدريب إلى قيم مالية أهمية ذلك:

- مقارنة فوائد التدريب بتكلفة التدريب لتحديد العائد من الاستثمار ROI

### Training costs

### (7) تحديد تكلفة التدريب

- يحتسب بدقة حتى يمكن احتساب ROI

هام:

- إذا تعذر تحويل بعض البيانات إلى قيم مالية يتم وضعها :  
- كنتائج عمل تم التأثير فيها (زيادة رضا العملاء أو العاملين)

(8) أو توضع كفوائد غير ملموسة Intangible benefit

(9) احتساب العائد من الاستثمار على التدريب ROI

## 10) تحديد نتائج دراسة تاثير التدريب

### Generate an impact study

- الاستنتاجات النهائية من الدراسة
- يتم إعداد تقريرين بنتائج الدراسة

الأول: تقرير مختصر للإدارة العليا

الثاني: تقرير تفصيلي لجماعة أصحاب المصلحة بالمنظمة Stakeholders



## تعريف قياس العائد من الاستثمار ومعدلات التكلفة والعائد

### Basic concept of ROI

#### المفهوم الأساسي للعائد من الاستثمار

- يساء استخدام هذا المفهوم عادة في حقل تطوير الأداء والتدريب وذلك عندما يتضمن:

- فوائد غامضة وبيانات غير موضوعية للتدريب

- قياس العائد من الاستثمار يجب أن يظهر القيمة الفعلية للتطوير من خلال مقارنة تكلفة البرنامج التدريبي بالنتائج والفوائد المالية الحقيقية منه



## أهم القياسات المستخدمة Benefit – cost ratio

- نسبة العائد إلى التكلفة = قيمة الفوائد الناجمة عن التدريب  
تكلفة التدريب
- إذا كانت النسبة = 1 : 1
- فإن الفائدة = التكلفة
- إذا كانت النسبة = 2 وتكتب عادة 1 : 2
- تشير إلى أن كل دولار أنفق على التدريب كان العائد منه 2 دولار

## مثال:

- عقدت إحدى الشركات برنامج تدريبي على مهارات القيادة للمديرين والمشرفين بها
- تم استخدام قياسات لتقييم الأداء بعد حضور البرنامج لتحديد الفوائد منه
- كانت الفوائد في السنة الأولى بعد البرنامج هي 1.077.750 دولار
- التكلفة الكلية للبرنامج 215.500 دولار

- نسبة العائد إلى التكلفة =  $\frac{1.077.750}{215.500}$  = 5:1

## معنى ذلك:

- كل دولار تم استثماره في برنامج التدريب على مهارات القيادة كان العائد منه 5 دولارات



## The ROI formula

## قياس صيغة العائد من الاستثمار

$$\bullet \text{ العائد من الاستثمار} = \frac{\text{صافي الفائدة من التدريب}}{\text{تكاليف التدريب}} \times 100 = \%$$

$$\bullet \text{ صافي الفائدة من التدريب} = \text{الفائدة من التدريب} - \text{تكلفة التدريب}$$

مثال:

$$\bullet \text{ ROI} \% = 100 \times \frac{215.500 - 1.077.750}{215.500} = 400\%$$



# الخطوات الأساسية لتقييم العائد من الاستثمار في التدريب

## (1) تحديد أهداف التدريب

### Develop Training Objectives:

يعتبر القاعدة الأساسية للقياس

كيفية ارتباط الأهداف بالعائد من الاستثمار في التدريب

فوائد الأهداف:

- تصميم البرامج.
- اختيار المتدربين.
- تحديد النتائج المتوقعة من التدريب والمتدربين.
- إدراك أصحاب المصالح بالمنظمة لأهمية التدريب.



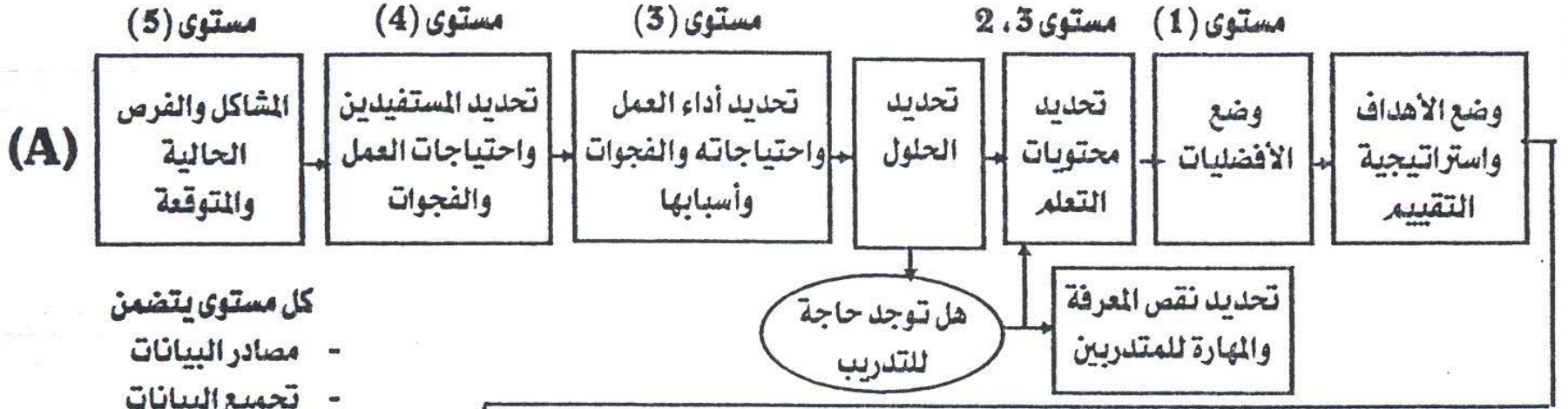
## ربط أهداف التدريب بأهداف المنظمة

### Linking training objectives to organizational objectives

يتم ذلك من خلال مدخل تحقيق النتائج:

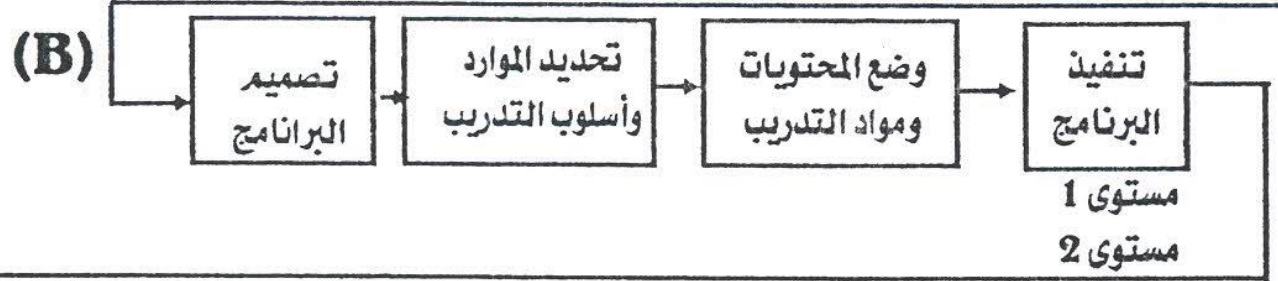
The result-based approach

# مدخل النتائج Result – based approach



كل مستوى يتضمن

- مصادر البيانات
- تجميع البيانات
- الأسئلة الرئيسية
- الموضوعات الرئيسية



## مستويات الأهداف Levels of Objectives

المستوى	التركيز
المستوى (1) ردود الأفعال / الرضا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد المستوى المحدد من رضا وردود أفعال المتدربين عن توصيل التدريب إليهم.</li> </ul>
المستوى (2) التعلم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد المعرفة والمهارات التي يجب تطويرها لدى المتدربين.</li> </ul>
المستوى (3) التطبيق والتنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد السلوكيات التي يجب تغييرها من خلال تطبيق المعرفة والمهارة في مواقع العمل بعد انتهاء التدريب.</li> </ul>
المستوى (4) التأثير على العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد قياسات العمل التي سوف تتطور أو تتغير نتيجة لتطبيق التدريب في أرض الواقع.</li> </ul>
المستوى (5) ROI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد عائد محدد من الاستثمار من تطبيق التدريب ومقارنة التكلفة بالعائد.</li> </ul>

## قياس زيادة المعرفة والمهارة

### The best learning objectives أفضل أهداف للتعلم

- تصف السلوكيات التي يمكن ملاحظتها وقياسها
- محددة – مكتوبة بعناية – موجهة للنتائج
- تحدد بدقة ما يجب أن يقوم به المتعلم نتيجة للتدريب

تحتوي على ثلاثة مكونات:

1. الأداء: ما الذي سيتمكن المتعلم من أدائه في نهاية التدريب.
2. الشروط: الظروف التي سيؤدي المتدرب المهمة من خلالها.
3. المعيار: درجة ومستوى الاحتراف الضروري لأداء العمل.



## ثلاثة أنواع من أهداف التعلم:

• الوعي والإدراك: مدى اطلاع المتدرب على العمليات والمصطلحات والمفاهيم الخاصة بعمله.

• المعرفة: الفهم العام للمفاهيم والعمليات.. الخ

• الأداء: القدرة على إظهار المهارات (الأساسية على الأقل)

أمثلة لأهداف المستوى (2):

التعلم:

• يمكنه تحديد ومناقشة نماذج ونظريات القيادة.

• من خلال تقديم عشرة سيناريوهات للاتصال يستطيع أن يحدد أي من

خطوات عملية الاتصال بالعميل يجب عليه تطبيقها بنسبة 100%.

مثال: لوضع أهداف تطبيق التعلم

قياس تطبيق المعرفة والمهارات في العمل

أفضل أهداف التطبيق The best application objectives

• تحديد السلوكيات الملحوظة والقابلة للقياس.

• موجهة لتحقيق النتائج ومكتوبة بدقة.

• تحدد ما الذي سيقوم المتدرب بتغييره نتيجة للتدريب.

تحتوي على ثلاثة مكونات:

• الأداء: ما الذي سيقوم المتدرب بأدائه أو تغييره بعد فترة ملاءمة من انتهاء التدريب.

• الشروط: الظروف التي سيؤدي المتدرب المهمة من خلالها.

• المعيار: درجة ومستوى الاحتراف اللازمة لتأدية المهمة.



## أنواع أهداف التطبيق:

- تطبيق المعرفة بالمفاهيم والعمليات.
- القدرة على إظهار واستخدام المهارة الناتجة عن تغيير السلوكيات.

## الأسئلة الرئيسية:

- ما المعرفة الجديدة أو التي لم تطويرها التي ستنفذ في العمل؟
- ما مدى تكرارية تطبيق المهارة؟
- ما المهام الجديدة التي سوف تؤدي؟
- ما الخطوات الجديدة التي سيتم تطبيقها؟
- ما الإجراءات الجديدة التي ستطبق؟
- ما العمليات الجديدة التي ستطبق؟



## أمثلة لأهداف التطبيق (مستوى 3)

- (1) تطبيق الخطوات الأساسية لعملية الاتصال بالعملاء في كل مواقف التعامل مع العملاء.
- (2) تحديد أعضاء الفريق الذين يفتقدون الثقة في عملية الاتصال بالعملاء وتدريبهم على تطبيق العملية.



## أمثلة لأهداف تأثير التدريب على العمل (مستوى 4)

- (1) تقليل دوران العمل من المعدل السنوي 25% إلى معدل الصناعة 18% في سنة واحدة.
- (2) تقليل الغياب من متوسط الأسبوع 5% إلى 3% في ستة شهور.



## أهداف التقييم Evaluation Purposes

- (1) تحديد مدى نجاح إنجاز أهداف التدريب
- (2) تحديد نقاط قوة وضعف العملية التدريبية

- أساليب العرض
- مناخ التعلم
- محتويات البرنامج
- مساعدات التعلم
- جدول البرنامج
- الميسر

### 3) مقارنة التكلفة بالفوائد الناتجة من برنامج التدريب

- تحديد فاعلية تكلفة البرنامج
- مقارنة التكلفة بالعائد
- تحديد ROI
- زيادة تدعيم الإدارة للتدريب
- إجراء التعديلات لزيادة الفائدة من التدريب.

### 4) تحديد المشاركين في البرامج في المستقبل:

- تقييم مدى التطبيق العملي للبرنامج.
- تحديد عقبات نقل التعلم.
- مساعدة المتدربين المحتملين على المشاركة في التدريب.



(5) اختبار مدى شرعية ووضوح الحالات الدراسية، الاختبارات والتمارين

المستخدمة في التدريب

- مدى ملاءمة أنشطة التفاعل المستخدمة في البرنامج التدريبي.

(6) تحديد أكثر المتدربين نجاحاً في التدريب:

- تحديد الأكثر تميزاً والأكثر إخفاقاً في التعلم وتطبيق المعرفة والمهارات في مجال العمل الفعلي.
- تحديد إمكانية ترقية، نقل أو إضافة مزيد من المهام والمسئوليات للمتدربين.

## (7) تدعيم النقاط الأساسية المقدمة للمتدرب

- قياس النتائج التي حققها المتدربون.
- توجيه المتدربين إلى ما هو مطلوب منهم بعد التدريب.

## (8) تسويق البرامج التدريبية في المستقبل

- تحديد أسباب إقبال المتدربين على برامج محددة.
- المساعدة في وضع استراتيجية التسويق للبرامج المستقبلية.

## (9) تحديد ما إذا كان التدريب هو الحل الملائم لمشكلة معينة

- عدم توجيه التدريب لتصحيح مشكلات لا يصلح لها التدريب.
- تحديد الأسباب الأخرى لعيوب الأداء.
- تحديد أهمية التدريب من عدمه في حالات معينة.



## 10) إنشاء قاعدة بيانات لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات

- تحديد مستقبل التدريب.
- تحديد مسؤوليات التدريب.
- تحديد فاعلية القائمين بالتدريب.
- إعادة اختيار المدربين.
- تحديد الموارد اللازمة للتدريب.

## مثال لخطة تجميع البيانات

اسم البرنامج: .....  
المسئول: .....

المستوى	أهداف البرنامج (أ)	القياسات (ب)	أساليب تجميع البيانات (ج)	مصادر البيانات (د)	التوقيت (هـ)	المسئولية (و)
(1)	<u>رد الفعل / الرضا</u> • رد إيجابي • التطوير المقترح	متوسط جودة تنفيذ البرنامج لا تقل عن 2/4	استقصاء	المشاركون	بعد انتهاء يومين من البرنامج	المدرّب

الميسر	اثناء البرنامج	المشاركون	ممارسة المهارة عمليا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لعب الأدوار</li> <li>• السيناريوهات</li> <li>• عرض لاستخدام المهارة</li> </ul> <p><u>مثال:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام 14 مهارة للبيع وخطوات التأثير في العمل.</li> </ul>	<u>التعلم</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• اكتساب المهارة</li> <li>• اختيار المهارات</li> </ul>	(2)
المنسق الميسر	3 شهور بعد البرنامج	المشاركون	جلسات متابعة التنفيذ استقصاءات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قياس فاعلية تطبيق المهارة</li> <li>• تحديد العقبات</li> </ul>	<u>التطبيق والتنفيذ</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام المهارة</li> <li>- تكرارية الاستخدام</li> <li>- تحديد العقبات</li> </ul>	(3)

منسق التدريب	3 شهور بعد البرنامج	سجلات المبيعات	توجيه الأداء	• قياس المبيعات الأسبوعية.	• تأثير التدريب على العمل. • زيادة المبيعات.	(4)
				• التعليق	<u>ROI</u> - العائد المستهدف من التدريب 25% على الأقل.	(5)

اسم البرنامج: مهارات البيع المسئول: ..... التاريخ: .....



H	G	F	E	D	C	B	A عمود
التعليق	هل توجد مؤتمرات أخرى	إلى من سيتم توصيل التقرير النهائي	الفوائد غير الملموسة	بنود التكاليف	أساليب تحويل البيانات إلى قيم مالية	اساليب عزل تأثير البرنامج	بنود البيانات مستوى (4)
----	لا توجد	المتدربون • مديري الإدارات المرتبطة بالمبيعات • مدير إدارة المبيعات • مديرو الإدارات العليا • العاملون في التدريب - المدرب - المنسق - المصمم - المديرون	• رضا العمل • رضا العاملين	• أجر المدرب • المواد التدريبية • الطعام والضيافة • التسهيلات • مرتبات المتدربين • تكلفة التنسيق • تكلفة الإشراف • تكلفة التقييم	* المناقشات المباشرة * استخدام نسب الربحية	تحليل مجموعة المراقبة	المبيعات الأسبوعية لكل فرد من العاملين

## أساليب تحويل البيانات إلى قيم مالية:

1. تحويل بيانات المخرجات إلى إسهامات في الربحية أو تقليل التكاليف.
2. احتساب تكلفة قياسات الجودة مثل المنتجات المرفوضة أو الهالك كمعايير مالية.
3. تحويل توفير العاملين للوقت إلى أجور أو فوائد مالية.
4. تحويل شكاوى العملاء لقيم مالية ومدى تأثيرها على الربحية والتكاليف.
5. تقدي الاستشاريون بالداخل أو الخارج للقيمة المالية للمقاييس.
6. استخدام قواعد البيانات الخارجية الخاصة بالقيمة أو التكلفة التقديرية للبيانات.
7. تقدير المتدربين للتكلفة أو القيمة المالية للبيانات.
8. تقدير المشرفين والمديرين.
9. تقدير العاملين في التدريب.