

دورة تقييم أثر التدريب وقياس العائد على الاستثمار في التعلم





دورة تقييم أثر التدريب وقياس العائد على الاستثمار في التعلم

ملخص البرنامج

تقييم أثر التدريب وقياس العائد على الاستثمار في التعلم دورة تدريبية تمتد 5 أيام بمستوى متقدم، موجهة إلى قيادات التعلم والموارد البشرية والشركاء الماليين، ويخرج منها كل مشارك بخطة لتقييم الأثر والعائد لبرنامج تمويله مؤسسته. فما زال كثير من التقييم يتوقف عند استمارات الرضا وأعداد الحضور. ويتدرج البرنامج من نماذج التقييم وتخطيط البيانات إلى عزل أثر التدريب وتحويل النتائج إلى قيم مالية واحتساب التكاليف وعرض القيمة على الإدارة العليا. تقدم هذا البرنامج في تقييم أثر التدريب مارس للتدريب المملكة المتحدة.

المبررات المؤسسية

حين تغيب الأدلة على ما تغير بعد البرنامج، تخفض ميزانيات التعلم بناء على الانطباع، وتفقد المبادرات الناجحة مع الضعيفة. أما القيادات التي تخطط للتقييم قبل التنفيذ، وتفصل أثر التعلم عن العوامل الأخرى، وتعرض النتائج بلغة تفهمها الإدارة العليا، فتستطيع الدفاع عن الإنفاق أو إعادة توجيهه أو إيقافه بثقة.

- توزيع الإنفاق على التعلم: يتجه نحو البرامج التي أثبتت أثرها في السلوك ونتائج العمل.
- ثقة الإدارة العليا بوظيفة التعلم والتطوير: ترتفع حين تستند التقارير إلى أدلة مالية متحفظة وموثوقة.
- الهدر في البرامج: ينخفض حين يعاد تصميم المبادرات ضعيفة الأثر أو توقف مبكراً.

المبادئ والأساس المعرفي

- نموذج كيركباتريك Kirkpatrick Model: مستوياته الأربعة، رد الفعل والتعلم والسلوك والنتائج، تؤطر سلسلة التقييم في الجلسة 1.
- منهجية فيليبس Phillips ROI Methodology: يبنى مستوياتها الخامس وخطواتها عزل الأثر والتحويل المالي واحتساب التكاليف في الجلستين 3 و4.
- أساليب عزل الأثر: تفصل المجموعات الضابطة وتحليل خط الاتجاه وتقديرات المشاركين والمديرين المعدلة بدرجة الثقة أثر التدريب في الجلسة 3.
- نسبة المنفعة إلى التكلفة ومعادلة العائد على الاستثمار: يضع صافي المنافع مقسوماً على التكاليف الكاملة الاختبار المالي المطبق في الجلسة 4.



المشاركون المستهدفون

- القيادات التي تعتمد ميزانية التعلم والتطوير السنوية أو تدافع عنها.
- المدبرون المسؤولون عن تصميم تقييم البرامج مرتفعة التكلفة أو الاستراتيجية.
- رؤساء الموارد البشرية الذين يرفعون نتائج الاستثمار في الكوادر إلى المجالس واللجان التنفيذية.
- الشركاء الماليون الذين يراجعون دراسات الجدوى ونتائج ما بعد الاستثمار في التعلم.

يخدم البرنامج إدارات التعلم في الشركات ومعاهد التدريب الحكومية وشركات المصارف والطاقة ومقدمي الرعاية الصحية.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على بناء خطة تقييم تربط أهداف البرنامج بمستويات Kirkpatrick ومقاييس العمل.
2. سيكون المشاركون قادرين على تصميم أدوات جمع البيانات وتوقيتها لإثبات تغير السلوك والنتائج.
3. سيكون المشاركون قادرين على اختيار أسلوب لعزل الأثر يلائم برنامجاً ومجموعة بيانات محددة والدفاع عنه.
4. سيكون المشاركون قادرين على تحويل نتائج العمل إلى قيم مالية وجدولة التكاليف الكاملة للبرنامج.
5. سيكون المشاركون قادرين على احتساب العائد على الاستثمار ونسبة المنفعة إلى التكلفة وتفسيرهما إلى جانب المنافع غير الملموسة.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير قرارات الاستثمار أو إعادة التصميم أو الإيقاف في تقرير أثر موجه إلى الإدارة العليا.

هيكل البرنامج

اليوم 1: نماذج تقييم أثر التدريب ومواءمتها مع أهداف العمل

ما سلسلة الأدلة التي تربط برنامجاً تعليمياً بنتائج العمل؟

- مستويات Kirkpatrick الأربعة وسلسلة الأثر
- المستوى الخامس لدى Phillips ونموذج عملية العائد على الاستثمار
- تحليل احتياجات العمل وتحديد الأهداف لكل مستوى
- اختيار البرامج الجديرة بالتقييم على مستوى العائد
- توقعات أصحاب المصلحة من أدلة التعلم

اليوم 2: تخطيط التقييم وجمع البيانات

أي بيانات، ومن أي مصدر، وفي أي توقيت، تكشف تغير السلوك والنتائج؟



- نماذج خطة جمع البيانات وخطة تحليل العائد
- استبيانات المتابعة والمقابلات ومجموعات التركيز
- خطط العمل واتفاقات الأداء مع المديرين
- توظيف سجلات نظام إدارة التعلم ونظام معلومات الموارد البشرية والسجلات التشغيلية دليلًا
- معدلات الاستجابة والتوقيت وضوابط جودة البيانات

اليوم 3: عزل أثر التعلم

ما الجزء من التحسن الملحوظ الذي يعود فعلاً إلى البرنامج؟

- تصميمات المجموعة الضابطة ومجموعة المقارنة
- تحليل خط الاتجاه وأساليب التنبؤ
- تقديرات المشاركين والمديرين المعدلة بدرجة الثقة
- احتساب العوامل الأخرى المؤثرة في الأداء
- معايير متحفظة لدعاءات موثوقة

اليوم 4: التحويل المالي واحتساب التكاليف والعائد

ما القيمة المالية للتحسن، وكم كلف تحقيقه؟

- القيم المعيارية وآراء الخبراء وبيانات التكلفة التاريخية
- جدولة التكاليف الكاملة: التصميم والتنفيذ ووقت المشاركين والنفقات العامة
- احتساب نسبة العائد على الاستثمار ونسبة المنفعة إلى التكلفة
- المنافع غير الملموسة: الارتباط الوظيفي وروح الفريق وانطباع العملاء
- العائد المتوقع للبرامج المقترحة

اليوم 5: عرض العائد على الاستثمار أمام الإدارة العليا

هل خطة تقييم الأثر والعائد موثوقة وجاهزة للعرض؟

- لوحات تحليلات التعلم الموجهة إلى الإدارة العليا
- تطبيق نتائج عزل الأثر من الجلسة 3 على حالة فعلية
- ربط خطط البيانات في الجلسة 2 بالقيم المالية في الجلسة 4
- إيصال النتائج المبنية على أهداف الجلسة 1 إلى متخذي القرار
- إنجاز خطة تقييم الأثر والعائد



المنهجية

يعتمد البرنامج على العمل التطبيقي بالبيانات، إذ يتعامل المشاركون مع مجموعات بيانات تقييم نموذجية من برامج في التصنيع والمصارف والخدمة العامة، ويطبقون كل خطوة من خطوات التقييم على برنامج يحضرونه من مؤسساتهم.

- نشاط مقترح: إعداد خطة جمع بيانات لبرنامج تطوير قيادي.
- نشاط مقترح: تطبيق تحليل خط الاتجاه والتقدير المعدلة على نتائج تدريب المبيعات.
- نشاط مقترح: عرض تقرير أثر من صفحتين أمام لجنة تنفيذية افتراضية.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة لتقييم الأثر والعائد لبرنامج تموله مؤسسته. وتحدد الخطة الأهداف لكل مستوى، وأسلوب جمع البيانات وعزل الأثر، وافتراسات التحويل المالي والتكلفة، والعائد المتوقع، وصيغة التقرير. وتستخدم لإحاطة رعاة البرنامج قبل التنفيذ.

الأسئلة الشائعة

هل تناسب دورة تقييم أثر التدريب وقياس العائد على الاستثمار الشركاء الماليين؟

نعم، فهي بمستوى متقدم لقيادات التعلم والموارد البشرية والمالية، وتفترض إلماما بميزانيات البرامج ومهارات أساسية في تحليل الجداول الحسابية.

ما النماذج التي يقوم عليها تقييم أثر التدريب في هذه الدورة؟

يقوم على نموذج Kirkpatrick ومنهجية Phillips ROI Methodology وأساليب عزل الأثر المعروفة ومعادلتها العائد على الاستثمار ونسبة المنفعة إلى التكلفة.

كيف تستخدم خطة تقييم الأثر والعائد الناتجة عن دورة تقييم أثر التدريب في العمل؟

تستخدمها للاتفاق مع الرعاة على نطاق التقييم، وتكليف فرق جمع البيانات، وعرض حالة موثوقة للعائد على الاستثمار بعد التنفيذ.