

حاجة أسواق العمل والمؤسسات الحكومية العربية إلى تعريب علم ومنهج قياس العائد عن الإستثمار¹ تعليمًا وممارسة: دراسة وصفية تحليلية

إعداد: سامر محمد جميل الددا
إدارة التغيير والقيادة
كلية العلوم الإدارية، الجامعة العالمية، بيروت، لبنان
بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الخامس للغة العربية المنعقد في دبي (٤ - ٧ مايو ٢٠١٦)

ملخص

يعالج هذا البحث إشكالية قائمة في كثير من المؤسسات العامة والخاصة في مجتمعاتنا العربية، ولا سيما الخليجية منها، حيث يتم صرف مبالغ كبرى بهدف تحسين الأداء في حين تبقى تلك المؤسسات تحت خط المستوى المطلوب بسبب حصر تركيزها على مقدار التعلم المكتسب من التدريب والتوقف عند هذا المستوى، فهنا تأتي أهمية هذا البحث الذي يبرز الحاجة إلى اعتماد مبدأ قياس العائد عن التدريب الذي يسمح للمؤسسات بتحديد احتياجاتها التدريبية قبل البدء في تطبيق برامج التطوير والتدريب لمواردها البشرية. ومن هنا يتناول البحث القضايا المركزية الآتية: أهمية قياس العائد عن الإستثمار بطرقه الحديثة، وإبراز حاجة أسواق العمل والمؤسسات الحكومية العربية - والخليجية خصوصاً - إلى مبادئ وآليات قياس العائد عن الإستثمار في التدريب والمعرفة وجميع البرامج الإنمائية والأصول غير الملموسة، وجعل هذا العلم وموارده متاحًا باللغة العربية.

توزعت مادة البحث موزعة أربعة محاور: التعريف بعلم قياس العائد عن الإستثمار، ووصف الممارسات السائدة حالياً في أسواق العمل العربية وربطها مع عدة جوانب أكاديمية وعملية، ثم بيان الإشكاليات الرئيسية وارتباطها الاستراتيجي والمباشر بالثقافة العربية، وأخيراً طرح الحلول والمقترحات المبنية على تجارب تراكمية عالمية في عدة مستويات منها الأكاديمي النظري والتدريب التطبيقي والعملي. يناقش البحث عدة وقائع - استناداً إلى المنهج الوصفي التحليلي - أبرزها بيان أن برامج التطوير والتدريب هي من الأمور التي تحتاج إلى ميزانية مرتفعة مما يقتضي أن يتم معاملة التدريب باعتباره استثماراً وليس كلفة سواء على مستوى القطاع العام أو الخاص، وتسليط الضوء على المستويات الخمسة لعملية تخطيط التقييم في المؤسسات، والتي تتضمن دراسة الحاجة الحقيقية لتنفيذ أو اعتماد البرنامج المعني بالموضوع.

وبملاحظة أن هذا العلم الحديث يعتمد مبدأ تطبيق البرامج والمشاريع والتدريب القائم على النتائج عوضاً عن الأنشطة التي تعتمد عليها العديد من المؤسسات الخاصة والحكومية، فإننا نجد تأثيره ظاهراً في توجه المؤسسات نحو تحديد التغييرات النهائية المطلوب تحقيقها من البرنامج التدريبي، والتي تؤثر إيجاباً على المؤسسات نفسها. ولذا فقد كان من أهم خلاصات البحث أن من فوائد اعتماد هذا العلم مساهمته في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات عند وضع الاحتياجات التدريبية، مع بيان أن هذه النظرية وآلياتها قد أصبحت علمًا منهجياً قابلاً للتطبيق، وواضحة الخطوات والإجراءات.

مقدمة

إن المساءلة التنظيمية تجاه برامج الموارد البشرية تغيرت وبشكل جذري. اهتم رعاة المشاريع دائماً بقيمة مبادراتهم، لذا يُعد المورد البشري شريك أساسي في الإدارة وتحقيق النجاح، فيتميز الرأسمال البشري لبعض المنظمات المستقرة بالرّضا، والفعالية، والكفاءة. فأصبح الاستثمار بالموارد البشرية لا يقلُّ أهمية عن الاستثمار في الإنتاج والبناء وغيرها.

فتعاني المنظمات الخاصة والحكومية العربية، من كيفية إبراز قيمة البرامج الهادفة الى تحسين أداء رأس المال البشري. من جهة أخرى، يبيّن خبراء الموارد البشرية الحاجة الماسة الى منهج جديد وطرق حديثة لإبراز وقياس قيمة مساهمة الموارد البشرية؛ إلا أن الحاجة لقياس العائد عن الإستثمار تزداد يوماً بعد يوم، فيُعد هذا المنهج الواعد الحجر الأساس لقياس أثر برامج التدريب والتحفيز وتحسين الكفاءة والفعالية. فإلحاق المنظمات العامة والخاصة على إثبات العائد عن التدريب مثلاً شكلاً حافزاً أساسياً لتطور تلك النظرية.

نظام التقييم الشامل

إن الركود الاقتصادي العالمي وضغوطات المنافسة الاقتصادية أخضع نفقات المؤسسات لفحص دقيق، من ضمنها كلفة الموارد البشرية. ففي ظل تلك الأزمات الراهنة، تسعى المنظمات الى تخفيض التكاليف والنفقات؛ فمن اولى البرامج التي يتم التخلي عنها وقطع تمويلها، هي برامج الموارد البشرية وخصوصاً التدريب. يُتخذ مثل تلك القرارات لعدم توفر وحدة قياس فعالة تؤكد، وبطرق علمية، أهمية برامج التدريب والعائد عن الإستثمار في الأصول غير الملموسة (كالبرامج الهادفة لتطوير رأس المال البشري).

إن فهم الدوافع الأساسية لعملية قياس العائد عن الإستثمار وتقييم نقاط القوة والضعف جعل من الممكن اتخاذ نهج عقلاني لهذه القضية، وسهل عملية اختيار وتنفيذ الخليط المناسب من استراتيجيات التقييم. لقد استخدم مفهوم العائد عن الإستثمار لعدة قرون. ففي بداية القرن العشرين، نشأ مفهوم قياس العائد عن الإستثمار كأداة لوضع قيمة على مردود الإستثمارات. أما في السنوات الأخيرة، توسع نطاق تطبيق هذا المفهوم ليشمل الموارد البشرية، التدريب والمعرفة، مبادرة التغيير، والتكنولوجيا. فأصبح منهج قياس العائد عن التدريب، أو العائد عن البرامج الهادفة لزيادة رضا الموظفين، على سبيل المثال، أداة فعالة لإقناع رؤساء مجلس الإدارة والمديرين العامين والتنفيذيين في المنظمات العربية الحكومية والخاصة على أهمية تنفيذ تلك البرامج وأثرها المباشر على جميع المستويات.

لحسن الحظ، إن قطاع الموارد البشرية أحرز تقدماً ملحوظاً منذ ستينيات القرن الماضي. فلقد تم تطبيق عدة نُظم تقييم وقياس؛ فتطورت الطرق عبر الزمن، فسنعرض اثنتي عشرة منهج/طريقة من الطرق التقليدية لقياس الأداء.

المناهج الأولية للقياس:

١- نظرية الإدارة بالأهداف^٣: تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الكاتب الإداري بيتر دراكر- في عام ١٩٥٤ حيث يقول: إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج "كل" كامل شامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود. إن الإدارة

عن طريق الأهداف تعد إحدى الإستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركاً للجهود نحو الرؤية، وأيضاً خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد «الموظف» مع المصلحة المشتركة والعامّة للمنشأة. هي نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة (٦ شهور أو سنة) وتعريف العوامل التي تعيق التوصل إلى هذه الأهداف لتداركها، وفي نهاية المدة المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقويم أداء المرؤوسين وللابتعاد عن الأهداف غير الملائمة ووضع أهداف أخرى بديلة تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها قبل الآخرين بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

٢- **استطلاعات سلوك الموظفين:** تقم استطلاعات سلوك الموظفين فعالية وظيفة الموارد البشرية. فتقيس الرضا الوظيفي والتحفيز لدى الموظفين. إتسع نطاق المسوحات ليشمل الإلتزام والأداء العام.

٣- **دراسات حالة الموارد البشرية:** يتم توثيق نجاحات الموارد البشرية في دراسة الحالة. على سبيل المثال، قد تنشر المنظمة تقرير عن تطبيق ناجح لبرامج الموارد البشرية ويتم تعميم هذا التقرير على كافة الدوائر. فتعتبر تلك الدراسة قيمة وتكلفتها عالية.

٤- **تدقيق الموارد البشرية ٤:** تدقيق أو مراجعة شاملة، منظمة ودورية للقوى البشرية وإدارتها. فيتضمن تدقيقاً شاملاً للأهداف، والإستراتيجيات، والسياسات، والبرامج، والأنشطة المتبعة والتي صيغت في إستراتيجية إدارة القوى البشرية لتحديد أو التعرف على نقاط الضعف والقوة. وأخيراً يتم وضع التوصيات اللازمة لتحسين أداء المنظمة الاستراتيجي في مجال القوى البشرية.

المناهج الصلبة ذو القيمة العالية:

يستخدم العديد من التقنيات وبشكل دوري من قبل عدة منظمات متقدمة وذلك لتحقيق المساءلة لبرامج الموارد البشرية.

٥- **مؤشرات أداء الموارد البشرية:** تطور هذا المنهج ليعكس الجهود الكبيرة لوظيفة وبرامج الموارد البشرية. فتتكون من التدابير الكمية على سبيل المثال: معدل تواتر الحوادث، معدل الغياب، وغيرها . يتم إعداد واستخدام تلك المؤشرات للتوظيف، والتعويض، والامتنال، والتعليم والتدريب، وعلاقة الموظفين.

٦- **مراقبة تكلفة الموارد البشرية:** إن العديد من المسؤولين التنفيذيين هم على بينة من التكلفة الإجمالية لتعويضات الموظفين، ولكنهم لا يدركون ان التغيرات في ممارسات الموارد البشرية يمكن أن تؤدي إلى زيادة هائلة في التكاليف. لتقييم أداء الموارد البشرية، من الضروري دراسة تكاليف الموارد البشرية الفعلية واستخدامها في المقارنة مع بيانات معيارية للتكلفة. على سبيل المثال، تكاليف الموظف الجديد، تكاليف التدريب، تكاليف الغياب وغيرها.

٧- **مقارنة تنافسية للموارد البشرية**

٨- **سمعة الموارد البشرية**

المناهج الرائدة:

نعرض بعضاً من المناهج التي تعد في الطليعة

٩- **مركز الربح**

١٠- **مؤشر فعالية الموارد البشري**

- ١١- قياس رأس المال البشري
١٢- العائد عن الإستثمار

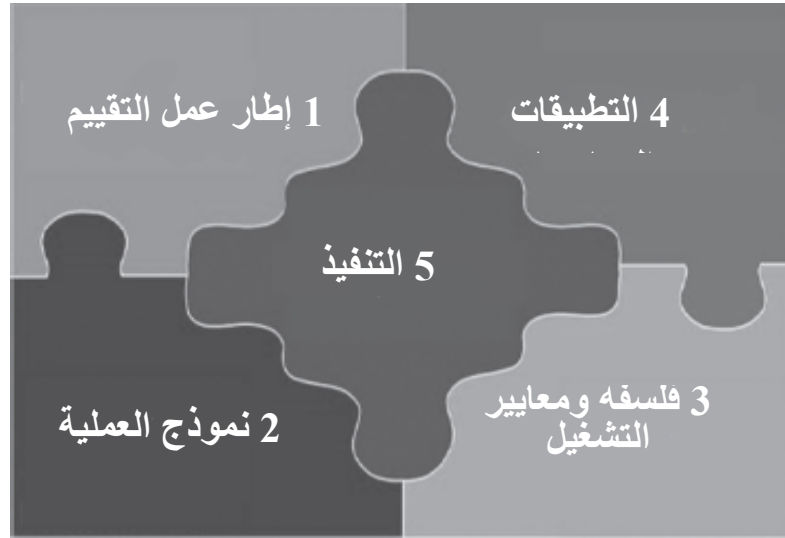
عملية إختيار المنهج المناسب:

هناك مجموعة متنوعة من الأساليب لزيادة المساءلة، لا تزال وظائف وبرامج الموارد البشرية تعاني من صعوبة في تحقيق النجاح بإستخدام المناهج الحالية. للأسف، ان قصص نجاح التقييم الشامل للموارد البشرية ضئيلة جداً. فمعظم مناهج التقييم غير قادرة على تقديم ما يبغيه رؤساء مجالس الإدارة خبراء الموارد البشرية من: بيانات موضوعية تظهر مساهمة وظيفة الموارد البشرية في زيادة فعالية المنظمة . توفر المناهج، التي تم ذكرها سابقاً، مجموعة من الأدوات البناءة والفعالة لمساعدة إدارة الموارد البشرية على وضع استراتيجية شاملة لاطهار مساهمة وأثر برامجها. فيبرز الجدول المقارنة بين تلك الأساليب، والتي تجمع البيانات النوعية والكمية من مصادر مختلفة. تواجه بعض المنظمات مهمة صعبة في تحديد المزيج المناسب من طرق القياس والتقييم. بالنسبة لمعظم الحالات، خمسة تأثيرات أساسية تساعد بأخذ هذا القرار:

- ١- احتياجات فريق الإدارة العليا
- ٢- برامج معينة لزيادة ثقافة القياس في المنظمة
- ٣- ثقافة القياس داخل المنظمة
- ٤- الموارد المتاحة لالتقاط البيانات
- ٥- الرغبة في ان تكون المنظمة في الطليعة

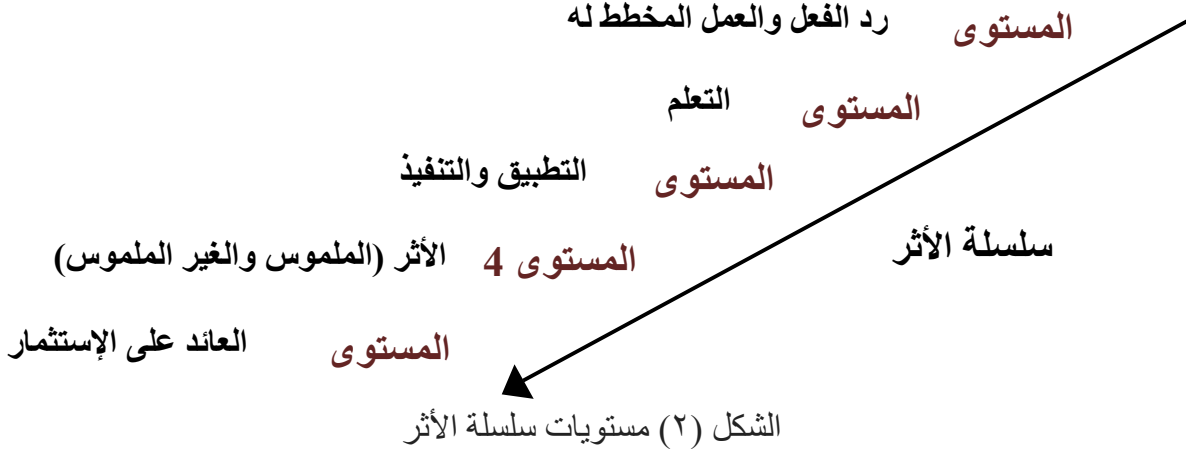
ما هية منهجية قياس العائد عن الإستثمار ROI

إن تطوير مجموعة متوازنة من التدابير، بما في ذلك قياس العائد عن الإستثمار، قد اكتسب مكانة مرموقة بين القضايا الهامة في مجال الموارد البشرية. تُعتبر منهجية قياس العائد عن الإستثمار نهج متوازن للقياس. لتطوير منهجية قياس موثوق بها، كقياس العائد عن التدريب، تتطلب تطوير عدة عناصر تقييم. فيُظهر الشكل (١) العناصر الرئيسية لنظام التقييم الشامل.



الشكل (١) نظام التقييم الشامل

أولاً هناك حاجة لإطار عمل تقييم متماسك وذلك لتعريف مستويات التقييم المتعددة، الشكل (٢)، مما يصل تقييم الاحتياجات مع التقييم الشامل باستخدام خمسة مستويات من البيانات. أضافت منهجية العائد عن الإستثمار المستوى الخامس على المستويات الأربعة التي طورها كيركباتريك في أوائل ستينيات القرن الماضي .



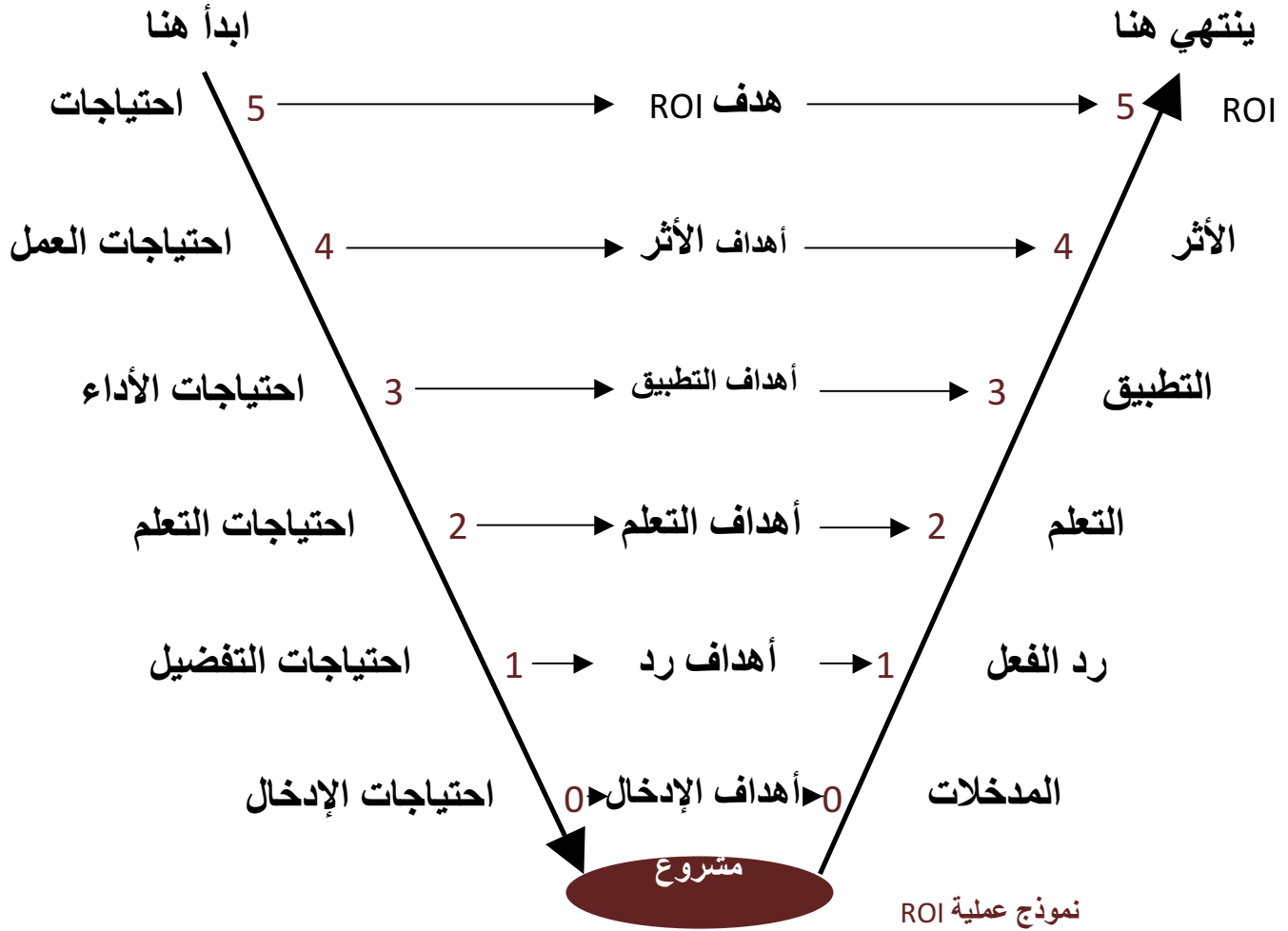
يقيس المستوى الأول رد الفعل (رد فعل المتدربين على سبيل المثال) والعمل المخطط له، بالإضافة الى معطيات بشأن مجموعة من القضايا. حقائق قامت بدراستها منظمة عالمية وهي أن ٩٢٪ من المؤسسات يقومون بقياس على الأقل بعض برامجهم التدريبية للمستوى الأول. فيتم استخدام البيونات والمسوحات العامة لتقييم المستوى الأول. إن ردود الفعل الملائمة للمتدربين لا تعني ان بإمكانهم تنفيذ برنامج الموارد البشرية المكتسبة .

يركز المستوى الثاني، ألا وهو التعلم، على ما اكتسبه المتدربون خلال برنامج التدريب. يخضع المشاركون لتقييم عام يقيس مدى ازدياد المعرفة أو المقدرة المكتسبة خلال البرنامج. ولكن هذا التقييم لا يدل على تطبيق ناجح للبرنامج .

أما على صعيد المستوى الثالث، التطبيق والتنفيذ، يتم قياس مدى التحسن في السلوك والمقدرة على التطبيق. فمعيار القياس في هذه الحالة كناية عن كمية استعمال المهارات والمعارف المكتسبة في مستوى سابق. إن عملية التقييم على هذا المستوى مهمة جداً ولكنها لا تضمن أثر إيجابي مباشر على المؤسسة. فقط ٥٥٪ من المؤسسات يقومون بقياس بعض برامجهم التدريبية على هذا المستوى .

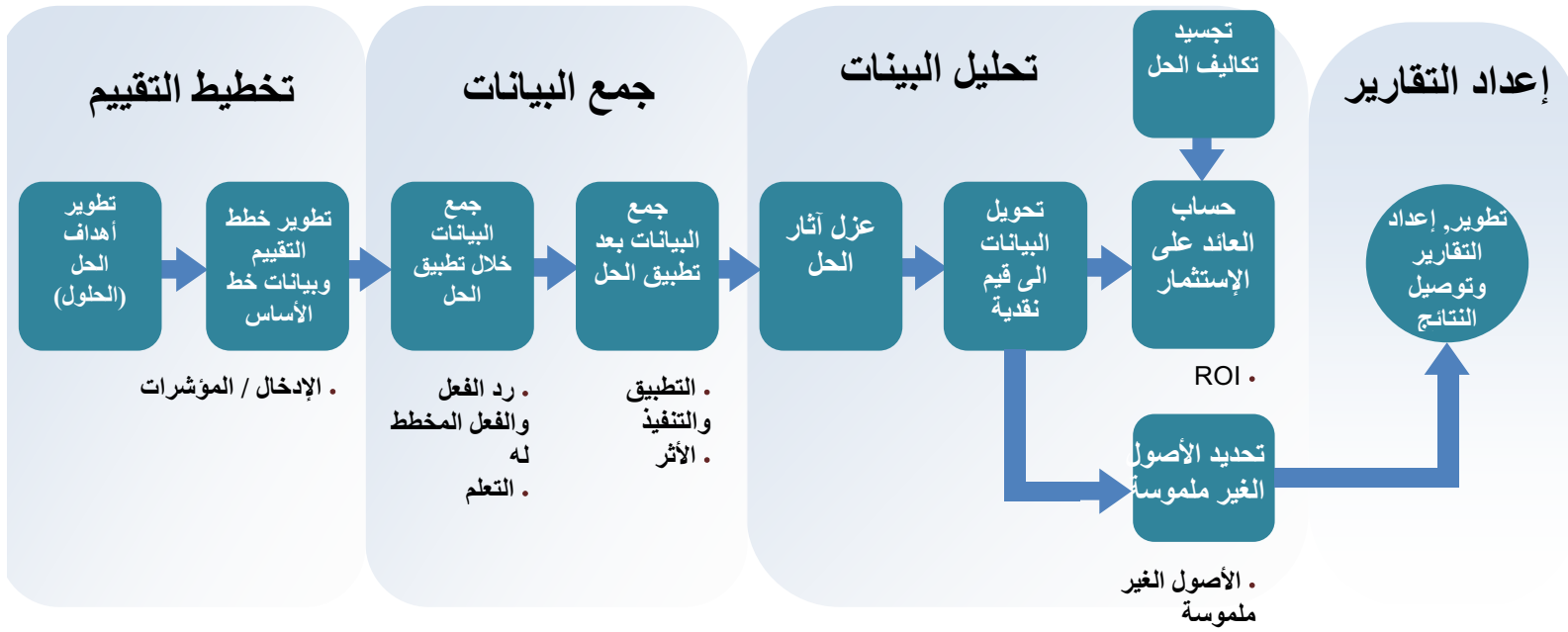
إن المستوى الرابع، ألا وهو الأثر (الملموس وغير الملموس)، يشدد على أهمية قياس الآثار الناتجة عن أداء المتدرب على العمل والمحيط. فيتضمن القياس عدة جوانب أهمها: الجودة والنوعية، الكلفة، الوقت، ومستوى اكتفاء الزبائن. بالرغم من أهمية القياس على هذا المستوى، وإحتمال كبير لإنتاج أثر إيجابي، فلا يزال هنال من قلق حيال كلفة برامج الموارد البشرية.

يقيس المستوى الخامس والأخير العائد عن الإستثمار التدريبي، فيتم مقارنة الفوائد النقدية لبرنامج ما بالكلفة. فتم ملاحظة أن ٥٪ أو أقل من الدورات يتم قياسها على المستوى الخامس .



الشكل (٣) نموذج °V

ثانياً، بناء نموذج عملية معينة تتألف من أربع مستويات: تخطيط التقييم، جمع البيانات، تحليل البيانات، إعداد التقارير، كما يُظهر الشكل (٤)، فكل تلك الخطوات تؤدي الى حساب العائد عن الإستثمار. يتألف تخطيط التقييم من مستويين: تطوير الأهداف وتطوير خطط التقييم وبيانات خط الأساس. فيمكن التعبير عن هذه المرحلة بأنها تمثل الأهداف النهائية للموارد البشرية. إنها مرحلة مفصلية وأساسية يتم التخطيط لكل الأدوات من جمع البيانات وطرق جمعها ومصدرها، وبعدها يتم رسم خطة تحليل البيانات وعزل الآثار، وكيفية تحويل البيانات الى المال وأخيراً حساب العائد عن الإستثمار.



الشكل (٤) نموذج عملية قياس العائد عن الإستثمار

ثالثاً، من أجل ضمان استمرارية وتكرار دراسات الأثر، هناك حاجة لتطبيق معايير ومبادئ توجيهية أثناء استخدام نموذج العملية لتطوير دراسات العائد عن الإستثمار .

- ١- عندما يتم إجراء تقييم بمستوى أعلى، ينبغي جمع البيانات عند مستوى منخفض
- ٢- عندما يتم التخطيط لتقييم معين من أجل مستوى أعلى، لا ينبغي أن يكون مستوى التقييم السابق شاملاً
- ٣- عند جمع وتحليل البيانات، استخدم فقط المصادر الأكثر مصداقية
- ٤- عند تحليل البيانات، اختر البديل الأكثر محافظة من أجل الحسابات
- ٥- ينبغي استخدام طريقة واحدة على الأقل لعزل آثار الحل
- ٦- في حال عدم وجود بيانات تحسين للمجموعة (الخاضعة للتدريب) أو من مصدر معين. فمن المفروض انه لم يحدث اي تحسن .
- ٧- ينبغي تعديل تقديرات التحسينات من أجل الخطأ المحتمل للتقدير
- ٨- ينبغي عدم استخدام عناصر البيانات المتطرفة والمطالبات الغير معتمدة في حسابات العائد عن الإستثمار
- ٩- ينبغي استخدام السنة الأولى للمزايا (السنوية) فقط في تحليل العائد عن الإستثمار للحلول القصيرة الأمد
- ١٠- ينبغي تحميل تكاليف الحل كاملة من أجل تحليل العائد عن الإستثمار
- ١١- تم تعريف المقاييس الغير ملموسة على انها مقاييس لم يتم تحويلها عمداً إلى قيم نقدية
- ١٢- ينبغي توصيل النتائج من منهجية العائد عن الإستثمار إلى كافة أصحاب المصلحة الرئيسيين

رابعاً، أما على مستوى التطبيقات والممارسات، يتم تطوير دراسات الأثر والعائد على الإستثمار للبرامج، المشاريع، والحلول في عدة مجالات وتم نشر أكثر من خمسمائة دراسة حالة .

خامساً، يتطلب تنفيذ هذه المنهجية والحفاظ على استخدامها عدة خطوات:

- ١ -وضع اهداف وغايات محددة للتنفيذ
- ٢ -تحديد أدوار ومسؤوليات محددة للتحليلات، القياس والتقييم
- ٣ -إجراء الاجتماعات ودورات رسمية لتطوير الوعي والقدرات
- ٤ -تأسيس شبكة تحليل/عائد عن الإستثمار داخلية لتبادل المعلومات
- ٥ -إجراء دراسات العائد عن الإستثمار بشكل روتيني
- ٦ -استخدام الأدوات والنماذج لجعل العملية اسهل واكثر فعالية
- ٧ -تسليم التقدم وضبط الأساليب
- ٨ -تحسين دعم والتزام الإدارة لمنهجية العائد عن الإستثمار
- ٩ -الاهتمام بقياس العائد عن الاستثمار في تنفيذ العائد عن الاستثمار

فإن استخدام أفضل وسيلة، تقنية، أو نموذج لا يكون ناجحاً إلا إذا تم الاختيار بشكل صحيح. والاهم ان يأخذ هذا الأمر حيزاً هاماً من وظيفة الموارد البشرية. كما هو الحال مع أي تغيير، سوف يُقاوم من قبل موظفين الموارد البشرية ومن أصحاب المصلحة أيضاً. وستستند بعض المقاومة على حواجز واقعية، في حين أن جزءاً منها يكون مبنياً على أساس سوء الفهم. في كلتا الحالتين، يجب اتخاذ خطوات محددة للتغلب على المقاومة من خلال تنفيذ وتطبيق منهج العائد عن الاستثمار .

تجربة سلطنة عمان^٧:

إن تجربة سلطنة عمان في مجال تقييم العائد التدريبي منذ نشأتها ومراحل تطورها ومنهجية عملها وأدواتها وخططها المستقبلية تعد من اهم التجارب في تنفيذ وتطبيق هذا المنهج. إن الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم ومنظومة التدريب فيها يعكس تنفيذ المستويات الخمس.

فوائد تطبيق هذا المنهج:

على الرغم من أن فوائد اعتماد عملية قياس وتقييم شاملة (كالعائد عن الإستثمار) قد يكون واضحاً، إلا ان عدة فوائد هامة يمكن أن تستمد من الاستخدام الدوري لهذا المنهج. نستعرض بعضاً منها :

- ١ -إظهار مساهمة برامج الموارد البشرية
- ٢ -كسب احترام وثقة الإدارة العليا
- ٣ -كسب ثقة العملاء
- ٤ -تحسين عمليات الأداء والتدريب
- ٥ -وضع نهج يتمحور حول النتائج
- ٦ -تغيير أو إزالة البرامج

خلاصة وتوصية

قدم هذا البحث لمحة موجزة عن عملية العائد عن الاستثمار. فيؤكد على الحاجة الملحة لتطوير عملية قياس وتقييم شاملة. أظهرت عدة عناصر الحاجة الهامة لزيادة المساءلة. يعد إطار التقييم، ونموذج عملية العائد عن الاستثمار، ومعايير التشغيل والفلسفة، وعملية التنفيذ والتطبيق من الأمور الأساسية لتطوير منهج موثوق به وذات مصداقية عالية. هذه العملية لا تخلو من المخاوف والحواجز، ولكن الكثير منها يمكن التغلب عليها. أن الوقت قد حان للبدء في تنفيذ منهج العائد عن الإستثمار.

الهوامش:

- ١- نظرية العائد عن الإستثمار التي طورها جاك وباتي فيليبس
- ٢- إن الإصدار الخامس والسبعون لمجلة هارفرد بيزنس ريفيو تتبّع الأدوات المستخدمة لقياس نتائج عدة منظمات
- ٣- لقد شرح المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية نظرية الإدارة بالأهداف
- ٤- زهير الصباغ وعبد العزيز ابو نبعة - التدقيق الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
- ٥- تبين الصلة بين الحاجات، الأهداف والتقييم - جاك فيليبس V Model
- ٦- Guiding principles by Jack Phillips
- ٧- تجربة سلطنة عمان في تنفيذ العائد عن الاستثمار- مقتبسة عمان اليوم (السبت، ٢٧ ربيع الثاني ١٤٣٧هـ)

الملاحق

مقارنة أنظمة المنظمات الحالية من ثمانية أبعاد

الموضوع	المشكلة أو المسألة	ما هو المطلوب	منهجية ROI	نظامك
تركيز الاستخدام	تركيز التدقيق؛ الميل العقابي؛ الطابع المفاجئ	تركيز تطوير العملية	تطوير العملية هو المسألة الأولى	
المعايير	هناك القليل، إن وجدت من المعايير	المعايير مطلوبة للتناسق والمصادقية	اثني عشر معيار مقبول من قبل المستخدمين	
أنواع البيانات	فقط نوع أو نوعين	مطلوب مجموعة متوازنة من البيانات	سنة أنواع من البيانات التي تمثل البيانات الكمية النوعية، المالية وغير مالية	
التعديلات الحيوية	ليست حيوية، لا تسمح للتعديلات مبكرا في دورة البرنامج	يتم القيام مبكرا وغالبا بعملية حيوية من التعديلات	تقوم بالتعديل من أجل التحسين عند أربع مستويات في إطارات زمنية مختلفة	
الاتصال	لا يحترم سلسلة الأثر التي ينبغي تواجدها لتحقيق أثر إيجابي	البيانات التي تم جمعها عند كل مستوى من السلسلة للتحقق من صحة السلسلة	لدى كل مستوى جمع بيانات وطريقة لعزل مساهمة البرنامج عند المستوى 3 أو 4	
النهج	قائم على النشاط	قائم على النتائج	يستخدم اثني عشرة خطوة للنهج القائم على النتائج	
الطبيعة المحافظة	التحليل ليس محافظا جدا	نهج محافظ مطلوب من أجل العائد	محافظ جدا؛ صديق CFO و CEO	
البساطة	ليست صديقة للمستخدم؛ معقد جدا	صديق للمستخدم، خطوات بسيطة	عشرة خطوات منطقية، نموذج منطقي معزز	

نسبة البرامج التي يتم تقييمها عند كل مستوى

المستوى	فئة القياس	*الوضع الحالي	المقترح (نسبة البرامج التي تم تقييمها عند هذا المستوى)	التعليقات حول الوضع
0	المدخلات تتضمن مدخلات القياس عدد البرامج، المشتركين، الجمهور، التكاليف و الكفاءات		100%	يتم تطبيق هذا الآن
1	رد الفعل رد فعل المقاييس اتجاه، والرضا مع الخبرة، الأجواء، المحتوى وقيمة البرنامج		90-100%	يحتاج إلى المزيد من التركيز على المحتوى والقيمة
2	التعلم المقاييس التي يتعلمها المشاركون في المشروع - المعلومات، المعرفة المهارات وجهات الاتصال		60-80%	ينبغي استخدام مقاييس التعلم البسيطة
3	التطبيق والتنفيذ تقدم المقاييس بعد البرنامج - استخدام المعلومات، المعرفة المهارات وجهات الاتصال		30%	يحتاج المزيد من المتابعة
4	الأثر متغيرات تغييرات المقاييس في أثر الأعمال مثل المدخلات، الجودة، الوقت و التكلفة المتعلقة بالبرنامج		10-20%	هذا هو الاتصال بأثر الأعمال
5	العائد على الاستثمار يقارن المزايا النقدية لمقاييس أثر الأعمال بالنسبة لتكاليف البرنامج		5-10%	التقييم النهائي

سلسلة الأثر

- 1- Phillips, P. P., Phillips, J. J., and Ray, R. L. Measuring the Success of Leadership Development: A Step-by-Step Guide for Measuring Impact and Calculating ROI. (Alexandria, VA: ATD Press, 2015).
- 2- Sibbet, David. Harvard Business Review, 75 Years of Management Ideas and Practice 1922-1997. (Boston: Harvard Business Review, 1997)
- 3- Phillips, Jack J. 1994, 1997. Measuring the Return on Investment. Vol 1. And Vol 2. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- 4- Odiorne, G. S. Personnel Administration by Objectives. Homewood, IL: Irwin, 1971.
- 5- Wyner, W. E. and Parente, J.A. "Employee Surveys: What Employers Are Doing and What Works," Employment Relations Today, Winter 1991/92, pp. 477-484.
- 6- Invancevich, J. M. Human Resource Management. Chicago: Irwin, 1995.
- 7- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., and Cardy, R. L. Managing Human Resources. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.
- 8- Merrihue, W. V. and Katzell, R. A. "ERI—Yardstick of Employee Relations," Harvard Business Review, 33, No. 6, 1955, pp. 91-99.
- 9- LaPointe, J. R. "Human Resource Performance Indexes," Personnel Journal, No. 62, 1983, pp. 545, 553.
- 10- Phillips, Jack J., The Development of a Human Resources Effectiveness Index. Ph.D. Dissertation, April 1988.
- 11- Cascio, W.F. Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, 4th Edition. McGraw-Hill, Inc., 1993.
- 12- Pauly, D. "HR: The New Profit Center," Human Resource Executive, August 1993, pp. 36- 41.

13- Kromling, L. K. "CalComp Considers HR a Business Unit," *Personnel Journal*, February 1993, pp. 36-41.

14- Phillips, Jack J., *Accountability in Human Resource Management*, Houston: Gulf Publishing, 1996.

15- Kirkpatrick, Donald L. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

16- Phillips, Jack J. *The Consultant's Scorecard: Tracking Results and Bottom-Line Impact of Consulting Projects*. New York: McGraw-Hill, 2000.

17- Phillips, Jack J.; Stone, Ron; and Phillips, Patricia P. *The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment*. Houston: Gulf Publishing, 2000.

18- Phillips, Patricia P. and Burkett, Holly. *ROI on a Shoestring*. ASTD Info-Line Series. Alexandria, VA: American Society for Training and Development, 2000.

19- Phillips, Jack J. *Measuring Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*, 2nd Edition, Woburn, MA: Butterworth-Heinemann, 2003.

20- Phillips, Jack J., Ron D. Stone, and Patricia P. Phillips. *The Human Resource Scorecard: Measuring the Return on Investment*, Woburn, MA: Butterworth-Heinemann, 2001.

21- Phillips, Jack J. *Accountability in Human Resource Management*, Woburn, MA: Butterworth-Heinemann, 1996