

ROI INSTITUTE®

ALJHOD®  
الجهود المشتركة المميزة

ورشة عمل

# الممارسات الحديثة في قياس اثر العائد من التدريب - ROI

Modern Practices in Measuring Training Return on Investment



“

القادة الحقيقيون يعرفون مدى  
أهمية التدريب لفريق عملهم

”

الرياض - السعودية  
28 - 29/02/2024م



# الإستثمار الأمثل في التدريب ونماذج قياس العائد

في بيئة الأعمال اليوم لم تعد أهمية إستثمار رأس المال البشري موضع تساؤل ليجد المسؤولون التنفيذيون أنفسهم الآن في جو عمل سريع الخطى ومدفوع بالمعرفة وتنافسية عالية، حيث تسعى المنظمات باستمرار لإقتحام أسواق جديدة وتصبح رائدة في مجال الإبتكار، كما يعتبر التدريب إستثماراً في المواهب ويساعد في تطوير المواهب، لذا فإن التدريب يساعد على الإحتفاظ بالمواهب، حيث يبحث الموظف اليوم عن قادة عمل يقدمون خطط تدريب طويلة الأجل وفرص للتطوير الوظيفي في عالم سريع التحول في وقت تدرك العديد من المنظمات عالية الأداء قيمة المورد البشري المختص القادر على التنفيذ الممتاز مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والإيرادات وتعزز العلامة التجارية لها.

أجريت دراسة حديثة لشركة Accenture ووجدت أن كل دولار يتم إنفاقه على التدريب حصل على عائد بقيمة 4.53 دولار، وهذا عائد إستثمار بنسبة 353%.



أن الإستثمار في التدريب يعد عملية إستثمارية ربحية تعود بالفوائد على الأفراد ومؤسساتهم ويؤدي الى التحسين المستمر في الأداء والجودة والتي يمكن قياسها وتقديرها وفق منهجيات وأساليب سيتم التطرق لها أثناء ورشة العمل، بالإضافة الى التحفيز وزيادة الإنتاجية مما يؤدي الى دعم القدرة التنافسية في القطاع سواء محلياً أو دولياً، وقد جاء هذا التدريب ليركز على عملية القياس العائد من الإستثمار في التدريب والإستراتيجيات المعتمدة لقياس الأداء وتقديره.



بعض القادة يحاولون فعل المزيد مع إنفاق أقل ويبدو التدريب وكأنه رفاهية باهظة الثمن، لذا يجب أن نظهر أن التدريب هو استثمار مفيد ويجب إثبات العائد على الإستثمار، وتوجيه آلية التفكير في أهمية التدريب.

كما هناك فوائد لا يمكن قياسها حيث تأخذ شكل: ارتفاع في الروح المعنوية وفي مستوى الثقة بالنفس لدى الأفراد، وزيادة في مستوى رضاهم عن العمل، وفرص ترقيهم الوظيفي. إن قياس العائد من هذا الإستثمار في التدريب يمثل مشكلة وقضية حرجة لسنوات عديدة كونه يعدّ من جهة قياس للفائدة المالية التي عادت على المؤسسة في فترة محددة للإستثمار جرى التدريب فيها، وترجمة وتحويل لنتائج الإستثمار في التدريب إلى أرقام مالية، كما أن هناك عوائد لا يمكن قياسها مادياً أو ترجمة آثارها إلى أرقام مالية من جهة أخرى

وهناك حاجة ملحة لقياس المؤسسات العائد من الإستثمار الناتج عن البرامج التدريبية والتطويرية والتي تعمق المعرفة وتحسن مهارات المهنيين في تطوير تقييمات فعالة للعائد على الإستثمار، وفي هذه الورشة سوف يكتشف المشاركون الممارسات الحالية لقياس وتقييم التدريب من خلال عدد من المنهجيات والإستراتيجيات التي تقوم عليها عملية العائد على الإستثمار مع التركيز على جمع البيانات على فترات تدريب مختلفة وعزل إستراتيجيات آثار التدريب وحساب القيم النقدية.

# ورشة تحمل الكثير



تهدف ورشة العمل هذه إلى تحويل القرارات الشخصية عند إختيار التدريب إلى قرارات أكثر موضوعية ونوعية لتركز على منهجيات علمية وممارسات أثبتت جدواها إضافة الى رفع وعي وفهم المشاركين حول التقييم الذي يمتد من نماذج التقييم الأكثر شيوعاً وتقييمات نقل المهارات والعائد على الإستثمار، كم ستساعد المشارك على إتقان الدورة الحقيقية للعملية التدريبية وفق أفضل أساليب التفكير والأساليب والأدوات ليكون قادراً على إكمال إثنين من أهم مجالات التدريب - تحليل إحتياجات التدريب والتقييم وكيفية التحقق وإظهار القيمة المضافة لأنشطة التدريب، مما يساعد المنظمة على ربط التدريب بشكل مباشر أكثر باحتياجات ونتائج المنظمة.

لذا ستركز ورشة العمل على المفاهيم الخاصة بعملية الإستثمار في رأس المال البشري والممارسات المهنية الصحيحة في تفعيل نماذج قياس العائد من الإستثمار في التدريب والمنهجيات الحديثة المطبقة بالخصوص، وعلى مدار يومان في ورشة عمل الإستثمار الأمثل في التدريب ونماذج قياس الأثر سيتعلم المشارك مفاهيم الإستثمار في رأس المال البشرية وإستراتيجية العمل بها، كيفية ربط الأهداف بنتائج الأعمال وطرق جمع البيانات وطرق بيان أثر التدريب وتحديد التكاليف الإجمالية للبرنامج وتحديد الفوائد غير الملموسة وترجمة الفوائد إلى قيم نقدية، إحتساب العائد على الإستثمار وتقديم النتائج لقيادات المنظمة، والحفاظ على عملية القياس والتقييم على أساس مستمر. سيقدم هذه الورشة أحد خبراء مجموعة الجهود المشتركة المتخصصين في المجال وممن يمتلكون التجربة والممارسة الحقيقية، مع الاخذ بعين الإعتبار تعزيز عملية التدريب باستخدام أساليب التدريب الحديثة لتعزيز الجوانب النظرية متنوعة بالتطبيقات والحالات والتمارين العملية والسيناريوهات ودراسة الحالة، بحيث تكون عملية جداً ومثيرة للاهتمام بهدف تطبيق المعرفة النظرية في الأوضاع التنظيمية، إضافة الى تعزيز الممارسات بتقديم التجارب والأفكار من خلال عقد جلسة حوارية مع بعض من قيادات المؤسسات.

# أهداف الورشة

بالرغم من جهود التدريب التي تقدمها معظم المؤسسات إلا أنه يظهر واضحاً للمتابع والمقيم لنتائج تلك المؤسسات، التباين الواضح لأثر وجدوى تلك الجهود التدريبية بين مؤسسة وأخرى، وبالطبع تتعدد أسباب هذا التباين في الأثر والجدوى. ولكن أحد أهم الأسباب الجذرية لهذا التباين هو نظرة إدارة تلك المؤسسات للتدريب.

ففي حين أن بعض القيادات يتعاملون مع التدريب كنشاط مستقل يبدأ باختيار المتدرب أو رئيسه برنامجاً تدريبياً معيناً وينتهي بعودة هذا المتدرب من البرنامج، ولكن أيضاً منهم من يرى أنه عملية متكاملة تبدأ بالتحديد السليم للاحتياجات التدريبية، وتنتهي بالقياس الدقيق للعائد من التدريب، بل أن هؤلاء القادة المتميزون يدركون جيداً أن كل مرحلة من مراحل العملية التدريبية، لها خطواتها المرحلية وأدواتها الأساسية.

خلال ورشة العمل هذه من الجهود حول وقياس العائد من التدريب، سنعتبر سريعاً على تلك المراحل الأساسية للعملية التدريبية، وسنستكشف بنظرة أكثر عمقاً مرحلة من أهم المراحل الضرورية لضمان كفاءة وفاعلية العملية التدريبية، وهي مرحلة تقييم وقياس العائد من التدريب.

مع الاخذ بعين الاعتبار بأن المشاركين سيكونون قادرين في نهايتها على تحديث العمليات الداخلية المتعلقة بالتقييم، ووضع خارطة الطريق وأهداف للتطبيق والأثر، وإستخدام النهج المناسب لتحديد أثر البرامج، إستخدام الطرق المناسبة لتحويل البيانات إلى قيم نقدية، ووضع خطط جمع البيانات واختيار طرق جمع البيانات المناسبة، وتبويب تكاليف البرامج المناسبة وحساب عائد الاستثمار وتحديد الفوائد غير الملموسة.

## تتبع أهمية ورشة العمل هذه من

- باعتبار قياس وتقييم العائد من التدريب هو الشاهد والبرهان الأساسي لفاعلية وكفاءة العملية التدريبية.
- بالرغم من أن مرحلة تقييم وقياس العائد من التدريب واحدة من أهم مراحل العملية التدريبية، إلا أنها أكثر المراحل التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام من القائمين والمهتمين بالعملية التدريبية.
- ازدادت أهمية موضوع تقييم وقياس العائد من التدريب مع اتجاه الشركات والمؤسسات نحو ترشيد النفقات، حيث إنه يمكن القائمين على العملية التدريبية من قياس العائد من التدريب



## العائد على المنظمة عند المشاركة

- تحسين فعالية وقيمة البرامج.
- تحسين رضا أصحاب المصلحة.
- إعادة تصميم البرامج الغير فعّالة.
- توسيع نطاق عمل البرامج الناجحة.
- تحسين العلاقات مع المدراء الرئيسيين والعملاء.



## العائد على المشارك عند المشاركة

- تطوير «خطة تقييم» برنامج معين خلال اسبوعين
- تحديد الطرق المناسبة لتحويل البيانات لقيم مالية.
- مراجعة أو تحيين الاجراءات الداخلية للتقييم خلال 30 يوم
- اختيار طرق جمع البيانات المناسبة للقيام بدراسات الأثر
- استخدام الطرق المناسبة واختيار النهج الفعّال لتحديد أثر البرامج
- حصر جميع التكاليف المحملة للقيام بدراسة قياس العائد على الاستثمار
- حساب العائد على الاستثمار وفق أفضل الممارسات والتجارب الحقيقية الفاعلة.

# المواضيع الرئيسية للورشة

## المحور الأول: نموذج وعملية عائد الاستثمار

- معايير عملية العائد على الاستثمار.
- البرامج المستندة إلى النتائج.
- نموذج عملية عائد الاستثمار.
- منهجية العائد على الاستثمار.
- سلسلة الأثر تروي القصة الكاملة.
- القياس في مجالي التعليم والتطوير.
- مطابقة مستويات التقييم مع الأهداف
- مستويات تقييم برامج التعليم والتطوير.
- لا تتم تقييم جميع البرامج على جميع المستويات!.
- معايير اختيار البرامج لتقييم المستوى 4 والمستوى 5

## المحور الثاني: تخطيط التقييم

- نظرة عامة على تخطيط التقييم - ورقة عمل.
- طبيعة البيانات الصلبة واللينة وفئاتها الرئيسية.
- مطابقة مستويات التقييم مع الأهداف.
- تطوير أهداف الردود والرضا وأهداف الأثر.
- تطوير أهداف التعلم وأهداف التطبيق.
- تطوير خطط التقييم والبيانات الأساسية
- تطوير استراتيجية وخطط التقييم.
- عينة خطة جمع البيانات وتحليل العائد على الاستثمار
- خطة جمع البيانات، وخطة تحليل العائد على الاستثمار

## المحور الثالث: جمع البيانات

- نظرة عامة على جمع البيانات.
- جمع البيانات أثناء تنفيذ الحل.
- الأهداف على المستوى الأول والثاني.
- تحسين التقييم على المستوى الأول والثاني.
- استخدامات مشتركة للبيانات على المستوى الثاني.
- جمع البيانات بعد التدريب وطرق المتابعة.
- تطبيقات أدوات جمع البيانات - تمرين مطابق.
- أسئلة تأثير أي نوع من تقييمات المتابعة.
- قائمة مراجعة محتوى استبيان المتابعة.
- استبيان تأثير برنامج تطوير القادة - وتمرين: القيادة 101.

## المحور الرابع: تحليل البيانات

- نظرة عامة على تحليل البيانات.
- عزل أثر الحل - حالة دراسية: البنك الأول.
- عدة عوامل تسهم في تحسين بعد تنفيذ برنامج أو مبادرة.
- استخدام مجموعات السيطرة - مثال: تدريب خدمة العملاء.
- تطبيق الحالة: البنك الوطني - استخدام التقديرات.
- مصداقية بيانات النتائج - تمرين مصداقية البيانات.
- تحويل البيانات إلى قيم نقدية - تمرين.
- حساب قيمة التحسين: دليل العمل.
- حالة دراسية: شركة توصيل الطرود.
- طرق تحويل البيانات إلى قيم نقدية - تمرين.
- الفئات الموصى بها للتكاليف وارشادات تبويبها.
- حساب العائد على الاستثمار - حالة عملية وتمرين.



## المحور الخامس: التقارير والتنفيذ - سرد القصة

- نظرة عامة على التقارير وقضايا التنفيذ.
- معضلات العائد على الاستثمار.
- تأثير الإدارة ومخاوف التنفيذ.
- حالة دراسية: شركة خدمات المرافق.
- بطاقة الأداء: سبع فئات من البيانات.
- الجماهير المستهدفة ومخطط دراسة الأثر.
- الإجراءات الرئيسية للتنفيذ وتحديد أهداف التقييم.
- أساليب توفير التكاليف في قياس العائد على الاستثمار.



l e a d i n g   c h a n g e  
نقود التغيير

المتحدث

# المستشار مأمون سمور



خبير ومستشار في مجالات التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي، حاصل على العديد من الشهادات الدولية في التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي (OD) وقيادة التحول المؤسسي، منها المعهد الدولي لتنمية الموارد البشرية (hrci) ومعهد القيادة والإدارة البريطاني (ilm).

فُذّر له المرور بمحطات كثيرة تقلّد من خلالها العديد من المناصب بدءاً من المستوى التشغيلي وصولاً للمستوى الاستراتيجي مما ساعده على امتلاك الخبرة الفنية المتخصصة وامتلاك الشخصية القيادية في مواقع عمله وفي المشاريع التي يقوم على قيادتها في مجالات التفكير والتحليل والتخطيط الاستراتيجية ومشاريع الهيكل ورسم السياسات وأدلة العمل التشغيلية وخطط التحول المؤسسي ومشاريع قيادة التغيير محلياً وإقليمياً في القطاعين العام والخاص.

يمتلك الخبرة العملية في كبرى الشركات في كل من الأردن والسعودية والإمارات والسودان وليبيا وفلسطين، في مجالات التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات والهيكل المؤسسي وتطوير أدلة العمل التشغيلية، متحدث متميز في العديد من المؤتمرات والملتقيات وورش العمل محلياً ودولياً ذات العلاقة وكذلك قدم العديد من الاستشارات محلياً وإقليمياً، واليوم هو مستشار في مجموعة الجهود المشتركة في مجال التخطيط والتطوير التنظيمي.

بجعبته العديد من قصص النجاح حيث قام بعمل العديد من الاستشارات لمؤسسات في مجال التطوير المؤسسي والتحليل والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية، فعلى المستوى الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي ومن أهمها تطوير استراتيجية شركة السمراء لتوليد الطاقة في الأردن، تطوير استراتيجية وتطوير الهيكل التنظيمي والسياسات والعمليات لشركة معاملات للخدمات المالية، تطوير استراتيجية هيئة الإمدادات الطبية في دولة السودان.

ومشاريع إضافية عدة منها تطوير الهيكل التنظيمي والاستراتيجية لشركة النيل للبتترول في دولة السودان، وإعادة هيكلة شركة تطوير للأبحاث في دولة ليبيا، وتطوير وتنفيذ وإدارة خطط الموارد البشرية الاستراتيجية ورسم الهياكل التنظيمية لكامل شركات مجموعة بن بطي في دولة الإمارات والعديد من المشاريع في المنطقة، منها (مجموعة الجنيدي للصناعات الغذائية في الأردن ومجموعة عبر الخليج في السعودية، والمصرف التجاري الوطني في ليبيا).

المتحدث

# المستشار نادر بشيني



نادر بشيني هو مدرب معتمد وخبير في تطوير المهارات من الاتحاد الدولي للكوتشينغ ومدرب رئيسي من جمعية تطوير المواهب وشريك في معهد العائد على الاستثمار ROI ، ومدرب رئيسي معتمد من جمعية تنمية المواهب ومعترف به كخبير دولي في مجال القياس والتقييم ، حاصل على درجة الماجستير في التسويق وشهادة القيادة التنفيذية من مدرسة إنسياد لإدارة الأعمال ، لدى نادر شغف لدعم محترفي رأس المال البشري والمنظمات لتعزيز وتحسين أدائهم وفعاليتهم حيث تتجلى رسالته في تمكين الآخرين لتعزيز قدراتهم على الإلهام والتأثير وصناعة الأثر.

وقد قاد خلال أكثر من 22 عاما برامج و مشاريع تدريبية وقدم استشارات لمجموعة متنوعة من المنظمات في أكثر من 30 دولة عبر أمريكا الشمالية والجنوبية وأوروبا وأفريقيا وأستراليا وآسيا، تشمل بعض المنظمات الرئيسية التي خدمها: ميتا، مايكروسوفت، كي بي. م. ج. ، لولوليمون، سان دياغو 211، كلية ألامو، جامعة دبي، أومانتل، الإتصالات السعودية، أرامكو السعودية، قطر للطاقة، بنك جورجيا...الخ.

حصل نادر على العديد من الجوائز لإنجازاته ومنها لا للحصر " معهد العائد على الاستثمار جائزة أفضل تنفيذ دولي لمنهجية قياس الأثر في ثلاث مناسبات 2015 و 2019 و 2020، الجمعية المغربية للموارد البشرية جائزة أفضل خبير في الموارد البشرية الأفريقي لعام 2019" تم ترجمة مقالاته في مجال التعلم والتطوير إلى الكورية والروسية والصينية والفرنسية والعربية والإسبانية، وتمت مقابلته في العديد من برامج الراديو والتلفزيون ومجلات إدارة الموارد البشرية في السعودية والسودان وتونس وفرنسا ومصر وروسيا والجزائر.