JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

# دورة متقدمة في إدارة وظيفة التعلم بوصفها وحدة أعمال

info@jupiterprime.uk

**jupiterprime.uk**

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

# دورة متقدمة في إدارة وظيفة التعلم بوصفها وحدة أعمال

إدارة وظيفة التعلم بوصفها وحدة أعمال دورة تدريبية متقدمة مدتها أسبوعين لرؤساء التعلم والتطوير ومديري التدريب وكبار مهنيي التعلم المنتقلين إلى أدوار قيادة الأعمال، ويبني كل مشارك فيها خطة أعمال للتعلم والتطوير تضم الميزانية ومقاييس القيمة والمواءمة الاستراتيجية. فالقيادات التنفيذية تحكم اليوم على وظيفة التعلم كما تحكم على أي وحدة أعمال، بالكلفة والإسهام والانسجام مع الاستراتيجية. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة لقادة التعلم الذين يحتاجون إلى هذه اللغة.

## لماذا تهم إدارة وظيفة التعلم بوصفها وحدة أعمال الآن

تغير ثلاث فئات ما ينتظر من قادة التعلم. فالرؤساء التنفيذيون يريدون ربط ميزانيات التعلم بالاستراتيجية وعرضها بلغة مالية لا بعدد المقاعد المشغولة. والفرق المالية تخضع الإنفاق على التعلم للتدقيق نفسه الذي تخضع له التسويق والتقنية، وتطلب أكثر فأكثر أن تدفع وحدات الأعمال مقابل ما تستخدمه. والموظفون يقارنون العروض الداخلية بالمحتوى المتاح خارجها، فصار على التعلم أن ينافس على الانتباه كأي منتج. وقائد التعلم الذي يدير الوظيفة بانضباط الأعمال يكسب الاستثمار والتأثير، أما من لا يستطيع تسعير عرض أو شرح كلفة الوحدة فيخسرهما معا. وتستند الدورة إلى المواصفة ISO 30422:2022 لعمليات التعلم والتطوير وإلى منهجية Phillips ROI Methodology لتقدير قيمة التعلم.

## المستفيدون من إدارة وظيفة التعلم بوصفها وحدة أعمال

- القادة الذين يملكون ميزانية التعلم ويدافعون عنها في جولات التخطيط السنوية
- المديرون الذين يديرون عمليات التدريب ومحافظ الموردين عبر المواقع
- كبار الأخصائيين المستعدون للانتقال إلى منصب رئيس التعلم
- مديرو الأكاديميات الذين يقدمون التعلم داخليا أو لعملاء خارجيين
- قادة المواهب الذين يجمعون بين التعلم وقرارات القوى العاملة والإحلال

يجني فريق قيادة التعلم الفائدة الكبرى حين يحضر رئيسه وكبار مديريه معا، فتتفق الوظيفة على نموذج تمويل واحد ومجموعة واحدة من مقاييس القيمة ورواية واحدة أمام القيادات.

## قدرات إدارة وظيفة التعلم بوصفها وحدة أعمال

يتعامل المشاركون مع وظيفة التعلم بوصفها مشروعا داخليا له عملاء ومنتجات وكلفة وحدة وتوازن بين التمويل والقيمة المحققة.

- مواءمة محفظة التعلم مع استراتيجية المؤسسة وأولويات القوى العاملة — اللجنة التنفيذية
- بناء ميزانية تعلم بمراكز كلفة وكلفة وحدة وسيناريوهات — المدير المالي
- تصميم نموذج تمويل للتعلم بالتحميل الداخلي أو الخدمات المشتركة — رؤساء وحدات الأعمال الذين يدفعون
- حساب قيمة التعلم بمنهجية Phillips ROI Methodology — صناع قرار الاستثمار
- تقييم عمليات التعلم بلوحات البيانات والمقارنات المرجعية — فريق قيادة التعلم
- عرض مبررات التغيير لإعادة هيكلة وظيفة التعلم — قيادة الموارد البشرية والموظفون

## مصطلحات إدارة وظيفة التعلم بوصفها وحدة أعمال الأساسية

- خطة أعمال التعلم — وثيقة تحدد استراتيجية وظيفة التعلم وعروضها وميزانيتها ونموذج تشغيلها ومقاييس قيمتها لفترة تخطيط.
- كلفة ساعة التعلم — إجمالي كلفة العرض مقسوما على ساعات التعلم التي يقدمها.
- نموذج التحميل الداخلي — ترتيب تدفع فيه وحدات الأعمال لوظيفة التعلم مقابل الخدمات التي تستخدمها.
- محفظة التعلم — مجموعة عروض التعلم كلها مصنفة ومرتبة حسب الغاية الاستراتيجية والفئة المستهدفة.
- Phillips ROI Methodology — منهجية تقييم تحول نتائج التعلم إلى قيمة نقدية وتقارنها بتكاليف البرنامج.
- تحليلات التعلم — جمع بيانات التعلم وتفسيرها لتوجيه القرارات بشأن العروض والإنفاق والأثر.

## إدارة وظيفة التعلم بوصفها وحدة أعمال يوما بيوم

### اليوم 1: الاستراتيجية لأعمال التعلم

- تفكيك استراتيجية المؤسسة — تحويل الأهداف إلى أولويات قدرات
- رسالة وظيفة التعلم وعرض قيمتها — تحديد ما يقدمه التعلم والتطوير
- المسح الخارجي بتحليل SWOT — تحولات السوق المؤثرة في مهارات القوى العاملة
- منظور العمليات في ISO 30422 — موقع التعلم والتطوير داخل إدارة الموارد البشرية
- مصفوفة أولويات التعلم الاستراتيجية — اختيار مواضع الاستثمار

### اليوم 2: نماذج التمويل والأعمال للتعلم والتطوير

- نماذج مركز الكلفة والخدمات المشتركة والتحميل الداخلي — خيارات التمويل
- هياكل الأكاديمية المؤسسية — الكليات والمدارس ومراكز الخبرة
- قرارات البناء أو الشراء أو الشراكة — مصادر قدرات التعلم
- تصنيف محفظة التعلم — العروض الإلزامية والاستراتيجية والاختيارية
- نموذج Business Model Canvas للتعلم — رسم العملاء والقنوات والتكاليف

## اليوم 3: أساسيات المالية لقادة التعلم

- قراءة قائمة الأرباح والخسائر — موضع إنفاق التعلم فيها
- تكاليف التعلم الثابتة والمتغيرة — سلوكها عند تغير الحجم
- كلفة المتعلم وكلفة ساعة التعلم — اقتصاديات الوحدة
- النفقات الرأسمالية مقابل التشغيلية لتقنيات التعلم — مسارات الاعتماد
- النسب المالية التي تستخدمها القيادات — التحدث بلغة المدير المالي

## اليوم 4: الموازنات وحالات الاستثمار

- الموازنة الصفرية مقابل الموازنة التراكمية للتعلم — البناء من الحاجة
- موازنة السيناريوهات — الحالة الأساسية والمخفضة والتوسعية
- بنية مقترح الاستثمار — المشكلة والخيار والكلفة والعائد
- صافي القيمة الحالية وفترة الاسترداد لتقنيات التعلم — مقارنة الخيارات
- متابعة الموازنة وتفسير الانحرافات — الحفاظ على المصداقية في منتصف العام

## اليوم 5: تقدير قيمة نتائج التعلم

- المستويات الخمسة في Phillips ROI Methodology — من الانطباع إلى العائد
- عزل أثر التعلم — المجموعات الضابطة وخطوط الاتجاه
- تحويل النتائج إلى قيمة نقدية — القيم المعيارية وتقديرات الخبراء
- الإبلاغ عن المنافع غير الملموسة — الارتباط الوظيفي والاحتفاظ والقدرات
- بطاقة مقاييس القيمة — مقاييس الكفاءة والفاعلية والنتائج

## اليوم 6: تسويق منتجات التعلم الداخلية

- شخصيات المتعلمين وشرائحهم — تصميم عروض يرغب فيها الناس
- دورة حياة منتج التعلم — الإطلاق والنمو والتحديث والإيقاف
- الهوية الداخلية للأكاديمية ورسائلها — وعد متسق
- تخطيط الحملات عبر القنوات — البريد والشبكة الداخلية والمديرون والفعاليات
- تسعير العروض الداخلية والخارجية — استرداد التكاليف بإنصاف

## اليوم 7: اقتصاديات العمليات والموردين

- خريطة عمليات التعلم — من الطلب إلى الإكمال
- تخطيط طاقة المدربين والقاعات والمنصات — تجنب الاختناقات
- اقتصاديات محفظة الموردين — صفقات الحجم والاتفاقيات الإطارية
- خيارات منظومة تقنيات التعلم — المنصات ومكتبات المحتوى والتكامل
- اتفاقيات مستوى الخدمة مع وحدات الأعمال — تعهدات قابلة للقياس

## اليوم 8: تحليلات التعلم وبيانات القرار

- مصادر بيانات التعلم — المنصات وأنظمة الموارد البشرية ومقاييس الأعمال
- من التحليلات الوصفية إلى التنبؤية — مستويات الرؤية
- تصميم لوحة التعلم التنفيذية — مقاييس قليلة واتجاهات واضحة
- المقارنة المرجعية لإنفاق التعلم ونشاطه — مقارنات عادلة
- خصوصية البيانات في سجلات التعلم — الاستخدام المسؤول لبيانات المتعلمين

## اليوم 9: قيادة التغيير في وظيفة التعلم

- مبررات إعادة هيكلة التعلم والتطوير — لماذا وماذا ومتى
- خريطة التأثير في أصحاب المصلحة لقادة التعلم — بناء رعاية تنفيذية
- خطة قدرات فريق وظيفة التعلم — مهارات النموذج الجديد
- مجالس الاستثمار في التعلم — ترتيب الأولويات والرقابة
- القيادة في ظل خفض الميزانيات — حماية العروض الاستراتيجية

## اليوم 10: ممارسة خطة أعمال التعلم والتطوير

- تطبيق تفكيك الاستراتيجية وتصنيف المحفظة على حالة دراسية — الانسجام الاستراتيجي
- تطبيق موازنة السيناريوهات والتحميل الداخلي على الحالة — الخطة المالية
- تطبيق بطاقة مقاييس القيمة على العروض المقترحة — مقاييس النجاح
- مساءلة الأقران في لجنة استثمار محاكاة — الدفاع عن الخطة
- استكمال خطة أعمال التعلم والتطوير — الميزانية ومقاييس القيمة والمواءمة الاستراتيجية

## تطبيق إدارة وظيفة التعلم بوصفها وحدة أعمال بعد الدورة

- إعادة حساب كلفة المتعلم وكلفة ساعة التعلم لأكبر خمسة عروض وتقديم النتائج مع طلب الميزانية القادم
- عقد جلسة لتصنيف محفظة التعلم مع قيادة الموارد البشرية للاتفاق على العروض الإلزامية والاستراتيجية والاختيارية للعام القادم

## أسئلة حول إدارة وظيفة التعلم بوصفها وحدة أعمال

### ما إدارة وظيفة التعلم بوصفها وحدة أعمال ولماذا تهم الآن؟

إدارة وظيفة التعلم بوصفها وحدة أعمال تعني قيادة التعلم والتطوير باستراتيجية وميزانية ونموذج تمويل ومنتجات ومقاييس قيمة خاصة به. وتهم الآن لأن القيادات التنفيذية تنتظر من قادة التعلم تبرير الإنفاق وإظهار الإسهام بلغة الأعمال.

### من يستفيد أكثر من دورة إدارة وظيفة التعلم بوصفها وحدة أعمال؟

يستفيد أكثر رؤساء التعلم والتطوير ومديرو التدريب وكبار مهنيي التعلم. وتستفيد إن كنت تملك ميزانية تعلم أو تدير أكاديمية مؤسسية أو تدير الموردين على نطاق واسع أو تستعد لمنصب رئيس التعلم.

### كيف تختلف دورة إدارة وظيفة التعلم بوصفها وحدة أعمال عن دورة الماجستير المصغر العامة؟

تطبق دورة إدارة وظيفة التعلم بوصفها وحدة أعمال تخصصات الأعمال على التعلم وحده، مثل ميزانيات التعلم ونماذج التحميل الداخلي وعائد التعلم. أما الماجستير المصغر العام فيغطي التخصصات نفسها عبر الوظائف كلها دون هذا التركيز.

### ماذا تعود به من دورة إدارة وظيفة التعلم بوصفها وحدة أعمال؟

تعود بخطة أعمال للتعلم والتطوير لحالة واقعية تضم أولويات استراتيجية وموازنة سيناريوهات ونموذج تمويل وكلفة وحدة وبطاقة مقاييس قيمة ومبررات تغيير تكيفها مع وظيفتك.

## إدارة وظيفة التعلم بوصفها وحدة أعمال: الطريق إلى الأمام

توجه خطة أعمال التعلم والتطوير أولا طلب ميزانية التعلم في جولة التخطيط القادمة. ويعرضها رئيس التعلم، ويختبر الشركاء الماليون أرقامها، وتستخدم قيادة الموارد البشرية أولوياتها لتحديد عروض العام. وبعد عامها الأول تستحق بطاقة مقاييس القيمة مراجعة ثانية، لأن بعض المقاييس سيثبت نفعه للقيادات بينما يبقى غيرها دون قراءة في التقارير الدورية.