

# دورة إدارة الأعمال لقادة الموارد البشرية والتطوير: الاستراتيجية والمالية والتغيير

2027 16 – 12 يوليو

روما





## دورة إدارة الأعمال لقادة الموارد البشرية والتطوير: الاستراتيجية والمالية والتغيير

المرجع: 24924\_425 التاريخ: 12 - 16 يوليو 2027 المكان: روما الرسوم: GBP 5500

### ملخص البرنامج

إدارة الأعمال لقادة الموارد البشرية والتطوير محور دورة تدريبية تمتد أسبوعاً لتنفيذيين يقودون وظائف الأفراد والتعلم، ويخرج منها كل مشارك بدراسة جدوى لاستثمار واحد في الموارد البشرية، فهذه الوظائف تقاس بقدرتها على دعم الاستراتيجية وحماية الهوامش وتمكين التغيير، ولذلك يحتاج قادتها إلى لغة المال والعمليات والأسواق. ويتدرج البرنامج من أسس الأعمال إلى تشخيص أداء الوظيفة، ثم إلى تصميم المقترحات، وصولاً إلى التطبيق على قرار واحد. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في إدارة الأعمال لقادة الموارد البشرية والتطوير.

### المبررات المؤسسية

تجد إدارات الموارد البشرية صعوبة في انتزاع الميزانيات حين تصاغ مقترحاتها بلغة الوظيفة لا بمقاييس مجالس الإدارة. ومن يقرأ الحسابات ويقدر حجم المشكلة التجارية ويرتب برنامج التغيير يقدم الاستثمار على أنه قرار أعمال ويدافع عنه بالأدلة.

- معدل اعتماد الميزانيات: يتحسن حين تحمل المقترحات منافع مقدرة التكلفة وتقييماً للمخاطر.
- وضوح تكلفة القوى العاملة: يزداد حين ترتبط الرواتب والتوظيف وإنفاق التعلم بمحركات التشغيل.
- تبني التغيير: يقوى حين تتسلسل المبادرات بحسب الطاقة الاستيعابية وجاهزية أصحاب المصلحة.

### المبادئ والأساس المعرفي

- بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard: تربط مقاييس الأفراد بالنتائج المالية ونتائج العملاء والعمليات، وتنظم عمل الاستراتيجية في الجلستين 1 و2.
- نموذج Ulrich لتشغيل الموارد البشرية: يحدد أدوار الشريك الاستراتيجي ووكيل التغيير والإدارة التنفيذية المراجعة في الجلستين 2 و4.
- تقييم Kirkpatrick بمستوياته الأربعة: يوطر ربط إنفاق التعلم بالسلوك والنتائج في الجلسة 3.
- معيار ISO 30414 للإبلاغ عن رأس المال البشري: يوفر مقاييس القوى العاملة المستخدمة في بناء دراسة الجدوى في الجلستين 3 و5.



## المشاركون المستهدفون

- تنفيذيون يقودون وظيفة الموارد البشرية أو التعلم ويعرضون خطتها على مجلس الإدارة أو اللجنة التنفيذية.
- مدبرون كبار يملكون ميزانيات الأفراد ويبررون الإنفاق على العدد الوظيفي والأجور والتطوير.
- قادة يشاركون في رسم استراتيجية القوى العاملة مع زملائهم في المالية والعمليات والأعمال التجارية.
- رؤساء التعلم الذين يربطون إنفاق التطوير بمستهدفات الأعمال.

يخدم البرنامج قطاعات التصنيع والمصارف والرعاية الصحية والجهات العامة، ويناسب المجموعات المختلفة.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تقييم استراتيجية المؤسسة وموقعها في السوق لتحديد إسهام وظيفة الأفراد فيها.
2. سيكون المشاركون قادرين على تفسير قوائم الدخل والميزانيات العمومية والتدفقات النقدية لتقدير تكلفة القوى العاملة.
3. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص القيود التشغيلية التي تحد من إنتاجية القوى العاملة.
4. سيكون المشاركون قادرين على بناء مقترح مقدر التكلفة يربط الاستثمار في الأفراد بمقياس أعمال.
5. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب مبادرات التغيير بحسب الأولوية وفق الطاقة والمخاطر وجاهزية أصحاب المصلحة.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير استثمار في الأفراد أمام لجنة مالية.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: استراتيجية الأعمال وأسس السوق

كيف تخلق المؤسسة القيمة، وأين يصنع الأفراد جزءا منها؟

- رسم سلسلة القيمة
- تحليل الموقع التنافسي
- تدرج بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard
- موجز تجزئة العملاء والأسواق
- خريطة استراتيجية لوظيفة الأفراد

### اليوم 2: تشخيص الأداء المالي والتشغيلي

ماذا تكشف الحسابات والعمليات عن تكلفة القوى العاملة وإنتاجيتها؟



- قراءة قائمة الدخل والميزانية العمومية
- مراجعة التدفق النقدي ورأس المال العامل
- تحليل نسب تكلفة القوى العاملة
- مراجعة اختناقات العمليات والطاقة
- تدقيق أدوار الموارد البشرية وفق نموذج Ulrich

### اليوم 3: تصميم دراسة الجدوى لمبادرات الأفراد

كيف تقدر تكلفة الاستثمار في الأفراد ويقاس ويقارن بغيره من مطالب الميزانية؟

- نموذج التكلفة والمنفعة لمبادرات الأفراد
- اختيار مقاييس القوى العاملة من ISO 30414
- خطة تقييم إنفاق التعلم وفق Kirkpatrick
- جدول السيناريوهات والحساسية
- سجل مخاطر الاستثمار

### اليوم 4: تصميم خطط التغيير والتواصل وأصحاب المصلحة

كيف يدار التغيير وأصحاب المصلحة حتى يتبنى المعنيون الاستثمار؟

- شبكة تأثير أصحاب المصلحة واهتمامهم
- تقييم جاهزية التغيير
- خارطة التسلسل بحدود الطاقة الاستيعابية
- موجز رسائل التسويق الداخلي
- الحوكمة ووتيرة رفع التقارير

### اليوم 5: تطبيق الأساليب على قرار أعمال واحد

هل دراسة الجدوى جاهزة لمواجهة اللجنة المالية؟

- تطبيق نسب الجلسة 2 على القرار المختار
- اختبار نموذج التكلفة والمنفعة في الجلسة 3
- موازنة خارطة الجلسة 4 مع الطاقة المتاحة
- التدرب على أسئلة اللجنة المالية
- إنجاز وثيقة دراسة الجدوى



## المنهجية

يقوم البرنامج على تحليل الحالات المبنية على حسابات وبيانات قوى عاملة وأوراق مجالس مجهزة المصدر من قطاعات عدة. يعمل المشاركون في مجموعات صغيرة على قراءة الأرقام واختبار الافتراضات وصياغة المقترحات، مع تغذية راجعة من الأقران والميسر على كل مخرج.

- نشاط مقترح: قراءة مجموعة حسابات نموذجية وتحديد محركات تكلفة القوى العاملة.
- نشاط مقترح: بناء جدول تكلفة ومنفعة لاستثمار في التعلم واختبار افتراضاته.
- نشاط مقترح: تمثيل دور مدير مالي يناقش مقترحا في الموارد البشرية.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك دراسة جدوى لاستثمار واحد في الأفراد. وتضم ربطا بالاستراتيجية، وملخصا للنسب، وجدول تكلفة ومنفعة، وسجلا للمخاطر، وخارطة للتغيير، ومخططا لعرض اللجنة. وتستخدم الوثيقة في إحاطة التنفيذيين وطلب الميزانية والاتفاق على المقاييس التي تتابع التقدم.

## الأسئلة الشائعة

### هل تناسب دورة إدارة الأعمال لقادة الموارد البشرية والتطوير من لا يملك خلفية مالية؟

نعم، فإدارة الأعمال لقادة الموارد البشرية والتطوير تبدأ من قراءة الحسابات الأساسية، وتفترض مسؤولية عن وظيفة الأفراد لا خلفية مالية.

### على أي نماذج تقوم إدارة الأعمال لقادة الموارد البشرية والتطوير؟

تقوم إدارة الأعمال لقادة الموارد البشرية والتطوير على بطاقة الأداء المتوازن ونموذج Ulrich وتقييم Kirkpatrick ومقاييس رأس المال البشري في ISO 30414.

### كيف تستخدم دراسة الجدوى الناتجة عن إدارة الأعمال لقادة الموارد البشرية والتطوير في العمل؟

تستخدم دراسة الجدوى في إحاطة التنفيذيين وطلب ميزانية لمبادرة في الأفراد والاتفاق على المقاييس التي تتابع تقدمها.



## بماذا تختلف إدارة الأعمال لقادة الموارد البشرية والتطوير عن برنامج في استراتيجية الموارد البشرية وحدها؟

تضيف إدارة الأعمال لقادة الموارد البشرية والتطوير المال والعمليات وتخطيط التغيير إلى استراتيجية الأفراد، بينما يركز برنامج استراتيجية الموارد البشرية على سياسات القوى العاملة.