

دورة تخطيط التعلم والتطوير الاستراتيجي للقيادات التنفيذية

2027 – 15 يناير

ميلان





دورة تخطيط التعلم والتطوير الاستراتيجي للقيادات التنفيذية

المرجع: 33161_667 التاريخ: 11 - 15 يناير 2027 المكان: ميلان الرسوم: GBP 5500

ملخص البرنامج

تخطيط التعلم والتطوير الاستراتيجي محور دورة تدريبية تمتد أسبوع للمديرين ورؤساء التعلم وقادة الوظائف في الأعمال، ويخرج منها كل مشارك بخطة تعلم مرتبطة بالاستراتيجية لوظيفة واحدة. تبنى ميزانيات التدريب كثيرا على قائمة دورات العام الماضي بدلا من القدرات التي تحتاجها الاستراتيجية. وينتقل البرنامج من الأولويات الاستراتيجية إلى فجوات القدرات وأولويات التعلم وتوزيع الميزانية وأدلة الأثر، بحالات من المصارف والصناعة والخدمات العامة. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في تخطيط التعلم والتطوير الاستراتيجي لمجموعات من منظمات مختلفة.

المبررات المؤسسية

حين لا يرتبط الإنفاق على التعلم بالاستراتيجية، تدفع المنظمات ثمن نشاط لا يسد الفجوات المهمة، ولا يستطيع قادتها إثبات ما حققه هذا الإنفاق. ويتيح أسلوب التخطيط المشترك للفرق العليا أن تقرر أين تستثمر وما الذي توقفه وأي أدلة تنتظرها، فتتمو القدرات حيث تعتمد عليها الأولويات الاستراتيجية.

- جاهزية القدرات: تتحسن حين تحدد الفجوات الحرجة وتستهدف قبل بدء المبادرات الاستراتيجية.
- تركيز الإنفاق على التعلم: يتحسن حين تتبع الميزانية أولويات مرتبة لا عادات سابقة.
- أدلة القرار: تتحسن حين تتفق مقاييس الأثر قبل تكليف البرامج.

المبادئ والأساس المعرفي

- ISO 10015 إرشادات إدارة الكفاءة والتدريب: تؤطر دورة تحديد الاحتياجات والتصميم والتنفيذ والتقييم، وتطبق في الجلستين 2 و3.
- نموذج Kirkpatrick مستويات التقييم الأربعة: ينظم ما يقاس من ردود الفعل إلى النتائج، ويطبق في الجلسة 4.
- منهجية Phillips ROI عزل الأثر وتحويل المنافع إلى قيمة مالية: تصوغ حالة الأثر، وتطبق في الجلستين 4 و5.



المشاركون المستهدفون

- المدبرون الذين عليهم إظهار كيف يدعم الاستثمار في التعلم الخطة الاستراتيجية.
- رؤساء التعلم والتطوير الذين يضعون الأولويات ويدافعون عن الميزانيات.
- قادة الموارد البشرية الذين يربطون تخطيط القوى العاملة باحتياجات القدرات.
- رؤساء الوظائف في الأعمال الذين يرعون تطوير فرقهم.
- شركاء المالية الذين يراجعون ميزانيات التدريب ويتوقعون أدلة على النتائج.

يأتي المشاركون عادة من المصارف والصناعة والرعاية الصحية والإدارة العامة.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على ترجمة الأولويات الاستراتيجية إلى القدرات التي يجب أن تمتلكها كل وظيفة.
2. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص فجوات القدرات بأدلة من بيانات الأداء والأدوار والقوى العاملة.
3. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب احتياجات التعلم بحسب القيمة الاستراتيجية والإلحاح والكلفة.
4. سيكون المشاركون قادرين على بناء توزيع لميزانية التدريب يمكن الدفاع عنه أمام لجنة مالية.
5. سيكون المشاركون قادرين على تصميم خطة لقياس الأثر تربط التعلم بمؤشرات الأعمال.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير خطة التعلم أمام الرعاة الكبار بحالة أدلة واضحة.

هيكل البرنامج

اليوم 1: من الاستراتيجية إلى متطلبات القدرات

ما القدرات التي تعتمد عليها الاستراتيجية؟

- خريطة الأولويات الاستراتيجية
- جرد الأدوار والمهارات الحرجة
- بيان متطلبات القدرات
- مراجعة توقعات أصحاب المصلحة
- نظرة عامة على دورة الاحتياجات في ISO 10015

اليوم 2: تشخيص فجوات القدرات

أين تقصر القدرات الحالية عما تحتاجه الاستراتيجية؟



- خط الأساس للقدرات الحالية
- مراجعة بيانات الأداء
- تقدير حدة الفجوات
- اختبار أسباب الفجوة بين التعلم وغيره
- سجل فجوات القدرات

اليوم 3: تحديد أولويات التعلم

أي الفجوات تستحق الاستثمار أولاً، وبأي مسار تعلم؟

- مصفوفة ترتيب الأولويات
- جدول خيارات مسارات التعلم
- مقارنة البناء والشرء والشراكة
- خطة التسلسل والاعتماديات
- بيان أولويات التعلم

اليوم 4: الميزانيات وأدلة الأثر

كيف يوزع الإنفاق وكيف يثبت أثره؟

- نموذج توزيع ميزانية التدريب
- مقارنة كلفة المتعلم الواحد
- مجموعة مقاييس Kirkpatrick ذات المستويات الأربعة
- ورقة عزل الأثر وفق Phillips
- خطة قياس الأثر

اليوم 5: خطة التعلم لوظيفة واحدة

هل تدعم السجلات السابقة خطة واحدة يمكن الدفاع عنها؟

- تطبيق بيان متطلبات القدرات من الجلسة 1
- اختبار سجل فجوات القدرات من الجلسة 2
- مراجعة بيان أولويات التعلم من الجلسة 3
- فحص خطة قياس الأثر من الجلسة 4
- إنجاز خطة التعلم المرتبطة بالاستراتيجية



المنهجية

يقوم البرنامج على تمارين منظمة تعتمد على حالة مشتركة لمنظمة تدخل سوقا جديدة بقوى عاملة تفتقر إلى عدة قدرات حرجية. يبني المشاركون كل مخرج على بيانات جاهزة، ثم يكيفونه مع وظيفة خاصة بهم ويختبرونه مع نظرائهم.

- نشاط مقترح: تقدير حدة فجوات القدرات من مجموعة سجلات للأدوار والأداء.
- نشاط مقترح: توزيع ميزانية تدريب ثابتة على أولويات متنافسة والدفاع عن هذا التوزيع.
- نشاط مقترح: عرض خطة قياس الأثر أمام لجنة مالية تمثيلية.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة تعلم مرتبطة بالاستراتيجية لوظيفة واحدة. وتضم الخطة بيانا لمتطلبات القدرات وسجلا للفجوات وقائمة أولويات مرتبة وتوزعا للميزانية وخطة لقياس الأثر. وتستخدم الخطة في العمل لإحاطة الرعاية والاتفاق على ميزانية التدريب وتحديد الأدلة التي سيرفع عنها التقرير.

الأسئلة الشائعة

هل يناسب تخطيط التعلم والتطوير الاستراتيجي القادة من خارج وظيفة التعلم؟

نعم، فتخطيط التعلم والتطوير الاستراتيجي يدرس للمديرين ورؤساء الوظائف كما يدرس لمختصي التعلم، ويفترض معرفة باستراتيجية الجهة وميزانياتها دون خلفية في تصميم التعلم.

على أي نماذج يقوم تخطيط التعلم والتطوير الاستراتيجي؟

يقوم تخطيط التعلم والتطوير الاستراتيجي على ISO 10015 لدورة الاحتياجات والتقييم، ونموذج Kirkpatrick لمستويات التقييم، ومنهجية Phillips ROI لعزل الأثر وتقدير قيمة المنافع.

كيف تستخدم الخطة الناتجة عن تخطيط التعلم والتطوير الاستراتيجي في العمل؟

تستخدم خطة التعلم المرتبطة بالاستراتيجية لإحاطة الرعاية والاتفاق مع المالية على ميزانية التدريب وتحديد أدلة الأثر المطلوب رفعها بعد كل برنامج.

بماذا يختلف تخطيط التعلم والتطوير الاستراتيجي عن تدريب تصميم التعلم؟

يحدد تخطيط التعلم والتطوير الاستراتيجي القدرات المطلوب بناؤها وتربيتها وكلفتها، بينما يتناول تدريب تصميم التعلم كيفية كتابة كل دورة على حدة وتنفيذها.