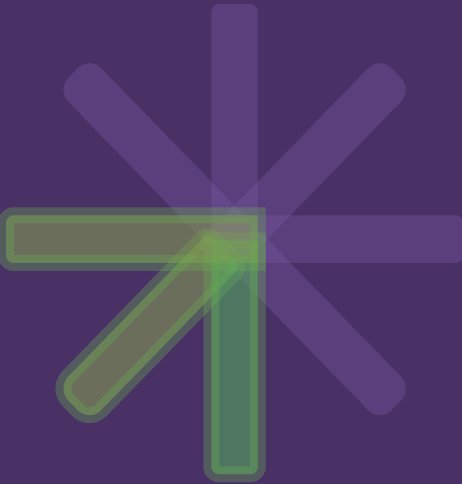


دورة تحليل الاحتياجات التدريبية واستشارات تحسين الأداء





دورة تحليل الاحتياجات التدريبية واستشارات تحسين الأداء

ملخص البرنامج

تحليل الاحتياجات التدريبية واستشارات تحسين الأداء محور دورة تدريبية تمتد 5 أيام بمستوى متقدم لقيادات التعلم والتطوير ومحللي التدريب، يخرج منها كل مشارك خطة تدريبية سنوية مكلفة ومبنية على احتياجات مشخصة، فما زالت خطط كثيرة تجمع من طلبات الدورات التي يرفعها المدبرون، فتبقى الأسباب الحقيقية لضعف الأداء دون معالجة، ويتدرج البرنامج من مواعمة التعلم مع الاستراتيجية، مروراً بالتحليل على المستويات الثلاثة، إلى تشخيص الأسباب وترتيب الأولويات وإعداد الخطة. تقدم هذا البرنامج في تحليل الاحتياجات التدريبية واستشارات تحسين الأداء مارس للتدريب المملكة المتحدة.

المبررات المؤسسية

إدارة التدريب التي لا تستطيع أن تبين سبب وجود كل برنامج تجد صعوبة في الدفاع عن ميزانيتها. فالتحليل المنهجي للاحتياجات يربط كل إنفاق على التعلم بفجوة أداء محددة، واستشارات الأداء تحيل المشكلات التي لا يحلها التدريب إلى المديرين القادرين على علاجها. والنتيجة خطة يستطيع الرعاة مراجعتها بنداً بنداً، وتوجه الموارد المحدودة إلى الفجوات الأعلى أثراً في نتائج العمل.

- مواعمة الإنفاق على التعلم: تتحسن حين يرتبط كل برنامج ممول بفجوة مثبتة على مستوى المؤسسة أو الدور أو الفرد.
- زمن الوصول إلى الكفاءة: يقصر حين يتلقى الموظفون الجدد والمزقون تعلماً موحها بدلاً من دورات عامة من الدليل.
- طلبات التدريب غير الضرورية: تنخفض حين تحال الأسباب البيئية إلى الجهة المسؤولة عنها.

المبادئ والأساس المعرفي

- نموذج McGehee and Thayer للتحليل على ثلاثة مستويات: يحكم تسلسل تحليل المؤسسة والمهمة والفرد في الجلسات من 1 إلى 3.
- نموذج Gilbert's Behavior Engineering Model لهندسة السلوك: تختبر به العوامل البيئية والفردية في الجلسة 3 للتمييز بين الأسباب التدريبية وغيرها.
- منهج Mager and Pipe لتحليل الأداء: يوجه التفريق بين نقص المهارة والعوائق الأخرى مقابلات تشخيص الأسباب في الجلسة 3.
- نموذج ADDIE لتصميم التدريب: تحدد مرحلة التحليل فيه كيف تنتقل مخرجات تحليل الاحتياجات إلى التصميم والتنفيذ والتقييم في الجلسة 4.



المشاركون المستهدفون

- القيادات المسؤولة عن استراتيجية التعلم وميزانيته.
 - المحللون الذين يجمعون بيانات الأداء ويفسرونها لتحديد الاحتياجات التدريبية.
 - المديرون الذين يتفاوضون على أولويات التعلم مع رؤساء وحدات الأعمال.
 - قيادات الموارد البشرية التي تربط بيانات الجدارات وتقييم الأداء والقوى العاملة بقرارات التطوير.
- يخدم البرنامج إدارات التدريب والتطوير في قطاعات المصارف والطاقة والرعاية الصحية والجهات الحكومية.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على موازنة الاحتياجات التدريبية مع الأهداف الاستراتيجية.
2. سيكون المشاركون قادرين على بناء تحليل للاحتياجات على مستوى المؤسسة والدور والفرد باستخدام نموذج المستويات الثلاثة.
3. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص ما إذا كانت فجوة الأداء ناتجة عن سبب تدريبي أو غير تدريبي.
4. سيكون المشاركون قادرين على اختيار أساليب جمع البيانات الملائمة لنطاق التحليل.
5. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب أولويات الاحتياجات التدريبية وفق معايير الأثر والإلحاح والتكلفة.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير خطة تدريبية سنوية مكلّفة أمام الرعاة التنفيذيين.

هيكل البرنامج

اليوم 1: الأسس الاستراتيجية لتحليل الاحتياجات التدريبية

من أين تنشأ الاحتياجات التدريبية الحقيقية داخل المؤسسة؟

- نموذج McGehee and Thayer للمستويات الثلاثة
- ربط الأهداف الاستراتيجية بمتطلبات القدرات
- الاستجابة للطلبات مقابل التحليل الاستباقي للاحتياجات
- تحليل المؤسسة: الأهداف والمناخ والموارد
- تحديد أصحاب المصلحة واتفاقات الرعاية

اليوم 2: تحليل احتياجات الدور والفرد

ما الذي يجب أن يحققه كل دور، وأين يقصر الأفراد؟



- تحليل المهام والأدوار للوظائف الحرجة
- تقدير فجوات الجدارات مقابل بطاقات الوصف الوظيفي
- استخدام بيانات تقييم الأداء وحدودها
- تصميم الاستبانات والمقابلات ومجموعات النقاش والملاحظة
- توثيق الأدلة وقرارات اختيار العينات

اليوم 3: استشارات الأداء وتشخيص الأسباب الجذرية

هل الفجوة مشكلة تدريبية أصلاً؟

- نموذج Gilbert's Behavior Engineering Model لهندسة السلوك
- مخطط Mager and Pipe لتحليل الأداء
- العوائق البيئية: المعلومات والموارد والحوافز
- الحوارات الاستشارية مع المديرين المباشرين
- اقتراح حلول غير تدريبية

اليوم 4: ترتيب الأولويات وتصميم الاستجابة

أي الاحتياجات يستحق التمويل أولاً، وبأي صيغة؟

- مصفوفة الأولويات: الأثر والإلحاح والتكلفة
- صياغة أهداف تعلم قائمة على الأداء
- مخرجات مرحلة التحليل في ADDIE وتسليمها للتصميم
- اختيار أنماط التنفيذ: القاعة والتعلم الرقمي والتعلم أثناء العمل
- تقدير تكلفة التدخلات التدريبية وسيناريوهات الميزانية

اليوم 5: بناء الخطة التدريبية السنوية

هل أصبح تحليل الاحتياجات التدريبية جاهزاً لاعتماد الإدارة العليا؟

- دمج نتائج الجلسات من 1 إلى 3 في سجل الاحتياجات
- تطبيق مصفوفة الجلسة 4 على سجل الاحتياجات كاملاً
- تخطيط مقاييس التقييم انطلاقاً من خطوط الأساس
- عرض النتائج على الرعاة التنفيذيين
- إنجاز الخطة التدريبية السنوية المكلفة



المنهجية

يقوم البرنامج على ورشة بيانات تطبيقية، إذ يعمل المشاركون على أوراق استراتيجية وملخصات تقييم أداء ونتائج استبانات وملاحظات مقابلات لمؤسسة افتراضية، ثم يكررون كل خطوة على مؤسساتهم. وتبين حالات من المصارف والطاقة والرعاية الصحية كيف تختلف الاحتياجات ومصادر البيانات وتوقعات الرعاية باختلاف القطاع ومستوى الدور.

- نشاط مقترح: تصنيف عشرة طلبات تدريب إلى فجوات تدريبية وغير تدريبية باستخدام نموذج Gilbert.
- نشاط مقترح: تصميم استبانة قصيرة ودليل مقابلة لدور حرج واحد.
- نشاط مقترح: ترتيب سجل احتياجات بمصفوفة الأولويات والدفاع عن الترتيب أمام لجنة.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة تدريبية سنوية مكلفة لمؤسسته، تضم المحركات الاستراتيجية، وسجل الاحتياجات حسب المستوى، ونتائج تشخيص الأسباب، والتوصيات غير التدريبية، والتدخلات المرتبة حسب الأولوية، والميزانية، ومقاييس خط الأساس. وتستخدم للحصول على موافقة الرعاية في دورة التخطيط التالية.

الأسئلة الشائعة

هل يناسب برنامج تحليل الاحتياجات التدريبية قيادات التعلم والتطوير ذوي الخبرة؟

نعم، فهو بمستوى متقدم لرؤساء التعلم ومحلي التدريب ومديري الموارد البشرية، ويفترض خبرة سابقة في إدارة أنشطة التدريب.

ما النماذج التي تقوم عليها دورة تحليل الاحتياجات التدريبية؟

تقوم على نموذج McGehee and Thayer للمستويات الثلاثة، ونموذج Gilbert's Behavior Engineering Model، ومنهج and Pipe Mager لتحليل الأداء، ومرحلة التحليل في ADDIE.

كيف تستخدم الخطة السنوية الناتجة عن تدريب تحليل الاحتياجات التدريبية في العمل؟

تستخدمها للحصول على اعتماد الميزانية، والاتفاق على الأولويات مع رؤساء الأعمال، وتحديد خطوط الأساس للتقييم لاحقاً.

ما الفرق بين تحليل الاحتياجات التدريبية واستشارات تحسين الأداء ودورة تقييم التدريب؟

يقيس تقييم التدريب ما تغير بعد التنفيذ، أما تحليل الاحتياجات فيحدد قبل أي إنفاق ما إذا كان التعلم هو الحل المناسب وأي الفجوات تستحق التمويل.