CONCEPT

تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية وبناء استراتيجية التعلم



تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية وبناء استراتيجية التعلم

العمق التقني: ممارس · **أسلوب التطبيق:** دراسة حالة

مقدمة

كثيرا ما تبنى خطط التدريب على طلبات الدورات وقائمة العام الماضي، لا على أدلة لما تحتاجه المؤسسة فعلا. فتنفق الميزانية على برامج لا تعالج فجوة الأداء الحقيقية، بينما تحال إلى وظيفة التدريب مشكلات سببها العمليات أو الأدوات أو الحوافز. تمكن هذه الدورة من كور كونسبت المديرين من إجراء تحليل منظم للاحتياجات التدريبية، والتمييز بين الأسباب التدريبية وغير التدريبية، وترتيب الاحتياجات حسب أهداف الأعمال وتحويلها إلى استراتيجية للتعلم. ويخرج المشاركون بتقرير تحليل الاحتياجات التدريبية واستراتيجية تعلم لثلاث سنوات لوحداتهم.

أهداف الدورة

- التمييز بين الاحتياجات التدريبية ومشكلات الأداء ذات الأسباب غير التدريبية باستخدام مخطط Pipeg Mager ونموذج Gilbert لهندسة السلوك
- إجراء تحليل الاحتياجات على ثلاثة مستويات مرتبط بأهداف الأعمال، مع تطبيق تحديد احتياجات الكفاءة وفق المواصفة ISO 10015
- اختيار أساليب تحليل الاحتياجات وتطبيقها، ومنها DACUM وأسلوب الوقائع الحرجة والاستبيانات والمقابلات المنظمة
- ترتيب الاحتياجات بمصفوفة تقييم مرجحة والتحقق من النتائج بمطابقة مصادر الأدلة
- تحويل الأولويات إلى استراتيجية تعلم تشمل مزيج التقديم وقرارات التوريد وضوابط المخاطر وخطة التقييم
- إعداد تقرير تحليل الاحتياجات التدريبية واستراتيجية تعلم لثلاث سنوات للعرض على القيادة

الفئة المستهدفة

- مديرو التدريب والتعلم والتطوير المسؤولون عن خطط التدريب السنوية
- أخصائيو التعلم والتطوير والمحللون الذين يجرون تقييم الاحتياجات
- شركاء الأعمال في الموارد البشرية الذين يحولون أهداف الأعمال إلى أولويات تطوير
- مديرو برامج التعلم المسؤولون عن التقييم واستخدام الميزانية
- المديرون الوظيفيون المسؤولون عن قدرات فرقهم وترشيحات التدريب

محاور الدورة

اليوم الأول: أسس تحليل الاحتياجات والمواءمة مع الأعمال

- الاحتياجات التدريبية مقابل احتياجات الأداء: مخطط Pipeg Mager لتحليل الأداء
- التحليل ثلاثي المستويات عند Thayerg McGehee: المؤسسة والمهمة والفرد
- تسلسل أهداف الأعمال من الخريطة الاستراتيجية إلى أولويات التعلم
- تحديد احتياجات الكفاءة وفق ISO 10015 على مستوى المؤسسة والفريق والفرد
- مراجعة الوضع الراهن لسجلات التدريب والإنفاق على التعلم

اليوم الثاني: نماذج تحليل الاحتياجات التدريبية وأساليب التشخيص

- نموذج Gilbert لهندسة السلوك لتحديد الأسباب الجذرية لفجوات الأداء
- منهجية Action Mapping للفصل بين الحلول التدريبية وغير التدريبية
- منهجية ورشة DACUM لتحليل الوظائف والمهام
- أسلوب الوقائع الحرجة لتحديد أوجه القصور في المهارات
- تقييم فجوات الجدارات مقابل الملفات الوظيفية

اليوم الثالث: تنفيذ تحليل الاحتياجات وصياغة الاستراتيجية

- تصميم أداة استبيان تحليل الاحتياجات وخطة العينة
- بروتوكولات المقابلات المنظمة مع أصحاب المصلحة ومجموعات التركيز
- تحليل بيانات الأداء: مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs وسجلات الجودة ونتائج التقييم السنوي
- ترتيب أولويات الاحتياجات باستخدام مصفوفة تقييم مرجحة
- بنية وثيقة استراتيجية التعلم: الرؤية والأولويات ومزيج التقديم والحوكمة

اليوم الرابع: التحقق والمخاطر والخيارات الاستراتيجية

- قائمة مراجعة جودة التحليل: تحيز قوائم الرغبات وتحيز العينة وأخطاء التقييم الذاتي
- مطابقة أدلة الاستبيانات والمقابلات وبيانات الأداء
- مزيج التقديم وفق نموذج 70:20:10 وقرارات البناء أو الشراء أو الاستعارة
- تقييم مخاطر استراتيجية التعلم: خفض الميزانية وتغير الأولويات وضعف دعم المديرين
- خطة تقييم تربط نتائج المستوى الرابع في نموذج Kirkpatrick بمنهجية Brinkerhoff لحالات النجاح

اليوم الخامس: دراسات الحالة وتقرير التحليل واستراتيجية التعلم

- دراسة حالة شبكة متاجر تجزئة: شكاوى العملاء تفسر خطأ على أنها احتياج تدريبي
- دراسة حالة شركة خدمات هندسية: فجوات الكفاءة بعد تحديث تقني
- بناء تقرير تحليل الاحتياجات التدريبية لوحدة المشارك
- إعداد مسودة استراتيجية التعلم لثلاث سنوات
- لجنة مراجعة قيادية والدفاع عن الاستراتيجية

المهارات المكتسبة

- تقييم الاحتياجات التدريبية
- تحليل فجوات الأداء
- تحليل الوظائف والمهام
- تصميم الاستبيانات والمقابلات
- ترتيب أولويات الاحتياجات
- إعداد استراتيجية التعلم
- تخطيط التقييم
- مطابقة الأدلة

لماذا تحضر هذه الدورة

- تخرج بتقرير تحليل الاحتياجات التدريبية واستراتيجية تعلم لثلاث سنوات لوحدتك، وقد اختبرت أمام لجنة قيادية
- تتوقف عن تمويل التدريب لمشكلات لا يعالجها، مثل غموض الإجراءات أو نقص الأدوات أو تعارض الحوافز
- تستبدل استبيانات قوائم الرغبات بأدلة تصمد حين تناقش الميزانيات
- تقارن ممارسات تحليل الاحتياجات بزملاء من قطاعات ودول مختلفة

الخاتمة

لا تكون استراتيجية التعلم سليمة إلا بقدر سلامة تحليل الاحتياجات الذي تقوم عليه. تنتقل هذه الدورة من الفصل بين الاحتياجات التدريبية ومشكلات الأداء الأخرى، مرورا بأهم نماذج التشخيص وأساليب جمع البيانات، وصولا إلى التحقق من النتائج واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأن مزيج التقديم والتوريد والمخاطر والتقييم. ويحول اليوم الأخير هذا العمل إلى تقرير تحليل واستراتيجية تعلم لثلاث سنوات يعرضها المشارك على القيادة، فيمتلك أساسا من الأدلة لكل برنامج يقترحه وكل ميزانية يدافع عنها.