

التدريب والتطوير الإداري

Learning and development

جيهان صبري

كلية إدارة الأعمال – الموارد البشرية

- مقدمة عن التدريب والتطوير
- طبيعة تعلم الكبار
- أنواع التدريب
- أنماط التعلم
- تحليل الاحتياجات التدريبية (TNA)
- نموذج ADDIE لتصميم وتطوير التدريب
- تحديد أهداف التعلم وفق نموذج SMART
- التقييم وقياس أثر التدريب

المخرجات المتوقعة من الدرس

- فهم الفرق بين التعلم، التعليم، التدريب، والتطوير
- تحديد طبيعة تعلم الكبار وكيفية تحفيزهم أثناء التدريب
- التعرف على أنواع التدريب واختيار النوع المناسب حسب الحاجة
- فهم أنماط التعلم المختلفة وتصميم البرامج التدريبية وفقًا لها
- تطبيق خطوات تحليل الاحتياجات التدريبية (TNA) لتحديد فجوات الأداء
- استخدام نموذج ADDIE لتصميم وتطوير برامج تدريبية فعالة
- وضع أهداف تدريبية واضحة وفق نموذج SMART
- تقييم فعالية التدريب باستخدام نموذج كيركباتريك



في عالم الأعمال المتغير باستمرار، أصبح التدريب والتطوير عنصرًا أساسيًا في تعزيز قدرات الأفراد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. لا يقتصر التدريب على نقل المعرفة فقط، بل يمتد ليشمل تنمية المهارات، تحسين الأداء، وتعزيز التفكير النقدي والقدرة على حل المشكلات.

يهدف التدريب إلى تمكين الموظفين من أداء مهامهم بفعالية، بينما يركز التطوير على إعدادهم لمستقبل أكثر تقدمًا، مما يساهم في بناء رأس مال بشري قوي قادر على مواكبة التحولات السريعة في السوق.

من خلال برامج تدريبية فعالة، تستطيع المؤسسات تحسين الإنتاجية، تعزيز رضا الموظفين، وتقليل معدلات دوران العمالة. كما أن تطبيق استراتيجيات تطوير مستدامة يساهم في رفع مستوى الكفاءة والابتكار، مما يجعل التدريب والتطوير استثمارًا استراتيجيًا يحقق عوائد ملموسة على المستوى الفردي والتنظيمي.

الفرق بين التعليم والتعلم

• **التعليم:** هو محاولة رسمية واعية لتعزيز التعلم لدى الآخرين. تقليدياً، يركز تحليل هذه المحاولة على التدريس المباشر والمعلم هو الأساس فيه. وهو أكثر نظرية ويركز على المعرفة.

• **التعلم:** هو عملية مستمرة يكتسب من خلالها الفرد معرفة، مهارات، قيم، أو سلوكيات جديدة نتيجة للتجارب، الممارسات، أو التعليم. يمكن أن يحدث التعلم في بيئات مختلفة، مثل المدرسة، العمل، أو حتى الحياة اليومية.



الفرق بين التدريب والتطوير

التدريب: (Training)

عملية تعليمية تُركز على تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء وظائفهم الحالية بفعالية.

- الهدف الأساسي: تحسين الأداء الوظيفي في الوقت الحاضر. غالبًا قصير المدى، ويهدف إلى تلبية احتياجات فورية.



الفرق بين التدريب والتطوير

التطوير: (Development)

عملية طويلة الأجل تُركز على تحسين إمكانيات الموظف ومساعدته على النمو المهني ليكون مستعدًا لأدوار مستقبلية.

- الهدف الأساسي: بناء قدرات الموظف المستقبلية. طويل المدى، ويركز على تنمية مهارات وشخصية الموظف.



. **التدريب والتطوير:** هو المجال المعني بتحسين الاداء في مكان العمل. يمكن تصنيف هذا التدريب بشكل عام على أنه تدريب أثناء العمل أو تدريب خارج العمل.

◦ **التدريب أثناء العمل:** هو التدريب الذي يتم تقديمه في وضع العمل الطبيعي، باستخدام الأدوات والمعدات والوثائق أو المواد الفعلية التي سيستخدمونها عند التدريب الكامل. عادة ما يكون التدريب أثناء العمل هو الأكثر فعالية للعمل المهني.

المميزات

- تدريب عملي ومباشر مرتبط بالمهام اليومية.
- يوفر الوقت والتكاليف حيث يتم التدريب أثناء العمل.
- يتيح فرصة للتعلم باستخدام الأدوات والمعدات الفعلية.

العيوب

- قد يتسبب في انخفاض الإنتاجية أثناء فترة التدريب.
- يعتمد على مهارة المدرب أو المشرف.

التدريب خارج العمل: يتم خارج وضع العمل الطبيعي، مما يعني أن الموظف لا يعتبر عاملاً منتجاً أثناء التدريب. من مزايا التدريب خارج العمل أنه يسمح للأفراد بالابتعاد عن العمل والتركيز بشكل كامل على التدريب الذي يتم تقديمه. هذا هو الأكثر فعالية لتدريب المفاهيم والأفكار.

هو التدريب الذي يتم خارج مكان العمل الرسمي، عادة في مراكز تدريبية أو قاعات مؤتمرات، ويشمل التدريب النظري والعملي في بيئة منظمة.

التدريب خارج العمل

المميزات

- يمنح المتدربين فرصة للتركيز دون التشتت بمهام العمل.
- يوفر بيئة تعليمية مخصصة مع موارد تعليمية متكاملة.
- يتيح التعلم من خبراء ومشاركين من خلفيات متنوعة.

العيوب

- تكلفة أعلى بسبب الرسوم والتنقل.
- يحتاج الموظفون للوقت خارج وظائفهم.



Adult Learning

تعليم الكبار

الفرق بين تعليم الكبار والصغار

تعليم الصغار

- فن وعلم التدريس للأطفال
- يعتمد المتعلم علي المعلم
- لا يجلب المتعلم اي خبرة ذات قيمة كمصدر للتعلم
- يصبح الطلاب مستعدين للتعلم الي المستوي الدراسي التال
- الطلاب لديهم دوافع خارجية

تعليم الكبار

- فن وعلم مساعدة الكبار علي التعلم
- الكبار يوجهون انفسهم في جميع جوانب حياتهم
- يجلب الكبار الخبرة والمعرفة الي الفصل
- يصبح الكبار مستعدين للتعلم للأداء بفاعلية اكبر في جانب من جوانب الحياة
- لدي الكبار دوافع خارجية وداخلية
- يركز علي حل المشكلات

الفرق بين تعليم الكبار والصغار

تعليم الكبار

- يركز علي النتائج
- يوجهون أنفسهم- يقبلون مسئولية تعلمهم
- يشكون في المعلومات الجديدة
- يبحثون عن الصلة – الهدف
- لديهم ضيق في الوقت
- يتعلمون للاداء بفاعلية في الحياة

تعليم الصغار

- يركز علي المستقبل
- يعتمدون علي الكبار في التوجيه
- قبول معلومات جديدة
- التدريب لمستقبل غير واضح
- لديهم وقت اكثر متاح

كيف يتعلم الكبار بشكل افضل

- إذا أرادوا واحتياجوا لذلك.
- عن طريق ربط التعلم بالخبرة الماضية أو الحالية أو المستقبلية.
- عن طريق ممارسة ما تم تدريسه لهم.
- بالمساعدة والتوجيه.
- يريد الكبار أن يُنظر إليهم على أنهم قادرون على تحمل المسؤولية.
- يحب يشارك في عمليه التعلم ويكون له مجالاً للمشاركة في القرارات.

كيف يتعلم الكبار بشكل افضل

- يريد الكبار أن يُنظر إليهم على أنهم قادرون على تحمل المسؤولية.
 - يحب يشارك في عملية التعلم ويكون له مجالاً للمشاركة في القرارات.
 - الخبرات هي جزء من هويات الطلاب؛ تجاهلها قد يقلل من قيمة الشخص وكذلك التجربة.
- الكبار هم موارد غنية لبعضهم البعض المشاركات والتفاعل مهم بين المعلومات الجديدة والمفاهيم الحالية



انماط التعلم

أنماط التعلم - ثلاثة أنواع رئيسية للذاكرة (VAK):

VAK يرمز إلى (Visual, Auditory, Kinesthetic) أي بصري، سمعي، حركي.

المتعلم البصري 29%

- يمكن أن يكون لفظياً (يرى الكلمات) أو تصويرياً (يرى الصور).
- يتذكر الوجوه ولا يتذكر الأسماء.
- لديه خيال حيوي.
- يفكر بالصور.
- تعابير الوجه تدل على مشاعره.
- يستخدم الألوان.



shutterstock.com • 2486335767

المتعلم البصري 29%

- يفضل مشاهدة فيلم أو فيديو أو الذهاب إلى المسرح أو القراءة عند الاسترخاء.
- يفضل التحدث مع الناس وجهاً لوجه.
- متحدثون سريعين، لا يحبون الاستماع للآخرين.
- يفضل الخريطة إذا ضاع أو احتاج إلى اتجاهات.
- يكافئ الناس بمذكرة أو رسالة أو بطاقة.
- يرتدي ملابس أنيقة ومرتبطة ومنظمة.

يتعلم بشكل افضل عن طريق

- كتابة الحقائق الرئيسية أو، والأفضل من ذلك، وضع خرائط ذهنية.
- تصور ما يتعلمه عن طريق إنشاء صور/مخططات.
- استخدام الجداول الزمنية لتذكر التواريخ.
- إنشاء روابط بصرية قوية خاصة به.
- استخدام الصور



shutterstock.com • 2237569387

ما هو الفرق الأساسي بين التعليم والتعلم؟

1. التعليم يعتمد على الممارسة العملية، بينما التعلم يركز على الحفظ.
2. التعليم عملية رسمية تعتمد على التدريس، بينما التعلم عملية مستمرة يكتسب فيها الفرد المهارات والمعرفة.
3. التعليم والتعلم لهما نفس المعنى ويمكن استخدامهما بالتبادل.
4. التعلم يحدث فقط داخل المؤسسات التعليمية، بينما التعليم يتم في الحياة اليومية.

2. التعليم عملية رسمية تعتمد على التدريس، بينما التعلم عملية مستمرة يكتسب فيها الفرد المهارات والمعرفة.

أي من الأساليب التالية هو الأكثر فعالية لتعليم الكبار؟

1. تقديم محتوى نظري مكثف بدون تطبيق عملي.
2. استخدام أساليب تفاعلية تربط بين التعلم وخبرات المتعلمين السابقة.
3. الاعتماد فقط على المحاضرات التقليدية.
4. تقديم المحتوى بطريقة موحدة دون مراعاة الفروق الفردية.

2. استخدام أساليب تفاعلية تربط بين التعلم وخبرات المتعلمين السابقة

هو الفرق الأساسي بين التدريب والتطوير؟

1. التدريب يركز على تحسين الأداء الحالي، بينما التطوير يهدف إلى تنمية مهارات الموظف المستقبلية.
2. التدريب والتطوير لهما نفس المعنى ويمكن استخدامهما بالتبادل.
3. التطوير يعتمد على تعلم المهارات التقنية فقط، بينما التدريب يشمل جميع أنواع المهارات.
4. التدريب هو عملية طويلة الأجل، بينما التطوير يركز على احتياجات فورية.

1. التدريب يركز على تحسين الأداء الحالي، بينما التطوير يهدف إلى تنمية مهارات الموظف المستقبلية.

التعلم السمعي

يتعلمون بشكل أفضل من خلال التعليم الشفهي.

- يفضلون الاستماع إلى المحاضرات والعروض التقديمية.
- يحبون المسرحيات والموسيقى، ويتذكرون المعلومات بشكل أفضل عند ربطها بموسيقى.
- يتشتتون بسهولة بسبب الضوضاء.



shutterstock.com - 2483649515

يتعلمون بشكل افضل عن طريق

- الاستماع إلى محاضرات أو عروض تقديمية.
- قراءة المعلومات بصوت عالٍ مع إضافة تعبير أو لهجة.
- تسجيل النقاط المهمة والاستماع إليها أثناء القيادة أو القيام بالأعمال اليومية.
- شرح الموضوع لشخص آخر أو تلخيصه شفهيًا.
- استخدام الصوت الداخلي لتكرار ما يتعلمونه.

التعلم الحركي (Kinesthetic Learners)

- يتذكرون المعلومات بشكل أفضل عندما يقومون بتطبيقها عمليًا.
- يفضلون اللعب والرياضة عند الاسترخاء.
- يحتاجون إلى استخدام أيديهم والعمل على النماذج لفهم المواد الدراسية.
- يميلون إلى التحدث ببطء ويستخدمون الإيماءات والتعبيرات أثناء الكلام.
- لا يستطيعون الجلوس لفترة طويلة دون حركة.
- إذا ضاعوا، يفضلون أن يتم إظهار الاتجاهات لهم عمليًا.



يتعلمون بشكل افضل عن طريق

- مشاهدة العروض العملية وتقليدها.
- بناء النماذج لتوضيح المفاهيم.
- المشي أو الحركة أثناء القراءة.
- تمييز المعلومات المهمة باستخدام التسطير أو التحديد بالألوان.
- ترتيب النقاط الرئيسية على بطاقات وترتيبها حسب الأولوية.
- المشاركة الجسدية في التعلم مثل الأنشطة والتجارب العملية.

يجب مراعاة الآتي:

1. صمم عمليات تعليمية تمكّن الطلاب من اكتساب المعرفة من مصادر متعددة غير المدرب.
2. استخدم طرقًا تعتمد على خبرة المتعلمين، مثل المحاكاة، المختبرات، النقاشات، الألعاب، تمثيل الأدوار، والمشاريع.
3. مدة التركيز قد لا تستمر لأكثر من 20 دقيقة متواصلة، وقد يأتي الطلاب إلى الفصل مرهقين.
4. اجعل الطلاب يشاركون بشكل نشط، واطلب منهم حل المشكلات والإجابة على الأسئلة.
5. استخدم مجموعة متنوعة من الوسائل البصرية، السمعية، والتطبيقية.

يجب مراعاة الآتي:

1. استخدم الفكاهة إذا كانت تناسبك، أو اصنع بيئة يمكن للطلاب فيها استخدامها.
2. اجعل المادة التعليمية تزداد تحديًا مع التقدم.
3. قم بتغيير نبرة صوتك وسرعة الحديث، وخذ استراحات.
4. أنشئ روابط متعددة في الذاكرة للمعلومات المهمة.
5. وفر "مساحة بيضاء" للتفكير وتدوين الملاحظات.
6. استخدم الكثير من الأمثلة، خاصة أمثلة من الحياة الواقعية.
7. قم ببناء علاقات جيدة لخلق بيئة تعليمية إيجابية وتبادل المعرفة بشكل فعال.

TRAINING NEEDS ANALYSIS



ما هو تحليل الاحتياجات التدريبية

ما هو تحليل احتياجات التدريب؟

تحليل الاحتياجات التدريبية هو عملية تهدف إلى معرفة الفجوة بين المهارات والمعرفة الحالية للموظفين وما يحتاجون إليه لتحقيق الأداء المطلوب..

• عملية تحديد "فجوة الأداء" بين "الأداء الفعلي" و "الأداء المرغوب". (فجوة المعرفة والمهارات والمواقف).

فحص الأداء الحالي:

• معرفة ما الذي يجيده الموظفون وما الذي يحتاج إلى تحسين.

ما هو تحليل الاحتياجات التدريبية

تحديد الأداء المطلوب:

◦ تحديد ما يجب أن يقدمه الموظفون لتحقيق أهداف الشركة.

تحديد الفجوة:

مقارنة الأداء الحالي مع الأداء المطلوب لمعرفة المهارات أو المعرفة التي تنقص الموظفين

توضيح طلب التدريب

توضيح طلب التدريب: الخطوة الأولى في تحليل احتياجات التدريب هي إعادة صياغة وتوضيح الطلب.

الاستماع بعناية لطلب العميل.

التأكد من فهم معنى الطلب.

توضيح الأهداف المحددة وراء الطلب.

وجيه الأسئلة التالية طوال العملية:

وجيه الأسئلة التالية طوال العملية:

لماذا تقترح هذا التدريب بالتحديد؟

ما هي الحلول البديلة الأخرى التي يمكن أن نتخذها؟

ما هي النتائج التي تريد تحقيقها من إجراء هذا التدريب؟

تحليل المشكلة



- يمكن أن تكون حاجة عمل أو مشكلة أو فرصة.
- المشكلة لا تأتي في ومضة تقول "أنا هنا!" عادة ما تكون كامنة ومخفية - نحتاج إلى البحث عنها.
- المشكلة المحددة جيداً هي نصف حل المشكلة.
- تحديد السبب (الأسباب) - اسأل دائماً لماذا؟
- لا تخط بين الأعراض والمشاكل.

تحليل المشكلة

التدريب لازم يكون مرتبط باهداف المؤسسة:

- زياده الإيرادات: الأرباح / المبيعات / المبيعات الهاتفية / خدمة العملاء
- احتواء النفقات: تقليل الأخطاء / التلف / الشكاوى / توفير الموارد.
- الامتثال للوائح: السلامة / قانون الأعمال / اللوائح الحكومية.



المشكلة ممكن يكون سببها المؤسسة او
operations او الشخص نفسه

ما هو الهدف الرئيسي من تحليل الاحتياجات التدريبية؟

1. تحديد فجوة الأداء بين المهارات الحالية والمطلوبة

2. تحسين بيئة العمل فقط

3. زيادة عدد الدورات التدريبية دون الحاجة لتحليل فعلي

4. قياس رضا الموظفين عن العمل

1. تحديد فجوة الأداء بين المهارات الحالية والمطلوبة

أي من الأساليب التالية يساعد المتعلمين الحركيين على التعلم بشكل أكثر فعالية؟

1. الاستماع إلى المحاضرات المسجلة
2. استخدام الألوان والتخطيط البصري
3. المشاركة في الأنشطة والتجارب العملية
4. القراءة الصامتة للمحتوى التعليمي

3. المشاركة في الأنشطة والتجارب العملية

ما هو أحد الأساليب الفعالة لتقديم تدريب يراعي اختلاف أنماط التعلم؟

1. تقديم المحاضرات بنفس الطريقة لجميع المتدربين
2. استخدام وسائل متنوعة مثل المحاكاة، العروض التقديمية، والمناقشات
3. التركيز فقط على التدريس اللفظي والمعلومات النصية
4. تجنب دمج الأنشطة العملية في التدريب

2. استخدام وسائل متنوعة مثل المحاكاة، العروض التقديمية، والمناقشات

تحليل الأداء: فجوة الأداء - الفرق بين الأداء الحالي والأداء المثالي (المرغوب).

الأداء الفعلي "كما هو" (ما يحدث حالياً؟) المعرفة والمهارات والمواقف:

الاداء المرغوب فيه

- الأوصاف الوظيفية) المؤشرات الرئيسية للأداء -

KPI's

- العمليات والأدلة الإرشادية
- السياسات والإجراءات
- المدير / المشرف
- معايير الوظيفة
- رسالة الشركة
- تحقيق المهام والأهداف

الأداء الفعلي:

- الملاحظة أثناء العمل
- تقييمات الأداء
- ضمان الجودة
- متسوقون سريون
- بطاقات تعليقات العملاء

أسباب تؤدي إلى فجوة في الأداء مع أمثلة

عدم وضوح الأوصاف الوظيفية أو مؤشرات الأداء: (Job Descriptions / KPIs)

• السبب:

• إذا كانت الأوصاف الوظيفية أو مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) غير واضحة، قد لا يفهم الموظفون ما يُتوقع منهم.

• مثال:

• موظف مبيعات لا يعرف أنه يجب عليه تحقيق 20 مكالمة مبيعات يوميًا بسبب عدم وضوح الأهداف.

أسباب تؤدي إلى فجوة في الأداء مع أمثلة

عدم وجود عمليات وإجراءات واضحة: (Policies / Procedures)

• السبب:

• غياب السياسات أو الإجراءات الواضحة يؤدي إلى ارتباك في كيفية إنجاز العمل.

• مثال:

• قسم خدمة العملاء ليس لديه دليل واضح للرد على شكاوى العملاء، مما يؤدي إلى تأخير في الحلول.

أسباب تؤدي إلى فجوة في الأداء مع أمثلة

نقص في المعايير الوظيفية: (Job Standards)

السبب:

- عندما لا تكون المعايير الوظيفية محددة أو محدثة، يصعب على الموظفين الالتزام بها.
- مثال: فريق التصنيع لا يعرف معايير الجودة المطلوبة لكل منتج.

عدم فهم رسالة الشركة: (Company Mission)

السبب:

- إذا لم يكن الموظفون على دراية برسالة الشركة وأهدافها، قد لا تكون جهودهم متماشية مع استراتيجيات الشركة.

أسباب تؤدي إلى فجوة في الأداء مع أمثلة

35. ضعف في الدعم من المديرين: (Managers Support)

- السبب: نقص التوجيه أو الدعم من المديرين يؤدي إلى إحباط الموظفين وانخفاض الإنتاجية.
- مثال: موظف جديد لم يتلق تدريبًا كافيًا لأن المدير مشغول ولم يخصص وقتًا للإرشاد.

• نقص في المعرفة: (Knowledge)

- السبب: غياب المعرفة الضرورية للقيام بالمهام يؤدي إلى أخطاء أو انخفاض الأداء.
- مثال: موظف تقنية معلومات لا يعرف كيفية استخدام النظام الجديد الذي تم تركيبه.

لسبب:

أسباب تؤدي إلى فجوة في الأداء مع أمثلة

8. نقص في المهارات الأساسية: (Lack in Core Skills)

- السبب: المهارات الأساسية التي يحتاجها الموظفون لأداء وظيفتهم مفقودة.
- مثال: موظف مبيعات لا يمتلك مهارات التفاوض الأساسية.

عدم معرفة الموظفين بإجراءات الشركة (Employees Don't Know the Company's Procedures):

- السبب: غياب التدريب أو الوثائق التي توضح الإجراءات اللازمة للعمل.
- مثال: موظف في المخازن لا يعرف إجراءات تسجيل المنتجات الجديدة، مما يؤدي إلى تأخير.

علاج فجوة الاداء

- إذا كانت المشكلة متعلقة بالمهارة:
- تقديم التدريب
- توفير فرص للممارسة
- تقديم التغذية الراجعة
- تبسيط المهمة
- تطوير أداة مساعدة للعمل
- التدريب أثناء العمل
- النقل إلى وظيفة أخرى
- إنهاء الخدمة

تحليل المهام - المعرفة، المهارات، والقدرات (KSA)

تقسيم الوظائف إلى المهام الرئيسية: (Break Functions into Major Tasks)

• يتم تقسيم كل وظيفة رئيسية إلى مجموعة من المهام التفصيلية.

• مثال:

الوظيفة: الرد على استفسارات العملاء.

المهام الرئيسية: تقديم معلومات دقيقة عن المنتجات والخدم

تحليل المهام

تقسيم المهام إلى خطوات: (Break Tasks into Steps)

• يتم تقسيم كل مهمة إلى خطوات صغيرة ومحددة يسهل اتباعها.

المهمة: استقبال المكالمات.

الخطوات: الرد على المكالمات باستخدام تحية رسمية.

التحقق من هوية العميل.

الاستماع إلى استفسار العميل وتدوين الملاحظات

الهدف من تحليل المهام

الهدف من تحليل المهام:

- توضيح كل مرحلة من مراحل العمل.
 - تحسين فهم الموظفين لدورهم.
 - تسهيل تصميم برامج التدريب لتلبية احتياجات الوظيفة.
- تحليل المهام يُساعد في تحسين الأداء من خلال تبسيط العمليات وتوضيح الأدوار الوظيفية بشكل أكثر دقة.

تحليل المتعلمين (Learner Analysis)

المعرفة والمهارات السابقة للمتعلمين

تباين المعرفة وأنماط التعلم

- التحليل : تحديد مستوى المعرفة والمهارات التي يمتلكها المتعلمون.
- في تدريب على برنامج Excel ، إذا كان المتعلمون لديهم معرفة أساسية، يمكن التركيز على المهام المتقدمة مثل إنشاء الجداول المحورية.
- التحليل : التعرف على اختلاف مستويات المعرفة وأساليب التعلم بين المتعلمين (بصري، سمعي، حركي)
- إذا كان بعض المتعلمين يعتمدون على التعلم البصري، يمكن استخدام الرسوم البيانية والعروض التقديمية.

تحليل المتعلمين Learner Analysis

حواجز اللغة: (Language Barriers)

- التحليل: التعرف على وجود صعوبات لغوية تؤثر على استيعاب المتعلمين.

• مثال عملي:

- في دورة تدريبية دولية، يتم توفير الترجمة الفورية أو مواد تدريبية بلغات مختلفة.

الدخل وأسلوب الحياة (Income and Lifestyle):

- التحليل: فهم الظروف الاقتصادية وأسلوب حياة المتعلمين.

• مثال عملي:

- إذا كان المتعلمون يعملون بدوام كامل، يمكن تصميم التدريب ليكون في أوقات مرنة مثل عطلات نهاية الأسبوع.

تحليل المتعلمين Learner Analysis

الثقافة أو الدين أو الانتماء العرقي

تأثير الدمج أو الاستحواذ وثقافة الشركة

التحليل :مراعاة الخلفيات الثقافية والدينية للمتعلمين. التحليل :تقييم تأثير ثقافة الشركة أو عمليات الدمج على

المتعلمين.

في تدريب يشمل متعلمين من خلفيات ثقافية

متعددة، يتم تجنب الأمثلة التي قد تكون

حساسة ثقافيًا أو دينيًا.

عند تدريب فريق في شركة جديدة تم الاستحواذ

عليها، يتم إدراج مواد حول ثقافة الشركة الحالية

لدمج الفريق بسرعة.

ما هو أحد الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى فجوة الأداء في بيئة العمل؟

1. وجود سياسات وإجراءات واضحة
2. عدم وضوح الأوصاف الوظيفية أو مؤشرات الأداء
3. توفر التدريب المناسب لجميع الموظفين
4. استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل مكثف

2. عدم وضوح الأوصاف الوظيفية أو مؤشرات الأداء KPIs

هو الحل الأفضل عند اكتشاف فجوة في الأداء ناتجة عن نقص في المعرفة؟

1. تقليل مسؤوليات الموظف
2. تقديم التدريب المناسب وإتاحة فرص للممارسة
3. تجاهل المشكلة حتى تتحسن تلقائيًا
4. زيادة ساعات العمل للموظف لتعويض النقص

2. تقديم التدريب المناسب وإتاحة فرص للممارسة

كيف يمكن للمدرسين التعامل مع المتعلمين الذين يواجهون صعوبات لغوية أثناء التدريب؟

1. تقديم المحتوى بلغة واحدة فقط
2. استخدام الترجمة الفورية أو توفير مواد تدريبية بلغات متعددة
3. تقليل مستوى التدريب بحيث لا يحتاج إلى فهم عميق
4. عدم إشراكهم في النقاشات الجماعية

2. استخدام الترجمة الفورية أو توفير مواد تدريبية بلغات متعددة

تحليل المتعلمين ((Learner Analysis

المسمى الوظيفي ومدة الخدمة التحليل :تقييم

دور المتعلمين في الشركة ومدة عملهم.

◦ موظف جديد يحتاج إلى تدريب على

إجراءات الشركة الأساسية.

◦ موظف ذو خبرة يحتاج إلى تدريب متقدم

على القيادة.

الجنس والعمر التحليل :فهم توزيع الجنس والفئات

العمرية بين المتعلمين.

◦ إذا كان الفريق التدريبي يتكون من شباب في

العشرينات، يمكن استخدام أنشطة ديناميكية

وسريعة الإيقاع.

إذا كان الفريق أكبر سنًا، يتم التركيز على الشرح المفصل

والوتيرة البطيئة

تحليل المتعلمين Learner Analysis

دوافع واهتمامات المتعلمين (Learners' Motivations, Drives, and Interests):

طبيعة عمل المتعلمين (Nature of Learners' Work):

• التحليل :فهم طبيعة العمل اليومية للمتعلمين.

• التحليل :التعرف على ما يحفز المتعلمين ويدفعهم للمشاركة.

لموظفي خدمة العملاء، يمكن التركيز على تحسين

مهارات التواصل وحل المشكلات

• تقديم شهادات معتمدة أو مكافآت مالية لتحفيز الموظفين على المشاركة في التدريب.

تحليل القيود

عناصر تحليل القيود:

التدريب الداخلي أم الخارجي: (Make or Buy)

- تحديد ما إذا كان التدريب سيتم تطويره داخليًا باستخدام موارد الشركة أو الاستعانة بمزود تدريب خارجي.
- القرار يعتمد على التكلفة، الخبرة المتوفرة، واحتياجات التدريب.

تحليل التكلفة والفائدة: (Cost Benefit Analysis)

- مقارنة التكلفة الإجمالية للتدريب مع الفوائد التي سيحققها، مثل تحسين الأداء أو تقليل الأخطاء.

مدة الدورة التدريبية: (Time of Course)

توفر الموارد: (Availability of Resources)

- تقييم الموارد المتاحة مثل المعدات، المكان، الوقت، والميزانية المطلوبة للتدريب.

غياب المتعلمين عن وظائفهم: (Learners Out of Their Jobs)

- دراسة تأثير غياب الموظفين أثناء التدريب على سير العمل والإنتاجية.

سهولة الوصول إلى المتعلمين: (Accessibility to Inform Learners)

- ضمان أن المتعلمين يمكنهم الوصول إلى تفاصيل التدريب مثل المواعيد والأماكن بطرق فعالة.

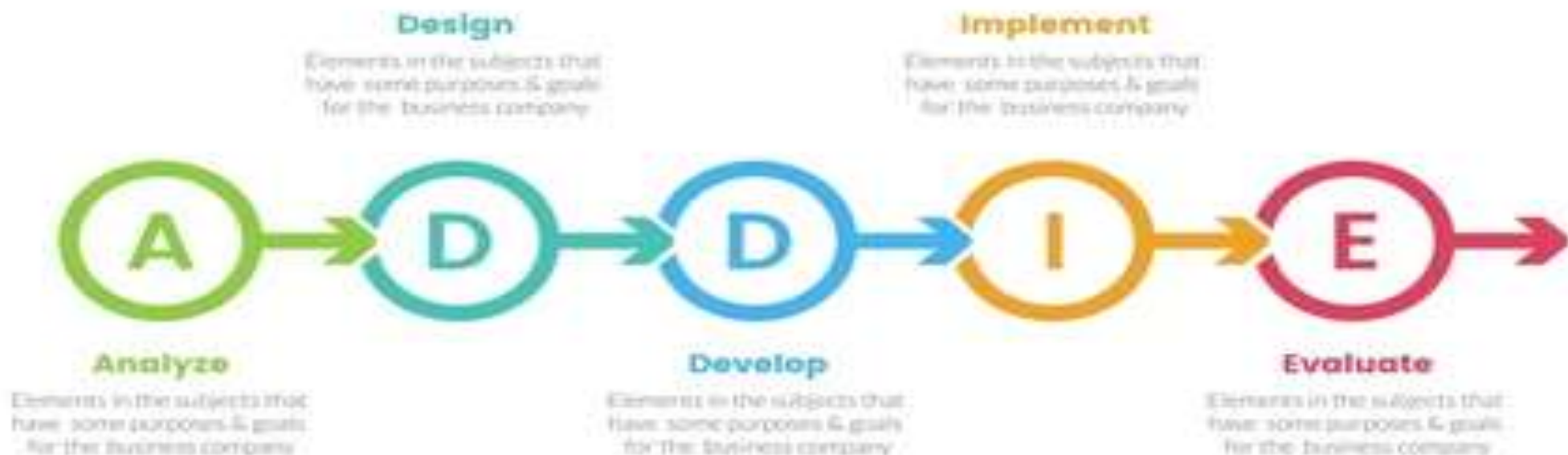
ثقافة الشركة: (Corporate Culture)

- التأكد من أن التدريب متوافق مع قيم وثقافة المنظمة لضمان قبوله وتنفيذه بسلاسة.

نموذج ADDIE لتصميم وتطوير التدريب

ADDIE MODEL

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse sed do



shutterstock.com · 2498519157

هو إطار منهجي يتكون من خمس مراحل أساسية تهدف إلى تصميم وتنفيذ برامج تدريبية فعالة تلبي احتياجات المتعلمين وأهداف المنظمة.

التحليل: (Analysis)

في هذه المرحلة يتم تحديد احتياجات التدريب من خلال تحليل الفجوات في الأداء واحتياجات المنظمة وتحليل خصائص المتعلمين والموارد المتاحة. تشمل الأنشطة الرئيسية تحديد أهداف التدريب وتحليل الجمهور المستهدف وتقييم الموارد المتوفرة مثل الميزانية والأدوات والوقت.

التصميم: (Design)



يتم خلال هذه المرحلة وضع خطة تفصيلية لتطوير التدريب والتي تشمل الأهداف التعليمية والمحتوى والأنشطة التدريسية. تشمل الأنشطة صياغة أهداف واضحة ومحددة واختيار طرق وأساليب التدريب المناسبة وتحديد المواد والوسائل المستخدمة.

التطوير: (Development)

يتم في هذه المرحلة إنشاء وإعداد المواد التدريبية بناءً على الخطة الموضوعية في مرحلة التصميم. تشمل الأنشطة إعداد المحتوى التدريبي وإنتاج المواد والاختبارات التفاعلية ومراجعة المحتوى لضمان الجودة.

التنفيذ: (Implementation)

في هذه المرحلة يتم تقديم التدريب للمتعلمين وفقاً
للخطة الموضوعية. تشمل الأنشطة تدريب المدربين
على المواد والأساليب المستخدمة وتجهيز بيئة
التدريب والتأكد من سير العملية التدريبية بشكل
سلس.



shutterstock.com • 1908799612

التقييم: (Evaluation)

تُركز هذه المرحلة على قياس فعالية التدريب ومدى تحقيقه للأهداف المحددة.

تشمل الأنشطة تقييم ردود أفعال المتدربين وقياس مدى تحقيقهم لأهداف التدريب وتقييم مدى تطبيقهم للمهارات المكتسبة في بيئة العمل وتحليل تأثير التدريب على أداء المنظمة.



shutterstock.com • 2154872479



التصميم

- هل التدريب مستقل بذاته أم جزء من برنامج تدريبي أوسع؟
- عدد المشاركين في كل دورة تدريبية.
- مدة الدورة التدريبية (بالساعات، أيام، أشهر، أو سنوات
- هل ستُقدم الدورة التدريبية بشكل متتابع في أيام أو أشهر متتالية، أم على فترات متفرقة؟
- هل سيتم التدريب قبل أو أثناء أو بعد ساعات العمل؟ وهل سيكون التدريب في أيام العمل أو في وقت منفصل؟
- هل التدريب عن بُعد أم في قاعة تدريبية؟

- هل يعتمد التدريب على تقديم المعلومات فقط أم يشمل جانبًا عمليًا أيضًا؟
 - هل هناك حاجة لمساحة أو معدات أو أدوات أو موارد معينة؟
 - هل هناك متطلبات مسبقة للدورة (مثل مؤهلات أو معرفة لغة معينة)؟
 - هل هناك طلبات أخرى من الرعاية، مثل الحضور الإجمالي أو تقييم المشاركين؟
 - المكان الذي ستُقدم فيه الدورة.
- هل يحتاج التدريب إلى تمارين فردية، مجموعات صغيرة، أم العمل مع المجموعة بالكامل

يجب مراعاة الآتي: مراعاة تنوع المتعلمين

- أثناء التصميم، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تنوع خلفيات المتعلمين من حيث الخبرات، مستويات المعرفة، وأنماط التعلم (البصري، السمعي، الحركي)
- على سبيل المثال، يمكن تضمين عناصر مرئية مثل الرسوم البيانية، وأنشطة تفاعلية لتلبية احتياجات الجميع.

ربط الأهداف التعليمية بالواقع العملي:

تأكد من أن محتوى الدورة يعكس التحديات الفعلية التي يواجهها المتعلمون في عملهم.

مثال: إذا كانت الدورة عن إدارة الأداء، قم بتضمين سيناريوهات عملية مأخوذة من بيئة العمل.

اختبار المحتوى قبل التنفيذ:

قم بإجراء جلسات تجريبية مع عينة صغيرة من المتعلمين للتحقق من وضوح المحتوى ومدى فاعليته.

التقييم المبكر يساعد في تعديل أي نقاط ضعف قبل تنفيذ الدورة بشكل كامل.

إدماج التكنولوجيا في التصميم:

استخدم أدوات تقنية مثل المنصات التعليمية الإلكترونية Learning Management Systems والتطبيقات التفاعلية لتحسين تجربة التعلم.

مثال: إضافة اختبارات قصيرة تفاعلية بعد كل وحدة لقياس الفهم.

إضافة تقييمات مستمرة خلال الدورة:

قم بتصميم نقاط تقييم صغيرة أثناء التدريب للتأكد من تحقيق الأهداف الفرعية.

هذه التقييمات يمكن أن تكون عبارة عن تمارين تطبيقية أو مناقشات جماعية.

توفير موارد إضافية:

قم بتضمين مواد مرجعية مثل مقاطع فيديو، أوراق عمل، وقوائم مراجعة يمكن للمتعلمين العودة إليها بعد انتهاء الدورة.

هذا يعزز التعلم المستمر ويدعم المتعلمين في تطبيق ما تعلموه.

خلق بيئة تعليمية مشجعة:

تأكد من أن التصميم يراعي تشجيع التفاعل بين المتعلمين والمدرّب.

استخدم أنشطة جماعية مثل تمثيل الأدوار أو العصف الذهني لتعزيز المشاركة.



التطوير Development

مراحل عملية التطوير

- هذه المرحلة هي تحويل المواد المصممة إلى مواد تدريبية منظمة.
- إثراء المحتوى: إضافة تفاصيل ومعلومات لإكمال المادة التدريبية.
- تشمل الخطوات التالية:
- انشاء المخطط العام: وضع إطار واضح للمحتوى.
- تحديد أين تضيف التمارين / الأنشطة قيمة:
- مراجعة المخطط والتسلسل: التأكد من أن الترتيب منطقي وسلس.
- تقييم النقاط التي يمكن فيها استخدام الأنشطة لتوضيح المفاهيم وتعزيز الفهم.

ملخص حول أهمية الأهداف التدريبية

الهدف التدريبي هو بيان يحدد النتائج المتوقعة من التعلم، ويوضح ما سيتمكن المتدرب من القيام به بعد التدريب.

أهمية الأهداف التدريبية أولاً: للمتعلم

1. توضيح الأهداف التي يجب تحقيقها بعد التدريب.
2. توفير مسار واضح للمتدربين خلال البرنامج التدريبي.
3. إبراز الفوائد المتوقعة مثل اكتساب مهارات جديدة أو تحسين الأداء.



shutterstock.com · 2501198575

ملخص حول أهمية الأهداف التدريبية

ثانيًا: للمدرب

- التخطيط والتركيز على النتائج المرجوة.
- تحديد المحتوى التدريبي المناسب.
- توفير معايير لقياس وتقييم أداء المتدربين.

ثالثًا: للجهة الممولة أو المشرفة Sponsor

- ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التدريب



shutterstock.com - 2501198575

نموذج الأهداف الذكية SMART Objectives

محدد Specific

أن يكون الهدف واضحًا ومحددًا.

مثال: "تعليم المتدربين كيفية كتابة بريد إلكتروني رسمي."

قابل للقياس Measurable تحديد طريقة لقياس تحقيق الهدف.

قابل للتحقيق Achievable

الهدف يجب أن يكون واقعيًا وفقًا لقدرات المتعلمين.

مثال: "إتمام التدريب خلال 6 ساعات موزعة على يومين."

نموذج الأهداف الذكية SMART Objectives

ذو صلة Relevant

جب أن يتماشى مع احتياجات المتدربين وأهداف المؤسسة.

مثال: "تحسين مهارات الكتابة لتعزيز التواصل مع العملاء."

محدد بالوقت Time-Bound تحديد فترة زمنية لتحقيق الهدف.

مثال: "تحقيق المهارة المطلوبة خلال أسبوع من انتهاء التدريب."



التقييم

أهمية التقييم في التدريب

1. قياس جودة الأنشطة التدريبية ومدى تعزيزها 1. دمج التدريب مع بيئة العمل لضمان التطبيق للمهارات المستهدفة. الفعلي للمهارات.
2. تقييم قدرة المدربين على ربط المعرفة النظرية 2. تعزيز التعاون بين المدربين والمديرين لمتابعة بالتطبيق العملي. الأداء بعد التدريب.
3. التمييز بين البرامج التدريبية الناجحة وغير 3. تقديم دليل على مدى مساهمة التدريب في تحقيق الناجحة بناءً على الأداء. الأهداف التنظيمية.

عند تحليل دوافع المتعلمين، ما الذي يمكن أن يزيد من حماسهم للمشاركة في التدريب؟

1. تقديم محتوى تدريبي نظري دون أي مكافآت أو تحفيز
2. تقديم شهادات معتمدة أو مكافآت مالية بعد اجتياز التدريب بنجاح
3. تقليل وقت التدريب وجعله مكثفًا بغض النظر عن جودة المحتوى
4. تقديم التدريب بطريقة موحدة دون مراعاة احتياجات المتعلمين

2. تقديم شهادات معتمدة أو مكافآت مالية بعد اجتياز التدريب بنجاح

ما هو أحد أهم العوامل التي يجب مراعاتها عند تحليل القيود المرتبطة بتنفيذ التدريب؟

1. التركيز فقط على تكلفة التدريب دون النظر إلى الموارد المتاحة
2. التأكد من توافق التدريب مع ثقافة المنظمة وقيمها
3. تجاهل تأثير غياب المتدربين على الإنتاجية أثناء التدريب
4. تقديم التدريب بأي شكل دون مراعاة سهولة وصول المتدربين إليه

2. التأكد من توافق التدريب مع ثقافة المنظمة وقيمها

ما العامل الأساسي الذي يجب مراعاته عند اختيار بيئة التدريب المناسبة؟

1. اختيار بيئة تدريب موحدة لجميع المتدربين بغض النظر عن طبيعة عملهم
2. التأكد من أن بيئة التدريب تدعم التفاعل والتطبيق العملي للمهارات
3. التركيز فقط على تقديم التدريب عبر الإنترنت دون النظر إلى احتياجات المتدربين
4. تقديم التدريب في بيئة عمل مزدحمة لضمان محاكاة الواقع

2. التأكد من أن بيئة التدريب تدعم التفاعل والتطبيق العملي للمهارات

التقييم التكويني

تقييم يُجرى أثناء تصميم أو تطوير التدريب لضمان تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة.

خصائص التقييم التكويني:

واضح Understandable يجب أن يفهم المتعلمون التعليمات بسهولة.

دقيق Accurate يجب أن يكون المحتوى محدثًا وخاليًا من الأخطاء.

وظيفي Functional يجب أن يشمل التدريب تمارين عملية تطبيقية

مستويات كيرك باتريك الأربعة لتقييم التدريب

التفاعل Reaction

يقيس رضا المتدربين عن التدريب. يتضمن استبيانات وآراء حول جودة المحتوى والمدرّب.

المزايا: سهل التطبيق ومنخفض التكلفة.

العيوب: لا يقيس فعليًا مدى اكتساب المهارات

مستويات كيرك باتريك الأربعة لتقييم التدريب

لتعلم Learning

يقيس مدى تحقيق المتدربين لأهداف التعلم من خلال الاختبارات والتقييمات.

المزايا: دقيق ويقدم بيانات موضوعية.

العيوب: يتطلب وقتًا وجهدًا إضافيًا.



مستويات كيرك باتريك الأربعة لتقييم التدريب

النقل Transfer/Behavior

فيقيس تطبيق المهارات المكتسبة في بيئة العمل الفعلية.

المزايا: يقيم التأثير الفعلي للتدريب.

العيوب: صعوبة تحديد توقيت التطبيق وارتفاع التكلفة.

مستويات كيرك باتريك الأربعة لتقييم التدريب

النتائج Results/ROI

يقيس تأثير التدريب على أداء المنظمة (مثل زيادة المبيعات، تقليل الأخطاء).

المزايا: يربط التدريب بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

العيوب: صعوبة إثبات العلاقة بين التدريب والنتائج النهائية.

كتاب جاري ديسلر للموارد البشرية

