

التدريب والتطوير الاداري

Learning and development

جيهان صبري

كلية ادارة الاعمال – 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 و اختيار النوع المناسب حسب الحاجة
- فهم أنماط التعلم المختلفة وتصميم البرامج التدريبية وفقاً 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 كيركتوريك



التدريب والتطوير

في عالم الأعمال المتغير باستمرار، أصبح التدريب والتطوير عنصراً أساسياً 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 تقدماً، مما يسهم 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 استثماراً استراتيجياً 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. غالباً 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 مستعداً لأدوار مستقبلية.

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

التدريب والتطوير

- **التدريب والتطوير:** هو المجال المعنى 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 تقديمها في وضع العمل الطبيعي، باستخدام الأدوات والمعدات والوثائق أو المواد الفعلية التي س يستخدمنها عند التدريب الكامل. عادة ما يكون التدريب أثناء العمل هو الأكثر فعالية للعمل المهني.

العيوب

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

المميزات

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

التدريب خارج العمل: يتم خارج وضع العمل الطبيعي، مما يعني أن الموظف لا يعتبر عاملًا منتجًا أثناء التدريب. من مزايا التدريب خارج العمل أنه يسمح للأفراد بالابتعاد عن العمل والتركيز بشكل كامل على التدريب الذي يتم تقادمه. 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

العيوب

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

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.



Adult Learning

تعليم الكبار

الفرق بين تعليم الكبار والصغر

تعليم الكبار

- فن و علم مساعدة الكبار على التعلم
- الكبار يوجوهون أنفسهم في جميع جوانب حياتهم
- يجلب الكبار الخبرة والمعرفة إلى الفصل
- يصبح الكبار مستعدين للتعلم للأداء بفاعلية أكبر في جانب من جوانب الحياة
- لدى الكبار دوافع خارجية وداخلية
- يركز على حل المشكلات

تعليم الصغار

- فن و علم التدريس للأطفال
- يعتمد المتعلم على المعلم
- لا يجلب المتعلم أي خبرة ذات قيمة كمصدر للتعلم
- يصبح الطلاب مستعدين للتعلم إلى المستوى الدراسي التالي
- الطلاب لديهم دوافع خارجية

الفرق بين تعليم الكبار والصغر

تعليم الكبار

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

تعليم الصغار

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

كيف يتعلم الكبار بشكل افضل

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

كيف يتعلم الكبار بشكل أفضل

- يريد الكبار أن يُنظر إليهم على أنهم قادرون على تحمل المسؤولية.
 - يحب يشارك في عملية التعلم ويكون له مجال 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 التعليم



أنماط التعلم - ثلاثة أنواع رئيسية للذاكرة (VAK):

يرمز إلى (VAK) (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 لآخرين.
- يفضل الخريطة إذا ضاع أو احتاج إلى اتجاهات.
- يكافئ الناس بمنكرة أو رسالة أو بطاقة.
- يرتدي ملابس أنيقة ومرتبة ومنظمة.

يتعلم بشكل افضل عن طريق



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 والعرض التقديمية.

• يحبون المسرحيات والموسيقى، ويذكرون 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 عالي مع إضافة تعبير أو لهجة.
- تسجيل النقاط المهمة والاستماع إليها أثناء القيادة أو القيام بالأعمال اليومية.
- شرح الموضوع لشخص آخر أو تلخيصه شفهياً.
- استخدام الصوت الداخلي لتكرار ما يتعلمونه.

التعلم الحركي (Kinesthetic Learners)



- يتذكرون المعلومات بشكل أفضل عندما يقومون بتطبيقها عملياً.
- 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 عملياً.

يتعلمون بشكل افضل عن طريق

- مشاهدة العروض العملية وتقلیدها.
- بناء النماذج لتوضیح المفاهیم.
- المشی أو الحركة أثناء القراءة.
- تمییز المعلومات المهمة باستخدام التسطیر أو التحید بالألوان.
- ترتیب النقاط الرئیسیة على بطاقة وترتیبها حسب الأولیة.
- المشاركة الجسدیة في التعلم مثل الأنشطة والتجارب العملية.

يجب مراعاه الاتي:

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

يجب مراعاه الاتي:

1. استخدم الفكاهة إذا كانت تناسبك، أو اصنع بيئة يمكن للطلاب فيها استخدامها.
2. اجعل المادة التعليمية تزداد تحدياً 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 والموافق).

فحص الأداء الحالي:

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

ما هو تحاليل 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:

 - لماذا تقترح هذا التدريب بالتحديد؟
 - ما هي الحلول البديلة الأخرى التي يمكن أن نتذرها؟
 - ما هي النتائج التي تريده تحقيقها من إجراء هذا التدريب؟
 - وجيه الأسئلة التالية طوال العملية:

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 تخلط بين الأعراض والمشاكل.

تحليل المشكلة



التدريب لازم يكون مرتبط بأهداف المؤسسة:

◦ زيادة الإيرادات: الأرباح / المبيعات /
المبيعات الهاتفية / خدمة العملاء

◦ احتواء النفقات: تقليل الأخطاء / التلف /
الشكاوى / توفير الموارد.

◦ الامتثال للوائح: السلامة / قانون الأعمال /
اللوائح الحكومية.

المشكله 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 والخطيط 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 الفظي والمعلومات النصية
4. تجنب دمج الأنشطة العملية في التدريب

2. استخدام وسائل متعددة 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 والموافق:

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 يتوقع منهم.

مثال:

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

أسباب تؤدي إلى فجوة في الأداء مع أمثلة

عدم وجود عمليات وإجراءات واضحة: (Policies / Procedures)

السبب:

غيب 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

ضعف في الدعم من المديرين³⁵: (Managers Support)

- السبب: نقص التوجيه أو الدعم من المديرين يؤدي إلى إحباط الموظفين وانخفاض الإنتاجية.
- مثال: موظف جديد لم يتلق تدريبيًا كافيًا لأن المدير مشغول ولم يخصص وقتاً للإرشاد.
- نقص في المعرفة: (Knowledge)
- السبب: غياب المعرفة الضرورية للقيام بالمهام يؤدي إلى أخطاء أو انخفاض الأداء.
- مثال: موظف تلقى 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 Procedures): (Employees Don't Know the Company's

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

علاج فجوه الاداء

إذا كانت المشكلة متعلقة بالمهارة:

- تطوير أداة مساعدة للعمل
- التدريب أثناء العمل
- النقل إلى وظيفة أخرى
- إنتهاء الخدمة
- تقديم التدريب
- توفير فرص للممارسة
- تقديم التغذية الراجعة
- تبسيط المهمة

تحليل المهام - المعرفة، المهارات، والقدرات (KSA)

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

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

• مثال:

الوظيفة: الرد على استفسارات العملاء.

المهام الرئيسية: تقديم معلومات دقيقة عن المنتجات والخدم

تقسيم المهام إلى خطوات: (Break Tasks into Steps)

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

المهمة: استقبال المكالمات.

الخطوات: الرد على المكالمة 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)

تبين المعرفة وأنماط التعلم

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.

المعرفة والمهارات السابقة للمتعلمين

• 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.

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

تأثير الدمج أو الاستحواذ وثقافة الشركة

التحليل: تقييم تأثير ثقافة الشركة أو عمليات الدمج على

المتعلمين.

عند تدريب فريق في شركة جديدة تم الاستحواذ

عليها، يتم إدراج مواد حول ثقافة الشركة الحالية

لدمج الفريق بسرعة.

الثقافة أو الدين أو الانتماء العرقي

التحليل: مراعاة الخلفيات الثقافية والدينية للمتعلمين.

في تدريب يشمل متعلمين من خلفيات ثقافية

متعددة، يتم تجنب الأمثلة التي قد تكون

حساسة ثقافياً أو دينياً.

- 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 تلقائياً
4. زيادة ساعات العمل للموظف لتعويض النقص

2. تقديم التدريب المناسب وإتاحة فرص للممارسة

كيف يمكن للمدربين 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 الناقاشات 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

(Learners' Motivations, Drives, and Interests):

- التحليل: التعرف على ما يحفز المتعلمين ويدفعهم للمشاركة.
- تقديم شهادات معتمدة أو مكافآت مالية لتحفيز الموظفين على المشاركة في التدريب.

طبيعة عمل المتعلمين (Nature of Learners' Work):

- التحليل: فهم طبيعة العمل اليومية للمتعلمين.

لموظفي خدمة العملاء، يمكن التركيز على تحسين

مهارات التواصل وحل المشكلات

عناصر تحليل القيود:

(Make or Buy): التدريب الداخلي أم الخارجي:

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

(Cost Benefit Analysis): تحليل التكلفة والفائدة:

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

(Time of Course): مدة الدورة التدريبية:

(Availability of Resources): توفر الموارد

تقييم الموارد المتوفرة مثل المعدات، المكان، الوقت، والميزانية المطلوبة للتدريب.

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

دراسة تأثير غياب الموظفين أثناء التدريب على سير العمل والإنتاجية.

(Accessibility to Inform Learners): سهولة الوصول إلى المتعلمين

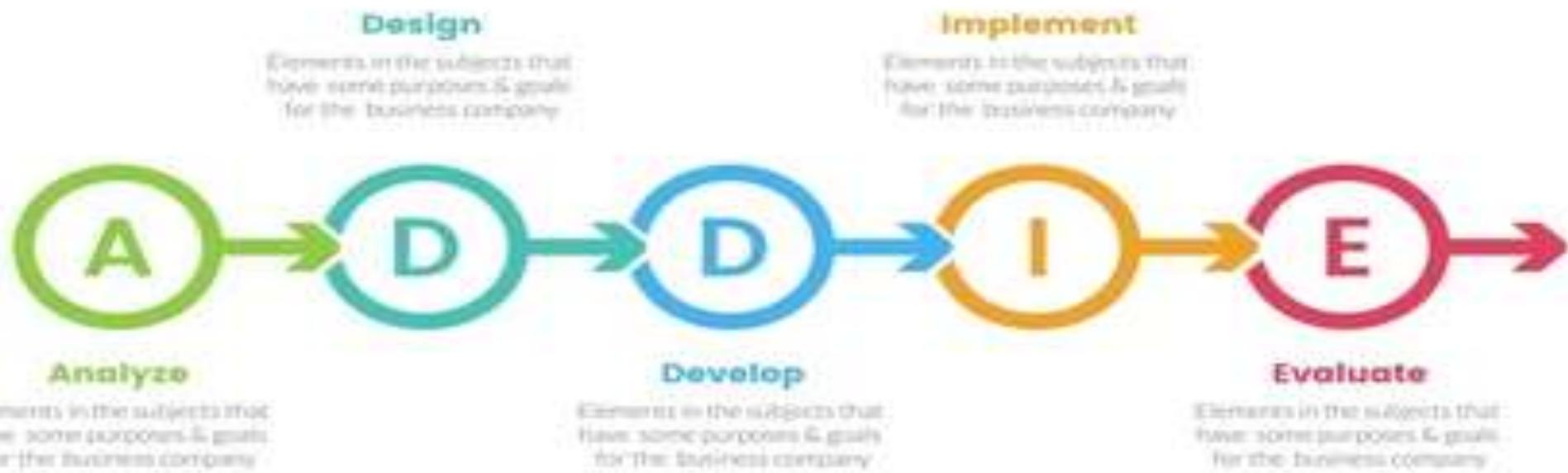
ضمان أن المتعلمين يمكنهم الوصول إلى تفاصيل التدريب مثل المواعيد والأماكن بطرق فعالة.

(Corporate Culture): ثقافة الشركة

التأكد من أن التدريب متوافق مع قيم وثقافة المنظمة لضمان قبوله وتنفيذ بسلامة.

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



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 وتقدير الموارد المتوفرة مثل الميزانية والأدوات والوقت.

التصميم: (Design)

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



التطوير: (Development)

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



التنفيذ: (Implementation)



shutterstock.com · 1908799612

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

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 بعد 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 الرعاة، مثل الحضور الإجباري أو تقييم المشاركين؟
 - المكان الذي ستُقام 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 والمدرب.

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.
- تشمل الخطوات التالية:
- إثراء المحتوى: إضافة تفاصيل ومعلومات لإكمال المادة التدريبية.
 - مراجعة المحتوى: التحقق من دقة وصحة المحتوى.
 - تحديد أين تضيف التمارين / الأنشطة قيمة:
 - تقييم النقاط التي يمكن فيها استخدام الأنشطة لتوضيح المفاهيم وتعزيز الفهم.
 - مراجعة المخطط والتسلسل: التأكد من أن الترتيب منطقي وسلس.

ملخص حول أهمية الأهداف التدريبية

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



shutterstock.com · 2501198575

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.

ملخص حول أهمية الأهداف التدريبية



shutterstock.com - 2501198575

ثانيًا: للمدرب

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

ثالثًا: للجهة الممولة أو المشرفة **Sponsor**

- ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التدريب

نموذج الأهداف الذكية SMART Objectives

مثال: "كتابة 3 رسائل بريد إلكتروني بدون أخطاء."

محدد Specific

أن يكون الهدف واضحاً ومحدداً.

قابل للتحقيق Achievable

الهدف يجب أن يكون واقعياً وفقاً لقدرات المتعلمين.

مثال: "إتمام التدريب خلال 6 ساعات موزعة على 5 يومين."

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

قابل للقياس Measurable تحديد طريقة لقياس تحقيق الهدف.

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 لضمان التطبيق الفعلي للمهارات.
2. تقييم قدرة المدربين على ربط المعرفة النظرية تعزيز التعاون بين المدربين والمديرين لمتابعة الأداء بعد التدريب.
3. التمييز بين البرامج التدريبية الناجحة وغير تقديم دليل على مدى مساهمة التدريب في تحقيق 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 مكتفياً 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 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 الإنترن特 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

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 محدثاً وخالياً من الأخطاء.

وظيفي Functional يجب أن يشمل التدريب تمارين عملية تطبيقية

مستويات كيرك باتريوك الأربعة لتقدير التدريب

التفاعل
Reaction

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

المزايا: سهل التطبيق ومنخفض التكلفة.

العيوب: لا يقيس فعليًا مدى اكتساب المهارات

مستويات كيرك باتريوك الأربعة لتقدير التدريب



لتعلم
Learning

يقيس مدى تحقيق المتدربين لأهداف التعلم من خلال الاختبارات والتقييمات.

المزايا: دقيق و يقدم بيانات موضوعية.

العيوب: يتطلب وقتاً وجهداً إضافياً.

مستويات كيرك باتريوك الأربعة لتقدير التدريب

النقل Transfer/Behavior

فيقيس تطبيق المهارات المكتسبة في بيئة العمل الفعلية.

المزايا: يقيس التأثير الفعلي للتدريب.

العيوب: صعوبة تحديد توقيت التطبيق وارتفاع التكلفة.

مستويات كيرك باتريوك الأربعة لتقدير 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 ديسلا للموارد البشرية



Thank
you