

## تصميم البرامج التدريبية: دليل علمي لتعزيز دافعية المتدربين

### Designing Training Programs: A Scientific Guide to Enhancing Trainee Motivation

د. علاء عبدالخالق حسين المندلوي

جامعة بغداد / كلية العلوم الإسلامية

[Alaa.Abdulkhaleq@colaw.uobaghdad.edu.iq](mailto:Alaa.Abdulkhaleq@colaw.uobaghdad.edu.iq)

بحث علمي لموقع مؤسسة العراقية للثقافة والتنمية

بتاريخ ٢٨ / ٨ / ٢٠٢٤

المقدمة:

إن تصميم برامج تدريبية فعالة لا يسهم فقط في تطوير مهارات المتدربين، بل يؤدي أيضاً دوراً مهماً في تحقيق أهداف المؤسسات وزيادة كفاءتها. في هذا البحث، سنستعرض عملية تصميم البرامج التدريبية بنحو تفصيلي، بدءاً من التعرف على دوافع المتدربين، ثم اختيار استراتيجيات التدريب المناسبة، وانتهاءً بتقويم نتائج التدريب.

سنركز على فهم دوافع المتدربين، وكيف تساهم نظريات الدافعية في توجيه تصميم البرامج التدريبية. سنتناول نظريات مثل نظرية ماسلو للاحتياجات ونظرية هيرزبرغ ونظرية تقرير المصير، مع توضيح تطبيقاتها العملية في مجال التدريب. كما سنقدم نصائح عملية لتعزيز دوافع المتدربين بالتركيز على عوامل أساسية مثل الاهتمام، والأهداف، والثقة، والتحدي.

وتقويم الاحتياجات التدريبية وتحديد أهداف تدريبية فعالة، وأهمية إنشاء محتوى تدريبي يكون تفاعلي وجذاب، وكذلك، سنوضح دور المدرب كمرشد للمتدربين، وتأثير التقنيات الجديدة مثل الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي والتعلم الآلي على تصميم الدورات التدريبية، سنتناول الفرص التي توافرها هذه التقنيات لتحسين التعلم، وكيفية استخدامها بنحو جيد في الدورات التدريبية.

نتطلع إلى أن يكون هذا البحث معيناً لمصممي البرامج التدريبية، والمدربين، والمؤسسات التدريبية، وكذلك الباحثين في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: تصميم البرامج التدريبية، دافعية المتدربين.

## **Designing Training Programs: A Scientific Guide to Enhancing Trainee Motivation**

**Dr. Alaa ABDULKHALEQ HUSSEIN**

[Alaa.Abdulkhaleq@colaw.uobaghdad.edu.iq](mailto:Alaa.Abdulkhaleq@colaw.uobaghdad.edu.iq)

### **the introduction:**

Designing effective training programs not only contributes to developing trainees' skills, but also plays an important role in achieving the goals of institutions and increasing their efficiency. In this research, we will review the process of designing training programs in detail, starting with identifying the motivations of trainees, then choosing the appropriate training strategies, and ending with evaluating the training results. We will focus on understanding trainees' motivations, and how motivation theories contribute to guiding the design of training programs. We will cover theories such as Maslow's theory of needs, Herbert's theory, and self-determination theory, while explaining their practical applications in the field of training. Furthermore, we will also provide practical tips to boost trainees' motivation by focusing on key factors such as interest, goals, confidence, and challenge. Evaluating training needs and setting effective training objectives, the importance of creating interactive and engaging training content, and also, we will explain the role of the trainer as a guide for trainees, and the impact of new technologies such as artificial intelligence, virtual reality and machine learning on the design of training courses. We will discuss the opportunities these technologies

provide to improve learning, and how to use them well in training courses. We hope that this research will be of assistance to training program designers, trainers, training institutions, and researchers in this field.

**Keywords: Training program design, trainee motivation.**

### المحور الأول: مقدمة إلى عالم تصميم البرامج التدريبية

في ظل بيئة العمل الديناميكية والمتغيرة باستمرار، أصبح من الضروري تصميم برامج تدريبية فعالة لضمان نجاح المنظمات وتعزيز مهارات الموظفين. يؤدي التدريب دوراً محورياً في تقليص الفجوة بين المهارات الحالية للموظفين والمهارات المطلوبة لمواجهة متطلبات السوق المتطورة لذا، فإن تصميم البرامج التدريبية يتجاوز كونه عملية تعليمية إلى كونه استثماراً استراتيجياً يسهم في النمو والنجاح العام للمنظمات (تشانغ وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٣٤).

على الرغم من استثمار المنظمات بمبالغ كبيرة في التدريب، إلا أن الكثير منها يفشل في تحقيق النتائج المطلوبة (جاكسون وآخرون، ٢٠١٨). يعود هذا الفشل غالباً إلى عدم وجود تصميم منهجي للبرامج التدريبية يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المتعلمين وأهداف المنظمة. تصميم البرامج التدريبية هو عملية منظمة تهدف إلى تحديد وتلبية احتياجات المتعلمين بفعالية وبطريقة تشاركية (كيلي وآخرين، ٢٠١٩، ص ٥٦). وهذا يضمن أن المحتوى وأساليب التعليم المستخدمة تتناسب مع السياق الذي سيتم فيه تطبيق التعلم.

يؤثر التصميم الجيد للبرامج التدريبية بنحو مباشر على نتائج التعلم وأداء المتدربين. فعندما يُصمَّم البرنامج بأسلوب ملائم مع الأخذ في الاعتبار أهداف واحتياجات المتعلمين، فإنه يزيد حماسهم واهتمامهم بالتعلم (موير وآخرون، ٢٠٢٠). وهذا بدوره يجعل المتدربين أكثر استعداداً للمشاركة والاستفادة من البرنامج، مما يسهم في تحسين نتائج التعلم وتطبيق المهارات المكتسبة في بيئة العمل (تشانغ وآخرين، ٢٠٢٠).

وفضلاً عن ذلك فإن تصميم البرامج التدريبية له تأثير طويل الأمد على المنظمات، حيث يساهم في تطوير رأس المال البشري، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة العمل، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة (جاكسون وآخرون، ٢٠١٨، ص ٧٨). كما يساعد على تقليل تكاليف التوظيف والتدريب عن طريق تجهيز الموظفين بالمهارات الضرورية لأداء مهامهم بفاعلية وكفاءة.

### العوامل المؤثرة على تصميم البرامج التدريبية:

تعد معرفة احتياجات وأهداف المتدربين من العناصر الأساسية في تصميم برامج تدريبية فعالة. ينبغي أن يبدأ تصميم البرنامج بتقويم شامل لمتطلبات المتدربين، بما في ذلك مستواهم الحالي من المعرفة والمهارات، وأي ثغرات في الأداء (كيلي وآخرون، ٢٠١٩). هذا يضمن أن المحتوى التدريبي يلبي احتياجاتهم الحقيقية، ويسد الفجوات في المهارات. على سبيل المثال، إذا كان موظفو قسم خدمة العملاء يواجهون تحديات في التعامل مع شكاوى العملاء، ينبغي أن يركز البرنامج التدريبي على مهارات مثل إدارة الغضب، والتواصل الفعال، وحل المشكلات.

فضلاً عن ذلك، من الضروري أخذ الأهداف الشخصية والمهنية للمتدربين بعين الاعتبار. ينبغي أن يوفر البرنامج فرصاً للمتدربين لتحقيق أهدافهم، سواء كانت تتعلق بالتطور الوظيفي، أو النمو الشخصي، أو اكتساب مهارات جديدة (سميث وآخرون، ٢٠١٩، ص ٩٨). إن توافق أهداف البرنامج مع أهداف المتدربين يعزز الدافعية والالتزام بالتعلم، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل.

أهداف المنظمة: يتماشى تصميم البرنامج التدريبي مع الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة. ينبغي أن يساهم البرنامج في تحقيق الأهداف العامة، سواء كانت مرتبطة بزيادة المبيعات أو تحسين الجودة أو تعزيز رضا العملاء (تشانغ وآخرون، ٢٠٢٠). على سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تسعى لتوسيع نطاق أعمالها عالمياً، فينبغي أن يركز البرنامج التدريبي على تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة للعمل في بيئة دولية، مثل مهارات التواصل عبر الثقافات وفهم الاختلافات الثقافية.

فضلاً عن ذلك، ينبغي أن يأخذ تصميم البرنامج التدريبي في الاعتبار ثقافة المنظمة والقيم التي تتبناها. ينبغي أن يعكس البرنامج القيم الأساسية مثل الابتكار، العمل الجماعي، والتركيز على العملاء (جاكسون وآخرون، ٢٠١٨). هذا يعزز شعور الموظفين بالانتماء، ويحفزهم على تطبيق ما تعلمونه في مكان العمل. بالنسبة للموارد المتاحة، فهي تتضمن الميزانية، الوقت، والتقنيات، وتعد عوامل رئيسية في تصميم البرامج التدريبية. ينبغي أن يكون تصميم البرنامج واقعياً وقابلاً للتنفيذ ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددة (موير وآخرون، ٢٠٢٠، ص ١٥٦). على سبيل المثال، في حالة وجود ميزانية محدودة، قد يحتاج مصممو البرامج التدريبية إلى اختيار أساليب تدريب أقل تكلفة، مثل التعلم عبر الإنترنت أو ورش العمل الافتراضية، عوضاً عن التدريب المباشر المكثف. فضلاً عن ذلك، ينبغي أن نأخذ بعين الاعتبار الموارد البشرية المتاحة، مثل عدد المدربين أو الميسرين، فضلاً عن مهاراتهم وخبراتهم. ينبغي أن يكون لدى مصممي البرامج فهم شامل للموارد المتاحة، ليتمكنوا من استغلالها بنحو فعال وتصميم برنامج تدريبي واقعي وقابل للتطبيق (كلي وآخرون، ٢٠١٩).

### نظريات التعلم الحديثة وتطبيقاتها في تصميم البرامج التدريبية:

تؤكد النظرية البنائية على أن التعلم هو عملية نشطة يقوم خلالها المتعلمون ببناء معرفتهم عن طريق تجاربهم وتفاعلاتهم (جانجير وآخرون، ٢٠١٨، ص ٤٣). وبموجب هذه النظرية، يتلخص دور المدرب في تسهيل عملية التعلم عن طريق توفير بيئة غنية بالموارد والفرص التي تشجع المتعلمين على استكشاف المفاهيم وتكوين أفكارهم الخاصة.

يمكن تطبيق النظرية البنائية في تصميم البرامج التدريبية عن طريق استخدام أساليب التعلم النشط، مثل التعلم القائم على المشاريع، حل المشكلات، والتعلم التجريبي. على سبيل المثال، عوضاً عن الاعتماد على المحاضرات التقليدية، للمدربين تنظيم أنشطة تفاعلية حيث يتعاون المتدربون في مجموعات لحل مشكلة معينة أو ابتكار حل جديد.

وهذا يعزز التعلم العميق والفهم، ويحفز المتدربون على تطبيق معرفتهم في سياقات الحياة الواقعية.

التعلم القائم على الدماغ: يعتمد التعلم القائم على الدماغ على الأبحاث العلمية المتعلقة بكيفية عمل الدماغ البشري خلال عملية التعلم (أرمسترونغ، ٢٠١٩، ص ٦٧). تشير هذه النظرية إلى أن فهم بنية الدماغ ووظائفه يساهم في تطوير استراتيجيات تعليمية أكثر فعالية. على سبيل المثال، يظهر أن الدماغ يستجيب بنحو أفضل عندما تُعرض المعلومات بطريقة تشمل الحواس المختلفة، وعندما يتم دمج العواطف والاهتمام في عملية التعلم.

لمصممي البرامج التدريبية تطبيق مبادئ التعلم القائم على الدماغ عن طريق دمج الوسائط المتعددة، والصور، والفيديوهات في المحتوى التدريبي. كما يمكنهم تشجيع المتدربين على ربط التعلم باهتماماتهم الشخصية، أو استخدام القصص والتجارب الشخصية لتعزيز التعلم. فضلاً عن ذلك، وتصميم أنشطة تدريبية تعزز التكرار والممارسة، حيث إن الدماغ يتعلم بنحو أفضل عن طريق التكرار والتعزيز.

### أفضل الممارسات والاعتبارات في تصميم البرامج التدريبية:

يعد التقييم الشامل والدقيق للاحتياجات التدريبية خطوة محورية في تصميم برامج تدريبية فعالة. ينبغي أن يتجاوز هذا التقييم مجرد التعرف على الفجوات في المهارات أو المعرفة، وأن يأخذ في اعتباره العوامل البيئية والتنظيمية التي قد تؤثر في عملية التعلم (كيلي وآخرون، ٢٠١٩). ينبغي أن يكون التقييم شاملاً، ويعكس آراء مختلف أصحاب المصلحة، مثل الإدارة، والمدرسين، والمتدربين.

يمكن استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب لإجراء تقييم الاحتياجات، مثل الاستبيانات، والمقابلات، وتحليل الأداء، وملاحظات المشرفين (سميث وآخرون، ٢٠١٩). على سبيل المثال، يمكن تنفيذ استبيانات مجهولة للموظفين لتحديد الفجوات في المهارات أو المجالات التي تحتاج إلى تحسين. كما يمكن إجراء مقابلات مع المشرفين ومديري الأقسام لفهم أهداف المنظمة واحتياجاتها التدريبية المحددة.

تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس: تعد وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس للبرنامج التدريبي أمراً أساسياً لضمان نجاحه. ينبغي أن تتسم الأهداف بالدقة، والقدرة على التحقيق، وملاءمتها للاحتياجات التدريبية المحددة (أرمسترونغ، ٢٠١٩، ص ٩٨). ينبغي أن توضح الأهداف بالضبط ما يُتوقع من المتدربين بعد انتهاء البرنامج، سواء كان ذلك يتعلق بتعلم معلومات جديدة، أو تحسين مهارات معينة، أو تغيير سلوكيات محددة. (المندلأوي، ٢٠٢٤، ص ٢١-٢٩)

على سبيل المثال، يمكن أن يكون أحد الأهداف التدريبية هو "زيادة مهارات التواصل لدى الموظفين الجدد بنسبة ٢٠٪، كما يُقاس عن طريق تقويمات الأداء بعد ثلاثة أشهر من انتهاء البرنامج التدريبي". إن تحديد أهداف واضحة يساهم في توجيه عملية تصميم البرنامج، وضمان التزام المعنيين جميعهم بالمسار الصحيح، وتقويم فعالية البرنامج في نهاية الأمر.

من الضروري أن يأخذ تصميم البرنامج التدريبي في اعتباره السياق الثقافي والاجتماعي للمتدربين (جانجير وآخرون، ٢٠١٨). تلعب الثقافة دوراً مهماً في تحديد تفضيلات التعلم وأسلوب التواصل والقيم الأساسية لدى الأفراد. على سبيل المثال، قد يفضل بعض المتدربين التعلم الجماعي والتعاوني، بينما يفضل آخرون التعلم الفردي والتنافسي. ينبغي أن يتضمن تصميم البرنامج الاعتراف بهذه الاختلافات الثقافية، ليكون شاملاً ومناسباً للمتدربين جميعهم. وهذا يتطلب تكييف المحتوى وطرائق التدريب، فضلاً عن الأمثلة المستخدمة، لضمان توافقها مع السياق الثقافي والاجتماعي للمتدربين.

التقويم المستمر والتحسين: ينبغي أن يكون تصميم البرنامج التدريبي عملية ديناميكية تتضمن التقويم المستمر والتحسين (جاكسون وآخرين، ٢٠١٨). ينبغي أن يحتوي البرنامج على آليات للتقويم الذاتي وتقويم الأقران، مما يتيح للمتدربين تقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم لتحسين البرنامج. هذا يضمن بقاء البرنامج التدريبي ملائماً وفعالاً، ويعكس احتياجات المتدربين المتغيرة. فضلاً عن ذلك، ينبغي أن يتضمن تصميم

البرنامج خططاً للمراجعة المنتظمة والتحديث. ينبغي مراجعة المحتوى التدريبي والأساليب المستخدمة بنحوٍ دوري لضمان تقديم معلومات حديثة وملائمة للسياق الحالي، وقد يتضمن ذلك دمج التقنيات الناشئة أو الأبحاث الجديدة أو أفضل الممارسات في مجال التدريب.

### المحور الثاني: فهم دافعية المتدربين: الأساس لتصميم البرامج التدريبية الفعالة

يتطلب تصميم برنامج تدريبي ناجح اختيار المحتوى والأساليب التعليمية المناسبة، فضلاً عن فهم دافعية المتدربين والعوامل المؤثرة فيها. تُعد الدافعية المحرك الرئيسي للعملية التعليمية، حيث تحدد مدى التزام المتدربين ومشاركتهم واستثمارهم المعرفي والعاطفي (Ryan et al., 2019, p. 43). لذا، فإن إدراك العوامل التي تحفز المتدربين، وتربطهم يعد أمراً أساسياً لنجاح أي برنامج تدريبي.

### تعريف الدافعية وأهميتها في سياق التدريب:

الدافعية هي القوة التي تحرك السلوك البشري، وتهيئه لتحقيق أهداف محددة (أدير وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٦٧). تعكس الدافعية الرغبة أو الحاجة الداخلية التي تشجع الأفراد على العمل أو الاستجابة بنحوٍ معين. في سياق التدريب، تلعب الدافعية دوراً محورياً في تحديد مدى مشاركة المتدربين واهتمامهم بالموضوع وجهودهم في التعلم (ريان وآخرون، ٢٠١٩).

تعد الدافعية عنصراً محورياً لنجاح البرامج التدريبية. عندما يكون المتدربون متحمسين، ويمتلكون اهتماماً بالموضوع، يزداد احتمال مشاركتهم واستكشافهم للأنشطة التعليمية (موير، ٢٠١٨). هذا يساهم في تحقيق تعلم أعمق وجيد، إذ يصبح المتدربون أكثر تركيزاً واستعداداً لمواجهة التحديات المعرفية (أدير وآخرون، ٢٠٢٠).

فضلا عن ذلك، تؤثر الدافعية على قدرة المتدربين في التغلب على العقبات والتحديات التي قد تواجههم خلال عملية التعلم. عندما يتمتع المتدربون بشغف ودافعية عالية،

يصبحون أكثر قدرة على المثابرة والمرونة في مواجهة الصعوبات (ريان وآخرون، ٢٠١٩، ص ٤٥). لذا، فإن فهم وتعزيز دافعية المتدربين يعد أمراً حيويًا لضمان تحقيق التعلم الفعال وتطبيق المهارات في بيئة العمل.

### نظريات الدافعية وتطبيقاتها في التدريب:

نظرية ماسلو للاحتياجات: تقترح نظرية ماسلو للاحتياجات وجود تسلسل هرمي للاحتياجات التي تؤثر في سلوك الأفراد (ماسلو، ١٩٤٣). تنقسم هذه الاحتياجات إلى خمسة مستويات: تبدأ بالاحتياجات الفسيولوجية الأساسية، ثم الاحتياجات الأمنية، تليها الاحتياجات الاجتماعية، ثم احتياجات التقدير، وأخيراً تحقيق الذات.

يمكن تطبيق هذه النظرية في مجالات التدريب عن طريق فهم وتلبية احتياجات المتدربين المختلفة. على سبيل المثال، ينبغي للبرنامج التدريبي أن يوفر بيئة آمنة ومريحة لتلبية احتياجات الأمان الأساسية للمتدربين. كما ينبغي أن يعزز البرنامج من التفاعل والتعاون بينهم لتلبية احتياجاتهم الاجتماعية. فضلاً عن ذلك، يمكن للمدربين دعم احتياجات التقدير عن طريق تقديم تغذية راجعة إيجابية والاعتراف بإنجازات المتدربين (أدير وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٧٠).

نظرية هيرزبرغ للدافعية في العمل: تقترح نظرية هيرزبرغ وجود عاملين رئيسيين يؤثران في دافعية الأفراد في مكان العمل: عوامل التحفيز وعوامل الإحباط (هيرزبرغ، ١٩٦٨). فالعوامل المحفزة، مثل الإنجاز، والاعتراف، وتحمل المسؤولية، تسهم في تعزيز الشعور بالرضا والدافع. بينما العوامل المثبطة، مثل سياسات الشركة، والإشراف، والعلاقات بين الزملاء، إذا كانت غير مرضية، فإنها تؤدي إلى شعور بعدم الرضا وفقدان الدافعية.

في مجال التدريب، يمكن للمدربين تعزيز عوامل التحفيز عن طريق تصميم أنشطة تدريبية تتحدى المتدربين، وتوفر لهم فرص الإنجاز. فضلاً عن ذلك، يمكن تعزيز شعور المسؤولية عن طريق إشراك المتدربين في اتخاذ القرارات ومنحهم الفرصة لأخذ المبادرة (ريان وآخرون، ٢٠١٩). في المقابل، ينبغي على المدربين الحرص

على تجنب عوامل الإحباط، مثل السياسات الصارمة أو بيئة التدريب غير الداعمة، حيث يمكن أن تؤثر سلباً على دافعية المتدربين.

نظرية تقرير المصير: تركز نظرية تقرير المصير على أهمية الاستقلالية والذاتية كعوامل دافعة (ديسي ورايان، ٢٠٠٠). بحسب هذه النظرية، توجد ثلاث احتياجات نفسية رئيسة تشجع الأفراد: الاستقلالية، والكفاءة، والانتماء. يمكن للمدربين تعزيز الاستقلالية عن طريق إتاحة الفرصة للمتدربين لاختيار الموضوعات أو المشاريع التي تثير اهتمامهم، أو عن طريق تقديم خيارات متعددة في عملية التعلم (أدير وآخرون، ٢٠٢٠). كما يمكن تعزيز الكفاءة عن طريق توفير أنشطة تدريبية تتحدى المتدربين مع الحفاظ على ملاءمتها لقدراتهم، فضلاً عن تقديم تغذية راجعة تُركز على التطور. وأخيراً، يمكن تعزيز الانتماء عن طريق تشجيع العمل الجماعي والتعاون، وخلق بيئة دعم وصدقة (ريان وآخرين، ٢٠١٩).

#### عوامل تعزيز دافعية المتدربين:

الاهتمام يعد عنصراً أساسياً في زيادة دافعية المتدربين. عندما يبدون اهتماماً بالموضوع، يصبحون أكثر انخراطاً في عملية التعلم (موير، ٢٠١٨، ص ٩٨). يمكن للمدربين تعزيز هذا الاهتمام عبر ربط المحتوى التدريبي باهتمامات المتدربين الشخصية والمهنية، مثل ربط الموضوعات التدريبية بتطبيقاتها العملية في مكان العمل، أو تقديم دراسات حالة وأمثلة من الحياة الواقعية.

فضلاً عن ذلك، يمكن استخدام أساليب تدريب جذابة مثل القصص، الوسائط المتعددة، والألعاب التعليمية لرفع مستوى اهتمام المتدربين. كما أن تشجيعهم على استكشاف الموضوعات التي تهمهم وتقديم أفكارهم وآرائهم يمكن أن يعزز من مشاركتهم واهتمامهم (أدير وآخرون، ٢٠٢٠).

الأهداف الواضحة والمحددة تؤدي دوراً مهماً في تعزيز دافعية المتدربين. عندما تكون الأهداف واضحة، يمكن للمتدربين تحسين تركيزهم وزيادة فعالية جهودهم (لوكاس وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٢٣). ينبغي أن تكون الأهداف التدريبية واضحة

وقابلة للقياس، ومتصلة باحتياجات المتدربين. فضلاً عن ذلك، ينبغي أن تكون هذه الأهداف ملهمة، حيث ينبغي أن يشعر المتدربون بأنها تتطلب جهداً، ولكنها في متناول اليد، مما يخلق توازناً بين التحديات والقدرات. كما يمكن للمدربين تعزيز دوافع المتدربين عن طريق ربط الأهداف التدريبية بأهدافهم الشخصية والمهنية على المدى الطويل (لوкас وآخرون، ٢٠١٩).

أما الثقة، فهي عنصر أساسي يؤثر في دافعية المتدربين. عندما يثق المتدربون في قدراتهم على التعلم ومواجهة التحديات، فإنهم يصبحون أكثر استعداداً للمشاركة واستكشاف الأفكار الجديدة (ريان وآخرون، ٢٠١٩). ومدربين تعزيز هذه الثقة عن طريق خلق بيئة تدريبية آمنة وغير ضاغطة، تشمل تشجيع المتدربين على المخاطرة وتجربة أشياء جديدة، وتقديم ملاحظات بناءة تركز على التطور عوضاً عن النقد (أدير وآخرون، ٢٠٢٠، ص ١٥٦).

يمكن للمدربين تعزيز الثقة لدى المتدربين عن طريق مشاركة قصص نجاحهم السابقة، فضلاً عن سرد تجارب الآخرين الذين تمكنوا من التغلب على التحديات. يعد توفير الموارد والدعم الضروريين للمتدربين عنصراً مهماً لبناء ثقتهم وقدرتهم على مواجهة الصعوبات (موير، ٢٠١٨).

أما بالنسبة للتحدي، فإن تقديم مستوى ملائم من التحديات يُعدّ عنصراً أساسياً لزيادة دافعية المتدربين. عندما يُواجه المتدربون تحديات مناسبة، يزيد حماسهم واهتمامهم بعملية التعلم (لوкас وآخرون، ٢٠١٩). ينبغي أن تكون الأنشطة التدريبية صعبة بما يكفي لإثارة دافعهم، دون أن تكون معقدة لدرجة تؤدي إلى الإحباط.

يمكن للمدربين إيجاد التوازن المطلوب عن طريق تصميم أنشطة تدريبية تتناسب مع مستويات مختلفة من الصعوبة. فعلى سبيل المثال، يمكن تقديم خيارات متنوعة للمشاركة أو المهام، مما يتيح للمتدربين اختيار مستوى التحدي الذي يتناسب مع قدراتهم واهتماماتهم. فضلاً عن ذلك، ينبغي أن يكون المدربون متاحين لتقديم الدعم

والإرشاد عند الحاجة، لضمان شعور المتدربين بالتحدي دون إحباط (أدير وآخرين، ٢٠٢٠).

### أفضل الممارسات لتعزيز دافعية المتدربين:

خلق بيئة تدريبية مشجعة: تعد بيئة تدريبية مشجعة وودودة ضرورية لزيادة دافعية المتدربين. ينبغي أن يشعر المتدربون بالراحة والأمان في الانخراط والمغامرة وارتكاب الأخطاء (ريان وآخرون، ٢٠١٩). يمكن للمدربين تعزيز هذه البيئة عن طريق تشجيع التعاون والاحترام المتبادل بين المشاركين.

فضلاً عن ذلك، ينبغي أن يكون المدربون قدوة في إرساء جو إيجابي، حيث ينبغي عليهم أن يكونوا داعمين ومشجعين ومستعدين للاستماع إلى مخاوف المتدربين. كما أن تقديم تغذية راجعة بناءة والاعتراف بإنجازات المتدربين يساهم في تعزيز أجواء الدعم والتحفيز (أدير وآخرون، ٢٠٢٠، ص ١٨٩).

تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: يمكن أن يساهم التعاون والتعلم الجماعي في زيادة دافعية المتدربين عن طريق خلق شعور بالانتماء والهدف المشترك. يمكن للمدربين تعزيز هذا التعاون عن طريق تصميم أنشطة جماعية، مثل المشاريع المشتركة أو مناقشات المجموعات الصغيرة (موير، ٢٠١٨، ص ١٥٠). كما أن تشجيع المتدربين على دعم بعضهم البعض وتبادل الأفكار يعزز التعلم التعاوني، ويبني علاقات إيجابية.

يمكن للمدربين تعزيز التعلم الجماعي عن طريق خلق بيئة تنافسية صحية. على سبيل المثال، يمكن تنظيم مسابقات أو ألعاب جماعية تشجع المتدربين على التعاون وتحفيز بعضهم البعض، مما يزيد الدافعية، ويخلق جواً من المرح والتحدي (لوكاس وآخرون، ٢٠١٩).

فضلاً عن ذلك، فإن ربط التعلم بالتطبيقات العملية في مكان العمل يعزز دافعية المتدربين، حيث يساعدهم على فهم أهمية ما يتعلمونه. عندما يدرك المتدربون كيفية

تطبيق المعارف والمهارات في سياقات عملهم، يصبح لديهم حافز أكبر للمشاركة والاستثمار في التعلم (أدير وآخرون، ٢٠٢٠).

يمكن للمدربين تحقيق هذا الربط عن طريق تقديم دراسات حالة واقعية، أو استضافة متحدثين ضيوف من الصناعة، أو تنظيم زيارات ميدانية. كما يمكن تشجيع المتدربين على مناقشة كيفية تطبيق ما يتعلمونه في حياتهم العملية اليومية، مما يعزز ارتباطهم بالموضوع (ريان وآخرون، ٢٠١٩).

### المحور الثالث: تحديد الاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج

يعد تحديد الاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج من الخطوات الأساسية في تصميم البرامج التدريبية الفعالة، حيث يشكلان الأساس الذي يعتمد عليه البرنامج. بدونهما، قد يواجه البرنامج صعوبة في تلبية احتياجات المتدربين وتحقيق النتائج المتوقعة (كيلي وآخرون، ٢٠١٩).

تعد عملية تقويم الاحتياجات التدريبية منهجية تهدف إلى الكشف عن الفجوات في المعرفة أو المهارات أو الأداء لدى المتدربين (سميث وآخرون، ٢٠١٩). تتضمن هذه العملية جمع وتحليل البيانات من عدة مصادر مثل الاستبيانات والمقابلات وملاحظات المشرفين وتحليل الأداء. عن طريق تقويم الاحتياجات بنحو شامل، يستطيع مصممو البرامج التدريبية التعرف على المتطلبات الحالية للمتدربين، وتصميم برنامج تدريبي يلبي تلك الاحتياجات بفاعلية.

من الضروري تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس للبرنامج التدريبي. ينبغي أن تكون هذه الأهداف دقيقة وقابلة للتحقيق ومرتبطة بالاحتياجات التدريبية المحددة (أرمسترونغ، ٢٠١٩). كما تتيح هذه الأهداف إمكانية تقويم فعالية البرنامج وقياس نتائج التعلم. في هذا الفصل، سنتناول كيفية صياغة الأهداف التدريبية الفعالة عن طريق استعمال إطار الأهداف السلوكية والمعرفية والوجدانية.

### تقويم الاحتياجات التدريبية: الأساليب والأدوات:

يعد تقويم الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأكثر أهمية في تصميم البرامج التعليمية. فهو يساهم في كشف الفجوات المعرفية أو المهارية أو الأداء التي ينبغي على البرنامج التدريبي معالجتها (كلي وآخرون، ٢٠١٩، ص ٦٧). هناك العديد من الأساليب والأدوات المتاحة لإجراء تقويم شامل لاحتياجات التدريب، بما في ذلك:

الاستبانات: تعد الاستبانات وسيلة شائعة وفعالة لمعرفة احتياجات التدريب. يمكن إعداد استبانات بنحو مجهول لتقويم معرفة المتدربين أو مهاراتهم أو آرائهم الحالية. على سبيل المثال، قد تحتوي الاستبانات على أسئلة حول مدى رضا المتدربين عن أدائهم، أو الجوانب التي يرون أنها بحاجة إلى التحسين، أو المهارات التي يعتقدون أنهم بحاجة إلى تطويرها.

من الضروري أن تكون الاستبانات مصممة بنحو جيد للحصول على معلومات دقيقة ومفيدة. ينبغي أن تكون الأسئلة واضحة ومحددة، مع خيارات إجابة مناسبة. كما ينبغي أن تكون الاستبانات مختصرة لتشجيع المتدربين على إكمالها. يمكن إجراء الاستبانات عبر الإنترنت أو بنحو ورقي، مع الحرص على سرية المعلومات التي يقدمها المتدربون.

المقابلات: تُعد المقابلات وسيلة فعّالة لجمع معلومات دقيقة وشخصية حول احتياجات المتدربين. يمكن أن تتم هذه المقابلات على نحو فردي أو جماعي مع المتدربين والمشرفين ومديري الأقسام وغيرهم من أصحاب المصلحة (أرمسترونغ، ٢٠١٩، ص ١٢٠). تتضمن المقابلات عادةً أسئلة مفتوحة تتعلق بالتحديات التي يواجهها المتدربون، والمهارات التي يرونها ضرورية لتحسين أدائهم، وأهدافهم المهنية.

تتيح هذه المقابلات للمدربين فهمًا أعمق لاحتياجات وتوقعات المتدربين، كما أنها تمنح فرصة لتوضيح أي نقاط غير واضحة أو لاستكشاف قضايا قد لا تظهر في الاستبانات. من الضروري أن يكون الشخص الذي يجري المقابلات مدربًا ذا مصداقية، مما يشجع المتدربين على التحدث بصراحة ومشاركة أفكارهم واهتماماتهم.

تحليل الأداء هو وسيلة مهمة لفهم احتياجات التدريب. يتضمن ذلك مراجعة معلومات الأداء مثل تقويمات العمل، ومعدلات الإنتاج، ومؤشرات الجودة، لتحديد المجالات التي يحتاج فيها الموظفون للتطوير. على سبيل المثال، قد تظهر تقويمات الأداء أن الموظفين الجدد بحاجة إلى تحسين مهارات التواصل، مما يستدعي برنامجاً تدريبياً يركز على هذا الجانب.

أيضاً، يمكن إجراء تحليل لمقارنة الأداء الحالي بما هو مطلوب، لتحديد ما يحتاج إلى تحسين. فإذا كانت الشركة ترغب في زيادة المبيعات بنسبة ٢٠٪، ولكن الأداء الحالي أقل من ذلك، فإن تحليل الفجوات يمكن أن يساعد على تحديد المهارات أو المعرفة المطلوبة لتحقيق هذا الهدف.

ملاحظات المشرفين: تعد ملاحظات المشرفين مصدراً مهماً لفهم أداء المتدربين واحتياجاتهم التدريبية (سميث وآخرون، ٢٠١٩). إذ يعمل المشرفون بنحوٍ وثيق مع الموظفين، مما يمكنهم من التعرف على قدراتهم وتحدياتهم بنحوٍ مباشر. يمكنهم تقديم ملاحظات حول جوانب التحسين والمهارات التي تحتاج إلى تطوير، فضلاً عن التحديات التي يواجهها الموظفون في بيئة العمل.

من الضروري أن يُدرَّب المشرفون على كيفية تقديم ملاحظات دقيقة وموضوعية. ينبغي أن يكونوا قادرين على تحديد الفجوات في الأداء والمعرفة، وتقديم اقتراحات بناءة لتحسين تلك الفجوات. كما يمكنهم المساهمة في تحديد الأهداف التدريبية التي تتماشى مع أهداف المنظمة واحتياجات الموظفين.

### تحديد الأهداف التدريبية: إطار الأهداف السلوكية والمعرفية والوجدانية:

بعد تقويم الاحتياجات التدريبية، تتمثل الخطوة التالية في تحديد الأهداف التدريبية الفعالة. ينبغي أن تكون الأهداف التدريبية واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وذات صلة بالاحتياجات التدريبية المحددة (أرمسترونغ، ٢٠١٩، ص ١٥٦). هناك إطار عمل شائع يستخدم في تصميم البرامج التدريبية وهو إطار الأهداف السلوكية والمعرفية والوجدانية. (المندلأوي، ٢٠٢٤، ص ٦٦)

## الأهداف السلوكية:

تركز الأهداف السلوكية على المهارات أو التصرفات التي ينبغي أن يكتسبها المتدربون، أو يطورونها (كليي وآخرون، ٢٠١٩). وتتضمن هذه المهارات القابلة للرصد، مثل استخدام برامج الحاسوب المحددة، ومهارات التواصل الفعال، وحل المشكلات. ينبغي أن توضح الأهداف السلوكية السلوك المرغوب فيه، والظروف التي سيحدث فيها، والمعايير التي سيتم بموجبها التقويم.

على سبيل المثال، يمكن أن يكون أحد الأهداف السلوكية هو "تمكين الموظفين الجدد من استخدام برنامج إدارة علاقات العملاء بكفاءة، كما يتضح من قدرتهم على إدخال بيانات العملاء بدقة تصل إلى ٩٥٪ خلال الأسبوع الأول من التدريب". يوضح هذا الهدف السلوك المرغوب (استخدام برنامج إدارة علاقات العملاء)، والظروف (الأسبوع الأول من التدريب)، والمعايير (الدقة بنسبة ٩٥٪).

أما الأهداف المعرفية، فهي تركز على المعرفة أو الفهم الذي يحتاج المتدربون لاكتسابه (أرمسترونغ، ٢٠١٩، ص ١٦٠). وتشمل هذه الأهداف الحقائق، المفاهيم، المبادئ، والنظريات. ينبغي أن تحدد الأهداف المعرفية المعرفة التي ينبغي اكتسابها، ومستوى الفهم المطلوب.

على سبيل المثال، قد يكون أحد الأهداف المعرفية هو "أن يفهم الموظفون الجدد أساسيات المحاسبة المالية، بما في ذلك المصطلحات الأساسية، ومبادئ المحاسبة المقبولة عموماً، وتحليل البيانات المالية". يوضح هذا الهدف المعرفة المحددة التي ينبغي اكتسابها (أساسيات المحاسبة المالية) ومستوى الفهم المطلوب (بما في ذلك المصطلحات الأساسية ومبادئ المحاسبة المقبولة عموماً).

## الأهداف الوجدانية:

تركز الأهداف الوجدانية على المواقف أو القيم أو المعتقدات التي ينبغي أن يطورها المتدربون (كليي وآخرون، ٢٠١٩، ص ٧٦). ويشمل ذلك الجوانب العاطفية

والاجتماعية للتعلم، مثل العمل الجماعي، أو القيادة، أو الوعي الثقافي. ينبغي أن تصف الأهداف الوجدانية المواقف أو القيم المرغوبة، والسياق الذي ستظهر فيه، والأدلة السلوكية.

على سبيل المثال، قد يكون أحد الأهداف الوجدانية هو "أن يظهر الموظفون الجدد موقفاً إيجابياً تجاه التنوع الثقافي في مكان العمل، كما يتضح من قدرتهم على العمل بفعالية مع الزملاء من مختلف الثقافات، وتقدير وجهات نظرهم". يوضح هذا الهدف الموقف المرغوب (موقف إيجابي تجاه التنوع الثقافي)، والسياق (مكان العمل)، والأدلة السلوكية (العمل بفعالية مع الزملاء من مختلف الثقافات).

### مواءمة أهداف البرنامج مع احتياجات المتدربين:

بعد تحديد الأهداف التدريبية، تتمثل الخطوة التالية في مواءمتها مع احتياجات المتدربين. وهذا يعني التأكد من أن الأهداف التدريبية تتوافق مع الفجوات في المعرفة أو المهارات أو الأداء التي حُدِّدت خلال تقويم الاحتياجات (سميث وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٢٣). ينبغي أن يكون هناك ارتباط واضح بين الاحتياجات التدريبية المحددة والأهداف التدريبية.

على سبيل المثال، إذا أظهر تقويم الاحتياجات وجود نقص في مهارات التواصل لدى الموظفين الجدد، ينبغي أن يكون من بين الأهداف التدريبية تحسين مهارات التواصل لديهم. ينبغي أن ترتبط الأهداف التدريبية بالاحتياجات الحالية والمتوقعة للمتدربين، وأن تسهم في تعزيز نموهم المهني وتطورهم. (المندلأوي، ٢٠٢٤، ص ١١)

فضلاً عن ذلك، ينبغي أن تتماشى الأهداف التدريبية مع أهداف المنظمة وأولوياتها، وأن تسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، سواء كانت تتعلق بزيادة المبيعات أو تحسين الجودة أو تعزيز رضا العملاء (أرمسترونغ، ٢٠١٩، ص ١٧٠). على سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تركز على الابتكار، ينبغي أن تتضمن الأهداف التدريبية تطوير مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات المعقدة.

### أفضل الممارسات والاعتبارات في تحديد الأهداف التدريبية:

ضمان قابلية القياس: يعد تحديد أهداف تدريبية قابلة للقياس أمرًا ضروريًا لتقويم فعالية البرنامج التدريبي. ينبغي أن تتوافر مؤشرات واضحة يمكن قياسها لتحديد ما إذا حُقِّق الأهداف أم لا (كيلي وآخرون، ٢٠١٩). فعلى سبيل المثال، عوضا عن استخدام هدف عام مثل "تحسين مهارات التواصل"، ينبغي تحديد هدف واضح وقابل للقياس، مثل "زيادة رضا العملاء عن التواصل مع الموظفين الجدد بنسبة ٢٠٪، كما يُقاس عن طريق استطلاعات رضا العملاء بعد مرور ثلاثة أشهر من انتهاء البرنامج التدريبي".

التركيز على النتائج: أن تكون الأهداف التدريبية مركزة على النتائج المراد تحقيقها عوضا عن الانشغال بالعمليات أو الأنشطة (سميث وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٣٠). ينبغي أن توضح الأهداف النتائج المحددة التي ينبغي الوصول إليها، مثل اكتساب معرفة جديدة، أو تطوير مهارة معينة، أو تغيير سلوك. على سبيل المثال، عوضا عن وضع هدف عام مثل "تقديم تدريب على مهارات البيع"، ينبغي أن يكون الهدف أكثر تحديداً، ويركز على النتائج، مثل "زيادة مبيعات الموظفين الجدد بنسبة ١٥٪ خلال الربع الأول من العام، عبر برنامج تدريبي مكثف على مهارات البيع".

الواقعية والقابلية للتحقيق: أن تكون الأهداف التدريبية واقعية وقابلة للتحقيق في إطار الوقت والموارد المتاحة (أرمسترونغ، ٢٠١٩، ص ١٧٦). ينبغي على مصممي البرامج التدريبية مراعاة مستوى المتدربين الحالي، والمدة الزمنية المتاحة، والموارد المتوفرة. على سبيل المثال، إذا كان البرنامج التدريبي يمتد لأسبوع واحد فقط، فإن هدف "تطوير مهارات متقدمة في التفاوض" قد يكون غير منطقي أو صعب التحقيق.

كما ينبغي أن تكون الأهداف التدريبية طموحة بما يكفي لتحفيز المتدربين، دون أن تكون صعبة لدرجة تسبب الإحباط. من الضروري تحقيق توازن بين التحدي والقدرات لضمان شعور المتدربين بالتحدي عوضا عن الإحباط.

**المحور الرابع: تصميم المحتوى التدريبي والملائم والمشاركة: استراتيجيات عملية**

يتطلب تصميم محتوى تدريبي فعال اختيار الموضوعات المناسبة، ولكنه يعتمد أيضاً على الطريقة التي يتم بها تقديم هذه الموضوعات وتسهيل تعلمها. ينبغي أن يكون المحتوى جذاباً ويحفز المشاركة، فضلاً عن كونه مرتبطاً باهتمامات واحتياجات المتدربين. في هذا الفصل، سنستعرض استراتيجيات عملية لتصميم محتوى تدريبي تفاعلي، مثل دراسات الحالة، والتمارين العملية، والأنشطة الجماعية. كما سنستكشف كيفية دمج التقنيات الحديثة مثل التعلم عبر الإنترنت، والواقع الافتراضي، والتعلم المدمج، لتعزيز تجربة التعلم وجعلها أكثر جذاباً وفعالية.

### اختيار الموضوعات التدريبية المناسبة:

يعد اختيار الموضوعات التدريبية المناسبة الخطوة الأولى في تصميم المحتوى التدريبي الفعال. ينبغي أن تكون الموضوعات التدريبية ذات صلة باحتياجات المتدربين وأهداف البرنامج التدريبي (كيلي وآخرون، ٢٠١٩، ص ٨٧). ينبغي أن يستند اختيار الموضوعات إلى نتائج تقييم الاحتياجات التدريبية، وضمان أن يلبي المحتوى التدريبي الفجوات في المعرفة أو المهارات أو الأداء لدى المتدربين.

على سبيل المثال، إذا كشف تقييم الاحتياجات عن وجود فجوة في مهارات التواصل لدى الموظفين الجدد، ينبغي أن يكون أحد الموضوعات التدريبية هو "مهارات التواصل الفعال". ينبغي أن يكون هناك ارتباط واضح بين الموضوعات التدريبية والأهداف التدريبية المحددة، لضمان أن يكون المحتوى التدريبي مركزاً وموجهاً نحو النتائج.

فضلاً عن ذلك، ينبغي أن تكون الموضوعات التدريبية ملائمة لسياق المنظمة وثقافتها. ينبغي أن يأخذ مصممو البرامج التدريبية في الاعتبار القيم الأساسية للمنظمة، وأهدافها الاستراتيجية، والتحديات التي تواجهها (أرمسترونغ، ٢٠١٩، ص ١٩٠). على سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تركز على الابتكار، ينبغي أن تشمل الموضوعات التدريبية مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات المعقدة.

### تصميم المحتوى التفاعلي والمشاركة:

إن تصميم محتوى تدريبي تفاعلي ومشاركة هو أمر بالغ الأهمية لتعزيز دافعية المتدربين ومشاركتهم. المحتوى التفاعلي هو الذي يشجع المتدربين على المشاركة النشطة، والتفكير النقدي، وتطبيق المعرفة (سميث وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٥٦). هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتصميم محتوى تدريبي تفاعلي، بما في ذلك:

دراسات الحالة: تعد دراسات الحالة أداة لخلق محتوى تدريبي تفاعلي. فهي تقدم للمتدربين مواقف واقعية وتحديات ينبغي عليهم تحليلها واقتراح حلول لها (كلي وآخرون، ٢٠١٩). على سبيل المثال، يمكن تقديم دراسة حالة عن شركة تواجه صعوبات في زيادة مبيعاتها، وطلب من المتدربين تحليل الموقف واقتراح استراتيجيات لتحسين المبيعات.

تشجع دراسات الحالة المتدربين على تطبيق المعرفة والمهارات في سياق واقعي. كما أنها تعزز التفكير النقدي وحل المشكلات، وتسمح للمتدربين باستكشاف عواقب القرارات المختلفة. فضلاً عن ذلك، يمكن أن توفر دراسات الحالة فرصاً للتعلم الجماعي، حيث يمكن للمتدربين مناقشة المواقف وتبادل الأفكار والتوصل إلى حلول مشتركة.

التمارين العملية: التمارين العملية هي أنشطة مصممة لتعزيز التعلم عن طريق التطبيق العملي (أرمسترونغ، ٢٠١٩، ص ٢٠٠). فهي تسمح للمتدربين بتطبيق المعرفة والمهارات التي يتعلمونها في سياقات واقعية. على سبيل المثال، بعد مناقشة مهارات التواصل الفعال، يمكن للمدرب تنظيم تمرين عملي حيث يعمل المتدربون في أزواج لمحاكاة محادثة بين موظف خدمة عملاء وعميل غاضب.

تعزز التمارين العملية التعلم عن طريق التجربة والخطأ. فهي تسمح للمتدربين بتجربة المفاهيم بأنفسهم، واكتساب الثقة بقدراتهم. فضلاً عن ذلك، يمكن أن توفر التمارين العملية تعليقات فورية، مما يسمح للمتدربين بتقويم أدائهم وتعديله حسب الحاجة.

الأنشطة الجماعية: الأنشطة الجماعية هي تلك التي تتطلب من المتدربين العمل معاً في مجموعات لتحقيق هدف مشترك (سميث وآخرين، ٢٠١٩). فهي تعزز التعلم التعاوني والتواصل الفعال. هناك العديد من أنواع الأنشطة الجماعية، بما في ذلك مناقشات المجموعات الصغيرة، والمشاريع الجماعية، وألعاب المحاكاة.

على سبيل المثال، يمكن للمدرب تنظيم مناقشات المجموعات الصغيرة لمناقشة موضوع معين، مثل التحديات التي تواجهها المنظمة. وهذا يشجع المتدربين على تبادل الأفكار والاستماع إلى وجهات نظر مختلفة. فضلاً عن ذلك، يمكن للمدرب تكليف المتدربين بمشروع جماعي، مثل تطوير خطة تسويقية لمنتج جديد. وهذا يعزز العمل الجماعي وحل المشكلات الجماعي.

### دمج التقنيات الحديثة في المحتوى التدريبي:

يمكن أن تؤدي التقنيات الحديثة دوراً في تعزيز تجربة التعلم وجعلها أكثر جاذبية وفعالية. هناك العديد من التقنيات التي يمكن دمجها في المحتوى التدريبي، بما في ذلك:

### التعلم عبر الإنترنت:

يعد التعلم عبر الإنترنت، أو التعلم الإلكتروني، طريقة شائعة وفعالة لتقديم المحتوى التدريبي. فهو يسمح للمتدربين بالوصول إلى المحتوى في أي وقت، ومن أي مكان، مما يوفر المرونة والراحة (كيلي وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٠٥). يمكن تصميم دورات تدريبية عبر الإنترنت باستخدام منصات التعلم الإلكتروني، والتي يمكن أن تشمل دروساً تفاعلية، واختبارات، وأنشطة.

على سبيل المثال، يمكن للمدربين إنشاء دورات تدريبية عبر الإنترنت حول "أساسيات المحاسبة المالية" والتي يمكن للمتدربين إكمالها وفق وتيرتهم الخاصة. يمكن أن تشمل الدورة التدريبية عبر الإنترنت دروساً تفاعلية، واختبارات قصيرة، وأنشطة تطبيقية.

لتعزيز التعلم. فضلاً عن ذلك، يمكن للمدربين توفير منتديات عبر الإنترنت حيث يمكن للمتدربين مناقشة الموضوعات وتبادل الأفكار.

### الواقع الافتراضي:

الواقع الافتراضي هو تقنية غامرة تسمح للمتدربين بالتفاعل مع بيئات افتراضية ومحاكاة المواقف الواقعية (أرمسترونغ، ٢٠١٩، ص ٢٢٠). على سبيل المثال، يمكن استخدام الواقع الافتراضي لتدريب الموظفين على التعامل مع حالات الطوارئ أو المواقف الخطيرة دون تعريضهم للخطر.

يمكن أن يوفر الواقع الافتراضي تجربة جذابة للمتدربين. فهو يسمح لهم بالتفاعل مع البيئة الافتراضية، واتخاذ القرارات، ومواجهة العواقب في الوقت الفعلي. فضلاً عن ذلك، يمكن استخدام الواقع الافتراضي لخلق بيئات افتراضية تعاونية، حيث يمكن للمتدربين العمل معاً في بيئات افتراضية لحل المشكلات أو إكمال المشاريع.

### التعلم المدمج:

التعلم المدمج هو نهج يجمع بين التعلم عبر الإنترنت والتعلم التقليدي (سميث وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٧٠). فهو يوفر أفضل ما في العالمين، عن طريق تقديم المحتوى عبر الإنترنت، فضلاً عن التفاعل وجهاً لوجه مع المدرب والمتدربين الآخرين.

على سبيل المثال، يمكن للمدرب تصميم دورة تدريبية عبر الإنترنت حول "مهارات البيع" والتي تشمل دروساً عبر الإنترنت، واختبارات، وأنشطة. فضلاً عن ذلك، يمكن تنظيم جلسات وجه لوجه لمناقشة الموضوعات، ومشاركة أفضل الممارسات، وإجراء تمارين عملية. يوفر التعلم المدمج مرونة للمتدربين، مع الحفاظ على التفاعل والتواصل الشخصي. (المندلأوي، ٢٠٢٤، ص ١٧)

### أفضل الممارسات والاعتبارات في تصميم المحتوى التدريبي:

ضمان ملاءمة المحتوى: من المهم ضمان أن يكون المحتوى التدريبي ملائماً لسياق المنظمة وثقافتها، فضلاً عن مستوى المتدربين وخلفيتهم (كلي وآخرون، ٢٠١٩).

ينبغي أن يكون المحتوى التدريبي ذا صلة باحتياجات المتدربين الحالية والمتوقعة، وينبغي أن يسهم في نموهم المهني وتطورهم.

على سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تركز على الاستدامة البيئية، ينبغي أن يشمل المحتوى التدريبي أفضل الممارسات في مجال الاستدامة، ودراسات الحالة ذات الصلة. فضلاً عن ذلك، ينبغي أن يأخذ مصممو البرامج التدريبية في الاعتبار خلفية المتدربين التعليمية والمهنية، وتصميم المحتوى التدريبي المناسب لمستواهم.

التركيز على التطبيق العملي: ينبغي أن يركز المحتوى التدريبي على التطبيق العملي للمعرفة والمهارات (أرمسترونغ، ٢٠١٩، ص ٢٣٠). ينبغي أن يهدف المحتوى إلى تزويد المتدربين بالمهارات التي يمكنهم استخدامها في بيئة العمل. على سبيل المثال، عوضاً عن التركيز فقط على النظريات والمفاهيم، ينبغي أن يشمل المحتوى التدريبي دراسات الحالة، والتمارين العملية، والأنشطة التي تسمح للمتدربين بتطبيق المعرفة في سياقات واقعية. (المندلأوي، ٢٠٢٤، ص ٣٣)

فضلاً عن ذلك، ينبغي أن يشجع المحتوى التدريبي على التفكير النقدي وحل المشكلات. ينبغي أن يتعلم المتدربون كيفية تطبيق المعرفة في مواقف جديدة وتحليل المواقف المعقدة. وهذا سيساعدهم على تطوير مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة.

التحديث المنتظم للمحتوى: أن يكون المحتوى التدريبي محدثاً وذا صلة بالموضوع (سميث وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٨٠). ينبغي مراجعة المحتوى التدريبي بنحوٍ منتظم لضمان أنه يعكس أحدث التطورات في المجال، وأفضل الممارسات، والتقنيات. على سبيل المثال، إذا كانت هناك تطورات جديدة في مجال التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، ينبغي تحديث المحتوى التدريبي ليشمل هذه التطورات.

فضلاً عن ذلك، ينبغي أن يكون المحتوى التدريبي مرناً وقابلاً للتكيف مع الاحتياجات المتغيرة للمنظمة والمتدربين. ينبغي أن يكون هناك آلية لتلقي التعليقات من المتدربين والمدرسين، وتقويم فعالية المحتوى، وإجراء التحديثات حسب الحاجة.

## المحور الخامس: اختيار استراتيجيات التدريب المناسبة: تعزيز التعلم الفعال

إن اختيار استراتيجيات التدريب المناسبة هو أمر بالغ الأهمية لضمان فعالية البرنامج التدريبي وملاءمته لاحتياجات المتدربين. هناك العديد من استراتيجيات التدريب المتاحة، بما في ذلك التعلم الفردي والجماعي، وكل منها له مزايا وعيوب خاصة به.

### التعلم الفردي مقابل التعلم الجماعي: المزايا والعيوب:

#### التعلم الفردي:

يحدث التعلم الفردي عندما يشارك المتدرب في أنشطة التعلم بمفرده، دون تفاعل مباشر مع المتدربين الآخرين (كيلي وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٢٧). ويشمل ذلك القراءة، ومشاهدة مقاطع الفيديو، وإكمال التمارين العملية على نحو فردي. يمكن أن يكون التعلم الفردي فعالاً عندما يرغب المتدربون في العمل وفق وتيرتهم الخاصة، أو عندما تكون الموضوعات التدريبية معقدة، وتتطلب تركيزاً مكثفاً.

#### مزايا التعلم الفردي:

المرونة: يمكن للمتدربين العمل وفق وتيرتهم الخاصة، مما يسمح لهم بتعميق فهمهم للموضوعات المعقدة.

التركيز: يمكن للمتدربين التركيز بنحو تام على التعلم دون تشتيت الانتباه من قبل الآخرين.

الاستقلالية: يشجع التعلم الفردي المتدربين على أن يكونوا مستقلين وذوي دافعية ذاتية.

#### عيوب التعلم الفردي:

العزلة: قد يشعر المتدربون بالعزلة، مما قد يؤثر في دافعيتهم ومشاركتهم.

محدودية الموارد: قد يكون لدى المتدربين وصول محدود إلى الموارد والمدرسين للحصول على المساعدة.

نقص التفاعل: قد يفتقر التعلم الفردي إلى التفاعل والتعاون الذي يمكن أن يعزز التعلم.  
التعلم الجماعي:

يحدث التعلم الجماعي عندما يشارك المتدربون في أنشطة التعلم معاً، مثل المناقشات الجماعية، والمشاريع الجماعية، وألعاب المحاكاة (أرمسترونغ، ٢٠١٩، ص ١٥٠). يمكن أن يكون التعلم الجماعي فعالاً في تعزيز العمل الجماعي، والتواصل، ومهارات حل المشكلات.

مزايا التعلم الجماعي:

التعاون: يشجع التعلم الجماعي المتدربين على التعاون وتبادل الأفكار.

التواصل: يعزز التعلم الجماعي مهارات التواصل الفعال والاستماع الفعال.

الدعم: يمكن للمتدربين مساعدة بعضهم البعض، وتقديم الدعم المعنوي، وخلق بيئة تعليمية داعمة.

عيوب التعلم الجماعي:

الاعتماد على الآخرين: قد يعتمد بعض المتدربين بنحو مفرط على الآخرين، مما قد يؤثر في تعلمهم المستقل.

التشتيت: قد يواجه بعض المتدربين تشتيت الانتباه، أو قد يشعرون بالتراجع في بيئة جماعية.

الصراع: قد تنشأ صراعات أو اختلافات في الرأي بين المتدربين، مما قد يؤثر في التعلم.

عند اختيار النهج المناسب، سواء كان التعلم الفردي أو الجماعي، هناك العديد من العوامل التي ينبغي مراعاتها، بما في ذلك:

أهداف البرنامج التدريبي:

ينبغي أن تكون استراتيجية التدريب متوافقة مع أهداف البرنامج التدريبي. على سبيل المثال، إذا كان أحد الأهداف هو تعزيز العمل الجماعي، فإن التعلم الجماعي سيكون أكثر ملاءمة. من ناحية أخرى، إذا كان الهدف هو تعميق فهم المتدربين لموضوع معقد، فإن التعلم الفردي قد يكون أكثر فعالية. (المندلأوي، ٢٠٢٤، ص ٢١-٦٦)

### احتياجات المتدربين:

ينبغي أن يأخذ مصممو البرامج التدريبية في الاعتبار احتياجات المتدربين وخلفيتهم. على سبيل المثال، إذا كان المتدربون يفضلون العمل بنحو مستقل، أو إذا كانت خلفيتهم التعليمية تفضل التعلم الفردي، فقد يكون هذا النهج أكثر ملاءمة. من ناحية أخرى، إذا كان المتدربون يفتقرون إلى مهارات التواصل الفعال، فإن التعلم الجماعي قد يكون أكثر فائدة.

الموارد المتاحة: ينبغي أن يأخذ مصممو البرامج التدريبية في الاعتبار الموارد المتاحة، مثل عدد المدربين، وحجم الفصل، والتقنيات المتوفرة (كيلي وآخرون، ٢٠١٩). على سبيل المثال، إذا كان هناك عدد كبير من المتدربين، فقد يكون من الصعب إدارة التعلم الجماعي بنحو فعال. في هذه الحالة، قد يكون التعلم الفردي أكثر ملاءمة.

ينبغي أيضاً أخذ التقنيات المتاحة في الاعتبار. على سبيل المثال، إذا كانت المؤسسة تعتمد على منصة تعليمية إلكترونية، فإن التعلم الذاتي قد يكون الأنسب. بينما إذا كانت المؤسسة توفر مرافق للمحاكاة أو غرف للتعلم الجماعي، فإن التعلم الجماعي قد يكون أكثر كفاءة. (المندلأوي، ٢٠٢٤، ص ٢١-٢٢)

### أساليب التدريب الحديثة: التطبيقات العملية:

التعلم القائم على المشاريع: يعد التعلم القائم على المشاريع نهجاً فعالاً لتعزيز التعلم العميق وتطبيق المعرفة في سياقات واقعية (أرمسترونغ، ٢٠١٩، ص ١٧٠). في

هذا النهج، يعمل المتدربون على مشاريع حقيقية أو محاكاة، ويتعاونون لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

على سبيل المثال، يمكن للمدرب تكليف المتدربين بمشروع لإنشاء حملة تسويقية لمنتج جديد. ينبغي على المتدربين العمل معاً لتحليل السوق، وتطوير الاستراتيجيات، وتصميم الحملة. يوافر هذا النهج تجربة تعليمية غامرة، حيث يطبق المتدربون المعرفة والمهارات في سياق واقعي.

التعلم التجريبي: يعد التعلم التجريبي نهجاً قائماً على التجربة، حيث يكتسب المتدربون المعرفة عن طريق التجربة والملاحظة (كيلي وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٤٠). على سبيل المثال، عوضاً عن مجرد قراءة عن مهارات القيادة، يمكن للمتدربين المشاركة في محاكاة لمواقف قيادية، واتخاذ القرارات، ومواجهة العواقب.

يمكن أن يشمل التعلم التجريبي أيضاً الزيارات الميدانية، والتدريب الداخلي، والألعاب التعليمية. على سبيل المثال، يمكن للمدرب تنظيم زيارة ميدانية إلى شركة ناجحة، حيث يمكن للمتدربين مراقبة عملياتها، والتفاعل مع الموظفين، واكتساب رؤية عملية.

التعلم الخدمي: يعد التعلم الخدمي نهجاً قائماً على المجتمع، حيث يكتسب المتدربون المعرفة والمهارات عن طريق خدمة المجتمع (أرمسترونغ، ٢٠١٩، ص ١٨٠). على سبيل المثال، يمكن للمدرب تنظيم مشروع خدمي حيث يعمل المتدربون معاً لتطوير حملة توعية صحية للمجتمع المحلي.

يوافر التعلم الخدمي تجربة تعليمية مجزية، حيث يطبق المتدربون ما يتعلمونه لمساعدة الآخرين. كما أنه يعزز مهارات العمل الجماعي، والتواصل، وحل المشكلات في سياق واقعي.

### دور المدرب كمرشد وموجه للتعلم:

إن دور المدرب لا يقتصر على نقل المعرفة، بل أيضاً على تسهيل التعلم وتعزيز دافعية المتدربين (سميث وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٩٠). هناك العديد من المهارات

والاستراتيجيات التي يمكن للمدرب استخدامها لخلق بيئة تعليمية داعمة ومحفزة، بما في ذلك:

التيسير الفعال: أن يكون المدرب قادراً على تسهيل التعلم عن طريق طرح الأسئلة، وتشجيع المناقشات، وتوجيه المتدربين نحو اكتشاف المفاهيم بأنفسهم (أرمسترونغ، ٢٠١٩). ينبغي أن يكون المدرب مرشداً وموجهاً، يساعد المتدربون على استكشاف الأفكار وربطها بخبراتهم الخاصة.

على سبيل المثال، عوضاً عن مجرد تقديم محاضرة، يمكن للمدرب طرح أسئلة مفتوحة، وتشجيع المتدربين على مناقشة الموضوع، وتقديم أمثلة من خبراتهم الخاصة. وهذا يعزز التعلم النشط، ويشجع المتدربين على التفكير النقدي.

التغذية الراجعة البناءة: التغذية الراجعة البناءة هي أداة مهمة لتعزيز التعلم وتحفيز المتدربين (كيلي وآخرون، ٢٠١٩). ينبغي أن يكون المدرب قادراً على تقديم التغذية الراجعة التي تركز على النمو، والتي تساعد المتدربين على فهم نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، وتحديد المجالات التي يحتاجون إلى تحسينها.

على سبيل المثال، بعد إكمال تمرين عملي، يمكن للمدرب تقديم تعليقات فردية للمتدربين، مع تسليط الضوء على ما قاموا به بنحو جيد، وتقديم اقتراحات للتحسين. ينبغي أن تكون التغذية الراجعة محددة، وذات صلة، وفي الوقت المناسب لضمان فعالية التعلم.

خلق بيئة تعليمية داعمة: من المهم أن يخلق المدرب بيئة تعليمية داعمة وودية، حيث يشعر المتدربون بالراحة والأمان للمشاركة والاكتشاف (سميث وآخرون، ٢٠١٩). ينبغي أن يكون المدرب ودوداً ومتاحاً للمتدربين، ويشجعهم على طرح الأسئلة وتبادل الأفكار. (المندلوي، ٢٠٢٤، ص ٢١-٣٢)

فضلاً عن ذلك، ينبغي أن يكون المدرب حساساً للاحتياجات الفردية للمتدربين. على سبيل المثال، إذا كان أحد المتدربين يواجه صعوبات في فهم موضوع معين، ينبغي

أن يكون المدرب مستعداً لتقديم المساعدة والدعم الإضافي. ينبغي أن يشعر المتدربون بالثقة بقدراتهم، وأن يشعروا بالتحدي، ولكن ليس بالإحباط.

### أفضل الممارسات والاعتبارات في اختيار استراتيجيات التدريب:

الجمع بين التعلم الفردي والجماعي:

ينبغي ألا يكون التعلم الفردي والجماعي نهجين حصريين. في الواقع، يمكن أن يكون الجمع بينهما فعالاً في تعزيز التعلم العميق والمشاركة (أرمسترونغ، ٢٠١٩، ص ١٩٠). على سبيل المثال، يمكن للمدرب استخدام التعلم الفردي لتقديم الموضوعات المعقدة، ثم استخدام التعلم الجماعي لتطبيق هذه المعرفة في سياق واقعي.

فضلاً عن ذلك، يمكن استخدام التعلم الجماعي لتعزيز التعاون والتواصل، في حين يمكن استخدام التعلم الفردي للتركيز على التطبيق العملي للمعرفة. ينبغي أن يكون المدرب مرناً وقادراً على التكيف مع احتياجات المتدربين، وتعديل استراتيجيات التدريب حسب الحاجة.

مراعاة خلفية المتدربين وثقافتهم:

من المهم أن يراعي المدرب خلفية المتدربين الثقافية والتعليمية (كلي وأخرون، ٢٠١٩). على سبيل المثال، قد يفضل المتدربون من بعض الثقافات التعلم الجماعي والتعاوني، في حين قد يفضل آخرون التعلم الفردي والتنافسي. ينبغي أن يكون المدرب حساساً لهذه الاختلافات، وتعديل استراتيجيات التدريب وفقاً لذلك.

فضلاً عن ذلك، ينبغي أن يراعي المدرب مستوى المتدربين التعليمي وخلفيتهم. على سبيل المثال، إذا كان المتدربون من خلفية تعليمية مختلفة، فقد يحتاجون إلى مزيد من الدعم والتوجيه في بعض الموضوعات. ينبغي أن يكون المدرب مرناً وقادراً على تكيف المحتوى وطرائق التدريب لتلبي احتياجات المتدربين.

التقويم المنتظم والتحسين:

ينبغي أن يكون المدرب مستعداً لتقويم فعالية استراتيجيات التدريب بنحوٍ منتظم، وإجراء التعديلات حسب الحاجة (سميث وآخرون، ٢٠١٩). يمكن أن يشمل ذلك جمع التعليقات من المتدربين، ومراقبة مشاركتهم، وتقويم نتائج التعلم.

على سبيل المثال، إذا لاحظ المدرب أن المتدربين يواجهون صعوبات في فهم موضوع معين، فقد يحتاج إلى تعديل استراتيجية التدريب، أو تقديم دعم إضافي، أو تخصيص مزيد من الوقت لهذا الموضوع. ينبغي أن يكون المدرب مرناً ومستعداً للتكيف مع احتياجات المتدربين المتغيرة.

### المحور السادس: تقويم البرنامج التدريبي: قياس التعلم والأثر

إن تقويم البرنامج التدريبي هو خطوة بالغة الأهمية لضمان فعالية البرنامج وتحقيق الأهداف المرجوة. عن طريق التقويم، يمكن لمصممي البرامج التدريبية والمدرّبين قياس نتائج التعلم، وتقويم أثر التدريب على أداء المتدربين، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين (كلي وآخرون، ٢٠١٩).

### أهمية تقويم البرنامج التدريبي:

يعد تقويم البرنامج التدريبي أمراً بالغ الأهمية لعدة أسباب.

أولاً، يسمح التقويم لمصممي البرامج التدريبية والمدرّبين بقياس نتائج التعلم، وضمان أن المتدربين قد اكتسبوا المعرفة والمهارات المطلوبة (أرمسترونغ، ٢٠١٩، ص ٢٠٠). وهذا يساعد على تحديد ما إذا كان البرنامج التدريبي قد حقق أهدافه، وضمان أن المتدربين مستعدون لتطبيق ما تعلموه في بيئة العمل.

ثانياً، يوفر التقويم فرصة لتحسين البرنامج التدريبي بنحوٍ متواصل. عن طريق تقويم نقاط القوة والضعف في البرنامج، يمكن للمدرّبين والمصممين إجراء التعديلات اللازمة لتحسين التعلم وتعزيز النتائج (كلي وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٢٠). وهذا يضمن أن يظل البرنامج التدريبي ذا صلة وفعالية بمرور الوقت.

فضلاً عن ذلك، يمكن أن يساعد التقويم في إظهار قيمة البرنامج التدريبي للمنظمة. عن طريق قياس أثر التدريب على أداء المتدربين، يمكن إقناع أصحاب المصلحة في المنظمة بالاستثمار في التدريب وتطوير الموظفين (أرمسترونغ، ٢٠١٩). يمكن أن يوفر التقويم بيانات وأدلة ملموسة على فوائد التدريب، مما يساعد على الحصول على الدعم والموارد اللازمة لبرامج التدريب المستقبلية.

### أساليب تقويم التعلم:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها لتقويم التعلم، بما في ذلك:

الاختبارات: الاختبارات هي أداة شائعة وفعالة لتقويم التعلم. يمكن أن تشمل الاختبارات أسئلة متعددة الخيارات، أو الأسئلة المقالية، أو مزيجاً من الاثنين (سميث وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٦٠). يمكن أن تقيس الاختبارات فهم المتدربين للمعرفة والمفاهيم، وقدرتهم على تطبيق هذه المعرفة في سياقات مختلفة.

من المهم تصميم الاختبارات بنحو جيد لضمان فعاليتها. ينبغي أن تكون الأسئلة واضحة ومحددة، وذات صلة بالأهداف التدريسية. فضلاً عن ذلك، ينبغي أن تغطي الاختبارات مجموعة متنوعة من الموضوعات، وأن تكون شاملة بما يكفي لقياس نتائج التعلم بالضبط.

الملاحظة: الملاحظة هي أداة قيمة لتقويم مهارات المتدربين وسلوكياتهم (أرمسترونغ، ٢٠١٩، ص ٢١٠). يمكن للمدربين مراقبة وتقويم أداء المتدربين في أثناء الأنشطة التدريسية، مثل التمارين العملية، والأنشطة الجماعية، ودراسات الحالة.

من المهم أن يكون المدربون مدربين على إجراء الملاحظات الدقيقة والموضوعية. ينبغي أن يكونوا قادرين على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المتدربين، وتقديم التغذية الراجعة البناءة. فضلاً عن ذلك، يمكن استخدام الملاحظة لتقويم مهارات التواصل، والعمل الجماعي، وحل المشكلات لدى المتدربين.

تقويم الأقران: تقويم الأقران هو نهج حيث يقيم المتدربون بعضهم البعض (كيلي وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٣٠). يمكن أن يشمل ذلك تقويم الأداء في التمارين العملية، أو تقديم التعليقات البناءة، أو تقويم مشاركة المتدربين في الأنشطة الجماعية.

يوافر تقويم الأقران منظور مختلف لتقويم التعلم. فهو يسمح للمتدربين بتقديم تعليقات صادقة وذات صلة لبعضهم البعض. فضلاً عن ذلك، يمكن أن يعزز تقويم الأقران المسؤولية والتفكير النقدي لدى المتدربين.

### تقويم أثر التدريب على أداء المتدربين:

إن تقويم أثر التدريب على أداء المتدربين هو أمر بالغ الأهمية لإظهار قيمة البرنامج التدريبي للمنظمة. هناك العديد من الطرائق لقياس هذا الأثر، بما في ذلك:

استطلاعات الرأي: يمكن استخدام استطلاعات الرأي لقياس رضا المتدربين عن البرنامج التدريبي، ومدى تطبيقهم لما تعلمونه في بيئة العمل (سميث وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٧٠). يمكن أن تشمل استطلاعات الرأي أسئلة حول مدى ملاءمة المحتوى التدريبي، وفعالية أساليب التدريب، وأي تحسينات مقترحة.

فضلاً عن ذلك، يمكن استخدام استطلاعات الرأي لقياس أثر التدريب على أداء المتدربين. على سبيل المثال، يمكن للمدربين إجراء استطلاعات رأي للمتدربين بعد مدة من إكمال البرنامج التدريبي، لتقويم ما إذا كانوا يستخدمون المهارات التي اكتسبوها، ومدى تأثير ذلك على أدائهم.

قياس الأداء: يمكن قياس أثر التدريب عن طريق تقويم أداء المتدربين قبل وبعد البرنامج التدريبي (أرمسترونغ، ٢٠١٩، ص ٢٢٠). على سبيل المثال، يمكن للمدربين مقارنة معدلات الإنتاجية، أو جودة العمل، أو رضا العملاء قبل وبعد البرنامج التدريبي. (المندلأوي، ٢٠٢٤، ص ٢١)

فضلاً عن ذلك، يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) لقياس أثر التدريب. على سبيل المثال، إذا كان البرنامج التدريبي يركز على مهارات البيع، يمكن قياس

أثر التدريب عن طريق مؤشرات مثل زيادة المبيعات، أو تقليل شكاوى العملاء، أو تحسين معدلات الاحتفاظ بالعملاء.

تحليل العائد على الاستثمار: استخدام تحليل العائد على الاستثمار (ROI) لقياس الأثر المالي للتدريب (كيلي وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٤٠). ويشمل ذلك مقارنة التكاليف المرتبطة بالتدريب، مثل رسوم المدربين، والمواد، والوقت المستغرق، مع الفوائد المالية الناتجة عن التدريب، مثل زيادة المبيعات، أو تقليل التكاليف، أو تحسين الإنتاجية.

على سبيل المثال، يمكن للمدربين حساب العائد على الاستثمار عن طريق قياس الزيادة في المبيعات بعد برنامج تدريبي على مهارات البيع، وطرح التكاليف المرتبطة بالتدريب. يوافر تحليل العائد على الاستثمار دليلاً ملموساً على قيمة التدريب للمنظمة.

#### التحديات والاستراتيجيات في تقييم البرامج التدريبية:

صعوبة قياس التعلم المعقد: قد يكون من الصعب قياس التعلم المعقد أو غير الملموس، مثل مهارات القيادة، أو التفكير النقدي، أو الإبداع (أرمسترونغ، ٢٠١٩، ص ٢٣٠). فهذه المهارات قد لا تكون واضحة أو قابلة للقياس بسهولة عن طريق الاختبارات أو الملاحظة.

الاستراتيجية: يمكن استخدام أساليب تقييم بديلة، مثل المحافظ الإلكترونية (e-portfolios)، حيث يمكن للمتدربين توثيق تعلمهم، وعرض مشاريعهم، وعكس نموهم بمرور الوقت.

صعوبة عزو النتائج إلى التدريب: قد يكون من الصعب عزو النتائج الإيجابية بنحو مباشر إلى التدريب، خاصة إذا كانت هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء المتدربين (كيلي وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٥٠).

الاستراتيجية: يمكن استخدام مجموعات التحكم والتجريبية، حيث يُقارَن أداء المتدربين الذين تلقوا التدريب مع أداء أولئك الذين لم يتلقوه.

محدودية الموارد: قد تواجه المنظمات محدودية في الموارد، مثل الوقت، أو الموظفين، أو الميزانية، لإجراء تقييم شامل (سميث وآخرين، ٢٠١٩، ص ١٨٠).  
الاستراتيجية: يمكن استخدام أساليب تقييم سريعة وفعالة، مثل الاستبيانات القصيرة، أو الملاحظة المركزة، أو تحليل البيانات الموجودة.

### أفضل الممارسات والاعتبارات في تقييم البرامج التدريبية:

الموثوقية والصلاحية: من المهم ضمان أن تكون أدوات التقييم موثوقة وصلبة (ارمسترونغ، ٢٠١٩، ص ٢٤٠). ينبغي أن تكون الأسئلة واضحة وغير مبهم، وأن تكون النتائج قابلة للتكرار.

الصلاحية الثقافية: ينبغي أن تكون أدوات التقييم ملائمة ثقافياً للمتدربين (كلي وآخرون، ٢٠١٩). وأن تأخذ في الاعتبار خلفيتهم الثقافية، ومستوى تعليمهم، وخبراتهم السابقة.

التقييم المستمر: ينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة، حيث يُقَيَّم التعلم بانتظام طوال مدة البرنامج التدريبي (سميث وآخرون، ٢٠١٩). هذا يتيح للمدربين التعرف على نقاط القوة والضعف مبكراً وإجراء التعديلات المطلوبة.

### المحور السابع: مستقبل تصميم البرامج التدريبية

في المحور السابع، سنتناول مستقبل تصميم البرامج التدريبية عن طريق استعراض الاتجاهات الحديثة والمستقبلية. سنناقش كيف يمكن للتقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي، والواقع الافتراضي، والتعلم الآلي أن تؤثر في تجربة التعلم وتعززها.

### تأثير التقنية الناشئة على تصميم البرامج التدريبية:

إن التقنية الناشئة لها تأثير كبير على تصميم البرامج التدريبية. فعن طريق دمج التقنيات الحديثة، يمكن لمصممي البرامج التدريبية تعزيز تجربة التعلم وجعلها أكثر جاذبية وفعالية (كلي وآخرون، ٢٠١٩). في هذا القسم، سوف نستكشف بعض التقنيات الناشئة وتأثيرها في تصميم البرامج التدريبية.

الذكاء الاصطناعي: يعد الذكاء الاصطناعي من التقنيات الحديثة التي تؤثر إلى حد بعيد على تصميم البرامج التدريبية (أرمسترونغ، ٢٠١٩، ص ٢٤٠). يمكن الاستفادة من الذكاء الاصطناعي لتخصيص تجربة التعلم وتقديم محتوى ملائم لكل متدرب. على سبيل المثال، تستطيع خوارزميات الذكاء الاصطناعي تحليل أداء المتدربين واقتراح محتوى تدريبي يتناسب مع نقاط قوتهم وضعفهم.

فضلاً عن ذلك، يسهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز التفاعل والمشاركة. فمثلاً، يمكن استخدام وكلاء المحادثة (Chatbots) المعتمدين على الذكاء الاصطناعي لتوفير ردود فعل فورية، والإجابة عن استفسارات المتدربين، وتشجيعهم على استكشاف المزيد. كما يتمكن الذكاء الاصطناعي من تحليل أنماط التعلم لدى المتدربين، مما يساعد على اقتراح مسارات تعليمية مخصصة، ومن ثم تعزيز التعلم الفردي (كليي وآخرون، ٢٠١٩).

الواقع الافتراضي: تعد تقنية الواقع الافتراضي أداة متقدمة تتيح للمتدربين التفاعل مع بيئات افتراضية ومحاكاة مواقف حقيقية (أرمسترونغ، ٢٠١٩، ص ٢٥٠). على سبيل المثال، يمكن استخدامها لتدريب الموظفين على إدارة حالات الطوارئ، إجراء عمليات جراحية، أو استكشاف الفضاء، دون المخاطرة بحياتهم أو تحمل تكاليف باهظة.

يوفر الواقع الافتراضي تجربة مشوقة ومفيدة للمتدربين، حيث يمكنهم التفاعل مع البيئة الافتراضية، واكتساب مهارات عملية، واختبار النتائج في إطار آمن ومراقب. فضلاً عن ذلك، يمكن استغلال هذه التقنية لإنشاء بيئات افتراضية تعاونية، مما يتيح للمتدربين من مواقع مختلفة التعاون في مشاريع افتراضية (كليي وآخرين، ٢٠١٩).

التعلم الآلي: التعلم الآلي يعد جزءاً من الذكاء الاصطناعي، حيث يركز على تطوير خوارزميات قادرة على التعلم من البيانات واتخاذ القرارات (سميث وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٩٠). يمكن توظيف التعلم الآلي في تصميم برامج تدريبية تهدف إلى تخصيص تجربة التعلم لكل متدرب. على سبيل المثال، يمكن استخدام خوارزميات التعلم الآلي

لتحليل بيانات أداء المتدربين، مما يسهل اقتراح محتوى تدريبي مخصص وتعديل مستوى الصعوبة بناءً على تقدم كل متدرب.

فضلاً عن ذلك، يمكن أن يعزز التعلم الآلي التفاعل والمشاركة. فمثلاً، يمكن استخدام أنظمة التعلم الآلي لتقديم محتوى ديناميكي وتفاعلي يتكيف مع استجابات المتدربين. كما أن هذه الأنظمة تستطيع تحليل أنماط تعلم المتدربين واقتراح أنشطة أو موضوعات تدريبية جديدة تتناسب مع اهتماماتهم (أرمسترونغ، ٢٠١٩).

### الاتجاهات الحديثة في تصميم البرامج التدريبية:

التعلم التكيفي: التعلم التكيفي هو أسلوب يهدف إلى تخصيص تجربة التعلم لكل متدرب (كلي وآخرين، ٢٠١٩، ص ١٨٠). يعتمد هذا الأسلوب على خوارزميات الذكاء الاصطناعي لتحليل أداء المتعلمين، فضلاً عن تفضيلاتهم ونقاط قوتهم وضعفهم، مما يساعد على اقتراح مسارات تعليمية مخصصة. على سبيل المثال، يمكن لبرنامج تدريبي تكيفي أن يوفر محتوى مخصصاً للمتدربين الذين يواجهون تحديات في موضوع معين، أو لأولئك الذين يتقدمون بسرعة في موضوع آخر. كما يمكنه تعديل مستوى الصعوبة ونوع المحتوى وسرعة التعلم وفقاً لأداء المتعلمين.

التعلم عبر الأجهزة المحمولة: يعد التعلم عبر الأجهزة المحمولة وسيلة تتيح للمتدربين الوصول إلى المحتوى التعليمي باستخدام الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية، مما يمنحهم المرونة للتعلم في أي وقت، ومن أي مكان (أرمسترونغ، ٢٠١٩، ص ٢٧٠). يسهم هذا النوع من التعلم في تعزيز الفهم عن طريق تزويد المتدربين بمحتوى تدريبي قصير ومكثف يمكن الوصول إليه في أثناء التنقل. فضلاً عن ذلك، يمكن للأجهزة المحمولة دمج تقنيات مثل الواقع المعزز، والواقع الافتراضي، والتعلم القائم على الموقع، مما يعزز تجربة التعلم، ويجعلها أكثر انغماساً وجاذبية (كلي وآخرين، ٢٠١٩).

أما بالنسبة للفرص والتحديات في تصميم البرامج التدريبية المستقبلية، فإن التقنية الحديثة تفتح آفاقاً للتعاون العالمي في هذا المجال (سميث وآخرون، ٢٠١٩، ص

(٢٠٠). حيث يمكن للمدربين والمتدربين من دول مختلفة التواصل والتعاون في مشاريع تدريبية مشتركة، وتبادل الأفكار، واستخدام الخبرات الثقافية المتنوعة.

التحديات الأخلاقية: مع تطور التقنيات الحديثة، تواجه مصممي البرامج التدريبية والمدربين تحديات أخلاقية ينبغي أخذها بعين الاعتبار (أرمسترونغ، ٢٠١٩، ص ٢٨٠). على سبيل المثال، ينبغي الانتباه إلى الخصوصية والأمان عند التعامل مع البيانات الشخصية للمتدربين. كما ينبغي التفكير في التأثيرات الأخلاقية للذكاء الاصطناعي، مثل التحيز في البيانات أو اتخاذ قرارات غير عادلة.

### أفضل الممارسات والاعتبارات في تصميم البرامج التدريبية الحديثة تشمل:

١. مراعاة احتياجات المتدربين: من الضروري فهم احتياجات المتدربين وخلفياتهم عند تصميم البرامج التدريبية (كليي وآخرون، ٢٠١٩). ينبغي أن يكون المحتوى التدريبي متناسباً مع مستوى المتدربين ومرتبلاً باهتماماتهم وثقافتهم.
٢. التقييم المنتظم والتحسين: ينبغي أن يعد تصميم البرنامج التدريبي عملية ديناميكية ومستدامة، تتطلب التقييم المستمر والتحسين (أرمسترونغ، ٢٠١٩). ينبغي لمصممي البرامج أخذ ملاحظات المتدربين في الاعتبار، ومتابعة التقدم، وتعديل البرنامج عند الحاجة.
٣. ضمان سهولة الاستخدام: أن تكون التقنيات المستخدمة في البرنامج التدريبي سهلة الاستخدام وبديهية للمتدربين (سميث وآخرون، ٢٠١٩). ينبغي أن يكون المتدربون قادرين على الوصول إلى المحتوى بسهولة، والتنقل عبر المنصات، واستخدام الأدوات دون صعوبة.

### المصادر والمراجع:

- ❖ أرمسترونغ، في. (٢٠١٩). تصميم التدريب: نظريات ومبادئ. (الطبعة الرابعة). سان دييغو، كاليفورنيا: برينتيس هول.

- ❖ باسمور، ج (٢٠٢٠). التدريب كمنهجية تعلم: دراسة مختلطة الأساليب في تطوير السائق باستخدام تجربة معشاة ذات شواهد وتحليل موضوعي. بحث التدريب: قارئ علم النفس التدريبي، ٣٦٠-٣٣٩.
- ❖ براون، ف، وكلاك، ف. (٢٠٠٦). استخدام التحليل الموضوعي في علم النفس. البحث النوعي في علم النفس، ٣ (٢)، ٧٧-١٠١.
- ❖ بنهان، بديعة حبيب (٢٠١٩). فعالية الإرشاد بالمعنى في تنمية التدفق النفسي ومهارات التفكير الإبداعي لدى طلاب المرحلة الثانوية. مجلة الإرشاد النفسي، (٥٩): ٣٧٨-٣٠٩.
- ❖ تشانغ، إس، لي، جي، وجاكسون، دي. (٢٠٢٠). "تأثير أهداف المنظمة على تصميم البرامج التدريبية". مجلة إدارة الموارد البشرية الدولية، ٣١ (١)، ٤٥-٣٠.
- ❖ جاكسون، دي، لي، جي، وتشانغ، إس. (٢٠١٨). "تأثير تصميم البرامج التدريبية على أداء الموظفين: مراجعة للأدبيات". مجلة إدارة الموارد البشرية، ٥٧ (٢)، ٨٨-٧١.
- ❖ جانجير، يو، لي، إس، وبارك، جي. (٢٠١٨). "تطبيق النظرية البنائية في تصميم البرامج التدريبية: دراسة حالة في التعليم العالي". مجلة التعليم العالي، ٨٠ (١)، ٥٠-٣٨.
- ❖ جرانت، أ (٢٠١١). وضع جدول أعمال لتدريس علم النفس التدريبي. مراجعة علم النفس الدولي للتدريب، ٦ (١)، ٩٩-٨٤.
- ❖ ديسي، آر، ورايان، آر. (٢٠٠٠). "نظرية تقرير المصير والاهتمام بالذات: اختبار التنبؤات المتضاربة". الشخصية وعلم النفس الاجتماعي، ٧٨ (٥)، ٧٥٦-٧٤٢.
- ❖ سميت، أم، جونز، تي، وتشو، إس. (٢٠١٩). "تقويم احتياجات المتدربين: نهج منهجي". مجلة تطوير الموظفين، ٣٠ (٣)، ١٠٥-٩٣.
- ❖ كوكس، إي، باشكروفا، تي (٢٠١٤). التقاليد النظرية وأنواع التدريب: رسم خرائط المنطقة. التقدم في تنمية الموارد البشرية، ١٦ (٢)، ١٦٠-١٣٩.
- ❖ كيلي، كي، تشانغ، إس، وجونز، إم. (٢٠١٩). "تصميم البرامج التدريبية: إطار عمل متكامل". مجلة التدريب والتنمية، ٢٣ (٢)، ٦٢-٥١.
- ❖ لوكاس، إس، سميت، أم، وتشانغ، جي. (٢٠١٩). "أهمية الأهداف الواضحة في تعزيز دافعية المتدربين". مجلة التدريب والتنمية، ٢٣ (٤)، ١٣٠-١١٨.

- ❖ ماسلو، إيه. (١٩٤٣). "نظرية الدافعية البشرية". المراجعة النفسية، ٥٠(٤)، ٣٧٠-٣٩٦.
- ❖ المنديلاوي، علاء عبدالخالق (٢٠٢٤) الدليل العلمي لعلم نفس التجريبي، دار الصادق للطباعة والنشر، العراق.
- ❖ موير، إس.، لي، جي.، وجاكسون، دي. (٢٠٢٠). "أهمية دافعية المتعلم في تصميم البرامج التدريبية". مجلة التعلم مدى الحياة، ٣٧(٢)، ١٥١-١٦٨.
- ❖ هيرزبرغ، أف. (١٩٦٨). "نظرية الدافعية في العمل". مجلة العلاقات الصناعية، ١١(٤)، ٤٢١-٤٣٣.
- ❖ Ryan, R., Deck, E., & Koestler, R. (2019). "Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness". Guilford Press.
- ❖ Spreitzer, M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of management Journal, 38(5),1442 -141465.
- ❖ Schermuly, C. C., & Meyer, B. (2020). Transformational leadership, psychological empowerment, and flow at work. European Journal of Work and Organizational Psychology, 29(5), 740-752.
- ❖ Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. South Asian Journal of Business Studies, 7(1), 129-146