قمة قطر الأولى للذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي

" نحو مؤسسات أكثر ذكاءً وكفاءةً واستدامة "

25–26 سبتمبر 2026 | الدوحة – دولة قطر

لماذا يفشل التدريب؟!

ورقة عمل مقدمة لقمة قطر الأولى للذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي

ماجد بن محمد المرزوقي

مدرب دولي ومستشار في الموارد المالية وتطوير الأعمال

اعتماد الملف العلمي

رئيس اللجنة العلمية – قمة قطر الأولى للذكاء الاصطناعي والتميّز المؤسسي

د. أمل علاونة

سبتمبر 2026

فهرس المحتويات

الملخص 3
الكلمات المفتاحية..... 3
المقدمة..... 4
الإطار النظري..... 5
التحليل والنتائج..... 6
التوصيات..... 7
الخاتمة..... 8
المراجع والمصادر 9

الملخص

تهدف هذه الورقة إلى تحليل الأسباب التي تؤدي إلى فشل بعض البرامج التدريبية أو ضعف أثرها، رغم ما قد تحتويه من معلومات ومحاور علمية جيدة. وتنطلق الورقة من فرضية أن فشل التدريب لا يرتبط دائمًا بضعف المحتوى أو أداء المدرب، بل قد يبدأ قبل انعقاد الدورة نفسها، نتيجة عدم فهم الجمهور المستهدف، أو تجاهل احتياجاته ودوافعه ومشاعره، أو تقديم البرنامج التدريبي بصورة لا ترتبط بمشكلاته الواقعية.

وتناقش الورقة مجموعة من العوامل التي قد تؤدي إلى ضعف الإقبال والتفاعل والاستفادة، مثل تصميم البرامج انطلاقًا من المحتوى بدلًا من احتياجات المتدربين، وعدم وجود وعد تدريبي واضح، وضعف اللقاءات التعريفية، واستخدام رسائل تسويقية عامة لا توضح الأثر الحقيقي للدورة على حياة المتدرب المهنية أو الشخصية.

كما توضح الورقة أن نجاح التدريب يبدأ قبل يوم التنفيذ، من خلال فهم الجمهور، وتحليل احتياجاته، وصياغة رسالة تدريبية ترتبط بدوافعه الواقعية، ثم تصميم تجربة تدريبية تساعده على الانتقال من مشكلة محددة إلى نتيجة قابلة للتطبيق. ويشير تحليل الورقة إلى أن التدريب قد يفشل عندما يُنظر إليه باعتباره مجرد محتوى يُقدَّم، بدلًا من كونه تجربة متكاملة تبدأ قبل الدورة وتمتد إلى ما بعدها.

الكلمات المفتاحية

فشل التدريب – تصميم البرامج التدريبية – احتياجات المتدربين – الدافعية – تجربة المتدرب – التميز المؤسسي

المقدمة

يمثل التدريب أحد أهم أدوات بناء القدرات البشرية ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات، إلا أن كثرة البرامج التدريبية لا تعني بالضرورة تحقق الأثر. فقد يكون البرنامج غنيًا بالمعلومات ويقدمه مدرب متمكن، ومع ذلك لا يحقق الإقبال أو التفاعل أو التطبيق المتوقع، لأن المشكلة قد تكون في مرحلة أسبق من التنفيذ: في فهم الجمهور، وتحديد احتياجاته، وصياغة الوعد التدريبي، وربط المحتوى بمشكلة واقعية تهم المتدرب.

وفي ظل التوسع المتسارع في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التعليم والتدريب، تزداد فرص تحليل الاحتياجات وتخصيص المحتوى وتقديم تغذية راجعة أكثر سرعة، لكن التقنية وحدها لا تعالج ضعف التصميم التدريبي. ومن هنا تعالج هذه الورقة الفجوة بين "جودة المحتوى" و"قوة الأثر"، وتبحث في الأسباب التي تجعل بعض البرامج تفشل قبل أن تبدأ، وكيف يمكن تحويل التدريب إلى تجربة إنسانية وعملية متكاملة تدعم تنمية القدرات والتميز المؤسسي، وهو ما ينسجم مع توجهات قمة قطر الأولى للذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي.

الإطار النظري

يعتمد تفسير فشل التدريب في هذه الورقة على أربعة محاور مترابطة توضح أين يبدأ الخلل وكيف يتحول إلى ضعف في الإقبال أو التفاعل أو التطبيق.

المحور الأول: الفشل يبدأ قبل المحتوى

لا تبدأ الدورة الناجحة من الشرائح أو ترتيب المحاور، بل من تحديد من هو المتدرب، وما المشكلة التي يريد حلها، وما النتيجة التي يتوقع الوصول إليها. عندما يُبنى البرنامج على افتراضات عامة بدلًا من احتياج حقيقي، يصبح المحتوى أقل ارتباطًا بالواقع مهما كانت جودته. وتؤكد أدبيات تعليم الكبار والتدريب المؤسسي أهمية تحليل الاحتياجات وربط التعلم بالتطبيق العملي، كما أوضح نولز (1980) وسالاس وآخرون (2012).

المحور الثاني: تجاهل الدافعية والمشاعر

خلف كل احتياج تدريبي دافع إنساني: الباحث عن وظيفة يريد الأمان، والراغب في الترقية تحركه الطموحات، ومن يسعى إلى زيادة الدخل يبحث عن تحسين وضعه. إذا لم يشعر المتدرب أن التدريب يفهم هذا الدافع ويقوده إلى نتيجة ذات معنى، ينخفض ارتباطه بالبرنامج. لذلك تُعد الدافعية والملاءمة الشخصية عاملين أساسيين في التعلم الفعال، كما يؤكد ولودكوفسكي (2008).

المحور الثالث: ضعف الرسالة وبناء الثقة

قد تفشل الدورة لأن الجمهور لا يفهم قيمتها. الإعلان الذي يكتفي باسم الدورة ومحاورها وساعاتها لا يجيب عن السؤال الأهم: ماذا سيتغير بعد التدريب؟ ويزداد أثر الرسالة عندما توضح الفائدة الواقعية، ويُدعَم ذلك بلقاء تعريفي أو محتوى تمهيدي يتيح للجمهور طرح الأسئلة وبناء الثقة قبل اتخاذ قرار الالتحاق، وهو ما يتسق مع مبادئ التسويق المرتكز على القيمة لدى كوتلر وكيلر (2016).

المحور الرابع: التدريب تجربة متكاملة لا حدث منفصل

يتحقق الأثر عندما تتصل مراحل ما قبل التدريب وأثناءه وما بعده في تجربة واحدة: احتياج واضح، محتوى تطبيقي، أنشطة وتغذية راجعة، ثم متابعة وقياس للسلوك والنتائج. ويمكن للذكاء الاصطناعي دعم هذه التجربة في تحليل الاحتياجات، والتخصيص، وإنتاج سيناريوهات تدريبية، وتقديم تغذية راجعة سريعة؛ لكنه أداة مساندة لا بديلًا عن التصميم الجيد والحكم المهني للمدرب، بما ينسجم مع نموذج كيركباتريك وكيركباتريك (2006) وإرشادات اليونسكو (2023).

التحليل والنتائج

يكشف تحليل المحاور السابقة أن فشل التدريب غالبًا لا ينتج عن سبب واحد، بل عن سلسلة من الفجوات تبدأ قبل التنفيذ. فقد يُختار موضوع جيد لجمهور غير مناسب، أو يُصمم محتوى قوي دون وعد تدريبي واضح، أو تُستخدم رسالة تسويقية لا تلامس احتياج المتدرب، ثم يُنفذ البرنامج دون متابعة تقيس أثره بعد انتهاء الساعات التدريبية. وتتمثل الفجوة الأساسية في التعامل مع التدريب بوصفه "محتوى يُقدَّم" بدلًا من "تجربة تُصمَّم" حول مشكلة ونتيجة محددتين.

وفي المقابل، تظهر فرصة واضحة لتطوير التدريب من خلال الجمع بين فهم الإنسان والاستفادة الذكية من التقنية. فالذكاء الاصطناعي يمكن أن يساعد في قراءة بيانات الاحتياجات، وتخصيص أمثلة وأنشطة، وتسريع التغذية الراجعة والمتابعة، لكنه لا يصحح برنامجًا لم يُحدد جمهوره أو هدفه أو أثره منذ البداية.

ومن خلال التحليل يمكن تلخيص أبرز النتائج فيما يلي:

- جودة المحتوى وحدها لا تضمن نجاح التدريب أو انتقال أثره إلى الممارسة.
- قد يبدأ الفشل قبل التنفيذ عندما لا يُحدد الجمهور والاحتياج والنتيجة المتوقعة بدقة.
- ربط التدريب بمشكلة واقعية ودافع شخصي يزيد من شعور المتدرب بقيمة البرنامج واستعداده للتطبيق.
- اللقاءات التعريفية والرسائل الواضحة تساعد على بناء الثقة وتقليل الفجوة بين توقعات المتدرب وما يقدمه البرنامج.
- الاستخدام الذكي للذكاء الاصطناعي يدعم التخصيص والتحليل والمتابعة، لكنه لا يعوض ضعف التصميم التدريبي.
- استمرار الأثر يتطلب متابعة ما بعد التدريب وقياس التعلم والسلوك والنتائج، لا الاكتفاء برضا المتدرب لحظة انتهاء الدورة.

التوصيات

استنادًا إلى التحليل والنتائج، توصي الورقة بالإجراءات التطبيقية الآتية:

- إجراء تحليل احتياج مختصر قبل تصميم أي برنامج، باستخدام استبانة أو مقابلات قصيرة، مع إمكانية الاستفادة من أدوات الذكاء الاصطناعي في تصنيف الاحتياجات والأنماط المتكررة.
- صياغة وعد تدريبي واضح يحدد المشكلة التي يعالجها البرنامج والنتيجة الواقعية التي يمكن للمتدرب الوصول إليها.
- تنفيذ لقاء تعريفي أو محتوى تمهيدي قبل الدورة لبناء الثقة، والإجابة عن الأسئلة، وضبط توقعات المشاركين.
- تصميم محتوى تطبيقي ينتقل من المشكلة إلى الحل، ويضم أمثلة وأنشطة وسيناريوهات مرتبطة بواقع المتدربين مع تخصيصها عند الحاجة.
- إنشاء متابعة بعد التدريب تتضمن واجبات تطبيقية، وتغذية راجعة، وموارد مساندة تساعد على تحويل التعلم إلى سلوك مستمر.
- قياس أثر التدريب على مستويات التعلم والسلوك والنتائج، واستخدام البيانات في تحسين النسخ اللاحقة من البرنامج.

الخاتمة

تؤكد هذه الورقة أن السؤال «لماذا يفشل التدريب؟» لا يمكن الإجابة عنه بالنظر إلى أداء المدرب داخل القاعة فقط؛ فقد يبدأ الفشل قبل ذلك عندما يُصمم البرنامج قبل فهم الجمهور، أو عندما تُقدَّم المعلومات قبل تحديد المشكلة، أو عندما تُعرض المحاور دون توضيح النتيجة التي سيحصل عليها المتدرب. كما أن انتهاء الساعات التدريبية لا يعني انتهاء التجربة، لأن قيمة التدريب الحقيقية تظهر في القدرة على التطبيق واستمرار الأثر.

ومن منظور التميز المؤسسي، يصبح التدريب أكثر فاعلية عندما يُعامل باعتباره تجربة متكاملة تبدأ بتحليل الاحتياج، وتمر بتصميم محتوى مرتبط بالواقع، وتنتهي بقياس الأثر والتحسين المستمر. ويمكن للذكاء الاصطناعي أن يعزز هذه المراحل من خلال التحليل والتخصيص والمتابعة، بشرط أن يظل فهم الإنسان والهدف التدريبي أساس التصميم. وبهذا يتحول التدريب من نشاط يُنفذ إلى أداة حقيقية لبناء القدرات ودعم مؤسسات أكثر ذكاءً وكفاءةً واستدامة.

المراجع والمصادر

Gagné, R. M. (1985). The conditions of learning and theory of instruction (4th ed.). Holt, Rinehart and Winston.

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating training programs: The four levels (3rd ed.). Berrett-Koehler.

Knowles, M. S. (1980). The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy. Cambridge Adult Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. Psychological Science in the Public Interest, 13(2), 74–101. https://doi.org/10.1177/1529100612436661

UNESCO. (2023). Guidance for generative AI in education and research. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386693

Wlodkowski, R. J. (2008). Enhancing adult motivation to learn: A comprehensive guide for teaching all adults (3rd ed.). Jossey-Bass.