

الفصل الثالث

تصميم البرنامج التدريبي

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- ✍ مفهوم البرنامج التدريبي
- ✍ معايير التصميم الناجح للبرنامج التدريبي
- ✍ مراحل تصميم البرنامج التدريبي
- ✍ الخلاصة
- ✍ تمرين: ماذا تفعل لو كنت مكانه؟
- ✍ ورشة عمل: تصميم برنامج تدريبي

الفصل الثالث

تصميم البرنامج التدريبي

لا يختلف تصميم البرنامج التدريبي عن مراحل تصميم غيره من المنتجات، فالمرحلة التي يتضمنها تشابه مع تلك المراحل التي يتطلبها تصميم السيارة أو تصميم جهاز التليفزيون. إن تصميم البرنامج التدريبي يمر بمراحل التخطيط، التركيب، التطوير، التجربة، إدخال التعديلات، التجربة مرة أخرى، ثم تقديمه في شكله النهائي⁽¹⁾. يستفاد من ذلك أن تصميم البرنامج التدريبي ما هو إلا مجموعة من الحلقات المترابطة والمتصلة بعضها ببعض بشكل متناسق ومتناغم، كما أن أي قصور أو خلل في إحدى هذه الحلقات يعكس آثاره السلبية على البرنامج ككل، وأن مراعاة القواعد والأصول العلمية عند القيام بكل من هذه المراحل، يضمن في النهاية تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف التي صمم من أجلها. ولإيضاح هذه الأمور يتناول هذا الفصل مفهوم تصميم البرنامج التدريبي، والمعايير اللازمة للتصميم الناجح للبرنامج، ثم العرض للمراحل المختلفة لتصميم البرنامج.

(1) Dolasinski, Mary, Training the Trainer: Performance-Based Training For Today's Workplace (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2004) PP. 32-34.

مفهوم البرنامج التدريبي

بعد حصر الاحتياجات التدريبية، وتحليلها، ووضع الخطة التدريبية، تأتي مرحلة تصميم البرامج التدريبية اللازمة لمواجهة الاحتياجات التدريبية، ويتوقف التصميم الجيد للبرنامج التدريبي على التحليل الدقيق للعمل أو المهنة، وتحديد الدقيق لمستويات المعارف والمهارات والقدرات اللازمة.

ويقصد بالبرنامج التدريبي جوانب متعددة هي:

- أ - تحديد الموضوعات التدريبية الملائمة لتلبية الاحتياجات التدريبية.
- ب - تحديد الأسلوب التدريبي المناسب لمعالجة كل من الموضوعات التدريبية.
- ج - تحديد الوقت الملائم لكل موضوع مع تحديد الوقت المخصص للمعرفة النظرية والوقت المخصص للتطبيقات العملية.

كما يمكن النظر إلى البرنامج التدريبي بأنه عبارة عن ربط كل موضوع تدريبي بمدرب وتاريخ، وتوقيت، وترتيب الموضوعات لبعضها البعض في تسلسل منطقي، وهو ما يعبر عنه بالجدول الزمني لتنفيذ البرنامج.

معايير التصميم الناجح للبرنامج التدريبي

إن التصميم الناجح للبرنامج التدريبي، وإمكانية تحقيق نتائج فعالة للتدريب يتطلب توافر معايير ثلاثة أساسية هي⁽¹⁾:

- 1- المنهجية في التصميم Systematic
- 2- التعميم في التطبيق Generalizable
- 3- الصلاحية Valid

ونعرض فيما يلي باختصار لكل من هذه المعايير الثلاثة:

(1) Craig, Robert L., Training And Development Handbook (New York: McGraw-Hill Book Company, 1987), PP. 196-198.

1- المنهجية في التصميم

تتطلب هذه المنهجية توافر قواعد حاكمة عند اتخاذ العديد من القرارات التي تمر بها عملية التصميم، وذلك للإجابة على العديد من الأسئلة مثل: ماذا نريد أن نفعل؟، لماذا؟ بمعنى ما هو الهدف؟، أين سيتم ذلك؟، كيف يمكن الوصول إليه؟، ما الذي نرغب في إنتاجه في نهاية الأمر؟. إن غياب هذه القواعد الحاكمة يعكس آثاره السلبية على عملية التصميم وعلى المنتج النهائي لها.

كما تشير المنهجية في التصميم إلى مبدأ التكامل والشمولية ؛ بمعنى الارتباط الوثيق بين مختلف مراحل تصميم البرنامج التدريبي، حيث تتكامل هذه المراحل مع بعضها البعض، وتعتبر مخرجات بعضها مدخلات للمرحلة التالية، وهكذا، بل إن نجاح بعضها يعتمد على نجاح المراحل المتبقية.

إن التزام جميع الأطراف المعنية بتصميم البرامج التدريبية بهذه القواعد الحاكمة، يعنى من الناحية الفنية أنها متطلبات لا بد من توافرها للوصول إلى تصميم فعال للبرنامج التدريبي، كما أنها تعنى أيضا أنها متطلبات أساسية لإمكانية تقييم عملية تصميم البرنامج، ومراجعة المسؤولين عنها.

2- التعميم عند التطبيق

يقصد بالتعميم هنا أن خطوات عملية تصميم البرامج التدريبية يجب أن تكون قابلة للتطبيق بحيث تشمل إمكانية التصميم لأي نوع من الوظائف، ولأي نوع من المتدربين، ولأي نوع من الاحتياجات التدريبية.

إن عملية تصميم البرامج التدريبية تكون أكثر فائدة إذا أمكن تطبيقها على نطاق واسع من الوظائف، وبصرف النظر عن طبيعة هذه الوظائف حيث يمكن تعميم تطبيقها على الوظائف التي تتعلق بمهارات قيادة السيارة، مثلها مثل تطبيقها على الوظائف التي تتطلب مهارات ذهنية وتفكيرية، وتلك التي تتعلق باستدعاء الأفكار الإبتكارية كما هو الحال بالنسبة لمهارة حل المشكلات، أو تلك التي تتطلب تطبيق قواعد محددة لا يجب الخروج عليها، وسواء كانت تتطلب مهارة الكتابة أو مهارة التعامل مع الآخرين. إن

خطوات ومراحل عملية التصميم لها صفة العمومية في التطبيق، مع مراعاة استيعاب الخصائص المميزة لكل من هذه الوظائف.

كما أن مراحل تصميم البرامج التدريبية من الممكن تطبيقها بصرف النظر عن اختلاف مجموعة المتدربين، ولا يعني ذلك إغفال الخصائص المميزة لكل من مجموعة المتدربين، حيث يمكن استخدام نفس الخطوات أو المراحل في عملية التصميم. وتستخدم نفس خطوات أو مراحل تصميم البرامج التدريبية بصرف النظر عن اختلاف الاحتياجات التدريبية وطبيعتها، ولكننا نؤكد مرة أخرى أن تعميم وتوحيد استخدام وتطبيق هذه الخطوات لا يعنى عدم مراعاة الخصائص المميزة سواء بالنسبة للوظائف أو المستمعين أو الاحتياجات التدريبية.

3- الصلاحية

لكي تتحقق هذه الصلاحية، فإن تصميم البرنامج التدريبي يجب أن يكون مرتبطاً بالوظائف التي يشغلها المتدربون، وأن يكون مناسباً، وأن يكون فعالاً. فالبرنامج التدريبي يجب أن يتمحور حول المهارات والمعارف الأساسية للأداء الوظيفي، وعلى مصمم البرنامج أن يكون واعياً ومميزاً لما هو متعلق بالوظيفة وما هو غير متعلق بها، ويتطلب ذلك توافر معلومات كافية عن متطلبات الوظيفة، بحيث تركز محتويات البرنامج على ما يقوم به الأفراد بالفعل عند أدائهم لوظائفهم.

ومع إتباع القائم بتصميم البرنامج للقواعد الحاكمة في التصميم، يجب عليه أن يجيب على سؤال أساسي هو: هل كل ما تم القيام به يضمن في النهاية الوصول إلى تحقيق تعلم المتدربين بصورة مرضية؟، إن الوصول إلى تصميم برنامج تدريبي فعال يجب أن يركز على مدى مناسبة الموضوعات التي يتضمنها، وعلى الأساليب أو الطرق التي سيتم بها معالجة كل من هذه الموضوعات.

إن الحكم على مدى فعالية تصميم البرنامج التدريبي لا يمكن الحكم عليه بصورة نهائية إلا بعد تجربة البرنامج، فعلى الرغم من إتباع الخطوات المنهجية في تصميم البرنامج، والمراجعة المستمرة لكل خطوات التصميم، تظل الحاجة إلى ضرورة دراسة وتحليل نتائج

تقييم البرنامج، وتدعيم إيجابياته والعمل على علاج النقاط السلبية، حيث أن تجربة البرنامج ومراجعة نتائجه تعتبر من الأمور الأساسية للتحقق من فعالية تصميمه. إن الارتباط الوثيق بين مكونات البرنامج والوظائف التي يغطي احتياجاتها التدريبية، والتحقق من مدى مناسبتها تعتبر متطلبات أساسية لتحقيق فعالية التصميم، حيث أنه بدون ذلك لا يتحقق التأثير الإيجابي على الأداء الوظيفي، وهو الهدف المرتجى من البرامج التدريبية. إن التحقق من فعالية تصميم البرنامج التدريبي يساعد على التعرف على التغيرات التي يمكن إدخالها عليه، كما يساعد من ناحية أخرى على قياس العائد من النشاط التدريبي.

مراحل تصميم البرنامج التدريبي

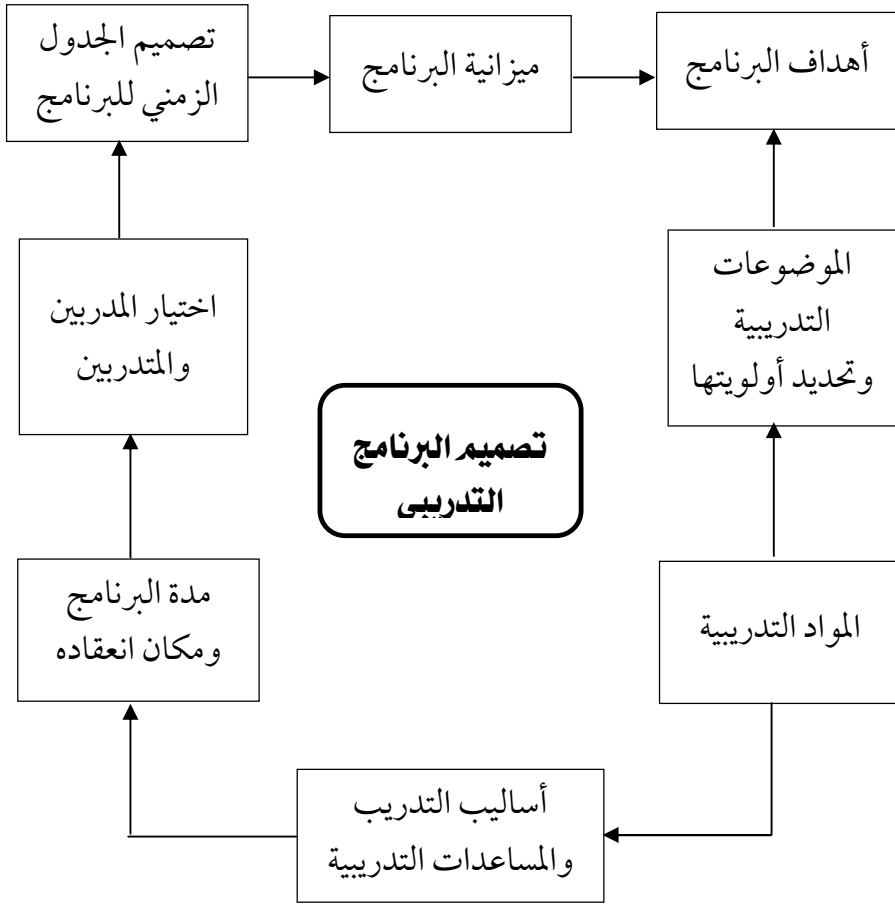
يمر تصميم البرامج التدريبية بمراحل متعددة، وكما سبق أن أوضحنا ارتباط وتكامل هذه المراحل مع بعضها البعض، فإننا ننوه أيضا إلى أن ذكرها في مجموعة من الخطوات المتتالية لا يعنى دائما التتابع الحتمي لها، حيث أن التطبيق الصحيح يقبل التفكير المتزامن بين أكثر من خطوة في وقت واحد، أو الرجوع إلى خطوة تم الانتهاء منها مرة ثانية حيث لا يوجد فصل تام بين هذه الخطوات أو المراحل. ونوضح في الشكل (1-3) مراحل تصميم البرنامج التدريبي.

ونعرض لكل من هذه المكونات باختصار فيما يلي:

أولا: أهداف البرنامج

يعتبر تحديد أهداف البرنامج الخطوة الأولى والأساسية عند تصميم البرامج التدريبية. إن صياغة أهداف البرنامج بصورة دقيقة تعبر عن التغيير المطلوب في مستويات المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات والسلوكيات ليس أمرا سهلا، ولكنه يتطلب من مصمم البرنامج معرفة ودراية دقيقة بطبيعة الوظائف التي سيوجه لها البرنامج ومستويات شاغلي هذه الوظائف⁽¹⁾.

(1) على محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات (المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1981)، ص ص: 105-111.



شكل (1-3) مراحل تصميم البرنامج التدريبي

وغالبا ما يفضل صياغة الأهداف في شكل أهداف أداء في شكل عبارات محددة تشير إلى ما يستطيع المتدرب عمله أو اكتسابه بعد نهاية البرنامج.

ومن السهل نسبيا صياغة أهداف الأداء بهذه الصورة المحددة بالنسبة للبرامج الفنية حيث يمكن صياغة أحد أهداف برنامج تدريبي للطباعة باستخدام الحاسب بالشكل التالي: "في نهاية البرنامج يكون المتدرب قادرا على استخدام جهاز الحاسب الآلي لطباعة وكتابة 40 كلمة على الأقل في الدقيقة بدرجة دقة لا تقل عن 95%".

أما فيما يتعلق بالبرامج الإدارية، فإن الأمر قد يكون أكثر صعوبة، وهذه الصعوبة تتطلب جهداً أكبر في تحليل الوظيفة، وتحديد متطلباتها من معارف ومهارات وقدرات، وتحديد مستوى كل منها.

فالأهداف تمثل النتائج النهائية المتوقع تحقيقها من البرنامج التدريبي، لذلك يجب أن يتم تحديدها بدقة ووضوح، بما يعبر عن المخرجات المتوقع أن يسفر عنها البرنامج التدريبي.

ثانياً: موضوعات البرنامج وتحديد أولوياتها

في ضوء الأهداف التي يتم الاستقرار عليها كأهداف للبرنامج، تبدأ مرحلة تحديد الموضوعات التي سيتضمنها البرنامج أو تحديد محتوى البرنامج. ويتوقف تحديد موضوعات البرنامج أيضاً على تحليل الاحتياجات التدريبية، ومستوى المشاركين.

ونعني بتحديد أولويات الموضوعات التدريبية تحديد تتابع هذه الموضوعات بشكل يساعد على قدرة المتدربين على استيعاب وتفهم الأفكار والمهارات التي تغطيها هذه الموضوعات من ناحية، وتحديد الموضوعات التي يجب أن يشتمل عليها البرنامج التدريبي في ضوء المدة الزمنية المحددة له من ناحية أخرى.

إن مراعاة مبدأ التتابع يمكن النظر إليه من بعدين، البعد الأول يتعلق بضرورة التتابع المنطقي للأفكار التي يشتمل عليها الموضوع التدريبي، أما البعد الثاني فيتعلق بمراعاة التتابع بين الموضوعات المختلفة التي يتضمنها البرنامج التدريبي. إن تعلم مهمة معينة قد يكون مستحيلاً، أو على الأقل يمثل قدراً من الصعوبة ما لم يتم تعلم مهمة أخرى أولاً، بل إن تعلم المهمة الأولى أولاً يساعد على تعلم المهمة التالية لها. ويتطلب ذلك من القائم بتصميم البرنامج ضرورة الوعي الكامل بالعلاقات بين المهام التي تتطلبها الوظائف، وأن يكون مدركاً لتلك المهام التي يجب تتابعها بترتيب معين، وتلك المهام التي يفضل - وإن لم يكن من اللازم - تتابعها وفق ترتيب معين، حيث يحقق هذا الترتيب فائدة أكبر، وأخيراً أن يكون واعياً لتلك المهام التي قد لا تتطلب ترتيباً معيناً.

مزيج موضوعات البرنامج

يتوقف تحديد مزيج موضوعات البرنامج على عوامل متعددة منها:

- أ - أهداف البرنامج.
- ب - مستوى المتدربين.
- ج - الإمكانيات المتاحة.
- د - الوقت المحدد للبرنامج.

ثالثا: المواد التدريبية

أما ما يتعلق بالمواد التدريبية، والتي تظهر في مجموعة من المواد التدريبية المطبوعة التي يتضمنها الملف التدريبي، فهي تأخذ صورا متعددة منها المقال والحالة التدريبية، والتمرين، والاستقصاء.

وحتى تكون المادة التدريبية مفيدة، فإنه يجب أن تتوافر لها مجموعة من العناصر منها:

- أ - الارتباط بالموضوع التدريبي.
- ب - الصياغة الشيقة.
- ج - أن تتضمن بعض الأمثلة والرسوم والأشكال التوضيحية.

رابعا: أساليب التدريب والمساعدات التدريبية

تعتبر أساليب التدريب والمساعدات التدريبية من الركائز الأساسية لنجاح البرنامج التدريبي، لذلك فهي تمثل أحد المراحل أو الخطوات الهامة عند تصميم البرنامج، ونعرض باختصار فيما يلي لأساليب التدريب، ثم نتناول المساعدات التدريبية:

أ - أساليب التدريب

رغم التتابع المنهجي لمراحل تصميم البرنامج التدريبي، إلا أن ذلك لا يعنى أن كل مرحلة منفصلة ومستقلة عن الأخرى. فعلى الرغم أننا تحدثنا في المرحلة السابقة عن موضوعات البرنامج وصياغة المادة التدريبية، إلا أن مصمم المادة التدريبية يجب أن يكون مدركا للأسلوب التدريبي الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع، وبالتالي صياغة المادة

التدريبية بالشكل الذي يتناسب مع الأسلوب التدريبي الذي سوف يتبعه المدرب.

وتتعدد الأساليب التدريبية، فمنها:

- 1- المحاضرات.
- 2- المحاضرة النقاشية.
- 3- دراسة الحالات.
- 4- التمارين.
- 5- الاستقصاءات.
- 6- التعليم المبرمج.
- 7- تمثيل الأدوار.
- 8- المباريات.
- 9- الزيارات الميدانية.

وتعدد الأساليب التدريبية لا يعني أنها بدائل لبعضها البعض، ولكن لكل منها مزاياها وعيوبها، والأهم من ذلك أن لكل منها مجالا للاستخدام حسب طبيعة الموضوع الذي تتم معالجته، وحسب نوعية الجوانب المطلوب تزويد المتدرب بها سواء كانت في شكل معارف أو مهارات أو قدرات أو تغيير للاتجاهات والسلوكيات.

معايير اختيار الأسلوب التدريبي الملائم

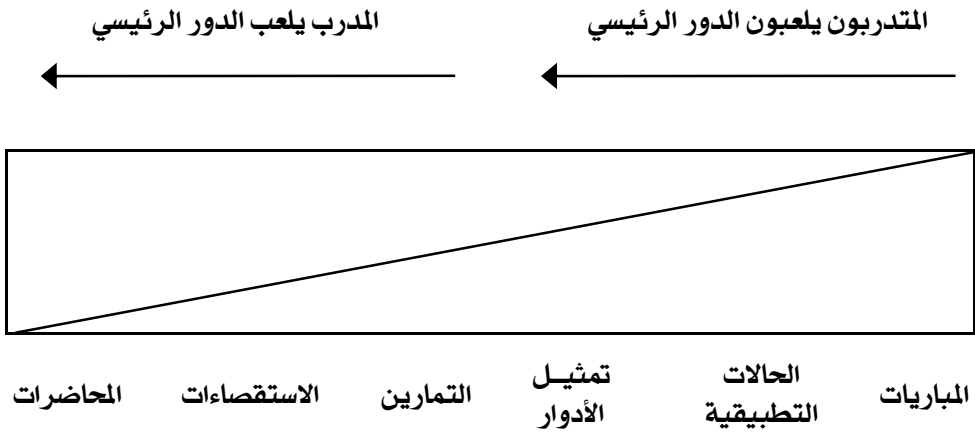
كما سبق أن أوضحنا أن لكل من الأساليب التدريبية مزاياه وعيوبه، كما أن لكل منها مجالا أكثر ملاءمة للاستخدام. ونوضح فيما يلي بعض المعايير التي يمكن الاسترشاد بها عند اختيار الأسلوب التدريبي:

- 1- الهدف من الموضوع التدريبي.
- 2- نوعية ومستوى المتدربين.
- 3- موضوع التدريب.
- 4- الفترة الزمنية للموضوع التدريبي.
- 5- درجة العمق في عرض الموضوع التدريبي.

الأساليب التدريبية ودرجة مشاركة المتدربين

تختلف درجة مشاركة المتدربين باختلاف الأسلوب التدريبي، ويوضح الشكل التالي درجات هذه المشاركة باختلاف أساليب التدريب:

درجات مشاركة المتدربين



ب- المساعدات التدريبية

وهي ما يعرف بالمعينات السمعية أو وسائل الإيضاح، ومنها الأفلام التدريبية والسموعة بأنواعها المختلفة، والنماذج، واستخدام جهاز العرض الضوئي، وأشرطة التسجيل وغيرها. ولا شك أن استخدام هذه المساعدات أثناء الجلسات التدريبية يساعد في نقل الرسالة التدريبية بصورة أعمق، كما أنها تزيد من درجة تفاعل المشاركين، وتجعل الجلسة التدريبية أكثر تشويقاً، وتساعد المتدربين على استخدام حاسة البصر بجانب حاسة السمع.

خامساً: مدة البرنامج ومكان انعقاده

تتوقف مدة البرنامج والتي تتضمن إجمالي الساعات التدريبية اللازمة لتغطية موضوعات البرنامج على عدة عوامل أهمها:

- 1- تغطية موضوعات الأسبقية الأولى، وهى الموضوعات التي لا يقوم البرنامج بدونها.
 - 2- استيفاء الساعات اللازمة لتغطية الموضوعات التي تأتي كمرتبة ثانية ثم كمرتبة ثالثة.
 - 3- الوقت المتاح للمتدربين، ففي برامج الإدارة العليا على سبيل المثال لا يفضل أن يمتد البرنامج التدريبي لفترة طويلة.
 - 4- الأسلوب التدريبي.
 - 5- الميزانية المخصصة للبرنامج.
- أما بالنسبة لمكان انعقاد البرنامج، فقد يتم ذلك داخل المنظمة نفسها خاصة بالنسبة للبرامج التعاقدية، والتي تعقد خصيصا للجهة، طالما يتوافر بها القاعات والتجهيزات التدريبية اللازمة.
- ويفضل في بعض الحالات انعقاد البرنامج التدريبي خارج موقع العمل لاسيما بالنسبة لبرامج الإدارة العليا، والبرامج التي تنظمها مؤسسات تدريبية متخصصة.
- ويمكن الاسترشاد بالنموذج التالي لتحديد عدد الساعات اللازمة:

سادسا: أساليب اختيار المدربين والمتدربين

إن الاختيار السليم للمدربين والمتدربين يعتبر ركيزة أساسية لنجاح البرنامج التدريبي، ونعرض فيما يلي للاعتبارات التي يجب مراعاتها في هذا الخصوص:

أ- اختيار المدربين

يراعى في اختيار المدرب ما يلي:

- 1- أن تتوافر لديه المهارات اللازمة لممارسة دوره كمدرب، وليس كمحاضر أو معلم حيث أن التدريب والتعليم برغم الارتباط بينهما، إلا أن ممارسة كل منهما تتطلب مهارات خاصة.
- 2- التخصص والخبرة في الموضوع التدريبي الذي يتناوله، فالمدرب لا يلتقي بطلبة، ولكنه يتحاور مع مجموعة من المتدربين من ذوي الخبرة، ومن يتوافر لديهم شهادات علمية عالية، الأمر الذي يتطلب قدرة عالية على محاورتهم من خلال إطلاعه الدائم والمستمر عما هو جديد في هذا المجال.
- 3- أن تتوافر لديه مهارة العرض، والاتصال الفعال، والقدرة على الإقناع.
- 4- أن تتوافر لديه درجة عالية من الحساسية الاجتماعية، بحيث يكون مدركا لما يدور بالقاعة، وإدراك مشاعر المشاركين، والقدرة على تحفيزهم للمشاركة والتفاعل.

ب- اختيار المتدربين

يراعى في اختيار المتدربين ما يلي:

- 1- أن تتناسب طبيعة البرنامج مع إحتياجاتهم التدريبية.
- 2- التجانس في المستوى الوظيفي للمشاركين.
- 3- التجانس من حيث المؤهلات العلمية.
- 4- أن يكون عدد المشاركين مناسبا لطبيعة البرنامج.

سابعا: تصميم الجدول الزمني للبرنامج

يعتبر البعض ⁽¹⁾ أن البرنامج التدريبي هو عبارة عن ربط كل موضوع من موضوعات التدريب التي تم تحديدها بمدرّب معين وتاريخ وتوقيت محدد، وبالتالي يتحول المنهج التدريبي إلى شكل "جدول زمني لتنفيذ البرنامج".

وعند إعداد الجدول الزمني للبرنامج تراعى الاعتبارات التالية:

- 1- تتابع الموضوعات على مدار أيام البرنامج بشكل منطقي متسلسل، حيث أن البرنامج التدريبي ما هو إلا وحدة متكاملة يتم بناؤها بشكل تدريجي متسلسل.
- 2- مراعاة التنوع في موضوعات اليوم التدريبي الواحد بما لا يؤثر على التتابع المنطقي لموضوعات التدريب.
- 3- يفضل أن يبدأ اليوم التدريبي بالموضوعات التي تتطلب إعطاء المتدربين جرعة معرفية، وبحيث يتضمن النصف الثاني من اليوم التدريبي بعض التطبيقات والحالات العملية.
- 4- تنوع وتعدد المدربين بشيء من الحذر، فالتنوع ليس هدفا في حد ذاته، كما أن نجاح البرنامج التدريبي يعتمد على درجة التفاعل بين المدرب والمتدربين، لذلك فإن الإفراط في تنوع المدربين - دون مبرر ضروري - في البرامج التدريبية التي لا تتجاوز مدتها أسبوعا قد يعكس آثاره السلبية.

ويمكن الاسترشاد بالنموذج التالي للتعبير عن الجدول الزمني للبرنامج:

(1) Noe, Raymond A., Employee Training & Development (New York: McGraw-Hill Book Co., 1999), P. 100.

برنامج

الفترة من / / 2015 إلى / / 2015

الأسبوع:

2:00- 12.45	12.30 - 11.00	10.30 - 9.00	المواعيد الأيام
			الأحد
			الاثنين
			الثلاثاء
			الأربعاء
			الخميس

ثامنا: ميزانية التدريب

بعد الانتهاء من المراحل السابقة، يجب تحديد الميزانية اللازمة للبرنامج بدقة بحيث تشمل على العناصر الآتية:

- 1- مكافآت المدربين.
- 2- المعدات الخاصة بكل برنامج.
- 3- تكلفة إقامة المتدربين في حالة عقد البرنامج بأحد الفنادق.
- 4- تكلفة إعداد وتجهيز المادة التدريبية.
- 5- مكافآت أعمال السكرتارية والمصروفات الإدارية الأخرى.

الخلاصة

عزيزي المدرب.. تذكر

- 1- تصميم البرنامج التدريبي ما هو إلا بنیان متكامل تتواصل وتترابط حلقاته، وتؤثر وتتأثر كل منها بالأخرى.
- 2- يركز التصميم الفعال للبرامج التدريبية على معايير ثلاثة هي: المنهجية في التصميم، التعميم عند التطبيق، والصلاحية.
- 3- التحديد السليم للاحتياجات التدريبية يعتبر الركيزة الأساسية لتصميم البرامج التدريبية، بل هو الأساس اللازم لعملية البناء، فإذا لم يتم تحليل وتحديد هذه الاحتياجات التدريبية بالشكل السليم، فإن ذلك سوف ينعكس سلباً على جميع المراحل والخطوات التالية في تصميم البرنامج التدريبي.
- 4- ضرورة مراعاة مبدأ التتابع سواء عند الربط بين الأفكار التي يتضمنها الموضوع التدريبي، أو عند الربط بين الموضوعات التي يشتمل عليها البرنامج التدريبي، ويتطلب ذلك تفهم القائم بعملية تصميم البرنامج التدريبي للعلاقات بين المهام التي تتضمنها الوظائف التي سيتم تصميم البرنامج التدريبي لتغطيتها.
- 5- يجب أن يحرص القائم بتصميم البرنامج التدريبي على صياغة أهداف البرنامج بشكل محدد، ومعبّر عن النتائج التي يسعى البرنامج إلى تحقيقها، فالأهداف في الواقع ما هي إلا ترجمة للكثير من المعلومات التي تم جمعها عند تحديد الاحتياجات التدريبية، وإبراز الجوانب الأساسية التي يجب أن يركز عليها البرنامج، فهي بمثابة النتائج المتوقعة، أو المخرجات التي يسعى البرنامج إلى تحقيقها، وكما أنها أداة للتخطيط فهي أيضاً الأداة الرئيسية لتقييم البرنامج.
- 6- تتضمن مراحل تصميم البرنامج التدريبي مراحل متعددة هي: تحديد أهداف البرنامج، موضوعات البرنامج وتحديد أولوياتها، صياغة المواد التدريبية، تحديد وتصميم أساليب التدريب، المساعدات التدريبية، مدة البرنامج ومكان انعقاده، اختيار المدربين والمتدربين، تصميم الجدول الزمني للبرنامج، وإعداد ميزانية البرنامج.

تمرين: ماذا تفعل.. لو كنت مكانه؟

وقع المدرب في حيرة.. أي الموضوعات يختارها لبرنامج "مهارات أساسية في التدريب"، فبعد أن حدد الموضوعات التالية وتوقيتاتها فوجئ بأن البرنامج سينفذ لمدة خمسة أيام، وأن اليوم التدريبي يمتد لخمس ساعات يتخللها 45 دقيقة للراحات. المطلوب مساعدة المدرب في تحديد الموضوعات التي يجب أن يتضمنها البرنامج.. والموضوعات التي يفضل أن يتضمنها.. ثم الموضوعات التي يمكن أن يتضمنها البرنامج:

م	موضوعات البرنامج	عدد الساعات
1	التدريب: قضايا أساسية	ساعة وربع
2	تحديد الاحتياجات التدريبية	3 ساعات
3	مكونات العملية التدريبية	ساعة ونصف
4	عوامل نجاح تنفيذ البرنامج التدريبي	ساعة وربع
5	تخطيط النشاط التدريبي	ساعة ونصف
6	مهارات الاتصال والإقناع	ساعة ونصف
7	تخطيط المسار الوظيفي	3 ساعات
8	متابعة وتقييم النشاط التدريبي	ساعة ونصف
9	تصميم الخطة التدريبية	3 ساعات
10	تصميم موازنة البرنامج التدريبي	ساعة ونصف
11	مراحل تصميم البرنامج التدريبي	3 ساعات
12	طرق وأساليب التدريب	3 ساعات
13	مهارات التعامل مع الجهات المنفذة للبرامج التدريبية	ساعة وربع
14	مهام واختصاصات إدارة التدريب	ساعة ونصف
15	مشاكل التدريب في الدول النامية	ساعة ونصف
مجموع الساعات = 15، 29 ساعة = 29 ساعة + 15 دقيقة		15 دقيقة

ورشة عمل : تصميم برنامج تدريبي

عزيزي المدرب ..

تهدف ورشة العمل إلى مساعدتك على الممارسة الفعلية لتصميم برنامج تدريبي. وستقتصر ورشة العمل على التكاليفات التالية:

- 1 - تحديد الهدف العام والأهداف التفصيلية للبرنامج.
- 2 - تحديد موضوعات البرنامج.
- 3 - تحديد أولويات الموضوعات وترتيبها.
- 4 - وضع الجدول الزمني للبرنامج.

خطوات ورشة العمل

أولاً: اقرأ بعناية الوصف الوظيفي لوظيفة سكرتير.. والبطاقة التحليلية لها بالصفحات التالية، ولإيضاح ذلك نورد فيما يلي نموذج وصف وظيفي بشكله التقليدي لوظيفة سكرتير، ونتبعه بنموذج آخر يوضح ترجمة اللواجبات والمسؤوليات الواردة ببطاقة الوصف إلى مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي توضح الصورة التحليلية للشخص الذي يشغل الوظيفة:

بطاقة وصف وظيفة سكرتير

الواجبات والمسؤوليات

يؤدي شاغل الوظيفة مهام السكرتارية والأعمال المكتبية لمساعدة رئيسه في الأعمال الإدارية والكتابية. وتنوع المهام التي يقوم بها تبعاً لاحتياجات الإدارة. وتشتمل الواجبات بصفة عامة على ما يلي:

- 1- استلام ونسخ الأوامر والتعليمات.
- 2- ينظم المواعيد والمقابلات.
- 3- يستقبل الزائرين ويتلقى المكالمات الهاتفية.

4- يعد التقارير، ويحافظ على السرية في الحالات التي تتطلب ذلك.

5- يطبق السياسات والإجراءات المحددة.

الأدوات والمعدات التي يتطلبها العمل:

يستخدم الأدوات والمعدات المكتبية والتي تتمثل في الحاسب الآلي، وغيره من المعدات المكتبية التي تتطلب معرفة تفصيلية بأسلوب تشغيلها.

ظروف العمل:

- يعمل في مكتب مغلق.

- التعليم، التدريب والخبرة: مؤهل متوسط مع دراسات في الاختزال، الطباعة على الحاسب، واللغة الإنجليزية. ويفضل الحاصلين على دراسات في العلوم التجارية.

- وتتطلب إجادة استخدام الآلات المكتبية، وأساليب التصنيف والحفظ والفهرسة، كما تتطلب قدرة بصرية عالية للقراءة والطباعة.

وللإفادة من بطاقة الوصف في عملية التدريب، فإن الأمر يتطلب ترجمة العناصر السابقة إلى مجموعة محددة من المعارف والمهارات والقدرات، والتي يمكن إخضاعها للقياس وللتنمية، ويتم ذلك من خلال البطاقة التحليلية الآتية:

البطاقة التحليلية لوظيفة سكرتير

• القدرة على التكيف

بمعنى القدرة على إنجاز مهام متعددة متنوعة، وغالبا أداء مهام متغيرة خلال وقت قصير.

• مهارات إدارية

بمعنى إحاطة أعضاء المنظمة بالمعلومات اللازمة، ومتابعة إنجاز المهام المفوضة لبعض الوحدات أو الأشخاص، وإجراء التصحيحات اللازمة عند الضرورة، القدرة على التنظيم والترتيب، وإجراء العمليات الحسابية البسيطة.

- **التعاون**
بمعنى العمل بشكل جيد مع الآخرين، ولا يميل من تخصيص الوقت الكافي لمساعدة الزملاء، أو العملاء أو غيرهم في تحقيق المهام المنوطة بهم.
- **قواعد وأصول الطباعة**
بمعنى القدرة على الكتابة والنسخ من مواد مكتوبة بمستوى عال من الدقة.
- **استرجاع المعلومات**
بمعنى القدرة على تصميم نظام للحفظ يمكن من الوصول للمعلومات اللازمة بأسرع وقت والقدرة على استخراج المعلومات وعرضها.
- **المبادأة**
بمعنى المحاولة الإيجابية للتأثير في الأحداث بما يساعد على تحقيق الأهداف والمبادأة الذاتية للعمل الجيد دون الحاجة إلى إشراف مباشر، ومحاولة تحقيق الأهداف بأقل جهد ممكن.
- **القدرة على التعلم**
بمعنى القدرة على تعلم وتطبيق معارف ومهارات جديدة.
- **الطباعة**
بمعنى القدرة على طباعة 50 كلمة في الدقيقة على الأقل، والقدرة على استخدام الحاسب.
- **مهارات الاتصال**
بمعنى القدرة على التعبير في عبارات مختصرة، والتمتع بمهارة الإنصات والتركيز، والقدرة على نقل وإستقبال الرسائل وأخذ رسائل مختصرة من خلال الهاتف
- **إعداد وكتابة التقارير والمذكرات والمكاتبات**

المطلوب: تصميم البرنامج التدريبي الملائم وفق الخطوات التالية:

أولاً: اسم البرنامج

.....

ثانياً: الهدف العام

.....

.....

ثالثاً: الأهداف التدريبية، في نهاية البرنامج سيتمكن المشاركون من:

.....

.....

.....

.....

رابعاً: موضوعات البرنامج

.....

.....

.....

خامساً: الجدول الزمني للبرنامج (بافتراض أن البرنامج سيعقد لمدة خمسة أيام،

ويمتد اليوم التدريبي لخمس ساعات تتخللها 45 دقيقة راحة)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....