

التصميم العلمي لبرامج تدريب المعلمين

المقدمة

إن مشاكل التدريب كثيرة متنوعة في البلدان النامية والمتقدمة بحد سواء ... وتغطي مختلف العوامل والعمليات التدريبية، بدءاً من توصيف وتحليل الحاجات وانتهاء بتخطيط وتطوير البرامج المناسبة وتنفيذها الفعال بعدئذ مع المتدربين (انظر لمزيد من التفصيل في كتابنا: تصميم وتنفيذ البرامج التدريب نحو أسلوبية رقمية سلوكية لتحسين الموظف والمؤسسة والوظيفة) .

ومهما يكن، فقد كانت أولاً المشاكل المختلفة التي يعاني منها التدريب داخل الوطن وخارجه، وملاحظة المؤلف ثانياً لغياب منهجية موضوعية منظمة تتناول المسؤوليات المختلفة لتصميم وتنفيذ برامج التدريب، ثم ثالثاً حاجة المؤلف كمدرّب لوسيلة علمية مفيدة لتدريس مادة (تصميم برامج التدريب) التي قام بها خلال عام 1989 حيث عزّ العثور على مصدر بالعربية ذي غناء ... كانت هذه العوامل الثالث حافزاً مباشراً لاستحداث النماذج الرقمية السلوكية المقترحة في هذه الرسالة لتصميم برامج التدريب. ولقد بدأت النماذج المقترحة عند تطبيقها الأول مع المتدربين بثمانية ثم تطورت إلى عشر لتنتهي بأحد عشر في الفصل التدريبي الرابع لعام 1989.

وقد أدى مزيد من التأمل بعدئذ في التدريب كعملية إعداد سلوكي للعاملين أثناء الخدمة وفي دوره لتطوير أدائهم الوظيفي والإنتاجي ... إلى تفصيل بعض النماذج الأحد عشر واستحداث نماذج إضافية أخرى، لتصل في مجموعها النهائي إلى ستة وعشرين، وذلك سعياً لمزيد من الشمول وتكامل العمل التدريبي تصميمياً وتنفيذاً وتقريباً.

وفي هذه الوحدة، سنقدم بإيجاز مفهوم التدريب أثناء الخدمة ثم منهجية البحث التي اعتمدت في تطوير النماذج التصميمية الجديدة، لنعرض بعد ذلك النماذج الستة والعشرين حسب تتابعها العملي، موضحين باختصار، المكونات الشكلية لكل منها وكيفية عملها الرقمية السلوكية ثم الدور الذي تؤديه في تصميم وتنفيذ التدريب.

المحتويات

الموضوع الأول : مفهوم التدريب ومنهجية تطوير نماذجه التصميمية.....	6
الموضوع الثاني : توصيف وتحليل الوظيفة	12
الموضوع الثالث : توصيف وتحليل المؤسسة	23
الموضوع الرابع : توصيف وتحليل الموظف	29
الموضوع الخامس : توحيد الحاجات التدريبية، وتأسيس القواعد	
الرقمية السلوكية للتصميم	37
الموضوع السادس : تصميم العناصر المنهجية للتدريب	46
الموضوع السابع : اختيار وتوصيف طرق ووسائل وتكنولوجيا التدريب ..	56
الموضوع الثامن : اختيار وتوصيف الخدمات البشرية للتدريب	60
الموضوع التاسع : اختيار وتوصيف الخدمات المادية للتدريب	64
الموضوع العاشر : تقييم جدوى التدريب	72

مفهوم التدريب ومنهجية تطوير نماذجه التصميمية

مفهوم التدريب

التدريب هو صيغة من التربية المباشرة .. وهو عملية تعديل سلوكي لأداء فرد أو جماعة. وعندما يختص التدريب بالكوادر الوظيفية قبل الخدمة، فإنه يتصف عمليا بطول المدة وبتعدد المهارات المقصودة منه . كما يحدث عادة في برامج إعداد الموظفين بالكليات والمعاهد على اختلاف مجالاتها وخريجها بدءا من المعلمين وانتهاء بالفنيين، وموظفي الخدمات العامة والإنتاج المتنوعة.

أما عندما يركز التدريب على تجديد أو تحديث أداء العاملين أثناء الخدمة، فإنه يحدث غالبا خلال مدة قصيرة من الزمن تتراوح بين يوم واحد في حدها الأدنى كما هو الحال مع الدورات التدريبية المكثفة وسنة على الأكثر كما يلاحظ في دراسات الدبلوم السنوية أو البرامج الشهرية أو الفصلية، (انظر لمزيد من التفصيل بخصوص مفهوم وحقل التدريب في كتابنا : تصميم وتنفيذ برامج التدريب – نحو أسلوبية رقمية سلوكية لتحسين الموظف والمؤسسة والوظيفة).

منهجية تطوير النماذج التصميمية للتدريب

لقد أمكن استحداث نماذج التصميم الرقمية السلوكية في هذه الوحدة بتبني منهجية تطوير مركبة جمعت بين دراسة الحالة كإحدى أساليب البحوث الوصفية، والبحث الإجرائي التطويري Action – Developmental Research. تمّ تنفيذ هذه المنهجية المركبة بالخطوات التالية :

1- دراسة تحليلية لحركة ومصادر التدريب المتوفرة في مكتبة "معهد الإدارة" الذي عمل به المؤلف كمدرّب خلال العام الدراسي 1988-1989 . لقد تبين نتيجة هذه الدراسة التحليلية عدد من مواطن الضعف، أهمها : الوصفية والنظرية غير الإجرائية التي تغلب على أدبيات التدريب أثناء الخدمة، وعلى كفاءات تطويره وتنفيذه مع المتدربين في المؤسسات الخاصة بذلك (انظر التفصيل في كتابنا : تصميم وتنفيذ برامج التدريب) .

2- استطلاع آراء حوالي خمسين متدرباً اشتركوا في ثلاثة برامج تدريبية متخصصة عقدت خلال عام 1988 – 1989 في نفس المعهد، وينتمون إلى سبعة أقطار عربية . لقد أظهرت نتائج الاستطلاع تنوّع وتعدد صعوبات التدريب في بيئاتنا الوظيفية والتدريبية المحلية.

3- تطوير ثمانية نماذج تصميمية يمكن بها بناء وتنفيذ التدريب بصيغ رقمية سلوكية، لغرض تدريس مقرر "تصميم برامج التدريب" ضمن برنامج "أخصائيو التدريب".

4- تطبيق النماذج الرقمية السلوكية عملياً مع أربعة عشر متدرباً في البرنامج (أخصائيي التدريب) . ينتمي هؤلاء إلى خمسة أقطار عربية هي : المغرب والسودان واليمن الشمالي والسعودية والبحرين، ويعملون مدربين أو مسؤولين عن أعمال التدريب في مجالات : الزراعة، والمكتبات، والتدريب المهني، والطيران المدني، والحرس الوطني، والمركز القومي للتدريب، والبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، ثم التربية والتعليم .

وقد أشارت نتائج هذا التطبيق الأول مبدئياً إلى صلاحية النماذج العملية والبرامجية لعملية التدريب، بدليل: ارتفاع تحصيل المتدربين بمجالاتهم الوظيفية المختلفة، لمهارة (تصميم البرامج) المقررة بالبرنامج الأم : أخصائيو التدريب، حيث تراوحت تقاديرهم النوعية بين ممتاز (أربعة متدربين)، وجيد جداً (سبعة متدربين) ثم جيد (ثلاثة متدربين) . وارتفاع مشاركتهم النشطة وانتظامهم الفعال في اجتماعات ومناقشات وتطبيقات المادة،، وردود فعلهم الايجابية الملاحظة خلال البرنامج؛ ثم ما

أشارت إليه نتائج التقييم الرسمي الايجابية أيضاً من "معهد" التدريب في نهاية البرامج. تعتبر هذه جميعاً مؤشرات مبدئية لصلاحية النماذج الرقمية السلوكية وجدواها تدريبياً في تطوير سلوكيات المتدربين الوظيفية.

وبالرغم من النتائج الايجابية أعلاه، فقد لاحظ المؤلف خلال التطبيق فجوات مثل:

- غموض المقصود (كما لاحظ المؤلف) من بعض عمليات التصميم في عدد من النماذج، وذلك من خلال أسئلة أفراد المتدربين المتكررة عما تعنيه بعض العناصر المكونة لها، وأهمية المطلوب منها، كما هو الحال مع الخانة الأخيرة للنموذج (ي) حيث كانت بالصيغ التالية :

وزنها	
الزمني	التدريبي

- نقص تمثيل بعض النماذج لمحتوى التدريب مثل أنواع التعلم والسلوك في التصرفات الوظيفية، كما في نموذج (ب) حيث افتقد لعنصر (حل المشكلات)، والنموذج (م) الخاص بالأهداف المرحلية الإجرائية الذي كان معدوماً بالكامل، ونموذج تحديد الميزانية المبدئية للتدريب (ش)، وغيرها من النماذج المستحدثة الأخرى كما سنشير لاحقاً في هذه الفقرة .
 - تداخل محتوى بعض النماذج كما كان الأمر مع نماذج العناصر المنهجية، وطرق ووسائل التدريب، والخدمات البشرية والمادية للبرامج، حيث كانت كلها مزدحمة في نموذجين بدل العشر المتوفرة الآن .
- 5- تنقيح نماذج التصميم وتحديثها فنيا لتبدو أكثر عملية ووضوحاً في استخداماتها التصميمية، وللتغلب أيضاً على مواطن العجز الملاحظة فيها آنفاً . فتم تعديل الخانة الأخيرة من النموذج (ي) حيث تحولت إلى:

الوزن الزمني	الوزن التدريبي
--------------	----------------

وأضيف عنصراً (حل المشكلات) إلى النموذج (ب)، لتصبح أنواع التعلم أو السلوكيات في التصرفات التدريبية خمسة بدل أربعة كما كان سابقاً. واستحدث كذلك نموذج جديد يختص بتصميم الأهداف المرحلية الإجرائية. وأخيراً تم فرز العناصر المنهجية الأربعة لبرامج التدريب: الأهداف والمعارف وأنشطة المتدربين والتقييم، عن وسائل التدريس من طرق ووسائل، والتنفيذ من خدمات بشرية ومادية، في ثلاثة نماذج مستقلة: أحدها للعناصر المنهجية وآخر لطرق ووسائل وتكنولوجيا التدريب وثالث للخدمات البشرية والمادية. لقد أصبح عدد نماذج الأسلوبية نتيجة عمليات التنقيح والتعديل الحالية عشر.

6- تطبيق النماذج العشر مع مجموعة ثانية من المتدربين المشتركين في برنامج (مديري إدارات التدريب) الذين بلغ عددهم عشر متدربين، ينتمون هذه المرة إلى قطرين عربيين: هما الأردن والسعودية. يعمل هؤلاء كمسؤولين عن أعمال التدريب في مؤسسات: الجامعة، ومعاهد تدريب بالأردن، والاتصالات السلكية واللاسلكية، والداخلية، والحرس الوطني، والهلال الأحمر، والبريد ثم الطيران المدني.

لقد كانت نتيجة تدريس مادة (تصميم برامج التدريب) بالنماذج العشر للمرة الثانية، مشجعة أكثر من سابقتها الأولى بوجه عام، حيث لم تظهر صعوبات عملية أو أكاديمية تذكر خلال الفصل التدريبي المقرر. وبينما دعت الحاجة مهما يكن خلال البرنامج التدريبي إلى استحداث واستخدام نموذج إضافي هو الحادي عشر (تحديد الميزانية المبدئية) فقد كانت نتيجة التحصيل للمتدربين كما يلي: ممتاز (ثلاثة متدربين)، وجيد جداً (خمسة متدربين) ثم جيد (متدربان).

7- تنقيح وتفصيل النماذج جذريا خلال المدة يوليو 1989 إلى يناير 1990، وذلك بهدف مزيد من التبسيط والمرونة والشمول في استخداماتها التصميمية ورفع كفايتها

في تمثيل مختلف العمليات والعوامل التي يتطلبها بناء وتنفيذ برامج التدريب، وتسهيل تداولها من مختلف الكوادر التدريبية في الوطن العربي.

لقد أدى التأمل المعمق في التطبيقات الأولى والثانية لنماذج ولأسلوبية عملها الرقمية السلوكية، وفي متطلبات التصميم والتنفيذ البرامجي للتدريب من عوامل وعمليات متعددة متنوعة، إلى تطوير النماذج الستة والعشرين التي نوضحها في هذه الوحدة. لقد تم تعديل وتفصيل نماذج الأسلوبية لصيغها الراهنة كما يلي:

- تفصيل النموذج الأول : تحديد احتياجات التدريب إلى أربعة أخرى مستقلة هي نماذج (ج) و(ح) و(خ) و(ي).

- تعديل الخانة السابقة بنموذج (ي) الواردة في فقرة (5) والخاصة بالأوزان الزمنية والتدريبية لتصحيح بالصيغة التالية:

النسب التدريبية بالبرنامج	
بالنقاط	بالدقائق

- تفصيل النموذج الثاني: تحديد طبيعة تصرفات التدريب إلى اثنين هما: نموذج (ب) و(ك).

- تفصيل النموذج الخامس : تصميم عناصر برنامج التدريب – المعارف والأنشطة والتقييم المرحلي إلى ثلاثة أخرى هي: نماذج (ن) و(س) و(ع).

- تفصيل النموذج السادس : تصميم استراتيجيات التدريب – الطرق والوسائل والتقنيات التدريبية إلى النموذجين (ف) و(ص).

- تعديل محتوى النموذج السابع : تصميم استراتيجيات التدريب – التقييم النهائي وقراراته التدريبية إلى النموذج (ث).

- تفصيل النموذج الثامن : تصميم استراتيجيات التدريب – الخدمات البشرية، إلى نموذجي (ق) و(ق').

- تفصيل النموذج التاسع : تصميم استراتيجيات التدريب – الخدمات المادية إلى نموذجي (ر) و(ز).
- تعديل محتوى النموذج العاشر : تصميم استراتيجيات التدريب – دليل البرنامج التدريبي إلى النموذج (ت).
- اقتراح بدائل للنموذج الحادي عشر : تحديد الميزانية المبدئية للتدريب – وضحا بعضها برفقة النموذج (ش).
- استحداث النماذج التصميمية الثمانية التالية: (أ) و(د) و(هـ) و(و) و(ز) و(ط) و(ظ) و(خ).



نماذج توصيف وتحليل الوظيفة

المقدمة

توصيف الوظيفة هو تعداد أو جرد السلوكيات التي يتطلبها في العادة انجاز خدمة أو إنتاج سلعة محددة، سواء تم هذا الحصر الكمي والنوعي بالدراسات المسحية أو بالاستطلاع والمقابلات أو بالخبراء أو غيرها الكثير . أما التحليل فيخص نفسه في كشف العلاقات العضوية والعملية الإنتاجية لسلوكيات الوظيفة، والمتطلبات البشرية والنفسية والاجتماعية والمادية والتنظيمية / الإدارية الضرورية لتشغيلها (انظر التفصيل في كتابنا: تصميم وتنفيذ برامج التدريب).

وبخصوص توصيف وتحليل الوظيفة فقد قمنا بتطوير أربعة نماذج تصميمية يختص الأول منها بعملية التوصيف، أما الثلاثة الأخرى، فيمكن بها تحليل سلوكيات الوظيفة وظروف عملها.

نموذج (أ): نموذج ترقيم التصرفات الوظيفية وفرزها إلى أساسية وثانوية:

مكونات عمل النموذج:

يتكون النموذج من خمس خانات عمودية، وواحدة أفقية بأسفل النموذج. تختص الخانة الأولى (رقم التصرف) بعدد التصرفات كما يقترحها المصمم وفريقه دون اعتبار لتسلسلها أو نوعها أو أي معيار آخر . يكتب المصمم في الخانة الثانية (التصرفات الوظيفية المطروحة) كما هي مهما كانت كثيرة أو محدود دون اهتمام يذكر بترتيبها

أو تتابعها. في الخانة الثالثة، يقرر المصمم منفردا أو مع فريق مختص ضرورة وعدم ضرورة كل تصرف للوظيفة بوضعهم إشارة (√) أو (X). يصنف بعدئذ في الخانة الرابعة [أساسية (س) وثانوية (ث)]، التصرفات المقترحة إلى أساسية و ثانوية وذلك بناء على أهميتها وتكراريتها لدى الوظيفة. يلخص المصمم في الخانة العمودية

النموذج (أ): نموذج ترقيم وفرز التصرفات الوظيفية إلى أساسية و ثانوية

الوظيفة: _____ مختص التدريب / التصميم:

المهمة: _____ الإدارة / الجهة:

رقم التصرف	التصرفات الوظيفية المطروحة	ضرورة التصرف للوظيفة	أساسية (س) أو ثانوية (ث)	خلاصة توصيف الوظيفة
1	يكتب المصمم في هذه الخانة كافة التصرفات التي يعتقد مع الخبراء والمختصين باتتمانها للوظيفة. يتحصل المصمم على السرد المبدي للتصرفات الوظيفية في هذه الخانة من مصادر مثل:	يقرر المصمم مع فريق الخبراء المختصين معه ضرورة أو عدم ضرورة التصرف للوظيفة واضعين إشارة (√) عند (X) ضرورته و عند عدم ضرورته.	يصنف المصمم مع الخبراء / المختصين في هذه الخانة التصرفات الضرورية للوظيفة إلى أساسية أو ثانوية ويمكن تسهila للعمل وضع حرف (س) للأساسية وحرف (ث) للثانوية.	يكتب المصمم هنا أية خلاصة يعتقد بفائدتها لعمله في توصيف الوظيفة ثم تحليلها في الفقرات والنماذج التالية: كان يضع على سبيل المثال هنا، عدد التصرفات الأساسية وقريناتها الثانوية التي توصل إليها أو التسلسل المنطقي العملي لهذه التصرفات باستخدام أرقامها الخام في الخانة الأولى من هذا
2	1. الواقع الميداني للوظيفة أثناء تنفيذ الموظفين أو العاملين لها.			
3	2. المواد التدريبية الخاصة بالوظيفة.			
4	3. مشاكل العمل أو التشغيل الخاصة بالوظيفة.			
5	4. تتوصيف الوظيفة في بيانات أخرى (متقدمة).			
6	5. الدوريات والمصادر المكتبية المتخصصة بالوظيفة.			
7	6. الوثائق والسجلات الرسمية المختصة بالوظيفة.			
8	7. الدراسات والبحوث المختصة بالوظيفة.			
9	8. سجلات المؤسسة المهنية المختصة بالوظيفة.			
10	9. القوائم السلوكية الخاصة بالوظيفة.			
11	10. رتب العمل والإشراف والصيانة الخاصة بالوظيفة.			
12	11. الخبراء والمشرفين والإداريين ولجان التدريب في مجال الوظيفة.			
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				

ملاحظات: يكتب المصمم هنا أية انطباعات أو استثناءات أو تعليقات أو أمور أخرى تخص ترقيم عناصر أو تصرفات الوظيفة، خبرها خلال عمليات التوصيف مع فريق العمل المشارك له، وتفيد في معالجته للتصرفات بالنماذج والفقرات التالية من توصيف وتحليل الوظيفة.

التوقيع والتاريخ:

الأخيرة (خلاصة توصيف التصرفات) ما يراه هاماً في توصيفه للوظيفة . أما في الفراغ الأسفل، فيكتب ملاحظاته الخاصة بالنسبة للتوصيف بكامله والتي سيأخذها في الحسبان عند معالجته للوظيفة في مواقف تحليلية وتصميمية لاحقة.

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب:

يمثل النموذج (أ) القاعدة الأولى لتصميم برامج التدريب، والوسيلة الأولى أيضاً لجمع التصرفات المكونة للوظيفة من مصادرها المختلفة؛ موفراً بذلك بيانات هامة، تخص حاجات الموظف والمؤسسة والوظيفة للتحديث / للتدريب، ومن ثم تقرير محتوى برامج وخدمات التدريب المختلفة كما سترد جميعاً في المواضيع والنماذج التالية من هذه الرسالة التربوية.

نموذج (ب): نموذج تصنيف التصرفات الوظيفية

حسب أنواع السلوك أو التعلم الرئيسية فيها

مكونات وعمل النموذج:

يتكون النموذج من أربع خانات عمودية رئيسية وواحدة أفقية بالأسفل، تمثل الخانة الأولى عدد التصرفات التي يجري تصنيفها، أما الخانة الثانية (الرقم داخل الوظيفة) فيشير إلى رقم كل تصرف في المهمة الوظيفية . تبدو الأرقام في الخانة لحالية مزدوجة: الأول يمثل رقم المهمة بالوظيفة والثاني رقم التصرف داخل المهمة المعنية: 1-4، إذا كانت المهمة هي الرابعة والتصرف المعني هو الأول (انظر الوحدة الثانية في كتابنا: تصميم برامج التدريب، لمزيد من التوضيح).

في الخانة الثالثة، تكون التصرفات الوظيفية كما اتفق عليها بالنموذج السابق (أ)، أما في الخانة الرابعة فيجري تصنيف كل تصرف حسب طبيعته السلوكية العامة . فإذا كان مع معظم التصرف يجسد (معرفة) عندئذ يضع المصمم في الخانة المناسبة إشارة (√). وبالمثل إذا كان تطبيقاً / حركة، أو ميولاً، أو حل مشكلات، أو تقييماً / توجيهاً، فتوضع إشارة (√) حسب القرار المناسب المتخذ بشأن كل منها.

وفي الخانة الأفقية الأخيرة بأسفل النموذج، يلخص المصمم عدد التصرفات حسب الأنواع التي جرى تصنيفها لديه . وإذا اخرج لكل نوع النسبة الخاصة به بالمقارنة بمجموع التصرفات، فإنه يستطيع التعرف بوجه عام على الطبيعة السلوكية السائدة في المهمة الوظيفية: معرفة أو تطبيقاً / حركة، أو ميولاً، أو حل مشكلات، أو تقييماً / توجيهاً، أو مزيجاً منها جميعاً (انظر الوحدة الثانية من كتابنا : تصميم وتنفيذ برامج التدريب).

نموذج (ب): نموذج تصنيف التصرفات الوظيفية حسب أنواع السلوك أو التعلم الرئيسية فيها

مختص التدريب / التصميم:

الإدارة / الجهة:

الوظيفة: مخرج مطبوعات

المهمة: إخراج كتاب

النوع الرئيسي للسلوك أو التعلم					التصرفات الوظيفية المطروحة	الرقم داخل المهمة	الرقم المتسلسل
معرفة	تطبيق	ميول	حل مشكلات	تقييم توجيه			
						1 - 4	1
						2 - 4	2
√					*استيعاب مبادئ وخطوات الإخراج الجيد للكتاب.	3 - 4	3

						4 - 4	4
						5 - 4	5
						6 - 4	6
						7 - 4	7
						8 - 4	8
						9 - 4	9
						10 - 4	10
						11 - 4	11
						12 - 4	12
	√		√		*إخراج وتركيب مراجع الكتاب	13 - 4	13
						14 - 4	14
						15 - 4	15
						16 - 4	16
						17 - 4	17
						18 - 4	18
						19 - 4	19
						20 - 4	20

خلاصة تصنيف التصرفات الوظيفية:

تقييم / توجيه 3 / 20 =

ميول: 1 / 20 = 5%

معرفة: 4 / 20 = 20%
15%

حل مشكلات: 6 / 20 = 30%

تطبيق: 6 / 20 = 30%

التوقيع والتاريخ

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب:

تشكل بيانات النموذج الحالي المادة الرقمية والنوعية الأساسية للنموذج (ك) في الموضوع الخامس، حيث يصنع المصمم قراراته التصميمية والتدريبية حسب درجات أنواع السلوك أو التعلم الممكنة بالتصرفات الوظيفية. يستفاد كذلك من بيانات النموذج في تصميم الأهداف الإجرائية المرحلية في الموضوع السادس انظر نموذج (م)، وفي اختيار وتوصيف معارف وأنشطة المتدربين وتقييم تحصيلهم المرحلي في نماذج (ن) ثم (س) و (ع) في الموضوع السادس أيضاً، وفي اختيار الطرق والوسائل بنموذجي (ف) و (ص) بالموضوع السابع، وأخيراً في ترشيد اختيار الخدمات البشرية والمادية نوعاً وعدداً في نموذجي (ق) و (ن) في الموضوع التاسع.

نموذج (ج): نموذج تقدير درجات أهمية التصرفات الأساسية والثانوية للوظيفة

مكونات وعمل النموذج:

يتكون النموذج (ج) من ست خانات رئيسية يتخللها اثنتان أفقيتان . الأولى العمودية (طبيعتها) أي نوع التصرف الوظيفي من حيث كونه أساسياً أو ثانوياً، والثانية والثالثة تحتويان على أرقام وأسماء التصرفات الأساسية في الأعلى ثم الثانوية في الشق الأسفل من النموذج . يلي ذلك خانة تقدير أهمية التصرفات للوظيفة (منخفضة ومتوسطة وعالية جداً) فخانة (الدرجة الرقمية) التي يضع فيها المصمم / أو مختص الوظيفة، القيم الرقمية التي اختارها للتصرفات الوظيفية، أما الخانة العمودية الأخيرة في النموذج فهي مفتوحة لتدوين أية ملاحظات تتكون خلال العمل بالنموذج.

ونقترح لاستخدام النموذج في توصيف وتحليل الوظيفة، وبالتالي تصميم برامج التدريب بناء عليها، الاعتبارات التالية:

١. يمكن بالطبع توسعة النموذج لاستيعاب عدد أكثر من عشر تصرفات أساسية أو خمس ثانوية كما في النموذج الحالي.

٢. يمكن تقسيم النموذج لاثنتين فرعيين أحدهما الخاص بالتصرفات الأساسية و ثانيهما للثانوية. يستوفي المصمم أولاً استخدام نموذج التصرفات الأساسية، حتى إذا انتهى تماماً من معالجة هذا النوع من التصرفات الوظيفية، يأخذ ما تبقى من تصرفات لا اعتباراً لها ثانوية بذاتها.

٣. يعتمد المصمم عند تدوين التصرفات الوظيفية الأساسية والثانوية إلى مراعاة مبدأ التتابع المنطقي لحدوثها خلال أداء الوظيفة.

٤. يمكن لمصمم إهمال التصرفات الثانوية ذات التقادير المنخفضة (درجة 1) لتدني أهميتها للوظيفة ولعدم توفر الوقت غالباً لأدائها وظيفياً أو التدريب عليها.

٥. يمكن للمصمم إهمال خائتي المجاميع الفرعية الأساسية والثانوية للتصرفات لعدم حاجته لها في التوصيف، بينما يعود إليها عند تحليله لأهمية وأوزان هذه التصرفات تمهيداً لتصميم البرنامج التدريبي المناسب.

٦. يضع المصمم أو مختص الوظيفة / التدريب علامة (√) في خانة التقدير الملائمة لحاجة الوظيفة / التصرف، ثم يكتب القيمة الرقمية لذلك في الخانات التالية (التقدير الرقمي أو الدرجة الرقمية).

٧. يمكن تقدير درجات أهمية التصرفات الأساسية والثانوية للوظيفة في الخانة العمودية الرابعة في النموذج (درجة حاجة الوظيفة للتصرف) بعدة إجراءات فصلناها في الوحدة الثانية من كتابنا: " تصميم وتنفيذ برامج التدريب ".

نموذج (ج): نموذج تقدير درجات أهمية التصرفات الأساسية والثانوية للوظيفة

الوظيفة: مختص التدريب / التصميم:
المهمة: الإدارة / الجهة:

طبيعتها	التصرفات	درجة حاجة الوظيفة للتصرف	الدرجة	ملاحظات
---------	----------	--------------------------	--------	---------

	الوظيفية					الرقمية	
	منخفضة 1	متوسطة 2	عالية 3	عالية جداً 4			
متوسط الحاجات الأساسية	1						يومية منتظمة أساسية
	2						
	3						
	4						
	5						
	6						
	7						
	8						
	9						
	10						
	المجاميع الفرعية الأساسية +						
متوسط الحاجات الثانوية	1						ثانوية / غير منتظمة
	2						
	3						
	4						
	5						

						المجاميع الفرعية الثانوية +
--	--	--	--	--	--	-----------------------------

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب:

تدخل بيانات النموذج في آخر تالي هو (ط) في الموضوع الخامس . إن الدرجات التقديرية التي يتوصل إليها المصمم لحاجة الوظيفة للتصرفات المختلفة، تتحكم مع قريناتها للموظف بنموذج (ح) و (خ) بالموضوع الرابع، في وزن التدريب الرقمي والزماني وبأنشطة ونفقات وإمكانات التدريب التي ستمنح حسب الحاجات المقررة .

نموذج (د): نموذج تحليل مكونات ومتطلبات تنفيذ الوظيفة

مكونات وعمل النموذج:

يجسد النموذج العوامل البشرية والمادية والسلوكية والزمنية والنفسية التي تؤدي معاً عند استخدامها أو تشغيلها إلى وظيفة محددة أو جزء من وظيفة كمهمة أو تصرف . والنموذج معدّ لتحليل التصرفات الوظيفية التي تم التوصل إليها بنموذجي (أ) و (ب) السابقين، من حيث مكوناتها السلوكية ومتطلباتها التنفيذية المختلفة . ومع هذا فيمكن للمصمم، استخدامه في توصيف الوظيفة، أي في إعداد تصرفاتها أو سلوكياتها العملية كما توضح الفقرة الأخيرة. يمكن عند العمل بالنموذج مراعاة ما يلي:

١. ملاحظة التصرف أو المهمة الوظيفية لعدة مرات ثم مقارنة المصمم لبيانات الملاحظة معاً، للوصول إلى حصيلة مشتركة منها صالحة فعلاً لواقع الوظيفة سلوكاً وتنفيذاً.
٢. تقسيم النموذج لأخرى فرعية إن لزم، يختص كل واحد بمجال معين يهتم الوظيفة . كأن يكون هناك نموذج لسلوكيات التصرف أو المهمة، وآخر للمتطلبات البشرية،

وثالث للمتطلبات الإدارية والنفسية، ورابع للمتطلبات المادية . يجمع المصمم بالطبع بيانات النماذج المختلفة معاً للحصول على معلومات متكاملة لمكونات وتنفيذ الوظيفة التي بصدددها.

٣. تدوين أهم السلوكيات والعوامل المكونة للوظيفة والمدة الضرورية للتنفيذ، والطبيعة العامة السائدة للتصرف الوظيفي ... معرفية نظرية، حركية تطبيقية ... عاطفية ... حل مشكلات أو تقييم، لتسهيل الاستفادة من ذلك في تحليل التصرف بنموذج (ك) والنماذج اللاحقة الأخرى في مواضيع الرسالة التربوية الحالية.

نموذج (د): نموذج تحليل مكونات ومتطلبات تنفيذ الوظيفة

الوظيفة: مخصص التدريب / التصميم:
المهمة: الإدارة / الجهة:

* موقع الوظيفة..... * نوع الخدمة أو السلعة العامة للوظيفة.....

* العاملون بالوظيفة (مواصفاتهم واعدادهم العامة): * التصرف الوظيفي أو المهمة الوظيفية.....

1. الموظفون :

2. الاداريون/ المشرفون :

3. الخدمات المساعدة :

* القواعد الادارية / التنظيمية للوظيفة:

1. الروتين الاداري وقوانين العمل العام

2. أحكام ومواصفات تنفيذ العمل:

3. مواعيد تنفيذ الوظيفة من اليوم ومواعيد تنفيذ مهماتها وتصرفاتها خلال الوظيفة.....

4. الوقت العام المستهلك خلال الوظيفة

بداية العمل نهاية العمل الوقت المستهلك

5. أنواع وأساليب الاشراف على الوظيفة

6. تسلسل تنفيذ الوظيفة:

7. الحصيلة العامة للوظيفة نوعاً وكماً:

* البيئة المادية الشكلىة للوظيفة:

1. التسهيلات..... 4. المواد الخام / المصنعة

2. التجهيزات 5. وسائل وتكنولوجيا الوظيفة

3. الأجهزة والأدوات والآلات 6. وسائل الاتصال

* السلوكيات لمعيارية للتصرف أو المهمة الوظيفية (بالاسم ودرجة التكرارية)

1. 6.

2. 7.

3. 8.

4. 9.

5. 10.

ملاحظات:

.....

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب:

تشكل بيانات النموذج المادة العملية لجرد تصرفات الموظف بنموذج (ز) في الموضوع الرابع، وفي تقدير النسب والوقت المطلوبين للتدريب على هذه التصرفات الوظيفية في الموضوع الخامس (النموذج ي)، وفي تخصيص الأهداف والأنشطة والتقييم في الموضوع السادس، والوسائل والتكنولوجيا التدريبية في الموضوع السابع، والخدمات البشرية والمادية والإدارية / التنظيمية والزمنية في الموضوعين الثامن والتاسع.



الموضوع الثالث

توصيف وتحليل المؤسسة

المقدمة

يأتي بعد توصيف وتحليل الوظيفة، بحث الوضع الراهن للمؤسسة صاحبة الوظيفة – والمستفيدة إداريا / اقتصاديا من جرائها . إن النموذجين (هـ) و (و) يختصان بهذه المهمة المزدوجة : توصيف وتحليل المؤسسة، تمهيدا لدراسة وضع الموظف في الموضوع الرابع التالي، ومن ثم توحيد حاجات كل من الوظيفة والمؤسسة والموظف معا، للخروج بقائمة موحدة لحاجاتهم الثلاثية للتدريب.

نموذج (هـ) نموذج توصيفي عام مكونات (عناصر) المؤسسة

مكونات وعمل النموذج:

يتكون النموذج من ثلاث خانات عمودية وأخرى أفقية. يدون المصمم في الأولى (مكونات أو عناصر المؤسسة) العوامل المتنوعة التي تصنع من أية هيئة وظيفية مفهوم المؤسسة وهي بوجه عام: عوامل بشرية وتنظيمية ومادية.

يأخذ المصمم في الحسبان كل ما يحتويه كل عامل لأقصى درجة ممكنة، حتى لا يغفل شيئا هاماً بدوره لتركيبية المؤسسة أو لقدرتها الإنتاجية للخدمة أو السلعة المختص بها. وإذا رأى المصمم ضيق النموذج لاستيعاب كافة التفاصيل التي تشمل عليها مكونات المؤسسة، عندئذ يعتمد إلى إحداث نموذج مستقل لكل مكون، ثم يستخدمه في التحليل والتصميم بنفس الطريقة المقترحة للنموذج الرئيسي الحالي.

وفي الخانة الثانية، يضع المصمم إشارة (√) في خانة متوفرة في حالة العنصر لدى المؤسسة بالتغاضي بالطبع عن درجة التوفر الملاحظة: كاملة أو ناقصة أو زائدة عن الحد أو الحاجة. ثم إشارة (X) في الخانة الثانية (معدومة) عند عدم التعرف على العنصر لدى المؤسسة. في الخانة العمودية الأخيرة (ملاحظات)، يكتب المصمم ما

نموذج (هـ): نموذج توصيفي عام لمكونات (عناصر) المؤسسة

المؤسسة:
 الوظيفة:
 معهد التدريب / التصميم:
 الإدارة / الجهة:

ملاحظات	وضعها الراهن بالتوصيف		مكونات (عناصر) المؤسسة (أمثلة توضيحية)
	معدومة	متوفرة	
			البشرية:
يلزم تحديد درجة التوفر ثم كفايته		√	أ . الموظفون
السلوكية		√	ب . الاداريون
كالسابق المتوفر		√	ج . الخدمات المساعدة
كالسابق المتوفر		√	د . الجمهور المستفيد
كالسابق المتوفر			التنظيمية / الادارية:
		√	أ . اللوائح
كالسابق المتوفر		√	ب . التعليمات
كالسابق المتوفر	√	√	ج . الاتصالات اليومية الحية
يحال لجهة الاختصاص لاتخاذ اللازم		√	د . العلاقات العامة
كالسابق المتوفر		√	هـ . جداول العمل
كالسابق المتوفر		√	و . الملفات / السجلات
كالسابق المتوفر			المادية / الشكلية:
		√	أ . التسهيلات
		√	ب . التجهيزات
كالسابق المتوفر	√		ج . الأجهزة ولأدوات والآلات
كالسابق المتوفر		√	د . المواد الخام / المصنعة
كالسابق المعدوم		√	هـ . الميزانية
كالسابق المتوفر			و . أخرى
كالسابق المتوفر			

خلاصة التوصيف:

أ . العناصر المتوفرة (كاملة أو ناقصة أو زائدة) هي:
ب . العناصر المفقودة تماماً هي:

التاريخ: الاسم والتوقيع:

يخبره من انطباعات أو مرنيات بخصوص ملاحظته للمؤسسة ولمكوناتها المختلفة، حتى يستفيد من ذلك في عمليات التحليل والتعويض والتدريب والتحديث التي يراها ضرورية في النهاية.

وعند الانتهاء من جرد أو مسح عوامل المؤسسة وفرزها إلى متوفرة وغير متوفرة، يقوم المصمم في الخانة الأخيرة بأسفل النموذج بتلخيص البيانات التي توصل إليها في فئتين: متوفرة يعتمد إلى تحليل درجات توفرها لمعالجتها بما يناسب من حذف أو إضافة أو تحديث أو تدريب، ثم معدومة يحيلها إلى جهاتها المختصة للقيام بالمطلوب حيال توفيرها.

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب:

يقوم النموذج بدور أداة أو قائمة مسحية، للعناصر المكونة للمؤسسة من أجل اتخاذ القرار المناسب بخصوص تبنيها كما هي في حالة كفايتها، أو تعويضها كلياً أو جزئياً في حالة نقصها، أو تحديثها أو التدريب عليها عند الحاجة لذلك . تدخل بيانات النموذج السابق (د) في التالي (هـ) حيث فقرة : العناصر المتوفرة، لتحديد درجات توفرها واتخاذ القرار المناسب

بخصوص وضع كل منها. ولا ضير من إدخال المصمم لكافة بيانات النموذج الحالي المتوفرة والمنعدمة في النموذج (و) زيادة في الحرص على صحة ودقة عمله وصدق القرارات التي يتخذها بشأن حاجات التحديث والتدريب بالمؤسسة.

نموذج (و): نموذج تقدير حاجات المؤسسة للتدريب / التحديث

مكونات وعمل النموذج:

يتكون النموذج من خانتين عموديين وخانة أفقية بالأسفل. يكتب كافة العناصر المكونة للمؤسسة للخانة العمودية الأولى، مستفيداً من ذلك مباشرة من بيانات النموذج (هـ). يدقق الآن في الوضع الراهن لعناصر المؤسسة بواسطة الخانة الثانية، حيث قد يصادف بشأنها عدة حالات مثل:

- 1- عناصر زائدة كلياً أو جزئياً عن حاجة المؤسسة، الأمر الذي يستلزم معه إلى حذف كامل أو جزئي حسب الحالة الملاحظة لكل منها.
- 2- عناصر معدومة بالكامل من تكوين المؤسسة، حيث يحتاج الأمر هنا إلى استحداثها أو إضافتها من العدم.
- 3- عناصر متوفرة ولكنها غير كافية. ويقع تقدير مثل هذه العناصر بين 9 إلى 1 على المقياس المتدرج.

يتعرف المصمم على نوع النقص الذي يعاني منه العنصر:

-نقص نوعي، ويعني إن العنصر يحتاج إلى تكملة من العدم في بعض مواصفاته أو تركيبته النوعية العضوية.

-نقص كمي، ويعني إن مكونات أو مواصفات العنصر موجودة من حيث المبدأ، ولكنها ناقصة في درجتها أو كمها أو مقاديرها.

-نقص كفي، ويعني إن العنصر تتوفر له المكونات أو المواصفات العضوية النوعية بالمقادير الكمية المقبولة بوجه عام، ولكنه مع هذا يحتاج إلى تحديث / أو صيانة وتصليح في حالته العامة.

فإذا أخذنا الموظفين بالمؤسسة كمثال توضيحي : إن نقص بعض أنواعهم الذين يحتاجهم العمل هو نوعي، أما توفر الأنواع المطلوبة من الموظفين ولكن بأعداد غير

كافية فيعتبر هذا نقصاً كمياً، أما إن يتوفر لدى المؤسسة موظفون بالأنواع والأعداد التي تحتاجها، مع كون بعضهم يحتاج إلى تدريب لرفع كفايته الانجازية أو لتحسين أساليب تعامله، أو انتمائه للعمل فيشار لذلك بالنقص الكيفي.

4- عناصر متوفرة وكافية نوعاً وكمياً وكيفياً حيث تقع تقاديرها في الخانة الفرعية رقم (10). ويعني القياس المطروح في الخانة العمودية، إن المصمم كلما اتجه في تقاديره لعناصر المؤسسة يساراً كلما أشار وضع العناصر المعنية إلى عجز محدد تعاني منه المؤسسة، الأمر الذي يجسد تلقائياً حاجتها إلى التدريب أو التحديث أو الإضافة . تختص الخانة بأسفل النموذج بحصر مختلف الحاجات التي تتطلب تغذيتها لدى المؤسسة أملاً في تحسين وضعها للأفضل.

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب:

تستخدم بيانات النموذج مباشرة في الموضوع الخامس (توحيد حاجات الموظف والمؤسسة والوظيفة للتدريب / التحديث) والنموذج الخاص بها (ط). ينتج عن هذه العملية ونموذجها التحليل بيانات مشتركة تهم العوامل الوظيفية الثلاث لتستخدم بعدئذ في النموذج (ي) في الموضوع الخامس.

أما الدور الثاني الذي يقوم به النموذج الحالي فيتمثل في تحديده لمواطن العجز أو النقص في المؤسسة والتي تحتاج إلى تحديث أو تطوير أو تدريب أو تجديد أو إضافة أو حذف كما نوهنا، حيث على أساس بياناته يتحرك مصمم التدريب، أو المشرف على المؤسسة، أو مختص التصميم، للعمل على سد العجز الملاحظ بما يناسب من حلول أو إجراءات بشرية أو تنظيمية أو مادية أو سلوكية تدريبية.

نموذج (و): نموذج تقدير حاجات المؤسسة للتحديث / التدريب

المؤسسة:	مختص التدريب / التصميم:
الوظيفة:	الإدارة / الجهة:

معدومة	ايجابي — تقدير الحالة الراهنة ← سلبي										زائدة	مكونات (عناصر) المؤسسة (أمثلة توضيحية)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-										0	+	البشرية: أ . الموظفون ب . الاداريون ج . الخدمات المساعدة د . الجمهور المستفيد
			√							√	√	
-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	2	المجاميع
√		√	√	√			√	√				التنظيمية / الادارية: أ . اللوائح ب . التعليمات ج . الاتصالات اليومية الحية د . العلاقات العامة هـ . جداول العمل و . الملفات / السجلات
1	-	1	1	1	-	-	1	1	-	-	-	المجاميع
√				√	√							المالية / الشكلية: أ . التسهيلات ب . التجهيزات ج . الأجهزة والأدوات والآلات د . المواد الخام / المصنعة هـ . الميزانية
1	-	-	-	2	1	1	-	-	-	-	-	المجاميع

خلاصة التحليل:

أ . حاجات المؤسسة للحذف (العناصر الزائدة)	ج . حاجات المؤسسة للتطوير / التحديث
1 . الموظفون	1 . العلاقات العامة
2 . الإداريون	2 . جداول العمل
3 .	3 . الملفات / السجلات
4 .	4 . الأجهزة والأدوات والآلات
5 .	5 . المواد الخام / المصنعة
ب . حاجات المؤسسة للإضافة (العناصر المفقودة)	د . حاجات المؤسسة للتدريب
1 . الاتصالات اليومية الحية	1 . الموظفون
2 . الأجهزة والأدوات والآلات	2 . الإداريون
3 .	3 . الجمهور المستفيد
	التوقيع والتاريخ:



الموضوع الرابع

توصيف وتحليل الموظف

المقدمة

الموظف هو إنسان كبير يعمل مع غيره لأداء خدمة أو إنتاج سلعة، يعتبر الأساس مختصاً أو مؤهلاً أكاديمياً / سلوكياً للقيام بهما. وفي هذا الموضوع / سنقدم نوعين من النماذج أولهما: (ز) و (ز) لتوصيف الموظف، وثانيهما (ح) ثم (خ) لتحليل حاجاته الوظيفية للتدريب.

نموذج (ز ثم ن): نموذج تقدير حاجات الموظف

للتدريب بتحليل انجازه للوظيفة

مكونات وعمل النموذج:

يتكون النموذج (ز) ونسخته المشابهة (ز) من خمس خانات عمودية وسادسة أفقية للملاحظات الخاصة. تختص الخانة الأولى بأرقام التصرفات الوظيفية التي يجري ملاحظتها، والثانية بأسماء هذه التصرفات. في الخانة العمودية الثالثة (المواصفات / السلوكيات المعيارية) كما في نموذج (ز) أو (التقارير المعيارية) كما في نموذج (ز)، يكتب المصمم نتيجة توصيفاته وتحليلاته السابقة للوظيفة، عدد السلوكيات أو نوع التقدير المطلوب لانجاز كل تصرف.

يلاحظ مختص التدريب / المصمم، الموظف بعدئذ ثم يدون في الخانة الرابعة (المواصفات) السلوكيات أو التقارير الملاحظة ما يشاهده من سلوك وظيفي، واضعاً عدد السلوكيات الملاحظة في حالة النموذج (ز) أو التقدير النوعي المناسب لهذه السلوكيات في النموذج (ز). إن الفرق بين المقصود في الخانة العمودية الثالثة والملاحظة في الرابعة، يشير إلى نوع ودرجة حاجة الموظف إلى التدريب.

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب:

يحدد النموذج (ز أو ز) من حيث المبدأ مواطن حاجة الموظف للتدريب على التصرفات الوظيفية، بوضع المصمم / مختص التدريب لإشارة (√) مقابل كل تصرف ينقص الموظف كلياً أو جزئياً، أو في حالات أخرى يمكن وضع قيمة الفرق الملاحظ بالنقاط السلوكية أو المواصفات العملية بالدرجات النوعية (بالتقارير) لدى كل تصرف، مشيراً ذلك إلى مواطن ودرجات حاجة الموظف للتدريب.

نموذج (ز): نموذج تقرير حاجات الموظف للتدريب بتحليل انجازه للوظيفة

(مثال توضيحي لمهمة اخراج الكتاب)

اسم الموظف:	الملاحظ / المشرف:
الوظيفة: مخرج مواد مطبوعة	الجهة التابع لها:
المؤسسة:	اليوم والتاريخ:

رقم	التصرفات (أو السلوكيات الوظيفية)	المواصفات السلوكيات المطلوبة	المواصفات السلوكيات الملاحظة *	الحاجة للتدريب
1	تمييز رولات الكمبيوتر وورق ماكيت الاخراج	3	3	-
2				
3				
4	استيعاب مبادئ وخطوات ومواصفات الاخراج الجيد	2	2	-
5				
6				
7				
8				
9	اضاءة طاولة الاخراج استعداداً لبدء العمل	2	1	√
10				
11				
12				
13	إخراج وتركيب مراجع الكتاب	9	9	-
14				
15	إخراج وتركيب قائمة المصطلحات إن وجدت	11	3	√
16				
17				
18	اضافة بعض المظاهر الجمالية على الكتاب	15	12	√
19				
20				

ملاحظات خاصة:

*يمكن الاستعاضة عن عدد السلوكيات المطلوبة / الملاحظة في كل تصرف يمنح تقادير نوعية معيارية مطلوبة مثل: أ، ب، ج لكل تصرف ثم يلاحظ الموظف لاعطائه التقادير المناسبة لتصرفاته الوظيفية. يلزم على كل حال توصيف التقدير الخاص بانجاز كل تصرف لامكانية التقييم مباشرة بمثل هذه التقادير.

وتدخل بيانات النموذج الحالي (ز) وتوأمة (ز) في النموذج التالي (ح) وتوأمة (ح)، حيث (ط) و (ي). ويلزم التنويه هنا، بأن البيانات الحالية للنموذج (ز) وما تقوم به من دور في تمارس في الموضوع الخامس دوراً رئيسياً في تقرير حاجات التدريب من خلال نموذجي نموذجي (ح) و (ح)، تشكل معاً مادة القرارات البرمجية من خلال إرسائها للقواعد السلوكية الرقمية لتصميم التدريب، ومن ثم لنوع ومحتوى وتنفيذ وتقييم النتائج في المواضيع التالية من هذه الوحدة.

نموذج (ز): نموذج تقرير حاجات الموظف للتدريب بتحليل انجازه للوظيفة

(مثال توضيحي لمهمة اخراج الكتاب)

اسم الموظف: الملاحظ / المشرف:
الوظيفة: مخرج مواد مطبوعة الجهة التابع لها
المؤسسة: اليوم والتاريخ:

الترتيب	التصرفات (أو السلوكيات الوظيفية)	المواصفات السلوكيات المطلوبة	المواصفات السلوكيات / الملاحظة *	الحاجة للتدريب
1	تمييز رولات الكمبيوتر وورق ماكيت الاخراج	ب	ب	-
2				
3				
4	استيعاب مبادئ وخطوات ومواصفات الاخراج الجيد	ج	ج	-
5				
6				

				7
				8
√	د	ج	اضاءة طاولة الاخراج استعداداً لبدء العمل	9
				10
				11
				12
-	أ	أ	إخراج وتركيب مراجع الكتاب	13
				14
√	هـ	أ	إخراج وتركيب قائمة المصطلحات إن وجدت	15
				1
				6
				1
				7
√	د	أ	اضافة بعض المظاهر الجمالية على الكتاب	1
				8
				1
				9
				2
				0
ملاحظات خاصة: قيمة التقدير أ = 4 ، ب = 3 ، ج = 2 ، د = 1 ، هـ = 0				

نموذج (ح) و (ح): نموذج تقدير درجات حاجات الموظف للتدريب على الوظيفة

مكونات وعمل النموذج:

يتكون كل من النموذج (ح) و (ح) من ست خانات عمودية يتخللها خانتان أفقيتان . تختص الخانة الأولى من اليمين بنوع التصرفات الوظيفية التي يجري تدريج حاجات الموظف للتدريب عليها وهي في فئتين : أساسية يقوم بها الموظف خلال الوظيفة بانتظام كل يوم مثلاً، ثم أخرى غير متكررة خلال الوظيفة أسمىهاها بالثانوية.

أما الخانة الثانية، فتمثل أرقام التصرفات حسب تسلسلها ثم عددها العام : عشر أساسية وخمس ثانوية كما في النموذجين، أو أكثر أو أقل وذلك حسب نوع وتركيب الوظيفة السلوكية. تلي الخانة الثانية، قرينتها الثالثة المخصصة لمسميات التصرفات الوظيفية نفسها.

وفي الخانة الرابعة، يقع المقياس المتدرج لحاجات الموظف للتدريب على التصرفات كما في النموذج (ح)، أو درجات التحصيل السابق للموظف للتصرفات كما في النموذج (خ)، حيث ينتج باستقطاع التحصيل السابق من نظيره المقصود مع حده الأعلى 4، درجات أو نقاط حاجة الموظف للتدريب.

وفي الخانة الخامسة، يدون المصمم أو مختص التدريب نتيجة قياسه لحاجات الموظف التدريبية (التقدير الرقمي). إن الخانة العمودية الأخيرة (ملاحظات) هي فراغ مساعد للنموذج يضع فيه المصمم ما يراه مفيداً للتصميم وتنفيذ البرنامج الذي هو بصدده، بالإضافة بالطبع لمتوسطات الحاجة للتدريب على التصرفات كما يبين النموذجان. أما الخانتان الأفقيتان فتفرزان التصرفات إلى أساسية وثانوية.

ويعمل النموذج (ح) و (خ) من ناحية أخرى بالبيانات التي يأخذها من النموذجين السابقين (ز) و (ز). يأخذ المصمم / مختص التدريب فروق التصرفات الملاحظة، معطياً كل منها التقدير المناسب . فإذا كانت السلوكيات المطلوبة مثلاً للتصرف الأساسي الأول هي 10 والملاحظة لدى الموظف هي 7، فإن تقدير درجة حاجته لها بالنموذج (ح) هي (1) تقريباً. أي إن حاجة الموظف للتدريب على التصرف هي منخفضة بناءً على ما يمتلكه بالتو من معرفة / مهارة بالتصرف.

أما إذا استخدم النموذج (خ)، فيكون تقدير التصرف عكس سابقه . يعني بأن يتوفر لدى الموظف من معرفة / مهارة بخصوص التصرف الوظيفي يستحق 3 نقاط ويبقى عليه نقطة واحدة ليكون انجازه الوظيفي كاملاً ... إن هذه النقطة هي التي تدخل في اعتبار المصمم عند تخطيطه وتطويره وتنفيذه لبرامج التدريب المطلوبة.

نموذج (ح): نموذج تقدير درجات حاجة الموظف للتدريب على التصرفات الوظيفية

الموظف: معخص التدريب / التصميم:
 الوظيفة: الإدارة / الجهة:

طبيعتها	#	التصرفات الوظيفية	حاجة الموظف للتدريب					التقدير الرقمي	ملاحظات
			معدومة 0	منخفضة 1	متوسطة 2	عالية 4	عالية جداً 4		
يومية منتظمة/ أساسية	1								متوسط الحاجات الأساسية
	2								
	3								
	4								
	5								
	6								
	7								
	8								
	9								
	10								
		المجاميع الفرعية الأساسية							
ثانوية / غير منتظمة	1								متوسط الحاجات الثانوية
	2								
	3								
	4								
	5								
		المجاميع الفرعية الثانوية							

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب:

ينجز المصمم بالنموذج (ح) و (خ) تقدير حاجات الموظف للتدريب على التصرفات الوظيفية، حيث يعتمد عليهما مباشرة في تقرير بيانات التصميم في الموضوع الخامس.

نموذج (ح): نموذج تقدير درجات حاجة الموظف للتدريب على التصرفات الوظيفية بتقدير تحصيله الوظيفي السابق

الموظف: معص التدريب / التصميم:
الوظيفة: الإدارة / الجهة:

طبيعتها	الرقم	التصرفات الوظيفية	حاجة الموظف للتدريب					التقدير الرقمي	ملاحظات
			عالية جدا/4	عالية 4	متوسطة 2	منخفضة 1	معدومة 0		
يومية منتظمة/ أساسية	1								إن بيانات الموظف بهذا النموذج تكون عكس سابقاتها في نموذج (ح / 1)
	2								
	3								
	4								
	5								
	6								
	7								
	8								
	9								
	10								
		المجاميع الفرعية الأساسية							

متوسط الحاجات الثانوية								1	ثانوية / غير منتظمة
								2	
								3	
								4	
								5	
							المجاميع الفرعية الثانوية		
* التوصيات:									

تحدد بناء على هذه البيانات في الموضوع الحالي ثم بالموضوع الخامس، هوية وأهداف ومحتوى برنامج التدريب وكيفيات ووسائل تنفيذه في المواضيع 6 إلى 10. إن تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب بدون البيانات التي يوفرها النموذجان (ح) أو (خ) سنتقدم لدرجة ملحوظة أو سنتقدم عمليا بالتجربة والخطأ أو الاجتهاد الشخصي الكامل.



الموضوع الخامس

توحيد الحاجات التدريبية وتأسيس القواعد الرقمية السلوكية للتصميم

المقدمة

يشكل هذا الموضوع بنماذجه والبيانات الرقمية السلوكية المتوفرة به، مفتاح صناعة القرارات التصميمية للتدريب برامجاً وتنفيذاً وتقييماً للنتائج . فبنموذج (ط)، يستطيع المصمم فرز الحاجات التدريبية المشتركة للموظف والمؤسسة والوظيفة، حيث تدخل بياناته في نموذج (ي) لإيجاد أوزانها بالنقاط والدقائق التدريبية من البرنامج المناسب الذي سيجري تبنيه.

يأخذ المصمم بعدئذ الوزن الرقمي (نسبة التدريب الخاصة بكل تصرف) والزمن المخصص لتصرف لتحليلهما رقمياً مرة أخرى بنموذج (ك)، بغرض الحصول على الزمن الدقيق المناسب لكل سلوك أو نوع من التعلم داخل التصرفات الوظيفية فرادى وعلى شكل مجموعة . إن مجمل النتائج الرقمية السلوكية المتوفرة بالنماذج الثلاث أعلاه، تدخل الموضوع السادس التالي ونماذجه الخمسة، حيث تنقرر بناءاً عليها أهداف ومعارف وأنشطة تحصيل وتقييم التدريب .

نموذج (ط): نموذج توحيد حاجات الموظف والمؤسسة

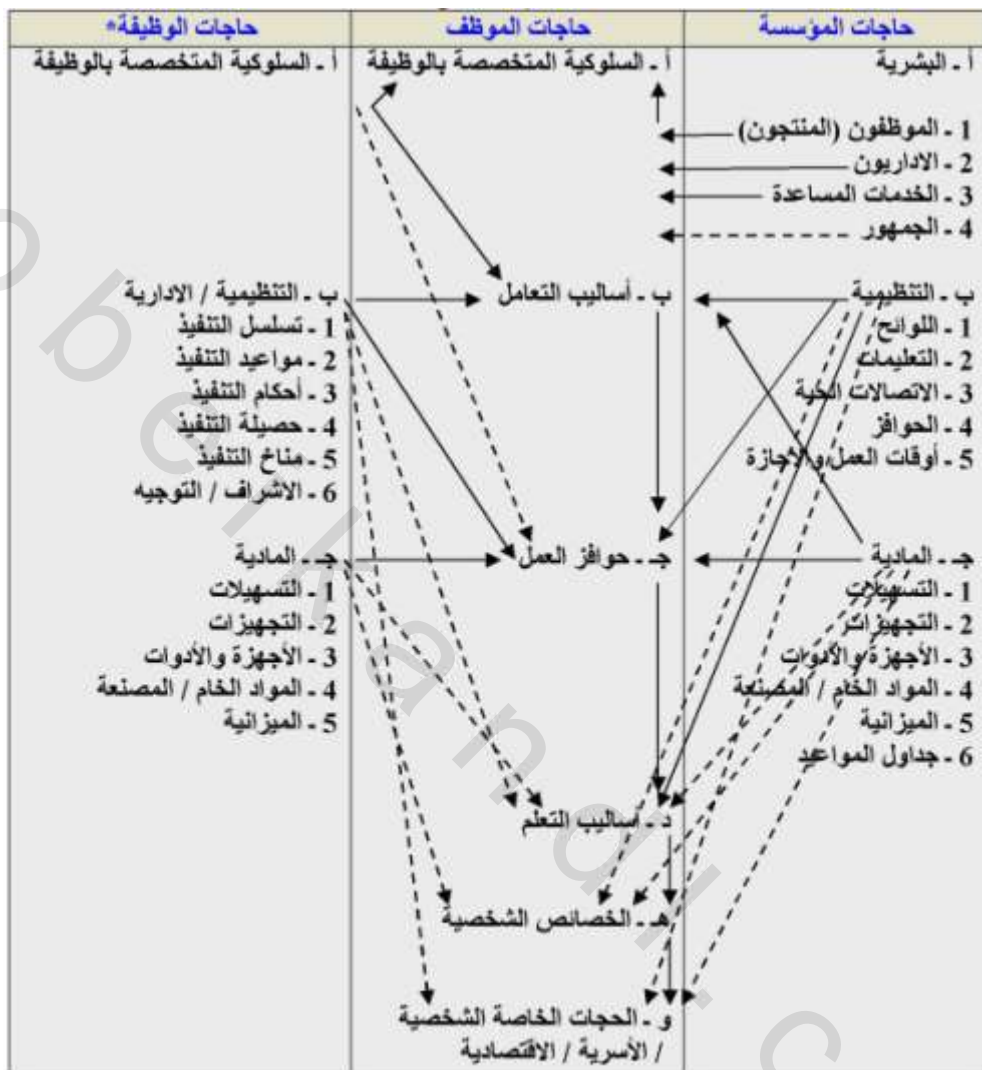
والوظيفة للتحديث / التدريب

مكونات وعمل النموذج:

يتكون النموذج من ثلاث خانات عمودية تمثل حاجات المؤسسة والموظف والوظيفة على التوالي . وتحتوي كل خانة بدورها على تفاصيل حاجات التدريب أو التحديث التي قد تلزم العامل الوظيفي (مؤسسة أو موظفاً أو وظيفة) . والنموذج موجز في محتواه، يهدف إلى ترشيد أعمال التصميم بواسطة تحديد مجالات الحاجة المشتركة

نموذج (ط): نموذج توحيد حاجات الموظف والمؤسسة والوظيفة للتدريب / التحديث

المؤسسة: مختص التدريب / التصميم:
الموظف: الإدارة / الجهة:
الوظيفة: اليوم والتاريخ:



التي يمكن مشاهدتها نتيجة توحيد متطلبات التدريب أو التحديث للعوامل الوظيفية الثلاث.

وبالنظر للنموذج، قد يصل المصمم / مختص التدريب إلى القرارات التالية:

1- تمثل حاجات المؤسسة في مجالات الموظفين (المنتجين والإداريين والخدمات المساعدة) وما يتوجب إن يتوفر فيهم من مواصفات ومهارات شخصية ووظيفية، حاجات الموظفين الست في الخانة العمودية الثانية.

2. تتفق حاجة المؤسسة للجمهور المستفيد من خدماتها أو سلعتها مع حاجتها لأنواع الموظفين الذين يؤدون الخدمة أو السلعة . حيث تتحصل على الجمهور المطلوب، بامتلاك المؤسسة لأنواع الموظفين الأكفاء شخصياً ووظيفياً . بمعنى إن حاجات الجمهور للخدمة أو السلعة التي تمثل في الواقع حاجات مباشرة أيضاً للمؤسسة تعمل جاهدة على سدها إرضاء للجمهور نفسه، وزيادة في زبائنهم منه ... تتفق مع حاجات الموظفين للتدريب أو التوجيه المكثفة بدورها لرفع كفاياتهم الوظيفية لخدمة الجمهور سلوكياً أو مادياً من خلال إنتاجهم للأداء أو السلعة المطلوبين.

3. تتفق حاجات الموظفين لأساليب التعامل وحوافز العمل، مع المتطلبات التنظيمية للمؤسسة من جهة، وللوظيفة من جهة أخرى . فتحديث اللوائح والتعليمات لدى المؤسسة لمواكبة الظروف العملية والتنظيمية للوظيفة، تتطلب أساليب تعمل جديدة يحتاجها الموظفون في عملهم استجابة لحاجات المؤسسة والوظيفة في آن واحد، كما تطرح حوافز وظيفية تتفق مع طبيعة العمل ونتائجه ولوائحه ...

4. تتفق حاجات الموظفين للتدريب مع حاجات التحديث السلوكية للوظيفة وحاجات المؤسسة لنوع الموظفين العاملين لديها.

5. تتفق حاجات الموظفين للحوافز المادية المريحة لهم نفسياً وسلوكياً وشخصياً مع حاجات المؤسسة والوظيفة للتحديث في النواحي المادية أيضاً (انظر النموذج).

6. تمثل الخطوط المتصلة علاقات مباشرة بين حاجات المؤسسة والموظفين والوظيفة المتمثلة بالنموذج، أمام الخطوط المتقطعة فتتمثل علاقات غير مباشرة أو ضعيفة. كما إن الخطوط المتصلة تشير للمجالات التي تسودها حاجات مشتركة،

والمقطعة تجسد حاجات خاصة لدى العامل الوظيفي : مؤسسة كان أو وظيفة أو موظفاً.

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب:

تدخل بيانات النموذج (ط) بكاملها للنموذجين (ي) ثم (ك)، حيث يشكل الأخيران مع الخطوات التصميمية التابعة لهما، القاعدة الرقمية السلوكية للأسلوبية المقترحة لتصميم وتنفيذ التدريب في مواضيع هذه الرسالة 6 – 10 لاحقاً.

نموذج (ي) : نموذج تقدير النسب المطلوبة بالبرنامج للتدريب على التصرفات الوظيفية مع القيم الزمنية المقارنة إلى كل منها

الوظيفة: صيانة سيارات
المهمة: صيانة موتور السيارة
مخصص التدريب / التصميم:
الإدارة / الجهة:

النسب	الوقت	الوقت	النسب	التصرفات الوظيفية	الوقت	الوقت
40/40	16	4	4	المحافظة على ماء وبطارية السيارة لمستواه المطلوب	1	بؤيه منظمة أساسيه
40/40	16	4	4	المحافظة على ماء الراديتير لمستواه المطلوب	2	
20/20	16	4	4	المحافظة على زيت المحرك لمستواه المطلوب	3	
20/20	16	4	4	المحافظة على زيت الدركسيون لمستواه المطلوب	4	
20/20	16	4	4	المحافظة على حرارة المحرك لدرجتها المناسبة	5	
20/15	16	4	3	المحافظة على أنوار السيارة صالحة للعمل	6	
20/15	12	4	3	المحافظة على كابح السيارة (الفرامل)	7	

120/120	16	4	4	صالحة للعمل	8	
16/16				المحافظة على أقفال أبواب السيارة صالحة للعمل	9	
/15.75 28	16/9	3	3	تغيير عجلة السيارة عند حدوث بنشر مفاجئ	10	
20/80	16/12					
40/22.5	16/9	4	3	المحافظة على نظافة مقبولة للسيارة		
	3	3				
388.25	/134 160	38	35	المجاميع الأساسية الفرعية		
%87	%84	3.8	3.5	متوسط النقاط والدقائق التدريبية للتصرفات الأساسية		
60/22.5	16/6	3	2	تغيير زيت المحرك كل ألف كم	1	ثانوية / غير منتظمة
80/20	16/4	4	1	اصلاح السبب وراء ارتفاع حرارة السيارة	2	
40/10	16/4	4	1	اصلاح الأعطال الطارئة لأتوار السيارة	3	
60/11.5	16/3	3	1	اصلاح العطل بالعجلة الاحتياطية	4	
6060	/16 16	4	4	تحويل السيارة لجهة الصيانة المناسبة عند عطلها	5	
123.75	/33 80	18	9	المجاميع الثانوية الفرعية		
%41	%41	3.6	1.8	متوسطات ونسب النقاط والدقائق للتصرفات الثانوية		

مكونات وعمل النموذج:

يتكون النموذج من ست خانات عمودية يتخللها ست أخرى أفقية . تمثل الخانات الأولى والثانية والثالثة: نوع التصرفات: أساسية أو ثانوية ثم أرقامها المتسلسلة خلال الوظيفة، فأسماء التصرفات نفسها على التوالي . تحتوي الخانة الرابعة والخامسة على درجات حاجات كل من الموظف والوظيفة للتدريب على التصرف كما تؤخذ من

النموذجين السابقين (ج) و (ح) أو (ح). وفي الخانة السادسة المزدوجة، يقرر المصمم / مختص التدريب، النسب التدريبية بالبرنامج الخاصة بالتصرفات الوظيفية . يضرب المصمم بهذا الصدد لكل تصرف درجة حاجة الموظف في درجة الحاجة الوظيفية، للحصول على الوزن التدريبي أو النسبة التدريبية بالنقاط للتصرف التي يجب تمثيلها في البرنامج . إن مقام النسب كما يبدو من النموذج هو 16 (حصيلة ضرب الحد الأعلى (4) لحاجتي الموظف والوظيفة). أما البسط فتقرر قيمته الرقمية حسب درجات الحاجة الملاحظة لكل من الموظف والوظيفة.

وبينما يمكن اعتبار حاجة الموظف مباشرة في تقرير حاجات التدريب وأوزانها في البرنامج، إلا إن التدريب نتيجة ذلك لا يمثل الحاجة الواقعية للتدريب على التصرفات، وذلك لاختلاف درجة أهمية التصرفات نفسها داخل الوظيفة . ومن هنا نرى التدريب باعتبار حاجة الموظف مع حاجة الوظيفة، يؤدي إلى إنتاج المعارف والمهارات المطلوبة لدى الموظف بالقدر الذي يتفق مع أهمية كل منها للوظيفة المعنية التي يؤديها.

أما مقدار الوقت الملائم للتدريب على التصرفات الوظيفية في الشق الثاني من نفس الخانة السادسة، فيتحصل عليه المصمم / مختص التدريب بمعرفة الزمن الوظيفي الميداني، أو الزمن المتوفر للتدريب أيهما أمكن. يحدد المصمم بعدئذ الوقت المطلوب للتدريب على كل تصرف بناء على النسبة التدريبية المقررة له بالشق الأول من نفس الخانة السادسة (انظر إلى تفاصيل كيفية تحديد الوقت التدريبي في كتابنا : تصميم وتنفيذ برامج التدريب).

وبالنسبة للخانات الأفقية التي تتخلل سابقاتها العمودية، فإن مكونات هذه الخانات والتعامل معها تبدو واضحة بذاتها كما هي في النموذج. ومن ناحية أخرى يمكن العمل بالنموذج الحالي، بتقسيمه إلى نموذجين فرعيين إحداهما للتصرفات الأساسية وآخر

لثانوية. كما يمكن تفصيل النموذج ليتسع على عدد اكبر من التصرفات مما هو متوفر بالتو وذلك حسب حاجة التدريب وطبيعة الوظيفة المقررة للعمل.

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب:

يمثل النموذج بما يحتويه من بيانات ونسب تدريبية وزمنية، البداية الرقمية السلوكية لتصميم برنامج التدريب المناسب في المواضيع والنماذج اللاحقة (6 - 10).

نموذج (ك): نموذج تقدير درجات أنواع السلوك أو التعلم بالتصرفات الوظيفية

مكونات وعمل النموذج:

يتكون النموذج من سبع خانات عمودية وخانتان أفقيتان بالأسفل. تختص الأولى والثانية العموديتان بالتصرفات وأرقامها المتتابعة خلال الوظيفة، أما الخمس التالي فتجسد أنواع التعلم أو السلوك المحتملة في هذه التصرفات.

إن الخانتين بأسفل النموذج، تختص الأولى بخلاصة التحاليل الرقمية لأنواع التعلم أو السلوك في التصرفات، حيث ينتج من ذلك النقاط أو النسب التدريبية لكل نوع والتي يمكن للمصمم / مختص التدريب إن يوليها عناية عند تصميم البرنامج المطلوب وتنفيذ التدريب مع الموظفين المعنيين . والثانية الأفقية مفتوحة لكتابة أية ملاحظات أو تلخيصات يراها المختص ضرورية أو مفيدة عموماً للتصميم والتدريب (انظر النموذج ك).

يسترشد المصمم في تقديره لدرجات أنواع التعلم أو السلوك في التصرفات الوظيفية ببيانات النموذج (ب) في الموضوع الثاني . فبينما يعطى لكل تصرف الدرجة العليا لنوع التعلم أو السلوك الرئيسي الذي يمثله في النموذج (ب)، فإنه يعمد بعدئذ إلى تقدير أنواع التعلم أو السلوك الثانوية في التصرف نفسه التي قد تلزم أفراد المتدربين في تحصيلهم لمهاراته أو معارفه الوظيفية المطلوبة.

هذا، وكما هو الحال مع النماذج التصميمية الأخرى، يمكن احتواء النموذج على أكثر أو أقل من عشر تصرفات وظيفية، وذلك حسب حاجة التدريب وطبيعة الوظيفة المقررة لذلك. كما يمكن إضافة أو حذف واحد أو أكثر من أنواع التعلم الخمس الواردة في النموذج، لينسجم الأمر مع مرئيات المصمم / مختص التدريب الآنية في العمل المناسب لموقفه.

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب:

يقوم النموذج بدور رئيسي في تحديد أنواع العلم المطلوبة في التدريب على التصرفات الوظيفية ومن ثم في تقرير أنواع الأهداف السلوكية المرحلية الإجرائية وأنواع المعرفة والأنشطة والتقييم المناسبة للتدريب بالموضوع السادس لاحقاً . تقيد بيانات النموذج إضافة لذلك، في تقدير النسب العامة لأنواع الأهداف الإجرائية والمعارف والأنشطة والتقييم التي يحسن تبنيها في التدريب على كل تصرف، ثم في تنفيذ البرنامج التدريبي بكامله باعتبار مجموع التصرفات الوظيفية المقررة وأنواع التعلم المقررة فيها.



نماذج تصميم العناصر المنهجية للتدريب

المقدمة

يختص هذا الموضوع ونماذج، بتصميم العناصر الرئيسية الأربعة المكونة لمنهج التدريب (ولأي منهج آخر في واقع الأمر) وهي: الأهداف والمعارف وأنشطة التحصيل والتقييم.

فبينما يختص النموذجان (ل) و (م) باختيار وتطوير الأهداف التربوية بأنواعها الثلاث: العامة والنهائية التحصيلية ثم المرحلة الإجرائية، فإن النموذج (ن) مكرس لتخطيط واختيار المعرفة الأكاديمية، والنموذج (س) لأنشطة التعلم والتحصيل، أمام النموذج الأخير (ع) فيجسد أنواع وأنشطة التقييم المرحلي لكفاية تحصيل مهارات التدريب.

نموذج (ل): تصميم الأهداف العامة والسلوكية النهائية

التحصيلية لبرنامج التدريب

مكونات وعمل النموذج:

يتكون النموذج من أربع خانات عمودية هي : رقم أو تسلسل التصرفات داخل الوظيفة ثم أسماء التصرفات الوظيفية فالأهداف العامة والسلوكية النهائية التحصيلية . بعد كتابة المصمم / مختص التصميم للبيانات الأولية بأعلى النموذج مثل اسم الوظيفة والمهمة التابعة لها وكذلك للتصرفات الوظيفية، يعتمد إلى تطوير الأهداف العامة على أساس عنوان المهمة التي هو بصدها . وهنا، إذا كانت المهمة بسيطة التركيب محدودة سلوكيا، فقد يكفي في مثل هذه الحالة هدفاً عاماً واحداً . أما إذا كانت مركبة متعددة في مهاراتها الوظيفية، حينئذ يتطلب الأمر أكثر من هدف واحد حيث يمكن الاسترشاد بهذا الصدد بالتصرفات الوظيفية (بالإضافة لعنوان المهمة) في اشتقاق

الأهداف العامة؛ مطوراً لكل مجموعة متجانسة من التصرفات أو المهارات الوظيفية هدفاً عاماً. وهكذا يستمر حتى يتحصل على الأهداف العامة المطلوبة.

نموذج ل : تصميم الأهداف العامة والسلوكية النهائية التحصيلية لبرنامج التدريب

الوظيفة: مخرج مطبوعات
المهمة: إخراج كتاب
مختص التدريب / التصميم:
الإدارة / الجهة:

الترتيب	التصرفات الوظيفية (عينة مختارة لفرض التوضيح)	الأهداف العامة	الأهداف السلوكية النهائية التحصيلية
1	تحديد رولات الكمبيوتر وورق ماكيت الإخراج	إخراج أفراد المتدربين الناجح لأي كتاب بأي حجم بصيغ جذابة للطبع وباستخدام المواصفات والمبادئ والمواد والأدوات المتعارف عليها مهنيًا	1 - سيحدد المتدرب رولات الكمبيوتر وورق الماكيت الضرورية لإخراج الكتاب بصحة 100% وخلال فترة 5 دقائق
2			2 -
3			3 -
4	التأكد من اكتمال الرولات والمخطوطة استعداداً للإخراج		4 - سيراجع المتدرب رولات الكمبيوتر وفصول ومواد المخطوطة بصحة 100% للتحقق من اكتمالها للإخراج وخلال 5 دقائق
5			5 -
6	ترقيم صفحات الكتاب وإخراجه العام بصيغته القابلة للطبع		6 - سيحضر المتدرب كافة مواد وأدوات الإخراج استعداداً للعمل خلال فترة نصف ساعة وبصحة لا تقل عن 90%
7			7 -

8		8 -
9		9 -
10	اعتبار المخرج لمهنته جزءاً من هويته الشخصية المميزة	10 - سيعتبر المخرج لمهنته كجزء من هويته الشخصية الخاصة بالتزامه بأخلاقيات المهنة وإتقانه الواضح للعمل الذي يقوم به.

أما بخصوص الأهداف السلوكية النهائية التحصيلية، فيسترشد المصمم / مختص التدريب مباشرة بأسماء التصرفات الوظيفية حيث يطور لكل واحد منها هدفاً واحداً (أو أكثر) وذلك حسب تركيبة التصرف السلوكية بوجه عام . وإذا حدث إن توفر أكثر من هدف نهائي للتصرف، عندئذ تعطى الأهداف الفرعية رقمين مترافقين : الأول يخص التصرف داخل الوظيفة والثاني يخص الهدف النهائي مثل 4 - 1، 4 - 2، 4 - 3، وهكذا (انظر لتفاصيل تصميم الأهداف العامة والنهائية التحصيلية بهذا النموذج في الوحدة السادسة من كتابنا: تصميم وتنفيذ برامج التدريب).

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب:

يمثل محتوى النموذج (ل) مع قرينه التالي (م) أول العناصر المكونة لأي منهج تدريب: الأهداف التدريبية أو أهداف برنامج التدريب . كما يشكلان المرتكز الرئيسي الذي تقوم عليه عمليات اختيار وتصميم المعارف وأنشطة التعلم والتقييم. إضافة لذلك، فإن مختلف مكونات برنامج التدريب تعتمد على ما يجسده النموذجان من أهداف عامة وسلوكية نهائية، كما هو الحال مع النماذج في الموضوع السابع (طرق وسائل وتكنولوجيا التدريب) وبالموضوع الثامن (الخدمات البشرية) وبالموضوع التاسع (الخدمات المادية) ثم الموضوع العاشر حيث تقييم الجدوى النهائية للتدريب.

نموذج (م): تصميم الأهداف السلوكية المرحلية الإجرائية لبرنامج التدريب

مكونات وعمل النموذج:

يتكون النموذج من ثلاث خانات عمودية هي : الهدف العام الذي يخص المهمة الوظيفية، ثم الأهداف النهائية التابعة له، وأخيراً الأهداف السلوكية المرحلية الإجرائية. بعد تدوين المصمم / مختص التدريب للهدف العام وقرينه الهدف التحصيلي، يعتمد إلى اشتقاق الأهداف الإجرائية المرحلية على أساس السلوكيات المتتابة أو المهارات الجزئية التي يجسدها الهدف التحصيلي . كما قد يستخدم المصمم لهذا الغرض الخطوات السلوكية التي يحتويها التصرف الوظيفي المعني بالهدف التحصيلي. وهنا كل ما يمكن عمله من المصمم سوى سرد هذه الخطوات واحدة بعد الأخرى كما هي الحال، أو مع بعض التعديل لصيغها اللغوية لتبدو أكثر قرباً من صيغة الهدف السلوكي.

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب:

يجسد النموذج بمحتواه الرئيسي الأهداف المرحلية الإجرائية، المرتكز الفرعي الثاني الذي تقوم عليه العمليات التصميمية التالية لعناصر منهج التدريب في هذا الموضوع . حيث تشكل أهدافه الإجرائية مادة العمل لنماذج (ن) و (س) و (ع) تصميم المعارف وأنشطة التعلم والتقييم المرحلي، ثم نموذجي (ف) و (ص) في الموضوع السابع لاحقاً (اختيار وتوصيف طرق وتكنولوجيا التدريب).

نموذج (م) : تصميم الأهداف السلوكية المرحلية الإجرائية لبرنامج التدريب

الوظيفة: مخرج مطبوعات
المهمة: اخراج كتاب
مختص التدريب / التصميم:
الإدارة / الجهة:

الهدف التحصيلي	أنشطة أو سلوكيات التصرفات الوظيفية	الأهداف أو الأنشطة أو السلوكيات المرحلية الاجرائية

سيُعد المتدرب أشكال الكتاب بصيغها النهائية للقابلة للإخراج في وقت يتناسب مع عددها بصحة لا تقل عن 90% وباستخدام المواد والأدوات المخصصة	5 - اعداد الأشكال والجداول بصيغها العامة النهائية للإخراج	
	1 - 5	1 - 5
	2 - 5 اختيار أقلام الكتابة والرسم المناسبة بصحة لا تقل عن 100%	2 - 5 اختيار أقلام الكتابة والرسم المناسبة
	3 - 5	3 - 5
	4 - 5	4 - 5
	5 - 5 ترتيب الأدوات والمواد والأقلام في مواضعها المناسبة للإخراج	5 - 5 ترتيب مواد وأدوات الرسم استعداداً للعمل
	6 - 5	6 - 5
	7 - 5	7 - 5
	8 - 5	8 - 5
	9 - 5 تدقيق صحة الرسم شكلاً ومحتوى مع إضافة بعض المظاهر الجمالية لمزيد من الجاذبية	9 - 5 تدقيق صحة رسم الشكل أو الجدول
	10 - 5	10 - 5

نموذج (ن): نموذج تصميم المعارف لبرنامج التدريب

مكونات وعمل النموذج:

يتكون النموذج من ثلاث خانات فرعية : أرقام الأهداف السلوكية الإجرائية في الأولى، ثم نصوص الأهداف الإجرائية في الخانة الثانية، وأخيراً المعارف التدريبية المناسبة لكل هدف إجرائي في الخانة الثالثة.

وبينما يمكن استبدال الأهداف الإجرائية بالنموذج، بقربانها الأهداف الأم: التحصيلية النهائية أو التصرفات الوظيفية، لاشتقاق المعارف التدريبية، إلا إن استخدام المصمم / مختص التدريب للأهداف الإجرائية، يمنحه دقة مباشرة في تحديد هوية المعارف المناسبة كماً ونوعاً وكيفاً لمهارات التدريب المطلوبة في البرنامج، بالاستعانة ببيانات النموذج (ك) بطبيعة الحال.

وبخصوص تركيبة النموذج، يمكن : (1) احتوائه على أكثر من مجموعة واحدة من الأهداف الإجرائية التي تخص الأهداف التحصيلية و (2) تفصيله أو ايجازه بحيث يتسع لأكثر أو أقل من عشر أهداف إجرائية وذلك حسب تعدد سلوكيات الأهداف التحصيلية وتصرفاتها الوظيفية.

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب:

تتقرر بالنموذج الحالي أنواع المعارف المناسبة لمهارات التدريب، والتي تشكل بدورها (أي المعارف) العنصر الرئيسي الثاني لأي منهج تدريبي.

نموذج ن : تصميم المعارف لبرنامج التدريب

الوظيفة: مخرج مطبوعات مختص التدريب / التصميم:

المهمة: اخراج كتاب الإدارة / الجهة:

3	الأهداف أو السلوكيات المرحلية الإجرائية	معارف التدريب - أمثلة توضيحية
1	1 - 5	
2	2 - 5 اختيار أقلام الكتابة والرسم المناسبة بصحة لا تقل عن 100 %	أنواع واستعمالات أقلام الكتابة، أنواع واستعمالات أقلام الرسم، معايير اختيار أقلام الكتابة والرسم
3	3 - 5	
4	4 - 5	

5	5 - 5 ترتيب الأدوات والمواد والأقلام في مواضعها المناسبة للإخراج	مواقع أدوات ومواد الرسم المساعدة على الإخراج، معايير / مواصفات الترتيب البناء للإخراج
6	6 - 5	
7	7 - 5	
8	8 - 5	
9	9 - 5 تدقيق صحة الرسم شكلاً ومحتوى مع إضافة بعض المظاهر الجمالية لمزيد من الجاذبية	معايير تقييم صحة الرسم، البدائل الجمالية الممكنة لتحسين الرسم
10	10 - 5	

نموذج (س): تصميم أنشطة التعلم لبرنامج التدريب

مكونات وعمل النموذج:

يتكون النموذج من ثلاث خانات عمودية : تضم الأولى والثانية على التوالي أرقام وأسماء الأهداف الإجرائية، أما الثالثة فتختص بالأنشطة التي سيقوم بها المتدربون لترجمة الأهداف الإجرائية ومعارفها السابقة بنموذج (ن)، إلى سلوكيات أو مهارات محسوسة.

يختار المصمم / مختص التدريب، الأنشطة المناسبة لكل هدف إجرائي بناء على طبيعة السلوك المتمثل به (انظر الوحدة السابعة لتفاصيل اختيار الأنشطة التدريبية من كتابنا: تصميم وتنفيذ برامج التدريب).

وكما هو الحال مع النموذج السابق (ن)، يمكن إيجازاً تفصيل تكوين النموذج الحالي لاستيعاب أكثر أو أقل من عشرة أهداف إجرائية وذلك حسب طبيعة وتركيبية الأهداف والتصرفات التي يتناولها برنامج التدريب.

نموذج س : تصميم أنشطة التعلم لبرنامج التدريب

الوظيفة: مخرج مطبوعات مخصص التدريب / التصميم:

المهمة: اخراج كتاب الإدارة / الجهة:

الترتيب	الأهداف أو السلوكيات المرحلية الاجرائية	أنشطة المتدربين - أمثلة توضيحية
1	1 - 5	
2	2 - 5 اختيار أقلام الكتابة والرسم المناسبة بصحة لا تقل عن 100 %	الاجابة على أسئلة معايير أنواع واستعمالات أقلام الكتابة والرسم، تمييز أقلام الكتابة والرسم من بين مجموعة متنوعة من الأقلام، اختيار الأقلام المناسبة للكتابة والرسم الخاصة بشكل أو جدول محدد
3	3 - 5	
4	4 - 5	
5	5 - 5 ترتيب الأدوات والمواد والأقلام في مواضعها المناسبة للاخراج	ذكر خطوات ترتيب الأدوات استعداداً للرسم، والأماكن المناسبة لكل منها: تطبيق المتدرب لترتيب الأقلام والأدوات والمواد الضرورية للرسم في مواقعها المناسبة
6	6 - 5	
7	7 - 5	
8	8 - 5	
9	9 - 5 تدقيق صحة الرسم شكلاً ومحتوى مع إضافة بعض المظاهر الجمالية لمزيد من الجاذبية	مراجعة المتدرب لصحة الرسم الشكل والجدول اللذين قام بهما، تصحيح ما يلزم م وإضافة بعض المظاهر الجمالية عليهما. قيام المتدرب بتمارين تقييمية لصحة رسم عدد من الأشكال والجداول
10	10 - 5	

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب:

تتقرر بالنموذج الحالي أنواع الأنشطة التي سيقوم بها المتدربون خلال تحصيلهم لمهارات التدريب. تمثل هذه الأنشطة كما هو معروف العنصر المنهجي الثالث لأي برنامج تدريبي.

نموذج (ع): تصميم التقييم المرحلي لبرنامج التدريب

مكونات وعمل النموذج:

يتكون النموذج من ثلاث خانات عمودية، تضم الأولى والثانية أرقام وأسماء الأهداف السلوكية الإجرائية لبرنامج التدريب؛ أما الثالثة الأخيرة فتحتوي على أنواع وأنشطة التقييم المرحلي (خلال عمليات التدريب) لتحصيل المتدربين للمهارات المقررة.

وتتبع أنواع ومواقف التقييم المرحلي طبيعة ما تنص عليه الأهداف الإجرائية من سلوكيات وأنشطة كتابية أو شفهية أو عملية إنجارية، ومزيجاً منها جميعاً أحياناً (انظر بها الصدد إلى الوحدة السابعة من كتابنا : تصميم وتنفيذ برامج التدريب، لمزيد من التفصيل)

نموذج ع : تصميم أنواع و أنشطة التقييم المرحلي لبرنامج التدريب

الوظيفة: مخرج مطبوعات مخصص التدريب / التصميم:

المهمة: اخراج كتاب الإدارة / الجهة:

الهدف	الأهداف أو السلوكيات المرحلية الإجرائية	التقييم المرحلي لمهارات التدريب - أمثلة توضيحية
1	1 - 5	

2	5 - 2 اختيار أقلام الكتابة والرسم المناسبة بصحة لا تقل عن 100 %	الاجابة على الأسئلة الخاصة بأنواع ووظائف أقلام الكتابة والرسم، عرض عدة أنواع من الأقلام على المتدرب لاختيار ما يختص منها بالرسم والكتابة
3	5 - 3	
4	5 - 4	
5	5 - 5 ترتيب الأدوات والمواد والأقلام في مواضعها المناسبة للإخراج	الاجابة على أسئلة خطوات الترتيب البناء لأدوات الرسم. تزويد المتدرب بأدوات رسم والطلب منه ترتيبها المناسب للرسم والإخراج
6	5 - 6	
7	5 - 7	
8	5 - 8	
9	5 - 9 تدقيق صحة الرسم شكلاً ومحتوى مع إضافة بعض المظاهر الجمالية لمزيد من الجاذبية	نقد المتدرب لصحة ما قام به من أشكال وجداول وتحسين ما يلزم فيها باستخدام معايير تقييمية محددة
10	5 - 10	

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب:

يختم النموذج عمل الموضوع الحالي في مجال تقرير عناصر منهج التدريب : أنواع وأنشطة تقييم أثناء التدريب كعنصر رابع أخير لأي منهج دراسي / تدريبي (برفقة التقييم النهائي بطبيعة الحال في الموضوع الأخير من هذه الرسالة).



اختيار وتوصيف طرق ووسائل وتكنولوجيا التدريب

المقدمة

يركز هذا الموضوع على اختيار وتوصيف الوسائل التربوية لتنفيذ التدريب : الطرق والوسائل التعليمية. فنموذج (ف) يختص بالطرق، أما نموذج (ص) فيختص بوسائل وتكنولوجيا التدريب.

وطرق وتكنولوجيا التدريب هي وسائل اتصال إنساني يستخدمها المدرب في توصيل المعارف والخبرات والمهارات للمتدربين خلال ما نسميه بتدريس التدريب، كما يستعملها المتدربون في تحصيلهم للمواد التدريبية فيما يشار إليه بطرق ووسائل وتكنولوجيا التعلم.

نموذج (ف): نموذج اختيار طرق التدريب

مكونات وعمل النموذج:

يتكون النموذج من ثلاث خانات عمودية، تضم الأولى والثانية أرقام ومسميات الأهداف السلوكية الإجرائية، أما الأخيرة الثالثة فتحتوي على الطرق التي سيستخدمها المدربون في تنفيذ مهارات التدريب لدى المتدربين.

وتتحدد أنواع وطبيعة الطرق بناء على المتطلبات التنفيذية لسلوكيات أو مهارات التدريب ... الفرعية المتمثلة في الأهداف الإجرائية المرحلية، أو الرئيسية المتمثلة بسابقتها الأهداف التحصيلية النهائية وتصرفاتها الوظيفية . إن استخدام المصمم / مختص التدريب مهما كن للأهداف الإجرائية كمفاتيح لصناعة قراراته الخاصة

بالطرق، تمنحه عموماً دقة تصميمية عالية وصلاحية ملحوظة في اختيار الطرق الفعالة للتدريب.

نموذج ف : اختيار الطرق للتدريب

الوظيفة: مخرج مواد مطبوعة
المهمة: اخراج كتاب
مختص التدريب / التصميم:
الإدارة / الجهة:
التصرف الوظيفي: إعداد الأشكال بصيغها العامة النهائية.

الرقم	الأهداف أو السلوكيات المرحلية الاجرائية	طرق التدريب - أمثلة توضيحية
1	1 - 5	
2	2 - 5 اختيار أقلام الكتابة والرسم المناسبة بصحة لا تقل عن 100 %	المحاضرة القصيرة، التعليمات، الأسئلة، التدريب بالأهداف السلوكية، التدريب المبرمج، الشرح العملي، التطبيقات العملية، سلة قرارات
3	3 - 5	
4	4 - 5	
5	5 - 5 ترتيب الأدوات والمواد والأقلام في مواضعها المناسبة للإخراج	المحاضرة القصيرة، التدريب بالأهداف السلوكية، الأسئلة والأجوبة، الشرح العملي، التطبيقات العملية، التقليد النموذجي، التدريب الخاص، تدريب الأقران، التدريب بالكفايات ، والمهارات الوظيفية
6	6 - 5	
7	7 - 5	
8	8 - 5	

9	5 - 9 تدقيق صحة الرسم شكلاً ومحتوى مع إضافة بعض المظاهر الجمالية لمزيد من الجاذبية	طريقة ديلفي، الحوادث الطارئة، مناقشة المجموعات (أو حلقات المناقشة)، دراسة الحالة، الأسئلة / الأجوبة، التدريب الخاص، تدريب الأقران
10	5 - 10	

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب:

يستعمل النموذج في اختيار الطرق المناسبة للتدريب، كوسائل تنفيذية لا غنى عنها في ترجمة المنهج التدريبي بعناصره الأربعة : الأهداف والمعارف وأنشطة المتدربين والتقييم، إلى مهارات سلوكية محسوسة لدى المشتركين . وتلزم الإشارة هنا إلى إن منهج التدريب بدون الطرق يبقى حبراً على ورق دون جدوى سلوكية تذكر.

نموذج (ص): نموذج اختيار / وسائل وتكنولوجيا التدريب

مكونات وعمل النموذج:

يتكون النموذج من ثلاث خانات عمودية، تضم الأولى والثانية أرقام نصوص الأهداف الإجرائية، بينما تحتوي الثالثة على أنواع ووسائل وتكنولوجيا التدريب التي سيستعان بها في تنفيذ البرنامج ومهاراته الوظيفية المقررة.

ويراعى في اختيار وسائل وتكنولوجيا التدريب، طبيعة الأدوات والأجهزة التي تقوم عليها مباشرة المهارات التدريبية، أما الوسائل التقنية من حيث محتواها، فيجب إن تمثل ما تنص عليه هذه المهارات من معارف أو خطوات أو سلوكيات أو مفاهيم . ومع مراعاة الوسائل وتكنولوجيا التدريب كذلك لطبيعة المهارات التدريبية: عملية أو كتابية أو شفوية، فإنها يجب إن تتفق أيضاً مع أساليب الإدراك أو التعلم المتوفرة لدى المتدربين: مسموعة أو مقروءة أو عملية حركية أو غيرها.

نموذج ص : اختيار وسائل وتكنولوجيا التدريب

الوظيفة: مخرج مواد مطبوعة
 مخصص التدريب / التصميم:
 المهمة: اخراج كتاب
 الإدارة / الجهة:
 التصرف الوظيفي: إعداد الأشكال بصيغها العامة النهائية

الترتيب	الأهداف أو السلوكيات المرحلية الاجرائية	وسائل وتكنولوجيا التدريب - أمثلة توضيحية
1	1 - 5	
2	2 - 5 اختيار أقلام الكتابة والرسم المناسبة بصحة لا تقل عن 100 %	العينات الحقيقية، الفيديو، البطاقات السمعية أو التسجيلات السمعية، الصور والرسوم التوضيحية
3	3 - 5	
4	4 - 5	
5	5 - 5 ترتيب الأدوات والمواد والأقلام في مواضعها المناسبة للخارج	العينات الحقيقية، المواقف المحاكية، لعب الأدوار، التسجيلات السمعية، الصور التوضيحية، أفلام الفيديو
6	6 - 5	
7	7 - 5	
8	8 - 5	
9	9 - 5 تدقيق صحة الرسم شكلاً ومحتوى مع إضافة بعض المظاهر الجمالية لمزيد من الجاذبية	الخبراء، لعب الأدوار، أفلام الفيديو أو أفلام 8 و 16 ملم
10	10 - 5	

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب:

يجسد النموذج بمحتواه، الوسيلة التصميمية الثانية (مع نموذج الطرق السابقة)
 للوسائل التربوية الضرورية لتنفيذ التدريب مع المتدربين . إن التدريب بدون الوسائل

والتقنيات المناسبة، سيتعثر أو يُجذب تحصيلياً لدرجة ملحوظة، نظراً لما يمارسه هذا العنصر من تنويع وتشويق وتطبيق لعمليات التعلم المقررة بالبرنامج التدريبي.



الموضوع الثامن

اختيار وتوصيف الخدمات البشرية للتدريب

المقدمة

الخدمات البشرية للتدريب هي هيئة تدريس التدريب أو هي مجموعة القوى العاملة الأساسية كالمدرسين والخبراء والإداريين، والمساندة كالفنيين وعمال السكرتاريا والخدمات العامة الأخرى، الذين يبادرون بتنفيذ برنامج التدريب مع أفراد المتدربين، وتمكينهم بالتالي من اكتساب المهارات الوظيفية المطلوبة.

يختص النموذج (ق) في هذا الموضوع باختيار الكوادر الأساسية لتدريس برنامج التدريب؛ أمام النموذج الذي يليه (ق) فيركز على تحديد أنواع وأعداد الكوادر المساندة التي أشرنا إليها أعلاه.

نموذج (ق): نموذج اختيار الخدمات البشرية للتدريب

أو هيئة التدريب – المدربون والخبراء والإداريون

مكونات وعمل النموذج:

يتكون النموذج من خمس خانات تضم الأولى والثانية أرقام ونصوص الأهداف السلوكية النهائية للتدريب، أما الثلاث الأخيرة فتختص على التوالي بالمدرسين والخبراء والإداريين.

يختار مختص التدريب / التصميم أفراد المدربين والخبراء بناء على الاختصاصات العملية لأهداف التحصيل وقريناتها التصرفات الوظيفية . وقد يلزم في هذه الحالة مدرب واحد لمجموع مهارات المهمة أو الوظيفة، أو عدة باختصاصات أو قدرات وظيفية مختلفة؛ وذلك حسب التركيبة السلوكية للمهمة / الوظيفة وتنوع متطلبات التدريب عليها.. متجانسة تخدم غرضاً واحداً أو متنوعة مرتبطة بأكثر من خدمة أو سلعة أو مهارة.

نموذج (ق) : نموذج اختيار الخدمات البشرية للتدريب أو هيئة التدريب - المدربون والخبراء والاداريون (بالنوع والعدد المطلوبين)

الوظيفة: مختص التدريب / التصميم:
المهمة: الإدارة / الجهة:

الاداريون	الخبراء	المدربون	الأهداف السلوكية النهائية (التحصيلية)	رقم
-----------	---------	----------	---------------------------------------	-----

مثل:	مثل:	قد يختلف هؤلاء نوعاً	1
		وعددًا حسب متطلبات	2
*إدارة التدريب	*خبراء أكاديميون	الأهداف التحصيلية	3
المباشرة كالمدير ونائبه	*خبراء الوظيفة	وقريراتها التصرفات	4
ومنسق البرنامج	*خبراء البيئة المحلية	الوظيفية من مهارات	5
*إدارة مؤسسة التدريب	*خبراء تسويق	ومعارف	6
*إدارة الموظفين	*خبراء تنظيم وإشراف		7
	*خبراء تدريب في		8
	موضوع البرنامج أو		9
	جزء منه		10

أما الإداريون فهم محدودين في أنواعهم وأدوارهم التدريبية، كما أنهم يعتبرون من ثوابت المؤسسة التدريبية، حيث يتكرر توظيفهم في إدارة وتنظيم وتشغيل التدريب من برنامج إلى آخر في العادة.

والنموذج بمكوناته الحالية يمكن إيجازه أو تفصيله حسب ضروريات التصميم والعمل البرامجي، بحيث يضم في الحالة الأولى الموجزة كافة أنواع الخدمات البشرية للتدريب بما فيها محتوى النموذج التالي (ق). أو أن يضم فقط عند الحاجة للتفصيل نوعاً واحداً من الخدمات البشرية، الأمر الذي يلزم المصمم معه استحداث عدة نماذج تصميمية بقدر القوى العاملة التي سيتعامل معها.

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب:

يحدد المصمم بالنموذج (ق) أهم فئات القوى العاملة التدريبية وهم: (المدرّبون والخبراء والإداريون). المدرّبون والخبراء لتدريس أو تنفيذ أعمال التدريب، أما الإداريون فلتنظيم وتنسيق عوامل وعمليات التدريب.

نموذج (ق): نموذج اختيار الخدمات البشرية للتدريب أو هيئة التدريب – الفنيون والسكرتاريا والخدمات العامة

مكونات وعمل النموذج:

يتكون النموذج من خمس خانات عمودية، في الأولى والثانية توجد أرقام ونصوص الأهداف السلوكية النهائية التحصيلية، أما في الخانات التالية فتوضع أنواع وأسماء الفنيين وعمال السكرتاريا والخدمات العامة اللازمة للتدريب.

وتتحدد هذه الفئات التدريبية من حيث أنواعها وأعدادها التدريبية، بناءً على المتطلبات العملية لأهداف التحصيل أو المهارات الوظيفية من حيث التسهيلات والتجهيزات والأجهزة / الآلات والمواد والوسائل وتكنولوجيا التدريب ... وكلما تطلب التدريب مزيداً من هذه الخدمات المادية، كلما تنوعت وتعددت بالطبع حاجات الخدمات البشرية الحالية.

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب:

يُكمل النموذج الحالي ما بدأه سابقه النموذج (ق) بتحديد أنواع وأعداد الخدمات البشرية للتدريب، من حيث الفنيين وعمال السكرتاريا والخدمات العامة. وبالرغم من تصنيف هذه الخدمات من الناحية الأكاديمية العلمية يشير إلى كونها مساندة غير حاسمة للتدريب، إلا أنها عملياً تقوم بدور حيوي لا غنى عنه في تسهيل ورفع فعالية التدريب، حيث بدونها تفتقد البرامج التدريبية للكثير من عطائها السلوكي وقبولها النفسي من المتدربين وهيئاتها العاملة بحد سواء.

نموذج (ق): نموذج اختيار الخدمات البشرية للتدريب أو هيئة التدريب - الفنيون والسكرتاريا والخدمات العامة (بالنوع والعدد المطلوبين)

الوظيفة: مختص التدريب / التصميم:
المهمة: الإدارة / الجهة:

الخدمات العامة	السكرتاريا	الفنيون	الأهداف السلوكية النهائية (التحصيلية)	رقم
مثل: عمال الاتصال والمراسلات، والصيانة العامة، والنظافة، والبريد والاتصال، والعلاقات العامة، وطبيب وممرضو الوحدة الصحية، وعمال المطعم / الكافتيريا، وموظفو القبول والتسجيل، وفنيو التسهيلات، وفنيو التجهيزات، وعمال مواقف السيارات وعمال المشتريات وعمال الحركة (المواصلات) وعمال الحراسة العامة.	مثل: موظفو مكاتب الاستقبال، وعمال الطباعة من الآلة، وموظفو الملفات / السجلات، موظفو تحليل البيانات الاحصائية أو بيانات التقييم وبيانات البحوث.	مثل: فنيو تكنولوجيا التدريب الرقمية والعادية، والصيانة، وتشغيل الأجهزة والآلات والمعدات، والتصوير الفوتوغرافي والفيديو والكمبيوتر، والمعامل التطبيقية / التجريبية، وأساليب التدريب، وتسهيلات وتجهيزات التدريب والرسم والمجسمات، وصناعة / تطوير المواد والوسائل بما في ذلك الحقائب التدريبية.		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



الموضوع التاسع

نموذج اختيار وتوصيف الخدمات المادية للتدريب

المقدمة

الخدمات المادية هي المواقع والأدوات والمواد والمبالغ التي تستضيف عمليات التدريب كحال التسهيلات من غرف دراسية وقاعات تدريب ومراكز وسائل والتجهيزات مثل الأثاث والمكاتب وأنظمة الضوء والاتصال والتكييف، أو تشغيلها كما هو الأمر مع أجهزة / الآلات والأدوات والمواد الخام / المصنعة، والميزانية الضرورية لأعمال الشراء والصيانة والتنفيذ، وجداول العمل اليومية كالجداول اليومية للتدريب.

يضم الموضوع في ثناياه أربعة نماذج يمكن للمصمم بها توصيف العوامل المادية أعلاه حسبما يناسب حاجات التدريب، هي على التوالي: (ر) و (ر) و (ش) و (ت).

نموذج (ر): نموذج الخدمات المادية التشغيلية للتدريب – التسهيلات والتجهيزات

مكونات وعمل النموذج:

يتكون النموذج من أربع خانات عمودية، تضم الأولى والثانية أرقام ونصوص الأهداف السلوكية النهائية التحصيلية . في الثالثة والرابعة، يكتب المصمم / مختص التدريب التسهيلات ثم التجهيزات التابعة لها بالأنواع والأعداد المطلوبة لعمليات التدريب (انظر النموذج).

ويلزم المصمم / مختص التدريب بطبيعة الحال عند التصميم أو التدريب الفعليين، تحديد هذه الخدمات المادية بالاسم، حيث لا يكفي مثلاً كتابة : قاعة دراسية أو مركز الوسائل، بل يلزم تخصيص مسمى هذه القاعة الدراسية وأي جزء من مركز المعلومات مطلوب للتدريب.

أما إذا استدعى الأمر تفصيل النموذج أو إيجازه حسبما تتطلب مهمات التصميم أو التدريب، فيمكن ذلك بحيث يضم عناصر أكثر من الحالية أو أقل بما ينفق مع الحاجة الراهنة للعمل.

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب:

يمكن بالنموذج تخصيص أنواع وأعداد التسهيلات والتجهيزات الضرورية لأعمال التدريب ... بدونها الكامل ينعدم التدريب بكامله، أما نقصها الشكلي النوعي أو الكيفي أو العددي، فيضعف التدريب تنفيذاً ونتائجاً لدرجة كبيرة.

نموذج (ر) : نموذج اختيار الخدمات المادية التشغيلية للتدريب - التسهيلات والتجهيزات (بالنوع والعدد المطلوبين)

الوظيفة: مخص للتدريب / التصميم:
المهمة: الإدارة / الجهة:

الرقم	الأهداف السلوكية النهائية (التحصيلية)	التسهيلات	التجهيزات
1		مثل:	مثل:
2		*قاعات التدريب / التطبيق العام وتشغيل الأجهزة	*وسائل ودوائر الاتصال الداخلي والخارجي
3		*معمل التدريب المصغر	*وسائل الصحة والسلامة
4		*قاعات عرض الوسائل	*وسائل الترفيه البناء
5		*معمل الرسم والمجسمات	*أنظمة الإضاءة
6		*معمل تطوير المواد التعليمية	*الوسائل والأجهزة التدريبية الثابتة
7		*ستوديو التصوير السينمائي	*المكاتب والمقاعد
8		*مركز الكمبيوتر الآلي	*المساعد الآلية
9		*مكتب العلاقات العامة	*وسائل إطفاء الحريق
10		*العيادة الصحية	
		*الحدايق الداخلية والخارجية	

نموذج (ر): نموذج اختيار الخدمات التشغيلية للتدريب - الأجهزة / الآلات والأدوات والمواد

مكونات عمل النموذج:

يتكون النموذج من خمس خانات عمودية، الأولى والثانية تضمان أرقام ونصوص الأهداف السلوكية النهائية التحصيلية، أما الثلاثة الأخيرة فتحتوي على الأجهزة / الأدوات، والأدوات ثم المواد الخام والمصنعة التي يحتاجها التدريب.

**نموذج (ر): نموذج اختيار الخدمات المادية التشغيلية للتدريب -
الأجهزة / الآلات والأدوات والمواد (بالنوع والعدد المطلوبين)**

الوظيفة: مختص التدريب / التصميم:
المهمة: الإدارة / الجهة:

الهدف السلوكي النهائي (التحصيلية)	الأجهزة / الآلات	الأدوات	المواد الخام / المصنعة
1	مثل:	مثل:	مثل:
2	*أجهزة وسائل	*الأدوات الوظيفية	*القرطاسية
3	وتكنولوجيا	التدريبية	*المواد الخشبية
4	التدريب	*المفاتيح والمفكات	*المعادن المختلفة
5	*الآلات	*أدوات العدة المختلفة	*السوائل مثل الماء
6	والمعدات الوظيفية	*أدوات النظافة من	العادي والخاص كماء
7	*أجهزة القياس	مناشف وفوط وغيرها	بطارية السيارة
8		*أدوات مكتبية	*الزيوت
9			*المواد التلوينية
10			*المساحيق المختلفة

يختار المصمم / مختص التدريب هذه الخدمات المادية بناءً على متطلبات التدريب على المهارات السلوكية التي تمثلها الأهداف التحصيلية والنهائية أو التصرفات

الوظيفية إن لزم، آخذاً في الاعتبار أيضاً إمكانية التسهيلات والتجهيزات المتوفرة على الاستيعاب ثم قدرة المدربين والفنيين على استخدامها . إن أمثلة لما يمكن تدوينه من أجهزة / آلات وأدوات ومواد تدريبية، تبدو مكتوبة في النموذج.

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب:

يمكن بالنموذج تخصيص أنواع وأعداد الأجهزة / الآلات، والأدوات والمواد الخام والمصنعة التي تلزم أعمال التدريب . ويغني عن التأكيد بالطبع بأن افتقاد التدريب لمثل هذه الخدمات، سيفقده وسائله الإجرائية التي تتحول بواسطتها المهارات إلى سلوكيات ملاحظة محسوسة لدى المتدربين.

نموذج (ش): نموذج تقدير الميزانية المبدئية للتدريب

مكونات وعمل النموذج:

يتكون النموذج من ست خانات عمودية ومثلها أفقية، تختص الست العمودية بخدمات التدريب البشرية والمادية، أما الست الأفقية فتختص بالأنشطة التدريبية بدءاً بأعمال التحليل والتخطيط وانتهاء بالتطوير والتنفيذ والتقييم . يمكن على أي حال تفصيل النموذج بأخرى فرعية، يمثل كل منها نوعاً معيناً من عوامل التدريب البشرية أو المادية، أو عملياته المختلفة. تبدو أمثلة لذلك بالنماذج التوضيحية التالية:

نموذج (ش) : نموذج تقدير الميزانية المبدئية للتدريب

الوظيفة: مخرج مطبوعات
مخصص التدريب / التصميم:

المهمة: إخراج كتاب (مونتاغ)
الإدارة / الجهة:

عوامل	القوى البشرية	الأجهزة (الآلات والأدوات)	التسهيلات وتجهيزاتها	المواد والوسائل	المجموع الأفقي
-------	---------------	---------------------------	----------------------	-----------------	----------------

أنشطة التدريب					
290	25 ريالاً	10 ريالاً	5 ريالاً (أجهزة نسخ وتصوير)	250 ريالاً	تحليل
125	50 ريالاً	15 ريالاً	10 ريالاً (أجهزة نسخ وتصوير)	50 ريالاً	تخطيط
550	100 ريالاً	50 ريالاً	100 ريالاً (أجهزة نسخ وتصوير)	300 ريالاً	تطوير
5800	300 ريالاً	200 ريالاً	300 ريالاً (أجهزة متنوعة مكتبية وتدريبية)	5000 ريالاً	تنفيذ
310	100 ريالاً	10 ريالاً	100 ريالاً جهاز كمبيوتر لتحليل النتائج	100 ريالاً	تقييم
707 5	575	285	515	5700	المجموع العمودي

التكلفة العامة للتدريب

* عدد المتدربين حوالي (10) متدرباً

** التكلفة العامة للتدريب الواردة بالنموذج هي للمرة الأولى وتنقص هذه التكلفة للبرنامج في المرات اللاحقة بمعدل 10 - 25 % ، حسب طبيعة البرنامج ومقدار التعديلات التي تدخل عليه نتيجة التطبيق من مرة إلى أخرى.

نموذج (ش) : نموذج بديل لتقدير الميزانية المبدئية للتدريب في مجال الخدمات البشرية

عوامل أنشطة التدريب	المدرّبون	الخبراء	الإداريون	الفنيون	السكرتاريا	الخدمات العامة	المجموع الأفقى
تحليل							
تخطيط							
تطوير							
تنفيذ							
تقييم							
المجموع العمودي							

نموذج (ش) : نموذج بديل رابع لتقدير الميزانية المبدئية للتدريب في مجال الخبراء

عوامل أنشطة التدريب	التحليل	التخطيط	التطوير	التنفيذ	التقييم	المجموع الأفقى
الخبراء						
المجموع العمودي						

يعمل مع المصمم / مختص التدريب في تقدير الميزانية، فريق متخصص من المحاسبين والإداريين ومختصي الخدمات البشرية والمادية المختلفة التي يحتاجها البرنامج، وذلك توكيلاً للدقة في حصر تكاليف المشتريات والرواتب والنفقات المرئية؛ والأخرى غير المرئية كما في تقدير قيمة الاستهلاك من المستلزمات المادية

التسهيلات والتجهيزات والمواد والأدوات (انظر الوحدة التاسعة من كتابنا : تصميم وتنفيذ برامج التدريب).

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب:

يستخدم المصمم / مختص التدريب بالنموذج الحالي نفقات التدريب في مجالات الخدمات البشرية والمادية المختلفة. إن التدريب بدون الميزانية أو بميزانية غير كافية ينعقد في الحالة الأولى، أو يقصر عند تحصيل النتائج في الثانية. كما إن تقدير نفقات التدريب في هذه المرحلة، سيخدم في تحديد جدواه السلوكية على المتدربين وجهاتهم الوظيفية المختلفة، وذلك بمقارنة مباشرة للتكاليف مع العائدات المحتملة للتدريب كما ستبين النماذج في الموضوع العاشر (انظر نموذجي (ظ) و (خ)).

نموذج (ت): نموذج تشكيل الجدول الزمني أو دليل برنامج التدريب

مكونات وعمل النموذج:

يتكون النموذج من خمس خانات عمودية، تمثل الأولى والثانية أرقام ومسميات التصرفات الوظيفية التي سيجري التدريب عليها، أو مهارات أو دروس التدريب، أيهما أنسب جدولته واستخدامه من المصمم مختص التدريب. أما في الخانة الثالثة، فتوضع أسماء المدربين حسب المواضيع التي سيتولونها خلال البرنامج. بعدئذ مواقع التدريب بالمؤسسة المنفذة للتدريب أو الورش أو المعامل الميدانية أو المواقع الوظيفية الميدانية. وفي الخانة الأخيرة، يكتب المصمم مواعيد التدريب من حيث أيامه وتواريخه ودروسه اليومية.

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب:

يعرض المصمم / مختص التدريب بالنموذج (ت) معلومات عامة تخص برنامج التدريب، يمكن توظيفها في الدعاية للبرنامج وتسويقه لدى الجهات الوظيفية المعنية،

كما يخدم النموذج كدليل أو جدول عمل يومي للمتدربين خلال التدريب، حيث يجري توزيعه عليهم في بداية البرنامج أو دورته التدريبية.

نموذج ت : تشكيل الجدول الزمني لدروس التدريب أو دليل برنامج التدريب

الوظيفة: مخرج مطبوعات
المهمة: إخراج كتاب (مونتاج)
مختص التدريب / التصميم:
الإدارة / الجهة:

رقم	التصرفات الوظيفية (أو مهارات أو دروس التدريب)	التدريب	مكان التدريب	جدول التدريب اليوم والتاريخ والموعـد
1	تحديد رولات الكمبيوتر وورق ماكيت الإخراج	ن	مكتب أو معمل الإخراج	السبت 8/19 الساعة 8 - 9 صباحاً
2				
3				
4	التأكد من اكتمال الرولات والمخطوطة استعداداً للإخراج	ن	مكتب أو معمل الإخراج	السبت 8/19 الساعة 2 - 3 ظهراً
5				
6				
7				
8				
9	ترقيم صفحات الكتاب وإخراجه العام بصيغته القابلة للطبع	ن	مكتب أو معمل الإخراج	الأحد 9/25 الساعة من 8 صباحاً - 3 ظهراً
10				



تقييم الجدوى الإنتاجية للتدريب

المقدمة

تقييم الجدوى الإنتاجية للتدريب هو تحديد فعالية البرنامج في إحداث المهارات الوظيفية المطلوبة بالمقارنة بمعايير رئيسيين . النفقات التي صرفت في تصميمه وتنفيذه، والمردود الوظيفي / الإنتاجي الذي يعود على المؤسسة والموظف والوظيفة من جرائه.

وفي هذا الموضوع الأخير من تصميم التدريب، سنقدم ثلاثة نماذج تصميمية لتقييم الجدوى البرامجية هي: نماذج (ث) و (ظ) و (خ). سينتج عن التقييم الحالي للتدريب واحدا أو أكثر من القرارات التالية:

١. الاستمرار بالبرنامج التدريبي أو بأخرى مشابهة في حالة ثبوت الجدوى.
٢. تنقيح / تعديل البرنامج لمزيد من الفعالية والجدوى التدريبية.
٣. إلغاء البرنامج من خطة التدريب أثناء الخدمة، والبحث عند بديل آخر، يُعتقد بجذواه السلوكية أكثر.

**نموذج (ث): نموذج التقييم النهائي لتحصيل المتدربين وقراراته العملية للمستقبل –
التمهيد لتحليل نفقات / عائدات برنامج التدريب**

مكونات وعمل النموذج:

يتكون النموذج من ست خانات عمودية وواحدة أفقية بالأسفل. تضم الأولى والثانية أرقام ونصوص الأهداف السلوكية النهائية التحصيلية أو التصرفات الوظيفية التي تم التدريب عليها. يضع المصمم / مختص التدريب في الخانة الثالثة درجة قبل التدريب التي حصل عليها أفراد المتدربين الاختبارات التحليلية المناسبة.

نموذج (ث): التقييم النهائي لتحصيل المتدربين وقراراته العملية للمستقبل -
 التمهيد لتحليل نفقات / عائدات برنامج التدريب

الوظيفة: سائق مركبة صغيرة مختص التدريب / التصميم:

المهمة: الصيانة العامة للمركبة الإدارة / الجهة:

رقم	الأهداف السلوكية النهائية التحصيلية (أو التصرفات الوظيفية التدريبية)	درجة قبل التدريب	درجة التقييم النهائي	النتيجة	قرارات وأنشطة التدريب	
					في حالة التحصيل	في حالة عدم التحصيل
1	سيحافظ المتدرب على ماء بطارية سيارته لمستواه المطلوب بشكل منتظم مستمر.	4/0	4/4	ناجح (أو ممتاز)	مثل: *يستبعد من البرنامج *يحول إلى دروس تدريبية علاجية للتغلب على ضعف التحصيل	مثل: *يتخرج من البرنامج بتقدير..
2						
3					*يرفع إلى مستوى تدريبي	*يعيد البرنامج كلياً
4	سيحافظ المتدرب على زيت الدركسيون لمستواه المطلوب دائماً.	4/0	3.5 4/	0.5 - (جيد جداً)	*يجمد في مرتبته الوظيفية	*يتم رفعه إلى عمل آخر مشابه داخل المؤسسة
5					جديدة محددة	*يفصل من الخدمة جزئياً
6						ليبينما يتحصل على المهارات المطلوبة
7					*يشترك في برنامج متقدم	
8						
9						

10	سيحافظ المتدرب على النظافة الداخلية والخارجية لسيارته بصحة لا تقل عن 90% ويغسلها مرة واحدة كل أسبوع	4/1	4/3	1- (جيد)	
ملاحظات		5/	36/	ناجح	مثال للاختبارات النسبية التي تمنح التحصيل الدرجة التي يستحقها من قيمة عليا محددة مثل 4 أو 10 أو 30 أو 50 أو 100 أو غيرها.
		40	40		
		0,1	0,9		

وفي الخانة الرابعة توضع الدرجة النهائية لتحصيل المتدربين، حيث تبين الفروق بين الوضعين: قبل وبعد التدريب، مدى تقدم أفراد المتدربين في تحصيل مهاراتهم الوظيفية. ويمكن للمصمم / مختص التدريب استخدام نوعين من التقييم لتحصيل المتدربين:

نسبي يمنح به الدرجة التحصيلية (راسب أو مقبول أو جيد أو جيد جداً أو ممتاز عادة). بناءً على قيمة عليا مثل 14 أو 10 أو 30 أو 100، ثم مطلق معياري يمنح الدرجة (ناجح أو راسب فقط) بناءً على قيمة أو مستوى تحصيلي يتوجب من جميع أفراد المتدربين الارتقاء إليه أو تحصيله، حتى يعتبر الواحد منهم ناجحاً (انظر الوحدة الحادية عشر من كتابنا: تصميم وتنفيذ برامج التدريب).

وعليه، فبينما تكون نتائج المتدربين عموماً بين ناجح وراسب ومكمل في التقييم النسبي، فإنها بالتقييم المعياري المطلق تكون إما ناجحة أو راسبة كلياً في البرنامج، أو جزئياً في مهارات محددة كما هو الأمر مع الأهداف السلوكية النهائية أو التصرفات الوظيفية المقررة للتدريب.

يضع المصمم على أي حال بأسفل النموذج بالخانة الفرعية المخصصة للمجاميع والمتوسطات، مجموعي ومتوسطي التحصيل قبل وبعد التدريب. وفي الخانة الفرعية

الخامسة بالأسفل أيضاً يدون نوع النتيجة العامة (ناجح أو مكمل أو راسب) في حالة التقييم النسبي، أو (ناجح أو راسب) في التقييم المعياري. يتبع درجات ونتيجة تحصيل التدريب، الخانة المزدوجة الأخيرة (قرارات وأنشطة التحصيل في حالة النجاح وعدم النجاح).

وهنا يمكن للمصمم / مختص التدريب إن يضع القرارات بصيغة عامة تعبر عن ماهية التحصيل وما يناسب حالات المتدربين المختلفة (انظر النموذج لمثل هذه القرارات العامة) أو يمكن تدوين قرارات منفصلة لكل هدف نهائي على حدة.

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب:

يخدم النموذج (ث) كسجل منظم لنتائج وقرارات تحصيل التدريب . تدخل خلاصة النتائج بالنموذج الحالي لأفراد المتدربين، قرينه التالي نموذج (ظ) حيث يبدأ بها المصمم / مختص التدريب بتحليل نقاط فروق الدرجات أو الأهداف السلوكية النهائية في تحصيل المتدربين، تمهيداً لتحليل جدوى برنامج التدريب في النموذج (خ).

نموذج (ظ): نموذج تقدير خسارة البرنامج بناء على فروق التحصيل بين درجات المتدربين قبل وبعد التدريب - البدء الفعلي في تحليل النفقات / العائدات

مكونات وعمل النموذج

يتكون النموذج من خمس خانات عمودية في الأولى والثانية أرقام وأسماء المتدربين. وفي الثالثة المزدوجة درجاتهم التحصيلية النهائية قبل وبعد التدريب ثم فروق هذا التحصيل في الخانة الخامسة، يقوم مصمم / مختص التدريب 11 الرابعة . وفي الخانة الأخيرة بعمليات التحليل الإحصائية لبيانات التحصيل، متناولاً بهذا الصدد نقاطاً تحليلية تبدو موجزة في النموذج.

دور النموذج في تصميم وتنفيذ البرنامج :

يستخدم النموذج (ظ) في تقدير الخسارة المبدئية لبرنامج التدريب بناء على فروق التحصيل في نتائج قبل وبعد التدريب، مستهلاً المصمم / مختص التدريب بذلك عملية تحديد جدوى البرنامج بطريقة تحليل النفقات – العائدات .

نموذج (ظ): تقدير خسارة البرنامج بناء على فروق التحصيل بين درجات المتدربين قبل وبعد التدريب - البدء الفعلي في تحليل النفقات - العائدات

الوظيفة: سلق مركبة صغيرة مختص التدريب / التصميم:

المهمة: الصيانة العامة للمركبة الإدارة / الجهة:

الترتيب	أسماء المتدربين	درجات تحصيل المهمة / الوظيفة		الفروق بالنقاط	عمليات رقمية خاصة
		قبل التدريب	بعد التدريب		
1		40/5	40/36	4 -	1 (مجموع النقاط أو الحاجات التدريبية = $400 - 114 = 286$
2		40/8	40/38	2 -	
3		16/40	40/37	3 -	2 (مجموع نقاط أو درجات الفروق السلبية = 32
4		10/40	40/40	0	3 (نسبة الفروق غير المحصلة إلى مجموع نقاط الحاجات التدريبية = 11 %
5		40/4	40/32	8 -	4 (نسبة عجز برنامج التدريب أو نسبة الحاجات التدريبية القائمة بعد التدريب الحالي = 11 %
6		17/40	40/40	0	5 (مقدار خسارة البرنامج = نسبة العجز * تكلفة البرنامج
7		12/40	40/35	5 -	

8		15/40	40/36	4 -	$0,11 * 5905$ ريالاً
9		40/6	40/34	6 -	$649,6$ ريالاً
10		21/40	40/40	0	*لاحظ أن خسارة البرنامج في التقييم النسبي تقل عنها للتقييم المعياري بالأهداف السلوكية. نظراً لأن
11	المجموع العام	114/400	368/400	32 -	النقص في تحصيل الهدف يلغى معه الانجاز الذي استطاعه المتدرب بخصوصه مهما كان مقدار هذا
12					الانجاز، طالما لم يرتفع للمواصفات المعيارية المطلوبة.
13					إن التقييم الساند في التربية والتدريب هو للأسف نسبي دون المعياري السلوكي، الأمر الذي لا
14					نضمن معه مهارات كافية للمواقف الوظيفية الي يُدرب لها، ولا نعرف أيضاً كيف سيتصرف
15					المتدربون وظيفياً بعد التدريب.

نموذج (خ) : نموذج تقدير جدوى برنامج التدريب بمقارنة التكلفة العامة مع المددود الوظيفي

مكونات وعمل النموذج :

يتكون النموذج من ثلاث خانات عمودية وواحدة الأفقية . الأولى العمودية تشمل أنواع ثم قيم بيانات التكاليف التي استهلكها البرنامج . يكتب المصمم / مختص التدريب في الخانة الرئيسية الثانية أنواع العوائد الوظيفية المتوقعة ميدانياً من المتدربين نتيجة البرنامج .

ترتبط هذه العوائد بالمهارات التي تم التدريب عليها، وما قد ينجم عن استخدامها من فوائد سلوكية أو اقتصادية أو اجتماعية أو جميعها معا. يلخص المصمم بعدئذ في الخانة العمودية الأخيرة القرارات التي يراها بخصوص جدوى أو عدم جدوى البرنامج.

أما الخانة الأفقية أسفل النموذج، فيكتب المصمم فيها ما يشاء ويراه مفيداً لتقرير وفهم جدوى التدريب، كأن يدون مثلاً بأن التقييم الذي اعتمده كان نسبياً (أو معيارياً)، أو

إن العوائد الوظيفية المتوقعة بالنموذج صالحة للسنة الأولى فقط من انتهاء التدريب أو غير ذلك مما يناسب.

نموذج (خ): تقدير جدوى برنامج التدريب بمقارنة التكلفة العامة مع المردود الوظيفي

الوظيفة: مختص التدريب / التصميم:
المهمة: الإدارة / الجهة:

بيانات التكاليف	العوائد الوظيفية المتوقعة من المتدربين بعد برنامج التدريب	قرارات جدوى التدريب
التكلفة العامة للبرنامج (أساسية)	1 - توفير التكاليف الناجمة عن تلف البطارية نتيجة الإهمال بنسبة 50% على الأقل.	إن البرنامج بما يفرزه من عوائد وظيفية / سلوكية واقتصادية على المدربين ومؤسساته، ومقارنة بالتكلفة الفردية العامة للمتدربين، يعتبر عالياً في جودته ويستحق التكرار مع مجموعات أخرى من المتدربين حسب الحاجة مستقبلاً.
=	2 -	
722,6	3 -	
(غير مرئية)	4 - توفير ثمن قطع الدركسيون المعرض للتلف نتيجة فقدان الزيت الخاص بعملها.	
=	5 -	
6627,6	6 -	
أو	7 -	
5905	8 -	
+	9 -	
1181	10 - توفير تكاليف تغيير العجلة في حالة إنجازه من عام آخر.	
(غير مرئية)	11 -	
7086	12 -	
عدد المتدربين	10	

ملاحظات / اعتبارات خاصة: 1 (يختار المصمم أو مختص التدريب أحد التقييمين: النسبي أو المعياري في تقريره لتكلفة البرنامج وبالتالي لجدوى التدريب. 2 (يمكن فقط تحديد التكلفة غير المرئية للبرنامج بعد انتهاء التدريب وكشف درجات الفروق في تحصيله بين الملاحظ والمقصود العام.	662.7 ريالاً أو 708.6 ريالاً	التكلفة الفردية للمتدربين
--	---	--

دور النموذج في تصميم وتنفيذ التدريب :

يقرر المصمم / مختص التدريب بالنموذج (خ) درجة ومجالات الجدوى التي حققها برنامج التدريب بالمقارنة بالنفقات التي تكبدتها المؤسسة عليه. ينتج عن قرارات الجدوى الحالية بالطبع قرارات أخرى مرتبطة بمصير البرنامج، أهمها : إجازة البرنامج كما هو للتطبيق مستقبلاً في حالة الجدوى المرتفعة، أو تعديل في عامل أو عملية أو أكثر في حالة الجدوى المتوسطة عموماً، أو التخلي عن البرنامج في التدريب نتيجة الجدوى المتدنية غالباً.

وماذا بعد ...؟

يمثل محتوى هذه الوحدة التربوية، أسلوبية رقمية سلوكية في تصميم وتنفيذ برامج التدريب. وهي كما نعلم جديدة تماماً في شكلها وكيفيات عملها.

والأمل في إن تفيد موضوعات الوحدة المشغولين في مجال التدريب أثناء الخدمة، وأن تكون مجدية في هادفية عوامله وعملياته، وفي التحكم بالنتائج التي يفرزها على الموظف والمؤسسة والوظيفة في البيئات التعليمية المحلية.

