

الفصل الرابع

نماذج مؤسسات التدريب أثناء الخدمة في القطاعين الحكومي وغير الحكومي

127	أولاً : مؤسسة التدريب أثناء الخدمة الحكومية
127	1 . التدريب أثناء الخدمة للمعلمين في دولة الكويت
128	2 . جهاز التدريب أثناء الخدمة للمعلمين في دولة الكويت
133	3 . الجهود المستهدفة لمركز التدريب التربوي
136	4 . التحديات والمشكلات التي تواجه مركز التدريب التربوي
138	ثانياً : مؤسسة التدريب أثناء الخدمة غير الحكومية
138	1 . التدريب أثناء الخدمة للمصرفيين في الكويت
140	2 . أهداف ورسالة معهد الدراسات المصرفية
141	3 . الجهود المستهدفة من المعهد
143	4 . الإمكانيات البشرية والمادية للمعهد
144	5 . الأوضاع التنافسية للمعهد
146	ثالثاً : تحليل لبرامج التدريب المقدمة من مؤسسات التدريب أثناء الخدمة الحكومية وغير الحكومية
147	1 . تحليل موجز لمحتوى البرامج التدريبية التي تقدمها مؤسسات التدريب الحكومية وغير الحكومية
159	2 . مؤشرات تقويم البرامج التدريبية المقدمة من مؤسسات التدريب الحكومية وغير الحكومية

أولا : مؤسسة التدريب أثناء الخدمة الحكومية مركز التدريب التربوي (إدارة التطوير والتنمية) وزارة التربية

1. التدريب أثناء الخدمة للمعلمين في دولة الكويت :

يهدف المشروع التدريبي إلى غايات بعدية يصبو إليها بأن يكون نطاق تأثيره على جوانب كثيرة ومتعددة، أولها تأثيره الإيجابي والمتكامل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للقطاع الذي يعمل فيه ألا وهو القطاع التربوي المتمثل في وزارة التربية (١).

وبنظرة فاحصة حول تحديد الأهداف الاستراتيجية لوزارة التربية والتي تتبناها داخل المجتمع الكويتي، يمكن تحديد مدى تأثير التدريب على هذه الاستراتيجية والتي تتمثل في الأهمية الكبرى للدور الذي تلعبه المؤسسات التربوية والتعليمية في عملية التنمية وتكوين وتنمية الموارد البشرية الوطنية، ليس فقط باعتبارها الأداة الحقيقية للتنمية وإنما باعتبارها الغاية التي ينبغي أن توجه إليها كل الجهود التنموية.

إن تطوير فلسفة التعليم ومضامينه في المرحلة القادمة يمثل التحدي الأكبر والأولوية الأولى للوزارة لاسيما وأن التفاعل مع تحديات المستقبل وأثار انعكاسات الثورة المعرفية العلمية والتكنولوجية المعاصرة والتي تتنامى بسرعة مذهلة تقتضي التعامل بجدية نحو تطوير فلسفة التعليم ومضامينه بشكل عام وبشكل خاص ما يتصل بتنمية الموارد البشرية للوزارة من أعضاء الهيئة التعليمية، لذا فإن برنامج الوزارة تحقيق أهداف استراتيجية تتصل بالأبعاد التالية (٢):

- الترجمة العلمية لطموحات بناء الإنسان الكويتي وفق النهج العلمي في التفكير وتنمية قدرات الطلاب في مختلف المراحل الدراسية لاستيعاب الأساليب العلمية وتطبيقاتها العملية في مختلف المجالات التي يحتاج إليها المجتمع.
- فتح أبواب الثقافة العالمية للطلاب الكويتي في إطار الثورة العلمية والتقنية القائمة في مختلف المجالات والاهتمام بالتراث العربي والإسلامي وتوظيفه في خدمة النمو الروحي وترسيخ القيم الأساسية والانتماء للوطن.
- دعم وتطوير المدارس والمعاهد الدينية ومراكز تعليم الكبار بصورة مستمرة ومتجددة بما يواكب التقدم العلمي والتقني وتطوير نظم ومؤسسات التعامل مع العناصر المتميزة من الطلاب والمعلمين والإداريين لتنمية دوافع الإبداع وتطوير الأداء المهني وتنمية مشاعر الانتماء للمؤسسات التربوية.

1. المجلس الأعلى للتخطيط، استراتيجية مستقبلية للتربية في دولة الكويت حتى عام 2015، مرجع سابق، ص 1.

2. وزارة التربية، تجربة التدريب التربوي بوزارة التربية، إدارة التطوير والتنمية، 1998، ص 20-22.

• توجيه المزيد من الاهتمام نحو إعداد الكوادر البشرية الوطنية العاملة في المجالات التربوية والتعليمية ورفع كفاءتها وتطوير قدراتها مع العمل على تقليص الاعتماد على العمالة الخارجية في هذه المجالات دون الإخلال بكفاءة العملية التعليمية.

لذا فقد عملت وزارة التربية في دولة الكويت على تحقيق هذه الأهداف وتطوير هذه الاستراتيجية لعمل في إطارها بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية ووضع السياسات الكفيلة لجذب العناصر المؤهلة من أعضاء الهيئة التدريسية والفنية، وكان الاهتمام الأكبر بطرق تدريبهم وتمييزهم وصقل مهاراتهم وتنمية خبراتهم وتقييم أدائهم بما يضمن حسن استثمار وتوجيه هذه العناصر لخدمة استراتيجية التنمية البشرية للدولة.

ولإيضاح تلك الجهود، فسوف نتناول بشيء من الإيجاز رسالة وأهداف جهاز التدريب أثناء الخدمة للمعلمين في دولة الكويت.

2. جهاز التدريب أثناء الخدمة للمعلمين في دولة الكويت :

يمثل موضوع التدريب أثناء الخدمة للمعلمين أهمية كبيرة على مستوى الأجهزة والمؤسسات التربوية في عالمنا المعاصر وذلك نظراً للدور والوظيفة الريادية للمعلم في حياة الأمة ومدى تأثيره في بناء أجيال المستقبل، لذا فقد ازداد الاهتمام بتدريب المعلمين وإعدادهم أثناء الخدمة عالمياً وبصفة خاصة خلال العشرين عاماً الماضية نظراً إلى المستجدات العلمية والثقافية والتكنولوجية التي طرأت على ساحة العمل التربوي والتي حدثت خلال العقود الماضية.

ولقد أدت هذه المستجدات والتطورات إلى ما يشبه الثورة في المفاهيم والأفكار والاستراتيجيات بل وجعلت من تدريب المعلمين أثناء الخدمة أحد الأركان والركائز الهامة لعملية التعليم والتعلم والعصب الذي يتوقف عليه نجاح التربية في تحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها الأساسية فالمعلم بالتدريب الجيد أثناء خدمته يمكن أن يحقق الإنجاز المطلوب تحقيقه ولما وضع له من أهداف والتي تنعكس على أداء طلابه ونموهم فكرياً وتربوياً⁽¹⁾.

وتستهدف عملية التربية تنمية الثروة البشرية التي لا غنى عنها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، ويأتي التدريب كآلية فعالة لإعطاء الفرص لأصحاب المهن المختلفة لتنمية مهاراتهم وإعدادهم لتولي أنوارهم الجديدة وهكذا يصبح التعليم المستمر المتمثل في التدريب أثناء الخدمة بمثابة الضرورة الملحة والدائمة مدى الحياة⁽²⁾.

1 محمود فرحات، نموذج مقترح لمركز الدورات التدريبية أثناء الخدمة بكليات التربية في مصر، مؤتمر كليات التربية في الوطن العربي في عالم متغير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، 23 - 25 يناير 1992، ص 1.

2 غانم سعيد وآخرون، الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية، الرياض، دار العلوم، 1983، ص 7.

وتستلزم عملية التدريب الجيد توفر شروط معينة حتى يكون تدريباً فعالاً وبما يعزز نموهم المهني (1)، والتي من أهمها أن يكون برنامج الإعداد من حيث محتواه متفقاً مع ميول واهتمامات المعلمين، كما يجب أن يكون التدريب منبعثاً من الواقع المحلي وفي إطار البيئة التي يعيشها المعلم وفي إطار خصائص ومشكلات المجتمع وبما يتفق مع فلسفة وأهداف المجتمع الحالية والمستقبلية (2).

ولقد كانت دولة الكويت سباقة في هذا المضمار من حيث اهتمامها بتدريب مواردها البشرية في ضوء المفاهيم الجديدة وخاصة في مجال التربية (3)، حيث أخذت دولة الكويت بمبدأ مجانية التعليم لمختلف المراحل التعليمية، مما جعل تدفق الطلاب أسرع وأكبر مما كان عليه. وقد انعكست هذه السياسة على جهود وزارة التربية بدولة الكويت، حيث بدأت الوزارة في التوسع لإنشاء المدارس والتطوير المستمر في المناهج، وهو الأمر الذي استدعى التوسع في التعاقد مع المعلمين من أقطار مختلفة في الوطن العربي، وبذلك وجدت الوزارة نفسها أمام قاعدة عريضة من المعلمين من ذوي الثقافات المختلفة وطرق الإعداد المتباينة، ومن ثم كان لابد لتنفيذ السياسة التعليمية من أن تقوم بينهم أرضية مشتركة من الفهم المتماثل لطبيعة المجتمع الكويتي، ومن هنا كان التدريب للمعلمين أثناء الخدمة هو المنطلق، حيث برزت فكرة إنشاء مركز لتدريب المعلمين أثناء الخدمة وذلك مع بداية العام الدراسي 62 / 1963، والذي مر بفترات متعاقبة من التطوير والتحديث، إلى أن استقر أخيراً كمركز للتدريب تابع لإدارة التطوير والتنمية بوزارة التربية، ليقوم بوظيفته الأساسية في إعداد وتأهيل المعلمين القدامى منهم أو حديثي التخرج.

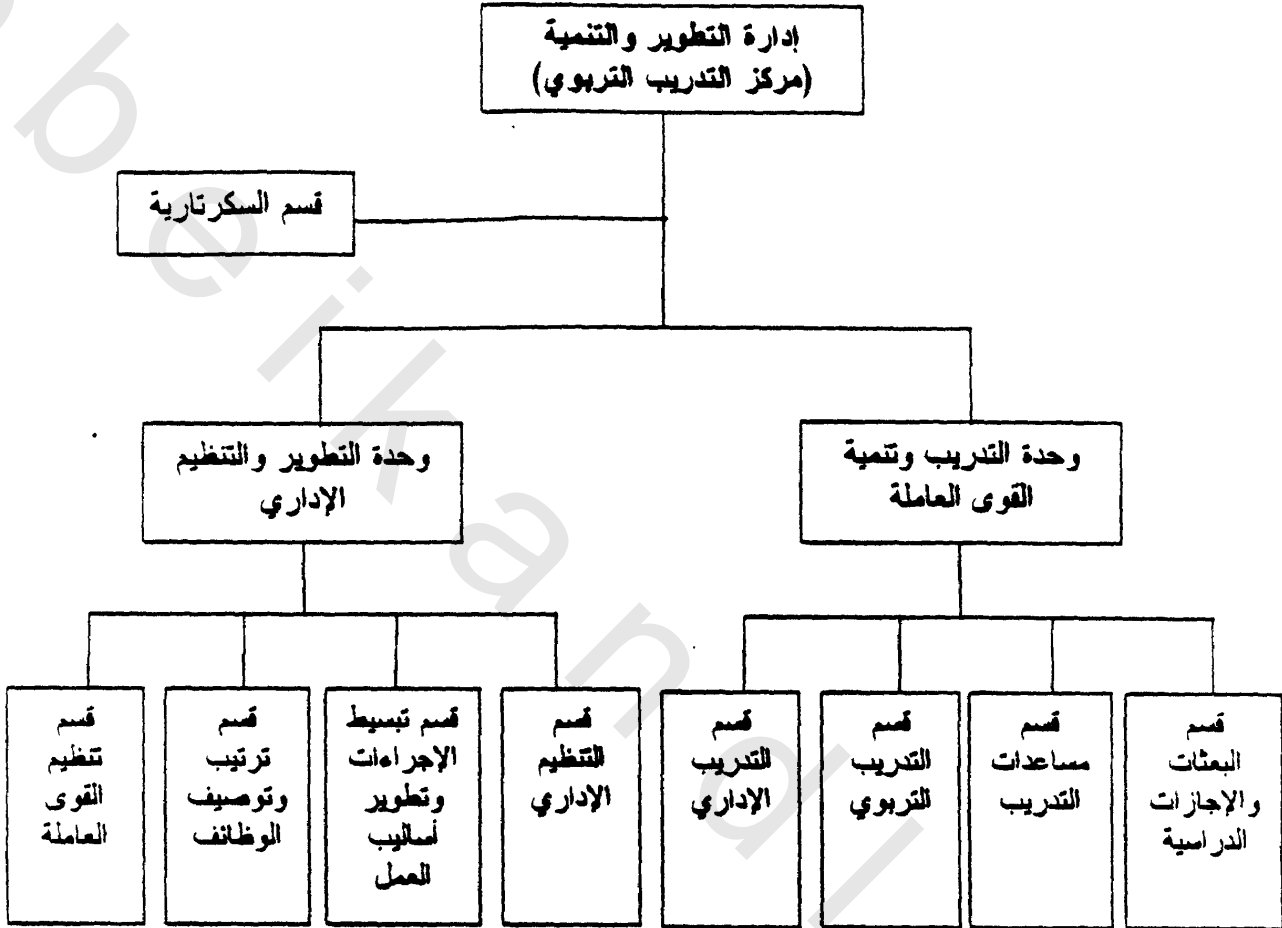
1. محمد كريم - محمد الراوي، في أصول التربية، الكويت، مكتبة الفلاح، 1992، ص 171.

2. John Smyth, Education Teachers. Changing the Nature of Pedagogical Knowledge, London, Taylor and Francis Ltd., 1987, P. 23.

3. وزارة التربية، التقرير السنوي 94/95، إدارة العلاقات العامة والإعلام التربوي، الكويت، ص 19.

شكل رقم (4)

الهيكل التنظيمي لمركز التدريب التربوي (إدارة التطوير والتنمية) بوزارة التربية



ويتضح من الهيكل التنظيمي للمركز أن به وحدتان رئيسيتان، وحدة التدريب وتنمية القوى العاملة ووحدة التطوير والتنظيم الإداري، ويتبع للوحدة الأولى أربعة أقسام هي : قسم البعثات والإجازات الدراسية، وقسم مساعدات التدريب، وقسم التدريب التربوي، وقسم التنظيم الإداري، بينما يتبع الوحدة الثانية قسم التنظيم الإداري، وقسم تبسيط الإجراءات وتطوير أساليب العمل، وقسم ترتيب وتوصيف الوظائف، وقسم تنظيم القوى العاملة.

وبالنظر إلى ارتباط وحدة التدريب وتنمية القوى العاملة باختصاصاتها بالبرامج التدريبية المقدمة للمعلمين وهو موضوع ذو علاقة بهذه الدراسة، نستعرض فيما يلي اختصاصات تلك الوحدة والتي تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

- الإعداد والإشراف على تنفيذ خطة التدريب والتأهيل والقوى العاملة في الوزارة.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية لمختلف الفئات الوظيفية بالوزارة.
 - تنظيم اللقاءات والاجتماعات والمؤتمرات والندوات.
 - تصميم وتنفيذ برامج التأهيل المهني للعاملين بالوزارة.
 - تصميم ومتابعة تنفيذ برامج التدريب الإداري للعاملين في المواقع القيادية وفي المجالات الإدارية والمالية.
 - الاتصال بالجهات المتخصصة في مجالات التدريب وتنمية المهارات والتعرف على ما تقدمه من برامج.
 - اقتراح خطة البعثات والإجازات الدراسية للعاملين في الوزارة ومتابعة تنفيذها وتقييمها.
- وفيما يتعلق بإمكانيات المركز، فإنه يحوي العديد من التسهيلات منها :

- قاعتان للدراسات العملية في الديكور والكهرباء
- قاعة للمختبر اللغوي
- مختبران للكيمياء والفيزياء
- مختبران للأحياء والجيولوجيا
- مدرج للمحاضرات
- استراحة للمحاضرين
- مشروع الحاسوب في التعليم
- قاعة للاستوديو والمرسم
- عدد 24 شعبة دراسية

هذا فضلا عن وجود قسم كامل للتقنيات التربوية الحديثة مزوداً بالأجهزة السمعية والبصرية التي تغطي كافة الدورات التي تعقد في المركز أو خارجه، كما يحتوي على العديد من المجسمات والنماذج العلمية والمصورات وأفلام السينما والشرائح وشرائط التسجيل التي تخدم مختلف مجالات التدريب.

وتتبقى أهداف وسياسات تدريب المعلمين أثناء الخدمة في وزارة التربية بدولة الكويت من خلال الفلسفة العامة لتدريب المعلمين أثناء الخدمة، والتي تحدد بالجوانب التالية :

- رفع الكفاية المهنية والعلمية للعاملين في حقل التدريب وتجهيزهم لمسيرة عمليات التطوير المستمر في العملية التربوية والتعليمية، وتوفير الكوادر اللازمة لأداء المواد والمجالات والأنشطة الجديدة، مع العناية بتزويد القائمين على الوظائف الإشرافية والقيادية بما ينمي مهاراتهم وخبراتهم في مجالات عملهم.

1. وزارة التربية، الكويت، القرار الوزاري رقم 178 / 93 الصادر بتاريخ 19/7/1993 والقرار الوزاري رقم 667 / 93 الصادر بتاريخ 5/9/1993.

- تنمية قدرات ومهارات العاملين في أجهزة الإدارة التربوية، وتزويدهم بالخبرات والمعلومات التي ترفع من مستوى أدائهم في العمل - وتعريفهم بأحدث أساليب وطرق العمل في المجال الإداري والأجهزة المستخدمة فيه (1).

وفي ضوء هذه الأهداف يتم تصميم خطة التدريب التربوي من خلال حصر الاحتياجات التدريبية للعاملين في الهيئة التعليمية وشاغلي وظائف الخدمات التعليمية بمدارس الوزارة، وتلبية هذه الاحتياجات من خلال البرامج التدريبية في المجالات المختلفة، لمواكبة التطورات العلمية والتعليمية الحديثة طبقاً للمستجدات التربوية المعاصرة، وذلك للارتقاء بمستواهم عن طريق تزويدهم بالمعارف والخبرات وصقل المهارات لديهم (2)، لذا فإن أهداف الخطة التدريبية تتصل بالأهداف العامة للوزارة التي تنبثق من الاهتمام بتنمية القوى البشرية العاملة، باعتبارها القاعدة والأداة الأساسية لتحقيق التنمية البشرية للمجتمع، وبما يتواءم مع طبيعة العصر الذي نعيشه والذي يتميز بتقدم علمي وتقني وتفجر معرفي بمختلف مجالات العلوم الفنية والإدارية.

ولمواكبة هذا التطور، تعمل الوزارة على توفير كافة الإمكانيات المالية والبشرية المتاحة لتدريب جميع العاملين فيها بصفة عامة والمعلم بصفة خاصة، لمسايرة المستجدات المعاصرة (3).

لذا فإن رسالة مركز التدريب أثناء الخدمة بدولة الكويت تقوم على المرتكزات الأساسية التالية (4):

- وضوح وتحديد أهداف البرنامج التدريبي، على أن تكون مصاغة بلغة السلوك المتوقع عند المتدربين، وأن يحدد الأداء الذي سيتقنه المتدرب بعد الانتهاء من برنامج التدريب.
- تلبية الحاجات المهنية للمتدربين، لأهمية ذلك بالنسبة للحياة العملية لهم بتمكينهم من الاضطلاع بأدوارهم المهنية المقبلة.
- استمرارية عملية التدريب استناداً إلى شعار التدريب مدى الحياة المهنية، سعياً لتطوير وتحسين العملية التعليمية.
- استثمار برنامج التدريب لنتائج البحوث والدراسات، وذلك لتطوير وتحسين العملية التعليمية.
- استثمار التكنولوجيا الحديثة، من خلال الانتفاع بالوسائط التكنولوجية المتقدمة، وتوظيفها في عمليات التدريب مثل المختبرات اللغوية ومختبرات التعليم المصغر والأجهزة والأدوات والمواد التدريبية المتنوعة، إلى جانب استخدام الحاسب الآلي والإذاعة والتلفزيون وأجهزة الفيديو كوسائط للتدريب.

1. وزارة التربية، برامج تنمية القوى البشرية، إدارة تنمية القوى البشرية، الكويت، 1985، ص 10.
2. وزارة التربية، خطة الدورات التدريبية أثناء الخدمة للعاملين بالوزارة للعام الدراسي 2000/99، الكويت، إدارة التطوير والتنمية، مطبعة الشروق، ص 9.
3. وزارة التربية، الكويت، تقديم القرار الوزاري رقم 667 بتاريخ 1993/9/5.
4. وزارة التربية، تجربة التدريب في خمس سنوات 92 / 97، مرجع سابق، ص 8 - 9.

- اعتماد منهج النظم في التدريب بالنظر إلى مكونات عناصر البرنامج التدريبي، مثل تقدير الحاجات والأهداف والتصميم والتنفيذ والتقويم على أساس نظرة تكاملية ترتبط ببعضها بشكل وظيفي وتتبادل التأثير بشكل تكاملي.

الجهود المستهدفة لمركز التدريب التربوي :

يعتبر التدريب أثناء الخدمة من الأنشطة الهادفة حيث تتاح من خلاله الفرص للعاملين في القطاع التربوي تزويدهم بالمعارف وصقل مهاراتهم، وتلافي أخطاء الإعداد لمسيرة كل ما هو جديد ومستحدث في مجالات المعرفة والأخذ بأساليب النمو والتطور. ويعد مركز التدريب التربوي أثناء الخدمة خطة سنوية تغطي مختلف فئات العاملين بالقطاع التربوي حيث توجه برامج التنمية المهنية للفئات التالية :

(٥) الفئات المستهدفة (١):

- الفئات العاملة في حقل التعليم على اختلاف المستويات والمسميات الوظيفية لهذه الفئات من مدرسين ومدرسات وموجهين ونظار وناظرات ووكلاء ووكيلات، علاوة على العاملين في حقل المكتبات والخدمة الاجتماعية والنفسية وأمناء وأمينات المختبرات العلمية، إلى غير ذلك من الوظائف، وإن كان من الطبيعي أن يتوجه التدريب لهذه الفئات في معظمه إلى المعلم، وهو ما سنحاول إيضاحه بشيء من التفصيل هنا لاتفاقه مع مضمون البحث والخاص بمؤسسات التدريب أثناء الخدمة.

- الفئات العاملة في أجهزة الإدارة التربوية من مختلف المستويات والمسميات الوظيفية، وتشمل هذه الفئات العاملين في مجالات الطباعة والسكرتارية في المؤسسات التعليمية، علاوة على أمناء وأمينات المخازن.

(٥) أنواع البرامج التدريبية التي ينظمها المركز بالنسبة للفئات العاملة في حقل التعليم (٢):

من الملاحظ أن عمليات التدريب قد توجهت خلال السنوات الأخيرة على وجه الخصوص إلى تلبية متطلبات التطوير التي شملت مختلف جوانب وعناصر العملية التعليمية، كما استطاع التدريب في تلك الفترة أن يلبي احتياجات المجالات المختلفة والنظم والمواد والأنشطة التي استحدثت في مختلف المراحل، بالإضافة إلى الدورات التي عقدت بهدف زيادة المعرفة وتنمية المهارات للمدرسين والمدرسات الجدد، وتبعاً لذلك، فقد تنوعت البرامج التدريبية وتعددت وإن كان يمكن إجمالها وتصنيفها على النحو التالي :

1. المرجع السابق، ص 9.

2. المرجع السابق، ص 10.

• التدريب الإنعاشي أو التجديدي : وذلك بهدف تجديد معلومات ومهارات وخبرات المشتركين في التدريب وتزويدهم بالاتجاهات الحديثة والمتطورة في مجال تخصصاتهم، مثل دورات (تجويد القرآن الكريم والدراسات العملية والخدمات الاجتماعية والتربية الخاصة والمكتبات ورياض الأطفال). علاوة على دورات تهدف إلى الارتقاء بالمستوى المهني والعلمي في مجالات جديدة مثل دورات (معلمي المستقبل - إعداد وتصميم الاختبارات التحصيلية - استخدام الكمبيوتر في تنمية المهارات التعليمية - إدارة الفصل - التعامل مع مظاهر العنف الطلابي).

• التدريب التخصصي : والذي يهدف إلى مساعدة فئة مستهدفة من المعلمين لتطوير خبراتهم ومهاراتهم في مجال تخصصهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية في العمل ودقة أدائه مثل البرامج الموجهة للمعلمين في التخصصات العلمية التالية (التربية الإسلامية - اللغة العربية - اللغة الإنجليزية - اللغة الفرنسية - العلوم - الرياضيات - الحاسوب).

• التدريب التكويني أو الإعدادي أو الأساسي : وذلك لشريحة المعلمين الجدد بهدف الإعداد والتأهيل مثل الدورات التدريبية في مجالات (تطوير أساليب تدريس مادة المكتبات بمدارس نظام المقررات - مدرسي الحاسوب - الإشراف الفني بالمدارس - الأنشطة الإثرائية).

• التدريب التحويلي (إعادة التدريب) : حيث تهدف هذه البرامج التدريبية إلى تحويل المعلمين والموظفين الزائدين عن حاجة العمل إلى وظائف أخرى، مثل دورات تحويل مدرسات الديكور إلى مدرسات الرسم الهندسي والصناعي بمدارس المقررات، ودورات تحويل أمناء المكتبات إلى مدرسي مكتبات، ودورات تحويل مدرسات العلوم بالمرحلة الابتدائية إلى المرحلة المتوسطة، ودورات تحويل العاملين بالمكترتارية إلى مدرسي الموسيقى.

وقد تم تصنيف هذه الأنواع من البرامج التدريبية التي ينظمها مركز التدريب التربوي إلى ثمانية أنواع، جاءت وفقاً للهدف التدريبي ومدة الدورة مقرونة بساعات التدريب (1) وفقاً للجدول التالي :

جدول رقم (13)

أنواع البرامج التدريبية التي ينظمها مركز التدريب التربوي، بوزارة التربية

م	نوع الدورة	تعريفها	عدد ساعات الخطة
1	الدورات التمهيدية	هي دورات تخصص للمعلمين الجدد على العمل بهدف تعريفهم ببيئة العمل وإجراءاته الوظيفية	من 15 - 20 ساعة تدريب
2	الدورات العلاجية	هي دورات تهدف إلى علاج نقطة ضعف محددة في مستوى الأداء أو علاج مشكلة معينة في العمل أو في عينة من المعلمين	مفتوحة تحدد وفقاً لطبيعة البرنامج العلاجي

1. وزارة التربية، تجربة التدريب للتربوي بوزارة التربية، مرجع سابق، 1998، ص 6.

عدد ساعات الخطة	تعريفها	نوع الدورة	م
20 ساعة تدريب	هي دورات تهدف إلى إكساب مهارات وخبرات إضافية عن متطلبات المهنة والاختصاص وهي مهارات ليست أساسية ولكنها مساعدة ومحسنة للأداء بطريقة غير مباشرة	الدورات الإصافية	3
من 20 - 25 ساعة تدريب	هي دورات تهدف إلى تطوير المعلمين من خلال الأساليب الحديثة والتكنولوجية العملية	الدورات التطويرية	4
35 ساعة تدريب	هي دورات تخصص للمعلمين المطلوب ترقية لهم إلى مرتبة أعلى أو إضافة دور جديد في الوظيفة	الدورات التأهيلية	5
مفتوحة حسب تقدير جهة الاختصاص العلمي	هي دورات تخصص للمعلمين الجدد الذين لم يسبق لهم التدريس والتدريب في مجال العمل	الدورات التكوينية (الإعدادية)	6
مفتوحة حسب تقدير جهة الاختصاص العلمي	هي دورات تخصص للمعلمين المزمع نقلهم إلى عمل آخر يختلف في طبيعته عن عملهم الأصلي	الدورات التحويلية	7
20 ساعة تنشيط	هي دورات تخصص للمعلمين القدامى في العمل ولم يسبق إشراكهم في دورات تدريبية ويتصف أدوارهم بالمنطقية والضعف	الدورات التنشيطية	8

وقد بلغ عدد الدورات التدريبية المنفذة وأعداد المستفيدين من التدريب وفقاً للتخصص العلمي للمعلمين خلال الفترة من العام الدراسي 1993/92 - حتى عام 1997/96 في مجال التربية الإسلامية هو 15 برنامجاً تدريبياً وعدد المستفيدين 2035 معلماً، وفي مجال اللغة العربية 20 برنامجاً تدريبياً وعدد المستفيدين 2351 معلماً، وفي مجال الحاسوب 45 برنامجاً تدريبياً وعدد المستفيدين 1625 معلماً، وفي مجال العلوم 13 برنامجاً تدريبياً وعدد المستفيدين 1386 معلماً.

في حين بلغ الإجمالي العام لعدد الدورات والبرامج التدريبية وعدد الدارسين والدارسات، والتي نظمها مركز التدريب التربوي أثناء الخدمة (1)، كما هو مبين من الجدول التالي :

جدول رقم (14)

بيان باجمالي عدد الدورات التدريبية في جميع التخصصات العلمية للمعلمين

العام	عدد الدورات في جميع المجالات	إجمالي الدارسين والدارسات
93/92	64	5753
94/93	54	4145
95/94	32	2444
96/95	60	3380
97/96	42	2741
الإجمالي	252	18463

إن قيام مركز التدريب التربوي أثناء الخدمة في الوزارة بالإعداد والتأهيل لهذه الأعداد الكبيرة لا يقتصر على المعلمين فقط، بل على كافة القيادات التربوية العاملة في المجال والأنشطة التعليمية، حيث تشارك هذه الفئات في دورات تدريبية خاصة بها، سواء في ما يتعلق بالقيادات التربوية كفئة النظار والوكلاء والمديرين، أو الفئات التربوية المساعدة كالمراقبين ورؤساء الأقسام والمؤهلين للترقي للوظائف الإشرافية.

4. التحديات والمشكلات التي تواجه مركز التدريب التربوي :

لقد حاول الباحث، من خلال استطلاعه لمختلف جوانب العملية التدريبية القائمة بالمركز، استقراء الوثائق والتقارير، وبناء على المقابلات التي تمت بينه وبين المتدربين والقائمين على العملية التدريبية في المركز، أن ثمة مشكلات حقيقية ترتقي ومستوى التحديات التي تواجه إدارة المركز، وتحول دون قيامه بالدور المنوط به على الوجه الأكمل. ويعتقد الباحث أن مواجهة تلك المشكلات والتصدي لها تدخل في نطاق العملية الإدارية والتنظيمية للتدريب، بمعنى أنها تتطلب قرارات إدارية يتم تنفيذها بشكل مبرمج للتغلب على تلك المشكلات، وبالتالي يتسنى تضاول الحدة النسبية نظراً لما تشكله هذه المشكلات من تحديات قد تؤثر وتعترض سيولة العملية التدريبية وفقاً لما يخطط لها من أبعاد وأهداف استراتيجية كانت أو تكتيكية.

وفيما يلي استعراض لأهم تلك التحديات والمشكلات :

- نظام ترشيح المتدربين للقبول في الدورات والبرامج التدريبية، حيث يستلزم حضور المتدرب بعد ترشيحه من التوجيه الفني أو مركز التدريب والتي عادة ما تقام هذه الدورات في الفترة المسائية، دون التعرف على ظروف المتدربين أو مدى مناسبة هذه الدورة لهم، والتي قد تكون في بعض الأحيان مماثلة لأحد المقررات الأكاديمية التي أنهاها المتدرب في كليات التربية، مما يدعو إلى ترشيح المتدرب مجدداً دون النظر إلى هذا الجانب ودون رغبة المتدرب والتي تؤدي في الغالب

إلى طلب الكثير من المتدربين إعفاءهم من الحضور، والتي تؤدي إلى مشكلة إلغاء الدورة أو إلزام المتدرب بالحضور أو إيقاع الخصم المالي عليه عند التخلف عن المشاركة.

- ضيق المكان حيث أصبح مركز التدريب التربوي لا يتسع لجميع الدورات والبرامج التدريبية المنعقدة مع استعانة المركز حالياً بأحد المباني المدرسية. وإذا كان ذلك مقبولا خلال الفترة السابقة إلا أن اتساع نطاق المدارس في دولة الكويت، وتقسيم البلاد إلى مناطق تعليمية متباعدة، والازدياد الكبير في أعداد الهيئة التعليمية، تحتم النظر في إنشاء مقرات تدريبية قريبة من هذه المناطق، لاسيما أن غالبية أعضاء الهيئة التعليمية بمدارس الكويت من الإناث، حيث أن مرحلة التعليم الابتدائي شبه مؤنثة، كما أن عدم توفير مواصلات منتظمة للمعلمين تحدد من عملية الانتظام لبرامج التدريب بالمركز.

- قصور عدد العاملين من ذوي الكفاءة والخبرة في مجال التدريب.

- قدم الأجهزة والأدوات والتقنيات التربوية وآلات الطباعة والمحو وعدم كفايتها لتغطية احتياجات الدورات التدريبية المنعقدة، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة العمل بالمركز.

- قصر المدة المتاحة للمركز للإعداد للدورات التدريبية وبداية تنفيذها، الأمر الذي يسبب ويتطلب جهوداً مضنية للعاملين وإرباكهم، مما يضطرهم في بعض الحالات إلى الاتصال بالمدارس من خلال الهاتف لإخطارهم بقرار انعقاد الدورات التدريبية.

- تعد ميزانية الإدارة المتواضعة من أكبر العوائق التي تواجه تفعيل الأنشطة التدريبية، حيث لا تفي هذه الميزانية بمتطلبات التوسع في الخطة التدريبية للوزارة، والتطوير الذي تشهده، والدور الذي ينبغي أن تلعبه، لاسيما وأن الرواتب والأجور تستهلك 90 % من ميزانية الإدارة.

- عدم وجود حوافز إيجابية تدفع المعلمين للمشاركة في هذه البرامج بصورة إيجابية، وإنما يمثل القرار الإداري إلزاماً إجبارياً للمشاركة في برامج التدريب أثناء الخدمة، لذا لا بد من إعداد ووضع سياسة معلنة للحوافز تجعل المعلم يدرك أهمية التنمية المهنية على مسيرته العلمية.

- لا يتوفر الجانب العلمي في تقويم أثر التدريب على المتدربين، حيث أن الأسلوب المتبع في المركز حالياً هو استقصاء آراء المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي من قبل الجهاز المختص بالمركز⁽¹⁾.

- يعتبر أعضاء الهيئة التدريبية والمساعدة بمثابة العنصر الأساسي للإدارة والأساس الذي يقوم عليه العمل، وبدونهم ستبقى الإدارة مجرد مبان وقاعات وتجهيزات لا قيمة لها، ومن الملاحظ أن هناك قصوراً في الاهتمام بهذا العنصر كما ونوعاً سواء من داخل الوزارة أو من تم انتدابهم من

1 عمر سليمان بكش، تقويم الدورة التدريبية في مجال الإدارة، وزارة التربية، مركز بحوث المناهج، الكويت، 1995، ص 108.

مؤسسات التعليم العالي لأداء مهام التدريب والتنمية المهنية للمعلمين، وهو ما يؤثر سلباً على قيادة الإدارة بمهامها واختصاصاتها الفنية.

يمر الجانب التأهيلي للقائمين على العملية التدريبية أو أعضاء الهيئة العلمية المساعدة رافداً أساسياً في دعم العملية التدريبية، حيث أن سمة عصر اليوم هو التطوير والتحديث لكافة المجالات الفنية والعلمية والتربوية، وقد أدى خفض الجانب التأهيلي بمستجدات العمل المعاصرة، والتي يقصد بها برامج إعداد المدربين أو الدورات الإنعاشية أو المتقدمة أو المشاركة بالمؤتمرات والندوات العلمية ذات العلاقة بطبيعة العمل، إلى خلق فجوة بالمعارف والمهارات للقائمين على العملية التدريبية، مما يستدعي التركيز على هذه الفئة ودعمها وتمييزها مهنيًا.

ثانياً : مؤسسة التدريب أثناء الخدمة غير الحكومية

معهد الدراسات المصرفية

1. التدريب أثناء الخدمة للمصرفيين في الكويت

كان عام 1946 بداية حقيقية لحلول عصر جديد من الرخاء والرفاهية الاقتصادية لدولة الكويت، حيث بدأ خلاله تصدير أول شحنة من النفط الكويتي إلى الأسواق العالمية. وقد بدأ حينذاك تدفق الإيرادات للدولة من قطاع جديد لأول مرة وهو قطاع النفط⁽¹⁾.

ولقد واكب هذا الانتعاش والتحول الاقتصادي الجديد إنشاء العديد من المؤسسات المالية والمصرفية الكويتية، لتقديم خدمات متنوعة للاقتصاد المحلي الآخذ في النمو السريع.

ومن المعروف أن قدرة القطاع المالي والمصرفي في أي دولة على أداء رسالته وتحقيق أهداف مجتمعه ترتكز على الطريقة التي تتم بها إدارة وتوجيه دفة الأمور في ذلك القطاع، وكذلك على نوعية الموارد البشرية التي تحمل تبعات تلك الرسالة. من هذا المنطلق برزت في دولة الكويت الحاجة الملحة إلى قيام جهة علمية تدريبية متخصصة، تكون مهمتها الأساسية الارتقاء بمستوى أداء العاملين في القطاع المصرفي والمالي، ومساعدته على تحقيق أهدافه وتطوير خدماته، بما يواكب ويساير التطورات والمستجدات المستمرة في الصناعة المصرفية على المستوى العالمي. ومن ثم كان إنشاء مركز الدراسات المصرفية بموجب المرسوم الأميري الصادر في 1970/12/7 وبعد عام واحد من إنشاء بنك الكويت المركزي تتوجها لهذه الرغبة واستجابة لتلك الحاجة⁽²⁾، ومع نمو نشاط المركز والارتقاء بمستوى خدماته واكتسابه هوية متميزة، صدر مرسوم أميري في عام 1980 ليضفي على المركز صفة

1. معهد الدراسات المصرفية، نشرة إعلامية عن المعهد، (نشرة غير مؤرخة)، ص 13.

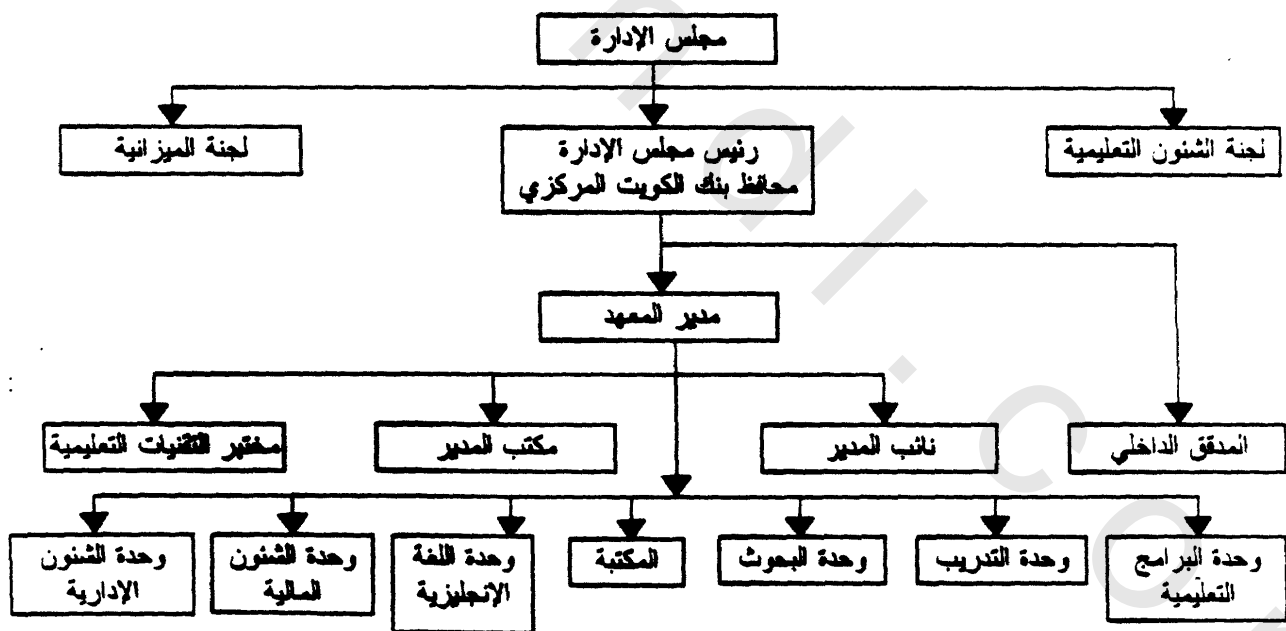
2. معهد الدراسات المصرفية، دليل الدارسين في نظام الاختيار الحر للمقررات، نوفمبر 1997، ص 4.

المعهد وليصبح "معهد الدراسات المصرفية"، أول مؤسسة كويتية متخصصة في مجالات التعليم والتدريب والبحوث المصرفية، وكذلك يقوم بتنمية المهارات الخاصة بتعليم اللغة الإنجليزية واستخداماتها في مجال عمل المؤسسات المصرفية والمالية. وتجدر الإشارة إلى أن برامج المعهد تهدف إلى تأهيل وصقل قدرات العمالة المصرفية المحلية في مختلف المجالات المهنية، وتلبية احتياجات فعلية للجهاز المصرفي الكويتي وتطلعاته المستقبلية.

والمعهد مؤسسة غير هادفة للربح، تقدم خدمات مهنية متطورة بمجالات العمل المصرفي والمالي، ويساهم في تمويل المعهد تسعة بنوك في مقدمتها بنك الكويت المركزي، إضافة إلى ستة بنوك تجارية هي بنك الكويت الوطني وبنك الخليج والبنك الأهلي الكويتي والبنك التجاري الكويتي وبنك الكويت والشرق الأوسط وبنك برقان وكذلك بنكين متخصصين هما البنك العقاري الكويتي وبنك الكويت الصناعي، حيث يعتبر موظفوها المستفيدين الرئيسيين من أنشطة المعهد (1).

ويمارس المعهد مهامه تحت إشراف بنك الكويت المركزي، من خلال مجلس إدارة برئاسة محافظ البنك المركزي، ويضم في عضويته ممثلين عن البنوك المساهمة في ميزانية المعهد، ويصدر بتعيينهم قرار من وزير المالية، كما يضم المعهد ممثلاً دائماً عن جامعة الكويت.

شكل رقم (5) الهيكل التنظيمي لمعهد الدراسات المصرفية



1. معهد الدراسات المصرفية، مسيرة 25 عاماً، يناير 1995، ص 4.

2. أهداف ورسالة معهد الدراسات المصرفية

يتبنى المعهد نظام عمل يركز على تنسيق الجهود المهنية المبذولة بين وحدات العمل بالمعهد، وتطبيقاً لهذا المبدأ تعمل هذه الوحدات المتخصصة، علاوة على النشاط المتخصص والمحدد لكل منها في إطار خطة عمل شاملة بحيث يكمل عمل كل وحدة عمل الوحدات الأخرى، وذلك في تكامل وتنسيق، حيث تقوم وحدة البحوث بإجراء العديد من الدراسات والبحوث التطبيقية والحالات العملية والنشرات العالية التي يمكن أن تستفيد منها بقية الوحدات الأخرى بالمعهد في تصميم البرامج التعليمية والتدريبية. وفيما يتعلق بوحدة اللغة الإنجليزية تقوم بتوفير المتخصصين من ذوي الخبرة في تدريس اللغة الإنجليزية للأغراض المهنية المصرفية لوحدة البرامج التعليمية، وفي ذات السياق تقوم وحدة البرامج التعليمية بالاسترشاد في تصميم برامجها ومقرراتها الدراسية بما تجرّبه وحدة البحوث والدراسات من استطلاعات الرأي والاستقصاءات الميدانية، بهدف تطوير أنشطة القطاع المصرفي وزيادة فعاليته وكفاءته، كذلك تقوم وحدة التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية بالتنسيق والتعاون مع الوحدات الأخرى⁽¹⁾.

وتطبيقاً لمضمون ذلك، فإن المعهد يتبنى أسلوباً يقوم على تتبع احتياجات التطوير المستمرة للقطاع المصرفي، والعمل على تلبيتها، وتزويد العاملين في البنوك بأخر التطورات في المجال المصرفي والمالي، بحيث يكون المعهد بمثابة حلقة الوصل بين القطاع المصرفي الكويتي وكل ما يستجد في الصناعة المصرفية على المستوى العالمي.

وفي سبيل رسم خطط عمل المعهد المستقبلية، تعمل الإدارة على مشاركة البنوك الأعضاء في وضع خطط مختلف الأنشطة التي تقدمها، وذلك عن طريق وضع احتياجات ومقترحات البنوك الأعضاء موضع الاعتبار عند اختيار وتصميم أنشطة المعهد التعليمية والتدريبية والبحثية. ومن هذا المنطلق، يعقد المسئولون بالمعهد اجتماعات تمهيدية مع ممثلي البنوك المحلية، ومع المتخصصين في مختلف جوانب العمل المصرفي، حيث تتم مناقشة الخطط الأولية لأنشطة المعهد المستقبلية.

من ناحية أخرى، تقوم كل وحدة من وحدات المعهد المتخصصة باستطلاع آراء كل من مسئولي التدريب / شئون الموظفين في البنوك الأعضاء والطلبة والمتدربين بالمعهد حول الخدمات التي يقدمها المعهد، وما يقترحوه من مجالات للتطوير. وفي مرحلة لاحقة تخضع كل ما يتمخض عنه الاجتماعات والاستطلاعات سائلة الذكر إلى الدراسة والتقييم من قبل لجان متخصصة مشكلة من مسئولي المعهد وممثلي البنوك الأعضاء، وتعد اجتماعاتها بصفة رسمية بهدف صياغة الخطط المبدئية لأنشطة التعليم والتدريب والبحوث بالمعهد.

1. معهد الدراسات المصرفية، نشرة إعلامية، مرجع سابق، ص 22.

ويتم اعتماد خطط المعهد بصورتها النهائية بعد استعراضها ودراستها من قبل كل من لجنة الشئون التعليمية ومجلس إدارة المعهد، وذلك بعد التأكد من مطابقتها للتوجهات الاستراتيجية للمعهد وتحقيقها للأهداف التي أنشئ من أجلها (1).

٢. الجهود المستهدفة من المعهد

إدراكاً من معهد الدراسات المصرفية للأهداف التي أنشئ من أجلها، والمتمثلة في تأهيل وإعداد وتنمية الموارد البشرية في القطاع المصرفي، فإن خطة المعهد للوفاء تشمل أربعة مجالات متخصصة هي الخدمات التعليمية والخدمات التدريبية والخدمات البحثية وخدمات اللغة الإنجليزية. وتشرف على هذه الخدمات وحدات متخصصة، تقوم كل منها بالمهام المنوطة بها ضمن الإطار العام لنظام العمل المتبع في المعهد، وبما يساعد على تحقيق أهدافه المنشودة، وتضم تلك الوحدات عدداً من الكفاءات العلمية والمهنية من الخبراء والمدرّبين والباحثين العاملين بالبنوك والهيئات التعليمية المحلية والأجنبية (2).

ونظراً لارتباط هذه الدراسة بالأنشطة التعليمية التدريبية التي يقدمها المعهد، سنتناول عرضاً موجزاً للأنشطة والبرامج التعليمية التدريبية.

يمثل النشاط التعليمي باكورة أنشطة المعهد، وأحد المرتكزات الأساسية لتحقيق أهدافه، حيث بدأ المعهد مزاوله هذا النشاط منذ تأسيسه عام 1970، وقد شهد النظام التعليمي في المعهد تطورات عديدة عكست في مجملها الأهداف المرحلية لإدارة الموارد البشرية لدى البنوك والحاجات المتجددة للعاملين بها. ويستند النظام التعليمي بالمعهد إلى نظام الفصول الدراسية المصممة، بحسب خطة تعليمية محددة، تخضع للتطوير المستمر، ويتضمن النظام التعليمي في الوقت الحالي أربعة برامج، يستهدف كل واحد منها مواجهة احتياجات قطاع محدد من العاملين في الجهاز المصرفي هي :

• برنامج الدبلوم العالي في العلوم المصرفية :

ويعتبر هذا البرنامج حجر الزاوية في النظام التعليمي، والذي تم تقديمه ابتداءً من إنشاء المعهد عام 1971 / 1972، وتبلغ فترة الدراسة بالدبلوم العالي سنتين دراسيتين، ويمنح من يستكمل متطلبات هذا البرنامج درجة الدبلوم العالي في العلوم المصرفية، والتي اتفقت مجالس إدارات البنوك الكويتية على معاملة الحاصلين عليها مادياً ووظيفياً على الأسس ذاتها التي يعمل بها حملة شهادة البكالوريوس الجامعية كحد أدنى.

1. معهد الدراسات المصرفية، كتيب إعلامي، غير مؤرخ، ص 22.

2. معهد الدراسات المصرفية، نشرة إعلامية، مرجع سابق، ص 5.

• برنامج الاختيار الحر للمقررات الدراسية (1):

وقد بدأ العمل في هذا البرنامج بالمعهد في العام الدراسي 81 / 1982، ويتيح هذا البرنامج للعاملين في القطاع المصرفي ممن لا تتطابق عليهم شروط الالتحاق بالدبلوم العالي الفرصة لتطوير أنفسهم ومداركهم من خلال الالتحاق بما يناسبهم من مقررات دراسية، بحيث يحصلون في النهاية على شهادات عن المقررات التي يستكملونها بنجاح، وقد استفاد من هذا البرنامج نحو 1743 دارسا حتى عام 1995، حيث يمثل برنامج الاختيار الحر برنامجا تعليميا تدريبيا ممتدا من 60 - 90 يوما، كما أنه يدمج بين أسلوب التعليم والتدريب، حيث يتمكن المتدرب من الاستفادة من المعارف النظرية التي تقدم له بالمقررات الدراسية الاختيارية والتي اختارها وفقا لحاجته العملية لها مع التطبيق العملي لها في مقر عمله، وذلك من خلال نظام الدراسة والذي يسمح بعده تفرغ المتدربين كليا لهذه البرامج الذي تقدم مقرراته الدراسية بالفترة المسائية فقط.

إضافة إلى برنامج الاختيار الحر، هنالك عدد من البرامج التي يقر العمل بها من حين لآخر وفقا للحاجة إليها، ومن هذه البرامج التي سبق العمل بها ما يلي :

• البرامج الموجهة : وهي تعد من البرامج الحديثة التي بدأ العمل في تقديمها في العام الدراسي 93 / 1994، وتستهدف فئة الإدارة الوسطى لدى البنوك المحلية، وقد روعي في تصميم تلك البرامج أسلوب الجمع بين المتطلبات الأكاديمية والمهارات الفنية العملية التي تلزم احتياجات هذه الفئة. ويعتمد تنفيذ هذه البرامج على أساليب تعليمية وتدريبية متطورة تتناسب مع الطبيعة التطبيقية والتخصصية لموضوعات تلك البرامج.

• البرنامج التأهيلي لحملة الثانوية العامة :

ويتمثل الهدف الرئيسي لهذا البرنامج في تزويد الكويتيين من حملة الثانوية العامة ممن يرغبون في الانضمام للعمل في الجهاز المصرفي، بالقدرات والمهارات الأساسية التي تؤهلهم للعمل في مختلف الوظائف المتاحة أمامهم في البنوك. وقد بدأ المعهد بتقديم هذا البرنامج في العام الدراسي 94 / 1995، وذلك بعد دراسات مستفيضة أجراها المعهد بالتعاون مع البنوك المشاركة في ميزانيته، والتي أشارت نتائجها إلى الفوائد المتعددة التي يمكن تحقيقها من خلال تقديم هذا البرنامج.

إضافة إلى هذه البرامج، فإن نشاط التعليم في المعهد يمتد ليشمل تقديم الندوات والحلقات النقاشية والتي تتناول موضوعاتها العديد من القضايا الهامة المطروحة على الساحة المصرفية، مثل تنمية الموارد البشرية، وقياس جودة الخدمة المصرفية، والأبعاد الاستراتيجية لخدمة العملاء.

1. سوف يتطرق الباحث بإسهاب حول هذا البرنامج بالنظر إلى اختيار المتدربين المشاركين به كعينة للدراسة الميدانية في هذه الدراسة.

4. الإمكانيات البشرية والمادية للمعهد

أ. الإمكانيات البشرية :

يتوافر للمعهد جهاز فني يضم متخصصين من ذوي الخبرات المتعددة في ميادين التدريب والتعليم ، البحوث والدراسات، فضلاً على وجود جهاز إداري يشرف على مختلف الوحدات المساندة بالمعهد من ذوي الخبرة في مجالات الإدارة وشئون الموظفين، ويعمل الجهازان في إطار متكامل، كما يعمل في مختلف وحدات المعهد عدد كبير من المساعدين الإداريين والفنيين من حملة الشهادات الجامعية للقيام بمساندة المتخصصين العاملين بالمعهد.

ويستقطب المعهد سنوياً نخبة من المحاضرين والمدرسين الأكاديميين، سواء من البنوك والمؤسسات المالية والأكاديمية داخل الكويت أو خارجها وذلك ممن تتوافر لديهم الخبرة الأكاديمية المتخصصة بجانب الخبرة العملية في المجال المصرفي والمالي، كما يستعين المعهد بخبرات عدد من الباحثين المتخصصين من الخبراء والأساتذة الزائرين من خارج الكويت الذي يتعاقد معهم المعهد، للاستفادة من خبراتهم في مجال التدريب المصرفي، ونقلها إلى كافة الأطراف المستفيدة من أنشطة وخدمات المعهد⁽¹⁾.

ب. الإمكانيات المادية :

يزخر معهد الدراسات المصرفية بالعديد من الإمكانيات والتجهيزات التقنية والعلمية والتسهيلات المادية المتطورة التي تساعد على تحقيق الدعم والفعالية لأنشطته المختلفة. ومن أهم تلك الإمكانيات ما يلي⁽²⁾:

- قاعة التداول Dealing Room : وقد أنشئت عام 1981 وصممت خصيصاً لمحاكاة بيئة العمل المصرفية، حيث تحتوي على أجهزة حاسب آلي شخصي، وجهاز عرض علوي للبيانات يتصل بأحد تلك الأجهزة، كما أنها مزودة بأجهزة التيلريت Telerate وهي الخاصة بتلقي أحدث التطورات التي تشهدها أسواق المال المحلية والعالمية، فضلاً على أجهزة التلكس والهاتف.
- مختبر التقنيات التعليمية : وهو واحد من أحدث مختبرات المؤسسات التعليمية والتدريبية في الكويت، ويحتوي هذا المختبر على العديد من أجهزة العرض المتطورة، ووحدات خاصة بالتصوير الضوئي والتصوير بالفيديو، فضلاً على وحدة للمونتاج وأخرى للكمبيوتر، ووحدة : لإنتاج الرسوم التوضيحية والرسوم باستخدام الكمبيوتر Computer Graphics.

1. معهد الدراسات المصرفية، مبصرة 25 عاماً، مرجع سابق، ص 23.

2. المرجع السابق، ص 26.

• مختبرات الحاسب الآلي : ويضم تجهيزات الحاسب الآلي، والبرامج الحديثة المساعدة للأنشطة التعليمية والتدريبية، وتحتوي المختبرات على 47 جهاز حاسب آلي شخصي، وشاشات كبيرة لعرض البيانات.

• قاعات التدريب والتدريس والمسرح : ويوجد منها ثلاث قاعات للتدريب، بطاقة استيعابية إجمالية تتراوح بين 75 - 80 متدرباً، وإحدى عشر قاعة للتدريس لمنتسبي البرامج التعليمية وبرامج اللغة الإنجليزية بطاقة استيعابية لنحو 275 دارساً. وجميع هذه القاعات مزودة بمختلف الوسائل السمعية والبصرية، مثل أجهزة العرض العلوية، وأجهزة عرض الشرائح الشفافية، وغيرها. ويتسع المسرح لأكثر من 150 شخصاً ويستخدم لإقامة الندوات والحلقات النقاشية.

• المختبرات اللغوية : ويوجد منها بالمعهد مختبرين لغويين تستوعب 46 متدرباً، وتحتوي على أجهزة سمعية وبصرية تساعد المتدربين على تنمية مهاراتهم للمحادثة والاستماع.

• المكتبة : وتعتبر من أكبر المكتبات المصرفية والمالية في الكويت، وتضم 5460 مؤلفاً باللغة الإنجليزية، 1240 مؤلفاً باللغة العربية، بالإضافة إلى 137 دورية عربية وإنجليزية.

5. الأوضاع التنافسية للمعهد

يعمل المعهد على التطوير الدائم لمختلف أنشطته وأساليب عمله لتحقيق أهدافه وتطوير إمكانياته بصفة مستمرة، وفي هذا المجال، فقد قام المعهد بإجراء دراسة جدوى اقتصادية لبحث إمكانية التوسع في تقديم أنشطته وخدماته لتشمل قطاعات أخرى محلية، بخلاف القطاع المصرفي والمالي الذي التزم المعهد بتقديم أنشطته وخدماته له منذ تأسيسه⁽¹⁾. وقد هدفت الدراسة إلى تحديد حجم الطلب المحلي على أنشطة المعهد مستقبلاً من قبل الشركات والمؤسسات في القطاعين الحكومي وغير الحكومي.

وقد أظهرت الدراسة، أن هناك طلباً على جميع الأنشطة والخدمات التي يقوم بها المعهد ولكن بدرجات مختلفة، وقد اقترن تحديد ذلك عند إجراء التحاليل المالية لمعرفة الجدوى الاقتصادية من قيام المعهد بتلبية هذه الطلبات لمؤسسات القطاع الحكومي وغير الحكومي، حيث تبين أن هناك جدوى اقتصادية وعوائد مالية تبرر قيام المعهد بتوسعة خدماته إلى هذه القطاعات، كما تبلورت توقعات الدراسة إلى أن الطلب على أنشطة المعهد قد يصل إلى حوالي 4025 متدرباً في عام 1994 تزيد إلى 4533 متدرباً في عام 2000، وذلك في حالة قيام المعهد بوضع استراتيجية عملية لترويج أنشطته على القطاعات المختلفة في الكويت، إلا أن الدراسة أظهرت أن هناك منافسة قوية على بعض البرامج التدريبية في السوق المحلي.

1. الشركة الكويتية للاستشارات والاستثمار، دراسة الجدوى الاقتصادية لتوسع معهد الدراسات المصرفية في تقديم خدماته، مرجع سابق، ص 1 - 11.

هذا وقد انتهت الدراسة إلى بلورة بعض الجوانب السلبية في أداء المعهد في مجالي التدريب والتعليم، كما جاء في آراء عينة مختارة من مسئولى العمل في الجهات الحكومية وغير الحكومية هي (1):

• أهم السلبيات الأكثر شيوعاً في مجال التدريب، موزعة توزيعاً تنازلياً طبقاً للأولوية :

- 1- قلة التطبيقات العملية.
- 2- مدة التدريب.
- 3- ضعف مستوى التدريب.
- 4- التوقيت غير المناسب للبرامج.
- 5- ضعف مستوى الإعداد للدورات التدريبية.
- 6- ضعف مستوى المادة التدريبية المقدمة.
- 7- ارتفاع التكلفة.

• أهم السلبيات في برامج التعليم المقدمة :

- 1- عدم متابعة المتدرب بعد انتهاء الدورة.
 - 2- قلة التدريبات العملية.
 - 3- عدم تصميم البرامج بما يتناسب مع مستوى الدارسين.
 - 4- ضعف مستوى التعليم.
 - 5- طول مدة التعليم وتعارض ذلك مع مصلحة العمل.
- أما فيما يتعلق بالمعوقات والمحددات التي قد تنشأ من طبيعة العلاقة بعمل المعهد مع الجهات المستفيدة من نشاطه المهني والفني وهي البنوك المحلية، والتي عادة ما تكون عرضة للتأثر بالعوامل التنظيمية داخل هذه الجهات، فمن أهمها العوامل التالية (2):
- مدى إدراك الإدارات العليا بالبنوك المحلية لأهمية الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق أهداف البنك.
 - الوعي بالمعنى الصحيح للتدريب، والذي يهدف إلى سد الثغرات في الأداء الوظيفي للمصرفي، لكي يصل إلى مستوى الأداء المطلوب لوظيفته الحالية.
 - مدى توفر التخطيط الاستراتيجي في البنوك المحلية، والذي يساعد على أن يكون التدريب جزءاً من آليات العمل لديها في تطوير وتأهيل كوادرها الفنية.
 - مدى توافر خطط للقوى العاملة، وهذه الخطط ضرورية لتحديد الاحتياجات التدريبية للبنك، والتي يقع جزء من تنفيذها على المعهد.
 - قنوات الاتصال بين إدارات العمل المتخصصة في البنك وإدارة تنمية الموارد البشرية أو التدريب في البنك، حيث أن قوة وتنسيق هذه القنوات تساعد على تدعيم عملية التدريب وفعاليتها تحديد الاحتياجات الفعلية لهذه الإدارات، والعكس من ذلك يؤدي إلى قصور في تنفيذ سياسات التدريب في البنك.

1. لبنك الكويتية للاستشارات والاستثمار، دراسة الجدوى الاقتصادية لتوسع معهد الدراسات المصرفية في تقديم خدماته، مرجع سابق، ص 42 - 43.

2. عبدالله المهنا، تجربة معهد الدراسات المصرفية في مجال التدريب، ندوة للتنمية الإدارية، التجربة الكويتية للجنة التنسيق للتدريب والتطوير الإداري، الكويت، 3 - 4 أبريل 1989، ص 22 - 23.

إن مدى توفر هذه الجوانب الأساسية في علاقة المعهد مع الجهات التنفيذية تساعد على أن يكون هنالك دور وإثراء إيجابي على متلقي الخدمات والأنشطة المهنية والفنية للمعهد، وغياها يؤدي إلى قصور في أداء المعهد لأغراضه وأهدافه التي أنشئ من أجلها وهو العمل كذراع مهني وفني للقناة المصرفية في الكويت.

ثالثاً : تحليل لبرامج التدريب المقدمة من مؤسسات التدريب أثناء الخدمة الحكومية وغير الحكومية

بعد رصدنا في الجزء الأول والثاني من هذا الفصل نماذج لمؤسسات التدريب في القطاع الحكومي وأخرى في القطاع غير الحكومي، من خلال التعرف على أوضاعها التنظيمية وإمكانياتها البشرية والمادية وجهودها التدريبية المستهدفة، فإن هذا الجزء يتضمن استعراض مجالين أساسيين ذات علاقة بعمل وأداء هذه المؤسسات التدريبية، وهما :

1 . تحليل موجز لمحتوى البرامج التدريبية التي تقدمها مؤسسات التدريب الحكومية (مركز التدريب التربوي / إدارة التطوير والتنمية بوزارة التربية) وغير الحكومية (معهد الدراسات المصرفية) من حيث العناصر الأساسية ذات العلاقة والتأثير على العملية التدريبية وهي (1):

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| أ . البرامج التدريبية المقدمة | ب . المدربون |
| ج . المستفيدون من التدريب | د . الموضوعات التدريبية |
| هـ . نظام التدريب | و . الطرق والأساليب المستخدمة |
| ز . نظام التقويم | |

2 . مؤشرات التقويم لهذه البرامج التدريبية :

حيث سيتم تناوله في ضوء العناصر التالية :

- أ . تقييم المحتوى التدريبي لهذه البرامج من حيث المعارف والمهارات
- ب . الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالوظيفة
- ج . الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمتدرب
- د . تخطيط وتصميم البرنامج التدريبي من حيث :

- | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| (*) إعداد الأهداف السلوكية للبرنامج | (*) تنظيم موضوعات البرنامج |
| (*) اختيار النشاط التدريبي | (*) تحديد شروط القبول في البرنامج |

1. تمثل هذه البرامج التدريبية عينة الدراسة التي تم اختيارها الدراسة الميدانية في جزئها الثاني (التعرف على آراء المتدربين المشاركين بهذه البرامج التدريبية).

- (*) تحديد الأساليب والوسائل التدريبية المساعدة (*) تحديد الوقت اللازم للتدريب
(*) إعداد دليل البرنامج

1. تحليل موجز لمحتوى البرامج التدريبية التي تقدمها مؤسسات التدريب الحكومية وغير الحكومية

كما أسلفنا في بداية هذا الفصل، فإن مجال الدراسة في هذا البحث هو نوعان من المؤسسات التدريبية التي تقدم خدمات تدريبية أثناء الخدمة في دولة الكويت، إحداهما تمثل نموذجاً لهذه الأنشطة التدريبية المقدمة من مؤسسات القطاع الحكومي وتتمثل في مركز التدريب التربوي إدارة التطوير والتنمية بوزارة التربية، والأخرى ممثلة لمؤسسات التدريب غير الحكومي وهو معهد الدراسات المصرفية.

ولقد تم اختيار برامج التدريب أثناء الخدمة عن سواها من أنواع التدريب المقدمة بهاتين المؤسستين، وفقاً لمعايير تتوافق ومجال هذا البحث الخاص بالتدريب أثناء الخدمة، وهذه المعايير هي :

- تقدم هذه البرامج التدريبية للمتدرب على رأس عمله الوظيفي، والتي تتيح للمتدرب خلال فترة التدريب الانتظام في عمله الأصلي، والتدريب خلال الفترة المسائية في المؤسسة التدريبية.
- أن هذه البرامج التدريبية ممتدة وطويلة نسبياً "أكثر من 30 ساعة تدريبية"، أي أنها تمتد لمدة شهر تدريبي وأكثر، وهو ما يمثل أحد أنواع الأنشطة التدريبية النوعية التي يتم خلالها التركيز على الجانب المهاري أكثر من الجانب المعرفي، حيث يهدف هذا النوع من التدريب أثناء الخدمة إلى إكساب المتدرب مهارات محددة ومستهدفة تتعلق بطبيعة عمله، وتمثل احتياجاً وظيفياً لمركز العمل، لاسيما وأن المتدرب المشارك بهذه البرامج، كما أسلفنا، غير متفرغ للتدريب، وإنما يتلقى التدريب غالباً خلال الفترة المسائية، وهو بذلك يجمع ما بين عمله الأصلي والتدريب المقدم له أثناء الخدمة، مما يعزز عملية نقل أثر التدريب، وذلك خلال ممارسة المتدرب للمعارف والمهارات الجديدة وهو على رأس عمله.

كانت هذه هي المعايير التي حددت لاختيار البرامج التدريبية أثناء الخدمة المقدمة من مؤسسات التدريب عينة الدراسة، وسوف نستعرض محتوى هذه البرامج أولاً في مؤسسة التدريب الحكومية (مركز التدريب التربوي بوزارة التربية)، وثانياً في مؤسسة التدريب غير الحكومية (معهد الدراسات المصرفية)، وذلك في ضوء العناصر الأساسية ذات العلاقة والتأثير على العملية التدريبية وفقاً للمنهج التالي :

ب. المدربون

أ. البرامج التدريبية

د. موضوعات التدريب

ج. المستفيدون من التدريب

و. الطرق والأساليب التدريبية

هـ. نظام التدريب

ز. نظام التقويم

• مؤسسات التدريب الحكومية (مركز التدريب التربوي - وزارة التربية)

(أ) البرامج التدريبية المقدمة

تم اختيار ثلاثة برامج تدريبية يقدمها مركز التدريب التربوي - إدارة التطوير والتنمية، وهو الجهة المعنية بتأهيل وتدريب المعلمين في دولة الكويت. وهذه البرامج التدريبية أحد أنواع التدريب أثناء خدمة المقدم إلى المعلمين على رأس العمل، وقد مثلت هذه البرامج أنواع مختلفة من هذا التدريب الموجه إلى فئة المعلمين على رأس العمل (التدريب التحولي / التدريب التطويري / التدريب التأهيلي)، ويمثل الجدول التالي بيان تعريفى بهذه البرامج وأعداد وفئات المتدربين الملحقين بها، ومدة وفترة البرامج والمرحلة الدراسية التي تخضعها.

جدول رقم (15)

أنواع البرامج التدريبية أثناء الخدمة عينة الدراسة (مركز التدريب التربوي بوزارة التربية)

اسم البرنامج	نوع البرنامج	تعريفها	عدد المتدربين	المدة	فترة التنفيذ	المرحلة الدراسية	فئات المتدربين
إعداد معلمي الأطفال بطبني التعلم	البرامج التطويرية	هي دورات تهدف إلى إكساب مهارات وخبرات إضافية مساعدة لتنمية أداء المعلمين بطريقة غير مباشرة	53	4 أسابيع	مسائية من 10/16 إلى 99/11/6	أ / م	مدرسين مدرسات
المنهج المطور لتدريس مقرر الثقافة التجارية	البرامج التأهيلية	هي دورات تدريبية تخص المعلمين المطلوب ترقيتهم أو إسناد مهام عمل إضافية في نفس الوظيفة	87	5 أسابيع	مسائية من 10/9 إلى 99/11/9	ث	مدرسين مدرسات
تأهيل مدرسات الديكور لتدريس الرسم الصناعي والهندسي	برنامج التدريب التحولي	هي دورات تدريبية تخص المعلمين في الخدمة لتحويل مهام عملهم الوظيفية إلى تخصص علمي جديد في الوظيفة يمثل مطلب أساسي في استراتيجية عمل الوزارة	23	9 أسابيع	صباحية من 2/13 إلى 99/4/21	ث	مدرسات

(ب) المدرسون

يختار مركز التدريب التربوي - إدارة التطوير والتنمية بوزارة التربية أعضاء هيئة التدريب المكلفين بالقيام بعملية التدريب لكوادر المعلمين في هذه البرامج من أعضاء التوجيه الفني (موجهين - عضو

فني في التوجيه العام للمادة العملية) بالوزارة، كما يتم الاستعانة بأعضاء هيئة التدريس بالجامعة والكليات والمعاهد التطبيقية إضافة إلى بعض الخبراء المختصين بجهاز الوزارة.

وتقع مسئولية الإشراف على هذه البرامج التدريبية في نطاق الإشراف العام لمدير إدارة التطوير والتنمية المشرف على مركز التدريب التربوي التابع للإدارة، والذي يشرف على خطة التدريب السنوية للوزارة، كما يقوم بعملية الإشراف الفني على هذه البرامج أقسام التوجيه الفني العام بالوزارة، وذلك إنه ما كان البرنامج التدريبي موجهاً بشكل خاص إلى فئة المعلمين التابعين لهذا القسم، وفي حالة ما إذا كان البرنامج التدريبي عاماً، فإن نطاق الإشراف الفني للبرنامج يتبع قسم التدريب التربوي بمركز التدريب التربوي بإدارة التطوير والتنمية.

كما يقوم القسم ذاته بالتنسيق والإشراف الإداري من خلال تكليف جهاز من العاملين بالإدارة أو انتداب موظفين خارجيين للقيام بمهام التنسيق والإشراف الإداري على هذه البرامج خلال فترات انعقادها بالفترة الصباحية أو المسائية، وتتجاوز البرامج التدريبية التي يشرف عليها قسم التدريب التربوي أكثر من ستين برنامجاً تدريبي في العام.

ويحتفظ قسم التدريب التربوي عن طريق وحدة التدريب بمعلومات عن كل مدرب، تتضمن البيانات الشخصية والخلفية العلمية والخبرة العملية للمدرب، وهذه المعلومات تشمل المدرسين من أعضاء التوجيه الفني في الوزارة أو المدرسين الخارجيين المتعاونين مع الوزارة في تنفيذ خطة التدريب السنوية.

(ج) المستفيدون من التدريب

يمثل المعلم عصب العملية التعليمية وحجر الزاوية فيها، وعليه يتوقف نجاح العملية التربوية في بلوغ غايتها وتحقيق دورها في التنمية البشرية للمجتمع، ومهما توافرت الإمكانيات المادية، فإنها لن تنجح في تحقيق أهداف التعليم ما لم يتوافر المعلم الكفء القادر على تحقيق الأهداف التربوية، حيث أن نجاح عملية التعليم يمكن إرجاعه إلى جهود المعلمين في التعليم ومدى توفر الإمكانيات المادية الأخرى. وقد شهدت الوزارة نشاطاً تدريبياً مكثفاً لهذا القطاع للوصول إلى مستويات متقدمة لشاغلتي الوظائف التعليمية، وذلك باعتبار أن التأهيل والتدريب أثناء الخدمة وسيلة إيجابية لرفع مستوى الأداء لهؤلاء المعلمين.

ويمكن التعرف على حجم هذه الجهود التدريبية المبذولة من خلال التعرف على عدد البرامج التدريبية التي أنجزت في خطة التدريب للوزارة خلال فترة العام الدراسي 1997/96 وحجم المستفيدين منها، كما يبينها الجدول التالي :

جدول رقم (16)

مجالات التدريب التربوي وأعداد المتدربين خلال العام الدراسي 96 / 1997 (1)

م	المجالات	عدد النورات	عدد المتدربين	
			دارسون	المجموع
1	إدارة التطوير والتنمية	9	180	435
2	التربية الخاصة	2	28	86
3	التقنيات التربوية	1	19	57
4	العلوم	4	228	597
5	مادة المكتبات	1	27	64
6	المكتبات	2	24	46
7	الخدمات الاجتماعية	1	-	38
8	الأنشطة المدرسية	1	25	50
9	الحاسوب	2	55	122
10	اللغة الفرنسية	1	6	23
11	الرياضيات	1	-	63
12	التربية الإسلامية	2	101	212
13	اللغة العربية	5	216	416
14	اللغة الإنجليزية	2	63	189
15	رياض الأطفال	1	-	50
16	الدراسات العملية	5	50	176
17	التربية الفنية	1	-	26
18	التربية الموسيقية	1	38	91
	الإجمالي	42	1060	2741

حيث يتم ترشيح من يقع عليهم الاختيار من المعلمين لحضور البرامج التدريبية من قبل التوجيه العلمي العام المختص، ولا توجد أي اشتراطات للانضمام لهذه البرامج سوى كون المعلم يعمل في نطاق التوجيه العلمي الذي يعمل به المعلم، وأن يستند الترشيح لحضور البرنامج وفقاً للخدمة الوظيفية، وطبيعة الحاجة الوظيفية لمقر عمل المرشح، وتستلزم بعض هذه البرامج التدريبية الحضور الإجمالي كالبرامج التدريبية التحويلية أو البرامج ذات الصلة التأهيلية. وبصفة عامة فلن ترشح المعلمين المستفيدين من برامج التدريب أثناء الخدمة تقع ضمن نطاق التوجيه العلمي العام والذي يعد خطة سنوية بالتنسيق مع مركز التدريب التربوي - إدارة التطوير والتنمية لتأهيل كوادر المعلمين العاملين في نطاق إشرافه الفني.

1. وزارة التربية، التقرير السنوي عن إنجازات الإدارة للعام الدراسي 1997/96، إدارة التطوير والتنمية، يوليو 1998، ص 42.

(د) الموضوعات التدريبية

تمثل موضوعات أو محتوى البرنامج التدريبي الجهد المستهدف من عملية التدريب، حيث أن تصميم وتنسيق هذه الموضوعات بما تحتويه من معارف ومهارات يمثل نقطة الانطلاق والبدية المنطقية في تصميم البرنامج، ومن ثم قياس أثره على المستفيدين، ويوضح الجدول التالي الموضوعات التدريبية لهذه البرامج.

جدول رقم (17)

الموضوعات التدريبية للبرامج التدريبية عينة الدراسة (مركز التدريب التربوي، وزارة التربية)

م	برنامج إعداد معلمي الأطفال بطيئي التعلم		برنامج تأهيل مدرسات الديكور لتدريب الرسم الصناعي والهنسي		برنامج المنهج المطور لمقرر الثقافة التجارية	
	الموضوعات	عدد الساعات	الموضوعات	عدد الساعات	الموضوعات	عدد الساعات
1	التعليم الفردي	3	التعريف بالمادة قيمها وأهدافها	1	التعرف على الأهداف التربوية	2
2	وسائل التقنيات التربوية	3	أدوات للرسم الهنسي والصناعي	4	صياغة الأهداف التربوية	2
3	مدخل إلى التربية الخاصة	3	الأنواع الاصطلاحية لخطوط للرسم وأهميته	4	مفهوم المنهج الدراسي	2
4	النمو الفسيولوجي والاجتماعي والنفسي لأطفال الفئات الخاصة	3	العمليات الهنسية	3	استعراض بعض طرق التدريس الحديثة	6
5	إدارة الفصل	3	المضلمات المنتظمة	3	استعراض مقرر الثقافة	2
6	تعديل السلوك	3	أقواس التماس الداخلية والخارجية للدوائر	3	أهداف المقرر - موضوعات المقرر	2
7			مماس للدوائر	5	الأنشطة المصاحبة / دليل المعلم	2
8			مقياس الرسم الشبكي	3	استعراض أساليب المقرر	2
9			مقياس الرسم البسيط	3	التقويم والتقييم	2
10			مفاهيمه وعناصره	21		
11			الطريقة الصحيحة لكتابة وصنع الأبعاد	1		
12			القطاعات	12		
13			المنظور الهنسي	21		
14			الرسم باليد الحرة	11		
15			الأفراد الهنسي	12		

م	برنامج إعداد معلمي الأطفال بطيوني التعلم		برنامج تأهيل مدرسات الديكور لتدريب الرسم الصناعي والهندسي		برنامج المنهج المطور لمقرر الثقافة التجارية	
	الموضوعات	عدد الساعات	الموضوعات	عدد الساعات	الموضوعات	عدد الساعات
17			الرمز الهندسية	12		
18			تمارين عامة	7		
18			فلسفة نظام المقررات	6		
19			زيارة ميدانية	3		

ونلاحظ من الجدول السابق، أن هذه البرامج قد شملت كافة الموضوعات العلمية المستهدفة في الخطة الدراسية للمقرر الدراسي، كما هو مبين في نموذج برنامج التدريب الخاص بتأهيل معلمي الديكور لتدريب الرسم الصناعي والهندسي، وبرنامج المنهج المطور لمقرر الثقافة التجارية، وذلك كون هذان البرنامجان إما مقررات دراسية يتم تحويل جزء فائض من المعلمين للقيام بتدريسها عن طريق التدريب التحولي، أو مقررات مستحدثة جديدة سوف تطبق في خطة التوجيه الفني للسنوات القادمة.

أما فيما يتعلق بموضوعات البرنامج التدريبي الخاص بإعداد معلمي الأطفال بطيوني التعلم، فهو يقع في نطاق التدريب التطويري، والذي يهدف إلى إكساب المعلمين مهارات وخبرات إضافية مساعدة في مجال عملهم لتنمية أدائهم بطريقة غير مباشرة، لذا فقد جاءت الموضوعات الخاصة بهذا البرنامج لتشمل الركائز الأساسية للعمل مع هذه الفئة الخاصة من الأطفال.

ويمكن القول، بصفة عامة، أن موضوعات هذه البرامج التدريبية قد جاءت كتطور طبيعي للاحتياجات الفعلية للوزارة لفئات متخصصة من المعلمين لمواكبة التطور التي تشهده بتطبيق نظام المقررات الدراسية في مدارسها، وما يتطلبه من تطوير دائم للمناهج بصفة دورية ومستمرة.

(هـ) نظام التدريب

يتم تنفيذ برامج التدريب في مقر مركز التدريب التربوي بإدارة التطوير والتنمية، وهذا المركز التدريبي مجهز بقاعات تدريبية متعددة وحديثة تتوفر بها الوسائل السمعية والبصرية والمساعدات التدريبية المناسبة والفنيين القائمين على تشغيل هذه الأجهزة.

وتتم إجراءات الترشيح للبرنامج أو الدورة التدريبية وفقاً لقرار يصدر من مدير إدارة التطوير والتنمية بالوزارة بشأن عقد هذه البرامج التدريبية، ويتضمن هذا القرار، إضافة إلى الأهداف العامة والخاصة بالبرنامج، أسماء المرشحين للالتحاق بالبرنامج ونظام التدريب المتبع وشروط الانتظام بالبرامج وأهمها :

- تاريخ ومواعيد عقد البرنامج التدريبي، مع جدول بمنهج البرنامج ومواعيد المحاضرات والقائمين عليها.

- شروط الالتزام بحضور البرنامج، حيث تحدد نسبة الحضور وفقا لطبيعة كل برنامج على حدة.

- أسلوب تقويم البرنامج ومواعيد عقد الاختبارات النظرية والعملية.

- نظام الإشراف حيث يخضع المتدربون خلال فترة التدريب بمركز التدريب التربوي، لإشراف إدارة التطوير والتنمية ويلتزمون بتعليماتها، وتصدر قرارات إدارية من الإدارة بشأن الانتظام والإعفاءات من الاستمرار في البرنامج، والذي تسمح لوائح التدريب بتقديم المتدرب بكتاب إلى الإدارة مبينا فيها الأسباب التي تدعوه إلى عدم الانتظام بالبرنامج، وتقر الإدارة الموافقة على ذلك أو الرفض.

(و) الطرق والأساليب التدريبية

ينص منهاج هذه البرامج التدريبية على استخدام الطرق والأساليب التدريبية المتنوعة، مثل المحاضرة والمناقشة ودراسة الحالات والتطبيقات العملية والزيارات الميدانية. وبالملاحظة العملية للباحث من خلال زيارته ومعايشته لعمل مركز التدريب التربوي إبان الإعداد لهذه الدراسة، أن الطرق المستخدمة في التدريب تركز على أسلوب المحاضرة والمناقشة بين المدرب والمتدربين، إضافة إلى أسلوب التطبيقات العملية، ويرجع ذلك كون أن أغلب المدربين من العاملين في التوجيه الفني في الوزارة من أصحاب الخبرة في مجال التدريس، وليس مدربين من خارج هذا القطاع كالمدرسين العاملين في مؤسسات التدريب في القطاع الخاص، مما يغلب على طبيعة هذه البرامج استخدام الأساليب التقليدية السابقة أو دراسة بعض الحالات التي يواجهها المعلمون في الميدان، مما يقلل من فرص الاستفادة القصوى من هذا البرنامج لو تم العمل باستخدام أساليب ووسائل تدريبية حديثة مرنة تساعد على فهم أفضل لمحتوى المادة التدريبية.

(ز) نظام التقويم

فيما يتعلق بالنظم المستخدمة في تقويم المتدربين، يتم هذا التقويم عن طريق إجراء الامتحانات والاختبارات العملية، وذلك وفقا لطبيعة كل برنامج، كما يؤخذ أيضا بعامل المشاركة الإيجابية للمتدرب أثناء عقد البرنامج التدريبي، كما تمثل فترة انتظام المتدرب أثناء عقد البرنامج عنصرا أساسيا في عملية التقويم، حيث تحدد نسبة حضور معينة من أيام عقد البرنامج والانتظام المسموح به سواء بعذر أو بدون عذر، وتتم عملية الخصم المالي من رواتب المتدربين في حالة تجاوز ساعات الغياب نسبة معينة من الساعات التدريبية. أما فيما يتعلق بتقويم البرنامج من قبل المتدربين في نهاية البرنامج، يتم ذلك من خلال ما يقوم به قسم التدريب التربوي بالإدارة من توزيع استبانة تم تصميمها بالقسم، تحتوي على 15 فقرة تهدف إلى التعرف على آراء ومقترحات المتدربين من حيث :

- مدى وضوح أهداف البرنامج وموضوعاته
- الأساليب والمساعدات التدريبية المستخدمة
- مدى مناسبة أيام وزمن التدريب
- مدى مساهمة البرنامج بالتنمية المهنية
- القدرة المهنية للمدرّبين

ويتم تفرّغ وتحليل هذه الاستبانات لرصد الجوانب السلبية والإيجابية التي صاحبت أداء هذا البرنامج، ثمّ يعد لاحقاً تقرير تقييمي عن كل برنامج تدريبي يرفع إلى المسؤولين في الإدارة والتوجيه الفني القائم على الإعداد لهذا البرنامج التدريبي للأخذ بمقترحات وتوصيات المتدربين.

• مؤسسات التدريب غير الحكومية (معهد الدراسات المصرفية) :

(أ) البرامج التدريبية

سيتم تناول البرامج التدريبية التي يقدمها معهد الدراسات المصرفية من خلال عينة البرامج التدريبية المختارة للدراسة في نظام الاختيار الحر، وهو أحد الأنظمة التعليمية التدريبية التي يقدمها المعهد إلى العاملين في الجهاز المصرفي في الكويت، حيث يستمد نظام الاختيار الحر فلسفته من فلسفة التعليم المستمر، والتي تمكن المتدرب من تلقي تدريب محدد يمثل احتياج وظيفي للمؤسسة وللموظف وهو على رأس العمل، حيث لا يتطلب نظام الاختيار الحر التفرغ الدراسي الكامل للتدريب، وإنما تقدم هذه البرامج خلال الفترة المسائية كما يتيح النظام حرية للمتدرب على اختيار البرامج والمقررات الدراسية التي تتوافق ومتطلباته واحتياجاته المهنية الشخصية، كما يمكن للمتدرب من الالتحاق بأكثر من مقرر تدريبي خلال فترة الدراسة.

وسيتم تحليل بعض البرامج المقدمة في نظام الاختيار الحر من خلال البرامج التدريبية عينة الدراسة للعام الدراسي 2000/1999، وهي كما هي موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (18)

أنواع البرامج التدريبية أثناء الخدمة عينة الدراسة (معهد الدراسات المصرفية)

اسم البرنامج	نوع البرنامج	تعليماتها	عدد المتدربين	الفترة	فترة التدريب	ملاحظات
برنامج خدمة العملاء وفن البيع	الاختيار الحر (المستوى التنفيذي)	هو برنامج يهدف إلى إكساب مهارات البيع والتسويق للعاملين مع الجمهور في البنوك	12	15 أسبوع	مسائية	موظفين وموظفات
برنامج المحاسبة لغير المحاسبين	الاختيار الحر (المستوى التنفيذي)	برنامج تدريبي يقدم لغير العاملين في الشؤون المالية والمحاسبة بهدف إكسابهم خلفية ومهارات مالية ومحاسبية	30	15 أسبوع	مسائية	موظفين وموظفات

اسم البرنامج	نوع البرنامج	تعريفها	عدد المتدربين	المدة	فترة التنفيذ	فئات المتدربين
برنامج الحواسيب القانونية للانتماء	الاختيار الحر (المستوى التنفيذي)	يهدف البرنامج إلى إكساب المشاركين الأساليب والقواعد المنظمة لعملية الانتماء المصرفي وانعكاساته على المتعاملين مع الجهاز المصرفي	9	15 أسبوع	مسانية	موظفين وموظفات
برنامج التحليل المالي مع تطبيقات على الحاسب الآلي	الاختيار الحر (المستوى التنفيذي)	يهدف البرنامج إلى إكساب المشاركين التطبيقات العملية لاستخدامات برامج الحاسب الآلي المالية في الأعمال المصرفية	21	15 أسبوع	مسانية	موظفين وموظفات

ويعد نظام الاختيار الحر مقررات تعليمية وتدريبية، تتيح للعاملين في القطاع المصرفي والمالي من الالتحاق بما يناسبهم من مقررات دراسية تجمع بين البعدين التعليمي والتدريبي، ويحق للملتحق بنظام الاختيار الحر للمقررات والذي يطلق عليه لقب "دارس" اختيار ثلاثة مقررات كحد أقصى من المقررات التي يدرسها طلبة الدبلوم العالي في العلوم المصرفية أو غيرها من المقررات الإضافية التي تقدمها وحدة البرامج التعليمية، ويمنح المتدرب شهادة بالمقررات التي درسها واجتاز امتحاناتها بنجاح تبين ساعات التدريب والتقدير التي حصل عليها.

ويناسب هذا النظام التعليمي التدريبي العاملين في القطاع المصرفي من الذين لا تتوفر لديهم شروط الالتحاق بالدبلوم العالي، أو لا تسمح ظروفهم بذلك، كما يناسب نظام الاختيار الحر خريجي برنامج الدبلوم العالي للعلوم المصرفية الراغبين في الحصول على ساعات تدريبية إضافية تمكنهم من زيادة عدد وحداتهم الدراسية أو التدريبية التطبيقية للحد المطلوب لاستكمال دراستهم بالخارج أو للتقدم لامتحانات الجمعيات المهنية العالمية.

(ب) نظام التدريب

يشترط لقبول المتدرب المتقدم للالتحاق بنظام الاختيار الحر أن يتوفر فيه الشروط التالية :

- أن يكون من العاملين في أحد مؤسسات القطاع المصرفي أو المالي، كما يسمح بقبول متدربين من مؤسسات الدولة في حالة وجود شاغر على أن يتناسب تخصصه الوظيفي مع طبيعة المقرر التدريبي.

- أن يكون حاصلا على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها على الأقل.
- أن يستوفي شروط المتطلبات المسبقة للمقررات التي يرغب التسجيل فيها.
- أن يتم ترشيحه رسميا من جهة عمله.

ويتم الالتحاق بنظام الاختيار الحر في بداية كل فصل دراسي وتبدأ إجراءات القبول والتسجيل قبل بداية الدراسة بوقت كاف لإعطاء الراغبين في الالتحاق الفرصة لتدقيق الاختيار، والتأكد من عدم تضارب مواعيد الدراسة للمقررات التي يرغبون الالتحاق بها. وتتم إجراءات القبول والتسجيل وفقا لما يلي :

- تقوم وحدة البرامج التعليمية قبل بداية كل فصل دراسي بالإعلان عن فتح باب التسجيل، وذلك بإرسال نماذج طلبات الالتحاق والجدول الدراسية والتقويم الدراسي لإدارات التدريب / شئون الموظفين بالبنوك والمؤسسات المالية.
- يقوم الراغبين في الالتحاق ببرامج الوحدة التقدم للحصول على طلب الالتحاق من إدارة التدريب / شئون الموظفين بالبنك أو المؤسسة المالية التي يعمل بها، ثم إعادة طلب الالتحاق بعد استيفاء بياناته لنفس الجهة، على أن يكون مرفقا به المستندات الرسمية التالية :

- صورة لأعلى مؤهل علمي

- صورة صفحات البيانات والإقامة

- صورة البطاقة المدنية

- تقوم إدارة التدريب / شئون الموظفين بالبنوك والمؤسسات المالية باستكمال طلبات الالتحاق وإرسال الطلبات التي تم الموافقة على ترشيحها إلى وحدة البرامج التعليمية بالمعهد خلال الفترة المحددة لذلك.

- تقوم اللجنة المختصة بوحدة البرامج التعليمية بدراسة طلبات الالتحاق وإحاطة إدارات التدريب / شئون الموظفين بأسماء المرشحين الذين تم قبولهم للدراسة بالوحدة.

ويتعين على المقبولين مراجعة المسئول الإداري بالوحدة في الأسبوع الأول من الفصل الدراسي للتأكد من استكمال أوراقهم والحصول على هوية المعهد الخاصة بهم.

(ج) الموضوعات التدريبية

فيما يلي استعراض موجز للبرامج التعليمية التدريبية في نظام الاختيار الحر والتي تم اختيارها عينة للدراسة الميدانية.

(٥) برنامج خدمة العملاء وفن البيع :

يهدف هذا البرنامج إلى تنمية إدراك المتدربين بمفهوم وأهمية وأبعاد خدمة العملاء وتعميق فهمهم بخدمة العملاء من حيث المفهوم والأهمية، والأساليب والأنشطة المرتبطة بها، وكيفية تخطيط وتقييم الأداء الخاصة بها وأساليب إشباع الحاجات الخاصة بالعملاء استهدافا لتحقيق رضاهم وإنجاز أهداف البنك. كذلك التعريف وتعميق الفهم بفن البيع، من حيث المفهوم والأساليب والمراحل المختلفة والأنشطة المرتبطة بكل مرحلة، فضلا عن طرق وأساليب التخطيط وتقييم الأداء المرتبطة بذلك.

المحتوى التدريبي لبرنامج خدمة العملاء وفن البيع تغطي الموضوعات التالية :

- أهمية العملاء للبنك

- مفهوم وأبعاد خدمة العملاء

- الاتجاهات الإيجابية كمدخل للخدمة الجيدة للعملاء

- مهارات الاتصال مع العملاء

- القواعد الأساسية لتحقيق الخدمة الفعالة للعملاء

- وظيفة البيع في البنوك

- فهم بيئة عمل البنك وخدماته

- فهم العميل

- مراحل العملية البيعية

وتستغرق مدة تقديم البرنامج (15) أسبوعا بواقع ثلاث ساعات أسبوعيا. ويشترط في المرشحين لهذا المقرر أن يكونوا من الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء.

(٥) برنامج الجوانب القانونية للائتمان :

يهدف هذا البرنامج إلى التعريف بالجوانب القانونية للائتمان المصرفي، بقصد الوقوف على القواعد التي يلزم مراعاتها في منح الائتمان بصوره وأشكاله المختلفة، وعلى الصعوبات العملية وسبل التغلب عليها، ويتم ذلك من خلال استعراض أدوات الائتمان المصرفي وخصائصه، وبما يتنوع لدراسة الأحكام الخاصة بكل من هذه الأدوات والضمانات.

ويتضمن المحتوى التدريبي لبرنامج الجوانب القانونية للائتمان تغطية الموضوعات التالية :

- أساسيات الائتمان المصرفي من حيث :

- الضوابط والقواعد العامة للائتمان المصرفي.

- دور بنك الكويت المركزي في الائتمان المصرفي.

• أدوات الائتمان المصرفي من حيث :

- التقسيمات والصور المختلفة لعمليات الائتمان.

- بعض الأنواع الخاصة لعمليات الائتمان.

• ضمانات الائتمان المصرفي وبما يشمل الضمانات العامة والضمانات الخاصة.

ويشترط في المرشحين لهذا المقرر أن يكونوا من المشتغلين بعمليات الائتمان المصرفي (الاعتمادات - القروض - التسهيلات)، ويفضل من لديهم خبرة من سنتين إلى ثلاث سنوات. وتستغرق مدة تقديم البرنامج (15) أسبوعا بواقع ثلاث ساعات أسبوعيا.

(*) برنامج التحليل المالي مع تطبيقات على الحاسب الآلي :

نظرا لأهمية الحاسب الآلي في العديد من المجالات الإدارية والمالية، لاسيما للعاملين في قطاع المصارف والبنوك، فقد ركز المعهد اهتماماته لإعداد البرامج التدريبية ذات العلاقة باستخدامات الحاسب الآلي والتطبيقات العملية لاستخدامات البرامج الجاهزة في الأعمال المصرفية البنكية العادية وبعض التطبيقات العملية لاستخدام البرامج الخاصة بالتحليل المالية. ويهدف هذا المقرر التدريبي إلى تعميق المفاهيم الأساسية في مجال التحليل المالي مع التركيز على إكساب الدارسين المهارات اللازمة لإجراء هذه العمليات باستخدام الحاسب الآلي بغرض تفسير النتائج التي تظهرها عمليات التحليل واستخدام مؤشراتنا في توجيهه، وترشيد القرارات التمويلية والاستثمارية بطريقة دقيقة وسرعة فائقة.

ولتحقيق تلك الأهداف، فإن المحتوى التدريبي لهذا البرنامج يتضمن مقدمة في برنامج Excel وطبيعة التحليل المالي والقوائم المالية. كما يتناول هذا المقرر التحليل الأفقي والرأسي للقوائم المالية وتحليل السيولة وهيكل رأس المال وتحليل الربحية وكفاءة استخدام الأصول والموارد المالية المختلفة هذا إضافة إلى تحليل منح الائتمان.

(*) برنامج المحاسبة لغير المحاسبين :

نظرا لأن بعض المدراء وكبار القيادات في المؤسسات المالية تتأبط بهم اتخاذ قرارات ذات علاقة بجوانب مالية ومحاسبية لتسيير دفة العمل بتلك المؤسسات، وحيث أن تلك القرارات قد تتعارض مع الجوانب المحاسبية خاصة تلك المشروعات الاقتصادية، لذا فإن فلسفة مثل هذا البرنامج يركز على تزويد تلك القيادات بالمعرفة المحاسبية المناسبة حتى تكون القرارات متوافقة مع متطلبات النظم المحاسبية السليمة .. لذلك فإن هذا البرنامج يتيح خلفية معرفية كافية لعدم حدوث تعارض أو خروج عن النظم القواعد المحاسبية، ومن ثم يعمل هذا البرنامج على تنمية المهارات العلمية لتلك القيادات، بما يكفل لهم اتخاذ قرارات لا تتعارض مع الضوابط المحاسبية تجنباً للوقوع في مخالفات مالية قد تعرض مؤسسة العمل لنتائج غير مرغوبة.

(د) المستفيدون من التدريب

يستفيد من البرامج والمقررات التعليمية والتدريبية للمعهد، كما أسلفنا، كافة العاملين فسي المؤسسات والجهاز المصرفي والمالي في الكويت، من خلال ترشيح هذه المؤسسات للعاملين بها للالتحاق في هذه البرامج، وتخضع هذه الترشيحات إلى نظام قبول يقره المعهد كما تحدده اللائحة الداخلية، والتي تتضمن ما علاقة الدارسين بالهيئة التعليمية ونظام الاختبار واجتياز المقررات والبرامج التدريبية والحوافز المالية التي يقدمها المعهد إلى أوائل الخريجين من الدارسين.

ويتم تنفيذ هذه البرامج في مقر معهد الدراسات المصرفية، حيث تتوفر جميع الإمكانيات التدريبية من قاعات تدريب ونموذج لقاعة محاكاة تدريبية تشمل بنك مصغر، إضافة إلى توفر الوسائل السمعية والبصرية والتقنيات التدريبية المساعدة. ويقوم على التدريب مدربون من العاملين بالوحدات التعليمية أو التدريبية في المعهد، كما يستعين المعهد بالمختصين من جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ومجموعة من الخبراء الخارجيين والعاملين في البنك المركزي والبنوك والمؤسسات المصرفية في الكويت.

(هـ) نظام التقويم

يتم تقويم أداء المتدربين في نظام الاختيار الحر بناء على الأسس التالية :

- يتم تقويم أداء الدارس في المقررات الدراسية طوال الفصل الدراسي بأساليب التقويم المختلفة، مثل الاختبارات التحريرية، وإعداد البحوث، ومدى مساهمته في المناقشات العلمية، وسلوكه العام داخل قاعة الدراسة، هذا بالإضافة إلى امتحانات نهاية الفصل.
- يشترط لنجاح الدارس في أي مقرر أن يحصل على 80 % على الأقل من المجموع الكلي للدرجات.
- يمنح المعهد حوافز مالية إلى أوائل الخريجين في البرامج والمقررات التعليمية ونظام الدبلوم المصرفي.

2. مؤشرات تقويم البرامج التدريبية المقدمة من مؤسسات التدريب الحكومية وغير الحكومية :

- بعد أن استعرضنا تحليل مبسط لمحتوى البرامج التدريبية عينة الدراسة الميدانية التي تقدمها مؤسسات التدريب الحكومية وغير الحكومية، وذلك من حيث العناصر الأساسية ذات العلاقة والتأثير على العملية التدريبية، نتناول فيما يلي مؤشرات التقويم لهذه البرامج، وذلك في ضوء العناصر التالية :
- أ. تقويم المحتوى التدريبي لهذه البرامج من حيث المعارف والمهارات.

- ب. الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالوظيفة.
ج. الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمتدرب.
د. تخطيط وتصميم البرامج التدريبية من حيث :

- (*) تنظيم موضوعات البرنامج.
- (*) إعداد الأهداف السلوكية للبرنامج.
- (*) تحديد شروط القبول في البرنامج.
- (*) اختيار النشاط التدريبي.
- (*) تحديد الأساليب والوسائل التدريبية المساعدة.
- (*) تحديد الوقت اللازم للتدريب.
- (*) إعداد دليل البرنامج.

(أ) تقويم المحتوى التدريبي للبرنامج من حيث المعارف والمهارات

يمثل التعرف على مستوى المعارف والمهارات في تصميم البرنامج، وهي التي تمثل عناصر محتوى أي برنامج تدريبي نقطة الانطلاقة والبداية المنطقية في تصميم البرنامج، ومن ثمة قياس أثره على المستفيدين، لذا فإن تحليل المحتوى للبرنامج، ومعرفة ما إذا كانت المعارف والمهارات الرئيسية للبرنامج تتوافق والاحتياجات التدريبية الفعلية للشرحة الموجه إليها هذا البرنامج، عملية أساسية وهامة وتعرف المعارف في محتوى البرنامج التدريبي بأنها الحقائق والمفاهيم والمبادئ والأسس والقواعد والإجراءات والفروض والنظريات التي تشمل عليها حقول المعرفة الإنسانية، أما المهارات فتعرف على أنها المقدرة على تطبيق أو استخدام المعارف، وقد تكون المهارات عقلية أو حركية، فمهاره استعراض وشرح المادة العلمية تعد مهارة عقلية والمهارات الخاصة باستخدام الحاسب الآلي تعد مهارة حركية (1).

فإذا كان التدريب على الحقائق والمفاهيم والمبادئ والأسس والقواعد والإجراءات والفروض والنظريات هو بهدف تذكرها أو استيعابها من قبل المتدرب، فإنه يتم تبويب عنصر المحتوى ضمن المعارف، أما إذا تجاوز هدف التدريب ذلك البعد إلى استخدام هذه المعارف من المتدرب في عمليات التطبيق المباشر أو التحليل أو التكوين أو التأليف الابتكاري أو التقييم، فإنه يتم تبويب عنصر المحتوى ضمن المهارات والتي تتدرج تصاعدياً في مستوى صعوبتها وتعقيدها بدءاً بمهارات التطبيق ونهاية بمهارات التقويم، لذا فإن التدريب على المعارف يسبق التدريب على المهارات والتوازن بين الوقت المخصص للمعارف والمهارات يعد من المشكلات التي تواجه القائمين على إعداد البرامج التدريبية، حيث عادة ما

1. سعد أحمد الجبالي، إطار مقترح لتطوير البرامج التدريبية بمعاهد التدريب المركزية، المنظمة العربية للمعلوم الإدارية، 1989، ص 38.

تعد البرامج التدريبية المقدمة للعاملين أثناء الخدمة وفقا لاعتبارات معينة تستمد على أن المتدرب فسي هذه البرامج على قدر كاف من الإلمام بالجوانب الرئيسية للمعارف المتعلقة بمهام وظيفته، ومن ثم فإن أولوية التدريب يجب أن تعنى بالتدريب على المهارات، مع التعرض لجوانب المعارف المرتبطة بمهارات هذه الوظيفة (1).

وقد كشف التحليل على عينة البرامج التدريبية أثناء الخدمة في هذه الدراسة والمقدمة من المؤسسات التدريبية الحكومية وغير الحكومية، أن الأهداف العامة والخاصة لهذه البرامج التدريبية من حيث المهارات والمعارف التي تعمل على تمهيتها للمتدربين كما هو صادر في النشرات التعريفية والأدلة المنشورة من قبل تلك المؤسسات، كانت على النحو التالي :

- البرامج التدريبية المقدمة من مؤسسات التدريب الحكومية : مركز التدريب التربوي بوزارة التربية "البرامج الموجهة إلى المعلمين"

جدول رقم (19)

الأهداف العامة والخاصة للبرامج التدريبية المقدمة للمعلمين من مركز التدريب التربوي

برنامج : المنهج المطور لتدريس مقرر الثقافة التجارية	
الهدف العام	تأهيل مدرسي ومدرسات القسم التجاري بالمرحلة الثانوية لتدريس المنهج المطور لمقرر الثقافة التجارية
الأهداف الخاصة	• تزويد المدرسين والمدرسات بالمادة العلمية اللازمة لتدريس المنهج المطور • التعرف على أساليب تدريس موضوعات المنهج المطور • التعرف على طرق تنفيذ الجانب العلمي للمنهج المطور • التعرف بالأنشطة التعليمية والتقنيات التربوية اللازمة لتحقيق أهداف المنهج المطور

برنامج : تأهيل مدرسات الديكور لتدريس مقرر الرسم الهندسي والصناعي	
الهدف العام	تأهيل مدرسي ومدرسات مادة الديكور لتدريس مقرر الرسم الهندسي والصناعي بنظام المقررات
الأهداف الخاصة	• التعرف على طرائق التدريس لمقرر الرسم الهندسي والصناعي في مدارس المقررات • تنمية مهارات القواعد والأسس العلمية المستخدمة في رسم الأشكال الهندسية المنظمة والأجسام الآلية البسيطة وتتابع المساقط ورسم المنظور • اكتساب مهارات على استخدام أدوات الرسم الهندسي بالطرق الصحيحة وممارستها

1. المرجع السابق، ص 39.

برنامج : إعداد معلمي الأطفال بطيني التعلم	
إعداد كوادر مؤهلة لتعليم الأطفال بطيني التعلم لبرنامج الفصول الخاصة بوزارة التربية	الهدف العام
• تزويد المعلم بالمهارات الأساسية في مجال قياس وتقويم أداء الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة • تزويد المعلم بالمعارف الأساسية حول تدريس الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة • اكتساب المعلم مهارات تصميم وإعداد المناهج الخاصة بالأطفال الذين يعانون من مشكلات في التعلم • إعداد المعلم باستخدام أسلوب التعليم الفردي كطرق تدريس حديثة	الأهداف الخاصة

- برامج التدريب المقدمة من مؤسسات التدريب غير الحكومية : معهد الدراسات المصرفية / برنامج الاختيار الحر للمصرفيين

جدول رقم (20)

الأهداف العامة والخاصة للبرامج التدريبية المقدمة للمصرفيين من معهد الدراسات المصرفية

برنامج : خدمة الصلاء وفن البيع	
• التعريف وتعميق الفهم بخدمة العملاء من حيث المفهوم والأهمية والأساليب والأنشطة المرتبطة بها وكيفية تخطيط وتقييم الأداء الخاصة بها • التعريف وتعميق الفهم بفن البيع من حيث المفهوم والأساليب والمراحل المختلف والأنشطة المرتبطة بكل مرحلة فضلا عن طرق وأساليب التخطيط وتقييم الأداء المرتبطة وبذلك	الأهداف العامة
ملاحظة : لم تذكر أهداف خاصة للبرنامج	

برنامج : المحاسبة لغير المحاسبين	
• عرض المفاهيم المتعلقة بالمجالات الاقتصادية والمالية التي يلزم الإلمام بها لفهم مجالات المحاسبة مثل اتخاذ القرارات وحاجة المشروعات • تقديم المعرفة المحاسبية وتنمية المهارات العلمية للدارسين عن طريق تغطية الموضوعات المحاسبية • تعريف الدارسين بالأنشطة المحاسبية لإنتاج وتوصيل البيانات والمعلومات المالية • تهيئة الدارسين من الناحية العلمية والعملية لتلقي موضوعات المحاسبة المتقدمة	الأهداف العامة
ملاحظة : الأهداف العامة والخاصة متداخلة دون تميز بينها	

برنامج : الجوانب القانونية للائتمان	
الأهداف العامة	• التعريف بالجوانب القانونية للائتمان المصرفي بقصد الوقوف على القواعد التي يلزم مراعاتها في منح الائتمان بصوره وأشكاله المختلفة وعلى الصعوبات العملية وسبل التغلب عليها • استعراض أدوات الائتمان المصرفي و ضماناته
ملاحظة : لم تذكر أهداف خاصة للبرنامج	

برنامج : التحليل المالي مع تطبيقات على الحاسب الآلي	
الأهداف العامة	• الاستخدام المتقدم لبرنامج اللوحة الإلكترونية Excel في التطبيقات المالية • بناء وإدارة نظم المعلومات من خلال برنامج Access • مقدمة في برنامج العرض Power Point
ملاحظة : لم تذكر أهداف خاصة للبرنامج	

من خلال استعراض الأهداف العامة والخاصة لقائمة البرامج التي تقدمها هاتين المؤسستين التدريبيتين، كما جاء في الأدلة والنشرات العلمية لهذه البرامج الصادرة عنها، يتبين وجود فجوة قد تؤدي إلى عدم تحقيق الاستفادة القصوى من هذه البرامج وتحقيق هدفها النهائي، وهي رفع الكفاءة والمستوى المهني للمتدرب، وتتمثل هذه الفجوة في البعد بين جانبي المهارات والمعارف عند تصميم أهداف البرنامج وبالتالي عدم ارتباطه بالاحتياج التدريبي الفعلي للمتدرب، والذي يستند على بعدين أساسيين عند الإعداد والتصميم للبرامج، وهما الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالوظيفة والاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمتدرب والذان يمثلان العنصرين الأساسيين في بناء وتصميم أي برنامج تدريبي، ونظراً للأهمية الكبيرة لهذه الجوانب، سنأتي عليها بشيء من التفصيل.

(ب) الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالوظيفة

إن الخطوة الأولى لتحديد سياسة التدريب في المنظمة هي القيام بإجراء مسح للاحتياجات التدريبية، وتدور فكرة الاحتياجات التدريبية مع اختلاف معانيها حول اتجاهات ومعارف ومهارات يحتاج إليها العاملون بسبب تغيرات إنسانية وتكنولوجية وتنظيمية أو غيرها لكي يقوموا بأعمالهم بفاعلية. ويميل البعض إلى تصور الاحتياجات التدريبية بأنها بمثابة المؤشر الذي يوجه أنشطة وبرامج التدريب في الاتجاه الصحيح⁽¹⁾.

1. علي محي الدين راشد، واقع إعداد وتدريب المعلمين أثناء الخدمة وأهم المعوقات من خلال آراء المعلمين، الجمعية المصرية للمناهج، المؤتمر العلمي الثاني : إعداد المعلم .. التراكمات والتحديات، ج 1، الاسكندرية، 15 - 18 يوليو 1990، ص 59.

كما يراها آخرون أنها تعني وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين ما هو قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعا (1).

وتوجد عدة مداخل لتحديد الاحتياجات التدريبية، هي تحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية وتحليل الوظيفة وتحليل احتياجات الفرد شاغل الوظيفة.

أما فيما يتعلق بالاحتياجات التدريبية المتعلقة بالوظيفة، والتي يقصد بها دراسة العمليات التي تقوم بها المنظمة والوظائف المختلفة المكونة لهذه العمليات، وكذلك صفات شغل الوظيفة التي يجب توفر بالقائم على أدائها، كالمعارف والمهارات والقدرات والمؤهلات والخبرات اللازمة، ويمثل عنصر تحليل مهام وواجبات الوظيفة بعدا أساسيا في التعرف على الأداء السليم للقيام بمهام العمل اللازم، وتحديدًا بصورة أشمل للمعارف والمهارات التي تلزم شاغلها ونوعية البرامج التدريبية المناسبة.

لذا، فإن تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالوظيفة يعد من العناصر الهامة في التخطيط العلمي السليم لنشاط البرنامج، وفي ضوءها تتقرر الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، ومن الواجب ذكره في هذا الصدد أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالوظيفة، كونها عملية مستمرة، تتغير وتتوسع بتغيير الوظائف بالمنظمة وظروف العمل ومستجداته، إلا أنه بتطبيق هذه النتيجة على البرامج التدريبية عينة الدراسة، يتبين أنه قد تم تصميم هذه البرامج بصورة غلب عليها أنها لا تخدم وظائف محددة بهيكل المؤسسة، كما وضع ذلك من خلال المستويات الوظيفية المتعددة للمشاركين، وعدم التجانس فيما بينهم، والذي يعد شرطًا هامًا في تصميم البرنامج، والذي يجب أن يوجه إلى شريحة متجانسة لضمان نجاح البرنامج وتحقيق أغراضه المستهدفة، لذا سنحاول بشكل أكبر إيضاح هذا البعد بشيء من التفصيل عند التعرف على نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالمتدربين*، والتي تعرض استجاباتهم فيما يتعلق بمدى تحقيق الأهداف التدريبية للبرنامج المشاركين به، ومدى ارتباطه وعلاقته بمهامهم الوظيفية.

(ج) الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمتدرب

هنالك اعتبارات عدة يجب على مصمم البرامج التدريبية أن يضعوها في اعتبارهم، منها الفروق الفردية بين المتدربين، حيث لكل متدرب شخصية وكيان فريد يتكون من عدة خصائص مركبة تتفاعل فيما بينها، وتميز هذا الفرد عن الآخر، وتتصف شخصية الفرد بنوع من الثبات على مر الزمان (2)،

1. عبد الباري درة - زهير الصباغ، إدارة القوى البشرية منحنى نظمي، عمان، دار الندوة، 1986، ص 354.

2. Robert A. Baron, Behavior in Organizations. Understanding and Managing the Human Side of Work, Boston, Allen and Bacon Inc., 1983, P. 87.

* انظر الدراسة الميدانية الخاصة بالمتدربين (الفصل السادس - الجزء الثاني).

لذا ينبغي على القائمين بتصميم البرامج ملاحظة هذه الفروق الفردية، والاستجابة لها بتعديل البرنامج قدر الإمكان ليناسب وضع المتدرب (1).

كما أن احتياجات التدريب يجب أن تتبع من متطلبات معلومة من خلال كفاية وكفاءة أداء معين مطلوب لكي تتم به الوظيفة وتكتمل، وذلك حتى يوجه التدريب مباشرة إلى تحسين الأداء لدى موظفين في أمور محددة سلفاً (2).

ونستطيع أن نحدد أسلوبين شائعين في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على المستوى الفردي، هما دراسة تقارير الكفاية، ومراجعة الأداء، وكلا الأسلوبين يتطلب مقارنة بين نوعين من الأداء (3):

- الأداء الذي يجب أن يؤديه الفرد طبقاً لما جاء في وصف وظيفته، ويعنى به تحليل العاملين على المستوى الوظيفي والتخصصي والمؤهلات ومدة الخبرة والتدريب.

- الأداء الفعلي للفرد من خلال تحليل تقارير الأداء الدورية.

ويمكن الاعتماد عند تحليل الأفراد على نوعين من المعلومات :

- المعلومات المتوفرة عن المنظمة أو الوحدة التنظيمية، والتي يمكن ملاحظتها من خلال عدد من المؤشرات التدريبية كاختلال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين / ترايد معدلات الاستقالة وترك العمل / ازدياد معدلات الأخطاء الفردية في أجزاء من العمل أو بعض الوظائف / انحراف متوسط الأداء الفعلي للأفراد عن المعدلات المستهدفة / اختلاف أنماط السلوك الفردي عن الأنماط المستهدفة (4).

- طرق جمع البيانات ويمكن الحصول عليها بعدة طرق، وهي الملاحظة المباشرة والمقابلة الشخصية والاستبيان، ويتضمن تحليل الأفراد جميع الجوانب التي تشملها هوية الفرد باعتباره أحد أفراد المنظمة، وتنقسم هذه الجوانب إلى ما يلي :

الخصائص الشخصية - المواصفات الوظيفية - الخصائص السلوكية - الأداء والإنتاجية.

وبالقياس على المشاركين في برامج التدريب عينة الدراسة في ما إذا كان ترشيحهم لهذه البرامج كان قد تم بناء على احتياجات فعلية لهؤلاء المتدربين، وما إذا كان مصمم هذه البرامج التدريبية في مؤسسات التدريب قد راعوا طبيعة الفروق الفردية لهؤلاء المتدربين، ومدى وجود تجانس بين شرائح

1. حصة محمد صادق، تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر، مرجع سابق، ص 203.

2. أحمد الصباب، الاحتياجات التدريبية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبدالعزيز، الرياض، 1402 هـ، ص 23.

3. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة هريب، القاهرة، 1983، ص 271.

4. حسن محمود إبراهيم وآخرون، تحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص 41.

المشاركين في البرنامج التدريبي، يتضح من تحليل واقع هذه البرامج وجود فجوة بين المهارات والمعارف التي تقدمها هذه البرامج بوصفها الحالي، وبين الاحتياجات الفعلية الشخصية للمتدربين. إذ أن هذه البرامج تقدم مهارات ومعارف أقل أو أكثر مما يتطلبه الاحتياج التدريبي الفعلي للمتدربين. كون هذه البرامج لم يتم تصميمها وفقا لدراسات ميدانية كافية، أو أنه لا يوجد بالأساس وصف وظيفي لشاغلي هذه الوظائف التي يعدها التدريب تحدد بشكل دقيق مهام وواجبات الوظيفة وشاغليها، كما تجانس المشاركين في البرامج يكشف حدة هذه المشكلة، إضافة إلى وضوح ودقة شروط القبول *.

ويرى الباحث أنه ما لم يتم القيام بدراسات ميدانية كافية تحدد الاحتياجات التدريبية الوظيفية، إضافة إلى عملية تحديث البيانات للأفراد في جهات العمل بصفة مستمرة ودورية، فإن تحقيق هذه البرامج لأهدافها وأغراضها يشكل عبء وتحديات أمام مؤسسات التدريب، وتحول دون الوفاء بالاحتياجات الحقيقية لمؤسسات العمل.

إن المقارنة بين الأداء الذي يجب أن يؤديه الفرد العامل بالمنظمة، طبقا لما جاء في وصف وظيفته والأداء الفعلي للفرد، تكشف لنا الثغرات في أداء الفرد وأسباب هذه الثغرات، مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة الأفراد في المنظمة (1).

(د) تخطيط وتصميم البرنامج التدريبي

بعد تحليل واستقراء محتوى البرامج التدريبية عينة الدراسة وما تتضمنه مراحل الإعداد لعملية بناء البرامج التدريبية للعاملين أثناء الخدمة من ضرورة ارتباط محتوى البرنامج بالاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين أو احتياجات الوظيفة يستطيع الباحث أن يحدد عدد من المؤشرات ذات العلاقة في كيفية إعداد وبناء هذه البرامج الحالية وما استقر عليه فنيا في هذا الجانب، حيث أن عملية تصميم البرنامج التدريبي تتضمن سبع مهام أساسية هي *:

(*) تنظيم موضوعات البرامج

يحقق التدريب أهدافه من خلال تكامل وتجانس موضوعات المحتوى العلمي للبرنامج التدريبي، حيث أن تجانس وتناسق المواد التدريبية وما تحويه من عناصر المعارف والمهارات تمكن التدريب من تحقيق هدفه وأغراضه، وكلما كانت المواد التدريبية مقسمة إلى وحدات تدريبية ذات أهداف محددة أمكن استيعابها من قبل المتدربين بيسر وسهولة، على أن تكون هذه الوحدات التدريبية ذات ترتيب متناسق ومتتابع لكل مادة ما قبلها وما بعدها، ويتم ذلك أيضا بالنسبة لموضوعات كل وحدة.

1. حسن محمود إبراهيم وآخرون، المرجع السابق، ص 41.

* قام الباحث خلال زيارته الميدانية لمؤسسات التدريب المذكورة بمقابلة المشرفين العلميين لهذه البرامج والاستفسار منهم حول هذه الجوانب.

* تم تحليل البرامج عينة الدراسة باستخدام النموذج المنشور في إصدار المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، سعد أحمد الجبالي، "إطار مقترح لتطوير البرامج التدريبية بمعاهد التدريب المركزية"، 1989.

وتحليل موضوعات البرامج عينة الدراسة والمقدمة من مركز التدريب التربوي للمعلمين أو من معهد الدراسات المصرفية للمصرفيين، وتحديد مدى تجانسها وتنظيمها المنطقي، يتضح عدم تنظيم هذه الموضوعات بشكل دقيق ومنطقي لخدمة مجال وظيفي محدد. وفي الواقع أن موضوعات هذه البرامج لا تستهدف تحقيق أغراض لوظائف معينة ومتجانسة يعمل البرنامج على تنمية القائمين عليها، وإنما يلاحظ أنها جاءت غالباً بشكل عام، ومثالاً على ذلك أن برامج إعداد معلمي الأطفال بطيئي التعلم يوجه إلى فئتين من العاملين بهذا المجال تختلف مهام كل وظيفة عن طبيعة مهام الوظيفة الأخرى، وهم الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين وفئة المعلمين مما يخلق تداخلًا، وكان من الأجدر أن يصمم برنامجين تدريبيين لكل فئة على حدة وفقاً للمهام المشتركة والوصف الوظيفي لها.

أما فيما يخص المهام الأساسية للوظائف التي تستهدفها البرامج، جاءت في الغالب بشكل لا يمثل كونها مهاماً أساسية محددة يمثل أداءها بالشكل النموذجي إلى تحقيق أهداف الوظيفة وعدم أدائها يعد جانباً سلبياً لا يحقق أهداف هذه الوظيفة عند تقييم أداء القائم عليها.

ولا يكتفى حالياً عند تصميم محتوى البرامج التدريبية بخبرات جهة العمل، وإنما يراعى الاستفادة من رأي الخبراء الميدانيين في المجالات المشابهة خارجياً.

(٥) إعداد الأهداف السلوكية للبرنامج

إن صياغة الأهداف التدريبية في شكل سلوكي لا يعد كونه ذو بعد شكلي أو مظهري، إنما يمثل أهمية كبرى في تقنين وتجويد العملية التدريبية ومساعدة القائمين على تنفيذ البرنامج التدريبية، حيث يمكن ذلك من تحديد لقائمة الأنشطة التدريبية التي تتوافق مع طبيعة السلوك الذي تتضمنه الأهداف، كما تساعد عملية تحديد الأهداف السلوكية أيضاً على إعداد واختيار وسائل التقويم المناسبة، وتحديد القدرات الأساسية للمرشحين في البرنامج، فضلاً عن كون الأهداف السلوكية وسيلة اتصال وقياس فعال لنتائج عملية التعلم المستهدفة من البرنامج التدريبي.

وبالقياس على برامج التدريب عينة الدراسة فيما يتعلق بتحديد أهداف سلوكية واضحة يمكن قياسها، سواء أكانت هذه الأهداف على مستوى الأهداف التفصيلية للبرنامج أو على مستوى الأهداف المرحلية للوحدة أو الأهداف السلوكية النهائية للوحدة، يتضح أن بداية تحديد الأهداف السلوكية، كما جاءت في هذا البرنامج، وردت كأفعال مثل يعرف / يفكر، وهي على هذا النحو غير قابلة للملاحظة والقياس، وهو الجهد المتأمل من التدريب تحقيقه للمشاركين في البرنامج؛ فالتفكير هو الأداة للقيام بالفعل سلوكياً كدليل على استيعابه، ويكون انعكاس الاستيعاب سلوكياً في شكل قيام المتدرب بتلخيص المفهوم وإيضاحه بأسلوبه الخاص أو مقارنته بغيره من المفاهيم، لذا يجب استخدام الأفعال التي تعكس النتائج السلوكية للاستيعاب مثل يقارن / يحلل. كما خلت هذه البرامج التدريبية من تحديد مستوى أو معيار الكفاءة المطلوب تحقيقها للهدف، سواء بشكل كمي للمجالات التي يمكن قياسها مثل تحديد زمن محدد لتوزيع المادة الدراسية للمعلمين، أو بشكل وصفي، فمثلاً إذا كان الهدف السلوكي هو إعداد المادة

الدراسية للمعلمين، فإنه يمكن تحديد معيار وصفي، يتضمن جمع البيانات المناسبة لطبيعة العمل / تحديد المهام / تحديد المهارات / أن تكون المعارف مناسبة للمهارات.

كما تمتاز ظروف الأداء المطلوب تحقيقها دلالة ذات ارتباط بالهدف السلوكي في حالة ما إذا كان ذلك مهما ومفيدا خاصة في حالة الأهداف المرتبطة بالمهارات (1).

كما تجدر الإشارة أيضا، إلى أن غالبية هذه البرامج التدريبية عينة الدراسة حددت أهدافها السلوكية بعبارات يفهم منها أنها توجه إلى المتدرب، وإنما هي بواقع الأمر تتعلق بأداء المدرب وليس المتدرب، ومنها عبارات / تنمية مهارات المتدرب / أو تدريبه على كذا، وهذه العبارات في الواقع تتعلق بمضمون واجبات وأداء المدرب وليس المتدرب، ويجب التأكيد من أن الهدف السلوكي يتعلق بالغايات وليس الوسائل، بالنتائج وليس بالعملية التي ستؤدي إلى النتائج، فالعملية التي ستؤدي إلى النتائج مكانها النشاط التدريبي.

(*) تحديد شروط القبول في البرنامج

لعل من أهم عناصر تحقيق أهداف العملية التدريبية هو عائد التدريب على المستفيدين منها ولن نتحقق الاستفادة المطلوبة دون التحديد الدقيق للمدخلات التدريبية وشروط التحاقها في البرنامج، لذا فإن التجانس في المستويات العلمية وتقاربها والخلفيات المهنية المتشابهة للمشاركين تساعد على تحقيق الاستفادة القصوى من المحتوى التدريبي، وعدم تشتت الجهود بين مجموعات تدريبية غير متجانسة، والتجانس هنا يعني التقارب في خلفية المتدربين، وبالتالي التقارب في معدل سرعتهم في التعلم، لذا فبأن محتوى البرنامج يوجه بطريقة البناء الهرمي للمعلومات والذي يستلزم توفر وتوحيد قاعدة المعارف والمهارات الأساسية والتمهيدية لمجال مقرر التدريب لكافة المتدربين وبمستوى متقارب، ومن ثم التقدم بشكل مكثف واستكمال موضوعات البرنامج توفيراً لجهد القائمين على العملية التدريبية والاستفادة من موارد ووقت البرنامج (2).

وبتحليل البرامج التدريبية عينة الدراسة، تتضح الجوانب التالية :

- عدم التحديد والتدقيق لشروط الالتحاق في هذه البرامج والدعوة إلى الالتحاق بالبرنامج دون قيام الجهة المختصة في تحديد ودراسة مستويات المرشحين للالتحاق بالبرنامج بشكل دقيق، ووفق مستويات علمية ومهنية محددة للمرشحين. ولعل هذه الظاهرة من أهم عناصر عدم نجاح العملية التدريبية وخاصة عند قيام مؤسسات التدريب العاملة في نشاط التدريب الجماهيري بتقديم برامجها لمجموعات وظيفية كبيرة، وكما هو واقع في مؤسسات التدريب المنظمة للبرامج التدريبية عينة الدراسة (مركز التدريب التربوي بوزارة التربية - معهد الدراسات المصرفية).

- عدم تجانس في المجموعات التدريبية سواء من حيث المؤهل العلمي / والمهام الوظيفية.

1. سعد أحمد الجبالي، إطار مقترح لتطوير البرامج التدريبية بمعاهد التدريب المركزية، المرجع السابق، ص 50.

2. المرجع السابق، ص 55.

- تفاوت في مستويات المتدربين من حيث الواجبات الوظيفية التي ستوكل لهم بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي.

- كثرة الإعفاءات والانسحاب من البرنامج.

- حضور بعض البرامج المتقدمة قبل البرامج التمهيدية أو الأساسية أو بالعكس حضور البرامج التمهيدية أو الأساسية وعدم استكمال البرامج المتقدمة، مما يؤدي إلى تشتت الجهد التدريبي للمؤسسة وعدم تحقيق الاستفادة المهنية المتوقعة للمتدربين.

(٥) اختيار النشاط التدريبي

في مجال التعليم النظامي فإن المنهج يعني مجموعة الخبرات التي تقدمها المؤسسة التربوية، وفيما يتعلق بمجال التعليم المستمر أو التدريب، فإن هذا المصطلح يعد ضيقاً جداً، فالمدرّبون يعتبرون أن ما يقدمونه في مجال عملهم أوسع من مثيله في المنظمات الرسمية، ومن أجل ذلك فإن مسمى برنامج هو الاصطلاح الأكبر شمولاً، والذي يعني الخطة أو النظام الذي يتم بمقتضاه العمل وصولاً إلى أهداف معينة، ويتم التخطيط لمحتوى البرنامج التدريبي في مجالات التعليم المستمر أو التدريب وفقاً لنظام (رالف تيلر)، ويتكون هذا النموذج من أربعة أسئلة^(١):

- ما الهدف التربوي الذي يجب أن تحقّقه المؤسسة التدريبية.

- ما الخبرة التربوية التي يجب أن يتم التزويد بها لتخطيط الهدف.

- كيف يتم تنظيم هذه الخبرة بفاعلية.

- كيف نقدر ما إذا كان ذلك الهدف تم تحقيقه أم لا.

ويستند هذا المدخل لتحديد وتخطيط محتوى البرنامج التدريبي على أربعة أسس هي :

- تحديد الاحتياجات، وذلك بتحديد النظام الاجتماعي والدارسين وتحليل البيانات والحقائق السائدة.

- تحديد الأهداف التدريبية ويفضل بطريقة سلوكية.

- تحديد الخبرات التي يجب أن يتضمنها البرنامج وصولاً للأهداف، وذلك من خلال خطة تبيين

كيف يتم تضمين هذه الخبرات لموضوعات البرنامج.

- تقويم نتيجة العمل.

1. عماد الدين إبراهيم، دراسة مقارنة لبعض مشكلات مؤسسات تدريب القيادات الإدارية في مصر والولايات المتحدة الأمريكية، مرجع سابق، ص 229.

وهذا المدخل هو المستخدم في الولايات المتحدة الأمريكية في تخطيط برامج التدريب والتأهيل المستمر⁽¹⁾، وإن كنا قد ناقشنا سابقاً ما يرتبط بالاحتياجات التدريبية، سواء للوظيفة أو للمتدربين، كما تم التطرق إلى مضمون الأهداف التدريبية لمحتوى البرنامج وطريقة بنائه سلوكياً، فإن جانب تحديد الخبرات التي يجب أن تتضمنها موضوعات البرنامج تقع في جانب النشاط التدريبي، والذي يتمكن المتدرب من خلال الأنشطة التدريبية في البرنامج من تحقيق عملية التعلم المستهدفة من خلال مرور خبرات تعليمية عملية (خبرات مباشرة) أو خبرات غير عملية (خبرات غير مباشرة).

ومن خلال عرض خبرات التعلم ومستوياتها وبالتطبيق على البرامج التدريبية عينة الدراسة لتحليل معايير اختيار الخبرة المناسبة في هذه البرامج بصفة عامة؛ يتضح ما يلي :

• أنه لا تتوافق بناء الخبرات في هذه البرامج والقدرات الذهنية والعلمية للمتدربين، حيث هنالك ارتباط عكسي بين ارتفاع مستوى الخبرة والقدرة الذهنية العلمية للمتدرب، كما أسلفنا سابقاً، ففي تحديد شروط القبول في البرامج، وتحديد معايير الاختيار للمرشحين، واختلاف المستوى العلمي والمهاري لهم، وهي تمثل أسباباً جوهرية تقلل من فرص الاستفادة من البرامج لدى المتدربين وتحقيقه لأهدافه.

• لم يتضح عند تحليل وفحص هذه البرامج أن القائمين على عملية تخطيط وتصميم البرامج قد حددوا أنشطة تدريبية محددة وموجهة إلى بناء خبرة المتدرب في مجالي المعارف والمهارات، حيث أن لكل هدف سلوكي في البرنامج يتم بناء خبرة تتناسب وتتوافق مع طبيعة هذا السلوك الذي تتطلبه الأهداف، ففي مجال المعارف، يتم استخدام الخبرات غير المباشرة، أما فيما يتعلق بالمهارات، فإن بناء الخبرات لدى المتدرب يتحقق من خلال تكامل وتطبيق المراحل التالية :

- قيام المدرب بإيضاح وشرح خطوات العمل للمهارة.

- قيام المدرب بالاستعراض والتطبيق العملية للمهارة.

- قيام المتدربين بأداء المهارة.

- مراجعة أداء المتدربين وتقييم خطوات العمل.

وترتبط عملية بناء الخبرة بمستوى الخبرة، فكلما ارتفع مستوى الخبرة لاحتاج المتدرب إلى وقت أكبر لاستيعابها، وكلما انخفض مستوى الخبرة تقلص معه الوقت اللازم لذلك⁽²⁾، وهو ما لم يتوافر بشكل كبير في بناء البرامج التدريبية عينة الدراسة، حيث لم يتواكب بناء الخبرات فيها للمعارف والمهارات التي تتضمنها هذه البرامج، فلم يستدل على خريطة زمنية دقيقة ومحددة تتناول فترات عرض

1. عباد الدين إبراهيم، دراسة مقارنة لبعض مشكلات مؤسسات تدريب القيادات الإدارية في مصر والولايات المتحدة الأمريكية، مرجع سابق، ص 231.

2. سعد أحمد الجبالي، إطار مقترح لتطوير البرامج التدريبية بمعاهد التدريب المركزية، المرجع السابق، ص 63.

الموضوعات التدريبية في الخطة التدريبية، إنما جاء عرض هذه الموضوعات بشكل عام وبواقع عدد من الساعات التدريبية لتغطية الموضوعات، مما يعكس صعوبة تحقيق الهدف التدريبي.

(*) تحديد الأساليب والوسائل التدريبية المساعدة

تمثل عملية إعداد مساعدات التدريب واستخدام الأساليب التدريبية وتنوعها وفقا للهدف التدريبي بعدا أساسيا في نجاح وتحقيق العملية التدريبية لأهدافها، فهناك ثمة أساليب متعددة لتنمية وتدريب الموارد البشرية، ولا يوجد هناك أسلوب ما يصلح استخدامه بصفة عامة أو مطلقة، إنما تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة، فمثلا اختلاف مستويات المتدربين يحتم اختلاف طرق التدريب المستخدمة، فالطرق التي تستخدم لإكساب الفرد مهارات الأداء وإنجاز عمله بكفاءة تختلف عن تلك التي تستخدم لإكسابه مهارات مرتبطة بالسلوك وأنماط الشخصية والتفكير، وتتسوع أشكال وأنواع الأساليب التدريبية، ويحدد أسلوب التدريب المستخدم وفقا لطبيعة البرنامج كالمحاضرات والندوات والمؤتمرات والمباريات الإدارية وورش العمل وتمثيل الأدوار والمحاكاة، وجميعها أساليب تدريبية متنوعة تقتضي من القائم على العملية التدريبية اختيارها بعناية ودقة، وأن تكون أداة للمساعدة في التطوير المهني للمتدربين، وأن تستخدم وفقا للهدف السلوكي المحدد.

ويتضح من تحليل البرامج التدريبية عينة الدراسة أن أساليب ووسائل التدريب المستخدمة فيها تركز في أغلبها على أساليب تقليدية محددة كالمحاضرات والحلقات النقاشية، كما يستعين المدربون بالوسائل التدريبية المبسطة كالشرائح الشفافية وأدوات العرض.

ومن الجدير بالملاحظة أيضا أنه بالاطلاع على خطة منهج هذه البرامج أنه لم تحدد أو تذكر ضمن الخطة الوسائل المستخدمة للموضوع والنشاط التدريبي، مما يعكس قصورا واضحا في تحقيق هذه الأنشطة التدريبية لأهدافها.

(*) تحديد الوقت اللازم للتدريب

يعتمد تحديد وقت ومدة البرنامج على عدة عناصر أساسية من أهمها طبيعة الأهداف السلوكية، وما إذا كان يقع في نطاق المعارف والمهارات، فعادة ما يكون الوقت المخصص للمهارات أكثر من الوقت المخصص للتدريب على المعارف، ومن تحليل البرامج التدريبية عينة الدراسة، أن تقسيم موضوعات المحتوى التدريبي والأنشطة التدريبية ودرجة توقع استيعابها من قبل المتدربين من العوامل ذات التأثير لم تؤخذ في الحسبان عند تحديد مدة البرنامج. كما أن هنالك عوامل أخرى هامة ذات تأثير عكسي على تحقيق البرنامج لأغراضه، كنوعية المتدربين ومستوى التجانس فيما بينهم واختلاف مستوياتهم الذهنية والخلفية الفنية والعلمية عن موضوع المقرر التدريبي، لم تكن من عناصر إعداد المنهاج التدريبي، والتي تمثل جانبا ذو تأثير سلبي على بناء هذه البرامج.

(*) إعداد دليل البرنامج

يمثل إعداد دليل البرنامج التدريبي المهمة النهائية في تصميم البرنامج، وتبرز أهمية ذلك كون دليل البرنامج يمثل وسيلة الإرشاد والإعلام التي توجه إلى وحدات وإدارات التدريب وإلى المرشحين للبرنامج، حيث تمكن، وفقا للمادة المعروضة في دليل البرنامج، من التعرف على اسم البرنامج / الهدف العام للبرنامج / الأهداف التفصيلية / شروط القبول في البرنامج / مدة البرنامج / ملخص لمحتوى البرنامج.

لذا فإن دليل البرنامج التدريبي يمثل الملخص التنفيذي للبرنامج، والذي يعد أداة مهمة لوحدات وإدارات التدريب من انتقاء وترشيح المتدربين للاستفادة من منهج وموضوعات البرنامج وفقا لشروط الالتحاق بالبرنامج.

وبتحليل نماذج الأدلة ونشرات البرامج عينة الدراسة، يتضح أن هذه الأدلة والنشرات الإعلامية جاءت بشكل عام مستوفية الجوانب التعريفية العامة للنشاط التدريبي دون إيضاح الجوانب الدقيقة التي تتعلق بالأهداف التفصيلية للبرنامج والمستويات الوظيفية للمرشحين، حيث لم يستدل على وصف لوظيفة المرشحين للبرنامج، وما إذا كان المشارك في مستوى تمهيدي أو متقدم، وهو ما قد يؤدي إلى لبس محتمل لدى جهات العمل أو الجهات التدريبية المسنولة عن ترشيح المتدربين، والذي يؤدي بدوره إلى ترشيح نوعية من المتدربين غير متجانسة، وتختلف في مستوياته العلمية والمهنية، مما يربك المدة المحددة لتنفيذ موضوعات البرنامج وفقا للتسلسل الزمني له.

كما أن هنالك جانب آخر ذو بعد سلبي، وهو رغبة مؤسسات التدريب المنظمة للبرنامج باستكمال أعداد المشاركين لا تتوفر لهم شروط الترشيح، وذلك بهدف استيفاء الأعداد المقررة لعقد البرنامج وعدم إغائه، وعادة ما يتم ذلك في الأيام الأخيرة على بداية البرنامج التدريبي، وهو في رأينا يمثل هدرا تدريبيا وماليا على المؤسسة التدريبية وجهة عمل المتدرب، ولذا تستوجب الضرورة من قيام المؤسسات التدريبية بأعداد أدلة إرشادية دقيقة موجهة إلى القائمين على عملية اختيار المتدربين في أقسام التدريب في جهات العمل، وأيضا أدلة إرشادية للمرشحين لحضور البرنامج على أن يتضمن هذا الدليل الخاص بالمتدرب الجوانب الإرشادية التالية :

- الأهداف العامة للبرنامج التدريبي.
- الأهداف الخاصة للبرنامج التدريبي المطلوب تحقيقها وإكسابها للمتدرب في المجال المعرفي ومجال المهارات ومجال القيم والاتجاهات.
- الأساليب المتبعة في البرنامج التدريبي.
- أسلوب التقويم مع بيان توزيع أوزان التقويم على أساس الجوانب الكلية (الحضور - الانتظام - الاختبارات - المشاركة - البحوث)، على أن توزع على المتدربين بوقت كاف للتهيؤ للبرنامج.

ويرى الباحث من الاستعراض السابق للمؤشرات التقييمية لبرامج التدريب أثناء الخدمة المقدمة من مؤسسات التدريب عينة الدراسة، أن عملية إعداد وتصميم البرنامج التدريبي تتطلب مجموعة من العناصر التي ينبغي توفرها، حتى يتسنى للبرنامج التدريبي ومن ثم العملية التدريبية أن تحقق المستهدف منها، وحتى يمكن للمتدربين تحقيق الاستفادة القصوى من التعلم، وحتى يمكن للمؤسسة التدريبية أن تقوم بدورها على الوجه الأكمل في تنمية العنصر البشري، ألا وهو المتدرب والذي يشكل حجر الزاوية في تلك العملية، ويعتبر توافر تلك المتطلبات في البرنامج التدريبي الناجح من العوامل الجوهرية في نجاح العملية التدريبية، ومن ثم نجاح المؤسسة التدريبية للوفاء بمتطلبات التنمية البشرية على المدى البعيد.