إطار مقترح لتطوير البرامج التدريبية بمعاهد التدريب المركزية بالتطبيق على معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية

دكتور سعد أحمد الجبالي
كلية التجارة ببورسعيد - جامعة قناة السويس

مقدمـــة :

لقد كان تحديا وشرفا ان يوكل معهد الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية الى الكاتب - من خلال عمله فى ادارة تصميم وتطوير البرامج - مهمة التنسيق لمشروع تطوير البرامج التدريبية أثناء الخدمة . ويظهر حجم التحدى من أن البرامج التدريبية تشتمل على ٦٩ برنامجا موزعة على ١٧ مجموعة وظيفية أما الشرف فمرده ان المعهد يعتبر بحق من اعرق معاهد التدريب المركزية فى المنطقة العربية وأكثرها كفاءة .

وكمنسق للمشروع فقد عاش الكاتب تجربة بحثية تمخضت عن بلورة اطار لتطوير البرامج التدريبية اثناء الخدمة بمعاهد التدريب المركزية ثم الاشراف الفنى على تطبيق هذا الاطار على معهد الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية من خلال فرق التطوير التى شكلت لهذا الغرض . ولقد وجد الكاتب فى هذه

التجربة الكثير من الجوانب الفنية التى يمكن ان يستفيد منها المعنيون بشئون التدريب فى معاهد التدريب المركزية الاخرى ، ومن هنا كانت اهمية كتابة هذا التقرير البحثى[1].

يتضمن هذا التقرير البحثى ثلاثة مباحث كمايلى :

المبحث الاول : يشتمل هذا المبحث على خطوات الاطار المقترح .

المبحث الثانى : يشتمل هذا المبحث على تطبيق خطوات الاطار المقترح فى تطوير البرامج التدريبية اثناء الخدمة بمعهد الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية .

المبحث الثالث: يشتمل هذا المبحث على النتائج والتوصيات .

المبحث الأول

خطوات الاطار المقترح

على ضوء المنهج العلمى المستقر فى البحث فقد تم تحديد خطوات الاطار المقترح لتكون كالآتى :

(١) تحديد المشكلات التى تعانى منها البرامج التدريبية أثناء الخدمة :

فى هذه الخطوة فانه يتم تحديد المشكلات التى تعانى منها البرامج التدريبية اثناء الخدمة . ويجب اعطاء العناية الكافية لتحديد المشكلات بشكل دقيق ، حيث تمثل المشكلات المنطلق الأساسى لأى عملية تطوير فعالة .

(٢) تحديد اهداف عملية التطوير :

يتم تحديد اهداف التطوير فى ضوء المشكلات التى تعانى منها البرامج التدريبية ،وتمثل الاهداف الوضع المنشود للبرامج التى تحشد مجهودات التطوير لاحداث التغيير فى البرامج بوضعها الحالى وصولا اليه .

(٣) تحديد النماذج (Models) البديلة المتاحة للتطوير:

فى هذه الخطوة فانه يتم وضع تصورات للنماذج البديلة المتاحة لتحقيق اهداف التطوير ومزايا وعيوب كل منها .

(٤) تحديد معايير المفاضلة بين النماذج البديلة :

يوجد الكثير من معايير المفاضلة بين نماذج التطوير ، وفى هذه الخطوة فان المطور يقوم بتحديد مجموعة من المعايير المناسبة التى تستخدم فى المفاضلة بين النماذج البديلة .

(٥) استخدام المعايير السابقة فى المفاضلة بين المفاضلة البديلة

وفى هذه الخطوة فانه يتم اختيار النموذج (اوالنماذج) الأنسب فى ضوء المعايير التى تم تحديدها فى الخطوة السابقة .

(٦) اعداد خطة اجرائية تفصيلية للنموذج الذى وقع عليه الاختيار:

- يجب ان توضح هذه الخطة الاجرائية الخطوات التى يجب ان تمر بها عملية التطويرخطوة بخطوة ،كما يجب ان تبين كيفية القيام بكل خطوة من هذه الخطوات بالتفصيل .

المبحث الثانى

التطبيق على معهد الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية

معهد الادارة العامة هيئة مستقلة ذات شخصية اعتبارية ، أنشىء بموجب المرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ الموافق ١٩٦١/٤/١٠م للمساهمة فى التنمية الادارية التى تسعى اليها المملكة العربية السعودية (٢). يقوم معهد الادارة العامة بتحقيق رسالته فى التنمية الادارية للقطاع الحكومى بالمملكة من خلال أربعة محاور رئيسية هى التدريب ،والبحوث ،والاستشارات، والتوثيق . يتضمن التدريب خمسة قطاعات هى قطاع البرامج العليا (للموظفين من المرتبة الحادية عشر وحتى الخامسة عشر) ، وقطاع البرامج التدريبية (للموظفين حتى المرتبة العاشرة) ، وقطاع البرامج الخاصة (لتلبية الاحتياجات التدريبية الخاصة لموظفى جهاز معين) ، وقطاع البرامج الاعدادية (لاعداد الموظفين لشغل وظائف تحتاجها الاجهزة الحكومية) ،وقطاع برامج اللغة الانجليزية (لتنمية قدرات موظفى الدولة فى اللغة الانجليزية بالنسبة للموظفين الذين يستلزم عملهم ذلك ،بالاضافة الى الاعداد اللغوى للمبعوثين قبل سفرهم) .

لما كانت البرامج التدريبية اثناء الخدمة هى هدف عملية التطوير، فانه من المنطقى اعطاء فكرة موجزة عنها .

يخصص المعهد فى هيكله التنظيمى ادارة عامة للبرامج التدريبية اثناء الخدمة تتولى الاشراف على تنفيذ (٦٩) برنامجا

موزعة على ١٧ مجموعة وقد كانت قبل التطوير كمايلى :(٣)

* مجموعة برامج الادارة العامة

(١) برنامج الادارة المتقدمة .
(٢) برنامج الادارة المتوسطة .
(٣) برنامج الادارة الأساسى .
(٤) برنامج المراجعة الادارية .
(٥) برنامج التنظيم والادارة .
(٦) برنامج الادارة المحلية .

* مجموعة البرامج المالية والمحاسبية

(١) برنامج الادارة المالية المتقدم .
(٢) برنامج الادارة المالية .
(٣) برنامج المراجعة المالية المتقدم .
(٤) برنامج تدقيق الحسابات التنفيذى .
(٥) برنامج الاعمال الحسابية الحكومية .
(٦) برنامج الاعمال الحسابية للفروع .

* مجموعة برامج شئون الموظفين

(١) برنامج ادارة شئون الموظفين المتقدم .
(٢) برنامج ادارة شئون الموظفين .
(٣) برنامج اخصائى القوى البشرية .
(٤) برنامج اعمال شئون الموظفين المتوسط .
(٥) برنامج اعمال شئون الموظفين التنفيذى .

* مجموعة برامج الاعمال المكتبية

(١) برنامج رؤساء مراكز الاتصالات .
(٢) برنامج مديرى المكاتب .
(٣) برنامج موظفى الوارد والصادر .
(٤) برنامج المحفوظات .
(٥) برنامج المصغرات الفيلمية (الميكروفيلم)
(٦) برنامج السكرتارية .
(٧) برنامج الاعمال المكتبية .

* مجموعة برامج المشتريات والمستودعات

(١) برنامج ادارة المشتريات والعقود .
(٢) برنامج مأمورى المشتريات .
(٣) برنامج مديرى ادارة المستودعات .
(٤) برنامج امناء ومأمورى المستودعات .
(٥) برنامج مراقبة المخزون .

* مجموعة برامج التخطيـــــط

(١) برنامج مديرى التخطيط .
(٢) برنامج اخصائى التخطيط .

* مجموعة برامج الميزانية

(١) برنامج مديرى الميزانية .
(٢) برنامج اخصائى الميزانية .

* مجموعة برامج الادارة الهندسية والمشروعات

(١) برنامج الاشراف على تنفيذ المشروعات .
(٢) برنامج تقويم المشروعات .
(٣) برنامج ادارة الصيانة .

* مجموعة برامج الحاسب الآلى

(١) برنامج لغة الحاسب (فورتران) .
(٢) برنامج تحليل وتصميم الأنظمة .
(٣) برنامج لغة الحاسب (كوبول).
(٤) برنامج الحاسب الالى الاساسى .

* مجموعة برامج المكتبـــات

(١) برنامج امناء المكتبات .
(٢) برنامج موظفى المكتبات .

* مجموعة برامج العلاقات العامة

(١) برنامج ادارة العلاقات العامة .
(٢) برنامج موظفى العلاقات العامة .

* مجموعة البرامج التدريبية والتعليمية

(١) برنامج تنمية مهارات التدريب .
(٢) برنامج الادارة المدرسية (المتوسط والثانوية).
(٣) برنامج الادارة المدرسية الابتدائية .
(٤) برنامج الموجهين التربويين .

* مجموعة برامج الاحصاء

(١) برنامج الادارة الاحصائية .
(٢) برنامج المحللين الاحصائيين .
(٣) برنامج الاحصاء الاساسى .

* مجموعة البرامج القانونية

(١) برنامج الانظمة الجنائية .
(٢) برنامج العقود الادارية .
(٣) البرنامج الاساسى للأنظمة .
(٤) برناجم الجوازات والاحوال المدنية .
(٥) برنامج الحقوق المدنية .

* مجموعة برامج الآلة الناسخة

(١) برنامج الآلة الناسخة العربية .
(٢) برنامج الآلة الناسخة العربية المتقدم .
(٣) برنامج رؤساء اقسام النسخ .
(٤) برنامج الالة الناسخة الانجليزية .
(٥) برنامج الالة الناسخة الانجليزية المتقدم .

* مجموعة البرامج الاعلامية

(١) برنامج الادارة المحلية .
(٢) برنامج رقابة المطبوعات .
(٣) برنامج ادارة المرافق الاعلامية .

* مجموعة البرامج الطبية

(١) برنامج ادارة المرافق الطبية .
(٢) برنامج ادارة البرامج الصحية .
(٣) برنامج ادارة الملفات الطبية .
(٤) برنامج موظفى الملفات الطبية .

وتهدف هذه البرامج (اى البرامج التدريبية اثناء الخدمة) الى تنمية مهارات موظفى الدولة وذلك من اجل رفع كفاءة اداء الموظف لعمله ، اى ان التركيز فى هذه البرامج يجب ان يكون على تنمية المهارات الحيوية اللازمة لاداء مهام الوظيفة بكفاءة ، مع اعطاء المتدرب الخلفية النظرية الضرورية لاداء تلك المهارات .

وبعد هذه المقدمة التعريفية عن معهد الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية وبرامجه التدريبية قبل التطوير، فان الكاتب سيعرض للكيفية التى تم بها تطبيق المنهج المقترح لتطوير البرامج التدريبية اثناء الخدمة بمعاهد التدريب المركزية على المعهد المذكور ، وسيتم العرض طبقا لنفس تسلسل خطوات الاطار المقترح .

تحديد المشكلات التى تعانى منها البرامج التدريبية اثناء الخدمة

لقد برزت الحاجة الى تطوير البرامج التدريبية اثناء الخدمة من أن البرامج لا تلبى بشكل كامل الاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفى الدولة .ولقد اتضح ذلك من خلال تقارير

تقييم البرامج بواسطة المتدربين عندانتهاء البرامج ، او بعد تخرجهم واثناء ممارستهم لعملهم بعد التدريب ،بالاضافة الى تقييم الاساتذة المعاونين من خارج المعهد، ومن المعلومات التى تصل الى ادارة المعهد من المسئولين بالاجهزة الحكومية المستفيدة بالخدمات التدريبية للمعهد .

ولقد تم بلورة المشكلات التى تعانى منها البرامجالتدريبية اثناء الخدمة (سيستخدم فيما بعد اسم البرامج التدريبية للدلالة عليها) فى مشكلة رئيسية ، وبعض المشكلات الفرعية .

المشكلة الرئيسية :

وجود فجوة بين المهارات والمعارف التى تقدمها البرامج التدريبية بوضعها الحالى (اى قبل التطور) وبين الاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفى الدولة ، وقد يرجع السبب فى وجود هذه المشكلة الى مايلى :

(١) ان بعض البرامج التدريبية الحالية تخدم وظائف غير موجودة او موجودة ولكنها شاغرة ،ولا يحتمل ان تشغل بموظفين سعوديين فى المستقبل القريب او ان هناك وظائف مشغولة بالفعل ولا يوجد لها اى برنامج ضمن البرامج الحالية .

(٢) ان البرامج الحالية تقدم مهارات ومعارف بأقل او اكثر مما تتطلبه الاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفى الدولة التى تستهدف هذه البرامج تدريبهم ، وذلك نظرا لأن البرامج الحالية لم يتم تصميمها على اساس دراسات ميدانية كافية للاحتياجات التدريبية او ان واجبات ومهام الوظائف قدتغيرت منذ تصميم هذه البرامج .

المشكلات الفرعيـــــة :

والى جانب هذه المشكلة الرئيسية فان البرامج الحاليـــة تعانى من بعض المشكلات الفرعية والتى ترجع بصفة اساسية الـــى عدم دقة التصميم الفنى لتلك البرامج او لعدم اتساق تلـــك البرامج كلية مع اهداف التدريب اثناء الخدمة السابق ذكرهـــا ، وهذه المشكلات الفرعية هى :

(١) عدم تجانس المستوى الوظيفى للوظائف التى يستهدفهـــا البرامج الواحد .

(٢) عدم وضوح ودقة اهداف وشروط القبول الخاصة بكل برنامج .

(٣) عدم تكامل الحقائب التدريبية للمدرب والمتدرب وعـــدم اتساقها مع اهداف البرنامج.

(٤) وجود بعض البرامج التأهيلية ضمن البرامج الحالية .

تحديـــد اهداف تطوير البرامج

على ضوء اهداف التدريب اثناء الخدمة السابق ذكرهـــا ، والمشكلات التى تعانى منها البرامج ، فقد تم تحديد الاهـــداف التالية لعملية التطوير .

(١) زيادة فاعلية البرامج وذلك بجعلها اكثر تلبيةللاحتياجات التدريبية لموظفى الدولة .

(٢) تحقيق التجانس فى الوظائف التى يستهدفها كل برنامج .

(٣) تحديد اهداف البرنامج بمستوياتها المختلفة وشروط القبول الخاصة بكل برنامج بشكل واضح ودقيق .

(٤) العمل على تكامل الحقائب التدريبية للمدرب والمتدرب واتساق محتوياتها مع اهداف البرنامج .

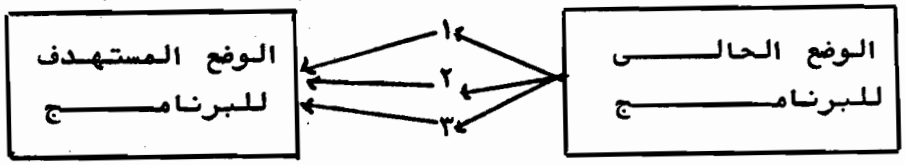
(٥) استبعاد البرامج التأهيلية والتى لاتتفق مع اهداف التدريب اثناء الخدمة .

تحديد النماذج البديلة المتاحة للتطوير

(Alternative Models Available for Development)

للانتقال بالبرامج من وضعها الحالى الى الوضع المستهدف كما سبق توضيحه ، كان لابد من وضع تصورات لنماذج بديلة للتطوير، وقد تم وضع ثلاثة نماذج بديلة لهذا الغرض ،ويمكن توضيح عملية الانتقال هذه بالشكل التالى :

نماذج التطوير

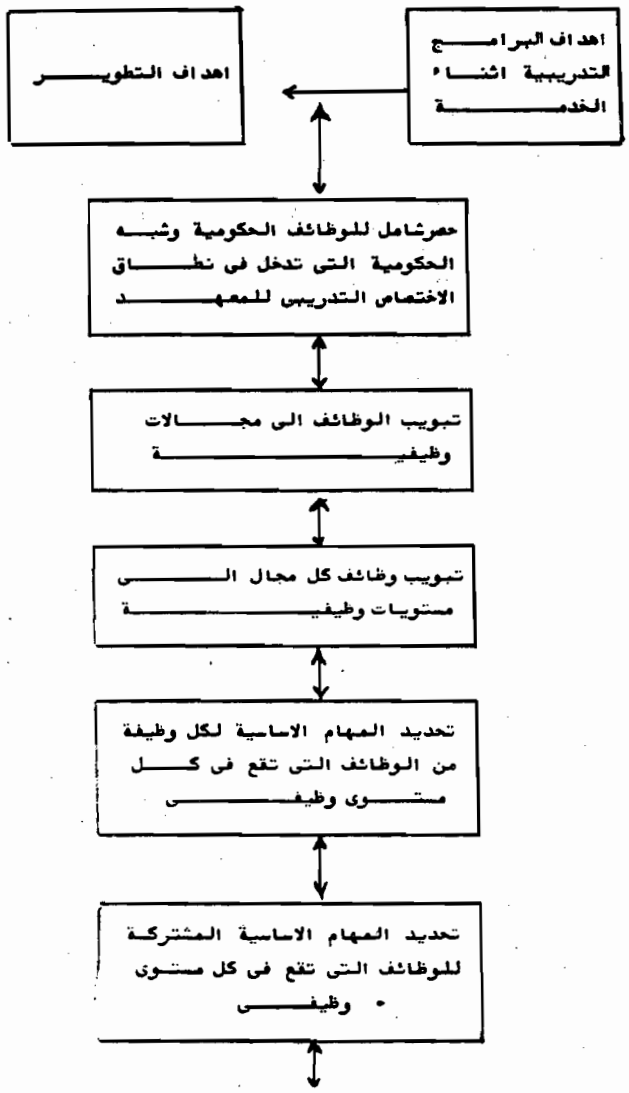


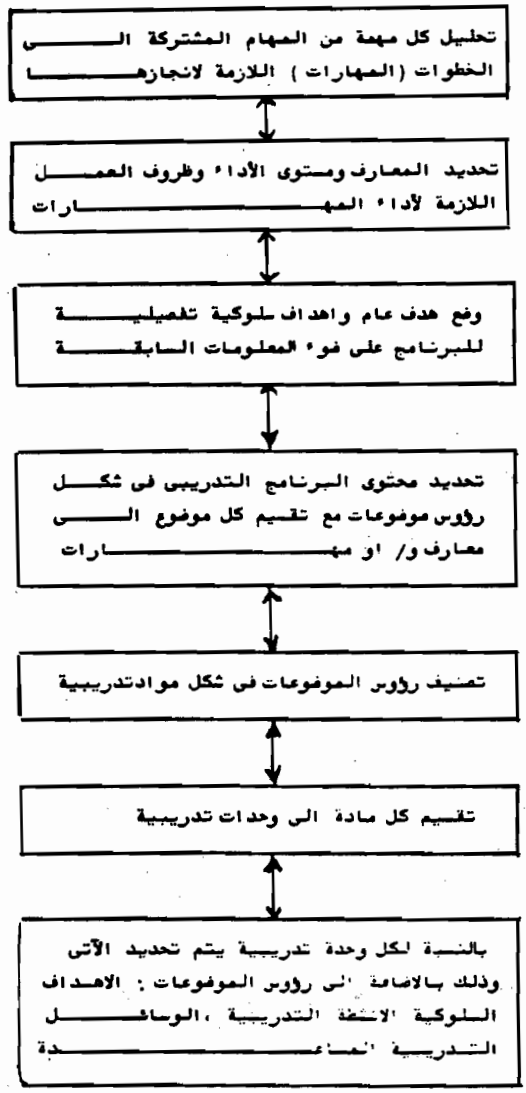
شكل رقم (١) نماذج التطوير كبدائل للانتقال بالبرامج من وضعها الحالى الى الوضع المنشود

وفيما يلى عرض موجز لهذه النماذج .

النموذج الأول :

يعتبر النموذج الاول - بالمقارنة بالنموذج الثانى والثالث كما سيأتى ذكره - ان السبب الاساسى وراء المشكلة الرئيسية فى البرامج الحالية هى انهناك برامج تخدم وظائف غيرموجودة او موجودة ولكنها شاغرة ، ولا يحتمل ان تشغل فى المستقبل القريب و/أو ان هناك وظائف مشغولة بالفعل ولايوجد لها اى برنامج ضمن البرامج الحالية . وعلى ذلك فهذا البديل يبدأ التطوير من الصفر وليس من منطلق البرامج الحالية ومن خلال دراسات ميدانية تقوم بها لجان متخصصة من الميدان واساتذة المعهد ويمكن تلخيص خطوات هذا النموذج فى الشكل التالى :(٤)


اهداف البرامج التدريبية اثناء الخدمة
اهداف التطوير
حصر شامل للوظائف الحكومية وشبه الحكومية التى تدخل فى نطاق الاختصاص التدريبى للمعهد
تبويب الوظائف الى مجالات وظيفية
تبويب وظائف كل مجال الى مستويات وظيفية
تحديد المهام الاساسية لكل وظيفة من الوظائف التى تقع فى كل مستوى وظيفى
تحديد المهام الاساسية المشتركة للوظائف التى تقع فى كل مستوى وظيفى



شكل رقم (٢) النموذج الاول لتطوير البرامج والذى يبدأ التطوير من الصفر
يسمى بعد ذلك النموذج
العشوائى)

مزايا النموذج الاول :

(١) ستكون الفرصة اكبر - بالمقارنة بالنموذج الثانى والثالث - لاضافة برامج جديدة تخدم وظائف مشغولة بموظفين سعوديين ، ولا يوجد لها برامج ضمن البرامج الحالية مع توفير بيانات دقيقة عن الاحتياجات التدريبية لهذه الوظائف تكون اساسا لتصميم هذه البرامج .

(٢) ستكون الفرصة اكبر لحذف برامج من تلك التى تشملها البرامج الحالية تخدم وظائف غير مشغولة حاليا بموظفين سعوديين ولا يتوقع ان تشغل فى المستقبل القريب .

عيوب النموذج الاول :

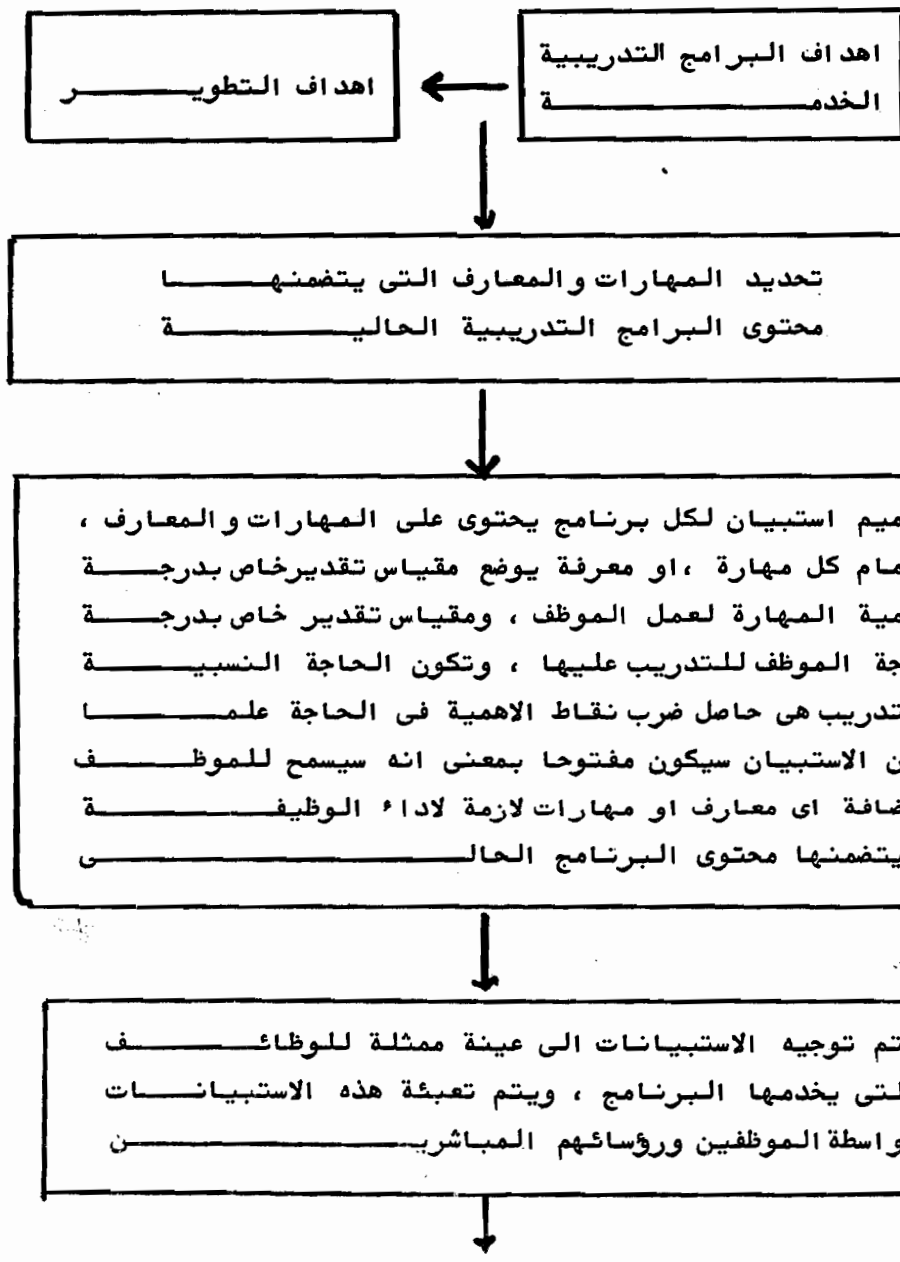
(١) انه لايستفيد بالخبرة التراكمية للمعهد فى البرامج التدريبية ،حيث يبدأ التطوير طبقا لهذا النموذج من الصفر، اى انه بديل لانشاء برامج تدريبية من العدم وليس لتطوير البرامج الحالية .

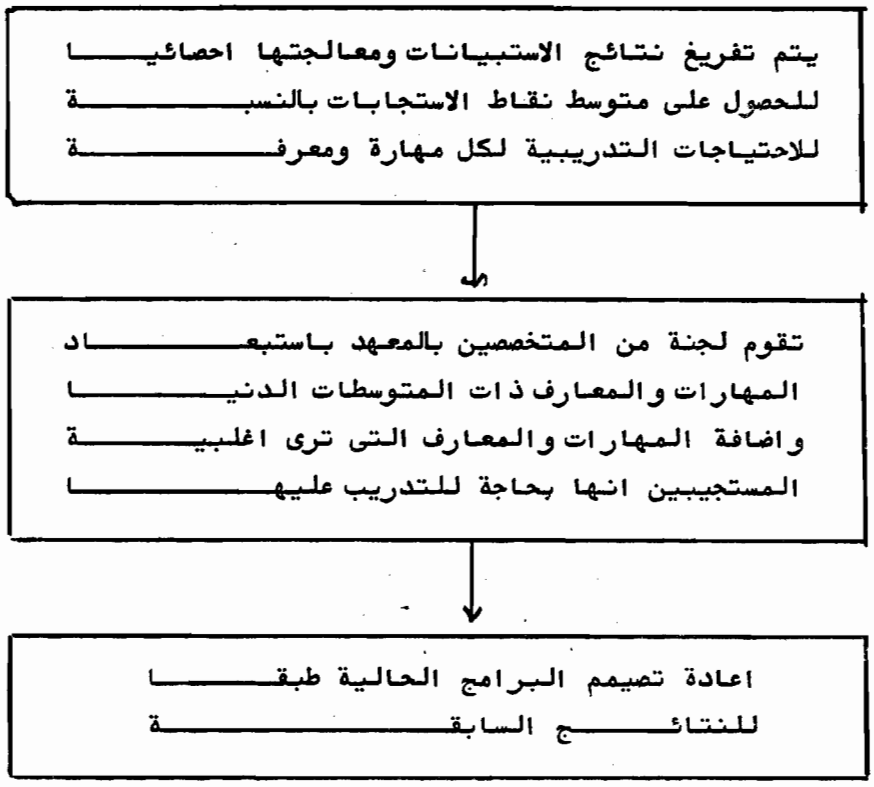
(٢) انه يستغرق الكثير من الوقت والجهد والنفقات .

النموذج الثانى :

ويعتبر هذا النموذج ان السبب الاساسى وراء المشكلة الرئيسية التى تعانى منها البرامج الحالية هو ان البرامج الحالية تقدم مهارات ومعارف بأقل او اكثر مما تتطلبه الاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفى الدولة الذين تستهدف هذه البرامج تدريبهم ، وهذا البديل يبدأ من البرامج الحالية ويدخل التعديلات اللازمة عليها حتى يتناسب ما تقدمه هذه البرامج من الاحتياجات التدريبية لموظفى الدولة .

ويمكن تلخيص خطوات هذا النموذج فى الشكل التالى :





شكل رقم (٣) النموذج الثانى للتطوير والذى يبدأ من الوضع الراهن للبرامج ويعتمد فى عملية التطور على استجابات عينة ممثلة من شاغلى الوظائف التى يستهدفها البرنامج ورؤسائهم المباشرين (سيسمى بعد ذلك بنموذج العينة)

مزايا النموذج الثانى :

(١) انه يستفيد بالخبرة التراكمية للمعهد من البرامج التدريبية عبر ٢٥ عاما .

(٢) انه يستغرق وقت ومجهود وتكاليف اقل بالمقارنة بالبديل الاول .

عيوب النموذج الثانى :

(١) انه لايركز على احتمالات اضافة برامج جديدة لوظائف لا تخدمها البرامج الحالية .

(٢) عدم جدية او اهتمام افراد العينة الذين سيوجه اليهم الاستبيان بالادلاء باستجابات صادقة ودقيقة ، ويمكن معالجة ذلك باستخدام المقابلة الشخصية مع الاستبيان اذا لزم الامر .

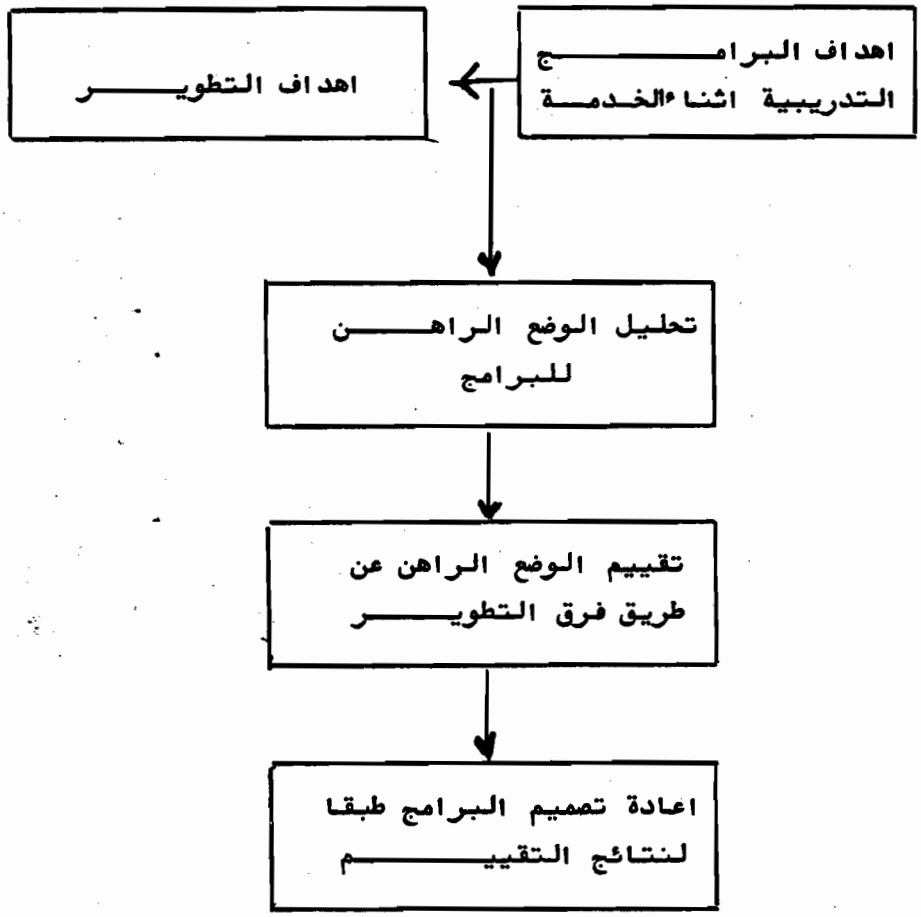
النموذج الثالث :

ويشترك هذا النموذج مع النموذج الثانى فى انه يرجح السبب الاساسى وراء المشكلة الرئيسية التى تعانى منها البرامج الحالية الى ان البرامج الحالية تقدم مهارات ومعارف بأقل او اكثر مما تطلبه الاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفى الدولة الذين تستهدف هذه البرامج تدريبهم ،بالاضافة الى انه يشترك مع النموذج الثانى فى انه يبدأمن البرامج الحالية ويدخل التعديلات اللازمة عليها حتى يتناسب ماتقدمه هذه البرامج مع الاحتياجات التدريبية لموظفى الدولة .

ويختلف هذا النموذج مع النموذج الثانى فى ان تقييم

البرامج الحالية سيقوم به فرق تطوير من المتخصصين من داخل المعهد والاجهزة الحكومية وليس عن طريق عينة ممثلة من الموظفين ورؤسائهم المباشرين كما هو الحال فى النموذج الثانى .

ويمكن تلخيص هذا النموذج فى الشكل التالى :



شكل رقم (٤) ملخص النموذج الثالث والذى يبدأ من الوضع الراهن للبرامج ويعتمد فى عملية التطوير على فرق تطوير مشتركة من الاجهزة الحكومية والمعهد

مزايا النموذج الثالث :

(١) الاستفادة بالخبرة التراكمية للمعهد فى البرامج التدريبية مع اعطاء الفرصة لفرق التطوير لاقتراح برامج جديدة تخدم وظائف مشغولة بموظفين سعوديين ولايوجد لها برامج ضمن البرامج الحالية ،وحذف برامج غير مشغولة حاليا بموظفين سعوديين ولا يحتمل ان تشغل فى المستقبل القريب .

(٢) انه يستغرق وقتا ومجهودا وتكاليف اقل بالمقارنة بالنموذجين الاول والثانى .

عيوب النموذج الثالث :

يكون تحديد الاحتياجات التدريبية طبقا لهذا النموذج اقل دقة من النموذجين الاول والثانى .

معاييرالمفاضلة بين النماذج

لكى تتم المفاضلة بين النماذج المذكورة بأسلوب علمى فكان لابد من استخدام معايير مناسبة للمفاضلة بينهما (٥) ، ولقد استخدم فى المفاضلة بين هذه النماذج معايير ثلاثة هى :

* الوقت المتاح للتطوير .
* نوعية الخبرة التراكمية للبرامج التدريبية .
* درجة الصدق والثبات المطلوبة فى نتائج التطوير .

Degree of reliability and validity needed

(١) الوقت المتاح للتطوير:

ان كمية الوقت المتاحة للمطور تعتبر معيارا هاما من معايير المفاضلة بين بدائل التطوير،وحيث ان بعض النماذج يستغرق تطبيقها وقتا اطول من النماذج الاخرى ، فيكون على المطور ان يختار من بينها ذلك النموذج الذى يتناسب الوقت الذى يستغرقه فى التطبيق مع الوقت الذى حدد لعملية التطوير.

(٢) نوعية الخبرة التراكمية للبرامج التدريبية :

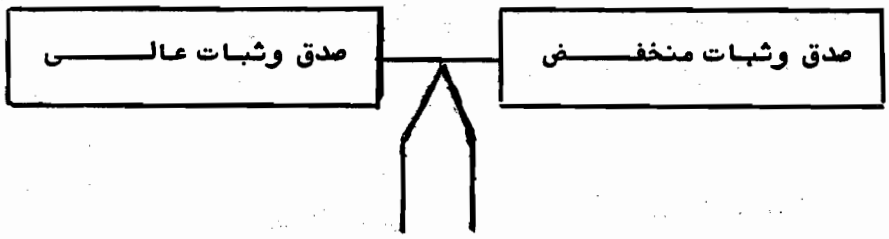
ويتمثل ذلك فى نوعية مجهودات التصميم والتطوير السابقة للبرامج . وتتضح اهمية هذا المعيار من ان بعض نماذج التطوير تبدأعملية التطوير من الصفر ، اى انها تهمل الخبرات التراكمية للبرامج السابقة على عملية التطوير،وتتناسب هذه النماذج مع البرامج التدريبية التى تكون خبراتها التراكمية ذات نوعية غيرجيدة ،اى الا تكون قائمة على اسس علمية بحيث يمكن التضحية بها ،كما تتناسب هذه النماذج مع تصميم برامج جديدة . وعلى الجانب الاخر فانه توجد نماذج تبدأ التطوير مما هو متوفر فى البرامج الحالية وتدخل ما يلزم من تعديلات عليه وتتناسب هذه النماذج مع البرامج التى تكون خبراتها التراكمية ذات نوعية جيدة .

(٣) درجة الصدق والثبات المطلوبة فى نتائج التطوير:

يقصد بدرجة الصدق درجة صحة النتائج ودقتها ، ويقصد بدرجة الثبات امكانية الحصول على نفس النتائج اذا طبق نفس البديل اكثر من مرة . فأى نموذج من نماذج التطوير

يعتمد على طريقة او اكثر من طرق تحديد الاحتياجات التدريبية ، وحيث ان هذه الطرق تختلف فى درجة صدقها وثباتها فى تحديد الاحتياجات التدريبية فان النماذج التى تعتمد عليها تختلف ايضا فى درجة صدق وثبات نتائجها ، ويكون على المطوران يحدد درجة الصدق والثبات المطلوبة - والتى يعتبر تجاوزها رفاهة لا داعى لها - ثم يختار النموذج الذى يقترب درجة الصدق والثبات لنتائجه المتوقعة مع الدرجة المطلوبة (٦).

ويمكن تصويرذلك فى الشكل التالى :



الدرجة المطلوبة او المقبولة
فى الصدق والثبات

شكل رقم(٥) تحديد درجة الصدق والثبات المقبولة

والجدير بالذكر ان درجة الصدق والثبات المقبولة فى نتائج التطويريختلف موقعها على المدى المتصل السابق باختلاف عوامل عديدة منها مدى اهمية وشمولية البرنامج او البرامج الخاضعة للتطوير، بالاضافة الى الموارد المتاحة للتطوير.

استخدام المعايير السابقة في المفاضلة بين النماذج الثلاثة

اذا فاضلنا بين النماذج الثلاثة على اساس معيار الوقت ، نجد ان النموذج الثالث - وهو نموذج فرق التطوير - يفضلها جميعا من حيث الوقت المتوقع لتطبيقه يليه النموذج الثانى وهو نموذج العينة ثم النموذج الاول وهو النموذج الصفرى، حيث يتوقع ان يحتاج تطبيقه الى وقت اطول بكثير من النموذجين الاول والثانى .

اما اذا استخدمنا معيار الخبرة التراكمية فاننا نجد أن النموذج الثانى وهو نموذج العينة ،والنموذج الثالث وهو نموذج فرق التطوير، يتقاربان فى استخدامهما للخبرة التراكمية السابقة للمعهد فى البرامج التدريبية اثناء الخدمة حيث يبدأ كل منهما عملية التطوير من الوضع الحالى للبرامج ، اما النموذج الاول وهو النموذج الصفرى فيهمل الخبرة التراكمية للمعهد فى البرامج التدريبية . واذا اخذنا فى الاعتبار ان المعهد من اجهزة التدريب المشهود بعراقتها فى المنطقة ، وان برامجه التدريبية خضعت لعمليات تطوير مكثفة اكثر من مرة ،بالاضافة الى مجهودات التطوير الدورية على مدى خمسة وعشرين عاما ،لاتضح ان النموذج الثانى والثالث يفوقان النموذج الاول باستخدام معيار نوعية الخبرة التراكمية .

واذا استخدمنا المعيار الثالث ،وهو درجة الصدق والثبات

المطلوبة فى نتائج التطوير، وكانت الدرجة المطلوبة عالية، لوجدنا ان النموذج الاول وهو النموذج الصفرى يتقارب مع النموذج الثانى وهو نموذج العينة فى تحقيق درجة اعلى من الصدق والثبات فى نتائجهما المتوقعة يلى ذلك النموذج الثالث وهو نموذج فرق التطويرحيث يعانى الاخير من عدم تمثيل الفرق بشكل دقيق لمجتمع المستفيدين بالخدمة التدريبية لكل مجموعة من مجموعات البرامج ٠

وبعد اتاحة المعلومات السابقة عن النماذج البديلة لادارة المعهد ، قررت بحق الاخذ بالبدائل الثلاثة على نحو يؤدى الى تعظيم الاستفادة من اوجه القوة ،وتلافى اوجه القصورفيهما على النحو التالى :

(١) الأخذ بالنموذج الثالث نظرا لانه يفضل النموذجين الاول والثانى فى كمية الوقت اللازمة لتطبيقه بالاضافة الى تقاربه مع البديل الثانى وأفضليته على البديل الثالث فى الاستفادة بالخبرة التراكمية للمعهد فى البرامج التدريبية ،وتظهر اهمية عنصر الوقت فى الاخذ بالبديل الثالث الى رغبة الادارة بناء على ما وصل اليها من تقارير ومعلومات فى ضرورة اجراء عملية تطويرمكثفة للبرامج التدريبية اثناء الخدمة فى مدة قدرها اربعة اشهر بحيث تكون نتائجها جاهزة للتطبيق فى بداية العام التدريبى ١٤٠٦هـ/١٤٠٧هـ ٠

ونظرا لمحدودية هذا النموذج فيما يختص بدرجة الصدق والثبات فى نتائجه المتوقعة فقد اعتبرت عملية التطوير التى سيستخدم فيها هذا النموذج عملية تطوير قصيرة الاجل ٠

(٢) الأخذ بالنموذج الثانى لأنه يفضل النموذج الاول فى معيار الوقت والخبرة التراكمية ،كما انه يفضل النموذج الثالث فى معيارىدرجة الصدق والثبات ، ويكون تطبيق هذا النموذج بالنسبة للبرامج القائمة ـ اى التى يوجد لدى المعهد خبرة تراكمية فيها ـ فى عملية تطوير طويلة الاجل ،وبعد اعطاء الفرصة لظهور نتائج واثار تطبيق النموذج الثالث فى عملية التطويرقصيرة الاجل .

(٣) الاخذ بالنموذج الاول بالنسبة لتصميم البرامج الجديدة المقترحة والتى لايوجد لدى المعهد خبرة تراكمية فيها .

وبعد هذا الاستعراض للنماذج الثلاثة وتحليلها والمفاضلة بينها ، وبعد اتخاذالقرار باستخدام النموذج الثالث فى عملية تطوير قصيرة الاجل ، فاننا سنخصص الجزء المتبقى من هذا التقرير لاستعراض هذا النموذج وكيف تم تطبيقه بالتفصيل وذلك بالتركيز على جوانبه الفنية .

النموذج الثالث ـ نموذج فرق التطوير المشتركة

قبل تناول مراحل الخطة الاجرائية للنموذج بالعرض التفصيلى فانه لمن المفيد مناقشة اسلوب تحديد الاحتياجات التدريبية الذى اعتمد عليه النموذج ،ثم الاطار التنظيمى الذى استخدم فى عملية التطوير طبقا للنموذج ، ثم الاعتبارات التى روعيت فى اعداد الخطة .

أسلوب تحديد الاحتياجات التدريبية :

لقد اعتمد النموذج ـ كما سبق ذكره ـ على اسلوب فرق

التطوير او لجان التطوير فى تحديد الاحتياجات التدريبية (٧) وقدتم تشكيل فريق لكل مجموعة من مجموعات البرامج السابق ذكرها ، اى انه قد تم تشكيل فريق لمجموعة برامج الادارة العامة واخرلمجموعة البرامج المالية والمحاسبية ،وثالث لمجموعة برامج شئون الموظفين ،ورابع لمجموعة برامج الاعمال المكتبية ، وهكذا .

ولقد روعى فى تشكيل كل فريق ان يضم اعضاء من هيئة التدريب من داخل المعهد من التخصصات ذات العلاقة ، واعضاء من خارج المعهد ـ تكون لهم الغلبة العددية ـ وقد روعى فى اختيارهم ان يكونوا من ذوى الخبرة والكفاءة فى المجال الوظيفى الذى تستهدفه مجموعة البرامج التدريبية المنوط بالفريق تطويرها . ووجود اعضاء هيئة التدريس من المتخصصين داخل الفريق يؤدى الى الاستفادة بكل ما هو مستحدث فى حقل تخصصهم ويتلاءم مع ظروف المملكة فى عملية التطوير، ووجود اعضاء من خارج المعهد من الاجهزة الحكومية المستفيدة بالخدمات التدريبية للمعهد ـ بغلبتهم العددية ـ يجعل من الاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفى الدولة المحور الرئيسى لتطوير البرامج من خلال المراحل الثلاث للنموذج ـ والتى سيأتى ذكرها تفصيلا فيما بعد ـ وهى مرحلة تحليل الوضع الراهن للبرامج ،ثم مرحلة التقييم ، ثم مرحلة اعادة تصميم البرامج طبقا لنتائج التقييم . ولايفوت الكاتب ان ينوه بأنه قد استخدم اسلوب الاستبيان كأساس لتنظيم المناقشات داخل كل فريق فى مرحلة تقييم الوضع الراهن وذلك لتجنب سلبيات التفاعل الجماعى والتركيز على ايجابياته كما سيأتى ذكره فيما بعد (٨).

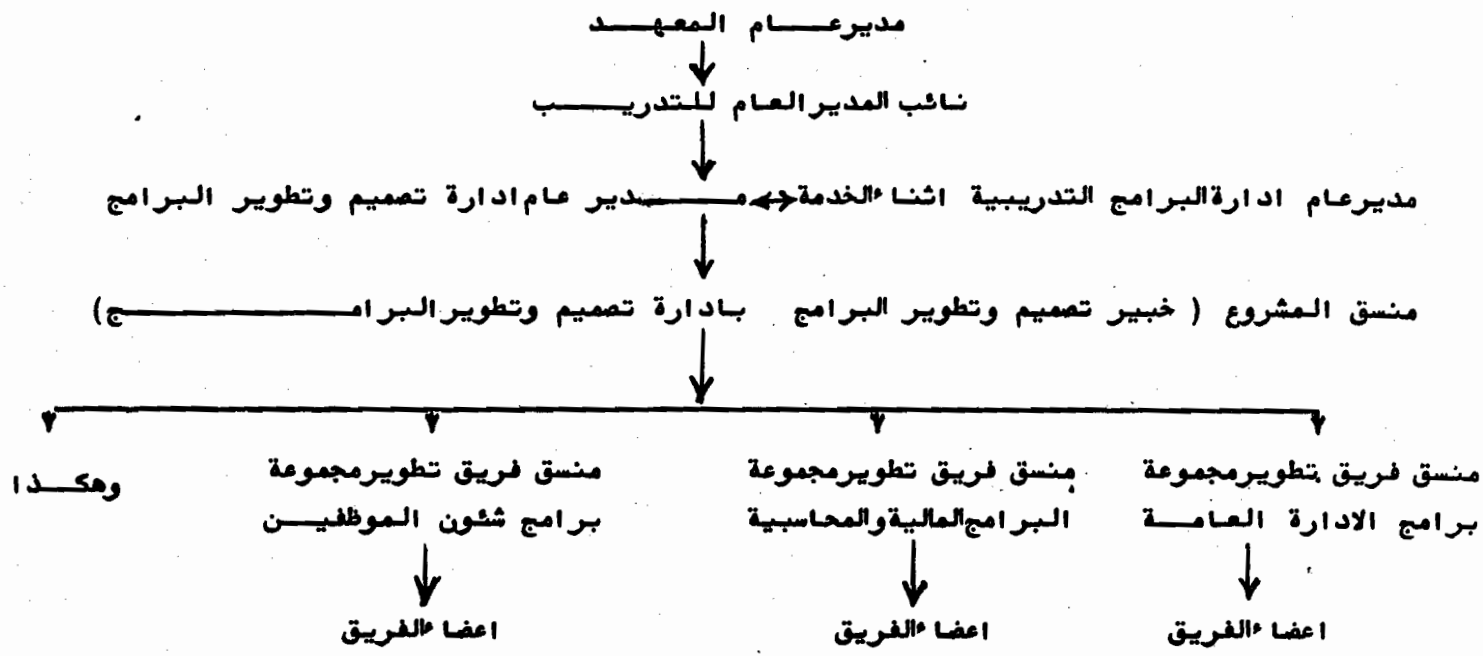
ومما يجب التأكيد عليه ان مرحلة تقييم الوضع الراهن للبرامج هى المرحلة التى تنطوى على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفى الدولة . فتقييم الفريق للمعارف والمهارات التى تقدمها البرامج الحالية واستبعاد غير المهم منها واضافة ما هو مهم وغير مضمن لمحتوى البرامج قبل التطوير يوصل فى النهاية الى مجموعة من المعارف والمهارات التى يرى الفريق ـ ومنه الاعضاء من مواقع العمل ـ انها تمثل الاحتياجات الفعلية التى يجب تدريب موظفى الدولة عليها وذلك كما سيرد ذكره بالتفصيل عند العرض لمرحلة تحليل الوضع الراهن .

ومما هو جدير بالذكر ان استخدام اسلوب فرق التطوير بهذا العدد الكبير من الفرق (١٧) فرقة قد استلزم وجود اطار تنظيمى للعمل ،وهذا ما سنتعرض له فى البند التالى .

الاطار التنظيمى لعملية التطوير:

لقد اتبع فى التخطيط والتنفيذ لعملية التطوير نمط ادارة المشروعات ، حيث اعتبرت عملية التطوير مشروعا يتولى ادارة شئونه من الناحية الفنية منسق المشروع بالتعاون مع منسقى الفرق ـ ثم تعيين منسق لكل فريق ـ وذلك تحت اشراف مدير عام ادارة تصميم وتطوير البرامج ـ التى يعتبر المشروع احد انشطتها الرئيسية ـ الذى يتولى التنسيق مع ادارة البرامج التدريبية اثناء الخدمة ـ والتى ستقوم بتنفيذ البرامج بعد تطويرها ـ والتنسيق ايضا مع ادارة المعهد فى كل ما يخص اعمال المشروع .

ويمكن توضيح هذا الاطار التنظيمى فى الشكل التالى :



شكل رقم(٦) الهيكل التنظيمى لمشروع التطوير

وفيما يلى تحديدلمهام مديرادارة تصميم وتطويرالبرامج ومنسق المشروع ومنسق فريق التطويرفيما يخص اعمال المشروع .

أولا : مهام مديرعام ادارة تصميم وتطويرالبرامج :

(١) الاشراف العام على اعمال المشروع باعتباره احدالانشطة الرئيسية للادارة .

(٢) مراجعة الاطارالتفصيلى الاجرائى للنموذج واعتماده للتنفيذ من قبل ادارة المعهد .

(٣) التنسيق مع مديرعام ادارة البرامج التدريبية اثناء الخدمة ومع ادارة المعهد .

(٤) اعدادتقارير دورية لادارة المعهد عن اعمال المشروع وذلك قبل واثناء وبعد تنفيذالمشروع .

ثانيا : مهام منسق المشروع :

(١) اعداد الخطة الاجرائية للنموذج ومناقشتها مع مديرعام ادارة تصميم وتطويرالبرامج .

(٢) توضيح الجوانب الفنية التى يستلزمها تطبيق النموذج لمنسقى واعضاء فرق التطوير،وذلك من خلال عقداجتماعات تنسيقية عامة او اجتماعات خاصة بكل فريق ،او عن طريق وضع امثلة مكتوبة ليسترشد بها اعضاء فرق التطوير فى مراحل عملية التطوير.

(٣) حل المشكلات الفنية التى تظهراثناء تنفيذالخطة .

(٤) رفع تقاريردورية لمديرعام ادارةتصميم وتطويرالبرامج عن سير المشروع .

(٥) مراجعة ادلة ونماذج حقائب البرامج بعد تطويرها للتأكد من توافر الشروط الفنية فيها .

ثالثا : مهام منسق الفريق :

(١) الاعداد لاجتماعات الفريق .

(٢) ادارة الاجتماعات بما يتفق والخطة الاجرائية لنموذج التطوير وبشكل يحقق ايجابية اعضاء الفريق فى المناقشات اثناء الاجتماعات .

(٣) الاتصال بمنسق المشروع لمناقشة المشكلات الفنية المتعلقة بتطبيق الخطة الاجرائية .

(٤) تفريغ نتائج مناقشات الفريق على النماذج المعدة لذلك .

(٥) الاتصال بمديرعام ادارة تصميم وتطوير البرامج لمناقشة المشكلات الادارية المتعلقة بتنفيذ الخطة الاجرائية .

(٦) اعداد تقارير دورية عن سير اعمال الفريق .

(٧) اعداد ادلة البرامج التى تقع فى دائرة اختصاصه وذلك بعد الانتهاء من عملية التطوير وايضا نماذج الحقيبة التدريبية بالاشتراك مع اعضاء الفريق من داخل المعهد.

(٨) اعداد التقرير النهائى عن اعمال الفريق وتسليمه لمنسق المشروع .

والجدير بالذكر ان النمط ـ السابق ذكره ـ فى ادارة مشروع تطوير البرامج التدريبية اثناء الخدمة يتمشى مع النمط العام

الذى حددته ادارة تصميم وتطوير البرامج فى ادارة مشروعات تطويرالبرامج والذى يتمثل فى اعتبارالادارة بمثابة الخلية القيادية لمجهودات التطويروالتى ترتكز على مجهودات المتخصصين سواء من داخل المعهد او خارجه .

الاعتبارات التى روعيت فى اعداد الخطة الاجرائية التفصيلية للنموذج :

قبل اعداد الخطة الاجرائية للنموذج ،كان لابد من تحديد الاعتبارات التى يجب ان تراعى فى اعدادها . وقد تم تحديد هذه الاعتبارات فى ضوء المشكلات التى تعانى منها البرامج واهداف التطوير وطبيعة النموذج الذى تقرراستخدامه كالآتى :

(١) الاستفادة القصوى بالخبرات التراكميةللمعهد فى تطوير البرامج التدريبية .

(٢) ابراز المعارف والمهارات التى تشتمل عليها البرامج قبل التطوير باعتبار انها محور عملية التقييم والتطوير فى الخطة .

(٣) الاستفادة القصوى بوقت اعضاء وفرق التطوير من خارج المعهد.

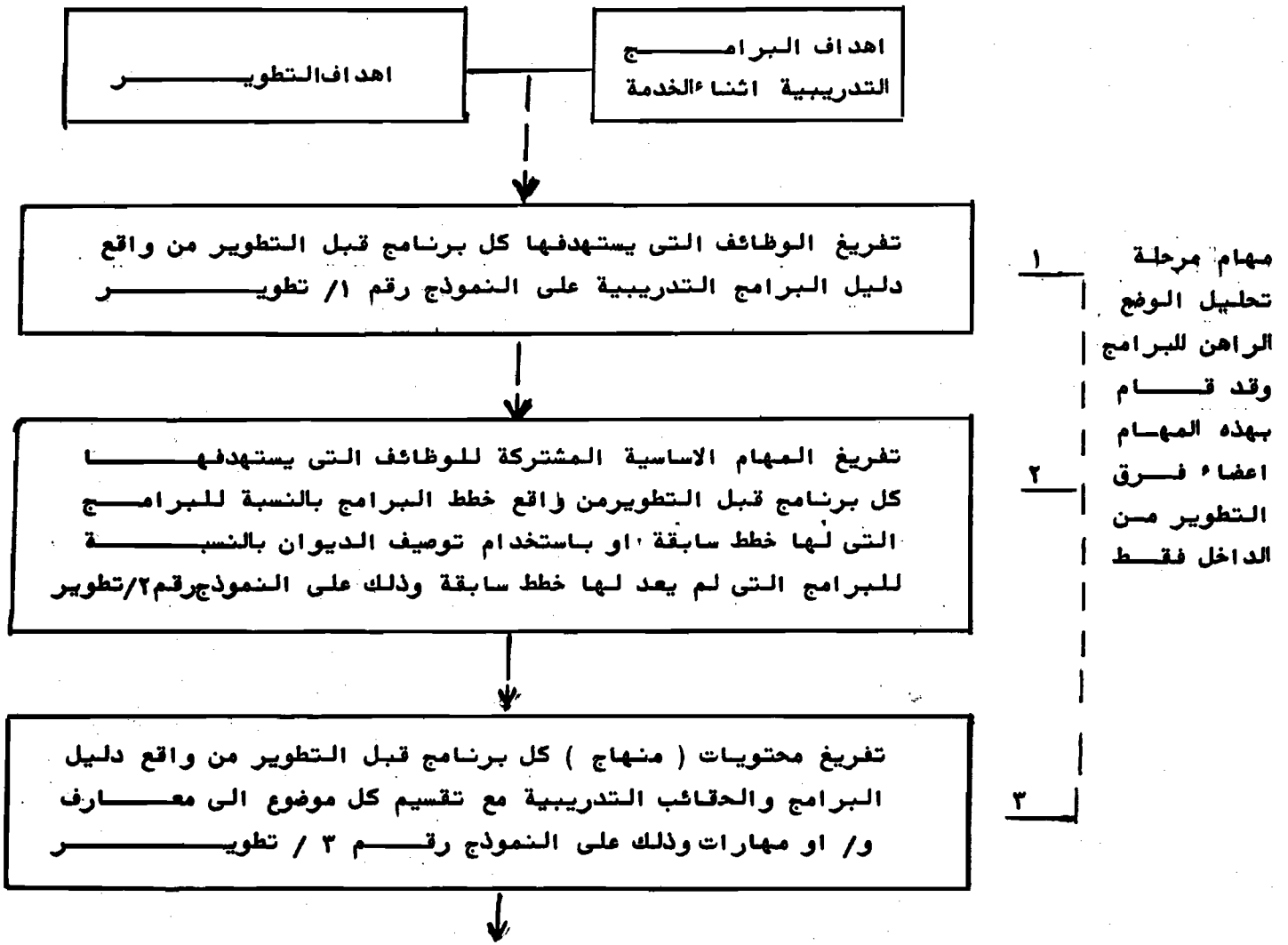
(٤) تعظيم التمثيل الميدانى لاعضاء فرق التطويرمن خارج المعهد.

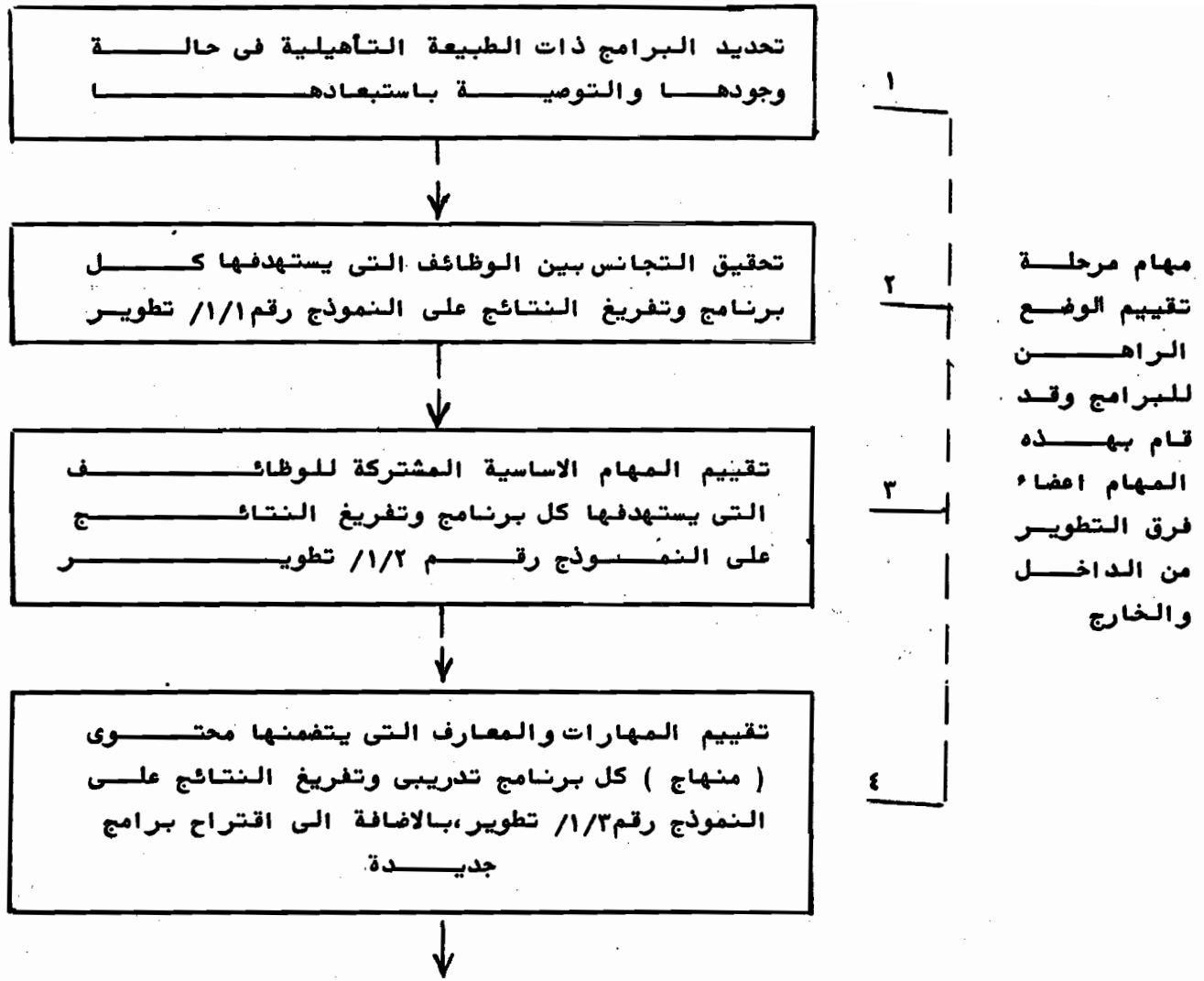
(٥) اعطاء الاهتمام الكافى للمراجعات الفنية لاعمال فرق التطوير.

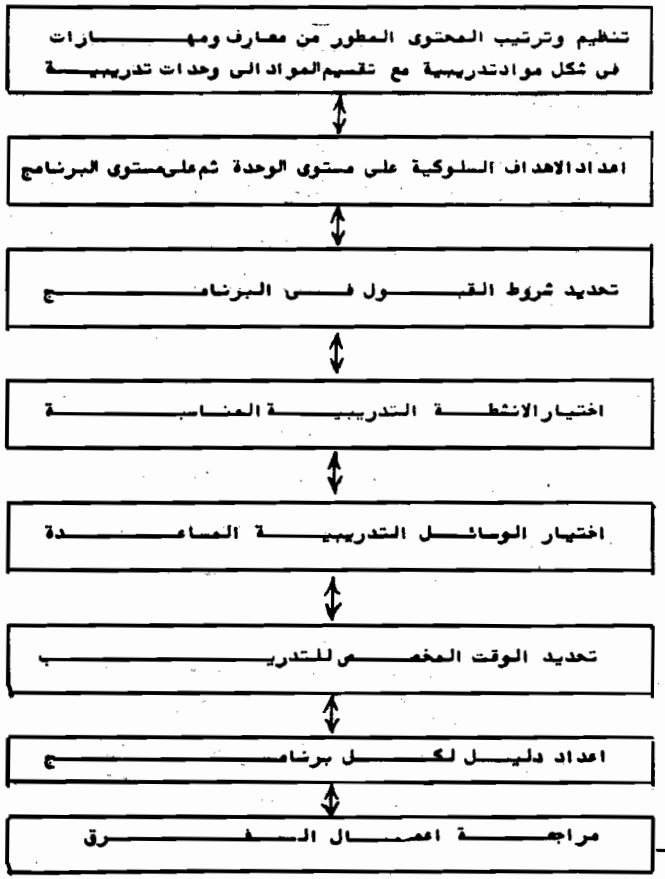
مراحل الخطة الاجرائية للنموذج :

تضم الخطة الاجرائية للنموذج ثلاث مراحل اساسية هى ـ كما سبق ذكره ـ مرحلة تحليل الوضع الراهن للبرامج ،ومرحلة تقييم

الوضع الراهن للبرامج ، ومرحلة اعادة تصميم البرامج طبقـــــا لـــنتائج التقييم ، وذلك بالاضافة الى مرحلة المراجعـــــــــات الفنية ، وتضم كل مرحلة من المراحل الاساسية عدة مهام، ويمكـن ايجاز ذلك فى الشكل التالى :


اهداف البرامج التدريبية اثناء الخدمة
اهداف التطوير
تفريغ الوظائف التى يستهدفها كل برنامج قبل التطوير من واقع دليل البرامج التدريبية على النموذج رقم ١/ تطوير
تفريغ المهام الاساسية المشتركة للوظائف التى يستهدفها كل برنامج قبل التطويرمن واقع خطط البرامج بالنسبة للبرامج التى لها خطط سابقة ،او باستخدام توصيف الديوان بالنسبة للبرامج التى لم يعد لها خطط سابقة وذلك على النموذجرقم٢/تطوير
تفريغ محتويات (منهاج) كل برنامج قبل التطوير من واقع دليل البرامج والحقائب التدريبية مع تقسيم كل موضوع الى معارف و/ او مهارات وذلك على النموذج رقم ٣ / تطوير
مهام مرحلة تحليل الوضع الراهن للبرامج وقد قام بهذه المهام اعضاء فرق التطوير من الداخل فقط
١
٢
٣


تحديد البرامج ذات الطبيعة التأهيلية فى حالة وجودها والتوصية باستبعادها
١
تحقيق التجانس بين الوظائف التى يستهدفها كل برنامج وتفريغ النتائج على النموذج رقم١/١/ تطوير
٢
تقييم المهام الاساسية المشتركة للوظائف التى يستهدفها كل برنامج وتفريغ النتائج على النموذج رقم ١/٢/ تطوير
٣
تقييم المهارات والمعارف التى يتضمنها محتوى (منهاج) كل برنامج تدريبى وتفريغ النتائج على النموذج رقم١/٣/ تطوير،بالاضافة الى اقتراح برامج جديدة
٤
مهام مرحلة تقييم الوضع الراهن للبرامج وقد قام بهذه المهام اعضاء فرق التطوير من الداخل والخارج



١
٢
٣
٤
٥
٦
٧

مهام مرحلة اعادة التصميم وقد قام بها اعضـــاء فرق التطوير من الداخل تحـــت الاشراف الفنـــي لمنسق المشروع

مرحلة المراجعة وقد قام بها منسق المشروع ومدير ادارة تصميـــم وتطوير البرامج ومدير البرامج التدريبيـــة ونائب مدير عام المعهد للتدريب ثم قدمت البرامج لمدير عام المعهد للاعتماد والتوجيه

شكل رقم (٧) الخطة الاجرائية للنموذج

وفيمايلى شرحا تفصيليا لهذه المراحل والمهام التى تتضمنها كل مرحلة .

أولا : مرحلة تحليل الوضع الراهن للبرامج :

لتحقيق الاستفادة القصوى من وقت اعضاء فرق التطوير من خارج المعهد ، ونظرا لعدم الحاجة لخبراتهم وكفاءتهم فى هذه المرحلة فقد تطلبت الخطة الاجرائية للنموذج من الاعضاء من داخل المعهد القيام بمهام هذه المرحلة والتى اشتملت على ثلاثة مهام هى تفريغ الوظائف التى تستهدفها البرامج الحالية ، وتفريغ المهام المشتركة لمجموعة الوظائف التى يستهدفها البرنامج ، وتحديد المعارف والمهارات التدريبية التى يشتمل عليها منهاج البرامج قبل التطوير. وفيمايلى عرضا لكل مهمة من هذه المهام .

(١) تفريغ الوظائف التى تستهدفها البرامج قبل التطوير :

تطلبت الخطة من اعضاء كل فريق تفريغ الوظائف التى يستهدفها كل برنامج من مجموعة البرامج التى يختصون بها من واقع دليل البرامج قبل التطوير على النموذج الذى تم اعداده لهذا الغرض وهو نموذج رقم١/ تطوير (انظر الملحق رقم ١) .

(٢) تفريغ المهام المشتركة لمجموعة الوظائف التى تستهدفها البرامج قبل التطوير :

تطلبت الخطة من اعضاء كل فريق تفريغ المهام المشتركة للوظائف التى يستهدفها كل برنامج من مجموعة

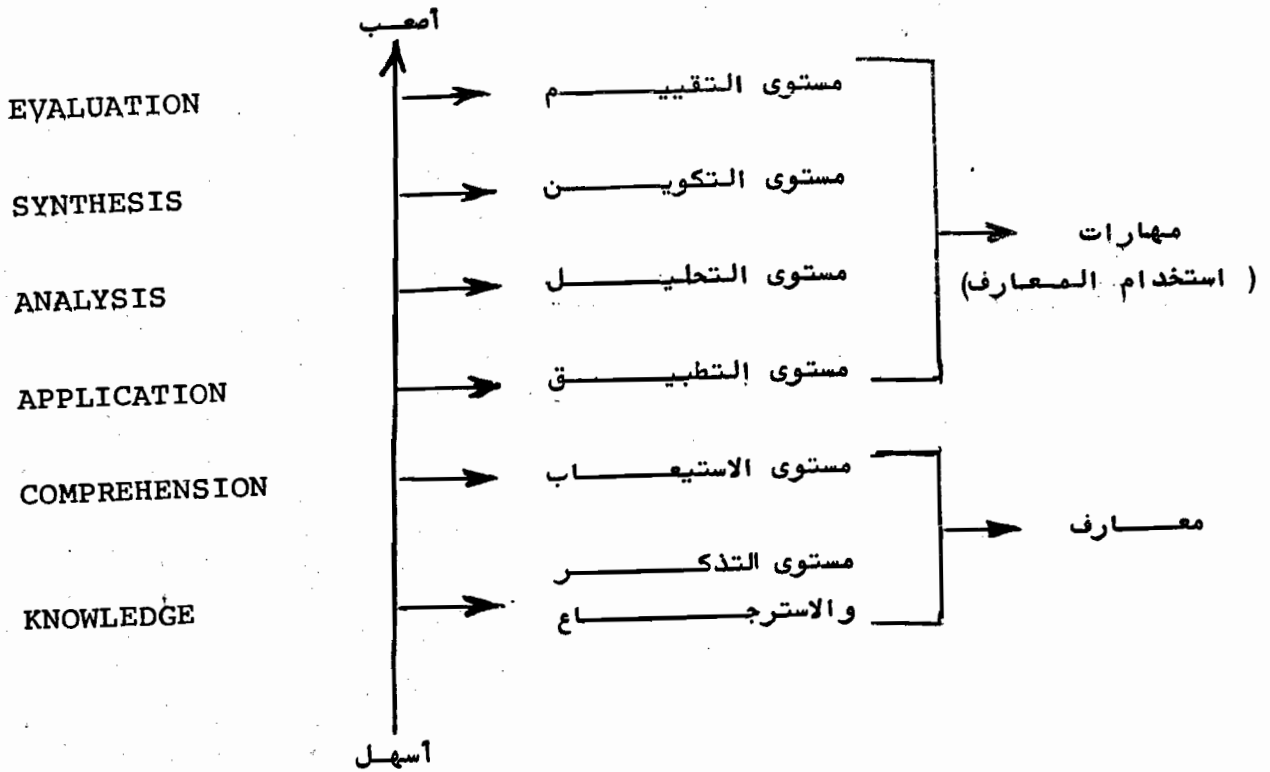
البرامج التى يختص بها الفريق وذلك من واقع ما هو مدون بالخطط المحفوظة لدى ادارة تصميم وتطوير البرامج (٩)، وذلك فيما اذا كان للبرنامج خطة سابقة . اما اذا لم يكن للبرامج خطة سابقة ،فقد تطلب النموذج من الفريق الاستعانة بنماذج توصيف الوظائف التى اعدها ديوان الخدمة المدنية والتى تم توفيرها للفرق .وقد وجهت فرق التطوير لتفريغ المهام المشتركة لمجموعة الوظائف التى يستهدفها البرنامج على النموذج رقم ١/ تطوير(فضلا انظر الملحق رقم ١) .

(٣) تحديد المعارف والمهارات التدريبية التى يتضمنها منهاج البرامج قبل التطوير :

لما كانت المشكلة الرئيسية التى تعانى منها البرامج التدريبية قبل التطوير- كما سبق ذكره - هو وجود فجوة بين المهارات والمعارف التى تدرب عليها البرامج التدريبية بوضعها الحالى ، وبين الاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفى الدولة ،فقد كان من المنطقى ان تكون اهم مهمة فى تحليل الوضع الراهن للبرامج هى تحليل محتوى كل برنامج تدريبى الى المعارف والمهارات التى يشتمل عليها . فمعرفة ما تحتويه البرامج الحالية من معارف ومهارات هى البداية المنطقية لتطويرها بحيث تكون اكثر تلبية للاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفى الدولة وقد تم تعريف المعارف لغرض التحليل السابق ذكره بانها الحقائق والمفاهيم والمبادىء والاسس والقواعد والاجراءات والفروض والنظريات التى تشتمل عليها حقوق المعرفة الانسانية . أما المهارات فيمكن تعريفها بأنها القدرة على تطبيق او استخدام المعارف .

وقد تكون المهارات عقلية او حركية . فمهارة اتخاذ القرارات مثلا ، تعتبر مهارة عقلية ، والمهارات الخاصة بالنسخ على الالة الكاتبة تعتبر مهارات حركية . وفى كل الاحوال فانه يجب ان تبدأ المهارة بفعل سلوكى يمكن ملاحظته وقياسه مثل : يعد ،يصمم ،يحلل ،يدقق ،يصنف ، هذا ويمكن ايضا استخدام مصدر الفعل السلوكى مثل : اعداد، تصميم ،تحليل ،تدقيق ، تصنيف .

ولتسهيل التمييز بين المعارف والمهارات لاسيما بالنسبة للمهارات العقلية فقد تم الاستعانة بتصنيف بلوم للاهداف التعليمية مع تطويره بشكل يحقق اغراض تحليل محتوى البرامج قبل التطوير الى معارف ومهارات(١٠) والشكل رقم (٨) يوضح هذا التصنيف والتطوير الذى ادخله الكاتب عليه .



شكل رقم (٨) تصنيف بلوم للاهداف التعليمية فى ست مستويات مع تقسيم هذه المستويات الى معارف ومهارات

فاذا كان التدريب على الحقائق والمفاهيم والمبادىء والاسس والقواعد والاجراءات والفروض والنظريات هو يهدف مجرد تذكرها او استيعابها من قبل المتدرب فانه يتم تبويب عنصر المحتوى ضمن المعارف ،اما اذا تجاوز هدف التدريب ذلك الى استخدام هذه المعارف من قبل المتدرب فى عمليات التطبيق المباشر او التحليل ، او التكوين او التأليف الابتكارى ، او التقييم ، فانه يتم تبويب عنصر المحتوى ضمن المهارات والتى تتدرج تصاعديا فى مستوى صعوبتها وتعقيدها بدءا بمهارات التطبيق ونهاية بمهارات التقويم .

والجدير بالذكر ان الترتيب الهرمى الموضح فى الشكل رقم (٨) يبين ان التدريب على المعارف يجب ان يسبق التدريب على المهارات . والتوازن بين الوقت المخصص للمعارف وذلك المخصص للمهارات يعتبر من المشكلات التى تواجه القائمين على تطوير البرامج التدريبية . فبالنسبة للبرامج التدريبية اثناء الخدمة ،فانه يتوقع ان يكون لدى المتدرب المام مناسبا بالمعارف المتعلقة بمهام وظيفته ،ومن ثم فان التركيز يكون على التدريب على المهارات والذى يسبق بمراجعة سريعة ومركزة للمعارف المرتبطة ارتباطا مباشرا بالمهارات وذلك كما سيأتى ذكره فى مرحلة تقييم الوضع الراهن .

ولقد وجهت فرق التطوير الى استخدام النموذج رقم٣ لتفريغ محتوى البرامج قبل التطوير بعد تقسيمه الى موادو المواد الى وحدات والوحدات الى معارف و/ او مهارات وذلك فى ضوء المعلومات السابقة ،ويوجد على الملحق (رقم٢) المثال الذى اعده الباحث وتم توزيعه على فرق التطوير للاسترشاد به فى تقسيم موضوعات المنهج الى معارف و/ او مهارات .

ثانيا: مرحلة تقييم الوضع الراهـــن :

ولما كانت هذه المرحلة هى المرحلة التى تحتاج الـــى مجهودات اعضاء فرق التطوير من الخارج الى جانب مجهودات فـــرق التطوير من الداخل ، فقد تم توجيه فرق التطوير الى القيـــام بمهام هذه المرحلة بتشكيلها الكامل . وقد اشتملت هذه المرحلة على اربع مهام هى : تحديد البرامج ذات الطبيعة التأهيليـــة ، والتوصية باستبعادها ، تحقيق التجانس بين الوظائف التـــى يستهدفها كل برنامج ،تقييم المهام الاساسية المشتركة لمجموعة الوظائف التى يستهدفها البرنامج ، تقييم المعارف والمهارات التى يتكون منها محتوى (منهاج) البرامج قبل التطويـــر ، وفيما يلى شرحا تفصيليا لهذه المهام .

(١) تحديد البرامج ذات الطبيعة التأهيلية والتوجيه باستبعادها

تطلبت الخطة من اعضاء كل فريق تحديد البرامـــج ذات الطبيعة التأهيلية فى حالة وجودها والتوصيـــة باستبعادها وذلك لعدم تمشيها مع اهداف التدريب اثنـــاء الخدمة ـ السابق بيانها ـ والتى تنطلق من مفهـــوم الارتفاع بكفاءة اداء الموظف لعمله وليس باعداده لوظيفة او وظائف معينة .

ولهذا الغرض فقد عرف البرنامج التأهيلى بانه ذلـــك البرنامج الذى يهدف الى اعداد الموظف للالتحاق ببرنامـــج تدريبى اخر . ويتكون محتوى البرنامج التأهيلى مـــن مجموعة من المعارف والمهارات التى لاترتبط ارتباطا مباشرا بالمهام الاساسية المشتركة لمجموعة الوظائف التى يستهدفها البرنامج ، وانما يتم تقديمها كتمهيد Prerequisite بهدف الوصول بالمتدرب للمستوى الذى يمكنه من الالتحـــاق

بالبرنامج التدريبى الذى يتكون محتواه من المهارات والمعارف التى ترتبط ارتباطا مباشراً بالمهام الاساسية المشتركة لمجموعة الوظائف التى يستهدفها البرنامج . وبرنامج المحاسبة الحكومية التأهيلى يعتبر مثالا على البرامج التأهيلية . فمحتوى هذا البرنامج ينصب على المعارف والمهارات المتعلقة بمبادىء المحاسبة المالية . وهو كذلك يؤهل المتدرب للالتحاق ببرنامج اعمال المحاسبة الحكومية الذى ينصب محتواه على المعارف والمهارات التى ترتبط ارتباطا مباشرا بمهام وظائف المحاسبة الحكومية .

(٢) تحقيق التجانس بين الوظائف التى يستهدفها كل برنامج :

لقد استخدمت الخطة الاجرائية للنموذج المعيار التالى للاسترشاد به فى تحقيق التجانس بين الوظائف : تكون الوظائف متجانسة اذا كانت تقع فى مستوى وظيفى واحد وكان هناك قدر كبير من المهام المشتركة فيما بينها ولقد استخدمت فرق التطوير هذا المعيار فى مناقشة الوظائف التى تستهدفها البرامج قبل التطوير ثم قام منسق كل فريق بتفريغ الوظائف المتجانسة على النموذج رقم ١/١ (فضلا انظر ملحق رقم ١) .

(٣) تقييم المهام الاساسية المشتركة للوظائف التى يستهدفها البرنامج :

كما سبق ذكره ،فان المهام الاساسية المشتركة للوظائف التى يستهدفها كل برنامج قد تم تفريغها فى مرحلة تحليل الوضع الراهن على النموذج رقم٢/ تطوير. ولقد

تطلبت الخطة الاجرائية للنموذج من كل فريق تقييم هذه المهام بهدف استبعاد المهام التى لاتعتبر من المهام الأساسية لمجموعه الوظائف التى يستهدفها كل برنامج من البرامج التى تقع فى دائرة اختصاصها ، او اضافة اى مهام تعتبرمن المهام الاساسية المشتركة .

ولقد استخدمت الخطة الاجرائية للنموذج التعريف التالى للمهمة الاساسية : تكون المهمة اساسية اذا كان عدم ادائها بالشكل النموذجى يؤدى الى عدم تحقيق اهداف الوظيفة المذكورة والى التأثير البالغ بشكل سلبى على تقييم اداء الموظف لعمله . ولاتمام عملية التقييم بشكل واقعى فقد تطلبت الخطة الاجرائية من اعضاء الفرق من خارج المعهد الرجوع الى الاجهزة التى يعملون بها للاستئناس برأى العاملين بأجهزتهم فى المجال الوظيفى الذى تستهدفه مجموعة البرامج التى يختص بها الفريق ،ويعتبر هذا تطبيقا للاعتبار الثانى من الاعتبارات التى روعيت فى اعداد الخطة وهو تعظيم التمثيل الميدانى للاعضاء من خارج المعهد . ويعد ورود نتائج التقييم التى قام بها اعضاء كل فريق ،قام الفريق بمناقشتها والتوصل الى اتفاق بشأنها يمثل وجهة نظر كل اعضاء الفريق ،وقد تم تفريغ ذلك على النموذج رقم ١/٢ تطوير(فضلا انظر الملحق رقم١) .

(٤) تقييم المعارف والمهارات التى يتكون منها محتوى (منهاج) البرامج قبل التطوير :

ولتنظيم المناقشات داخل الفريق بالاضافة الى تجنب سلبيات التفاعل الجماعى والتركيز على ايجابياته ـ كما

سبق ذكره ـ فقد تطلبت الخطة من اعضاء كل فريق استخدام النموذج رقم (٣) الذى سبق ملئه فى مرحلة تحليل الوضع الراهن للحصول على استجابات كل عضو من اعضاء فرق التطوير حيث يقوم كل عضور بوضع علامة (x) فى خانة مهم امام كل عنصرمعرفة او مهارة اذا اعتبر انهامهمة . ووضع علامة (x) فى خانة غير مهم اذا كان عنصر المعرفة او المهارة غير مهمة . وقد استخدمت الخطة الاجرائية للنموذج المعيار الثانى لتحديد ما اذا كانت المعارف والمهارات مهمة او غير مهمة : تكون المعارف والمهارات مهمة اذا كانت مرتبطة ارتباطا مباشرا بالمهام الاساسية المشتركة لمجموعة الوظائف التى يستهدفها البرنامج ، وتكون المعارف مرتبطة ارتباطا مباشرا اذا كانت لازمة وضرورية للتدريب على المهارات المباشرة . كما ان الخطة قد تطلبت ايضا من كل عضو اضافة اى معارف و/أو مهارات يجد انها مهمة وذلك على النسخ الفارغة من نموذج رقم٣/ تطوير والتى زود بها كل عضو ، اى ان الاستبيان بهذه الصورة يعتبراستبيانا مفتوحا .

ولكى تتم عملية التقييم سابقة الذكر بشكل واقعى، فقد تطلبت الخطة من الاعضاء من خارج المعهد الرجوع الى الاجهزة التى يعملون فيها وذلك للاستئناس برأى العاملين فى المجال الوظيفى الذى تستهدفه مجوعة البرامج التى يختص بها الفريق . وقد اعقب ذلك ـ كما تطلبت الخطة ـ اجتماع كل فريق لمناقشة حصيلة تقييم الاعضاء للمعارف والمهارات بالنسبة لكل برنامج ،حيث قام منسق كل فريق بطرح المعارف والمهارات واحدة بواحدة ، ثم الاستماع الىتقييم كل عضو لها ،وفى حالة وجود خلاف

فان المنسق يقوم بطرحه على الفريق للمناقشة فى ضوء المعايير السابق ذكرها ثم التوصل الى اتفاق بشأنه . وبالنسبة للمعارف والمهارات التى اقترح الاعضاء اضافتها ، فقد طلب المنسق ـ طبقا لتوجيهات الخطة ـ من كل عضو ان يقدم اقتراحاته بشأنها ،وقد تم مناقشة الاقتراحات بنفس الاسلوب السابق .

وقد قام منسق كل فريق بتفريغ نتائج التقييم ـ والتى تمثل المحتوى المطور للبرنامج ـ على النموذج رقم ١/٣ تطوير ،وذلك بعد اخضاعها لعمليات تنظيم وترتيب فى شكل مواد مع تقسيم المواد الى وحدات وذلك كما سيأتى ذكره فيما بعد .

ولعل القارىء يستطيع ان يدرك الان مزايا استخدام اسلوب الاستبيان (نموذج رقم٣/ تطوير) لتنظيم مناقشات الاعضاء وتجنب الجوانب السلبية للتفاعل الجماعى ،فتنظيم العمل على اساس قيام كل عضو بعملية تقييم فرضية تكون الاساس للمناقشة الجماعية عند اجتماع الفريق يؤدى الى تركيز المناقشة وعدم دخولها فى متاهات ودروب فرعية وتلك من اخطر سلبيات التفاعل الجماعى اثناء الاجتماعات . بالاضافة الى ان سبق المناقشة الجماعية بقيام كل عضو بتقييم المعارف والمهارات باستخدام الاستبيان يساعد على تحقيق مشاركة الجميع فى المناقشة الجماعية الامر الذى يقلل من احتمال سيطرة البعض على المناقشة وعزوف اوسلبية البعض الاخر عنها ، ويعتبر هذا ايضا من اخطر سلبيات التفاعل الجماعى اثناء الاجتماعات .

(٥) اقتراح برامج جديـــدة :

لقد تطلبت الخطة من اعضاء كل فريق اقتراحما يرونـــه من برامج جديدة لخدمة المجال الوظيفى الذى يختص بـــه الفريق ، وقد طلبت الخطة من الفريق ان يوضح مبـــررات اضافة هذه البرامج والوظائف التى تستهدفها . وفى الواقـع فان معظم البرامج الجديدة التى اقترحت كانت نتيجـــة لمحاولة تحقيق التجانس بين الوظائف التى يستهدفها كـــل برنامج ،ففى مجموعة برامج الادارة العامة - على سبيـــل المثال - كان يوجد برنامج المراجعة الادارية قبـــل التطوير . ونظرا لأن هذا البرنامج يستهدف فئتين غيـــر متجانستين من الوظائف وهما فئة المفتشين الاداريين وفئة المحققين الاداريين ،فقد اقترح الفريق برنامجين جديدين هما برنامج التحقيق الادارى وبرنامج التفتيش الادارى بديلا عن برنامج المراجعة الادارية . هذا بالاضافة الى ان الفرق اقترحت بعض البرامج التى تعتبر جديدة تماما والمثال على ذلك برنامج الحاسب الآلى والمستفيدين بالاجهزة الحكومية وبرنامج ادخال البيانات للحاسب الآلى .

وبذلك نكون قد انتهينا من مرحلة تقييم الوضع الراهن للبرامج . والمرحلة التى تلى هذه المرحلة هى مرحلة اعادة تصميم البرامج طبقا لنتائج التقييم وهى المرحلة التى سنتناولها بالتفصيل فيما يلى :

ثالثا: مرحلة اعادة تصميم البرامج طبقا لنتائج التقييم :

وقد قام بتنفيذ مهام هذه المرحلة - طبقا للخطة الاجرائية وتحت الاشراف الفنى لمنسق المشروع - اعضاء فرق التطوير من داخل المعهد فقط حيث انها تتصل بامور فنية لاعلاقة لهـــا

بالاحتياجات التدريبية ، ومن ثم فانه لم يكن هناك داع لمشاركة الاعضاء من خارج المعهد فى تنفيذها . اى ان مساهمة الاعضاء من خارج المعهد اقتصرت فقط على اداء مهام مرحلة التقييم ،وهى بحق المرحلة التى كانت الحاجة ماسة فيها لوجود الاعضاء من خارج المعهد ،وذلك لجعل البرامج اكثر تلبية للاحتياجات التدريبية لموظفى الدولة ،ويعتبر ذلك تطبيقا لأحد الاعتبارات التى روعيت فى اعداد الخطة الاجرائية للنموذج ، وهو تعظيم الاستفادة من وقت اعضاء فرق التطوير من خارج المعهد .

ولقد تضمنت هذه المرحلة ـ طبقا للخطة الاجرائية للنموذج سبع مهام هى : تنظيم وترتيب المحتوى المطور من معارف ومهارات فى شكل مواد مع تقسيم المواد الى وحدات تدريبية ، اعداد الاهداف على مستوى الوحدات وعلى مستوى البرنامج ، تحديد شروط القبول فى البرنامج ، اختيار الانشطة التدريبية المناسبة ،واختيار الوسائل التدريبية المساعدة ،تحديد الوقت المخصص للتدريب ، اعداد دليل البرامج .

قبل القيام باستعراض هذه المهام بالتفصيل فانه يجب التنويه الى ان ترتيب هذه المهام يخالف الترتيب التقليدى لمهام التصميم والذى يبدأ بتحديد الاهداف ثم يلى ذلك تحديد المحتوى انطلاقا من الاهداف ، وفى الواقع فان الترتيب التقليدى يتناسب مع تصميم برامج جديدة ،حيث تبدأ عملية التصميم بصياغة اهداف البرامج على ضوء نتائج تحليل المهام الاساسية المشتركة لمجموعة الوظائف التى يستهدفها البرنامج ،ثم يتم تحديد المحتوى على ضوء هذه الاهداف (١١) ، ولكن الامر يختلف بالنسبة لتطوير البرامج لاسيما بالنسبة للنموذج الذى تم اتباعه ، حيث يتم تقييم منهاج البرامج قبل التطوير على مستوى المعارف والمهارات وهى التى تمثل عناصر محتوى البرامج ، ومن ثم

كانت المعارف والمهارات المطورة هى نقطة الانطلاق فى عملية اعادة التصميم وفى كل الاحوال ـ سواء فى اعادة تصميم البرامج بقصد تطويرها او فى عملية تصميم برامج جديدة ـ فقد دلت تجربة الباحث الى ان خطوات اعادة التصميم او التصميم يجب ان تتم بشكل تفاعلى (Interactive) وليس بشكل خطى (Linear) بمعنى ان انجاز مهمة معينة من مهام اعادة التصميم او التصميم لا يتطلب الرجوع الى نتائج المهمة التى تسبقها مباشرة فحسب بل الى كل اوبعض نتائج المهام السابقة او اللاحقة .

والآن ننتقل الى الشرح التفصيلى للمهام السبع التى تضمنتها مرحلة اعادة التصميم طبقا لما تطلبته الخطة الاجرائية للنموذج .

(١) تنظيم المحتوى المطور من معارف ومهارات فى شكل مواد ووحدات تدريبية :

لقد كان من المتوقع بعد عملية تقييم محتوى البرامج الحالية ان يكون هناك بعض المعارف والمهارات التى قرر الفريق عدم اهميتها لأداء المهام الاساسية المشتركة للوظائف التى يستهدفها البرنامج ، وبعض المعارف والمهارات التى قرر الفريق اضافتها ، وذلك بالاضافة الى وجود سلبيات فى تنظيم محتوى البرامج قبل التطوير ، وبناء عليه فقد تطلبت الخطة الاجرائية للنموذج من منسق كل فريق والاعضاء من داخل المعهد القيام بالتالى :

(أ) تنظيم موضوعات البرنامج فى شكل مواد تدريبية يتناول منهامجموعة متجانسة من المعارف والمهارات التى يحقق

التدريب عليها هدفا رئيسيا من اهداف البرنامج مع امكانية تقديمها بشكل مستقل بالتوازى مع بقية مواد البرنامج ، ثم تقسيم كل مادة الى وحدات يحقق كل منها هدف رئيسيا من اهداف المادة التدريبية .

(ب) مراعاة الترتيب المنطقى السليم (Logical sequence) [١٢] للوحدات التدريبية لكل مادة ، اى ان ترتيب الوحدة داخل المادة يكون بحيث انها تعتمد على ماقبلها وتمهد لما بعدها ، ويتم ذلك ايضا بالنسبة لموضوعات كل وحدة .

وبعد قيام الفريق بتنظيم المحتوى المطور، فقد تم تفريغه فى الحقل الاول والثانى للنموذج رقم٣/ تطوير (فضلا انظر الملحق رقم ١) .

(٢) اعداد الاهداف السلوكية :

الاهداف السلوكية [١٣] هى الافعال السلوكية التى يتوقع من المتدربين القيام بها كدليل على نتائج تعلمهم لما استهدف لهم ان يتعلموه فى البرنامج التدريبى او فى اى مرحلة من مراحله .

ويستند تحديد الاهداف التدريبية فى شكل سلوكى الى تعريف السلوكيين للتعلم بانه " تغير فى السلوك " فاذا تعلم الدارس مفهوما او نظرية او مهارة ،فان ذلك ينعكس سلوكيا فى استطاعته القيام بافعال كان لايستطيع القيام بها قبل ان تتم عملية التعليم بالنسبة له .

وفى الواقع فان صياغة الاهداف التدريبية فى شكل سلوكى ليس مجرد امر شكلى او مظهر من مظاهر التحديث فى مجال التدريب ، فالأهداف السلوكية لها اهميتها التى تتضح فيمايلى :

(أ) أن وجود اهداف واضحة ومحددة فى شكل سلوكى يساعد المدرب (ومصمم البرنامج) على اختيار الانشطة التدريبية التى تتناسب مع طبيعة السلوك الذى تتضمنه الاهداف .

(ب) تساعد الاهداف السلوكية المدرب (ومصمم البرنامج) فى اختيار واعداد وسائل التقويم المناسبة مع طبيعة السلوك الموضح بالأهداف .

(ج) يساعد وجود اهداف سلوكية للبرنامج فى وضع شروط القبول للبرنامج فى شكل قدرات ابتدائية .

(د) تساعد الاهداف السلوكية فى ضبط جودة العملية التدريبية .

(هـ) تعتبر الاهداف السلوكية وسلة اتصال فعالة حيث توضح بشكل دقيق للمتدرب والمدرب وجميع المهتمين بالتدريب نواتج التعلم المتوقعة من البرامج التدريبية .

وقد تطلبت الخطة الاجرائية من اعضاء فرق التطوير مراعاة مايلى عند اعداد الاهداف فى شكل سلوكى :

(أ) ان يبدأ كل هدف بفعل يمكن ملاحظته وقياسه ، اى ان يبدأ كل هدف بفعل سلوكى . فأفعال مثل : يستوعب ، يفهم ، يفكر ، يعرف ، يقدر ... الخ ، لاتعتبر افعالا سلوكية يمكن ملاحظتها وقياسها ، ويكون المطلوب هو التفكير فيما يستطيع المتدرب القيام به سلوكيا كدليل على انه استوعب

مثلا مفهوما معينا ،ويكون انعكاس الاستيعاب سلوكيا فى شكل قيام الدارس بتلخيص المفهوم او شرحه بأسلوبه الخاص او مقارنته بغيره من المفاهيم ذات العلاقة موضحا اوجه الشبه والاختلاف بين هذا المفهوم وتلك المفاهيم وما الى ذلك من الافعال السلوكية التى يستطيع ان يقوم بها من استوعب مفهوما معينا . وبناء على ذلك ،فبدلا من استخدام الفعل يستوعب الذى لايعتبر فعلا سلوكيا ، فانه يجب استخدام الافعال التى تعكس النتاج السلوكى للاستيعاب مثل : يلخص ،يشرح ،يقارن ، ... الخ ،ويمكن ايضا استخدام مصادر هذه الافعال مثل : تلخيص ،شرح ،مقارنة ، .... الخ .

(ب) ان يتضمن الهدف اشارة الى مستوى او معيار الكفاءة المطلوب فى تحقيق الهدف كلما كان ذلك مهما ومفيدا. ويكون تحديد معيار الكفاءة بشكل كمى فى المجالات التى تسمح بذلك مثل الالة الكاتبة ،حيث يمكن تحديد معيار الاداء فى شكل عدد كلمات فى الدقيقة وبمستوى دقة معين . اما بالنسبة للمجالات التى يصعب فيها ذلك ،فانه يمكن تحديد المعيار بشكل وصفى ، فمثلا ، اذا كان الهدف السلوكى هو اعداد تحليل عمل ،فانه يمكن تحديد المعيار بشكل وصفى كالآتى :

* ان تكون وسيلة جمع البيانات مناسبة لطبيعة العمل .
* ان تكون المهام شاملة لكل ما تتطلبه الوظيفة .
* الا يكون هناك تداخل فى المهام.
* ان تكون المهارات الخاصة بكل مهمة مناسبة لها .
* ان تكون المعارف مناسبة للمهارات .

(ج) ان يتضمن الهدف اشارة الى الظروف التى سيتم الاداء المطلوب خلالها (Givens) .

ومما هو جدير بالذكر ان العنصر الرئيسى الذى يجب ان يحتوى عليه اى هدف سلوكى هو العنصر (أ) المتمثل فى السلوك المتوقع من المتدرب ، اما العنصر (ب) المتمثل فى معيار الكفاءة ، والعنصر (ج) المتمثل فى الظروف التى سيتم الاداء خلالها ، فيجب اضافتها فقط فى حالة ما اذا كان ذلك مهما ومفيدا كما سبق ذكره ، ويكون ذلك مهما ومفيدا على وجه الخصوص فى حالة الاهداف المتعلقة بالمهارات . فاذا كانت المهارة التى سيتدرب الدارس على اكتسابها هى اعداد تحليل عمل مثلا ، فيكون صياغة الهدف السلوكى باجزائه الثلاثة كالآتى :

هدف سلوكى باجزائه الثلاثة

السلوك : اعداد تحليل عمل :
Behavior

الظروف : اذا اعطى المتدرب نماذج لجمع البيانات عن تحليل العمل ، وحدد له الجهاز او الوظائف التى سيقوم بتحليلها ، وصلاحية الحصول على البيانات المطلوبة .
conditions or Givens

المعيار : فى ضوء المعايير التالية :
Criterion
ان تكون وسيلة جمع البيانات مناسبة لطبيعة العمل .... الخ المعايير السابق الاشارة اليها

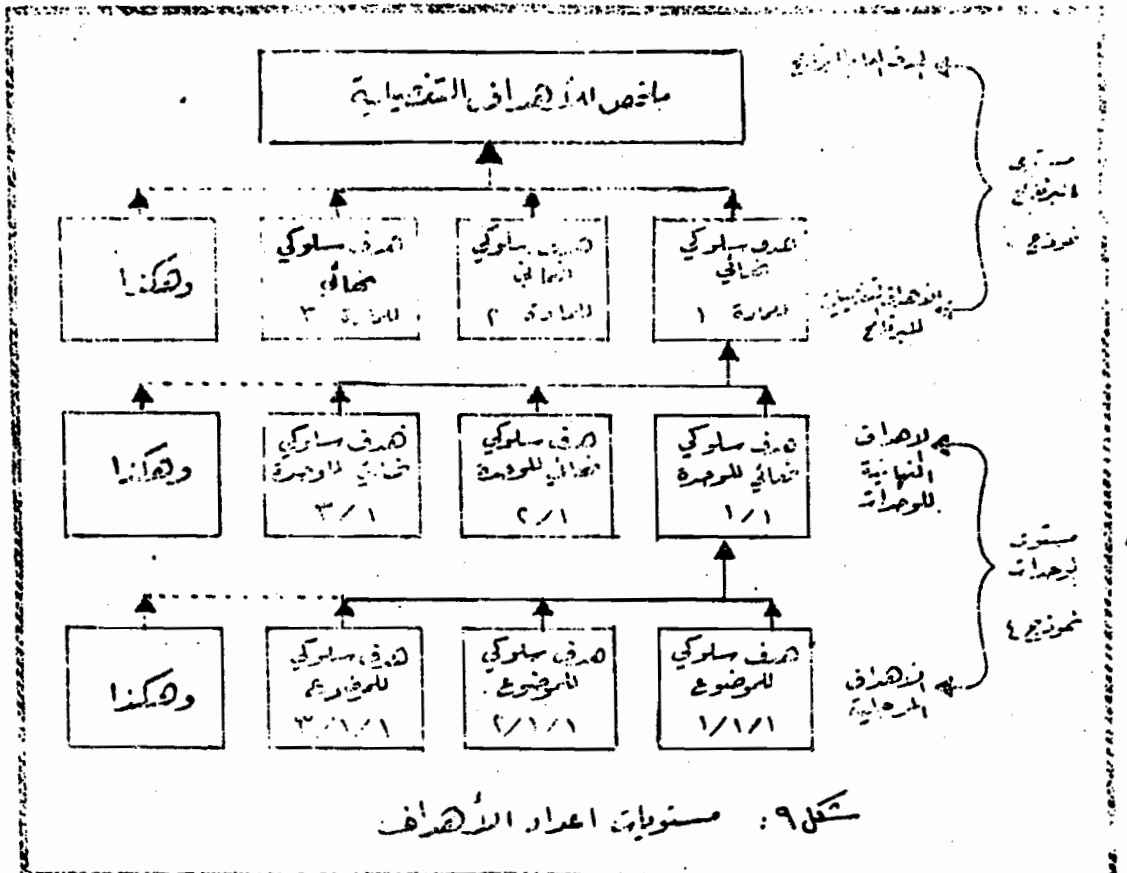
هذا ويمكن صياغة الهدف السابق كمايلى :

قدرة المتدرب على اعداد تحليل عمل اذا اعطى ... الخ الشروط ،وذلك طبقا للمعايير الاتية .....

(د) التأكد من ان الهدف السلوكى يتعلق بأداء المتدرب (وليس المدرب) ،فعبارات مثل تنمية مهارات المتدرب على كذا ، او تدريبية على كذا ، هى عبارات تتعلق بأداء المدرب .

(هـ) التأكد ان الهدف السلوكى يتعلق بالغايات وليس بالوسائل، بالنتاج وليس بالعملية التى ستؤدى الى هذا النتاج ، بالعملية التى ستؤدى الى النتاج مكانها هو النشاط التدريبى.

وقد تطلبت الخطة من اعضاء فرق التطوير،بالاضافة الى ما سبق ـ مراعاة ان يتم تحديد الاهداف على مستويين ،مستوى الوحدة ومستوى البرنامج ، والشكل التالى يوضح مستويات اعداد الاهداف السلوكية .



شكل ٩ : مستويات اعداد الأهداف

يتضح من الشكل السابق انه يتم بالنسبة لكل وحدة تحديد اهداف سلوكية مرحلية ثم هدف نهائى كمايلى :

الاهداف السلوكية المرحلية للوحدة :

"Enabling B.O. of the Unit"

تمثل اهداف موضوعات كل وحدة الاهداف المرحلية لها ،باعتبار ان تحقيق هذه الاهداف تدريجيا توصل المتدرب فى النهاية الى تحقيق الهدف النهائى للوحدة ،وقد روعى مايلى عند اعداد الاهداف المرحلية للوحدات :

* اذا كان الموضوع مقسم الى معارف ومهارات ، فيكتفى بكتابة هدف سلوكى لكل مهارة ،باعتباران المهارات هى نهاية المطاف بالنسبة للموضوع بما فيه من معارف .

* اذا كان الموضوع يشتمل على معارف فقط ، فيتم اعداد هدف سلوكى او اكثر له .

الاهداف السلوكية النهائية للوحدة :

"Terminal B.O. of the Unit"

كما سبق ان ذكرنا ، فان الاهداف المرحلية للوحدة هى انجازات مرحلية توصل المتدرب فى النهاية الى تحقيق الهدف النهائى للوحدة ،ويكون المطلوب الان هو تحديد الهدف النهائى للوحدة على ضوء فحص الاهداف المرحلية السابق تحديدها فى الخطوة السابقة .

ويتضح من الشكل السابق ايضا انه يتم اعداد اهدافا تفصيلية للبرنامج فى شكل سلوكى ، ثم هدف عام وليس بالضرورة ان يكون

سلوكيا ، وذلك كما يلى :

الاهداف التفصيلية للبرنامج :

تمثل الاهداف التفصيلية للبرنامج الاهداف النهائية للمواد ، وعلى ذلك فقد وجهت الخطة الاجرائية فرق التطوير الى اعداد هدف سلوكى نهائى او اكثر لكل مادة على ضوء الاهداف السلوكية لوحدات كل مادة ـ وتمثل حصيلة هذه الاهداف الاهداف التفصيلية للبرنامج .

الهدف العام للبرنامج :

ويتم اعداد الهدف العام للبرنامج عن طريق تلخيص الاهداف السلوكية التفصيلية للبرنامج ، وكما سبق ان ذكرنا فلا يشترط ان يكون هذا الهدف مصاغا بشكل سلوكى .

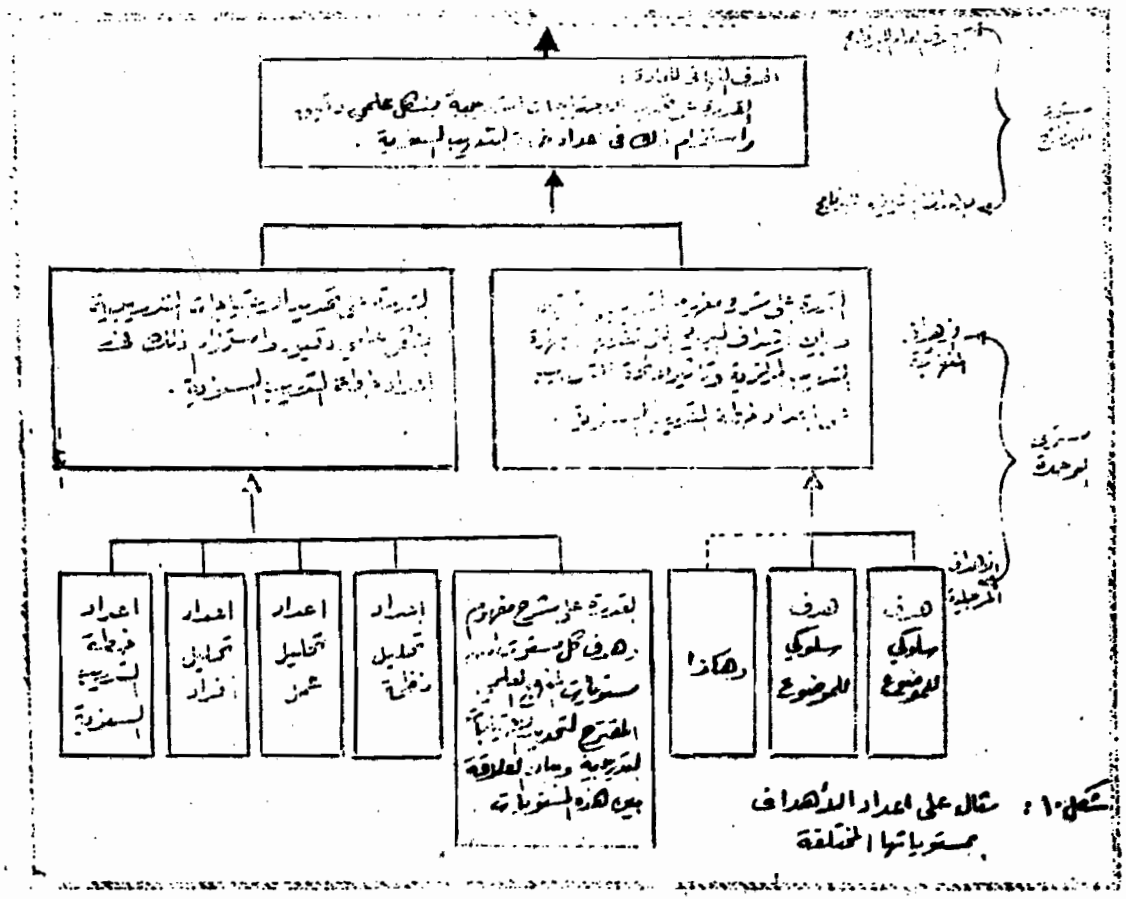
ويمكن اعطاء مثال على الاهداف بمستوياتها المختلفة فى الشكل التالى (شكل رقم ١٠) :

(٣) تحديد شروط القبول فى البرنامج :

شروط القبول فى البرنامج هى الحد الادنى من القدرات الابتدائية التى يجب توفيرها فى المتدربين حتى يستطيعوا تحقيق اهداف البرنامج التدريبى بنجاح .

والاسباب التى تستلزم تحديد شروط القبول فى البرنامج هى :

(أ) التأكد من ان خلفية الملتحقين بالبرنامج تؤهلهم للاستفادة مما يقدمه البرنامج ومن ثم تحقيق اهدافه .



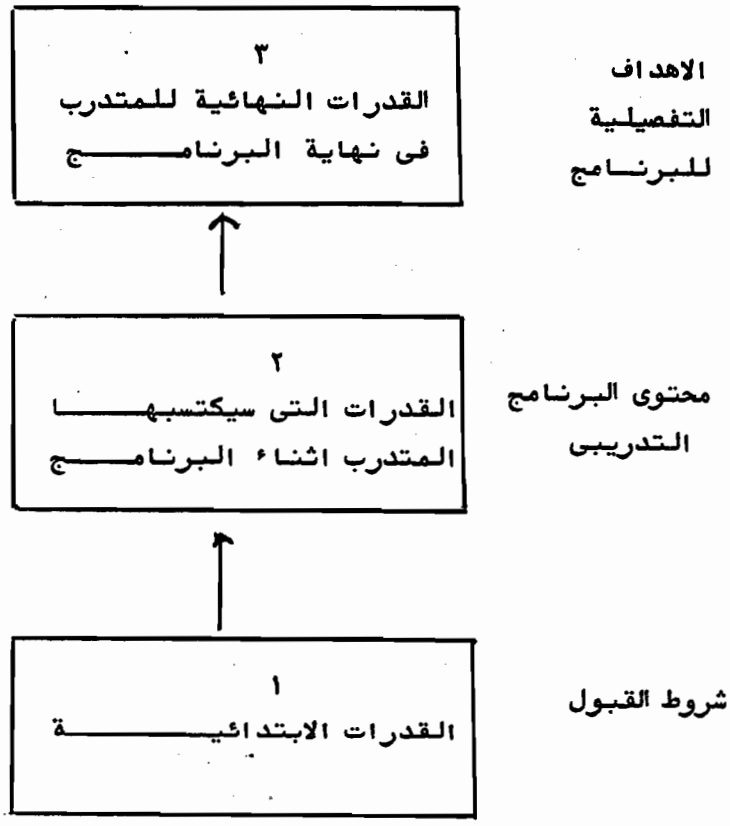
شكل ١٠ : مثال على اعداد الأهداف بمستوياتها المختلفة

(ب) ان الموارد المتاحة لاجهزة التدريب محدودة مما يضطرها الى الالتزام بمدة معينة للبرنامج ،وبالتالى فان محتوى البرنامج يركز على المهارات الاساسية فقط وبشكل مكثف بالاضافة الى المعارف المرتبطة بالمهارات ارتباطا مباشرا فى شكل مراجعة سريعة ، الامر الذى يستلزم توفر المعارف والمهارات التمهيدية التى لم يقدمها البرنامج لدى المرشح ، ناهيك عن ان تقديم المهارات الاساسية بشكل مكثف وما يرتبط بها من معارف ، يستلزم توفر هذه المهارات وتلك المعارف لدى المرشح بمستوى معين .

(ج) تحقيق التجانس بين المتدربين فى البرنامج الواحد ، والتجانس هنا يعنى التقارب فى خلفية المتدربين ،وبالتالى التقارب فى معدل سرعتهم فى التعلم (Rate of Learning) ، ويعتبر هذا عنصرا هاما فى نجاح العملية التدريبية التى تعتمد على التدريب الجماعى (Group Training) وهو الاكثر شيوعا فى اجهزة التدريب المركزية والتى لاتستطيع الاعتماد على التدريب الفردى (Individualized training) بشكل رئيسى .

كيفية تحديد شروط القبول :

ولتحديد شروط القبول بالبرنامج ، فقد وجهت الخطة الاجرائية فرق التطوير بأن تبدأ بالاهداف التفصيلية للبرنامج والتى تم صياغتها فى شكل سلوكى ـ كما سبق ذكره ـ ثم تجيب على السؤال التالى : ماهى المعارف والمهارات التى يجب ان تتوفر فى الملتحق بالبرنامج حتى يتمكن من تحقيق اهداف البرنامج بنجاح ، والاجابة على هذا السؤال تمثل المنطلق الاساسى فى تحديد شروط القبول ،ويمكن تمثيل ذلك بالشكل التالى :



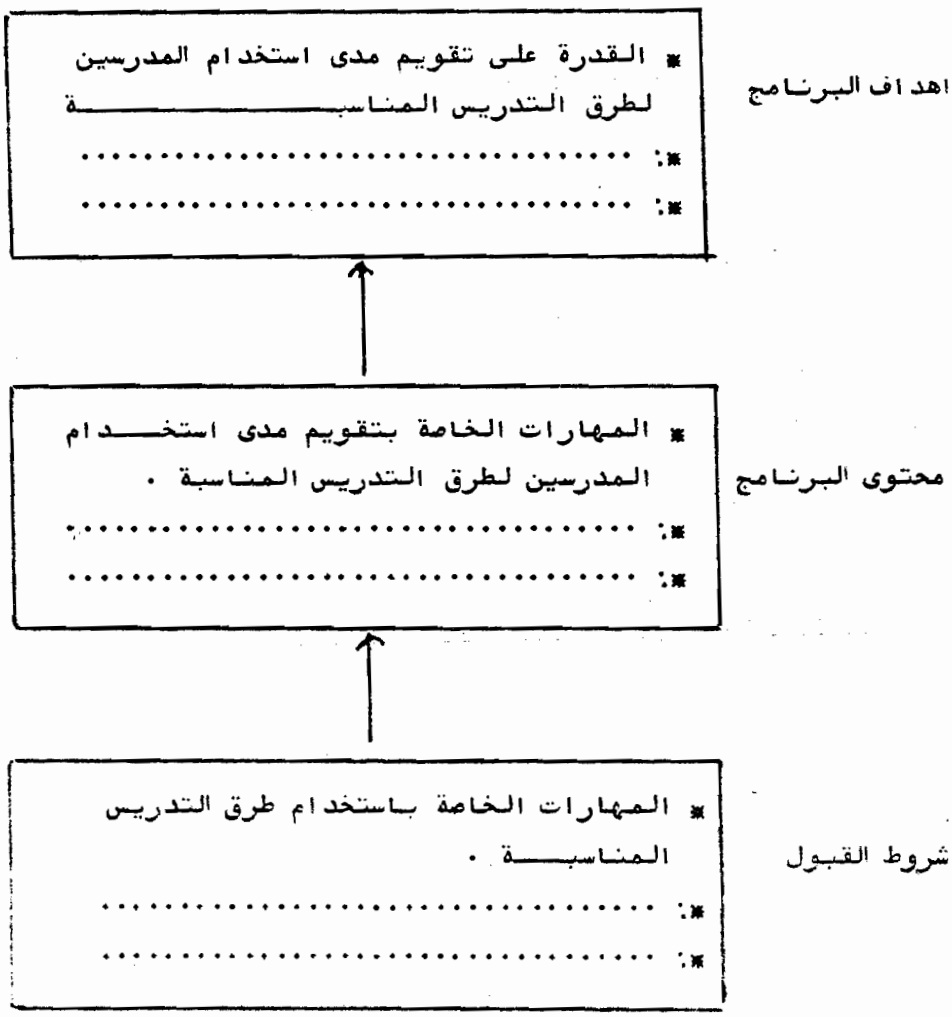
شكل رقم (١١): كيفية تحديد شروط القبول

اى ان القدرات الابتدائية = القدرات النهائية للمتدرب فى نهاية البرنامج ـ القدرات التى سيكتسبها المتدرب اثناء البرنامج .

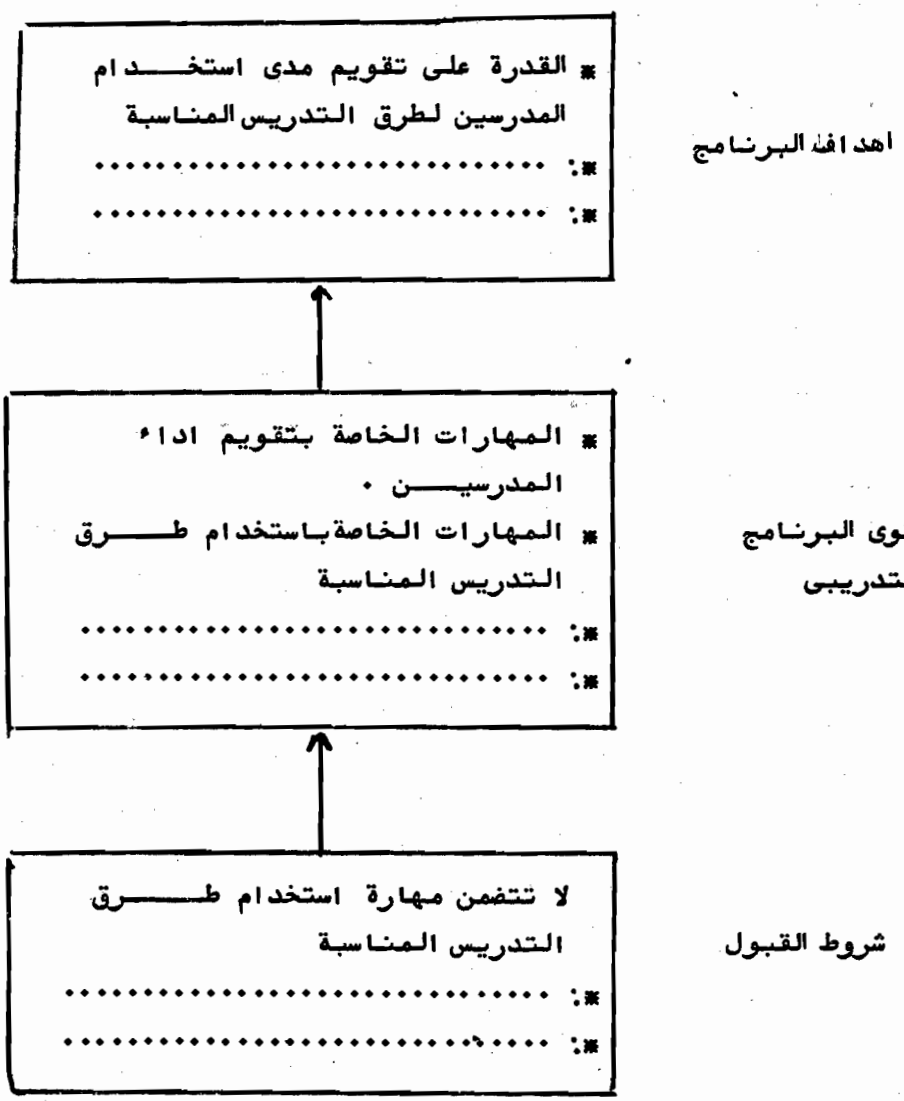
وبعد تحديد شروط القبول فى شكل قدرات ابتدائية ـ المقصود معارف ومهارات ـ فانه يجب تدقيقها للتأكد من واقعيتها . ويتم ذلك بفحص الخلفيات المتوقعة للسواد الاعظم للموظفين الذين يشغلون الوظائف التى يستهدفها البرنامج على ضوء الخبرة السابقة فى تنفيذ البرامج ومقارنتها بالشروط التى تم التوصل اليها من العملية السابق ذكرها . فاذا اتضح ان بعض المهارات التى اشترط توفرها فى الملتحقين بالبرنامج غيرمتوفرة فى السواد الاعظم من الموظفين ، فان هذه المهارات تضاف الى محتوى البرنامج التدريبى وتستبعد من شروط القبول . ولا شك ان هذه الاضافة سيترتب عليها زيادة مدة البرنامج بالوقت اللازم للتدريب على المهارات المضافة .

ولنأخذ كمثال على عملية التدقيق برنامج مدراء المدارس الذى هو احد البرامج التدريبية التى خضعت للتطوير. فضمن مهام المدراء تقييم اداء المدرسين ، وهذا التقييم يشتمل على جانب فنى وجانب ادارى. واذا اخذنا الجانب الفنى نجد انه يشتمل على تقييم مدى استخدام المدرس لطرق التدريس المناسبة للهدف والمحتوى ،وعلى ذلك فقد حدد كهدف من اهداف البرنامج : ان يكون المتدرب قادرا على تقييم مدى استخدام المدرس لطريقة التدريس المناسبة . واكساب المدير القدرة على التقييم تفترض بداية ان يكون متوفرا لديه مهارة استخدام طريقة التدريس المناسبة وذلك طبقا لنموذج بلوم فى ترتيب مستويات الاهداف السلوكية السابق ذكره ، والتى توضح ان مهارات الاستخدام او التطبيق مهارة تمهيدية للمهارة الاعلى وهى عبارة التقييم . ودعنا نفترض انه بفحص خلفية السواد الاعظم من المدراء . وجدنا ان لديهم مهارة استخدام طريقة التدريس المناسبة . ففى هذه الحالة فان محتوى البرنامج التدريبى يجب ان يركز فقط على مهارات التقويم ، على ان توضع مهارة استخدام طرق التدريس المناسبة ضمن شروط القبول .

اما اذا افترضنا ان السواد الاعظم من المدراء لاتتوفر فيه بداية مهارة استخدام طرق التدريس المناسبة كأن يكون المدراء غيرمؤهلين تربويا ،فانه يجب استبعادها من شروط القبول واضافتها الى محتوى البرنامج ليتم التدريب عليها قبل التدريب على مهارات التقويم . ويمكن توضيح ذلك بالشكلين التاليين (شكل رقم ١٢ ،١٣) .



شكل رقم (١٢) شروط القبول ومحتوى البرنامج في حالة توفر المهارات الخاصة باستخدام طرق التدريس المناسبة لدى السواد الاعظم من المدراء



شكل رقم (١٣) شروط القبول ومحتوى البرنامج فى حالة عدم توفر المهارات الخاصة باستخدام طرق التدريس المناسبة لدى السواد الاعظم من المدراء

صياغة شروط القبـــــول :

وجهت الخطة الاجرائية فرق التطوير الى صياغة شـــــروط القبول على قسمين القسم الاول تحدد فيه المعارف والمهـــــارات الابتدائية التى يجب توافرها فى المرشح حتى يستطيع الاستفـــادة من البرنامج وتحقيق اهدافه بنجاح والقسم الثانى يحتـــــوى على المؤشرات التى سيأخذ بها المعهد للتأكد من توفر هـــــذه المعارف والمهارات لدى المرشح ،ويـوجد على الملحـــــــق رقم ٢ مثال على ذلك ضمن ادلة احد البرامج .

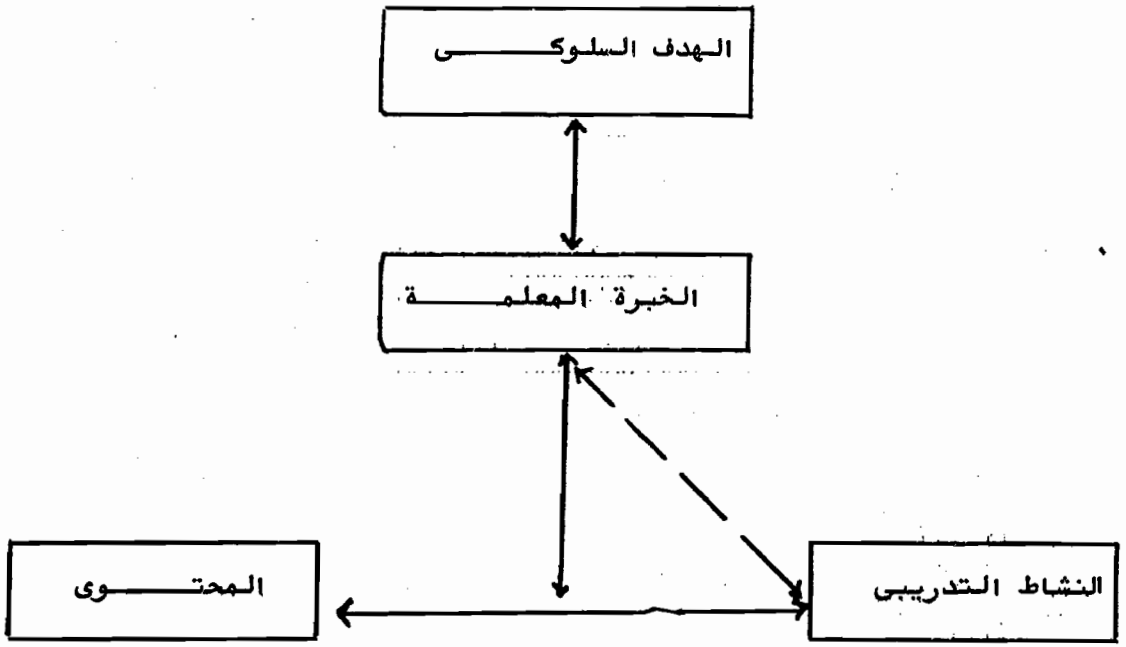
وكما هو واضح من العرض السابق فان تحقيق الواقعية فـــى شروط القبول يترتب عليه استبعاد اشتراط توفر بعض المهـــارات فى الملتحق ، ومن ثم فانه يجب اضافتها لمحتوى البرنامج وذلـك حتى يتمكن المتدرب من تحقيق اهداف البرنامج ،وكما هـــــو واضح ايضا فان هذه العملية سيترتب عليها اضافة ساعـــــات للتدريب على المهارات المضافة الى وقت البرنامج وعمليـــات الاضافة هذه تكون محددة بالموارد المتاحة للجهاز التدريبـــى والتى تتطلب الالتزام بحدود قصوى للوقت المخصص للبرامج ، وعلى ذلك فانه من التحديات التى تواجه المطور لاسيما فى معاهـــد التدريب المركزية محاولة تحديد شروط القبول بمايؤدى الـــى تعظيم عدد من تنطبق عليهم شروط القبولفى البرنامج وفى نفـــس الوقت محاولة تخفيض مدة البرنامج بمايتمشى مع المـــوارد المتاحة للمعهد التدريبى(١٤).

(٤) اختيار النشاط التدريبى المناسب :

يتعلم المتدرب عن طريق مروره بخبرات تعليميـــــــة (Educative Experience) وبالرغم من ان الخبـــرات الاكثرفاعلية فى تحقيق التعلم هى الخبرات العملية (تسمـــى

بالخبرات المباشرة (Direct Experiences)، الا ان المتدرب يتعلم ايضا من خلال مروره بنوع اخر من الخبرات وهى الخبرات الغير عملية (تسمى بالخبرات الغيرمباشرة) (Vicarious experences) .

ونظرا لاعتبارات عملية كثيرة منها الوقت والجهد والمال المتاح ،فان الخبرات الغير مباشرة قد تستخدم ايضا فى التدريب . وقد وجهت الخطة فرق التطوير الى اختيار الخبرة المناسبة من بين الخبرات المعروفة (مباشرة وغير مباشرة) ،ثم بعد ذلك يقوم الفريق بتحديد النشاط التدريبى الذى يتفاعله مع عناصرالمحتوى (الذى تم تفريغها على النموذج رقم ١/٣ تطوير) فانه يؤدى الى مرور المتدرب بالخبرة المطلوبة لتحقيق الهدف السلوكى . والشكل التالى (شكل رقم ١٤) يوضح العلاقة بين الهدف السلوكى والخبرة والنشاط التدريب والمحتوى .



شكل رقم (١٤) يوضح العلاقة بين الهدف السلوكـــى والخبرة المعلمة والنشاط التدريبى والمحتوى

وقد عرض الدليل الارشادى للخطة والذى اعده منسق المشروع وكاتب هذا التقرير البحثى لخبرات التعلم مرتبة فى شكل هرمى (١٥) تبعا لدرجة فاعليتها فى تحقيق التعلم واعلى مستوى ،وهو الاكثر فاعلية ،هو الخبرات المباشرة ،ويلى ذلك مستوى الخبرات غير المباشرة . ويمكن ترتيب الخبرات غير المباشرة فى مستويات ترتيبا تنازليا من حيث درجة فاعليتها ،وذلك تبعا لدرجة بعدها التقريبى عن الخبرة المباشرة . وكل مستوى يمكن تقسيمه تنازليا الى مستويات فرعية باستخدام نفس الاساس .وحتى بالنسبة للخبرة المباشرة فانه يمكن ترتيبها تنازليا فى مستويات فرعية بادئين بالخبرة التى تكتسب من خلال موقف حقيقى وباستخدام مواد وبيانات حقيقية مثل التدريب العملى فى الشركات والبنوك والمصالح الحكومية ،وذلك باعتبار انه كلما اقتربت عناصر الخبرة المباشرة من التطابق مع ما يقوم به المتدرب فى عمله كلما زادت درجة انتقال اثر ما تدرب عليه الى عمله الفعلى وذلك طبقا لنظرية تطابق العناصر (The theory of Indentical Elements) والتى نادى بها Thorndike (١٦)

وبعد عرض خبرات التعلم ومستوياتها ،سنقوم بعرض معايير اختيار الخبرة المناسبة بصفة عامة ،ثم سنعرض لكيفية استخدام هذه المعايير فى اختيار الخبرة المناسبة للتدريب على المعارف وتلك المناسبة للتدريب على المهارات .

هرم الخبرات التدريبية :

يوضح الشكل التالى (شكل رقم ١٥) الخبرات التدريبية مرتبة فى شكل هرمى طبقا للأسس السابق ذكرها .

أولا : الخبرة المباشرة :

١ - أداء المتدرب في موقف حقيقي وبإستخدام بيانات ومواد حقيقية مثل المشروعات الصناعية . والتدريب العملي بالشركات والبنوك .

٢ - أداء المتدرب في مواقف وبإستخدام بيانات ومواد تحاكي الواقع (مثل تمثيل الأدوار . والتدريب في معامل تدريبية . والممارسات الإدارية وتدريب الحساسية) .

٣ - أداء المتدرب بإستخدام بيانات ومواد تحاكي الواقع (مثل إنعقاد الدورة المحاسبية لمجموعة من العمليات بإستخدام نماذج ومستندات تحاكي النماذج والمستندات المحاسبية الحقيقية) وإستخدام سلة القرارات (In Basket Technique) في قيام المتدرب بإستخدام القرارات المناسبة .

٤ - حل المتدرب لمشكلات تحتوي على بيانات تحاكي البيانات الحقيقية مثل حل التمارين والحالات الدراسية .

ثانيا : الخبرة غير المباشرة:

أ - الخبرة من خلال الملاحظة المباشرة :
١ - ملاحظة أداء حقيقي أو شئ حقيقي (مثل الرحلات الميدانية) .
٢ - ملاحظة أداء محاكى أو شئ محاكى (مثل مشاهدة تمثيل الأدوار , أو النماذج) .
٣ - ملاحظة عرض بدون مادة تحاكي الحقيقة (مثل ملاحظة المدرب وهو يعرض كيفية حل مشكلة على السبورة) .

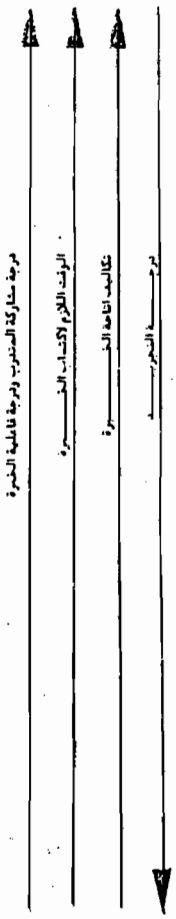
ب - الخبرة من خلال مشاهدة أشياء مصورة (Pictorial Experience) .
١ - مشاهدة الأفلام .
٢ - مشاهدة الصور .

ج - الخبرة من خلال مشاهدة الوسائل التخطيطية والبيانية . مثل خرائط التدفق والرسوم البيانية والاحصائية .

د - الخبرة من خلال الوسائل اللفظية :
١ - قراءة مواد مكتوبة تتطلب مشاركة المتدرب (مثل التعليم المبرمج) .
٢ - قراءة المواد المكتوبة بالطريقة التقليدية .
٣ - الخبرة من خلال إستخدام أسلوب الأسئلة في التدريب (الطريقة السقراطية) أو من خلال المناقشة .
٤ - الاستماع إلى وسائل تقليدية مثل المحاضرة أو شرائط التسجيل .

هـ - الخبرة من خلال الوسائل الرمزية (Symbolic Experience)
مثل قراءة المتدرب للمعادلات والنتائج الرياضية والاحصائية .

شكل رقم (١٥)
هرم الخبرة



ويمكن ملاحظة مايلى على هرم الخبرة بصفة عامة :

- كلما علا مستوى الخبرة او المستوى الفرعى ،كلما زادت درجة مشاركة المتدرب ، وبالتالى درجة فاعلية الخبرة فى احداث التعلم .
- كلما علا مستوى الخبرة او المستوى الفرعى ، كلما زاد الوقت المطلوب لاكتساب الخبرة .
- كلما علا مستوى الخبرة او المستوى الفرعى ،كلما زادت تكاليف اتاحة الخبرة .
- كلما انخفض مستوى الخبرة او المستوى الفرعى كلما زادت درجة التجريد(Degree of Abstraction).

معايير عامة لاختيار الخبرة المناسبة :

(أ) قدرة المتدرب على فهم مايدرس :

تحدد قدرة المتدرب على فهم مايدرس بقدرته اللغوية العامة والفنية وخلفية فى الموضوع ،وكقاعدة عامة ، فانه كلما انخفضت قدرة المتدرب على فهم مايدرس كلما ارتفع مستوى الخبرة التى يحتاجها والعكس صحيح .

(ب) طبيعة المستوى السلوكى الذى تقع فيه الاهداف السلوكية للتدريب :

كقاعدة عامة فانه يجب اختيار الخبرة التى تتناسب مع طبيعة السلوك الذى تتطلبه الاهداف ، وما اذا كانت

طبيعة هذا السلوك هى تذكر او استرجاع ، او استيعاب ، او تطبيق ، او تحليل ،او تكوين ابتكارى ،او تقويم وذلك طبقا لنموذج بلوم لتصنيف الاهداف والسابق ذكره . ونظرا لان التركيز فى الخطة هو على التمييز بين الانشطة التدريبية المناسبة للتدريب على المعارف وتلك المناسبة للتدريب على المهارات كاطار اوضح لهذه المستويات الستة ، فسيتم تخصيص جزء مستقل لذلك بعد الانتهاء من مناقشة المعايير بصفة عامة .

(ج) درجة صعوبة الهدف التدريبى :

ويمكن الحكم على درجة صعوبة الهدف التدريبى من موقع هذا الهدف فى تصنيف بلوم السابق ذكره ، فكلما ارتفع المستوى الذى تقع فيه الاهداف كلما زادت درجة صعوبة تحقيق الهدف ،وايضا يمكن الحكم على درجة صعوبة الهدف من درجة صعوبة عنصر المحتوى الذى يتضمنه الهدف باعتبار ان هذه العناصر تختلف فى درجة صعوبتها وكقاعدة عامة ، فانه كلما زادت صعوبة الهدف كلما ارتفع مستوى الخبرة المطلوبة ،وفى الواقع فان هذا المعيار يقول انه يجب تخفيض درجة التجريد الخاص بالخبرة لكى تعوض درجة صعوبة الهدف .

(د) الوقت المتاح للهدف :

كما لاحظنا من هرم الخبرة ،فانه كلما انخفض مستوى الخبرة كلما كانت الخبرة مضغوطة (Compressed)بشكل اكبر ،وبالتالى يقل الوقت الذى تحتاجه من المتدرب ،وعلى الجانب الاخر ،فكلما ارتفع مستوى الخبرة ،كلما كانت مضغوطة بشكل اقل ، وبالتالى فان الوقت الذى تحتاجه يكون

اطول نسبيا ، وعليه ،فالقاعدة العامة فى استخدام المعيار الخاص بكمية الوقت هى انه اذا كان الوقت المتوقع تخصيصه لهدف معينوقتا قصيرا نسبيا ،فان الاختيار يكون من الخبرات المضغوطة اكثر والتى تقع فى قاع هرم الخبرة والعكس صحيح .

والشكل التالى (شكل رقم ١٦) يوضح كيفية استخدام المعايير الاربعة السابق ذكرها فى اختيارالخبرة او الخبرات المناسبة . ويجب التأكيد هنا على انه فى اغلب الاحوال فان المصمم لايقوم باستخدام خبرة واحدة فى تخطيط النشاط التدريبى حيث قد يتطلب الامراستخدام اكثر من خبرة .

شكل رقم (١٦) معايير اختيار الخبرة المناسبة

اختيار الخبرات المناسبة للتدريب على المعارف والمهارات

- مزيد من التفاصيل :

(أ) بالنسبة للمعارف :

اذا كان الهدف السلوكى يقع فى مجال المعارف فان الخبرات التى يجب استخدامها هى الخبرات غير المباشرة ويكون اختيار من بين هذه الخبرات على اساس مراعاة المعايير الاخرى السابق ذكرها وهى قدرة المتدرب على فهم ما يدرس ،درجة صعوبة الهدف ،والوقت المتاح لتحقيق الهدف .

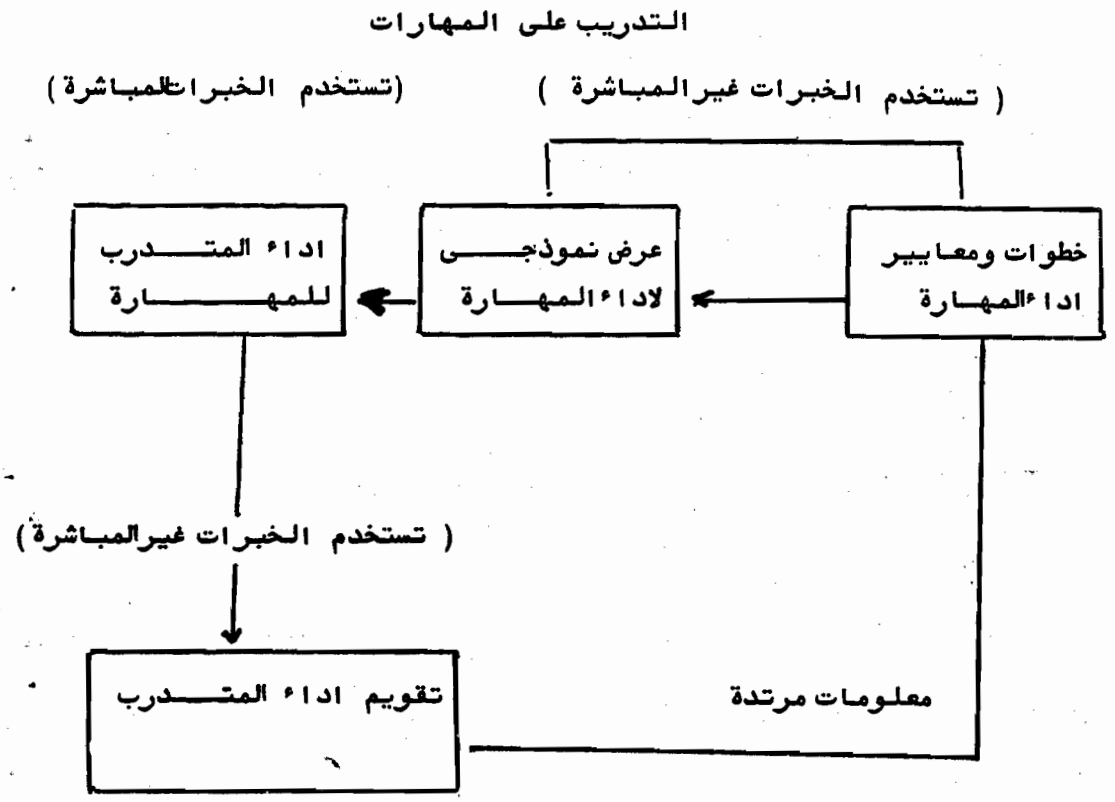
(ب) بالنسبة للمهارات :

ان التدريب على المهارات بشكل متكامل وفعال يجب ان يمر بالمراحل التالية :

(١) قيام المدرب بتوضيح خطوات ومعايير اداء المهارة للمتدربين .
(٢) قيام المدرب بعرض نموذجى لكيفية اداء المهارة للمتدربين .
(٣) قيام المتدربين بأداء المهارة .
(٤) قيام المدرب بتقييم اداء المتدربين للمهارة واعطائهم المعلومات التى تساعدهم على تصحيح ادائهم بما يتمشى مع الخطوات والمعايير الخاصة باداء المهارة .

وتستخدم الخبرات غير المباشرة فى رقم ١ ،٢ ،٤ امنا

المرحلة رقم ٣ وهى جوهر التدريب على المهارات ـ فانه يجب ان تستخدم فيها الخبرات المباشرة ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالى (شكل رقم ١٧) ٠



شكل رقم(١٧) مراحل التدريب على المهارات

ويجب التأكد هنا على ان قيام المتدرب بأداء المهارة يعتبر الركن الرئيسى الذى بدونه لا يتحقق اكتساب المهارة ، فاذا قام المدرب بشرح خطوات ومعايير اداء المهارة ،ثم قدم للمتدربين عرضا نموذجيا لادائها وتوقف عند هذا الحد ، فلا يمكن الادعاء بأن المتدربين قد اكتسبوا المهارة المطلوبة ، ويكون من اللازم ـ اذا كان الهدف هو اكتساب المتدرب للمهارة ـ ان يقم المتدرب بالفعل بأداء المهارة طبقا للخطوات والمعايير وفى ضوء ما شاهدوه من عرض نموذجى . وحيث ان اداء المتدرب للمهارة قد لايكون بالشكل المطلوب فان استكمال تدريب المهارات يتطلب بالضرورة تقويم اداء المتدربين بواسطة المدرب واعطائهم معلومات من ادائهم تفيد فى تصويب هذا الاداء ،ثم تكرر الخطوات اذا لزم الامر حتى يصل المتدرب الى المستوى المطلوب فى اداء المهارة .

(٥) تحديد الوسائل التدريبية المساعدة :

الوسائل التدريبية المساعدة فى الشرائح الشفافة والافلام والنماذج والمذكرات والحالات الدراسية التى يستعين بها المدرب فى القيام بالنشاط التدريبي الذى تم تحديده فى الخطوة السابقة . ويكون تحديد هذه الوسائل فى العمود المخصص لهذا الغرض على النموذج رقم ١/٣ تطوير. (فضلا انظر ملحق رقم ١) .

(٦) تحديد الوقت اللازم للتدريب :

يراعى فى تحديد الوقت اللازم للتدريب طبيعة الهدف السلوكى ، وما اذا كان هذا الهدف يقع فى نطاق المعارف او المهارات . وكقاعدة عامة فان الوقت المخصص للتدريب على

المهارات يكون اكبر من الوقت المخصص للتدريب على المعارف المرتبطة بها . كما يجب ايضا مراعاة صعوبة المحتوى الذى يتم تدريسه حيث ان بعض عناصر المحتوى تكون اصعب من بعضها الاخر . وطبيعة النشاط التدريبى الذى تم اختياره يعتبر ايضا من العوامل الهامة التى يجب اخذها فى الحسبان عند تحديد الوقت المخصص للتدريب حيث يختلف الوقت الذى يستغرقه كل نشاط تدريبى بالمقارنة بالأنشطة الاخرى . والنوعية الغالبة للمتدربين وما اذا كانوا سريعى التعلم او متوسطى التعلم اووبطيء التعلم تعتبر من العوامل التى تؤثر فى تحديد الوقت المخصص للتدريب .

وكأسلوب اجرائى فى تحديد الوقت فانه يمكن ان يطلب من مجموعات من المدربين كل فى تخصصه باعداد تقرير للوقت الذى يتطلب التدريب على كل جزئية من جزئيات محتوى البرنامج التدريبى التى تم تفصيلها على النموذج رقم (١/٣ تطوير) مع اخذ العوامل السابقة فى الحسبان وذلك على ضوء خبراتهم السابقة ، ثم يحسب متوسط هذا الوقت ويوضع فى الحقل المخصص له على النموذج رقم (١/٣ تطوير) ويمثل مجموع الوقت المخصص للتدريب على جزئيات المحتوى الوقت المخصص للبرنامج .

ومن المهم هنا التأكيد على ان تحديد الوقت المخصص للتدريب اثناء عملية التطويريعتبر فى ظل افضل الظروف مجرد تقدير يجب ان يخضع للتعديل اثناء تنفيذالبرامج المطورة فى الدورات الاولى والتى تعتبر فترة اختيار للبرامج المطورة ـ اذا دعت الحاجة الى ذلك .

(٧) اعداد دليل البرنـــــامج :

وجهت الخطة الاجرائية فرق التطوير لاعداد دليل لكـــــل برنامج يحتوى على الآتى:

* اسم البرنامج .
* الهدف العام للبرنامج .
* الاهداف التفصيلية .
* شروط القبول فى البرنامج .
* مدة البرنامج بالاسابيع .
* ملخص لمحتوى البرنامج (المنهاج) .

ويوجد على الملحق رقم (٢) مثال لأدلة احد البرامج التـــى اشترك الكاتب بشكل مباشر فى اعداده وهو دليل برنامـــــــج اخصائى التدريب .

رابعا: مراحلة المراجعات

بعد الانتهاء من تنفيذ المراحل الثلاث الاساسية للخطـــــــة الاجرائية ، فقد تطلبت الخطة الاجرائية القيام بمراجعة اعمـــــال الفرق للتأكد من مراعاتها للمعايير التى سبق شرحها بالنسبـــــة لكل مرحلة ، وكان المستوى الاول للمراجعة هو الذى قام بـــــه منسق المشروع مع كل فرقة من فرق التطويربرنامجا ببرنامـــــج ، ثم تلى ذلك مراجعة قام بها مديرعام ادارة تصميم وتطويـــــــر

البرامج ومديرعام البرامج التدريبية ومنسق المشروع ،ثم مراجعة اشترك فيها نائب المدير للتدريب ومديرعام ادارة تصميم وتطوير البرامج ومديرعام البرامج التدريبية ومنسق المشروع ثم رفعت البرامج الى مديرعام المعهد لاعتمادها واصدار توجيهاته بشأنها .

المبحث الثالث

ـ

النتائج والتوصيات

النتائج :

لقد ترتب على تطبيق الاطار المقترح تطوير البرامج التدريبية اثناء الخدمة بمعهد الادارة العامة وقدرها (٦٩) برنامجا موزعة على (١٧) مجموعة نوعية فى فترة قياسية هى حوالى الاربعة اشهر . وقد بدأ بالفعل فى تنفيذ هذه البرامج اعتبارا من العام التدريبى ١٤٠٦/١٤٠٧هـ ١٩٨٦/١٩٨٧م . ويمكن القول فى لحظة كتابة هذا التقرير ان عملية التطوير قد حققت اهدافها الى حد كبير وذلك كما يلى :

اولا : لقدتحقق التجانس بين الوظائف التى يستهدفها كل برنامج وذلك الى حد كبير.

ثانيا : لقد اصبحت اهداف البرنامج بمستوياتها المختلفة وشروط القبول محددة بشكل واضح ودقيق .

ثالثا : لم تعد البرامج التدريبية تضم اى من البرامج التأهيلية حيث اصبحت كل البرامج تنص على المهارات المباشرة اللازمة لاداء المهام المشتركة للوظائف التى يستهدفها البرنامج .

رابعا : اصبحت نماذج الحقائق التدريبية اكثر استكمالا عن ذى قبل اما المواد التدريبية من مذكرات وشرائح وحالات فما زالت تحت التطوير بما يتناسب مع متطلبات

البرامج المطورة ويعتمد كل مدرب الان فى عملية التدريب على مجهوداته الشخصية وماهو متاح من قبل فى المعهد وذلك الى ان يتم اعداد المواد التدريبية بشكل جماعى ومنظم وضمها الى حقائب المدرب والمتدرب .

خامسا : بالنسبة للهدف الرئيسى لعملية التطوير وهو زيادة فاعلية البرامج وذلك يجعلها اكثر تلبية للاحتياجات التدريبية لموظفى الدولة ، فانه يمكن القول بالآتى :

(١) انه تم استبعاد الكثير من المعارف والمهارات غير الضرورية ومن ثم اختصر الوقت اللازم لتنفيذ البرامج .

(٢) ان البرامج اصبحت اكثر تركيزا على تدريب المهارات وذلك بالمقارنة بالبرامج قبل التطوير .

(٣) انه على الرغم من ان ما ذكر فى رقم ١ ، ٢ اعلاه تعتبر مؤشرات ايجابية على زيادة فاعلية البرامج ، الا ان القياس الحقيقى لذلك يجب ان يتم الحصول عليه من خلال استطلاع اراء المتدربين اثناء التدريب وبعد تخرجهم وعودتهم الى اعمالهم ، وهذا ما تقوم به حاليا ادارة تصميم وتطوير البرامج التى يتشرف الكاتب بعضويتها .

التوصيات :

عند تطوير البرامج التدريبية اثناء الخدمة بمعاهد التدريب المركزية وعلى ضوء التجربة التى خاضها كاتب هذا التقرير ، فانه يوصى بالآتى :

أولا: ان يتم تحديد المشكلة التى تعانى منها البرامج وتحديد اهداف عملية التطوير بدقة .

ثانيا : ان يتم تحديد نماذج بديلة للتطوير مع تحليل هذه النماذج وبيان مزاياها وعيوبها .

ثالثا : ان يتم تحديد معايير للمفاضلة بين النماذج البديلة ، وتعتبر المعايير التى تم استخدامها فى تجربة معهد الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية وهى : مدى جودة البرامج ،ومدى الصدق والثبات المطلوب فى اسلوب تحديد الاحتياجات التدريبية الذى يعتمد عليه النموذج ، والوقت المتاح للتطوير مثالا على هذه المعايير.

رابعا : ان يتم اختيارنموذج التطوير المناسب على ضوء المعايير السابق ذكرها فى ثالثا مع ملاحظة انه يمكن استخدام اكثر من نموذج اذا كان هناك اختلاف فى مدى جودة البرامج .

خامسا : ان يتم وضع خطة اجرائية تفصيلية مدعمة بالنماذج وتعريفات المصطلحات والوقت المقدر للانتهاء من كل مرحلة من مراحلها .

سادسا : اذا استخدم اسلوب الفرق فى عملية التطوير فانه يجب مراعاة مايلى وذلك لتعظيم الاستفادة من هذا الاسلوب .

(١) ان يتم تشكيل فرق تطويرلكل مجموعة نوعية من مجموعات البرامج .

(٢) ان يضم كل فريق متخصصين من اعضاء هيئة التدريب من داخل المعهد واعضاء من ذوى الخبرة والكفاءة من خارج المعهد . فوجود عضو هيئة التدريس المتخصص داخل الفريق يؤدى الى الاستفادة بكل ما هو مستحدث من مفاهيم واساليب فى حقل

تخصصه فى عملية التطوير،ووجود اعضاء من خارج المعهد من ذوى الخبرة والكفاءة فى المجال الوظيفى موضوع التطوير يؤدى الى مراعاة الاحتياجات التدريبية لموظفى الدولة فى عملية التطوير.

(٣) لما كانت الركيزة الاساسية للتطوير هى الاحتياجات التدريبية لموظفى الدولة ،فانه يجب مراعاة ان تكون الغلبة العددية فى تشكيل الفرق لاعضاء الفريق من خارج المعهد من ذوى الخبرة والكفاءة فى المجال الوظيفى موضوع التطوير.

(٤) لما كان الموظفون الذين تستهدفهم البرامج التدريبية ورؤسائهم المباشرين هم اكثر المصادر دراية بالاحتياجات التدريبية للوظائف التى تستهدفها البرامج ،فانه يجب ان يراعى فى اختيار اعضاء الفريق من الخارج ان يضم هؤلاء الاعضاء ممثلين للموظفين الذين تستهدفهم الخدمة التدريبية ورؤسائهم المباشرين . على ان يراعى فى اختيار الموظفين مايلى :

(أ) يجب ان تكون المهام التى يقوم بها الموظف هى المهام النمطية التى يقوم بها شاغلى الوظيفة فى بقية الاجهزة الحكومية .

(ب) يجب ان يكون الموظف قد قام بالعمل لفترة كافية تسمح بتأقلمه عليه ، ولكن يجب ان تكون هذه المدة طويلة الى المدى الذى يصبح فيه اداء العمل بالنسبة له اوتوماتيكيا ، ومن ثم لايكون مدركا لخطوات اداء العمل ودرجة الصعوبة فيه .

(جـ) يجب ان تكون الخلفية الدراسية للموظف ممثلة للخلفية الدراسية للسواد الاعظم للموظفين الذين يستهدفهم البرنامج .

(٥) يجب ان يتناسب توقيت التطويرمع ظروف عمل الاعضاء من خارج المعهد بحيث يتجنب هذا التوقيت فترات الذروة فى العمل مثل فترة اعداد الميزانية بالنسبة للمشتركين فيها او فترة تمتع الاعضاء باجازاتهم السنوية .

(٦) يجب تعيين منسق لكل فريق على ان يكون المنسق اكثرالاعضاء كفاءة فى مجال تخصصه بالاضافة الى توفرمهارات العلاقات الانسانية والمهارات القيادية ومهارات ادارة الاجتماعات لديه وعلى ان يكون المنسق من داخل المعهد .

(٧) يجب موافاة الاعضاء من خارج المعهد بنسخة من الخطة الاجرائية لنموذج التطوير الذى سيتم استخدامه حتى تكون موافقتهم على المشاركة انعكاسا لرغبتهم الجادة فى تكريس الجهود التى تتطلبها عملية التطوير،وبالطبع يجب ان يتم ذلك ايضا بالنسبة للأعضاء من داخل المعهد .

(٨) لتجنب سلبيات التفاعل الجماعى والتركيز على ايجابياته فى عمل الفريق فانه يجب استخدام اسلوب يؤدى الى الاستفادة بشكل منظم من خبرات كل اعضاء الفريق فى عملية التطوير ويعتبراستخدام النموذج رقم٣/ تطوير فى تجربة التطوير لبرامج معهدالادارة العامة بالمملكة مثالا على ذلك (فضلا انظر ملحق رقم١) كما سبق الاشارة اليه .

(٩) يجب عقدلقاء تنسيقى عام قبل البدء فى عملية التطويرلجميع اعضاء الفريق من الداخل والخارج يقوم فيه منسق المشروع بعرض الخطة الاجرائية والاجابة على استفسارات الاعضاء حولها . ويجب ان يكون منسق المشروع متاحا باستمرارللاجابة على استفسارات اعضاء الفرق اثناء مراحل تطبيق الخطة الاجرائية .

(١٠) لما كان الوقت الذى يستطيع اعضاء الفريق من خارج المعهد تكريسه للمشاركة فى مجهودات التطوير محدودا بالنظر لمسئولياتهم فى الاجهزة التى يعملون بها . فانه يجب الاستعانة بهم فقط فى مراحل تنفيذ الخطة التى تحتاج الى وجودهم ، وفى حالة تجربة معهد الادارة العامة ـ كما سبق بيانه ـ فقد اقتصرت الاستعانة باعضاء فرق التطوير من خارج المعهد على مرحلة تقييم محتوى البرامج التدريبية فقط . حيث قام الاعضاء من داخل المعهد بمهام مرحلتى تحليل الوضع الراهن ، واعادة تصميم البرامج .

سادسا: التركيز على التدريب على المهارات ويجب ان يكون ذلك واضحا فى تقسيم عناصر محتوى البرامج التدريبية وفى طبيعة الانشطة التدريبية وفى الاهداف النهائية للبرامج ، ويجب هنا التأكيد على خطأ الفرضية التى تقول بان التدريب على المعارف سيترتب عليه ان يستطيع المتدرب من لقاء نفسه وبمجهوداته الشخصية تطبيقها :

" Take Care of Knowledge and Skills will Take Care of itself"

سابعا: مهما كان النموذج المستخدم فى التطوير ،فانه يجب صياغة اهداف البرامج بمستوياتها المختلفة فى شكل سلوكى للاسباب السابق ذكرها .

ثامنا: ان يتم تدريب اعضاء هيئة التدريس بالمعهد على كيفية تنفيذ التوجيهات الجديدة للبرامج المطورة . وقد قامت ادارة تصميم وتطوير البرامج بمعهد

الادارة بالمملكة العربية السعودية بتصميم حلقة تدريبية لهذا الغرض وتنفيذها من خلال ادارة البرامج الخاصة وذلك قبل بداية العام التدريبى ١٤٠٧/١٤٠٦ هـ وذلك فى المركز الرئيسى وفروع المعهد وقد شارك الكاتب بشكل رئيسى فى تصميم وتنفيذ الحلقة المذكورة.

تاسعا : اعتبار الدورات الاولى لتنفيذ البرامج بعد تطويرها فترة اختبار(Validation Phase) يتم فيها تدقيق البرامج المطورة بناء على اراء المدربين وآراء المتدربين سواء اثناء تنفيذ البرامج اوبعد تخرجهم وعودتهم الى اعمالهم .

الهوامش

(١) يود الكاتب ان يسجل وافر تقديره للمساهمات القيمة التى تلقاها فى المراحل المختلفة لهذا العمل من المسئولين بمعهد الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية والزملاء اعضاء هيئة التدريس ، ويخص الكاتب بالذكر الدكتور/ سعيد الشواف مدير عام ادارة تصميم وتطوير البرامج لملاحظاته القيمة لاسيما فى مرحلة اعداد الخطة الاجرائية للنموذج الذى تم تطبيقه .

(٢) لمزيد من التفاصيل راجع :

د. عبدالرحمن الشقاوى ، التدريب الادارى للتنمية ، دراسة لبرامج التدريب الاعدادى فى المملكة العربية السعودية ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٥ هـ ، ص ٦٤ ـ ٨٢ .

(٣) لمزيد من التفاصيل عن البرامج راجع :

دليل البرامج التدريبية ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٥ هـ .

(٤) بتصرف من نموذج التطوير الذى اقترحته اللجنة العامة لتطوير البرامج الاعدادية وقد كان الكاتب احد اعضائها وقد نشر هذا النموذج ضمن الدليل الارشادى لتطوير البرامج الاعدادية فى : ندوة دور التدريب فى التنمية الادارية ، المنعقدة فى الدوحة ـ قطر ، بالتعاون بين معهد الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية ووزارة المالية والبترول بدولة قطر ، معهد الادارة العامة ، الرياض ١٤٠٥ هـ ص ١٢٤ ـ ١٣٦ .

(٥) هناك العديد من معايير المفاضلة بين طرق تحديد الاحتياجات التدريبية ومن ثم نماذج التطوير التى تعتمدعليها . راجع على سبيل المثال :

Newstorm, J., and Lillyquist, J.,"Selecting Needs Assessment Methods," Training and Development Journal , October , 1979, PP. 52-56.

Steadham , S. Learning to select a Needs Assessment Strategy, " Training and Development Journal , January, 1980, PP. 56- 61.

Ulschak, Francis L. , Human Resource Development The Theory and Practice of Needs Assessment, Reston Publishing Company, Inc., 1983, PP. 50-58.

(٦) بتصرف من Ibid ., P. 55.

(٧) يعتبر اسلوب فرق التطوير او لجان التطوير من الاساليب المعروفة فى ادبيات تحديد الاحتياجات التدريبية ، راجع على سبيل المثال :

Ulschak, Francis L., Ibid., P. 79, PP. 88- 89.

Tracey, William R., Designing Training amd Development Systems . AMACOM a division of

American Management Associations, New York , 1984, P. 62.

(٨) اهتم المتخصصون فى شئون تحديد الاحتياجات التدريبية بتجنب سلبيات التفاعل الجماعى والتركيز على ايجابياته عند استخدام المجموعات من خلال اللقاءات الجماعية . راجع على سبيل المثال :

Gepson , J., Martinko, M. and Beling, J."Nominal Group Techniques : A Diagnostic Strategy for Training Needs Analysis, Training and Development Journal , September 1981 , PP., 78-83.
Ulschak, Francis L., Op. Cit., P. 105.

(٩) كان المعهد قد قام بعملية تطوير مكثفة سنة ١٤٠١ هـ ،وتضمنت عملية التطوير تحديد الوظائف التى يستهدفها كل برنامج ، ومهام كل وظيفة ،ثم المهام المشتركة لهذه الوظائف .

(١٠) لمزيد من التفاصيل راجع :

Bloom. Benjamin S., and others, Taxonomies of Educational Objectives, Handbook 1 : Cognitive Domain, David McKay Imc., New York,. 1956.

(١١) هذا الترتيب التقليدى هو ما اخذ به النموذج الاول - النموذج الصفرى كما هو موضح بالشكل رقم(٢) ، ويمكن للقارىء ان يراجع فى هذا الترتيب التقليدى لخطوات التصميم المراجع الآتية:

Tracey, William , R., Op. Cit.,

Mager, Robert F., and Beach, Kenneth, Developing Voctional Instruction, Leasiegel, Inc., and Fearsom Publishers, Calif., 1967.

Tyler, Ralph W., Basic Principles of Curriculum and Instruction, The University of Chicago Press, Chicago, 1949.

(١٢) يوجد اكثر من مدخل لترتيب محتوى البرنامج التدريبي راجع فـــى ذلك على سبيل المثال :

Tracey , William R., Op. Cit. PP. 236-237.

(١٣) لمزيد من التفاصيل عن اعداد الاهداف فى شكل سلوكى راجع :

iss, Albert F., " Performance Objectives," The bulletin of the National Association of Secondary School Principles 54: 51-57 , January. 1970.

Mager, Robert Frank , Preparing Instructional objectives, Fearson Publishers, Beomont, Calif., 1975.

Gagne, Rovert M." Educational Objectives and Human Performance ," in Learning and Educational Porcess, pp. 1-12, Edited by J.O. Krumbaltz , Rand McNally and Co., Chicago 1965.

(١٤) وثمة مشكلة اخرى يثيرها وضع شروط القبول فى البرنامج لا سيما فى معاهد التدريب المركزية ،وهذه المشكلة تتمثل فى ان وضع شروط قبول يترتب عليه بالقطع استبعاد بعض الموظفين ممن يشغلون الوظائف التى يستهدفها البرنامج • فكيف يتم التصرف مع هؤلاء الموظفين لاسيما وان معظم لوائح الخدمة المدنية تشترط حصول الموظف على تدريب لأغراض الترقية •

ومن البدائل المتاحة فى هذا الصدد مايلى :

(أ) استخدام اساليب التدريب الذاتى :

" Self- Instructional Techniques"

وهذه الاساليب تعتمد بصفة اساسية على التعلم الذاتى للمتدرب اى ان يكتسب المرشح الذى تنقصه بعض المعارف والمهارات التى تتطلبها شروط القبول هذه المعارف وتلك المهارات باستخدام هذه الاساليب للتعلم الذاتى الامر الذى يمكنه بعد اكتسابها من الالتحاق بالبرنامج التدريبى الجماعى وتحقيق اهدافه بنجاح •

(ب) تصميم اكثرمن برنامج لشاغلى نفس الوظائف :

" Ability Grouping "

وفى هذا البديل فانه يتم تصميم اكثرمن برنامج لشاغلى نفس الوظائف وذلك باهداف متفاوتة وشروط قبول متفاوتة بحيث تستوعب هذه البرامج جميع المرشحين على تفاوت خلفياتهم • فمثلا قد

يوجد برنامجين لتدريب المدراء فى الادارة الوسطى ،كلاهما يركز على تنمية المهارات الخاصة بصنع القرارات ، ويركز الاول على الاساليب الكمية والغيركمية لصنع القرار لمن تسمح خلفيتهم بذلك ،اما البرنامج الثانى ـ المستوى الاقل ـ فيركز على الاساليب الغير كمية فقط لمن لاتسمح لهم خلفيتهم بالاستفادة من البرنامج الاول لعدم توفر المهارات الكمية لديهم اساسا .

وقد طبق هذا البديل على بعض البرامج فى خطة تطوير البرامج التدريبية بمعهد الادارة العامة وذلك فى برامج الحاسب الالى حيث خصص برنامج البرمجة بلغة كوبول الاساسى للمبرمجين المبتدئين ،والبرمجة بلغة كوبول المتقدم للمبرمجين الذين تتوفر لديهم مهارات البرمجة الاساسية بلغة كوبول .

(١٥) خصص هذا الهرم تطويرا لهرم الخبرة الذى اعده بورتون :

Burton , W., H., The Guidance of Learning Activities, Appleton- Century - Crofts, Inc., New York , 1982, P. 44.

وقد تبنى ايضا فكرة تصنيف الخبرات وترتيبها فى شكل هرم كل من ديل ، وبرونر .

Dale , Edgar, Audivisual nethods in Teaching, The Dryden Press, Inc., Hindsale, 111. 1969. P. 108.

Bruner, J.S., Toward a theory of Instruction, the Belknap press of Harvard University press, Cambridge, Mass,, 1966.,PP. 44-45.

(١٦) راجع فى ذلك :

Eisner, Elliot W., " Educational Objectives, Help or Hindrance, " School Review, 75, p,251 Autumn , 1967.

Gage , N.L. and Berliner. David C.,Educational Psychology , Rand McNally college publishing company, Chicago, 1979, pp. 356-358.

Lefrancois, Guy R., Psychology for Teaching, Wadsarth publishing company , Inc., Belmort, California, 1972, PP. 48-49.

ملحق رقم ١ : النماذج الورقية المستخدمة في التطوير

معهد الإدارة العامة
إدارة تصميم وتطوير البرامج

نموذج رقم ١ / تطوير

الوظائف الحالية التي يستهدفها البرنامج

إسم مجموعة البرامج : _____ إسم البرنامج : _____
المادة التدريبية : _____ الوحدة التدريبية : _____

المسلسل	الوظائف التي يستهدفها البرنامج	ملاحظات

معهد الإدارة العامة
إدارة تصميم وتطوير البرامج

الوظائف المتجانسة التي يستهدفها البرنامج

نموذج رقم ١/١ / تطوير

إسم مجموعة البرامج : _____ إسم البرنامج : _____
المادة التدريبية : _____ الورشة التدريبية : _____

المسلسل	الوظائف التي يستهدفها البرنامج

معهد الإدارة العامة
إدارة تصميم وتطوير البرامج

نموذج رقم ٢ / تطوير

المهام الأساسية المشتركة للوظائف التي يستهدفها البرنامج

إسم مجموعة البرامج : _____ إسم البرنامج : _____

المادة التدريبية : _____ الورشة التدريبية : _____

المسلسل	المهام الأساسية المشتركة للوظائف التي يستهدفها البرنامج	ملاحظات

معهد الإدارة العامة
إدارة تصميم وتطوير البرامج

المهام الأساسية المشتركة للوظائف المتجانسة التي يستهدفها البرنامج

نموذج رقم ٢/١ / تطوير

إسم مجموعة البرامج : _____ إسم البرنامج : _____

المادة التدريبية : _____ الوحدة التدريبية : _____

المسلسل	المهام الأساسية المشتركة للوظائف المتجانسة التي يستهدفها البرنامج .

معهد الإدارة العامة
ادارة تصميم نظم البرامج

تقييم المعارف والمهارات في المنهاج الحالي للبرنامج

نموذج رقم ٣ / تطوير

مجموعة البرامج : _____ اسم البرنامج : _____

المادة التدريبية : _____ الموجة التدريبية : _____

رقم الموضوع	مضامين البرنامج التدريبي مقسم الى موضوعات ، والموضوعات الى معارف و / أو مهارات	الوقت المخصص للتدريب بالدقيقة	أهمية التدريب *		ملاحظات
			مهم	غير مهم	

* ملحوظة : المطلوب هو تقييمك لأهمية التدريب على المعارف والمهارات المذكورة في رقم كفاءة اداء الموظف لعمله ، على ضوء المهام الاساسية المشتركة لمجموعة الوظائف التي يستهدفها البرنامج .

معهد الإدارة العامة
إدارة تصميم وتطوير البرامج

المنهاج المطوّر للبرنامج

نموذج رقم ١/٣ تطوير

إسم مجموعة البرامج : ______________ إسم البرنامج : ______________

المادة التدريبية : ______________ الوحدة التدريبية : ______________

الهدف السلوكي النهائي للوحدة : ________________________________

____

رقم الموضوع	منهاج البرنامج التدريبي مقسم إلى موضوعات، والموضوعات إلى معارف و/أو مهارات .	الوقت المخصص للتدريب بالدقيقة	الأنشطة التدريبية	الوسائل التدريبية المساعدة

معهد الإدارة العامة
إدارة تصميم وتطوير البرامج

نموذج ٤ / تطوير

الأهداف السلوكية
للوحدات التدريبية

إسم مجموعة البرامج : _____ إسم البرنامج : _____

المادة التدريبية : _____ الوحدة التدريبية : _____

الهدف السلوكي النهائي للوحدة : _____

الأهداف السلوكية المرحلية للوحدة : _____

معهد الإدارة العامة
إدارة تصميم وتطوير البرامج

نموذج ٥ / تطوير

أهداف البرنامج

إسم مجموعة البرامج : _____ إسم البرنامج : _____

الهدف العام للبرنامج : _____

الأهداف السلوكية التفصيلية للبرنامج : _____

معهد الإدارة العامة
إدارة تصميم وتطوير البرامج

نموذج ٦/تطوير

شروط القبول في البرنامج

اسم مجموعة البرامج : _____ اسم البرنامج : _____

شروط القبول في البرنامج :

معهد الإدارة العامة

ملحق رقم ٢ :

- مثال (رقم ١) على تقسيم وحدة تدريبية لأحد البرامج الى موضوعات ثم تقسيم هذه الموضوعات الى معارف و/أو مهارات ، وقد وزع هذا المثال على فرق التطوير .

- مثال (رقم ٢) على كيفية اعداد الأهداف السلوكية بمستوياتها المختلفة باستخدام محتوى مادة تخطيط ومتابعة التدريب بافتراض أنه لم يطرأ عليها تغيير بعد التطوير ، وقد وزع هذا المثال على فرق التطوير .

- دليل برنامج اخصائي التدريب كمثال على أدلة البرامج بعد التطوير .

مثال (رقم ١)

معهد الإدارة العامة
إدارة تصميم وتطوير البرامج

تقييم المعارف والمهارات في المنهاج الحالي للبرنامج

نموذج رقم ٣ / تطوير

إسم مجموعة البرامج : الإدارة العامة — اسم البرنامج : التنظيم والإدارة
المادة التدريبية (٥) : تخطيط ومتابعة التدريب — الوحدة التدريبية ٥/٢ تحديد الاحتياجات التدريبية

رقم الموضوع	منهاج البرنامج التدريبي مقسم الى موضوعات، والموضوعات الى معارف و / أو مهارات	الوقت المخصص للتدريب بالدقيقة	أهمية التدريب * مهم	أهمية التدريب * غير مهم	ملاحظات
١/٢/٥	نظرة شاملة على المنهج المقترح لتحديد				
	الاحتياجات التدريبية .				
	معارف				
	• المنهج المقترح ومفهوم وهدف كل مستوى				
	من مستوياته (المنظمة ، العمل ، الأفراد)				
٢/٢/٥	تحليل المنظمة				
	معارف				
	• البيانات اللازمة لتحليل المنظمة ومصادرها				
	وطرق جمعها .				
	• أمثلة على تحليل المنظمة .				
	مهارات				
	• اعداد تحليل للمنظمة				
٣/٢/٥	تحليل العمل				
	معارف				
	• العلاقة بين تحليل المنظمة وتحليل العمل				
	• البيانات اللازمة لتحليل العمل ومصادرها وطرق جمعها				
	• أمثلة على تحليل العمل				
	مهارات :				
	• اعداد تحليل عمل				

* ملاحظة : المطلوب هو تقييم لأهمية التدريب على المعارف والمهارات المذكورة في رقم كفاءة أداء الموظف لعمله ، على ضوء المهام الأساسية المشتركة لمجموعة الوظائف التي يستهدفها البرنامج .

تابع مثال رقم (١)

معهد الإدارة العامة
ادارة تصميم وتطوير البرامج

تقييم المعارف والمهارات في المنهاج الحالي للبرنامج

نموذج رقم ٢ / تطوير

اسم مجموعة البرامج : الادارة العامة
المادة التدريبية (٥): تخطيط ومتابعة التدريب

اسم البرنامج : التنظيم والادارة
الموضوع التدريبي (٥/١): تحديد الاحتياجات التدريبية

(تابع)

رقم الموضوع	منهاج البرنامج التدريبي مقسم الى موضوعات ، والموضوعات الى معارف و / أو مهارات	الوقت المخصص للتدريب بالدقيقة	أهمية التدريب *		ملاحظات
			مهم	غير مهم	
٥/١/٤	تحليل الافراد				
	معارف				
	• العلاقة بين تحليل المنظمة والعمل والافراد				
	• مستويات تحليل الأفراد وأهدافها				
	• البيانات اللازمة لتحليل الافراد ومصادرها وطرق جمعها				
	• أولويات الاحتياجات التدريبية للأفراد				
	• أمثلة على تحليل الأفراد				
	مهارات				
	• اعداد تحليل للأفراد				
٥/١/٥	إعداد خطة التدريب				
	معارف				
	• أسس اختيار جهات التدريب والبرامج المناسبة				
	• أسس اعداد الخطة				
	• أمثلة على اعداد الخطة				
	مهارات				
	• اعداد خطة التدريب				
	.....				

* وتعني : المطلوب تدريبك لأهمية التدريب على المعارف والمهارات المذكورة في رفع كفاءة اداء الموظف لعمله على ضوء المهام الوجاهية المشتركة لمجموعة الوظائف التي يشغلها البرنامج .

مثال رقم (٢)

معهد الإدارة العامة
إدارة تصميم وتطوير البرامج

المنهاج المطور للبرنامج

نموذج رقم ١/٢ تطوير

إسم مجموعة البرامج : الادارة العامة إسم البرنامج : التنظيم والادارة
المادة التدريبية (٥) تخطيط ومتابعة التدريب الوحدة التدريبية ٥/١ : التعريف بالتدريب
الهدف السلوكي النهائي للوحدة : القدرة على شرح مفهوم التدريب وأهميته عن طريق أحد البرامج التي تقدمها أجهزة التدريب المركزية وتأثير لائحة التدريب على إعداد خطة التدريب السنوية

رقم الموضوع	منهاج البرنامج التدريبي مقسم إلى موضوعات، والموضوعات إلى معارف و/أو مهارات.	الوقت المخصص للتدريب بالدقائق	الأنشطة التدريبية	الوسائل التدريبية المساعدة
١/١/٥	مفهوم التدريب وأهميته			
	معارف			
	• الفروض الأساسية التي يقوم عليها المفهوم التقليدي للتدريب			
	• الفروض الصحيحة التي يقوم عليها المفهوم الحديث للتدريب.			
	• تعريف التدريب على ضوء الفروض الصحيحة			
	• العوامل التي تعوق فاعلية التدريب وكيفية التغلب عليها.			
	• أهمية التدريب بالنسبة للموظف والمنظمة والمملكة.			
٢/١/٥	أجهزة التدريب المركزية بالمملكة			
	معارف			
	• أهداف المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني وبرامجها.			
	• أهداف معهد الإدارة العامة وبرامجه			
٣/١/٥	لائحة التدريب والابتعاث			
	معارف			
	• العناصر الأساسية للائحة التدريب والابتعاث			
	• لجنة التدريب ودورها في تفسير اللائحة			
	• تأثير اللائحة على إعداد خطة التدريب			

تابع مثال رقم (٢)

معهد الإدارة العامة
إدارة تصميم وتطوير البرامج

نموذج ٤ / تطوير

الأهداف السلوكية للوحدات التدريبية

اسم مجموعة البرامج : الإدارة العامة — اسم البرنامج : التنظيم والإدارة

المادة التدريبية : (٥) تخطيط ومتابعة التدريب — الوحدة التدريبية : ٧٥ التعريف بالتدريب

الهدف السلوكي النهائي للوحدة : القدرة على شرح مفهوم التدريب وأهميته وبيان أهداف البرامج التي تقدمها أجهزة التدريب المركزية وتأثير دراسة التدريب والابتعاث على إعداد خطة التدريب السنوية

الأهداف السلوكية المرحلية للوحدة :

١ - القدرة على المقارنة بين الفروض الخاطئة التي يقوم عليها المفهوم التقليدي والفروض الصحيحة التي يقوم عليها المفهوم الحديث للتدريب

٢ - القدرة على تعريف التدريب على ضوء الفروض الصحيحة التي يقوم عليها المفهوم الحديث للتدريب

٣ - القدرة على شرح المراحل التي تمر فاعلية التدريب وبيان كيفية التغلب عليها

٤ - القدرة على شرح أهمية التدريب بالنسبة للموظف والمنظمة والمملكة

٥ - القدرة على بيان أهداف أجهزة التدريب المركزية وأهداف برامجها وشروط الالتحاق بها

٦ - القدرة على بيان تأثير دراسة التدريب والابتعاث على إعداد خطة التدريب والمصادر التي يمكن الرجوع إليها في تغيير بنود الخطة

تابع مثال رقم (٢)

معهد الإدارة العامة
إدارة تصميم وتطوير البرامج

المنهاج المطور للبرنامج

نموذج رقم ١/٣ تطوير

إسم مجموعة البرامج : الإدارة العامة إسم البرنامج : التنظيم والإدارة
المادة التدريبية (٥) تخطيط ومتابعة التدريب الوحدة التدريبية ٥/٤ تحديد الاحتياجات التدريبية
الهدف السلوكي النهائي للوحدة : القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل علمي ودقيق
واستخدام ذلك في إعداد خطة التدريب السنوية

رقم الموضوع	منهاج البرنامج التدريبي مقسم إلى موضوعات، والموضوعات إلى معارف و/أو مهارات .	الوقت المخصص للتدريب بالدقائق	الأنشطة التدريبية	الوسائل التدريبية المساعدة
١/٢/٥	نظرة شاملة على المنهج المقترح لتحديد			
	الاحتياجات التدريبية			
	معارف			
	• المنهج المقترح ومفهومه وهدفه كمستوى			
	ضد ستراتيجية (المنظمة ، العمل ، الأفراد)			
٢/٢/٥	تحليل المنظمة			
	معارف			
	• البيانات اللازمة لتحليل المنظمة ومصادرها			
	وطرق جمعها			
	• أمثلة على تحليل المنظمة			
	مهارات			
	• اعداد تحليل للمنظمة			
٣/٢/٥	تحليل العمل			
	معارف			
	• العلاقة بين تحليل المنظمة وتحليل العمل			
	• البيانات اللازمة لتحليل العمل			
	ومصادرها وطرق جمعها			
	• أمثلة على تحليل العمل			
	مهارات			
	• إعداد تحليل عمل			

تابع شاهد رقم (٢)

معهد الإدارة العامة
إدارة تصميم وتطوير البرامج

المنهاج المطور للبرنامج

نموذج رقم ١/٣ تطوير

إسم مجموعة البرامج : _____ إسم البرنامج : _____

المادة التدريبية : _____ الوحدة التدريبية : _____

الهدف السلوكي النهائي للوحدة : _____

_____

(تابع)

رقم الموضوع	منهاج البرنامج التدريبي مقسم إلى موضوعات، والموضوعات إلى معارف و/أو مهارات.	الوقت المخصص للتدريب بالدقيقة	الأنشطة التدريبية	الوسائل التدريبية المساعدة
٤/٢/٥	تحليل الأفراد			
	معارف			
	• العلاقة بين تحليل المنظمة والعمل والأفراد			
	• مستويات تحليل الأفراد وأهدافها			
	• البيانات اللازمة لتحليل الأفراد ومصادرها وطرق جمعها			
	• أولويات الاحتياجات التدريبية للأفراد			
	• أدلة على تحليل الأفراد			
	مهارات			
	• إجراء تحليل للأفراد			
٥/٢/٥	إعداد خطة التدريب			
	معارف			
	• أسس اختيار جهات التدريب والبرامج المناسبة			
	• أسس إعداد الخطة			
	• أدلة توضيحية			
	مهارات			
	• إعداد خطة التدريب			

تابع مثال رقم (٢)

معهد الإدارة العامة
إدارة تصميم وتطوير البرامج

نموذج ٤/تطوير

الأهداف السلوكية للوحدات التدريبية

إسم مجموعة البرامج : الإدارة العامة — إسم البرنامج : التنظيم والإدارة

المادة التدريبية : (ه) تخطيط ومتابعة التدريب — الوحدة التدريبية : ٥/٤ تحديد الاحتياجات التدريبية

الهدف السلوكي النهائي للوحدة : القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل علمي وتقييمها واستخدام ذلك في إعداد خطة التدريب السنوية

الأهداف السلوكية الرئيسية للوحدة :

١- القدرة على شرح مفهوم وتعريف كل مستوى من مستويات الفهم العلمي المقترح لتحديد الاحتياجات التدريبية وبيان العلاقة بين هذه المستويات

* ٢- القدرة على إعداد تحليل منظم لأحد أعمال التدريب التي سيقوم بتحليلها وعملية الحصول على البيانات اللازمة وذلك في ضوء المعايير الآتية :
- أن يتم التحليل بواسطة عدم كفاية الأداء على مستوى أقسام وإدارات المنظمة
- أن يتم التحليل بواسطة عدم كفاية الأداء والتي يكون مرجعها الحاجة إلى التدريب أو تلك التي ترجع لأسباب أخرى
- أن يتم التحليل على ضوء أصناف المنظمة وأصناف كل إدارة أو قسم وباستخدام مؤشرات الكفاءة المناسبة

* ٣- القدرة على إعداد تحليل عن مدى أحد أعمال التدريب لنماذج جمع البيانات وعملية الحصول على البيانات اللازمة وذلك في ضوء المعايير الآتية :
- أن تكون وسيلة جمع البيانات مناسبة لطبيعة العمل
- أن تكون الأسئلة شاملة لكل عناصر الوظيفة
- أن لا يكون هناك تداخل في الأسئلة
- أن تكون العبارات الخاصة بكل عبارة مناسبة لها
- أن تكون المعارف مناسبة للعبارات

تابع مثال رقم (٢)

معهد الإدارة العامة
إدارة تصميم وتطوير البرامج

نموذج ٤/تطوير

الأهداف السلوكية للوحدات التدريبية

(تابع)

إسم مجموعة البرامج : _____ إسم البرنامج : _____

المهارة التدريبية : _____ الوحدة التدريبية : _____

الهدف السلوكي النهائي للوحدة : _____

الأهداف السلوكية الرملية للوحدة : _____

* ٤ - القدرة على إعداد تحليل أفراد ، إذا أعطى المتدرب نماذج تحليل الأفراد ، ونتائج تحليل العمل الخاص بوظائفهم ، وذلك في ضوء المعايير الآتية :
- أن يتم التحليل على مستويين (المستوى الملخص ، والمستوى التشخيصي)
أن يحدد التحليل الملخص الأفراد الذين يكون أداؤهم غير مرضي
أن يحدد التحليل التشخيصي المعارف والمهارات التي يحتاج كل فرد للتدريب عليها على ضوء متطلبات الأداء النموذجي للعمل
أن تحدد أولويات الاحتياجات التدريبية للأفراد على ضوء معايير مناسبة
* ٥ - القدرة على إعداد خطة التدريب السنوية ، إذا أعطى المتدرب نماذج الخطة ونتائج تحليل الأفراد ، وذلك في ضوء المعايير الآتية :
- الالتزام بمدة التدريب والأبعاد
- مناسبة اختيار البرامج لاحتياجات التدريبية للأفراد

* يلاحظ أن هذه أهداف مهارات ، وعليه فقد تضمنت العناصر الثلاثة للهدف السلوكي وهي : السلوك ، الشروط ، والمعايير ، وذلك حسب ما ورد بالدليل الإرشادي .

تابع مثال رقم (٢)

معهد الإدارة العامة
إدارة تصميم وتطوير البرامج

نموذج ٥ / تطوير

أهداف البرنامج

اسم مجموعة البرامج : الإدارة العامة اسم البرنامج : التنظيم والإدارة

الهدف العام للبرنامج :

الأهداف السلوكية التفصيلية للبرنامج :

في نهاية البرنامج فإنه يتوقع أن يكون المتدرب قادراً على

* ١ - تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل علمي دقيق واستخدام ذلك في إعداد خطة التدريب السنوية.

* هذا هو الهدف النهائي لمادة تخطيط ومتابعة التدريب.

معهد الإدارة العامة

برنامج اخصائي التدريب

الهدف العام للبرنامج :

تنمية قدرات المتدرب على تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم وتقويم البرامج .

الأهداف التفصيلية :

في نهاية البرنامج يتوقع أن يكون المتدرب قادرا على :
١ - تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي دقيق .
٢ - اعداد خطة التدريب السنوية .
٣ - تصميم البرنامج التدريبي بشكل متكامل .
٤ - تقويم البرنامج التدريبي وتقويم أثره على المتدربين .

الوظائف التي يستهدفها البرنامج :

اخصائي تدريب .

شروط القبول في البرنامج :

يجب أن تتوفر في الملتحق بالبرنامج المعارف والمهارات التالية :
١ - مهارات أولية في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتقويمها .
٢ - مهارات التحليل والاستنتاج .

وللتأكد من توفر هذه المعارف والمهارات يشترط في المرشح مايلي :
١ - أن يمارس مهام وظيفة اخصائي تدريب عند الترشيح .
٢ - خبرة كاخصائي تدريب مدة لاتقل عن سنة .

مدة البرنامج : ٥ أسابيع

معهد الإدارة العامة

المنهـــاج

المـــادة التدريبية	رقـــم الوحدة	الوحـــدة التدريبية	الهدف السلوكي للوحدة التدريبيـــة	ساعـات التدريب
١- تحديـد الاحتياجات التدريبية	١/١	الاحتياجات التدريبية أغراضها وعلاقتها بالبرنامج	القدرة على شرح دوافع التدريب ومفهوم الاحتياجات التدريبية وأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وأثرها علـى أهداف البرنامج وتعميمه .	٥
	٢/١	طرق تحديد الاحتياجات التدريبية	القدرة على شرح طرق تحديد الاحتياجات التدريبية واعداد تحليل لجهاز العمل وتحليل العمل والأفراد باستخدام البطاقات والنماذج اللازمة .	١٦
	٣/١	تحديـد أولويات التدريب للمنظمة واختيار قنواتـه	القدرة على تحديد أولويات التدريب وأساليب تنفيذها واعداد خطة التدريب	٥
	٤/١	مشاكل تحديد الاحتياجات التدريبية في المملكة	القدرة على شرح المشاكل المتعلقة بالتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في المملكة وأساليب التغلب عليها .	٤
		المجمـــوع		٣٠

معهد الإدارة العامة

المادة التدريبية	رقم الوحدة	الوحدة التدريبية	الهدف السلوكي للوحدة التدريبية	ساعات التدريب
٢- تصميم البرامج	١/٢	تحليل العمل	القدرة على تحليل العمل كأساس لتصميم البرنامج التدريبي .	١٠
	٢/٢	تحديد أهداف البرنامج التدريبي وشروط القبول	القدرة على تحديد الأهداف العامة والتفصيلية وشروط القبول لبرنامج تدريبي على ضوء المعلومات المعطاة	٨
	٣/٢	تحديد منهاج البرنامج التدريبي	القدرة على تحديد محتوى البرنامج التدريبي ووضع أهدافه السلوكية وتحديد الأنشطة التدريبية والوسائل التعليمية المناسبة	١١
	٤/٢	اعداد دليل البرنامج التدريبي	القدرة على اعداد دليل البرنامج التدريبي	١
			المجموع	٣٠

معهد الإدارة العامة

المادة التدريبية	رقم الوحدة	الوحدة التدريبية	الهدف السلوكي للوحدة التدريبية	ساعات التدريب
٣- تقويم البرامج التدريبية	١/٣	مقدمة وتعريفات عامة	القدرة على تعريف التقويم وأسبابه والتمييز بين أنواعه وتطبيق ذلك عمليا	٢
	٢/٣	التقييم قبل الدخول في البرنامج	القدرة على تصميم أدوات تقويم المتدربين قبل الدخول في البرنامج وتفسير نتائج التقويم	٦
	٣/٣	التقييم أثناء البرنامج	القدرة على تصميم أدوات تقييم المتدربين أثناء البرنامج وتحليل وتفسير نتائج التقويم	٦
	٤/٣	تقييم آثار التدريب على الوظيفة	القدرة على تصميم أدوات تقييم المتدربين بعد البرنامج وتحليل وتفسير النتائج	٦
		المجموع		٢٠
		المجموع الكلي		٨٠