

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف -2- الهضاب

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس والتربية والارطفونيا

تخصص إدارة تربوية

محاضرات مقياس تصميم البرامج التدريبية

سنة ثالثة ادارة تربوية

اعداد الاستاذة الدكتورة: زرقان ليلي

سنة 2013-2014

| الفهرس:                                                             | ص            |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|
| مقدمة                                                               | 4            |
| <b>المحور الاول : ماهية التدريب</b>                                 | <b>36-5</b>  |
| 1- مفهوم التدريب                                                    | 6-5          |
| 2- أهمية التدريب و فوائده بالنسبة للفرد و المجتمع                   | 8-6          |
| 3- أهداف و مبادئ التدريب                                            | 12-8         |
| 4- دواعي التدريب و تخطيط البرامج التدريبية.                         | 15-13        |
| 5- أنواع التريب و أساليبه                                           | 25- 15       |
| 6- التدريب من منظور سيكولوجي                                        | 26-25        |
| <b>المحور الثاني: فعاليات العملية التدريبية</b>                     | <b>47-26</b> |
| 1/الفعاليات التخطيطية                                               | -26          |
| 36                                                                  |              |
| <b>أولا : تحديد الاحتياجات التدريبية</b>                            |              |
| 1 - مفهوم الاحتياجات التدريبية                                      | 26           |
| 2 -الخطوات التى تسبق مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية               | 27           |
| 3- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية                                 | 27           |
| 4 - مصادر وطرائق تحديد الاحتياجات التدريبية                         | 30-28        |
| ثانثا :تحويل الحاجات التدريبية لأهداف أو تحديد أهداف البرنامج التدر | 35           |
| ثالثا :تحديد الاولويات والاسبقيات                                   | 36           |

40-36

## 2 / الفعاليات التنفيذية

36

### أولا :تصميم البرنامج التدريبي

37

1-تحديد وصياغة اهداف البرنامج التدريبي

-37

2-تحديد موضوعات ومفردات البرنامج التدريبي ومحتواه

39

40-39

### ثانيا :تنفيذالبرنامج التدريبي

46- 40

## 3/ الفعاليات التقويمية :

44-40

1-أهمية وأهداف ومعايير عملية التقويم:

45- 44

2-الطرق المستخدمة في تقويم عمليات التدريب ومراحلها

46-45

3-خصائص التقويم الجيد للبرنامج التدريبي وخطواته

55-48

## المحور الثالث: المدرب مهامه وكفاءاته التدريبية

48

1/ مهام وادوار المدربين

55-49

2/ كفايات المدرب الكفاء ومصادر الحصول عليهم

56

خاتمة

61-57

المراجع

## أهداف وكفايات المقياس :

- 1- ان يتمكن الطالب من المفاهيم الاولى والمبادئ الاساسية للتدريب
- 2- ان يتعرف على مختلف اساليب وطرائق التدريب
- 3- ان يتمكن ويتحكم في المراحل والخطوات الاساسية لبناء البرامج التدريبية
- 4- ان يتعرف على المهارات والكفايات اللازمة للمدرب
- 5- وفي نهاية البرنامج ان يصبح الطالب قادرا على تصميم وبناء برنامج تدريبي بطريقة علمية ومنظمة وفقا للاحتياجات التدريبية والكفايات المطلوبة .

## مقدمة :

شغلت قضية التدريب مكان الصادرة في بناء المؤسسات المعاصرة لمواكبة التطورات المختلفة واكتساب المعارف والخبرات الجديدة ،وعليه بات التدريب مصدرا هاما لاعداد الكفاءات وتطوير ادائهم بما ينعكس ايجابا علي اداء المؤسسات وتقدمها .

يتفق اغلب المهتمين والمختصين في هذاالمجال علي ان التدريب عملية منظمة وهادفة ومخططة تتم وفق اسس علمية ،لهذا فقد عمدت العديد من المؤسسات لاعادة تنمية مهارات العاملين لديها الفنية والفكرية الثقافية والاجتماعية بما يتوافق والمستجدات باساليب متنوعة تفي باحتياجاتهم .

وكغيرهم من العاملين يحتاج اعضاء هيئة التدريس كعنصر فاعل في العملية التعليمية للتدريب لتطوير مهاراتهم وفقا لحاجاتهم التدريبية وتماشيا ومتطلبات جودة التعليم المعاصر وفي هذا الفصل نتطرق بالتفصيل للعملية التدريبية وفعاليتها واهميتها للمعلمين.

## المحور الاول : ماهية التدريب

- 1- مفهوم التدريب
- 2- أهمية التدريب و فوائده بالنسبة للفرد و المجتمع
- 3- أهداف و مبادئ التدريب
- 4- دواعي التدريب و تخطيط البرامج التدريبية.
- 5- أنواع التريب وأساليبه.
- 6- التدريب من المنظور السيكلوجي (سيكلوجيا التدريب )

## المحور الاول :

### 1 - ماهية التدريب

**1- مفهوم التدريب :** يعتبر التدريب احد مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات و المنظمات الحديثة في الدول الصناعية و النامية على حد سواء لبناء جهاز قادر على مواكبة التغيرات الوظيفية الإنتاجية منها و الإدارية التي تفرضها التغيرات المختلفة . و فيما يتعلق بمفهوم التدريب فقد تعددت مفاهيمه و تنوعت بتنوع الكتاب و الباحثين إلا أن مضامينها تتشابه وتصب حول دوره في رفع كفاءة الفرد و المنظمة .

فقد عرف:" بأنه نشاط مخطط يرمي إلى إحداث تغيرات في الفرد و الجماعة التي ندرجها ، تتناول معلوماتهم و أدائهم و سلوكهم ، و اتجاهاتهم مما يجعلهم لائقين لشغل وظائفهم بكفاءة إنتاجية عالية".(شريف سلطان.1983.ص14)

كما عرفه ( الخطيب.1986.ص19) : " بأنه عملية سلوكية يقصد بها تغير الفرد بهدف تنمية ورفع كفاياته الإنتاجية و يعد علما من العلوم إذا نظرنا إليه من ناحية أصوله و مبادئه كما يعد فنا من الفنون إذا نظرنا إليه من ناحية تطبيقه".

و عرفه ( القبلان.1986.ص135): " عملية تصميم لمساعدة الأفراد العاملين على اكتساب المعرفة و المهارات الاتجاهات الضرورية لتطوير أدائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها". و عرف بأنه:"عملية تطوير مهارات العاملين و قدراتهم و معارفهم و اتجاهاتهم بما يساعدهم على جعل أدائهم أكثر فعالية في الحاضر و

المستقبل"(Carrel&kurmits.1986.p23)اما"ماكول"و" ميلر" (Cooling&

Mailer.1990.p75 ) فقد عرفاه بأنه : "عبارة عن تطوير منظم لاتجاهات و معارف و مهارات سلوكية يفترض توفيرها في الأشخاص لتمكينهم من القيام بإعمالهم و مهامهم ".

و عرفه "باوندز" و زملائه بأنه:"العملية التي تساعد العاملين على زيادة دقة مهارات العمل، و تقنياته ، مما يعينهم على الاسهام في تحقيق استراتيجيات التنظيمات"( Bounds et al.1995.p326 )

اما "دينسي" و "جريفين" ( Denisi&Griffin.2001.p201 ) فقد عرفاه بأنه "محاولات مخططة و مدروسة تقوم بها المنظمة من اجل التسهيل على الموظفين عملية تعلم مختلف المعارف و المهارات والسلوكيات المتعلقة بالوظائف التي يقومون بها".و"هو نشاط لنقل المعرفة من اجل تنمية نماذج التفكير و أنماط الأفعال و تغيير سلوك الفرد و عاداته و مهاراته و قدراته اللازمة في أداء العمل من اجل الوصول للهدف المنشود على يد معلم فعال "(وزارة التربية.2005-2006)

إن المتأمل لهذه التعريفات يجد أن التدريب اليوم أصبح ضرورة لا بد منها لكل المجتمعات خاصة في وقتنا الراهن الذي يتسم بالتغير السريع للعلوم و المعارف و المهن و التكنولوجيات ، لانه عملية هادفة الى تطوير مهارات الفرد و سلوكياته و اتجاهاته و معارفه لتحقيق التكيف و مسايرة المستجدات ، فكلما تتطور المهن و العلوم يتطور الفرد ايضا لمواكبتها ، فالتدريب وسيلة من وسائل التنمية و مدخل مهم من مداخلها يرمي الى ايجاد انماط سلوكية ايجابية لدى العاملين و يعمل على تنميتها و تطويرها، و يساعد الموظفين على التكيف ، و يزود المنظمة بكفاءات قادرة على الاداء بشكل جيد و لديها القدرة على استيعاب ما يستجد من وسائل و طرق و اساليب .

ويستند في ذلك الى نظريات سلوكية حديثة مثل "نظريات التعلم" فالتعليم هو تغير في السلوك يمكن ملاحظته و عملية معقدة تتأثر بعوامل و قوى مختلفة ، و تراعي العملية التدريبية مبادئ هامين لا بد منهما في وقت يتطلب جودة الاداء و الانتاج وهما: الكفاءة (EFFICIENCY)، الفعالية (EFFECTIVENESS) في التدريب.

## 2- اهمية التدريب و فوائده بالنسبة لفرد و المجتمع:

يتسم عصرنا الراهن بتسارع التغيرات و التطورات و تراكمية المعرفة الانسانية ، مما يترتب عنه تغير مستمر في انظمة العمل و اساليبه ، يستدعي ضرورة اعداد القوى البشرية و تتميتها لمواجهة هذه التحولات و استيعابها و التكيف معها، واستثمارها بالشكل الامثل للوصول الى نتائج جيدة

و قد فرض هذا الوضع حاجة متزايدة للتدريب الفعال و المتواصل و المواكب لهذه التغيرات،فقد اصبح ضرورة ملحة في مختلف مجالات الحياة.

و تبدوا اهمية التدريب في كونه يؤدي الى تحسين الاداء و تاهيل العاملين على مستوياتهم المختلفة لتولي مسؤوليات اكبر في المستقبل ، و هو ايضا مهم للموظفين الذين يلتحقون باعمالهم للمرة الاولى،و التي لم يسبق لهم التدريب عليها، مما يعني انهم بحاجة ماسة للتدريب على هذه الاعمال ، حتى يقوموا بواجباتهم الوظيفية على الوجه الاكمل و اذا ما توافرت لدى المتدرب القناعة بحاجته للتدريب فان ذلك سيؤدي به الى تقبل التدريب ، و الاستفادة منه باكبر قدر ممكن"(الزيادي.1999.ص13-14).

فضلا عن " ان فعالية الاداء الفردي و الجماعي و كفاءته و اداء المنظمة بشكل عام يتوقف على قدرة الافراد العاملين فيها على اداء مهامهم بفعالية ، و توافر الرغبة لديهم للقيام بذلك، و يزيد التدريب بدوره من قدرات الافراد و مهاراتهم ، مما يزيد من رغبة العاملين في العمل و يحفزهم على ذلك ، فضلا عن تقليل دوران العمل"(مصطفى احمد السيد .1988.ص83-84)ويضيف (Bounds sal.1995.p327) " ان التدريب يساعد المنظمة في ضمان قيام العاملين باداء واجباتهم بالشكل المطلوب".

و تأتي اهمية التدريب باعتباره مصدرا مهما لاعداد الكوادر البشرية و تطوير كفاياتهم و ادائهم ، و زيادة الانتاجية ، ولهذا يعد التدريب استثمارا يحقق عائدا ملموسا يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي و الاجتماعي ، فضلا عن كونه وسيلة مهمة للملاحق بركب التقدم التكنولوجي .و هناك اسباب رئيسية تجعل من التدريب مهما و ضروريا تتمثل في :

\* ان برامج الاعداد قبل الخدمة لا تتعدى ان تكون مدخلا لممارسة المهنة ، و ليست اعدادا نهائيا ، و ان التغيرات و التطورات التي يشهدها العالم و الحقل التربوي نفسه تتطلب من هياكله و وسائله و اساليبه و اطاراته التغير و التطور لتتسجم و تتفاعل لتحقيق الاهداف المرسومة، اضافة الى :

\* ضعف قدرة العامل او الموظف على اداء عمله او اتقانه ، و قد يكون السبب عدم تعرضه لهذه الخبرة سابقا ، كما انه قد يتعلم اداء بعض المهام بشكل خاطئ مما يشكل مزيدا من الخسائر ، لذلك لابد لهم من برامج تدريبية ، كما يؤدي حدوث تغيير في تكنولوجيا العمل و اساليبه ، او في السلوك الذي تتطلبه جودة الاداء ، مما يستدعي توافر مهارات جديدة غير متوافرة لدى العاملين و ايجاد علاقة قوية بين المؤسسة و العاملين (الطعاني.2002.ص14-15، Broadwell.1990.p47، السالم و الصالح 2002.ص21) .و يلخص ( ربابعة 2003.ص21-و سالم و صالح.2002.ص21-22) اهمية التدريب في ثلاث جوانب:

\*ا بالنسبة للمنظمة:تتمثل في زيادة الانتاجية الاداء ،اضافة لربط العمال باهداف المؤسسة و خلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية نحو المنظمة و المساعدة على انفتاح المنظمة على العالم الخارجي و توضيح سياساتها العامة مع تطوير اساليبها و ترشيد قراراتها ، و تجديد معلوماتها و زيادة فعاليات الاتصالات و الاستثمارات الداخلية.

\*ب بالنسبة للعاملين: من خلال مساعدتهم على تحسين فهمهم للمنظمة و استعابهم لادوارهم ، و تحسين قراراتهم ، و حل مشكلاتهم ، و تطوير الدافعية للاداء و مهارات الاتصال ، و تنمية سلوكياتهم و اتجاهاتهم ، و اكسابهم طرائق و مناهج حديثة في العمل.

\*بالنسبة لتطوير العلاقات الانسانية: من خلال تطوير اساليب التفاعل الاجتماعي بين الافراد، و تطوير امكانياتهم لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة و تطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة ، او الهيئة المستفيدة. لقد ادى الاهتمام بالتدريب الى تطورات كبيرة في مجال اعداد القوى البشرية خاصة في الدول المتقدمة ، الا انها مازالت تتبع الاساليب التقليدية في

الدول النامية لذلك لم ترق بكفاءة مواردها البشرية ، و ما يمكن ان تحققه من تطور كمي و نوعي في مخرجاتها.

فقد باتت الحاجة ملحة لتدريب الكوادر البشرية و باساليب حديثة سواء في قطاع التربية و التعليم او قطاعات اخرى لتنسجم و الامكانيات و التطورات الحديثة ، و ما اوجدته من مستجدات ، باساليب حديثة في التدريب ، و قد اكد هذا( خالد طه احمد 2005.ص27) قائلاً:" تتجلى اهمية التدريب الفعال في كثير من الدول التي ركزت على تدريب القوى البشرية لديها بتحسين مستمر في مهارات العاملين و تنمية وعيهم و مقدرتهم على الاضطلاع بالمسؤولية ، و بالرغم من قلة الكوارد الطبيعية في كثير من هذه الدول الا ان العائد من التدريب فاق كثيرا العائد من الثروات الطبيعية لدى اغلب الدول النامية".

و تتجلى اهمية التدريب من خلال ما يحققه من فوائد تنعكس انعكاسا ايجابيا على الفرد و المنظمة و بالتالي المجتمع نذكر منها :

- اكتساب العاملين معارف ن و مهارات ، اتجاهات متعلقة بعملهم تطور ادائهم .
- اكتساب العاملين مهارات جديدة تؤهلهم للارتقاء و تحمل المسؤولية.
- اكتساب العاملين المرونة و القدرة على التكيف في الحياة العملية .
- تحسين اداء الافراد و الجماعات مما يرفع اداء المنظمة و فعاليتها.
- تخفيض النفقات ، اذ يؤدي المهارة في العمل الى انقاص نسبة الخطا .
- المساعدة على الاستقرار في الانتاج و المستوى.
- توثيق الاتصالات بين العمال و تحسين العلاقات.
- التقليل من دوران العمل من خلال الشعور بالاطمئنان و الامان مما يرفع من معنوياتهم(جامعة القدس المفتوحة.1994).

### 3- اهداف و مبادئ التدريب :

استنادا الى ما ينطوي عليه مفهوم التدريب من مضامين ، و ما يشير اليه من معطيات فان الاهداف التي يحاول التدريب تحقيقها هي كما يلي :

**\* الاهداف الاجتماعية :** خلال الايام الاولى من العمل ، تتشكل لدى العاملين الجدد انطباعات عن التنظيم و المديرين فيه ، و عن مدى رضاهم عن العمل و الانتاجية ، لذلك تجد معظم المسؤولين يحرصون على عقد برامج تدريبية تعريفية للعاملين الجدد بالتنظيم ، و تكون هذه البرامج من العادة مختصرة ، و غير رسمية يتم التركيز فيها على الامور التقليدية في التنظيم مثل : الامتيازات ، الاجازات ، الرواتب و اجراء لقاءات مع المديرين و مسؤول شؤون الموظفين ، و شرح مواضيع مختلفة تتضمن الاهداف التنظيمية ، فلسفة التنظيم ، التشريعات ، التوقعات من العاملين (Cattell & Kuzmits).

**\* الاهداف الانسانية:** يعد التدريب عملية انسانية يتمكن من خلالها العامل من مواجهة ظروف عمله، و تحميه من المشكلات التي قد تحدث نتيجة خلل ما للاستخدام (العناد و الغزاي 1986.ص147)و التقليل من عدد اصابات العمل ، لا سيما بعد التطور الهائل للمهن و التكنولوجيات الحديثة في المكاتب و الوسائل (Cherington.1995.p23)، كما يعمل على تطوير الافراد مما يجعلهم راضين عن انفسهم و عملهم.

**\* الاهداف النفسية :** تتبع ثقة الفرد بالآخرين من ثقته بنفسه ، و الفرد المتدرب يشعر بالاطمئنان و الاستقرار في عمله ، و قدرته على تادية الواجب الملقى على عاتقه المهارة ، مما يشبع الحاجات النفسية لديه ، و يرفع روحه المعنوية فينعكس على سيادة العلاقات الانسانية بين العاملين، و التعامل مع العمال بروح تعاونية ( العناد و الغزاي.1986.ص146) ، فضلا عن ان التدريب يؤدي لحل المشكلات ، اذ يتوقع المدبرون الوصول الى تحقيق اهداف عملية على الرغم من الصراعات الشخصية بين

العاملين فالتدريب هو الطريقة المهمة في حل معظم المشكلات التي تعترض المديرين في هذا المجال (Carrel Skuzmits1986.p24)

\* **الاهداف السياسية :** ان من اولويات أي نظام سياسي الاستثمار الامثل للموارد البشرية في بلده ، و قياده نوعيه الكفاءات و الخبرات و عليه فان تركيز النظام السياسي و دعمه للكفاءات و تطويرها يسهم في تقدم النظام سياسي. و لا يتحقق هذا الا بالتدريب المستمر الهادف للاستثمار الامثل للموارد الطبعة البشرية(هاني محمود نبي مصطفى.2005.ص52 )

\* **الاهداف الابداعية:**و تعتبر من اعلى مستويات المهام التدريبية ، ترمي لتحقيق مستويات عالية من الاداء و الانتاجية،ان تحقيق نتائج غير عادية ترقى لمستوى الاداء التنظيمي الى افاق لم يسبق التوصل اليها،مما يؤدي لكسر جمود التنظيم، و تفادي الركود، و بعث حالة من الحركة الايجابية التي تحقق اعلى درجات الكفاءة و الفعالية(محمد عبد الفتاح ياغي 1983.ص25)

ويتطلب ذلك استخدام اساليب متطورة و عناصر متميزة ن و كلما كانت مجالات العمل جديدة او ابتكارية فان البرامج التقليدية و برامج حل المشكلات لا تفيان بالغرض بل تتطلب ارتقاء في البرامج و الاساليب الى مستوى التجديد و الابداع (احسن احمد الطغاني 2002.ص17).و مثال ذلك تطلع مؤسسة لتحقيق التميز من خلال ارضاء العملاء و تلبية احتياجاتهم، و تقديم خدمة مميزة تتفرد فيها للمكسّر شخصية تتجاوز بها توقعاتهم، و تجعلها الاختيار الافضل لا سيما بعد ان اصبحت خدمة العميل هي ساحة المعركة التنافسية في عالم اليوم و الغد نحو تحقيق التفوق و الريادة(عبد الرحمان توفيق .2004.ص36)

\***الاهداف المعرفية و المهارية المهنية لتدريب المعلمين:**

و تتجلى الاهداف المعرفية في تلك الاهداف التي يمكن قياسها بواسطة الاختبارات  
المرحلية النهائية ، و تتعلق عموما بحجم الحقائق و المعارف التي يكتسبها المتدربون النهائية  
، و تتعلق عموما بحجم الحقائق و المعارف التي يكتسبها المتدربون و منها :

- اغناء الثقافة العاملة للمتدربين و تجديد معارفهم التربوية و تعميقها .
- تزويدهم بالمعارف المتعلقة بما يستجد في التربية العامة و علم النفس التربوي و التخطيط  
التربوي و دور التربية في متابعة نمو المتعلمين.
- تزويدهم بالمعارف المتعلقة بمبادئ التعليم و التعلم و تحديد الاهداف التعليمية و تخطيط  
الخبرات التي تساعد المتعلمين على بلوغ النتائج المطلوبة.
- تزويدهم بالاساسيات من المعلومات و المفاهيم و الاساليب التي تستجد في مجال المناهج  
و اكسابهم القدرة على تنفيذها في مجال العملية التربوية
- تزويدهم بالمعارف المتعلقة بطرائق التدريس و طرائق التفكير المتطورة كي يتمكنوا من  
ممارسة عملهم على نحو افضل و بمرود اعلى

اما الاهداف المهارية فتتعلق باداء المتدربين العملي من اجل الوصول الى مستويات  
اداء مرغوبة لمختلف الاعمال و المهام التربوية و منها نجد:

- تنمية قدرة المتدربين على تحديد الاهداف الخاصة المباشرة للدروس على  
شكل نتائج سلوكية
- تنمية قدرتهم على تخطيط النشاطات التعليمية الصفية
- تنمية قدرتهم على تقويم النتائج التعليمية الصفية
- تنمية مهارات الاتصال و التواصل على اختلاف انواعها
- تنمية مهارات توظيف التكنولوجيا التربوية و صنع الوسائل التعليمية
- تنمية قدرتهم على تنظيم نشاطات منهجية لا صفية
- تدريبهم عمليا لاكسابهم خبرات و مهارات جديدة

- تنمية قدراتهم الذاتية لتشخيص المشكلات و المعوقات التي يواجهونها و  
ايجاد الحلول لها

- تنمية قدراتهم الذاتية في ممارسة البحوث الاجرائية لمعالجة بعض  
المشكلات المدرسية

- تمكينهم من تعلم المهارات الحاسوبية و المعلوماتية و توظيفها في العملية  
التربوية

اما الاهداف المهنية فهي تعكس مستويات النمو المهني في مختلف الجوانب و منها :

- مساعدة المتدربين على الرقي الوظيفي من خلال تطوير قدراتهم و  
كفاياتهم

- مساعدة المتدربين على الانخراط في النشاطات المهنية المختلفة ، و نحد  
هنا ايضا اهدافا نتاجية ووجدانية و ترتبط الاولى تقاس بشكل المخرجات النهائية  
للنظام التدريبي مثل : نتائج المتعلمين و مستوياتهم التحصيلية و المهارية  
ان الاهداف السابقة المعرفية و المهارية و المهنية و النتاجية لا بد ان توضع في خدمة  
تحقيق القيم و المواقف و الاتجاهات التالية لدى المتدربين:

- فلسفة التربية و دورها في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.
- شرف المهن التي يمارسها المعلم و قدسيتها.
- الحاجة الى تجديد المعرفة و المهارة واستمرار النمو المهني
- التفكير الموضوعي السليم
- العلاقات الانسانية و الديمقراطية على مختلف المستويات
- الاتجاه الايجابي نحو مهنة التعليم.(خالد طه احمد. 2005.ص198 -

(200)

اذا كانت هذه اهم الاهداف التي يرمي لها التدريب فان تحقيقها مرهون بمجموعة من  
الاسس التي تقوم عليها برامج التدريب لانه عملية لاتم بطريقة عشوائية و لا يمكن ان  
تسير دون فلسفة او اهداف بل لا بد من وجهة نظر واضحة المعالم تعكس فلسفة المجتمع و  
قيمه، و قد حدد البعض نسق التدريب او مبادئه في :

- الارتباط بالسياسة العامة: بمعنى ارتباط و اهداف و اتجاهات التدريب رسميا بالاهداف و السياسة العامة للدولة ، و بالاهداف البعيدة و العرقية للسياسة التربوية و النظام التعليمي ، و ان يدعم سياسة ادرية و ذلك من منطلق ان التدريب في جوهره عملية تعليمية لا بد ان ترتبط باهداف المجتمع و حاجاته ، بمعنى ان يؤسس على اطار او نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.
- ان يكون التدريب هادفا : بمعنى ان تحدد اهداف التدريب سلفا و تعلن للمتدربين على ان يكون تحديد الهدف متفقا عليه بين طرفي العملية التدريبية لكي تحقق الفائدة المرجوة من التدريب ، بمعنى ان يلبي حاجات تدريبية حقيقية.
- ان يكون التدريب متدرجا : و تراكميا و مستمرا أي ان يتدرج من السهولة الى الصعوبة و متتابعا خلال سنتي الخدمة و مستمرا لا يقتصر على مدة معينة.
- ان يكون التدريب متطورا : أي ان تتطور المادة التدريبية و اسلوب التدريب و طريقته بما يكفل استخدام معينات التدريب الحديثة ، و معطيات التكنولوجيا التربوية المعاصرة ( الدويك، تيسير .1985.ص25)
- و قد حدده (حسن احمد الطعاني .2002.ص18-19) في :
- تحديد الاهداف العامة للتدريب و ان تكون واضحة محددة و مفهومة و مشتقة من السياسة العامة للتعليم في الدولة و معبرة عن غاياتها و طموحاتها التنموية
- تحديد الاحتياجات التدريبية
- مشاركة جميع المعنيين بالتدريب
- الشمولية و مواكبة لتطورات الجديدة بمعنى ان يشمل أنشطة متعددة و شاملة ، و ان يتصف البرنامج بالمرونة و الاستمرارية بهدف اثراء خبرات العاملين و تنمية معلوماتهم و اطلاعهم على ما هو جديد
- و يذهب (سينقر.1982.ص202-204) الى تحديد هذه المبادئ في :
- اتاحة فرص التدريب لكل معلم يحتاجه دون تميز
- الاستمرار بهدف ابقاء المعلم على وعي دائم بالتطورات الجديدة في نظام التعليم ، و توسيع معارفه و مهاراته في نطاق المواد التي يقوم بتدريسها

- الشمول بحث يتسنى إسهام جميع المشاركين في العملية التربوية من مختلف الفئات
- فسح المجال أمام المعلم نحو مستويات علمية أرقى ووظائف أعلى بحيث لا يجد نفسه في أية فترة من فترات حياته المهنية أمام طريق مسدود.
- نقل التدريب من مجرد الترميم إلى الصقل و التشديد و مساهمة إحداث التطورات العلمية و التربوية.
- إشراك جميع الأطراف المعنية بالتدريب اثناء الخدمة.
- تنويع اساليب التدريب
- العمل على تحسين نوعية التربية المدرسية ، و ذلك بان يراعي منهاج تدريب المعلمين المناهج التعليمية و يربط التدريب بها لتلبية حاجات المؤسسات التعليمية.
- اعتماد الاتجاهات الحديثة في تطوير اساليب التدريب مثل : اسلوب النظم ، الاسلوب التحليلي للمهارات التعلم
- المدخل التكاملي متعدد الاساليب
- توفير فلسفة و اهداف مدروسة و محددة للتدريب
- البدا بالتدريب المعلمين من حيث هم ، ثم البناء على ما لديهم تدريجيا حتى البناء الكلي .
- التدريب من خلال العمل و المشاركة الفعالة النشطة من قبل المتدربين بدلا من المحاضرات العابرة و الحضور الاسمي من قبل المشاركين كما يلاحظ احيانا .
- التقويم المنتظم المستمر لعمليات التدريب و نتائجه ، مع مراعاة عدم الانتقال من مرحلة او مهارة لآخرى ، الا بعد تحصيل المتدربين لالاهداف التدريبية الوظيفية السابقة بشكل كامل ، و حسب المعايير الموضوعية لذلك.

- التركيز على احتياجات المتدربين و اهتماماتهم و قدراتهم ، و ذلك بتأمين ما يلزمهم من مواد نظرية تعينهم على معرفة حاجات المتعلمين النهائية و تنمي فيهم العادات و المواقف المتصلة بالتجريب و التعلم الذاتي و التقويم الذاتي ، او ما يتعلق بالتدريب العملي على توظيف الأنشطة و اعداد الدروس و تحضيرها و صياغة اهداف سلوكية لها و مراعاة الفروق الفردية و معالجة الصفوف المجمعمة و التعلم الرمزي و التعاوني فنجاح التدريب لا يتحقق عشوائيا ، بل هو عملية نظامية متكاملة الابعاد موحدة الغايات انه " ركن جوهري في البناء الاداري و الاستراتيجي لاي تنظيم " ( علي السلمي .2000. ص100-200)

#### 4- دواعي التدريب و تخطيط البرامج التدريبية:

لقد اصبح التدريب اليوم ضرورة لابد منها لمواكبة التطور و التحديد في مختلف المجالات حيث اضحى يلقي الاهتمام و العناية من قبل الدول المتقدمة لتنظيم مواردها البشرية و استثمارها بشكل جيد، و في ظل ما يعيشه العالم اليوم من تحولات يمكن تحديد دواعي التدريب في :

- التنامي السريع في نظم المعرفة و فروعها المتنوعة: الامر الذي يسمح بعطاء علمي و تقني جديد و متلاحق و يكشف عن مجالات تطبيقية جديدة لهذه المعارف ، فلم يقف التطور عند القرار الذي استوعبه المعلم في فترة اعداده قبل الخدمة ، لان المعارف تنمو و تتطور و تزداد و لا يلبث المعلم حتى يصبح متخلفا عن مستوى التطور العلمي و هنا تظهر الحاجة لتزويد المعلمين بكل جديد من حين لآخر في برامج التدريب.

- تطور المناهج التربوية : ان التغيرات التي تحصل في بنية المناهج التربوية و محتواها و التطورات التي تعرفها في تقنيات التعليم و اساليب استخدامها داخل المؤسسة التعليمية نتيجة للعلاقة القائمة بين محتوى المناهج و طرائق التعليم و التقنيات الملائمة ، امر يستدعي تجديدا في تاهيل المعلم و اغناء خبراته العلمية و الطرائقية ( ستوق و محمود .200. ص49)

- تجدد الخطط التنموية : ان التبدلات المتعاقبة و التجديدات التي تتصف بها الخطط التنموية و اساليب تنفيذها و خاصة ما يطرا منها على مواصفات الخريجين من الاطر الفنية و اختصاصاتهم ، و مجالات عملهم و مستوى تاهيلهم ، و ما يحصل من تفريع التعليم و لتوزيع مساقاته و انماطه و طبيعة مستلزماته الفنية و المادية تتطلب بطبيعة الحال ، تطويرا و تعديلا يلائمونه في الخطط التربوية و كفايات المعلمين على حدالسواء

- تطوير العلوم و طرائق تدريسها : ان مناهج اعداد المعلمين مهما كانت على درجة من الجودة لا يمكن لها في عصر يحفل بالتطورات و التغيرات المستمرة ان تمد المعلم بحلول للمشكلات العديدة التي تظهر اثناء الخدمة ، و لا تستطيع سد الفجوة التي يحدثها التفجر المعرفي ، سواء في مجال التخصص العلمي او في الجانب التربوي ، فالتطورات السريعة في مادة التخصص و طرائقها و في العلوم التربوية تحتاج للتدريب المستمر .

- تطور التكنولوجيا ووسائل الاتصال : يتعرض المعلم في حياته الوظيفية في عصرنا الراهن للتغيرات متسارعة في مجال العلوم و تطبيقاتها التكنولوجية و وسائل المعرفة والاتصالات من الوسائل السمعية للوسائل البصرية و التقنيات العملية البصرية الى الحاسوبية و المعلوماتية ، و كلها تقنيات حديثة و متغيرة باستمرار و المعلم في حاجة للتدرب عليها لينمي معارفه عن طريقها و يفيد المتعلمين في تزويدهم بكل جديد.

- معالجة النقص الحاصل في فترة الاعداد : لم يتلق كثير من المعلمن اثناء اعدادهم ما يؤهلهم لاداء وظائفهم الميدانية اداء كاملا ، فبعضهم يعجز عن العطاء العلمي المنتظر خاصة و ان عملية الاعداد لا تتجاوز انجاز بحث علمي لا الاعداد البيداغوجي و الاكاديمي للتدريس ، و من ثم ينبغي تدريبهم على ما فاتهم اثناء الاعداد ، و انقاذا للمعلم من الياس و الاخفاق و الشعور بالنقص الذي يسبب له سوء التكيف مع وظيفته في الحياة.

- تطور النظريات التربوية : ما دامت العلوم و المهن في تطور فان النظريات التربوية و الفلسفات التربوية التي تعتمدها الدول او المجتمع ايضا في تغير فتتغير بذلك الاهداف و الطرائق التعليمية ، لهذا اصبح التدريب من الضروريات

للاحاطة بكل جديد، و بتغير ادوارهم في كل فلسفة تربوية جديدة لابد من اعادة تدريبهم للتكيف معها ( ناصر . 1995. ص55 )

• تمكين المعلم من الادوار المتحددة: لقد تغيرت وظائف المعلم ، فلم يعد المعلمون الاكفاء هم الذين يحشون اذهان الطلاب بالمعارف ، و لم يعد المعلم السلطة المطلقة في الصف ، بل اصبح هو الذي يدير المواقف التعليمية و يهيئ الفرصة للتعلم ، و يوجه الطلاب لحسن استغلال ما يتاح لهم من مصادر و موارد ليطوروا قدراتهم و امكاناتهم ، و يحققوا تطلعاتهم و طموحاتهم ، و ليس افضل من التدريب لتمكين المعلم من هذه الادوار المتغيرة.

• تحسينه لاداء المعلم : يعمل التدريب على تحسين الاداء و زيادة كفاءة التربويين ، بغية الوصول الى درجة عالية من الانتاجية باقل التكاليف و الوسائل ، مما يسهم في تحقيق التنمية البشرية الشاملة التي ينشئها المجتمع.

• تغير العمل او التخصص : و ذلك في حال انتقال المعلم من عمل تربوي لآخر كالادارة و الاشراف ، و الارشاد.....الخ و في حالة تغيير الاختصاص و تكليف المعلم بتدريس مقررات جديدة و تخصصات مغايرة ، و هذا يستوجب تدريباً خاصاً لتمكين المعلم من النجاح في عمله الجديد.

• اتاحة الفرصة للنمو المهني و الترقى الوظيفي : يلبي التريب رغبة المعلم و حاجاته للتعلم المستمر لزيادة كفاءته في العمل و قدرته على تحسين مهاراته الذهنية بما يكفل له تقبل الجديد و المحافظة باستمرار على مستوى عال من الكفاءة ، و يزيد التدريب من ثقة المعلم بنفسه و رفع روحه المعنوية.و ذلك بزيادة الكفاءة في اتقان عمله و فهم التغيرات و التطورات العلمية و التكنولوجية ( شريف و سلطان . 1983 ص. 11-12) كتاب المراد.

## 5-انواع التريب و اساليبه:

تعددت انواع التدريب و اختلفت في تصنيفاتها حسب جملة من الخصائص و يمكن

اجمالها في :

## أ-الانواع:

### 1- التدريب من حيث الاهداف : و يمكن تصنيفه الى:

- \* التدريب على المهارات : و ذلك عن طريق رفع مستوى اداء الفرد عن طريق المهارات المعرفية و العملية المستخدمة في ميدان عمله / و تطويرها بصورة مستمرة.
- \* تكوين اتجاهات : تنمية الاتجاهات السلبية للفرد نحو تقديره لقيمة عمله و الاثار الاجتماعية المتصلة به ن و المترتبة عليه.
- \* التدريب للترقية : عن طريق اعداد الفرد اعدادا جيدا لممارسة المهمات التي يتطلبها العمل الجديد باكسابه المعلومات و المهارات و الاتجاهات اللازمة . ( حسن احمد الطعاني 2002. ص 19) و هنا يضيف ( خالد الاحمد . 2005. ص 26) 5 انواع في هذا المجال فيما يخص تدريب المعلم و هي :
- \* التدريب التكميلي : و ذلك لاستكمال النقص الناتج عن مرحلة اعداد المعلم في مؤسسات اعداد المعلمين،و قد يكون هذا النقص في الجانب الاكاديمي او المسلكي
- \* التدريب العلاجي : و ذلك لمعالجة ضعف احد الكفايات التي يجب ان تتوفر لدى المعلم.
- \* التدريب التجديدي : لمسايرة المستجدات العلمية و التربوية
- \* التدريب للاعمال و المهام الجديدة : و ذلك عندما يرشح المعلم لعمل تربوي اخر خارج عمله ، او عندما تدخل مستجدات في ميدان عمله
- \* التدريب الانعاشي : و يقدم لانعاش المعلم بالمعارف و المهارات وتطوير الاتجاهات الايجابية.

### 2 - التدريب حسب المكان الذي يتم فيه :

\* تدريب داخلي ( في موقع العمل): يتم وفق خطط الادارة و تحت رقابتها ، اذ تشرف الادارة على تنفيذ البرنامج في موقع العمل ، و يتميز هذا النوع بان المتدرب يكتسب الخبرة مباشرة. فالمنظمة تقوم بتوظيف امكاناتها لتحقيق الاهداف و دون نفقات اضافية او استئجار للقاءات و المدربين ، و يتم استخدام الاساليب التقنية ، اسلوب التعليمات المساعدة الاشرافية ، و تبادل الاعمال و التدوير ( الخرستومي و مرسي . 1999. ص 52 ، احمد الطعاني . 2002. ص 20).

\* التدريب الخارجي : و يتم في اماكن مخصصة للتدريب و تقع خارج المنظمة يتميز بكونه يتيح افاق ارحب لتبادل الخبرات و اكتساب المهارات ، حيث يلتقي المتدربون من مدارس متعددة و وجهات نظر مختلفة و خلفيات مختلفة ، اضافة لتوفيرها على امكانيات و وسائل و تجهيزات لا تتوفر داخل المنظمة.

### 3-التدريب من حيث التوقيت :

\* التدريب قبل الخدمة : و يهدف لاعداد الفرد علميا و سلوكيا على نحو سليم و تاهيلهم للقيام بالاعمال التي سوف توكل اليهم عند التحاقهم بوظائفهم و يطلق عليه : التدريب الاعدادي : و التوجيهي ، التعريفي ، و يرمي هذا النوع من التدريب الى : تزويد المتدرب بالمفاهيم الاساسية في مجال تخصصه ، و المهارات المتصلة بمجال عمله و تنمية الاتجاهات الايجابية نحو وظيفته ، فهو يعمل على تعلم المتدرب على استخدام المعلومات التي تلقاها اثناء تعلمه ، فيما يستند له من عمل عند تعيينه ( الجوهري . 1998. ص 25 ، الطعاني . 2005. ص 21)

\* التدريب اثناء الخدمة : و هو الذي يقدم للعاملين الموجودين بالفعل في الخدمة لتزويدهم بالمعلومات و الخبرات المستجدة في عملهم ، و صولا لرفع مستوى الكفاءة لديهم ، و يعد امرا ضروريا لجميع الفئات في المنظمة لعدة اسباب منها : تجدد الوظائف و متطلباتها ، واستخدام التقنيات الحديثة ، و يأخذ اشكالا عدة : التدريب الفردي ، الجماعي داخل المنظمة و خارجها ، التدريب لرفع الكفاءة ، تغير الاتجاهات.

وانطلاقا من هذا العرض نجد ان لكل نوع ميزاته سلبياته و ايجابياته ن و الا انه يظل مطلبا ضروريا لمواكبة العصر و زيادة الانتاج و رفع الاداء و حل المشكلات ، و لهذا لابد من :

- دعم مؤسسات و اجهزة التدريب التربوي و مؤسسات التدريب و التنمية خارج قطاع التربية.
  - تنمية التعاون بين اجهزة التدريب بالخبرات الفنية والمعدات و الاجهزة و اعطائها صلاحيات للتطوير و الابتكار .
  - ايجاد حوافز مادية و معنوية للمعنيين بالعملية التدريبية
  - العمل على تظافر الجهود و بين ادارة التدريب و اجهزة المناهج و البحث ، و الاشراف و التقويم و الاعداد الجيد للخطط التدريبية وفق خطة تطوير لمدة عام الى 3 سنوات.
  - التعاون و التنسيق بين مؤسسات و اجهزة التدريب و المراكز المتطورة في مجال التدريب (الصعاني .2005.ص21)
- 2-الاساليب :** هناك العديد من الاساليب التدريبية التي تهدف لتزويد المتدرب بالمهارات و المعارف و الخبرات الجديدة، و تاخذ هذه الاساليب اشكالا و صورا متعددة منها ما يرتبط بالتدريب الفردي و منها ما يرتبط بالتدريب الجماعي و منها ما يرتبط بالتدريب اثناء الخدمة و خارجها.....الخ و يسعى القائم بالعملية التدريبية الى استخدام الاسلوب الامثل و الاسرع في تحقيق الاهداف (Gvaham.1986.p25) دار القيادة ويعتمد اختيار الاسلوب المستخدم على عوامل عدة منها : موضوع التدريب، الهدف منه، خصائص التدريب، الكلفة، حجم مجموعة التدريب ، المبادئ النفسية في التدريب ، المدة الزمنية المتوافرة للتدريب، مقدار المشاركة المطلوبة، التسهيلات المتوافرة، مهارات المدرب، مؤهلات المتدربين، و خبراتهم ،و عليه يمكن تصنيفها الى ثلاث اصناف رئيسية و هي :

**1- اساليب تعتمد على الاخبار مثل :** المحاضرات ، المناقشة الجماعية ، دراسة الحالة و

استئثار الاسئلة توزيع الاوراق المرجعية على المتدربين

## 2 - اساليب تعتمد العرض : مثل افلام الفيديو

3- اساليب تعتمد العمل مثل : لعب الادوار التطبيقية ، البيان و المحاسبة ، التمارين التدريبية و سنقدم عرضا لكل هذه الاساليب التدريبية ( عبد الرحمان توفيق : المناهج التدريبية المتكاملة ، منهج مركز الخبرات المهنية للإدارة مهارات الخدمة المتميزة و مهارات العناية ) .

### 1- المحاضرات : اسلوب المحاضرة ، lecture و هو من اكثر الاساليب شهرة و

اقدامها، و يقوم بالقاء المحاضرة محاضرا واحدا ( سعيد . 1994. ص 25) و يتحكم بالمحاضرة و يكون مستمعا ، يستعمل وسائل تعليمية مختلفة ، مثل : الخرائط ، الافلام ، الرسوم التوضيحية ، الشفافيات السبورة .....الخ وتعتمد كفاءة اسلوب المحاضرة في تطوير خبرات المتدربين و مهاراتهم و معارفهم على درجة كفاءة المحاضر في تناوله للمادة التدريبية ، و يستخدم هذا لاسلوب لتزويد المتدربين بكم من المعرفة حول موضوع معين من خلال المراجعة و النقد استنادا للتغذية الراجعة . و يفضل ان تكون فترة المحاضرة قصيرة لا تتجاوز 15د من اجل استخدام اساليب اخرى ، و يستخدم هذا الاسلوب في معظم البرامج التدريبية لصلاحياته في اصال المعلومات و سرعته وانخفاض كلفته مقارنة باساليب اخرى . و من سلبياته انه يكون احيانا اتصالا من طرف واحد ، اذ يؤدي المتدرب دور المتلقي دون تطوير المتدربين او معارفهم ، و قد يسبب الملل لدي المتدربين و شرود ذهنهم ، مما يؤدي لصعوبة تحقق اسلوب المحاضرة للهدف مما قد يسبب فشل البرنامج برمته ( سعيد . 1994 . معهد الادارة العامة في عمان ، 1997. ص 53-54) ، ان هذا الاسلوب يلقي مسؤولية كبيرة على المدرب الذي يتحمل مسؤولية اعداد مادة المحاضرة بشكل متكامل ، و يشجع المتدربين على التفاعل مع المحاضرة و ابداء وجهة نظرهم ، و مناقشتها في قاعة المحاضرة و ان يعتمد عدم الاطالة و مراعاة مستوى التدريب الثقافي و العلمي ، و يستخدم لغة مفهومة ووسائل ايضا حية ( هاني محمود نبي مصطفى . 2005 ص 54)

## 2- اسلوب حلقات النقاش الجماعي Discussion seminars: و هو من الاساليب

التدريبية الجيدة ، و يعطي هذا الاسلوب المدرب معلومات عن اهتمامات المتدربين و معارفهم و المشاكل التي تواجههم ، مما يتيح للمتدربين فرصة لابرار وجهات نظرهم ، و يساعدهم على التفكير الذاتي ، و يعد تغذية راجعة لتفعيل المواقف التدريبية ( الطعاني 2002.ص 56) و يكون هذا عندما تكون الاعداد محدودة تسمح بتجميعهم في صورة حلقة يناقشون فيها موضوع معا مع المدرب من خلال طرح الافكار و تبادل الاراء و الخبرات و يتطلب هذا الاسلوب قيادة حكيمة ، و تخطيطا دقيقا و اطلاع المدرب على الموضوع حيث يتمكن من توجيه المناقشة و اتاحة المجال لمختلف المشاركين كلما كان ذلك ممكنا ، فهو ينمي القدرة على تحليل الاراء و تقويمها ، و مساعدة المتدرب على التعرف على الاسلوب الامثل في مواجهة المشكلات و كيفية علاجها، و من عيوب هذا الاسلوب انه يتطلب توافر خبرة كافية لدى المتدربين ، و هو مكلفا اقتصاديا و قد يطغى المدرب نفسه على طريقة ادارة النقاش و الحوار.( الزياي 1999. ص 296)

## 3-اسلوب دراسة الحالة : case studay عبارة عن تمارين تستند للحياة الواقعية ، او

ظروف تخيلية ممكنة، و تقدم دراسة لحالات واقعية على شكل مختصر و مكتوب ، و يوزع على المشاركين ، يمكن اختصارها بالكلام و توزع على جميع المتدربين و يمكن توزيع حالات مختلفة لتشجيع القدرة على حل المشاكل المختلفة و يفضل ان تكون الحالة واقعية و مدروسة ، و ملائمة لخلفيات المتدربين ، و ان تحتوي حقائق لازمة غير قابلة للنقض ، و تمتاز الحالة بالحدثة و التحديات المناسبة للمجموع المتدربين و واضحة و ذات نهاية معقولة لها مصداقيتها(الطعاني2002.56)و يعرفها(ابوربا.1988)" بانها وصف معبرو مماثل للحقيقة في كلمات و ارقام لموقف اداري حقيقي"،و يقوم هذا الاسلوب على فكرة ان يستحضر المدرب المختص مواقف او مشكلات واقعية او يبني عنده صور لمواقف او مشكلات افتراضية لكنها ذات صلة بالمحاور الموضوعية اللتي يقوم عليها الاداء التدريبي و يقوم بصياغتها بشكل منهجي في صورة حالة و من ثمة مناقشتها (عساف عبد

المعضى، و حمدان يعقوب 2000) و يتصف هذا في الاسلوب بانه ينمي القدرة على التدريب على الحكم الموضوعي، و انه يتيح الفرصة للمتدربين للنقاش وتبادل الاراء ، و ينمي قوة الملاحظة و الجراة فضلا عن اثراء معارفه و معلوماته.و يحتاج هذا الاسلوب لوقت طويل، و قد يحدث تعارض في الراي وفي طريقة الطرح و المناقشة ،كما انها تقوم على افتراضات نظرية في بعض الاحيان، و من ابرز عيوبها أن الحالات المعدة مسبقا وعدم ملائمتها للبيئة التي تدرس فيها (معهد الادارة العامة ،عمان ،1997،ص211-212).

**4-أسلوب لعب الادوار التطبيقية : role playing** يتم إستخدام هذا الاسلوب للتعرف علي أثار العلاقات البشرية ،وانماط التعامل المختلفة مع المناخ داخل المنظمة ،وخاصة رضا العاملين ،أو الانتاجية ،أو خطأ العاملين .ويقوم هذا الاسلوب على تقديم حالة ،أو موقف عملي للمتدربين ،يتكون من شخصيات تتفاعل في مواقف العمل ،ثم يقوم المشاركون بعد إستيعابهم الموقف بتمثيل أدوار الشخصيات بحوار من واقع تصورهم لاتجاه كل شخصية ودورها عمليا،وتقمصهم هذا الدور (عساف حمدان،2000،ص )ولهذا الاسلوب قيمة كبيرة في التدريب الموجه لتطوير مهارات التفاعل مع الآخرين ،وتجري تمارين لعب الادوار أمام مجموعة من المتدربين ،وذلك لاعطاء تعليقاتهم وأرائهم في الدور ،ويعد من أقدم التقنيات المساعدة على التعلم والتدريب ،ومفيد في العمل على حل المشكلات عن طريق إعطاء الامثلة التوضيحية على السلوك الفعال وغير الفعال للمشاركين للتدريب علي السلوك في المواقف الخطيرة وغير الخطيرة ( true love tutor delivered ) (training ,1992,p182)،كما يساعد في الكشف عن القدرات الفنية للمتدربين وإتجاهاتهم وسلوكهم ،ومن عيوبه المبالغة ،وبعد الموقف عن الواقع العلمي كما يحتاج لوقت كبير لاعداده وتنفيذه(سلطنة عمان ،معهد الادارة العامة ،1997 )

**5-أسلوب الزيارات الميدانية: field visits** من الاساليب التدريبية المساعدة مكمل للآخرى يربط بين ما هو نظري وما هو تطبيقي من خلال عمليات المشاهدة الحرة فهو في بعض

الجوانب التي يمكن ان يلمسها او التعرف عليها من خلال عمليات المشاهدة كمشاهدة النماذج (عساف وحمدان ،2000،ص25) كما تساعد الزيارات الميدانية على رؤية الاشياء كما هي والحصول على إجابات لاسئلة المتدربين واستفساراتهم من خبراء متخصصين وممارسين ،وتساعد على تفهم الظروف المحيطة بالعمل وتحقيق المتعة والترويح وتغيير مناخ قاعة التدريب ،إلا ان هذا الاسلوب لا يخلو من العيوب المتمثلة في ان الزيارات الميدانية تحتاج للتحضير ومراسلات مطولة والوقت والجهد وقد تعطي نتائج سلبية (معهد الادارة العامة ،عمان ،1997)

**6-أسلوب الحلقات الدراسية: seminars** تقوم الجهة المعنية والمشرفة على التدريب بعقد ندوة ،يتحدث فيها المختصين، ويفسح المجال للنقاش بين المتدربين والمختصين ،وتطرح في الندوة أفكار مؤيدة أو معارضة لما طرحه المختصون ،ويسمح هذا الاسلوب للمشاركين الاستيضاح عما لم يستوعبوه والتعليق على الافكار المطروحة ويساعد على بلورة أفكار تتسم بالنضج والوضوح والمساهمة في تطوير المفاهيم المطروحة للنقاش (سعيد ،1994،ص29) .

**7-اسلوب التفاعل بين الجماعات : sensitive training** وهو أسلوب حديث في التدريب في حقل العلاقات الانسانية ،ويشمل تدريب الحساسية مواقف تعليمية غير منظمة ،يتقابل فيها الافراد في مجموعات ،ويتم التركيز على السلوك الذي يحدث ضمن المجموعة نفسها ،ومحاولة تعزيز إدراكهم لانفسهم والعمليات الاجتماعية المرافقة للموقف.(cascio,1992,p280) . ويقوم هذا الاسلوب على تنشيط التعلم الانفعالي للمتدرب ،ويسعى المدرب إلى خلق جو من الصراحة والمكاشفة بين المتدربين في جلسات جماعية ،ويشجعهم على الانتباه لتصرفاتهم الذاتية ،يرمي ايضا لترشيد سلوك الرؤساء في تعاملهم مع مرؤوسيهـم ،من خلال زياد حساسيتهم نحو سلوكهم و سلوك الآخرين، و نظم المجموعة الواحدة من 10-15 شخصا و يمكن ان يكونو متقاربين مهنيا و ثقافيا ،يتولد خلال المناقشة شبه صراع في الاراء ،و تظهر مشاعر الاحباط ،يوصفها دوافع للتعلم من

خلال الانفعال، و يكشف المتدرب من خلال الخبرات و المشاعر ، و يمكن معرفته و احساسه بنفسه و الآخرين ، و يدرك اراءهم و يتقبلها ، و يقتصر دور المدرب على تبيان المواقف و النقاط ذات العلاقة بالسلوك في توجيه السلوك و تغييره (مصطفى.28ص1988و سعيد1994.57) و يعد اسلوب الحساسية اسلوب مهم ينبغي ان يتوفر به شخص محترف، و ان يكون القائمون عليه و المشاركون فيه على قدر من الوعي و تقبل النتائج.

8- اسلوب التدريب بالممارسة practice training اذ توفد كل مؤسسة احد مديريها و اعمالها او اكثر لمؤسسة اخرى في مجال يختلف عن مجاله ليواجه مشكلة مختارة و يحللها ، بحيث تكون هذه المشكلة خارجة عن اطار المشكلات التي اعتاد التعامل معها ، ثم يقوم كل مشارك بعرض تقريره ، بعد مدة محددة في علاج المشكلة و بشكل جماعي ، و بحضور المدرب ( مصطفى ، 1988، ص 96-97 ) .

9- اسلوب المؤتمرات التدريبية : training conferences : اذ يجتمع مجموعة من الافراد يدلي كل منهم بخبراته و اقتراحاته بشأن خبرات جديدة عن طريق تبادلهم للمعلومات و و يقوم كل مشارك بتقديم ورقة عمل ، او القاء كلمة تتضمن اراءه و افكاره و تجربته في مجال البحث تليها مناقشات و حوارات بين المشاركين ، و يتولى المتدرب او قائد الاجتماع مهمة ادارة الاجتماع و طرح الاسئلة و اثارة المناقشة و حفز المشاركين على ابداء وجهات نظرهم ، عن طريق تحديد مجالات النقاش و محاوره دون ان يجيب هو عن الاسئلة المطروحة. و على الرغم من كون المؤتمرات تثير اهتمام المتدربين لموضوع النقاش و تتيح للافراد الفرصة في طرح افكارهم ، ووجهات نظرهم ، و تساعد على تكوين عادة التفكير المنطقي للمتدربين ، الا انها تعد اسلوبا بطيئا في التدريب ، و عالي التكلفة ، و يتطلب تحضيراً طويلاً ، و مراسلات طويلة ، و قد تستمر شهوراً ، فضلاً عن ان بعض المشاركين قد يفتقدون للمهارة ، و تعود النظام ، و هما ضروريان لنجاح أي مؤتمر ) (الزيادي .1999.ص60)

## 10-اسلوب استشارة الاراء و الافكار : Stimulating ideas & thought يتضمن هذا

الاسلوب افساح المجال امام المتدربين لتقديم ارائهم بحرية بدون أي تدخل او نقد لهذه الاراء ، و يمكن بذلك التوصل الى افكار جديدة و ابداعية من شأنها ان تسهم في تطوير العمل في المنظمات ، و يقوم هذا الاسلوب على مرحلتين :

- مرحلة ابداء الافكار بغض النظر عن درجة اهميتها و فائدتها .
  - مرحلة تقويم الاراء ، و تحديد مدى امكانية استفادة بعضها من بعض و التعرف الى درجة جدواها و اهميتها العملية .
- و على الرغم من كون هذا الاسلوب يعطي الفرصة لتقديم افكار جيدة و بناءه عمليا قد يكون مملا لبعض المتدربين الذين قد يسمعون لاراء و افكار مكررة او غير مفيدة ، مما يؤدي لضياع الوقت دون فائدة علمية ( سعيد .1994)

## 11-اسلوب البحث العلمي Scientific Research: يعد من افضل الطرق لتطبيق الافكار

و النظريات الجديدة باعتماد اسلوب التفكير العلمي ، فعن طريقه يتم تحديد فاعلية هذه الاساليب و مدى جدواها(سعيد.1994،ص61)

## 12-اسلوب الحل المتكامل Integrated Solution:

يرمي هذا الاسلوب لتنمية مهارات الابداع و التفكير الابتكاري على دعم المهارة الجماعية في العمل ، عن طريق محصلة الافكار الفردية الصادرة عن اعضاء جماعة العمل ،في حل واحد مجمع بطريقة مبتكرة .مما يعطي وزنا كبيرا للحل و مواجهة المشكلة و التصدي لها بموضوعية و شمول،و تسهم هذه الطريقة في تحقيق تأكيد مبدا روح الفريق الواحد وتعظيم قيمة الفرد من خلال الاراء الجماعية و الوصول لتصور جديد لمشكلة قديمة ،و تأكيد ان قيمة الفرد تتعمق بادئه لعمله و اسهامه في تحقيق انجازاته (النجار و راغب.1992،ص397-398)

**13-اسلوب التدريب المبرمج:** يعتبر من ابرز ما عرفته عملية التعليم المعاصرة و خاصة التعليم عن بعد،و تتمثل فكرته في اعداد المادة التدريبية او التعليمية المتعلقة بكل برنامج او موضوعا اعدادا كاملا،و بصورة منهجية تمكن القارئ او المتتبع من تحقيق التعليم او التدريب الذاتي دونما الرجوع الى الاستاذ او المدرب،و يمكن تطبيق هذا في جميع مجالات المعرفة تقريبا.و خاصة مجالات الحاسوب الرياضيات،العلوم.و قد اشتهرت الجامعات المفتوحة بالآخذ بهذا الاسلوب الى حد ملموس مع بعض التبديلات التي تتناسب مع فلسفة التعليم المفتوح (عساف حمدان 2000.27)

**14-اسلوب السلة التدريبية: Training Basket** اذ يعطي كل متدرب عدد من اوراق العمل و التقارير و الرسائل الهاتفية حول ما يتم في العمل و يطلب من المشاركين تقديم معلومات تكمل ما ورد في الاوراق ،بحيث يحدد كل مشارك اولوياته في معالجة القضية (275ص Mondy end noe.1987)و من مزايا هذا الاسلوب حسب (ياغي.60،1993):

-يمثل الحياة الواقعية اذ يتصرف المدرب بشكل طبيعي اكثر مما تتيحه الاساليب

الآخري

-يساعد على تنمية قدرات المتدرب و تطوير مهاراته الادارية في مجالي حل

المشكلات و اتخاذ القرارات

-يعطي المدرب فرصة التركيز على القضايا و مشكلات مشتركة بين المتدربين

-يعطي المدرب فرصة التركيز على جانب معين من الاداء حسب الهدف من التدريب

**15-اسلوب القوافل التدريبية: caravans**

اسلوب حديث يقوم على نقل الخدمات التدريبية للمتدربين في مناطقهم و الذين يصعب

عليهم الحضور للتدريب .يقوم هذا الاسلوب على تجهيز سيارة او اكثر مع عدد من

المتدربين المجهزين ببعض الوسائل المعدات.يقومون تدريبا.ميدانيا متقللا على يد

متخصصين و لمدة قصيرة و يمكن لها تزويد المتدربين ببعض الخدمات التدريبية و المنشورات و المطبوعات الاشرافية و التربوية الموجهة،و العمل على ايجاد حلول جذرية لمشكلاتهم بالتعاون مع المسؤولين في هذه المنطقة (شرين و سلطان 1983ص69.70)و يرى هاني محمود بني مصطفى. (2005.ص62) انه اسلوب مكلف يتطلب التحضير الجيد و الاجهزة اللازمة.و الاستعداد الافضل

**16-اسلوب اللجان committee:**اللجنة عبارة عن مجموعة صغيرة من الافراد تعين او تنتخب للبحث و اصدار قرارات او توصيات او توجيهات في موضوعات محددة تحال اليها ،او تتنبثق عن حاجات اعضائها،و تاتي اللجان في مقدمة الاعمال الجماعية التي يستخدموها المدربون لانها تساعد على نحو اعضائها و التواصل لحلول و مشكلات التي تواجههم باسلوب عملي تعاوني .و يتميز هذا الاسلوب بسهولة الاتصال بين اعضائه لقلة عددهم و اشتراكهم اشتراكا كبيرا في العمل التربوي الموكل لهم.و تتالف اللجنة من اعداد صغيرة يعينون او ينتخبون .

و تتضح اهمية العمل في اللجان في كونها من الاساليب التمهيدية لتحميل اعضائها مسؤوليات اوسع،و رفع روحهم المعنوية و امكانية الوصول لاحكام ناجحة و بناءة و الحصول على افكار جديدة ،و اتاحة المجال امام عرض الاراء و الافكار و امكانية التجاوب بين الاعضاء (شريف و سلطان 1983.62)

**17-اسلوب الفرق الطائرة:flight groups** خاص بالموظفين المرشحون لتسلم مناصب عليا،حيث يتوفر لهم المجال للاطلاع على الامور المختلفة للمنظمة في وقت سابق و بشكل عام ،يتضمن المنهج التدريبي بهذا الاسلوب كشفا عاما لنشاطات المنظمة كافة حيث تعطي الفرصة للمتدرب للاطلاع عليها بشكل عام دون ضرورة الى حين يستقر الموظف في عمله الاصلي و يتزود بفكرة عامة عن طبيعة العمل في المؤسسة و نشاطاتها (زوليف.ص180)

**18- اسلوب الادارة المتعددة: thult-thanagemment training** و يناسب رجال الادارة  
اد يشارك الرؤساء في المستويين الاداريين المباشر و الاوسط في تخطيط شؤون مشتركة  
مع الادارة العليا و ادارتها. و هذا الاسلوب يساعد في اختيار القيادات الدارية و تاهيلها لتسلم  
مراكز قيادية متقدمة ( ادارة القوة العاملة، 1996. ص240) و يضيف ( الطعاني  
2002. ص56.57)

**19- اسلوب استشارة الاسئلة:** و لها استعمالات متعددة في التدريب و نذكر تفكير المدرب  
على نفاط محددة و تغطيتهم تبصرا و ادراكا لحاجة تدريبية معينة كما انها تولد اطار عاما  
للنقاش و تقيس مدى تقدم المتدرب في المادة التدريبية و تتوافق نتائجها مع رضا  
المتدربين، لذا يتطلب وضع هذه الاختبارات على شكل اجابات محددة و دقيقة

**20- الافلام والفيديو:** وهو اكثر تلاؤما للمجموعات الصغيرة من المتدربين و الافلام تستعمل  
على نطاق واسع في الكثير من انواع التدريب لانها توفر العديد من المزايا الايجابية رغم  
سلبياتها و اذا تم اختيارها لابد من مراعات ما يلي:

- اختيار الافلام بدقة وعناية
- مطالعة المعلم من قبل المدرب
- اختيار الوقت الازم و المناسب لعرض الفيلم
- التقديم الجديد للعلم و القيام بربطه بعناصر الموقف التدريبي
- يقوم المدرب بتوجيه اسئلة محددة للمتدربين حول ما تشاهدون
- في نهاية العرض يتلقى المدرب الاجابات عن الاسئلة الى طرحها
- اثاره حوار مطول حول ما تم مشاهدته
- توزيع الاوراق المرجعية على المتدربين

و يفضل ان تكون هنا منشورات تلخص حيثيات التدريب،مما يخفف العبء على المتدربين في تدوين ملاحظاتهم و مذكرات التدريب من اجل تهيئة وقت مناسب للتفاعل و النقاش الهادف داخل الموقف التدريبي و تعد هذه المنشورات مرجعا للموقف التدريبي،و الجدول التالي يوضح اساليب التدريب معا لايجابياتها و سلبياتها و درجة مشاركة المتدربين (احمد الخطيب،تقييم البرامج التدريبية للقيادات التربوية).**التدريب من منظور سيكولوجي (سيكولوجيا التدريب):**

يرى علماء النفس السلوك الانساني على انه كل نشاط يصدر عن الكائن الحي عند تفاعله مع بيئته ومحيطه ،والتدريب ماهو الا جهد منظم لتحسين وتعديل أداء الافراد واتجاهاتهم وسلوكياتهم وعليه فتعديل السلوك الانساني الذي تسعى لتحقيقه البرامج التدريبية لا يمكن ان يتحقق بعيدا عن المعرفة السلوكية أو السيكلوجية للفرد، وبالتالي اصبح لزاما على المدربين تعميق معارفهم ووعيهم بانماط السلوك الانساني ودوافعه و ما يؤثر فيه تمهيدا لتوظيف هذه المداخل السيكلوجية لتعديل السلوك الانساني وهو ما يستدعي مراعاة بعض المنطلقات السيكلوجية للعملية التدريبية ونلخصها فيما يلي : ( عامر خضير حميد الكبيسي ، 42 ، ص46-50 ) .

#### **\*المنطلقات السيكلوجية للعملية التدريبية:**

- التعلم بالممارسة والتطبيق اكثر فعالية من التلقين في تحسين الاداء .
- المشاركة والتعلم التعاوني عامل اساسي في التدريب عكس الاكتفاء بالاصغاء اثناء التدريب.
- التعلم واكتساب المعارف يسير من العام الكلي متجها نحو الخاص والجزئي .
- الرغبة في التعلم اساس الحصول على المعرفة الجديدة واكتساب المهارات .
- السلوكات الخاطئة والعادات الضارة يمكن اطفائها والكف عنها بالتدريب المخصص لها.

- الثواب افضل من العقاب كحافز للتعلم واكتساب المهارة .
- مراعاة الفروق الفردية واختيار المتدربين الاقل تفاوتاً يسهل عملية التدريب .
- الدقة في الاداء هي جوهر وهدف العملية التعليمية
- اكتساب المعارف يبدأ من الاسهل الى الاصعب وفقاً لمستويات المتدربين وخلفياتهم .
- التدريب المستمر و المتصل اكثر نجاعة لتعليم المهارات السهلة أما التدريب الموزع فاكثر ملائمة لتعليم المهارات الاصعب .
- عامة الناس يمتلكون قدرات واستعدادات تمكنهم من التميز ما توفرت فرص التدريب الملائمة .

## المحور الثاني: فعاليات العملية التدريبية

### 1/الفعاليات التخطيطية

أولا : تحديد الاحتياجات التدريبية

1 - مفهوم الاحتياجات التدريبية

2 - الخطوات التي تسبق مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

3- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

4 - مصادر وطرائق تحديد الاحتياجات التدريبية

ثانيا : تحويل الحاجات التدريبية لأهداف أو تحديد أهداف البرنامج التدريبي

ثالثا : تحديد الاولويات والاسبقيات

### 2 / الفعاليات التنفيذية

أولا :تصميم البرنامج التدريبي

1-تحديد وصياغة اهداف البرنامج التدريبي

2-تحديد موضوعات ومفردات البرنامج التدريبي ومحتواه

ثانيا :تنفيذالبرنامج التدريبي

### 3/ الفعاليات التقويمية :

1-أهمية وأهداف ومعايير عملية التقويم:

2-الطرق المستخدمة في تقويم عمليات التدريب ومراحلها

3-خصائص التقويم الجيد للبرنامج التدريبي وخطواته

## المحور الثاني

### II- فعاليات العملية التدريبية (فعاليات تصميم البرنامج التدريبي).

تتكون العملية التدريبية من مجموعة من الفعاليات التي تدخل في اطار التخطيط، و تصميم البرامج التدريبية من اجل تطبيق العملية التدريبية ووضعها موضع التنفيذ. لذا تتكون العملية التدريبية من سلسلة من الأنشطة و الفعاليات التي تربط فيما بينها في ضوء منهجية علمية معدة تتصف بالتسلسل المنطقي الذي يؤدي لتحقيق الاهداف المرجوة من التدريب لكونه مصدرا من مصادر تنمية الموارد البشرية و تطوير كفاياتها الادارية و الفنية لتحقيق مردود ايجابي للعملية التدريبية. و يمكن تحديد مراحل العملية التدريبية في عدد من الفعاليات يمكن تصنيفها لثلاث مجموعات رئيسية كالتالي:

#### 1/ الفعاليات التخطيطية: و تتضمن هذه المرحلة ثلاث فعاليات هي :

##### ا- تحديد الاحتياجات التدريبية: TRAINING Needs

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية الحلقة الأولى و الأساسية من سلسلة حلقات مترابطة تكون العملية التدريبية، لذلك فاهمال تحديدها و قيامها بأسلوب علمي و مهارة يهدد الاساس الاول الذي يبنى عليه أي برنامج تدريبي " لهذا يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي في النشاط التدريبي، حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية و يمكن لاي خلل بهذا الهيكل ان يطيح بجميع الجهود التي يبذلها للارتقاء بمستوى مهارة و كفاء العاملين." ( عبد الرحمن توفيق: 1994، ص106).

##### • مفهومه الاحتياجات التدريبية :

يكاد يجمع الكتاب على اهمية الاحتياجات التدريبية و دورها في العملية التدريبية و قد تعددت تعريفاتها و اختلفت. وكثيرا ما اطلق عليها بمرحلة التشخص لتحديد اهداف التدريب

وقد عرفها « Warthe and Davis » في كتابها "إدارة الأفــــراد " training  
objectives diagnostic phase of setting|» «بأنها:

“Diagnostic of present problems and future challenges to be met through training and development” (werthe William and Jrkeithy Davis 1988.p 24)

Milan Mubar and Joseph prokepenko:in your book

“Diagnosing management training developpement needs”.

“The sixth way describes management competences and training needs indirectly interns of certain training programs that should be provided to meet the needs >.(kuber .Milan and Prokopenko .Josephe 1989 P27 )

كما عرفها ( الخطيب1998:تقويم مدى فعالية برنامج الادارة العليا للقيادات التربوية في  
وزارة التربية و التعليم .منشورات المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية .الاردن ص  
(35

"معلومات او اتجاهات و مهارات او قدرات معينة فنية او سلوكية يراد تتميتها او تعديلها .اما  
بسبب تغيرات تنظيمية او تكنولوجية او لمقابلة تطورات مستجدة لحل مشكلات متوقعة".أما  
براون (BROUN –J2002 .p16)

"عملية مستمرة لجميع البيانات و المعلومات اللازمة لتحديد الحاجة التدريبية، مما يساعد على  
تطوير برنامج تدريبي قادر على مساعدة المنظمات في تحقيق اهدافها."

و عرفه ( دنيس و جريفين 202:202 Dinisi and Griffin- R-

"تقيم حاجات و متطلبات الوظائف في أي منظمة و تقييم قدرات الموظفين الحاليين الذين  
يشغلون هذه الوظائف." و انطلاقا من هذه التعريفات يتضح ان الاحتياجات التدريبية هي  
مجموع التغيرات المطلوب احداثها في الفرد و المتعلقة بمعلوماته و خبراته و ادائه، و سلوكه و

اتجاهاته، لجعله مناسباً لشغل وظيفة و اداء اختصاصات، و واجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية، و هي مجموع المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الاداء الحالي و المرغوب فيه للأفراد بسبب نقص معارف، و قدرات و مهارات هؤلاء الافراد ،و ما يشوب سلوكهم واتجاهاتهم من قصور .و يمثل الهدف الاساسي لها في توجيه التدريب الذي يسمح بتعيين

- موقع الاحتياج التدريبي " تحديد المستويات التنظيمية التي تحتاج للتدريب "

- الافراد المرشحين لحضور التدريب، عددهم، نوع البرامج المناسبة لهم.

- المهارات و السلوكات التي تكون محل التدريب.

مع العلم ان الاحتياجات التدريبية متغيرة و متجددة بغير الظروف التي تواجه الفرد و المؤسسة (سميرة خرفوش ، 1987. ص 8).

**\* الخطوات التي تسبق تحديد الاحتياجات التدريبية:** يتطلب التعرف على الحاجات التي معرفة من هم المطلوب بتدريبهم و ما نوع التدريب الذي سيقدم لهم، و لكن قبل هذا لا بد من القيام بالتالي :

-التعرف على مستويات الاداء الحالية للمتدربين.

-وضع معايير و مقاييس واقعية لاداء امثل للمتدربين.

-توفير الادوات و الوسائل و التي تساعد على كشف الاحتياجات التدريبية .

-الاعخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التعليمية للمتدربين

-اقناع المتدربين بأهمية و فائدة التدريب، و حاجتهم له حتى يلتحقوا به ويتابعوا نشاطاته بجماعة.

-اشراك المتدربين في عمليات تخطيط و تنفيذ و ادارة برامج التدريب و تقويم نتائجها.

-تدريب جميع المعنيين، مع سهولة الوصول لمكان التدريب.

## \* أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :

تعد الاحتياجات التدريبية دافعا مهما لنشاط التدريب لتحقيق اهدافه، فكلما امكن التعرف عليها و تحديدها كلما امكن تلبية احتياجاتها و رفع كفاءة العاملين، و يقاس نجاح أي تصميم تدريبي بمدى التعرف على الاحتياجات التدريبية و حصرها و تجميعها، فما هي الا مجموع التغيرات المطلوب احداثها في معلومات و خبرات و سلوكيات و اتجاهات و طرائق العمل و التعليم التي يستخدمونها . و عليه ينبغي قياسها بالاسلوب العلمي المنظم لان عدم قياسها يؤدي الى اهدار الامكانيات المادية و الانسانية و فشل البرنامج التدريبي، و يمكن تلخيص اهميته في النقاط التالية :

-تعد الاحتياجات التدريبية اساس النشاط التدريبي، فهي تحدد بدقة ما ينبغي تقديمه و اعطاؤه الاولوية .

-يعد المؤشر الذي يوجه التدريب للاتجاه الصحيح .

-تساعد على توجيه الامكانيات المتاحة و الاجراءات التنفيذية نحو تحقيق الاهداف المتوخاة

-تحدد مدى ما تحقق من الاهداف، فتساعد على اعادة النظر فيما قدم في البرنامج و تمكن من تحسينه في المرات القادمة .

-ان عدم التعرف على الاحتياجات مسبقا يؤدي لضياع الجهد و المال والوقت . ( خالد، طه الاحمد، 2005، ص 208 - 209 ، رشدي احمد طعيمة ، 2004، ص 251-252 ) .

-تعد الخطوة الاولى و الاساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية.

-تؤدي الى الاداء المناسب و تبين الفئة المستهدفة .

-تساعد المسؤولين عن البرامج و تنفيذها على التخطيط الجيد و تقدير الاحتياجات التدريبية حاضرا و مستقبلا.

-ان تخطيط التدريب على اساس واقعي للاحتياجات التدريبية الفعلية تتيح الفرص العادلة لتقدم العاملين و زيادة كفاءتهم و تحسين اداءهم .

-ان الاحتياجات التدريبية تعطي ضوءا كاشفا عن مستوى الافراد المطلوب تدريبهم وعددهم في مجال التدريب المطلوب .

-ان عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر عملية ديناميكية مستمرة .

(Kaufman,R,A, October 1987,culsegged,A,E AUGUST 1982.)

### • مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية وطرائق تحديدها :

ان سؤال اصحاب الامر عن احتياجاتهم امر ضروري الا انه غيركافي.فالبرنامج الغير مبني على الشعور بالاحتياج من جانب المتدرب مآله الفشل الا انه ليس كافيا من حيث انه يكون من الضروري تناول احتياجات هامة قد لا يصلها المتدربون، و احيانا لا يفكرون فيها، فالادبيات حافلة بالاحتياجات على الاقل للتدريس بالجامعات، مما يتعذر التدريب عليها في اطار برنامج تدريبي واحد ، من جهة اخرى هذه الاحتياجات لا تتمتع بنفس الاولوية ، و يزداد الامر تعقيدا إذا حاولنا تصميم برنامج موحد لكل الجامعات على ما بينها من اختلاف ، لهذا فالإضافة للمتدربين نجد مصادر و اساليب عديدة و من اكثرها استخداما نذكر ( شريف و سلطان . 1983 ، ص 290 – 310 ) .:

- دراسة مستقبل التعليم العالي في ظل نظام الجودة الشاملة و التطورات الحاصلة في العلوم و المعارف و التكنولوجيات الحديثة و المهن ، و التتبا بالتغيرات التي قد تطور اهداف التعليم الجامعي ، مما يطرح مهام جديدة لعضو هيئة التدريس ، و من ثمة يفرض حاجات تدريبية جديدة يلزم البرنامج مواجهتها .
- اجراء مسح لاهم النتائج التي توصلت لها البحوث و الدراسات حول كفايات اعضاء هيئة التدريس و ادوارهم ، و معايير الجودة اللازمة لهم.
- اجراء مسح لعدد من الدوريات التربوية الصادرة من الهيئات و الجمعيات التربوية و تحليل الدراسات الخاصة باداء عضو هيئة التدريس الجامعي و ما يشوبه من نقص او

قصور او مشكلات ، و ترجمة هذا الى حاجات تدريبية ينبغي مواجهتها تلقائيا لوجه القصور و حلا للمشكلات .

- الرجوع لبعض الدراسات المقدمة في المؤتمرات تطوير التعليم العالي و الوقوف على توصياتها و مراكز البحوث .
- الاهداف العامة لخطة التدريب التي تقررها الادارة التربوية ، فهي تعطي مؤشرا عاما للاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين ، فالهدف يحدد العمل المطلوب تنفيذه و من بحثه تحديد العاملين المطلوب تدريبهم و نوع التدريب اللازم لهم .
- تحليل العمل ، و توصيف الوظائف و تحديد واجباتها و مسؤولياتها و متطلباتها الاساسية ، و التعرف على خبرات و مؤهلات شاغليها .
- معدلات الاداء الموضوعية عن الاعمال و الانشطة و مقارنتها بمعدلات اداء العاملين الذي يشغلونها ، لان انخفاضها يعتبر مؤشرا على احتمال وجود احتياجات تدريبية ، و تساعد معدلات الاداء على رسم سياسة البرامج التدريبية و تحديد مناهجها و تقسيم المتدربين الى جماعات متقاربة من ناحية الكفاءة و تحديد نوع التدريب المطلوب لكل فئة .
- دراسة تقارير قياس كفاءة العاملين من قبل المديرين و رؤساء الاقسام و ذلك للتعرف على نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب.
- دراسة تقارير المشرفين و الموجهين التربويين لانها توضح للمسؤولين عن التدريب المشكلات التي تؤدي لانخفاض كفاءة الاطر التربوية ن و بالتالي فهي تساعد على تحديد العاملين المحتاجين للتدريب و نوعه.
- اللقاءات العامة و الفردية التي يعقدها المسؤولون عن التدريب مع المعلمين و باقي الاطر و التعرف من خلالها على ارائهم و مقترحاتهم واحتياجاتهم لتنمية مهاراتهم و تطوير كفاياتهم ن و يمكن ان توزع على المشاركين في هذه اللقاءات استمارات خاصة بمسح الاحتياجات التدريبية.
- تعيين المعلمين الجدد حديثي العهد بالتعلم ن مما يؤكد احتياجهم الى التدريب لتشجيعهم على العمل و تمكينهم من المهارات الضرورية لبدء التعليم .
- نقل او ترقية بعض العاملين الى وظائف اخرى تستدعي احتياجا تدريبيا يتطلب تصميم برنامج تدريبي لمعالجة هذه الاحتياج.

- تغير الانظمة الداخلية لمؤسسات التعليمية و طرائق العمل فيها لان هذا التغير يعتبر احتياجا تدريبيا لعناصر المؤسسة التعليمية.
- استخدام وسائل و تقنيات تعليمية و تكنولوجية جديدة في التعليم يحتاج العاملون في التعليم للتدريب عليها.
- تطوير المناهج التعليمية او تغييرها في احد المواد الدراسية ، بحيث يصبح معلمو هذه المواد الدراسية بحاجة للتدريب عليها ، و تغير نظم العمل و ظروفه .
- تدني مستويات الخريجين من المؤسسات التعليمية لان ذلك يعني تراجع مخرجات النظام التعليمي ، مما يجعل الادارة التربوية تقرر ان العاملين في النظام التعليمي بحاجة لتطوير كفاياتهم من خلال التدريب اثناء الخدمة ( Allen .T .Hcoorel 1978., p 28 / - word cock.Alexander and Davids:Monte 1978: 1999 (journal Interdisciplinary Education ,3 (1) sun Antonio tescas : Burk ، biolisring company pp . 188-126 Petersen . John .L ( 1992p15) التعليم الجامعي ، رشدي احمد صعيمة ، 2005 ص 205 – 252 ) خالد طه الاحمد 2005 ص 210-212، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مارس ( 2006

#### ب - طرائق الاحتياجات التدريبية : هناك العديد من الطرائق و ابرزها :

- 1 - تحليل المنظمة ( مؤشرات الاداء التنظيمي ) : و يقصد بتحليل المنظمة دراسة و تحديد المعارف و المهارات و القدرات التي ستحتاج اليها المنظمات مستقبلا نتيجة التغيرات التي تطرا على المنظمة و على النشاطات التي تمارسها ، و تعني ايضا دراسة الازواضع التنظيمية و الانماط الادارية لتحديد مواطن الحاجة للتدريب داخل المنظمة و كيفية تشخيص نوع التدريب المطلوب انها عملية تشخيصه للوضع التنظيمي او تحليل التنظيم للوقوف على درجة ملاءمته لالاهداف المسطرة ومدى قيامه لمتطلبات العمل من اجل اجراء التعديلات اللازمة لزيادة الفعالية و هذا من خلال: البناء و الهيكل التنظيمي للمؤسسة ،درجات الكفاءة و الفعالية و المناخ التنظيمي و معدلات الغياب ، و

بدراسة المؤشرات السابقة يمكن التعرف على معوقات الفعالية من خلال التنظيم ، و التي قد تعود الى خلل او عجز في نظام معين يعالج اما بالتدريب او وسيلة اخرى. (Byars. liyod. S leslei z. rue 1991. p 207)(عبد الرحمن توفيق 1994 ص 106

( Durrie A .B .p 11,1990 )

و هناك حاجة للاخذ بعين الاعتبار القوى الخارجية و الداخلية ، و التي تؤثر على نشاطاتها كالمغيرات البيئية ، بحيث يتم رصد اتجاهات التغير و نوعه و الاستراتيجيات المطلوبة للتجاوب و التعامل مع تلك المؤشرات ، فالعالم من حولنا في تغير مستمر ، و التغير يشمل الانظمة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التقنيات المستخدمة ، و ما لم تاخذ تلك التغيرات في الحساب و نتجاوب ايجابيا معها باعادة النظر في الخطط و الوسائل و طرق العمل و التقنيات المستخدمة و العمل على تحديثها و تطويرها و تنمية العنصر البشري ، فلن يكون بوسع المنظمات الاستمرار .

و على المنظمات ايضا تحليل المؤشرات التي تتجمع لديها عن العمل و العاملين مثل : تقادم طرق العمل ، التجهيزات و الوسائل المستخدمة ، و تدين مستوى الاداء و كثرة الغياب عن العمل و التأخير في حضور العاملين للعمل و تدني الروح المعنوية ، و ذلك لتشخيص الوضع و معرفة الاسباب و اتخاذ الخطوات الكفيلة بمعالجة الموقف الذي قد يتطلب اعادة النظر في الالوضاع القائمة ، و ادخال تعديلات على خطط و استراتيجيات المنظمة و هيكلها التنظيمي ، و طرق العمل بما يتناسب و الاحتياجات الفعلية للمنظمة ، و عموما يشمل تحليل التنظيم العناصر التالية :

- تحليل اهداف المنظمة
- تحليل الخريطة التنظيمية
- تحليل المناخ التنظيمي

- دراسة التغيرات المتوقعة في المنظمة . (Clulsegged .A .p54, 1982.)

## 2 - تحليل المهمات : لابد لمحلل الاحتياجات التدريبية الاطلاع على طبيعة الاعمال

التي تسند للعاملين و التي ترد في الوصف الوظيفي ، و ذلك للتعرف على نوع التدريب الذي يتناسب و هذه الاعمال ، ( , Curst , david & terrence kemy op , )  
( cit , p 90 )

و يقصد بتحليل المهمات دراسة المهمات ، و المهارات المطلوبة لانجازها و مواصفات الواجب توافرها في من يقوم بها ، و ايجاد معايير لقياس الاداء لمعرفة ما اذا تمت المهمات على الوجه المطلوب ، لان تحليل اداء العاملين يعتبر خطوة نحو التحقق من تحسين الاداء و يقتضي ذلك دراسة مقاييس فاعلية الاداء للأفراد و مكوناته و متطلباته و ذلك للحصول على تصور متكامل و شامل عن جوانب القصور في انجاز المهمات و الادوار الوظيفية ، و مختلف التغيرات التي تطرأ على مستويات الاداء و مكوناته ، من خلال جملة من المعلومات حول الوظائف لغرض تحليلها و هي :

- الوصف الوظيفي : خلاصة للأهداف و نطاق و مجال العمل و المسؤوليات للوظيفة
- مواصفات الوظيفة : خلاصة للمعرفة و المهارات الضرورية لاداء العمل بفعالية
- قائمة بالواجبات : تشمل تفاصيل المهام الممنوعة بكل وظيفة و التي تعطي صورة كاملة عن مضمون كل وظيفة منها
- تحليل الواجبات : تشمل تحليل الخطوات المطلوبة لتنفيذ المهام و التي تأخذ شكل اجراءات تفصيلية تتبع في تنفيذ المهام .
- تحليل المهارات : تتضمن تحليلا للمهارات المطلوبة لاداء المهام سواء اليدوية او الالية او الذهنية ) ( Byars liyod L & Leslie . W. Rue 1991 , p 207 )

و تتعدد اساليب تحليل المهمات و من اكثرها شيوعا نجد :

**1 - الاستبانة :** و هي عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الاسئلة التي تتطلب الاجابة بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية و يشترط ان تكون اسئلتها واضحة ، و دقيقة

لها اجابة واحدة و محددة موضوعية معتدلة من حيث الزمن الذي تستغرقه ، ومن ايجابياتها انها تصل لعدد كبير من الافراد و قليلة التكاليف و من سلبياتها صعوبة اعدادها او تحتاج لمختصين و ليست دليلا كافيا للتعبير الحد عن الاجابات غير المنتظرة.

**2 - المقابلة :** و هي مواجهة شخصية بين مسؤول التدريب و المتدرب بهدف التعرف على احتياجاتهم و يشترط فيها ان تكون اسئلتها محددة مع الاستماع الجيد و الكامل للافراد و عدم مقاطعتهم مع الابتعاد عن الاستنتاج من الاجابات المطروحة و تتميز بانها تعطي الحرية للمتدربين للافصاح عن مشكلاتهم اسبابها و طرق حلها الا انها لا تطبق الا على عدد محدود و قد تخرج بعض المتدربين .

**3 - الاختبارات :** و تستخدم لغايتين الاولى لتحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين و الثانية لتقويم العملية التدريبية ، و يستفاد منها هنا كاداة لتحديد و تشخيص اوجه القصور في الاداء ، مما يساعد على تخطيط العمليات التدريبية مستقبلا من مزاياها سهولة الحصول على النتائج و تسجيلها و الموازنة بينها ، اما سلبياتها قد تمثل في عدم توفر الاختبارات المناسبة و المقننة احيانا ، كما انها تعطى مؤشرات عامة لا يمكن اعتبارها نهائية في تقويم اداء الفرد

**4 - دراسة التقارير و السجلات و تقويمها :** و تبين نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب و ينبغي ان ينحصر هدفها في تحديد الاحتياجات التدريبية و من ايجابياتها انها تظهر مشكلات الاداء بوضوح ، و تقدم معلومات واضحة لمسؤولي التدريب و تقدم اقتراحات لعلاج مواطن الضعف لكن لا يمكن اعتمادها كوسيلة وحيدة

**5 - الملاحظة :** و ذلك بملاحظة سلوك الموظف و تسجيله لمل يصاحب السلوك من

مواقف و علاقات و من ايجابياتها ان سلوك الملاحظين يكون تلقائي ، مما يكسب المعلومات مصداقية اكبر ، تمكن من الحصول على معلومات عن من لا يمكنهم التعبير عن انفسهم من سلبياتها انها تحتاج لاشخاص متدربين و تستغرق وقتا طويلا.

**6 - اللجان الاستشارية :** و تتشكل من خبراء و مسؤولين لهم علاقة و خبرة بالوظيفة

و المعلومات الكافية عنها ليقرروا ماتتكون منه هذه الوظيفة و من ثمة الحاجات التدريبية و تتكون من اعضاء من داخل المؤسسة و خارجها .

**7 - مفكرة العمل اليومية :** و يسجل الموظف جميع الاعمال و المهام التي يؤديها

يوميا لمدة اسبوع او شهر ، و تمكن من التعرف على الطريقة التي يتبعها الموظف في اداء عمله ووقت انجازها مما يساعد على التحديد الجيد للاحتياجات و بمقارنة الوقت الفعلي الذي يستغرقه العمل و الوقت الافتراضي الذي يستغرقه موظف ماهر لانجاز العمل نفس . لذلك لابد من التأكد من بياناتها بدقة

**8-قوائم الاحتياجات التدريبية:**يعد مسؤولوا التدريب قوائم أو جداول تحتوي أجزاء

تفصيلية لمهام الوظيفية والاعباء التي يقوم بها الموظف ،والاحتياجات التدريبية التي يمكن أن يمتلكها ويطلب من الموظف أن يضع إشارة أمام البنود التي يرى انه بحاجة لتتميتها،وإذا احسن تصميمه يمكن توفير معلومات على قدر كبير من الدقة لان الموظف يقوم بتحديد حاجاته التدريبية بنفسه ويرشد المسؤولين لمواطن الضعف فيه التي تحتاج للتدريب

**9- تحليل الدراسات والبحوث العلمية :**يتم الاستفادة من نتائج البحوث والدراسات

العلمية الميدانية التي أجرتها المنظمات والجامعات والمعاهد على وظائفها بغرض تحليل هذه الوظائف أو تقويمها أو تحديد الاحتياجات التدريبية ،فقد تحتوي على معلومات تلقي الضوء على الاحتياجات التدريبية محل الدراسة والتحليل (حسن أحمد

الطعاني ،ص33-38)وهنا يضيف (الهيتمي خالد عبد الرحيم ،2004،ص37)أن أبرز وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية :

- نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة وما تسفر عنه من تقدير الاحتياجات التدريبية من الموارد البشرية كما ونوعا .
- دراسة ظروف التطور التكنولوجي وما يستتبعه من تقادم مهارات وخبرات معينة واستحداث مهارات وخبرات أخرى جديدة بما يكفل مواكبة التطورات التكنولوجية .
- تحليل البئات والظروف المحيطة بالمنظمة سواء الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لكون المنظمة نظام مفتوح ودراسة احتمالات تغيير هذه الظروف وتأثيرها على حجم ونوعية الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- القيام بمسح ميداني يشمل عينة تمثل كافة الموظفين لمعرفة ما يحتاجون من تدريب.
- **ثالثا: تحليل خصائص الفرد:** تعتبر من أدق الخطوات في تحديد الاحتياجات التدريبية ويقصد بها قياس أداء الفرد وإستعداداته وقدراته الحالية في مجال عمله ،وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات والافكار التي تلزمه لاداء هذه الوظيفة ووظائف متوقعة وذلك بدراسة وتحليل خصائص الفرد فيما يلي:
  - الحقائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة .
  - خبراته العلمية والعملية والقدرات والمهارات الخاصة.
  - الأنشطة التدريبية التي شارك فيها .
  - الأنشطة التدريبية التي خطط لها ونفذها.
  - المتطلبات الفكرية مثل القدرة على التحليل،النباهة الذهنية والتركيز الفكري.
  - المتطلبات المتعلقة بالجهد الجسدي والمهارات البدنية.
  - المزاي الشخصية مثل النضوج ،الاندفاع ...
  - دراسة الدوافع لان التدريب يعمل على إشباع بعضها أو يغيرها أو يعدلها.
- ( office,1989سلام على عبد العظيم :1996 ) .
- متوسط إنتاجية وأداء العاملين .
- متوسط دوران العمل .

- متوسط الغياب والتأخير .
  - دراسة وتحليل تظلمات العاملين .(المنظمة العربية للتنمية الادارية ،2007،ص110)
  - جوانب الاداء التى بها نقص لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لذلك وهنا ينبغي دراسة الدافعية أو ظروف العمل .
  - جوانب الأداء التى بها نقص ولا يملك الفرد القدرات اللازمة والاستعدادات التى تمكنه من اكتساب هذه القدرات .
  - جوانب الاداء التى بها نقص لكن الفرد يملك القدرات اللازمة والاستعدادات التى تمكنه من التدريب.
- وخلاصة القول ان تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية وسهلة وواضحة يمثل نقطة البداية لسلسلة حلقات مترابطة تكون في مجموعها العملية التدريبية وهي حجر الزاوية الذي يرتكز عليه التدريب الفعال من أجل تحقيق الكفاءة وحسن أداء الافراد وتحسين مهاراتهم .
- ثانثا :تحويل الحاجات التدريبية لاهداف أو تحديد أهداف البرنامج التدريبي: لكل نشاط تدريبي هدف محدد والتى تمثل في التدريب " الفرق بين ماتملك من قدرات ومهارات فعلا وما ترغب في إمتلاكه (حمدان محمد زيادة : ،1991)فعلى ضوء تقارير الاداء التى تكشف عن وجود احتياجات تدريبية يتم تحويلها الى اهداف زمنية كمية وكيفية تكشف عن وجود احتياجات تدريبية يتم تحويلها لاهداف تقابلها وفقا للامكانيات المادية والحالية المتاحة وتعرف بانها "وصف نمط الاداء والسلوك الذي يراد ان يظهره المتدرب" (عبد الحكيم احمد الخزامي : ،2001،ص7-8).وبعبارة اخري هي الجودة المتوقعة من المتدربين ويمكن التمييز بين مجموعة منها:**
- أهداف قصيرة المدى :لتغطية الاحتياجات العاجلة لبعض الافراد والاقسام

- أهداف طويلة المدى: وتغطي الاحتياجات التنموية المتنامية التي تعكس تطلعات المؤسسة المستقبلية لمواكبة التطور والتكيف مع المستجدات وهذا من حيث المدى ونجد أيضا:
- أهداف تشغيلية: والتي تقاس بشكل مخرجات مثل زيادة نسبة النجاح .
- أهداف أدائية: تتعلق بتطوير اداء الافراد للمستويات المرغوبة .
- أهداف تعليمية: وتتعلق بالمهارات والمعارف والعلوم والحقائق التي يكتسبها المتدربون في نهاية البرنامج التدريبي .
- أهداف رد الفعل: وتتعلق بالمشاعر الشخصية للمتدربين نحو البرنامج.
- أهداف النمو الذاتي : وهي التي تعكس مستويات النمو الذاتي للمشاركين في البرنامج. وكلها تفيد في تصميم البرنامج التدريبي الذي يلبي احتياجاتهم من معارف ومهارات واتجاهات كما تحيط المتدرب بما يراود ويتوقع منه ، إضافة إلى التمكين من تقييم النشاط التدريبي . وتتجلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في كونها تساعد في اختيار محتوى التدريب واساليبه وادواته المناسبة ومعرفة مدى تحقيق الاهداف بهذه الوسائل مما يتيح الفرصة للمتدربين لتنظيم جهودهم وتنسيقها باتجاه تحقيق هذه الاهداف (الطعاني ، ص52).

**ثالثا : تحديد الاولويات والاسبقيات:** بعد تحديد الحاجات التدريبية يتعرف المسؤول عن التدريب على الافراد المحتاجين للتدريب ووظائفهم ومواقعهم في العمل ويتحدد بالضبط نوع المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة ويتم تحويل الحاجات الى اهداف ، تأتي مرحلة تحديد الاولويات والاسبقيات لهذه الاهداف ولتحديد الاولويات تؤخذ بعين الاعتبار عوامل منها : طبيعة الحاجات التدريبية ، وحجمها ومصادر التدريب المتوافرة والميزانية المالية والوقت المتاح ومدى قناعة المسؤولين ووعيهم للتدريب والتطوير .

## 2- **الفعاليات التنفيذية:** وتتضمن مرحلة تصميم البرنامج وتنفيذه .

**أولا: تصميم البرنامج التدريبي:**

يعتبر البرنامج التدريبي عنصر حيويًا وضروريًا لنجاح العملية التدريبية ،إن لم نقل انه جوهرها لانه يمثل المحتوى التعليمي الذي يشمل المبادئ،المفاهيم العلمية المهارات التطبيقية التي تحدث التعديل المرغوب في اداء وسلوك الافراد.فالمباشرة في تصميم البرنامج تعني دخول مرحلة وضع خطة التدريب موضع التطبيق فهي عملية غير جامدة ونشاط يعني بصياغة البرنامج واختيار عناصره من اهداف ومحتوي ومواد واساليب وتقنيات واختيار المدربين والمتدربين (قاسم جميل قاسم :التدريب والتطوير :الفلسفة والتطبيق ،دار الكتاب الجامعي ،الامارات العربية المتحدة ) وتتم عملية التصميم عبر فعاليات فرعية كالتالي:

**1-تحديد وصياغة اهداف البرنامج التدريبي:**وهي الخطوة الاولى في مجال التصميم مما يساعد علي التأكد من تامين جميع العناصر التي يحتاجها المشروع ،اهداف البرامج من اهداف التربية العامة والاهداف العامة للتدريب وتستند لاحتياجات المتدربين التي تم تحديدها مسبقا وتاخذ في الاعتبار رغبة المسؤولين عن التدريب و الاشراف و الادارة . ويحدد اهداف البرامج المسؤولين على البرنامج وذلك لبيان حجم المعارف و المهارات والاتجاهات التي سيتعرض لها المشاركون ومن الضروري ومراعات ما يلي:

- ان ينبثق عن الحاجات الفعلية للأفراد والتنظيم ومن بيئته وليس دخيلا (احمد ماهر.:2003ص335-337)

- ان يصمم وفقا للاهداف التفصيلية لكل نشاط تدريبي فبرامج تغير الاتجاهات التي تهدف الى تغير اعتقادات الافراد او مثلهم و أساليبهم في العمل أوتهيئتهم لتقبل اراء ظروف عمل جديدة كالعمل في ظل الخصوصية الاصلاحات ..)عبر برامج تنمية المهارات الفنية التي توضح خطوات العمل واستخدام المعرفة في المجال التطبيقي

-ان يرتبط بواقع العمل اكثر من ارتباطه بنظرية او مبادئ تجريبية فلا يغلب عليه الطابع النظري الاكاديمي البحث.

- ان لا تكون معلوماته قديمة ومكررة ومستهلكة بل حديثة وجديدة تواكب التقدم العلمي و التقني وتراعي الفروق الفردية كما لا ينبغي تكرار البرنامج نفسه عدة مرات لمجرد الاقبال عليه.

-ان تكون الاهداف محدودة بدقة ووضوح و منسجمة مع الاهداف العامة للتدريب و ان تكون واقعية قابلة للتطبيق و منسجمة غير متنافسة ،تعالج مشكلات حقيقية (احمد الخطيب رداح،الحقائق التدريبية ،دار المستقبل للنشر و التوزيع،عمان الاردن 1927)

- أن رفع الكفاءة الانتاجية و تغيير الاتجاهات و اكتساب عادات عمل افضل و بتميز المهارات و القدرات كلها اهداف وسيطة هدفها الوصول لاداء احسن و خدمات افضل و بذلك فالتدريب ل يمارس في اطار ضيق يقتصر على التنمية الذاتية للمتدربين و انما تمتد اهدافه النهائية التي تجعل منه تدريب يعود فائدة على العملية التربوية او المنظمة بكاملها

## 2- تحديد مفردات البرنامج التدريبي و محتواه:لكي تتم عملية تحديد مفردات البرنامج

التدريبي و محتواه ينبغي على المصمم الاطلاع على الحاجات التدريبي و يراعي ضرورة ان تكون ذات علاقة مباشرة بطبيعة عمل الفئة المستهدفة ثم يقوم بتحديد التابع المنطقي لهذه الموضوعات وتصنف موضوعات البرامج حسب اهميتها لثلاث مجموعات هي

-موضوعات يتعين معرفتها

-موضوعات ينبغي معرفتها

-موضوعات يستحسن معرفتها .ولكي يكرر المصمم نوع الموضوعات لابد ان ياخذ بعين

الاعتبار مستوى المشاركين وطبيعة .وظائفهم والبرامج التدريبية التي شاركوا فيها سابقا .

ويشترط في موضوعات البرامج ان تلبي الاهداف المخططة لهذا لابد من تنوع محتواه .وحتى يكون محتوى البرامج واقعيًا وموضوعيًا لابد من أن:

-أن يكون المحتوى واقعيًا لا دخيلاً ،ويربط بين التدريب والبيئة وان ياخذ بالمستجدات

والتطورات والتغيرات التكنولوجية المتسارعة وان لا يكون سرداً وتكراراً لما سبق وان

ينصرف لحل مشكلات واقعية على ان يتم تقييم هذا المحتوى من وقت لآخر بمشاركة كل الاطراف ثم تطويره .

تهيئة مواد البرنامج التدريبي: وهي التمرينات التدريبية أوراق العمل ،الحالات الدراسية البحوث والمستخلصات التي تعرض وتوزع على المشاركين عند البدا وخلال البرنامج او انتهائه وينبغي التأكد من تناسبها واهداف البرنامج.

تخطيط الاعمال التدريبية:ويقصدها الاجراءات التي تؤخذ لتنفيذ البرنامج وهي:

-الاشراف على البرنامج وإدارته بالتحضير والاعمال التي يقتضيها البرنامج وتتضمن ما يقتضيه قبل واثناء وبعد.

-اختيار اماكن التدريب مع مراعاة توافر الشروط الصحية والموقع المناسب وسهولة الوصول له مع توفر الاجهزة الضرورية والقاعات.

-تحديد مدة البرنامجبوضع جدول يومي للتدريب يراعي ظروف المتدربين .

-رصد التمويل اللزم للبرنامج .

-وضع معايير للالتحاق بالبرنامج.(خالد طه الاحمد،ص214-215،الطعاني،ص55،هاني محمود بني مصطفى،احمد الخطيب ).

-إختيار المدربين والمحاضرين وهم من أهم عناصر نجاح البرنامج التدريبي فهم القائمون على تنفيذ ماخطط له وتطبيقه على الواقع لهذا لابد أن تتوفر فيهم جملة من الخصائص والتي سنعرفها لاحقا .(المنظمة العربية للتربية و للثقافة والعلوم:أفاق جديدة ،ص112) .

الأساليب التدريبية :سبق شرحها.

ثانيا :تنفيذ البرنامج التدريبي :وتعرف بادارة البرنامج التدريبي، وهي مرحلة مهمة وهنا ياتي دور ادارة البرنامج للقيام بسلسة من ال لفعاليات التي تهدف لتوفير المستلزمات والامكانيات

اللازمة للبيئة التدريبية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرسومة وتصنف هذه الفعاليات لثلاث مجموعات وهي كما يلي:

## 1- قبل التنفيذ:

- تحديد مكان تنفيذ البرنامج.
- إختيار المدربين والمحاضرين.
- تهيئة المواد التدريبية (تقنيات ،وسائل ....).
- الحصول على الموافقة للزيارات الميدانية من الجهات المعنية.
- حجز قاعة تدريبية وتهيئة مستلزمات التدريب .
- تصميم طريقة جلوس المشاركين.
- إعداد كراس البرنامج ويتضمن هدف البرنامج مدته ،تاريخه بدؤه ،المشاركين فيه ،جدول الجلسات التدريبية.

## 2- أثناء التنفيذ:وتتضمن :

- إستقبال المشاركين والمتدربين .
- افتتاح البرنامج وعرض الموضوعات على المشاركين .
- تعريف المشاركين بالمدرسين.
- متابعة دوام المشاركين.
- تنمية العلاقات الاجتماعية بين المدربين من خلال تشجيعهم على إقامة النشاطات الاجتماعية .
- تهيئة مستلزمات الزيارات الميدانية إن وجدت .

- توزيع إستثمارات التقويم اليومي والنهائي وجمعها .

- إعداد شهادات باسماء المشاركين وتوزيعها في اليوم الاخير من البرنامج .

### 3- ما بعد التنفيذ: وتتضمن :

-إجراء التسويات الحسابية الخاصة بالبرنامج.

- إعداد التقرير النهائي للبرنامج وكتابته.

- متابعة تصحيح الدفاتر الامتحانية وارسال النتائج لدوائر المتدربين.

- حفظ الوثائق الخاصة بالبرنامج (الطعاني: 2002، ص 59-60).

### 3- الفعاليات التوعوية:

تعد عملية تقويم البرامج التدريبية اهم مرحلة من مراحل العملية التدريبية إذ من خلال هذه العملية يمكن تحديد التغيرات التي يقصد تحقيقها سواء كانت معارف او معلومات المتدربين او من مهاراتهم أو إتجاهاتهم ويعتبر جزءا مهما في تصميم البرنامج التدريبي ،وأثناء تنفيذ خطوات التدريب وذلك للوقوف على مدى سلامة سيرها لمتطلبات العمل وانسجامها مع تحقيق الاهداف .من اجل تصحيح المسار وتحقيق الاهداف وعملية التقويم عملية اصدار قرار علمي بشأن عمليات التدريب في ضوء الادلة التي كشف عن المهارة الميدانية.

- تقييم كفاءة الخطوات العملية التدريبية .حيث يتم خلالها تحديد التأكيد من سير العملية وفقاً للخطة الموضوعية وهذا يشمل تقييم الاحتياجات التدريبية وتقييم تصميم البرنامج وكفاءة المدرب وتعم المتدرب.الوسائل....الخ

- تقييم تحقيق أهداف التدريب التطبيقية لتأكد من نقل أثر التدريب الى الميدان واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الوطن .وبالتالى رفع كفاءة المنظمة ...

- يعتقد "جاردنر" ان الاساليب التي تكمن حلف التقويم تتمثل في التأكيد من ان التدريب في الاتجاه الصحيح .ومدى اتباع البرنامج للاحتياجات التدريبية ومواءمة الاساليب للبرامج) بشار جبرائيل، تقويم عمليات التدريب ومتابعتها، مطبوعات المنظمة العربية للتربية والثقافة، ورقة مقدمة في الدورة العربية لمسؤولي تدريب المعلمين أثناء الخدمة في وزارة التعليم في البلاد العربية، طرابلس، Gardner, Neely, , p12، توفيق عبد الرحمان 1994 العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ص44، الدويك تيسير 1985 ،التدريب التربوي مقوماته وافاقه، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان، ص44-45، ياغي محمد عبد الفتاح 1987 :مبادئ الادارة العامة مطابع القزردف التجارية، الرياض السعودية، ص45، 10، 1997, p10, Philips, J, J

وقد عرفها "جون باتريك" (John Patrick, 1992) : "التقويم بأنه جهد مبذول للحصول علي معلومات تتعلق بفعالية أو قيمة التدريب وذلك باتخاذ قرارات تتعلق بالجوانب المختلفة من البرنامج التدريبي والأشخاص الذين تدربوا والمؤسسات المسؤولة عن تنفيذ البرنامج التدريبي" .

### 1-أهمية وأهداف ومعايير عملية التقويم:

تتجلى أهمية تقويم العمليات التدريبية في مدى تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف المخطط لها ،وللنتائج المتوقعة منها كما تتيح الاختيار الامثل للوسائل والانشطة المستخدمة في التدريب كافة وكذلك الاساليب التدريبية ،إضافة الى ان التقييم يتيح لنا فرصة تحديد الجوانب الايجابية لتعزيزها في تنفيذ البرامج والسلبية التي تواجهها لتذليلها .

أما اهداف التقويم فقد حددت في :

- 1- التأكد من نوعية الانتاج.
- 2- التأكد من ان هذه النوعية تم الحصول عليها باقل تكلفة.
- 3- مساعدة القادة الاداريين في إتخاذ القرارات اللازمة للتطوير .

- 4- تزويد متخذ القرارات بالمعلومات التي يمكن ان تكون اساسا في اتخاذ القرار اتبشان تعديل البرنامج التدريبي أو حذفه أو الاستمرار.
- 5- مساعدة متخصصي التدريب في تحسين برامجهم لتكون اكثر فاعلية في تحقيق الاهداف المرغوبة.
- 6- تحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي.
- 7- مساعدة القادة الاداريين في تحديد الدرجة التي حققت بها البرامج التدريبية التغيرات المرغوبة في سلوك المتدربين
- 8- تعرف الفوائد المباشرة و الغير المباشرة التي تعود على الاجهزة و المؤسسات نتيجة مشاركة منشبيها في الالبرامج التدريبية
- 9- تعرف مدى مساهمة المتدربين في تطبيق الخبرات التي تعلموها و المهارات التي اكتسبوها في اعمالهم
- 10- تحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ البرامج التدريبية و العمل على تنفيذها لتحقيق اهدافها كاملة في المستقبل

ومنه نجد ان عملية التقويم عملية تراكب كل مراحل التدريب و مهمة في كل مرحلة و بهذا فهي تنقسم الى قسمين الاول عمليات التشخيص و الثانية عمليات البحث عن العلل .  
فالتشخيص الجيد يتطلب توافر بيانات كمية صادقة و هادفة و استخدام وسائل و اساليب علمية لجمع البيانات و ادوات يطلق عليها بادزات القياس التي تستجدم في التقويم و يشترط ان تكون (درة عبد الباري:تقييم البرامج التدريبية في ضوء نظرية النظم ،رسالة المعلم ،المجلد32،العدد 1-2 ، عمان ، 1991ص156،اسكارس فيليب :نحو نموذج عملي لتقويم البرامج و المؤسسات التربوية،رسالة التربية ،العدد7،عمان ،1989،ص157،ياغي محمد عبد الفتاح 1987تقويم البرنامج التدريبي اثناء التنفيذدراسة ميدانية تطبيقية ،بغداد تنمية الرافدين ص22-29-69).

- ملائمة لقياس المجالات ذات العلاقة الموضوعية ،التنوع ،الخصائص السيكمترية (الثبات ،الصدق ،الموضوعية ،التميز) مع سهولة استخدامها واستخراج نتائجها والاستفادة منها وتوظيف صحيح مع مناسبتها لمستوى المتدربين .
- معايير التقويم: وتعد من الامور الهامة في اصدار الاحكام حول انشطة وفعالية البرنامج التدريبي ،وتعكس هذه المعايير أهداف البرنامج ،لهذا يفضل ان يكون هناك اتفاق بين المؤيدين والمعارضين للبرنامج المعد على المعايير التي يتم استخدامها في التقويم وفهما موحدا ومشاركة جميع المعنيين في عملية اختيار المعايير ومن اهمها نجد:
- 1-معايير الاهداف :وتتلخص في ان تكون ملبية للاحتياجات الفعلية للمتدربين وواضحة في بداية البرنامج محددة وقابلة للقياس واجرائية قابلة للتطبيق شاملة لجميع جوانب البرنامج.
- 2-معايير الخطة:أن تكون واضحة في كل اجزائها مترابطة ومتسلسلة من حيث الاهداف والزمن والاساليب.
- أن تصمم الخطة بشكل يسهم في تحقيق البرنامج لاهدافه مع مراعات الاجراءات .
- المتطلبات اللازمة لكل هدف منها وتغطية جميع اهداف الخطة
- ان تحتوي تفاصيل كاملة لكل هدف من اهدافها بحيث لا يكون هناك مجالا للاجتهاد اثناء التنفيذ.
- ان تكون الخطة موضوعية وواضحة لجميع المعنيين وسهلة الفهم لتادية الادوار على الوجه المطلوب ،وان تكون قابلة للتنفيذ وتمتاز بالمرونة وقابلية التعديل .
- 3- معايير العمليات:ان تجري جميع العناصر في البرنامج والانشطة والفعاليات وفقا لما حددته الخطة وان يتم تحديد التعاون بين الخطة والواقع للتحقق من مدي صحة وفعالية البرنامج ومطابقته للتصميم واجراء التعديلات.

4-معايير المخرجات :ان المخرجات تتال اهتماما كبيرا لانها تعطينا تغذية راجعة عن مدي تطور البرنامج ،وكذلك تعزيز الجوانب الايجابية وتحسينه وتعديله في حالة اعادة تنفيذه ،وهذا يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص التعديل والاستمرار في البرنامج .

وتقيم البرامج التدريبية بشكل انتقادي من خلال اربع عناصر هي:

1-ردود الافعال:بمعني مدي رضا الفرد عن البرنامج وقيم من خلال :محتوى البرنامج وطريقة اعداده ،كفاءة المدربين ،ومدي صلاحيته ،الاساليب التدريبية ،وجودة البيئة التدريبية وتحقيق الهداف المامولة وتتم عملية التقييم هذه باعداد مجموعة من الاسئلة عن الدورة التدريبية التي نفذت وتوزيعها علي المشتركين عقب انتهاء التدريب او عن طريق الملاحظة المباشرة .

2-التعلم:بمعني ماهي المهارات التي تعلمها المتدرب ورسخت بذهنه ،والهدف منها المام المتدرب بالمادة التدريبية التي قدمت له ومدي فهمه لها واستيعابه ،ويعتمد في ذلك علي الاختبارات الكتابية التي يستحسن تقديمها للفرد قبل وبعد البرنامج لتوضح علي وجه الدقة درجة استفادته منها .

3-السلوك :ما الذي احدثه التدريب من تغيير مباشر في سلوك الفرد والغرض من هذا التقييم هو معرفة ما اذا اعطت العملية التدريبية الاحتياجات الحقيقية للعمل ،ونجم عنها تغيير في السلوك ،وهي عملية صعبة تستدعي اتباع الارشادات التالية لتقييم التغيرات السلوكية:

- تقييم اداء الفرد قبل وعقب التدريب خاصة اذا تم هذا الاخير داخل مكان العمل بالاستعانة بالمتدرب او ورشة او زميله.
- اجراء تحليل احصائي يساعد على قياس التغيرات في الاداء بقرانة النتائج الحالية مع نتائج قياس الاداء السابقة حتي يتسنى ربط التغيرات بالبرنامج التدريبي.
- عدم تقييم التدريب الا بعد مضي فترة زمنية على انقضائه يعود المتدربون الى اعمالهم ويمارسونها فعليا

- استخدام مجموعة ضابطة لاجراء المقارنة بين الفريق الذي حصل على التدريب والذي لم يحصل عليه مع استبعاد العوامل المؤثرة في اداء المجموعة المدربة ليكون الفارق بين نتائج المجموعتين هو نتيجة التدريب.

#### 4 -النتائج:ماهي التي حققها البرنامج التدريبي ؟.

ويتم ذلك من خلال بعض المؤشرات

-انخفاض معدلات و دورات العمل والتغيب

-انخفاض شكاوي العملاء ...الخ ويتم هذا ايضا باجراء اختبارات قبل وبعد البرامج باءستخدام مج ضابطة.

(حواني نيوباي:التدريب الفعال وأثره على التكلفة (شويكارزكي)مج النيل العربية  
القاهرة 2003-ص26 )

(Noe, Raymonda: 1994.p445)

Cascio.wayne .1992)

(زوييف مهدي (1996) ، ص183.181 ).

## 2-الطرق المستخدمة في تقويم عمليات التدريب ومراحلها:تتعدد طرق التقويم وسنذكر منها:

1-الاستبانة:ويشترط فيها ان تكون محدودة وقابلة للقياس وموضوعية تلبي الغرض منها معتدلة من حيث الزمن الذي تستغرقه في تعبئتها.

2-الاختبارات:وتعد لفائدتين اساسيتينالاولي بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين والثانية لتقويم العملية التدريبية ويستفاد منها لتحديد وتشخيص اوجه القصور في الاداء وتنقسم الي شفوية وتحريرية .

**3-المقابلة :** ويتطلب من القائمين عليها مراعاة ان تكون مصاغة بشكل جيد وتلبي الهدف من المقابلة ،والاستماع الكامل للافراد وعدم مقاطعتهم واصدار احكام فورية وتقادي الاستنتاج من الاجابات المطروحة .

**4-تحليل المشكلات:** وتلعب دورا مهما في نجاح عمليات التدريب وحل مشكلاته ولضمان ذلك لابد من مراعاة:

-متابعة جميع خطوات العمل التي حصلت فيها المشكلة وتحديد هذه الخطوات .

-مشاركة المعنيين بالمشكلة ودراسة ارائهم واقتراحاتهم لعلاجها .

-الاطلاع على السجلات والتقارير وتقييمها

- بيان النقاط السلبية التي يمكن علاجها

**5-تقويم الاداء : Performce Evaluations :** ويكشف تقويم الاداء المهمات التي لم يستطع المتدرب انجازها ،وبين الاسباب التي ادت لعدم الانجاز ويتقرر بعد ذلك إذا كان المتدربون بحاجة لمزيد من التدريب .ويحتاج هذا الاسلوب إلى تقسيم المهمات لخطوات تسهيل عملية التقويم والاحتياجات التدريبية والاعداد الجيد للمقوم بالطرق العلمية والعملية لتحليل واجبات الوظائف ومراجعة الاداء واستمباط الطريقة التي تساعد على كشف الحاجات التدريبية ؛(الطعاني .2002ص150.152 ويشمل عملية تقويم التدريب ثلاث مجالات رئيسية وهي :

**6-تقويم البرنامج التدريبي :** وتهدف للتأكد من كفاءة البرنامج التدريبي ومدى صلاحيته لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صمم من أجلها . وتتم هذه المرحلة بالخطوات التالية :

**1- تقويم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ (قبل التدريب) :** وتهدف هذه المرحلة للتأكد من سلامة خطة البرنامج وقدرته على تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها (أحمد الخطيب

:2008ص46) وتمس تحديدا تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبي.وكما

سبق وأن ذكرنا أن تحديد الاحتياج التدريبي يخضع لمعايير عملية للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب ومن ارتباطها بأهداف وسياسات ونشاطات المنظمة والتنبؤ بعوائد التدريب. وتعد هذه المرحلة من أصعب وأدق المراحل لأن نجاح العملية التدريبية مرتبط بمدى الدقة في تقسيم هذه المرحلة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية . 1997)

## 2-تقويم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ: (أثناء التدريب) وتهدف للتأكد من ان البرنامج

يسير وفق ما خطط له لتعزيز الجوانب الايجابية وتلافي السلبية وتعديل المسار نحو تحقيق الاهداف المخططة.

ويمكن التأكد فيما اذا كان البرنامج التدريبي الذي يجري تنفيذه هو الذي يحتاج اليه المتدربون بالفعل ،ام هناك ضرورة لاجراء تعديل علي الاهدافه وموضوعاته ومحتوياته أو تسلسلها او طريقة عرضها أو الاساليب والوسائل المستخدمة في عرضها وهذا كله يؤدي للتعديل السريع والمناسب علي اهداف البرنامج لتجاوز بعض النقص او العيوب.

## 3-تقويم البرنامج بعد التنفيذ (اثناء التدريب):وتهدف هذه المرحلة للتأكد من مدي تحقق

الاهداف التي وضع البرنامج من اجلها ومدي مساهمتها في تلبية الاحتياجات التدريبية ومدي ماحققه من فائدة تعود علي المتدرب من حيث اكتسابه للمعارف والمهارات والاتجاهات مع مراعات الكلفة المادية التي انفقت علي البرنامج ومدي فعاليتها (الطعاني،2002،ص153) وترتكز هذه المرحلة ايضا على نوعين من التقييم وهما تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج ثم تقييم أثر التدريب على أن يرتبط بقياس أثر التدريب بسياسة وأهداف المنظمة والمشكلات الحالية لها.توقعاتها وخططها في المستقبل أيضا الإحتياجات التدريبية لها ولل فرد والعمل (المنظمة العربية :ص26)

## 4-تقويم المتدربين:وسعت هذه العملية للتحقق من كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي،

فالمندربين هم الفئة المستهدفة. إذ يقوم المتدربون بتقييم التجربة التي مروا بها ،وهنا يتم

استقصاء آرائهم عن جميع خطوات ومراحل البرنامج ويشمل ذلك أهداف البرامج موضوعات بيئة التدريب ، الأسرة ، الإمكانيات المادية ، المدربين ، أوراق العمل ، الوسائل والأوراق ، الوقت ... وغير ذلك من مقومات البرنامج التدريبي ، وذلك من أجل تلبية الإحتياجات التدريبية التي تم حصرها وتحديدتها بأساليب علمية حديثة لدى المتدربين لهذا تعد عمليات التقويم المستمرة سلوك وآداء المتدربين أثناء فترة التدريب ، وبعد عودتهم إلى مواقع عملهم في نهاية البرنامج التدريبي المعيار الصحيح الذي يبني عليه نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق الهدف الذي صمم من أجله ، وهو اكساب المتدربين المعارف ، والمهارات والاحتياجات المرغوبة.

**5-تقويم المدربين:**وتهدف للتأكد من امتلاك المتدربين للمهارات والكفايات التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم من تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية التي يقومون بتصميمها لأن أي قصور في الإمكانيات أو الآداء أو الكفايات تنعكس آثاره على فعالية وكفاءة التدريب .

لذا يعتبر الإعداد الجيد للمدربين أساس نجاح العملية التدريبية (الطعاني  
2002، ص153)

**3-خصائص التقويم الجيد للبرنامج التدريبي وخطواته:**هناك مج من المرتكزات التي يجب أن نأخذها عند قيامنا بعمليات التقويم للبرنامج التدريبي وهي :

**1-الإستمرارية:** بحيث تغطي المراحل الثلاثة التالية أثناء التصميم ، أثناء التدريب ، بعد التدريب .

**2-الشمولية:** أن يشمل تقويم البرنامج جميع عناصره ومكوناته ومستلزماته الإدارية الفنية والمالية ، أهدافه ومحتواه وبيئة التدريب والوسائل والأساليب والأنشطة ، الوقت اللازم ، والموعد المحدد له وأن يكشف عن الجوانب الإيجابية لتعزيزها والسلبية لتلافيها وتصحيح المسار .

3-المشاركة:حيث يشارك في تقييم البرنامج خبراء ومسؤول التدريب والمشرفون والمدرّبون والمتدربون .

4-حسن إختيار أدوات التقييم وتنوعها:الثبات في التقييم المرونة انتوع الوسائل والأدوات

5-توفر مقومين أكفاء:يتحلون بالنزاهة والموضوعية والدقة

6-توفير تغذية راجعة مستمرة:ومن مصادرها نتائج ا لبرامج (مخرجاته) ويتمثل ذلك في آراء أنفسهم في مدى تحسن آدائهم، .أو من خلال ملاحظات المدرّبين و المشرفين و المسؤولين حول مدى انعكاس التدريب على الآداء الفعلي للمتدربين

**خطوات عملية تقييم البرنامج التدريبي :**و تعد من العمليات المعقدة لأنها تتطلب إصدارحكم، لذا تتضمن العديد منالعناصر و الاختبارات ومن العناصر التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم البرنامج التدريبي، مدى تحقيق البرنامج للأهداف المرجوه منه و تتمثل خطوات عملية التقييم في:

-تحديد أهداف عملية التقييم في ضوء أهداف البرنامج التدريبي .

-البدء بالتقييم منذ المراحل الأولى للبرنامج خدمة لعملية التطوير و ضمانا لكفاءته و فعاليتّه

-تحديد مجالات التقييم .

-تحديد معايير لتقييم المجالات .

-الاختيار الجيد لأدوات التقييم الملائمة للأهداف و المجالات المحددة، و اختيار نخبة من الأفراد ذوي الكفاءة العالية لتطبيق هذه الأدوات.

-جمع المعلومات وفق جدول زمني محدد.

- استخدام الرزمة الاحصائية لتحليل المعلومات

- تفسير النتائج التي كشف عنها التحليل الاحصائي .

- اصدار الاحكام في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها .

- اتخاذ القرارات الملائمة في ضوء الأحكام .

( النهار، يتسيرو زملاؤه، دراسة تقويمية لبرنامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة، المركز الوطني للبحث و التطوير، عمان، الأردن 1992، ص 156).

## **المحور الثالث: المدرب مهامه وكفاءاته التدريبية.**

1/ مهام وادوار المدربين

2/ كفايات المدرب الكفاء ومصادر الحصول عليهم

## المحور الثالث:

### المدرّب مهامه و كفاءاته التدريبية :

يعتمد نجاح أي برنامج تدريبي على العناصر المتوافرة له، و تعد من أهمها كفاءة المدرّبين و قدرتهم و امكاناتهم، و أي قصور في ذلك يمثل هدرا في المال و الجهد و خطرا تتعكس آثاره على التدريب و فعاليته، فالمدرّب مرشد و موجه و منظما و قائدا للعملية التدريبية، و عليه تعددت أدوة و وظائفه و هو ما سنعرفه في العنصر الموالي:

#### 1- مهام و أدوار المدرّبين :

قامت اللجنة الأمريكية للتدريب و التنمية (Americain, Society for training and development. AST, D ) بدراسة حول أدوار المدرّبين و كفاءاتهم. تم نشرها 1983 تحت عنوان " نماذج في الامتياز " (Models for excellence). و قد توصلت الى 15 دورا للمدرّبين و هي :

- (1) \_المقوم: Evaluator: للتأكد من انتقال أثر التدريب في الممارسات الفعلية بمعنى مدى اكتساب المتدربين للممارسات، الاتجاهات و المعارف .
- (2) \_مسهل عمل الجماعة: Group Faciliator: من أجل تفعيل العمل الجماعي و الحوار و النقاش، و توليد القناعات بأن التدريب مهم لهم في عملهم و يؤدي لنتائج ايجابية .
- (3) \_استشاري في تطوير الجماعات (الأفراد): Induvidual Development Conselor: لتقديم العون و المساعدة للأفراد لامتلاك كفاءات شخصية، و تتميتهم مهنيا عن طريق مشاركتهم في الدورات التدريبية .
- (4) \_معد لمواد تعليمية تدريبية: Instructional: اذ يقوم باعداد أوراق عمل تدريبية. و أوراق مرجعية تعليمية تدريبية .

(5)\_قائد لعمليات التدريب و التطوير: حيث يقوم بعمليات التخطيط و التنظيم لتحقيق أهداف التدريب و التطوير، عن طريق تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين الأفراد.

(6)\_مدرس:Instructor:يقوم بتفعيل الموقف التدريبي و إيصال المعلومات و توجيه الخبرات التعليمية المخططة للمتدربين بكفاءة .

(7)\_مسوق:Marketer:يقوم باعداد الحقايب التدريبية و البرامج و الخدمات لفئات معينة خارج وحدة التدريب .

(8)\_مختص بوسائل الاتصال :Media Specialiste:يستخدم الوسائل و الأشرطة و البرامج الخاصة بالفيديو، و الكمبيوتر، من أجل خدمة العملية التدريبية لتحقيق الأهداف التدريبية .

(9)\_قائد برنامج:Program Administrator:و يكون دوره تهيئة التسهيلات و الأجهزة و الأدوات و المواد لخدمة سير البرنامج التدريبي بطريقة مسيرة .

(10)\_بناء برامج :Program Designer:حيث يترجم الاحتياجات لأهداف، و من ثم يحدد الموضوعات الرئيسية و يشتق منها المفردات، و يختار الأساليب و الوسائل و الأنشطة في برنامج محدد.

(11)\_يحدد الاستراتيجيات :Strategist:لديه قدرة تنبؤية من أجل وضع خطط طويلة المدى و قصيرة المدى لهيكل التدريب لتحقيق أهداف التدريب المبرمجة .

(12)\_مهتم بالأمور النظرية :Theoretician:يطور و يختار نظريات، نماذج و أطر فكرية تتعلق بالتدريب و التطوير .

(13)\_يعمل على نقل المتعلم:Transferagent:اذ يعمل على مساعدة الأفراد على تطبيق ما تعلموه و اكتسبوه من مهارات واتجاهات، و معارف خلال البرنامج التدريبي .

(14)\_يحلل المهمات:Needs analyst:اذ يقوم بتحديد الحاجات و هي تلك الفجوة بين الأداء الفعلي و المتوقع،و المتوصل الى أسبابها لعلاجها بالتدريب .

(بستان أحمد : 1984 ، ص 20. الخطيب، أحمد الخطيب رداح: 1986. ص 122 ) ( Giorgi, Roger, TozziMichel, p.1998.)

## 2-كفايات المدرب الكفاء و مصادر الحصول عليه :

### 1-الكفايات:

تقيس الكفاية الجانب الكمي و الكيفي للمخرجات التي يعدها النظام التعليمي. و هي جميع المعارف و المهارات و القدرات و الاتجاهات المتعلقة بوظائف الشخص التي يؤديها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. و قد توصلت الجمعية الأمريكية للتدريب و التنمية في دراسة حول دور المدربين و كفاياتهم الى 15 دورا للمدرب و 31 كفاية للأداء المميز في مجال التدريب و التطوير و هي :

1- تفهم تعلم الكبار: Adult Learning Understanding :الالمام التام بأساليب اكتساب الكبار

للمعرفة و المهارة و الاتجاهات و كيف سيستخدمونها، مع مراعاة الفروق الفردية في التعليم.

2-مهارة في التقنيات السمعية البصرية: ALV -Skill: بمعنى القدرة على استعماله بفعالية .

3-معرفة خطة العمل التطويرية: Corear Development Knoldg :أن يمتلك المعرفة و

القدرات التصويرية التنبؤية لخطة سير العمل في المؤسسة و العمل على وضع خطة تطويرية مستقبلية للأفراد والمؤسسة .

4-المهارة في تحديد الكفايات : Comptency Skill Identification :القدرة على تحديد

المعارف و المهارات اللازمة لأداء المهام و الأدوار بأقل تكلفة و وقت ممكن .

5-امتلاك كفاية الكمبيوتر : Computer Competence.

6-المهارة في تحليل التكاليف و الفائدة :Coest-Benefit Analysis Skill: وتعني القدرة على

اجراء دراسات الجدول الأقل من حيث التكاليف التي سيتم صرفها و مدى الفائدة التي يمكن الحصول عليها.

7-مهارات استشارية : Conseilling skill : تقديم المساعدة للعاملين من أجل معرفة و فهم حاجاتهم، و حل مشكلاتهم .

8-مهارة اختزال البيانات : Dater Reduction Skill: و تعني القدرة على تخفيض و اختصار البيانات و استخلاص النتائج منها بطريقة مختزلة .

9-مهارة التفويض : Deleation Skill:اعطاء السلطات و الصلاحيات و المسؤوليات للمرؤوسين كل حسب المهام الموكلة له .

10-مهارة الاستفادة من التسهيلات : Facilities Skill: القدرة على استخدام التسهيلات بطريقة منظمة مع مراعاة الكلفة و العائد من استخدامها .

11-مهارة التغذية الراجعة : Feed back Skill:القدرة على توصيل الملاحظات و الأفكار و النتائج بطريقة متسلسلة يسهل فهمها .

12-مهارة تصوير للمستقبل : Futuring Skill:وضع تصورات مستقبلية

13- مهارة العمل مع المجموعات : Group Process Skill:بمعنى التأثير على جماعات العمل ،للعمل بروج معنوية واحدة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

14-تفهم الصناعة : Industry Understanding:الالامام بجميع القضايا المتعلقة بالصناعة مثل:المدخرات والمخرجات ،وجودة المنتج وجودة المعلومات .

15-التنوع والمرونة الفعلية: Intellectualvesatility:ويقصد به القدرة على تقبل الأفكار الإبداعية والتفكير المنطقي التطوري ،والإبتعاد عن الذاتية

16-مهارة استخدام مصادر التعليم :Library Skill:القدرة على الاستخدام الأمثل عن طريق الاطلاع على مختلف المراجع والمصادر والكتب ،الدوريات...والاستفادة منها.

17-المهارة في بناء النماذج: Model Building Skill : القدرة على تطوير الافكار النظرية والعلمية بطريقة مفهومة يمكن استخدامها بسهولة .

18-المهارة التفاوضية : (مهارة المناقشة) Negotiation Skill : من أجل الوصول إلى اتفاق مرض لجميع الأطراف واتخاذ قرارات تخدم الجميع وتحقق أهداف المؤسسة .

19-المهارة في إعداد الأهداف : Objective Preparation Skill : القدرة على تحديد أهداف واضحة تصنف نتائج إيجابية مرغوبة.

20-تفهم السلوك التنظيمي : Organisation understanding :  
القدرة على فهم العلاقات السائدة بين أفراد التنظيم والمناخ التنظيمي داخل المؤسسة كإطار للفهم والتأثير على المتغيرات والمستجدات.

21-تفهم التنظيم: Organisation Understanding المعرفة العامة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وقنوات الاتصال المتبعة في المؤسسة

22-تفهم المهارة في ملاحظة السلوك : Performance Observation Skill

23-تفهم مصادر القوي الانسانية و إدارتها: Personne LHR, Understanding وتتمثل في ممارسات ادارة و تسيير الموارد البشرية مثل : التخطيط ، الاختيار ، التعيين، انتقاد انظمة المعلومات ،العلاقات.....

24-مهارة العرض: Presentation Skill وتعني القدرة على عرض المعلومات و تقديمها بطريقة مبسطة للحضور بما يحقق الاهداف المرجوة

25-المهارة في اثارة الاسئلة : Questioning Skill: بطريقة منظمة وواضحة و مفهومة و الاجابة عنها حسب ما هو مخطط لها من خلال المقابلات و الاستبيان

26-المهارة في ادارة السجلات: Records Management Skill: و تنضميها للتسهيل عند العودة اليها

27-المرونة في العلاقة : Relation Ship Verstility: القدرة على اقامة علاقات ودية مع عدد كبير من العاملين

28-المهارات البحثية : Research Skill : القدرة على اعداد البحوث و الدراسات لخدمة المؤسسات عن طريق الإعداد الجيد لأدوات الدراسة مراعيًا الصد و الثبات، و استخدام الأساليب الإحصائية لجمع المعلومات

29-الفهم لمجال التدريب و التطوير : Training Development Fild Understanding بالدور الذي يمكن للتدريب و التطوير ان يحققه في مساعدة الافراد على القيام بوظائفهم الحالية و المستقبلية

30-فهم الاساليب التدريبية و تطويرها : Training and Development Technigies Understanding و توظيفها في المواقف التدريبية

31-المهارات الكتابية: Writing Skill: القدرة على تحضير المواد التعليمية ضمن مواصفات جيدة تؤدي لتحقيق الأهداف المرجوة و تناسب الفئات المستهدفة .

-أما في المجال التربوي فالمدرّب الكفء لابد أن يمتلك مجموعة من الكفايات و هي:

1-كفايات معرفية: و تتمثل في الرصيد المعرفي اللازم للمدرّب و الذي يرتبط بمجموعة من النقط و هي: فلسفة التربية و اطرها الفكرية في التعليم و الوطنية القومية الانسانية و الاجتماعية ، من خلال:

-تفهم فلسفة التربية و التعليم و ترجمتها لممارستها تدريبيّة

-توجيه سلوك المتدربين وفقا لاسس هذه الفلسفة

-الاحتفاظ باسس فلسفة التربية و التعليم كإطار مرجي لعمله التدريبي.

2-الأهداف العامة لتربية و التعليم ومناهجه من خلال:

- تفهم هذه الأهداف وترجمتها لممارسات عملية .

- الحفاظ على عنصر التكامل والإستمرارية بين هذه الأهداف .

3- التشريعات التربوية : (القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم إدارة العملية التربوية في إدارة التدريب من خلال

- الإحاطة بالتشريعات التربوية وتوظيفها في تحسين الإجراءات وضبطها حسب الأصول

-التفسير العقلاني ال إجتهادي المستتير في فهم روح النص وإستثماره لتسهيل سير العمليات التربوية وتفعيل دور المتدربين وحفز قدراتهم

4- الصلاحيات والمهام والأدوار التي تتاط بكل عضو من أعضاء هيئة إدارة التدريب ومن أمثلة ما يندرج تحتها من مهارات فرعية

-الإحاطة بالمستويات الوظيفية ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة التدريب

-القدرة على ممارسة الصلاحيات الموكلة من خلال الوصف الوظيفي

2-كفايات إدارية :ويرتبط هذا القدر المدرب على إدارة الموارد البشرية والمادية المتوافرة بصورة تكفل تحقيق درجة عالية من الكفاية ومن أمثلة ذلك:

القدرة على التخطيط للعملية التدريبية : و ذلك يتطلب المهارات التالية :

- الكشف عن احتياجات المتدربين
- ترتيب الأولويات
- وضع الاهداف وفقا للأولويات و اختيار الاساليب المناسبة لتحقيقها ضمن الزمن المطلوب
- وضع مؤشرات نجاح و معايير لقياس مدى تحقيق الاهداف .
- القدرة على تنظيم العمل : و تتطلب مهارات
- الاطلاع على المهام الموكلة له

- تنظيم البرنامج التدريبي
  - تنظيم السجلات الاحصائية و الشبكة المعلوماتية لكل ما يتصل بالعملية التدريبية
  - القدرة على اتخاذ قرارات ادارية و تربوية مناسبة : و تتطلب هذه الكفايات و المهارات التالية :
  - تطوير الية جمع المعلومات من مصادر مختلفة
  - استطلاع اراء المتدربين
  - تحديد الاثار الايجابية و السلبية المترتبة على اتخاذ القرار
  - ربط القرار بحاجات ادارة التدريب و المرجعية القانونية لاتخاذ
  - القدرة على ادارة التطوير و التغير : و تتطلب هذه الكفاية المهارات الاتية
  - مهارة تشخيص الواقع و تحديد جوانب التطوير
  - مهارة تحديد الاستراتيجيات و اليات العمل لاحداث التغير المطلوب
  - مهارات تجويد التدريب
  - مهارة في مواكبة التطورات الجديدة في مجالات التربية
  - مهارة التعامل مع مظاهر مقاومة التغير
  - مهارة متابعة ردود للفعل نحو التغير و توظيف التغذية الراجعة
  - القدرة على الاستثمار الامثل للوقت : و تتطلب
  - مهارة سبل الاستثمار الامقل للوقت
  - مهارة دور المدرب في استثمار الوقت
  - القدرة على تنمية الموارد البشرية واستثمارها : و تتطلب
  - مهارة تقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين في الحقل التربوي
  - مهارة تنظيم و رش عمل لتدريب المعلمين والإداريين وفق لحاجات .
  - مهارات اصدار النشرات تربوية لتحسين الاداء.
  - تشجيع البحوث التربوية لتحسين الاداء .
  - مهارة تحديد المجالات الابداعية والمواهب الشخصية لدي المتدربين.
- 3-كفايات فنية :**وتتطلب مجموعة من المهارات تتعلق بـ:

امتلاك الاساليب التدريبية الحديثة واعداد الوسائل التعليمية : ويتطلب هذا :

-مهارة استخدام الاساليب الحديثة في التدريب.

- مهارة التنويع في استخدام الاساليب الحديثة في الموقف التدريبي الواحد.

- مهارة استخدام واعداد الوسائل التعليمية المناسبة التي تخدم الموقف التدريبي.

-مهارة تطوير قدرات المتدربين .

-مهارة تبادل الخبرات بين المتدربين .

- مهارة التميز بين الاساليب تعلم وتعليم الاطفال والكبار .

-احترام اراء المتدربين والاستفادة منهم.

-القدرة على التقويم وتوظيف التغذية الراجعة : ويتطلب ذلك

-مهارة التقويم المرحلي للخطط والبرامج التدريبية التي تنفذ في ادارة التدريب.

-توظيف المعلومات التي يتم التوصل لها من خلال عمليات التقويم المختلفة في تحسين

وتطوير البرامج التربوية.

كما يوجد عدد من الكفايات الشخصية لابد منها امتلاكها للمدرب الناجح وهي:

- ان يكون قدوة حسنة في التحلي بالاخلاق والاداب الحميدة .
- ان يكون قوي الشخصية وقادر علي الحوار والمناقشة .
- ان يكون قادرا علي اكتشاف الموهوبين والمتميزين من المتدربين.
- ان يكون قادرا على اقناع المتدربين بقيمة الاهداف التي يعملون على تحقيقها.

## 2-مصادر الحصول على المدربين: يعهد بالتدريب للافضل تاهيلا من حيث التعليم والخبرة

والمعرفة بواجبات التدريب والمهارة الفنية في ادارة الحلقات التدريبية واساليب التدريب المتنوعة

،إلا ان هناك بعض الصعوبات في اختيار المدربين ،لذلك يشترط مجموعة من المعايير لكل

نظام تدريبي ويفضل عند وضع معايير اختيار المدربين تحليل نظام التدريب من حيث :محتوى مادة التدريب ،استراتيجية التدريب .

وتتعدد مصادر الحصول على المدربين فمنهم الادارة او المؤسسة مثل اساتذة الجامعات والخبراء والمختصين في التدريب وبعض مديري الادارات في مؤسسات ....

1-مدربو الإدارة والمؤسسة نفسها:تتوفر لدى مدربي الإدارة أو المؤسسة المعرفة بالإدارة والمهارة الفنية والخبرة العملية ،لذلك فهم مصدر جيد لإنجاح التدريب ،لكن يبقى الإعتماد عليها محدود خاصة لتدريب الأعداد الكبيرة ،لذلك يفضل أن يكون مهمة هذه الفئة تنمية مهارات التدريب للقائمين بالتدريب (تدريب المتدربين ) .

2-أساتذة الجامعة :وهم أحد روافد إدارات ومراكز التدريب لما يمتلكون من مهارات التدريب الفعال والمعارف التخصصية

3-مديرو ورؤساء الإدارات المختلفة :من ذوي الاختصاصات المتنوعة عناصر جيدة تستعين بهم إدارة التدريب لاستثمار معارفهملاو خبراتهم الوظيفية لتنمية القوي العاملة بها وتتفق معظم النظريات الادراية والتدريبية في مميزات بمديري ورؤساء الادارات المختلفة في التدريب وهي كالتالي:

- 1- توسيع قاعدة الاتصالات بين المتدربين والمدربين .
- 2- ازالة بعض معوقات العمل عن سوء التفاهم بين الادارة وبين المنفذين لاوامرها .
- 3- زيادة خبرات الرؤساء المديرين في الاطلاع و البحث والتحضير للتدريب .
- 4- زيادة ثقة المتدربين برؤسائهم في العمل.
- 5- ايجاد فرص متعددة لرؤساء الادارات للقيام بدور المديرين اثناء قيام اولئك بالتدريب.
- 6- توضيح الفكر والاستراتيجيات والتحديات التربوية بشكل اوضح واشمل للمتدربين حيث انهم يتلقونها من مصادر ذات ثقة اكبر تزيل التاويلات .

3- خبراء التدريب من خارج المؤسسة او الوزارة : وهم خبراء التدريب خارج المؤسسة ويمكن استقطاب عدد من الخبراء والمتخصصين من اللذين يعملون في مجالات التدريب ،والاشتتشارات في موضوعات معينة لهم خبرة فيها وقدج يؤدي استقطاب المتخصصين من الخارج المؤسسة الى تبادل الخبرات والاطلاع على تجارب الاخرين في المجال نفسه مما يعزز دور المؤسسة في تحقيق اهدافها ( المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ،2002،ص76-77)

## خاتمة:

يتفق أغلب المتخصصين في مجال التدريب على أنه عملية منظمة ومخططة تتم وفق منهجية محددة قائمة على أسس علمية رصينة؛ لذا أصبح الالتزام بهذه المنهجية ضرورة إذا أريد لأي برنامج أن يحقق أهدافه المتوقعة منها، وتمثل عملية تصميم البرامج التدريبية مرحلة أساسية في منهجية العملية التدريبية ولا يكون ذلك إلا في ضوء تقدير علمي للحاجات التدريبية الفعلية للمشاركين في هذا البرنامج. فالتدريب أصبح اليوم مطلباً لا بد منه لجميع المؤسسات في إطار التعليم المستمر وفي ظل التحولات التكنولوجية والمعرفية من أجل تنمية مهارات وقدرات واتجاهات العاملين بما يتماشى ومتطلبات النوعية. وهذا العرض كان محاولة متواضعة لكيفية تصميم البرامج التدريبية .

## قائمة المراجع والمصادر :

- 1- أبو ريا أمين محمد (1988): أساليب التدريب والتدريب الموقعي، مركز التدريب بيترومين، الرياض.
- 2- الجوهري عبد الهادي (1998) : علم الاجتماع الإدارة ، مفاهيم و قضايا ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر.
- 3- أحمد الخطيب وعبد الله زامل العنزي (2008): تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية ، عالم الكتب الحديث ، جدار للكتاب العالمي، للنشر والتوزيع ، الطبعة 1، عمان ، إربد الأردن.
- 4- الخطيب أحمد والخطيب رداح (1986) : إتجاهات حديثة في التدريب ، مطابع الفرزدق التجارية ن الرياض.
- 5- الزيايدي عادل رمضان (1999): تدريب الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة.
- 6- السالم مؤيد ، صالح عادل (2002): إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي عالم الكتب الحديثة ، اربد. الأردن.
- 7- العناد مجذاب بدر ، و العزاوي ، نجم عبد الله ( 1986 ) : التدريب كمدخل للتطوير الإداري في أقطار الخليج العربي ، العراق و المملكة العربية السعودية ، في بحوث السلوك التنظيمي في الميلاد العربية ، الطبعة الأولى دار القلم ، الكويت.
- 8- الدويك تيسير ( 1985 ) : التدريب التربوي ، مقوماته و أفاقه ، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان.

- 9-الخرشوم محمد مصطفى ومرسي نبيل محمد(1999):إدارة الأعمال :المبادئ المهارات والوظائف ،الطبعة 2 ،مكتبة الشقري ،الرياض.
- 10- النجار نبيل الحسيني وراغب مدحت مصطفى(1992):إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ،الشركة المتحدة للنشر والتوزيع،القاهرة.
- 11- أحمد الخطيب (1998) : تقويم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية و التعليم .منشورات المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية ،الأردن .
- 12- المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، أفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب ، مارس 2006.
- 13-الهييتي خالد عبد الرحيم (1999):إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ،ط1 الحامد،اليمن
- 14- المنظمة العربية للتربية و للثقافة والعلوم (1991):خطة تدريب القيادات التربوية في الوطن العربي ،جامعة الدول العربية ،تونس.
- 15-احمد ماهر(2003): إدارة الموارد البشرية .الدار الجامعية للطباعة والنشر الاسكندرية.مصر.
- 16- احمد الخطيب ورداح(1997): الحقائق التدريبية ،دار المستقبل للنشر و التوزيع،عمان الاردن
- 17- النهار، تيسير وزملاؤه (1992): دراسة تقييمية لبرنامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة، المركز الوطني للبحث و التطوير، عمان، الأردن.
- 18-الأحمد،خالد (1987): تقييم برنامج التدريب المستمر لمعلمي المدارس الابتدائية في القطر العربي السوري ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ،جامعة دمشق،دمشق.

- 19- إسكارس فيليب (1989): نحو نموذج عملي لتقويم البرامج والمؤسسات التربوية، رسالة التربية، العدد 7، عمان
- 20- بستان أحمد (1984): بعض الاتجاهات المعاصرة في اختيار وإعداد وتدريب القادة التربويين لاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- 21- حمدان محمد زيادة (1991): تصميم وتنفيذ برامج التدريب، دار التربية الحديثة، الاردن.
- 22- حسن أحمد الطعاني (2002): التدريب ( مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها )، دار الشروق النشر والتوزيع ، ط1، جامعة مؤتة.
- 23- جامعة القدس المفتوحة ( 1994 ) : برنامج الإدارة و القيادة و إدارة القوى البشرية المقرر رقم 4201 ، الطبعة الأولى ، عمان ، جامعة القدس المفتوحة.
- 24- خالد طه الأحمد (2005) : تكوين المعلمين من الإعداد إلى التدريب ، دار الكتاب الجامعي ، الطبعة الأولى، الإمارات.
- 25- سينقر: صالحة ( 1982 ) : التوجيه التربوي و تدريب المعلم، منشورات جامعة دمشق ، مطلع مؤسسة الوحدة ، دمشق .
- 26- سميرة خرفوش (1987) : تحديد الاحتياجات التدريبية للقوى العاملة النسائية السعودية في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 27- سلام على عبد العظيم (1996): الحاجات التدريبية المهنية والأكاديمية لمعلمي اللغة العربية واثّر كل من المؤهل والخبرة والمرحلة التعليمية على احتياجاتهم إليها، مجلة المستقبل التربية العربية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد 3، العدد الأول. سوريا
- 28- شوق، محمود احمد - محمود، محمد مالك سعيد ( 2001 ) : معلم القرن الحادي و العشرين ( اختياره، إعداد، تنميته في ضوء التوجهات الإسلامية )، دار الفكر العربي ، الطبعة الأولى القاهرة .

29- شريف غانم سعيد سلطان حنان عيسى (1983): الاتجاهات المعاصرة في التدريب اثناء الخدمة ،ط1،دار العلوم للطبع والنشر،الرياض.

30- عبد الرحمان توفيق ( 1995 ): كيف تصبح مدربا فعالا، موسوعة التدريب و التنمية البشرية .

31- علي السلمي(2000): إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

32- عساف عبد المعطي وحمدان يعقوب(2000): التدريب و تنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات،دار زهران لنشر و التوزيع،عمان.

34- عقيلي عمر وصفي (1996):إدارة القوي العاملة ،دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان.

35 -عبد الرحمان توفيق (2004): المناهج التدريبية المتكاملة ،منهج مهارات الخدمة المتميزة ومهارات العناية بالعملاء ،ط13،مركز الخبرات المهنية للإدارة ،القاهرة .

36- عبد الحكيم احمد الخزامي(2001): تنمية مهارات مسئولى التدريب، أستاذك للنشر والتوزيع ،القاهرة .

37- عامر خضير حميد الكبيسي(2004): سيكولوجيا التدريب الاستراتيجيات والتقنيات والاشكاليات،مركز البحوث والدراسات ،ط1،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.الرياض السعودية .

38-قاسم جميل قاسم(2001): التدريب والتطوير :الفلسفة والتطبيق ،دار الكتاب الجامعي ،الامارات العربية المتحدة

39- قبلان يوسف محمد (1986): دور التدريب في التنمية الإدارية ،العدد5، الإدارة العامة، الرياض .

40-رشدي أحمد طعيمة ومحمد بن سليمان البندري(2004):التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤي التطوير، الطبعة الاولى،دار الفكر العربي،القاهرة

41-زوليف مهدي حسن(1998):إدارة الافراد مدخل كمي ،الطبعة 3،دار مجدلاوي  
،عمان.

42-درة عبد الهادي (1991)كالتدريب مفهومه ومدخل نظمي له،رسالة المعلم ،المجلد الثاني  
والثلاثون ،العدد الاول و الثاني .

43-درة عبد الباري (1991): تقييم البرامج التدريبية في ضوء نظرية النظم،رسالة المعلم  
،المجلد32،العدد 1-2 ،عمان.

44- معهد الإدارة العامة:(2000) ،تدريب القيادات الإدارية لميلفين سورتشر،جيمس  
برانت"ترجمة بن ساعد عبد الله العريان،دورية علمية متخصصة ومحكمة  
،المجلد42،العدد3،الرياض.

45- مصطفى أحمد السيد(1988):التدريب سبيل المديرين إلي تنمية الموارد البشرية ،مسقط  
الإداري ،العدد 33-34 حزيان أيلول.

46-هاني محمود بني مصطفى ( 2005 ) : بناء برنامج تدريبي لمديري و مديريات المدارس  
الثانوية الحكومية في الأردن لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية ، دار  
جرير للنشر والتوزيع ،الطبعة1، عمان ، الأردن

47- ناصر يونس ( 1995 ): تريب المعلم، منشورات جامعة دمشق، دمشق.

48- معهد الإدارة العامة(1997): تقنية وأساليب التدريب وأفاق التطوير اداري، العدد71،  
مسقط، عمان.

49-وزارة التربية (2005): خطة الدورات التدريبية أثناء الخدمة للعاملين بالوزارة، إدارة  
التطوير و التنمية، الكويت.

50- ياغي محمد عبد الفتاح : ( 1986 ) التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق جامعة الملك سعود ،عمارة شؤون المكتبات ،المملكة العربية السعودية.

51-ياغي محمد عبد الفتاح ( 1987 ) :تقويم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ، دراسة ميدانية تطبيقية ،تنمية الرافدين ،المجلد التاسع،العدد الثاني، بغداد.

1- Allen .T .Harrell (1978). New Methods in Social in Science Research, Policy Sciences and Futures Researcher, New York , Praeger Special Studies.

2- Akoaba Sadegul, Aksoy, Nociye and Esen(1999): (Peace education inflict resolution and chaos theory ) journal Interdisciplinary Education ,3 (1) sun Antonio tescas : Burk Publishing company

3-Broadwell. Martin, M, 1990, The New Supervisor. Fourth Edition Reading Addison: Wesley Publishing Company.

4-Braun: Training Needs Assessment ( 2002): A must for developing an effective training programs

5- BeckSchi Peter and Doty, Mike(2000) : Instructional systems Design: little Bit of ADDIE tude,please on Diskurish George etal( Eds,the ASTD Handbook of training Design and Delivery New York.MC .hill .

6- Byars. Liyod L.and Rue Leslie W.( 1991) Human Resource management,hird Edition ,Chicago, Irwin Homewood.

7- Bounds Gregory M and Dobbins. Gregory H and Fowler. Oscar. ( 1995 ) Management : a total quality perspective Ohio : south – western college publishing

8- Cascio Wayne (1992): Managing Human Resources Productivity, Quality of work life profits , 3ed , Singapore , Mc, Graw – will.

9-Cherrington, David. C, and Sa llyn. Clark: The Human resources. New jersey Prentice – Hall Inc. 1995.management of

10-Carrel Michael . R and Kuzmit . Frank E . (1986) personnel human resource management. Second edition. Ohio: Merrill publishing company

- 11- Cowling. Alan and Mailer. Chole. 1990 managing human. Resources, second edition . London: Edward Arnold, A division of Hodder and Stoughton.
- 12- Chulseged .A. E (August,1982):Training Needs in Education Administration in Third World Countries Mimeographed Piper presented at the fife the Conference in Educational Administration.
- 13-Dinisi, A and Griffin R (2001): human resource management horyghton Mifflin company , New York U , S , A.
- 14- Durrie A .B .(1999): Assessment of training needs within the contest of administration reforms in Jordan international journal of manpower.
- 15-Dinisi and Griffin- R-(2002): Human Resource Management Houghton Mifflin Company. New Youk .U.S.A.
- 16- Graham. H. T. 1986: Human Resources Management Pitman pub Limited . London. Chapter 5
- 17- Giorgi, Roger, Tozzi Michel, devenir formateur, académie de 74Montpeuier, Mafpen. Crdp.
- 18-. Kuber .Milan and Prokopenko .Joseph( 1989): Diagnosing Management Training Development needs :Concept and Techniques Geneva; International Labor office .
- 19- Monday , R Wayne and Noe III, Robert M :( 1987) Personnel: The Management of Human Resources , Third Edition Massachusetts , Allyn and Bacon . INC
- 20- Milam Jobber and Joseph prokopenk(1986): Diagnosing Management Training and Development Needs: concepts and Techingues, Geneva international laborer office.
- 21- Petersen, John L(1994):The Road to 2015 ,Profiles of the Future Corte Maderne,California :wait group press.



22 -True love ,Steve , Tutor ( 1992): Delivered Training in Handbook of Training and Development Edited by steve truelove first Published U . K. Black well business publishers.

23- Wood cock.Alexander and Davids:Monte( 1978) Catastrophe theory Harmonds Worth: Penguin Books

24-Werther William and J R Keithy Davis (1988): Human Resources and Management, London.MC Graw .H International.

