



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

"تطبيق نموذج (ADDIE) على برامج التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين"

Application of ADDIE model on Training Programs of the Ministry of Education and Higher Education in Palestine

إعداد:

نادر محمود محمد عواد

إشراف :

د. محمد الجعبري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، الخليل - فلسطين

2018 م

تطبيق نموذج (ADDIE) على برامج التدريب في وزارة التربية والتعليم
العالي في فلسطين

إعداد الطالب:

نادر محمود محمد عواد

نوقشت هذه الرسالة يوم الثلاثاء بتاريخ 6 / 3 / 2018م وأجيزت

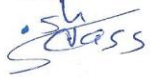
التوقيع



مشرفاً ورئيساً



ممتحناً داخلياً



ممتحناً خارجياً

أعضاء لجنة المناقشة

1. د. محمد الجعبري

2. أ. د. سمير أبو زنيد

3. د. ياسر شاهين

2018 م

قَالَ تَعَالَى:

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۚ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ۝۱۱﴾

المجادلة: ١١

الاهداء

إلى معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي هذا العمل من كل قلبي إلى الشمعتان اللتان تضيئان حياتي بالمحبة والحنان

(أمي وأبي) في دعمي معنويا ومن صميم قلبهما أن أنجز العمل واكمله بدعائهما

الى اخوتي واخواتي الأعزاء في الوطن والشتات

الى أرواح الشهداء وأبناء وطني الغالي فلسطين

والى زوجتي التي لطالما تمننت لي أن أرقى للحصول على الدرجة العالية في جل دراستي

إلى كل من دعم وقدم وتمنى لي اتمام هذه الرسالة

وأسأل الله أن يوفقني وإياهم أجمعين

الباحث

نادر عواد

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بشكره تدوم النعم فيا ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

وأصلي وأسلم على سيدنا محمد بن عبد الله القائل: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

فبعد شكر الله على نعمه ومنه أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتي الفضلاء

العاملين في كلية التمويل والإدارة وعمادة الدراسات العليا بجامعة الخليل، وأخص بالذكر

الدكتور محمد الجعبري الذي تكرم بالتوجيه والإشراف على إعداد هذه الرسالة، والشكر

موصول أيضا لباقي أعضاء لجنة مناقشة واجازة الرسالة :الأستاذ الدكتور سمير أبو زنيد

ممتحنا داخليا، والدكتور ياسر شاهين ممتحنا خارجيا .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية الذين

سهلوا لي مهمة جمع البيانات اللازمة لهذا الرسالة فجزاهم الله خير الجزاء.

الباحث:

نادر عواد

فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
إجازة الرسالة	أ
آية قرآنية	ب
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
فهرس الموضوعات	هـ
فهرس الجداول	ز
فهرس الملاحق	ح
فهرس الاشكال	ط
ملخص الدراسة	ي
Abstract	ل
الفصل الأول	
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	4
أسئلة الدراسة	5
أهداف الدراسة	6
أهمية الدراسة	6
حدود الدراسة	7
التعريفات الإجرائية وتعريف المصطلحات	8
الفصل الثاني	
المقدمة	10
مفهوم التدريب	13
أهداف التدريب	14
أهمية التدريب	16
أشكال التدريب	18
مفهوم البرامج التدريبية	21
مفهوم فاعلية البرامج التدريبية	21
مقومات نجاح البرامج التدريبية	22

23	شروط نجاح العملية التدريبية
24	المكونات الأساسية للتدريب
26	أساليب التدريب
28	مجالات التدريب
29	تقييم فعالية التدريب
30	مراحل العملية التدريبية
37	أدوار المدرب
38	النموذج العام لتصميم التعليم (ADDIE MODEL)
46	سليبيات نموذج (ADDIE)
	الفصل الثالث
47	منهج الدراسة
47	مجتمع الدراسة
47	عينة الدراسة
49	أداة الدراسة
50	صدق أداة الدراسة
50	ثبات أداة الدراسة
51	إجراءات الدراسة
52	المعالجة الإحصائية
	الفصل الرابع
54	تمهيد
55	نتائج أسئلة الدراسة
	الفصل الخامس
65	النتائج والاستنتاجات
69	التوصيات
71	المراجع العربية
78	المراجع الأجنبية
79	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة	(1)
51	معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة	(2)
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات تطبيق نموذج (ADDIE) على البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين	(3)
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تحليل الاحتياجات التدريبية	(4)
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تصميم البرامج التدريبية	(5)
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطوير البرامج التدريبية	(6)
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تنفيذ البرامج التدريبية	(7)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تقييم البرامج التدريبية	(8)

فهرس الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
80	الاستبانة	(1)
85	قائمة المحكمين	(2)
86	كتاب تسهيل مهمة الباحث من عمادة الدراسات العليا	(3)
87	كتاب تسهيل مهمة الباحث من وزارة التربية والتعليم العالي	(4)

فهرس الأشكال

الشكل	رقم الصفحة
الشكل (1-2) المكونات الأساسية للتدريب	24
الشكل (2-2) نموذج مرحلة التصميم	42
الشكل (3-2) نموذج مرحلة التطوير	43
الشكل (4-2) نموذج مرحلة التطبيق	44
الشكل (5-2) نموذج مرحلة التقييم	45
الشكل (6-2) نموذج (ADDIE)	46

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى فاعلية البرامج التدريبية بعد تطبيق النموذج العام لتصميم التعليم (ADDIE) على البرامج التدريبية التي تنفذها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية .

قام الباحث بإجراء مقابلات شبه مهيكلة مع عينة قصدية من القائمين على عملية التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي من أجل تطوير الاستبانة، حيث قام الباحث بطرح أسئلة الدراسة على العينة .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة مكونة من أبعاد نموذج (ADDIE)، حيث تم استهداف جميع أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بمجال التدريب في وزارة التربية والتعليم خلال العام الدراسي 2018/2017م، فقد وزع الباحث (400) استبانة، وتم استرداد (350) استبانة صالحة للتحليل، فكان عدد أفراد العينة (350) موظفاً وموظفة.

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نموذج (ADDIE) على البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين جاء بدرجة متوسطة، وأيضاً تحليل الاحتياجات التدريبية وتصميم وتطوير وتقييم البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين جاء بدرجة متوسطة، بينما أظهرت النتائج أن تنفيذ البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين جاء بدرجة مرتفعة، وأن معوقات تطبيق نموذج (ADDIE) على البرامج التدريبية تقسم إلى بعدين الأول إداري مثل المراسلات الرسمية والإجراءات الإدارية، ووقت تنفيذ التدريب، والاتجاهات السلبية نحو التدريب، كما يتم تحديد البرامج التدريبية دون الرجوع إلى

احتياجات المتدربين، والبعد الآخر مالي يتعلق بالتعليمات المالية المتجددة باستمرار، وحجم التمويل يتعارض مع عملية التقييم.

بناءً على النتائج السابقة، فإن الباحث يوصي بضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية المستمدة من المراكز العالمية في اعداد أعضاء هيئة التدريس لاستيعاب التغيرات والتقنيات الحديثة في العملية التعليمية. وإعطاء المعلمين فرصة لتحديد حاجاتهم التدريبية بما يتوافق مع مهاراتهم وخبراتهم والاختصاصات التي يؤدونها، وأن تعمل الوزارة على متابعة أثر التدريب على اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم.

Abstract

The study aimed to effective training programs after applying the general model for the design of education (ADDIE) on the training programs that Implemented carried out by the Palestinian Ministry of Higher Education.

The researcher, conducted semi-structured interviews with Purposive Sample of the trainers in the Ministry of Education and Higher Education to develop questionnaire, where the researcher asking questions of the study on the sample.

The researcher used the descriptive approach, through the applying of the Questionnaire Contain of the dimensions of the Model (ADDIE), where the target all members of a Population Study of workers in the field of training in the ministry of education during the academic year 2017/2018, the researcher distributed (400) Questionnaire, and retrieve (350) Questionnaire valid for analysis, the number of members of the sample was (350) employees.

The study found that the applying of the (ADDIE) Model to Training programs in the Ministry of Education and Higher Education in Palestine was medium degree, as well training needs analysis, design, development and evaluation of training programs in the Ministry of Education and Higher Education in Palestine was medium degree, while the results showed that the implementation of the training programs in the Ministry of Education and Higher Education in Palestine was high degree, and that the Obstacles to the application of the (ADDIE) Model on the Training programs divided into two dimensions, first is administrative, such as official correspondence management and administrative procedures, the time and the implementation of training and negative trends toward training, and determined the Training programs without reference to needs of the trainees, the other dimension is financial and relates to renewed financial instructions, and the amount of funding required is contradicts with the evaluation process.

Based on previous results, the researcher recommends that attention the training programs derived from international centers in the preparation of the members of the teaching staff to accommodate the changes and new technologies in the educational process. Giving teachers the opportunity to identify training needs in line with their skills, experience and competencies performed, and that the ministry is to follow up the impact of training on staff performance in the Ministry of Education in Palestine.

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة

7.1 مصطلحات الدراسة

1.1 المقدمة:

يعد العنصر البشري هو الأهم في العملية الإنتاجية مما دفع المنظمات إلى رعاية النشاط المتعلق بهذا العنصر من قبل أي وحدة تنظيمية في المنظمة أو من قبل وحدة تنظيمية متخصصة بالموارد البشرية تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يسهم في تحقيق رضا العاملين (أبو شيخة، 2010).

لقد فاجأنا القرن الحادي والعشرون ببعض التحديات والتهديدات التي تستفز الواقع وتستثير همة أبناء هذا الجيل من العاملين في الوظائف العامة، فإنه بنفس الوقت قد وضع تحت تصرفهم وبين أيديهم حصيلة التراكم البشري والتقدم العلمي والتقني المصاحب للثورات (المعرفية والإلكترونية والاتصالية) ليصبح في مقدورهم إحداث التحولات الإدارية والمهنية والسلوكية التي تجعل من منظماتهم ومؤسساتهم إدارة فاعلة وكفوة لتحقيق أهدافها (الكبيسي، 2010).

ولا شك ان مثل هذه التحديات تزيد من أهمية قيام المنظمات بإجراء العديد من البرامج التدريبية، حيث يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة الى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية، وهذه المكانة نابعة من الايمان الفعال الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة (العزاوي، 2009، ص 13).

يعتبر التدريب في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بالإنتاجية وتنمية الموارد البشرية. ولقد أصبح التدريب يحتل مكان الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، كما

ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية (الكردى، 2010).

ولم يعد هناك جدل حول أهمية التدريب بالنسبة للمنظمات المعاصرة، باعتباره عملية منظمة ومستمرة، تهدف إلى إحداث تغيير في المعرفة والمهارة والسلوك، وذلك لتلبية احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يحتاجها الفرد، والوظيفة التي يؤديها، والمنظمة التي يعمل بها، ويدور حوار في هذه المنظمات حول كيفية تصميم برامج تدريبية فعالة لتحسين أداء عاملها وإشباع رغباتهم وطموحاتهم من جهة، وخدمة أهداف المنظمة من جهة أخرى، في ظل البيئة المحيطة شديدة التغير، فالبيئة الخارجية قادرة على توفير الكم المطلوب من العمالة، لكنها تعجز عن تزويد هذه المنظمات بالكيف المطلوب منها لذلك يجب على إدارات هذه المنظمات أن تعوض هذا العجز في الكيف، من خلال التدريب (Dessler, 2015).

كما ان الكادر البشري الفلسطيني أحوج ما يكون للإعداد والتدريب والتطوير وفق أساليب وأدوات حديثة للنهوض بالعمل الحكومي والأهلي وقطاعات العمل المختلفة، لأن هذا الكادر يقوم بمواجهة العراقيل التي يصنعها الاحتلال الصهيوني، للحيلولة دون التقدم والتطور في جميع المجالات (الحديدي ودهمش، 2012).

لذا لا بد من تنظيم برامج التأهيل والتدريب بطريقة تساعد على تلافي جوانب القصور في مؤسسات الإعداد القبلي وبعد الخدمة وتحقيق أغراض العملية التعليمية بصورة أفضل وهذا يتطلب بالضرورة اعتبار مسألة وتدريب المعلمين عملية مستمرة (العطوي، 2007).

2.1 مشكلة الدراسة:

يعتبر نموذج (ADDIE) أسلوب نظامي لعملية تصميم التعليم، بحيث يزود المصمم للبرامج التدريبية بإطار إجرائي يضمن أن تكون المنتجات التعليمية ذات فاعلية وكفاءة في تحقيق الأهداف والذي يشمل خمس مراحل وهي: مرحلة التحليل للاحتياجات وتقديرها، وتصميم البرنامج التدريبي، وتطوير البرنامج بشكل مفصل، وتنفيذ البرنامج للفئة المستهدفة، وأخيراً مرحلة التقييم.

فقد لاحظ الباحث الذي يعمل في أحد أقسام التدريب التابعة لإحدى مديريات وزارة التربية والتعليم الفلسطيني أن هناك خللاً واضحاً في البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم العالي للعاملين بها من حيث الإعداد والتحليل للاحتياجات التدريبية والتنفيذ والتطوير والتقييم للبرامج التدريبية والتقليص والعجز في الموازنات اللازمة لتنفيذ هذه البرامج وضعف في تقييمها و متابعتها .

ومن خلال المقابلات غير المهيكلية التي أجراها الباحث مع العاملين في أقسام التدريب في مديرية التربية والتعليم لاحظ ان التدريب بحاجة إلى تطوير ومنهجية واضحة من أجل الوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة لدى العاملين، وكذلك من خلال اطلاع الباحث على الأدب النظري المرتبط مباشرة بنموذج (ADDIE).

وبما أن التدريب ركن اساسي وخيار استراتيجي لأي جهة أو قطاع يرغب في إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية متطلبات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات في بيئة العمل، يستدعي ذلك تدريب العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، وإكسابهم مهارات متجددة تحسن من مستوى ادائهم وتطوره باستمرار حتى يكونوا عناصر فاعلة عند القيام بواجباتهم المنوطة

بهم، طبقاً للأصول العلمية العالمية، وبما يتفق مع الأهداف الموضوعة للبرامج التدريبية (السكرانة، 2009).

ومن هذا المنطلق يمكن تشخيص مشكلة الدراسة من خلال معرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية بعد تطبيق النموذج العام لتصميم التعليم (ADDIE) على برامج التدريب التي تنفذها وزارة التربية والتعليم في فلسطين.

3.1 أسئلة الدراسة:

تمحورت الدراسة حول السؤال الرئيس التالي : ما مدى تطبيق نموذج (ADDIE) على برامج التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين ؟

ويتمفرع عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية :

1. هل تقوم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية؟
2. هل تقوم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتصميم المحتوى التدريبي؟
3. هل تقوم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتطوير البرامج التدريبية؟
4. هل تقوم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتنفيذ المحتوى التدريبي بما يحقق أهداف التدريب؟
5. هل تقوم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتقويم مخرجات التدريب؟
6. ما معوقات تطبيق نموذج (ADDIE) على البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

4.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى تطبيق نموذج (ADDIE) بمراحله (التحليل، التصميم، التطوير، التنفيذ، التقويم) في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

2. التعرف على معوقات تطبيق نموذج (ADDIE) على البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

5.1 أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية هذه الدراسة الى قسمين :

1.5.1 الأهمية العلمية:

1. تتمتع هذه الدراسة بالحدثة حيث تناولت مدى تطبيق نموذج (ADDIE) على برامج التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

2. من المأمول أن تسهم هذه الدراسة في توجيه انظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال المهم بما يشكل إضافة للأدب الإداري.

3. إثراء المكتبات العلمية خاصة والمكتبة الفلسطينية والعربية عامة في حقل التدريب.

2.5.1 الأهمية العملية:

1. تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تطبق على قطاع هام وحيوي، ألا وهو قطاع التعليم في فلسطين، والتي قد تساهم في تحسين مستوى تقديم التعليم المميز للمواطن الفلسطيني.

2. تنبيه المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وخاصة العاملين في مجال التدريب والتأهيل في معرفة كيفية بناء البرامج التدريبية باستخدام نماذج (ADDIE).

3. تستمد هذه الدراسة بالنسبة للباحث كونها تتوافق مع تطلعات الباحث المهنية للاستمرار بالعمل في هذا المجال الهام.

4. تفيد هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في رفع كفاءة عملية التدريب من أجل تطوير وتنمية عملها، وذلك بالخطو نحو استخدام نموذج (ADDIE) في بناء البرامج التدريبية.

6.1 حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تطبيق نموذج (ADDIE) على برامج التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين.

- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومراكز التدريب التابعة لها في الضفة الغربية.

- **الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الأول والفصل الثاني من العام الجامعي (2017-2018).

- **الحدود البشرية:** اقتصرَت هذه الدراسة على العاملين من مدير عام لقسم الاشراف والتأهيل التربوي ورؤساء اقسام ومشرفي التدريب.

7.1 التعريفات الإجرائية وتعريف المصطلحات:

1. **التدريب:** هو العملية المخططة لتغيير الاتجاهات السلوكية وإكسابهم المعارف والمهارات من خلال الخبرة التعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين وتطوير قدرات الموظف وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة (المصدر، 2010).

2. **الدورات التدريبية:** مجموعة من الأنشطة المنظمة والمعد لها مسبقاً والتي تهدف إلى صقل مهارات ومعارف وسلوك واتجاهات وخبرات العاملين في التربية والتعليم وتطوير أدائهم تحت إشراف المراكز التدريبية لمساعدتهم على ممارسة المهنة بشكل مستقل مستقبلاً (القيسي، 2010).

3. **التعريف الإجرائي لـ (ADDIE):** يعرف الباحث (ADDIE) بأنه أسلوب لتصميم التعليم يزود المصمم بإطار إجرائي يضمن أن تكون المنتجات التعليمية ذات فاعلية وكفاءة في تحقيق الأهداف، ويقوم على تحليل عام وتصميم وتطوير وتنفيذ وتقييم العناصر المشتركة تقتديها طبيعة العملية التربوية.

4. **التعليم:** هو العملية والإجراءات، بينما التعلم هو نتاج تلك العملية فالمعلم يقوم بعملية التعليم، حيث ينقل لتلاميذه المعارف والحقائق ويكون لديهم مفاهيم معينة ويكسبهم العديد من الميول والاتجاهات والقيم والمهارات المختلفة (جامل، 1998).

الفصل الثاني

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات السابقة

1.2 الإطار النظري:

1.1.2 المقدمة:

التعليم عملية دائمة ومستمرة تحصل للإنسان، وعملية التعلم بالمعنى التربوي واسعة وشاملة، ولا تقتصر على التعلم المدرسي المقصود بل يتعدى ذلك المعنى، ويتضمن كل ما يكتسبه المرء من معارف، ومعاني، وأفكار، واتجاهات، وعواطف، وميول، وقدرات، وعادات، ومهارات، سواء كان ذلك بالتعلم المدرسي المقصود أو بالتعلم غير المقصود، ويعتبر التعلم لب العملية التربوية، وكل صور النشاط التربوي إنما هي مواقف يتعلم منها الفرد سلوكه اليومي، ويكون التعلم من أجل هدف معين، فقد يكون من أجل اكتساب مهارة أو معرفة، أو أفكار، أو ألفاظ، أو تعلم لحل المشكلات أو تعلم لاستخدام الأسلوب العلمي في التفكير، أو تعلم لكسب عادات خلقية واجتماعية أو تعلم لاكتساب اتجاهات معينة (ناصر، 2004).

ويختلف مفهوم التعليم وفقاً للفلسفة التربوية التي تنظم بها المناهج الدراسية في دول العالم المختلفة والتي غالباً ما ينظر إليها من اتجاهين أحدهما يطلق عليه الاتجاه التقليدي "مجرد إعطاء معلومات وإكساب معارف للتلميذ"، والآخر التقدمي فقد أصبحت النظرة من خلاله إلى التدريس على أنه كل الجهود المبذولة من المعلم من أجل مساعدة التلميذ على النمو المتكامل كُلاً وفق ظروفه واستعداداته وقدراته، إن اهتمام المربين بالنظر إلى التدريس كعملية وكنظام أو نسق يتكون من الأنشطة التي يقوم بها المعلم والتلاميذ لمساعدتهم على تحقيق

أهداف محددة ويمكن تحديد معنى التدريس فيما يلي (محمود، 2004):

- التعليم عملية نقل معلومات من المعلم للتلميذ.

- التعليم إحداث أو تيسير التعلم.
- التعليم نشاط دينامي ذي ثلاثة عناصر (معلم، متعلم، منهج).
- التعليم أحداث تتم في شروط معينة بين عناصر التدريس الثلاثة (المعلم، التلميذ، المادة).
- التعليم عملية اتصال إنساني.
- التعليم نشاط عملي.
- التعليم منظومة من العلاقات والتفاعلات الدينامية لعدد من العناصر والمكونات.
- التعليم عملية صنع قرار.
- التعليم مهنة يمارسها من يعلمون التلاميذ.
- التعليم مجال معرفي منظم.
- التعليم عملية تشكيل مقصود لبيئة الفرد بصورة تمكنه من القيام بسلوك محمود تحت شروط محددة وبذلك تتعدد تعريفات التدريس وفق نظرياتها وفلسفاتها وأطرهم الفكرية.

لقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً مكثفاً من قبل الدول المتقدمة بتنمية الموارد البشرية، فلم تعد هذه الدول تتحدث عن مواردها الطبيعية أو ثرواتها الاقتصادية بقدر ما تتحدث عما تملكه من ثروة بشرية مؤهلة قادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، ذلك لأن نجاح الخطط الاقتصادية والاجتماعية لأي دولة يتوقف على مدى إعداد القوى البشرية وتطويرها، لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية، لذا تسعى المؤسسات والمنظمات الحديثة لمواكبة هذه التطورات من خلال مراجعة سياساتها وأهدافها واستراتيجياتها

وتقنياتها ونشاطاتها المتعلقة بالتدريب بهدف تمكين المتدربين من اكتساب الكفاءات والمهارات لمواجهة التحديات العلمية والتكنولوجية (Huang, 2000؛ الخطيب والخطيب، 2002).

ولذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية في توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمؤسسة أهدافها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد، بدءاً بعملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفروق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء (حمود، 2005).

كما أن التدريب عامل مهم في إثارة اليقظة في الأفراد، وتوجيه الاهتمام الى المسائل الكبرى، وفض النظر عن الأخطاء الطفيفة التي يتعرض لها الفرد عند ممارسته أي عمل (الصيرفي، 2009، ص10).

ولابد أن يكون التدريب مخططاً ومدرّساً وفق أسس ومعايير علمية وعملية سليمة، وتعد عمليات التدريب أحد العناصر التي يهتم بها علم تكنولوجيا التعليم بشكل عام والتصميم التعليمي بشكل خاص وذلك استكمالاً لتطوير كافة مكونات المنظومة التعليمية وتحقيق أهدافها "فالتدريب يمثل عملية رئيسية وحيوية في مجال التنمية المستمرة في مختلف الوظائف بتخصصاتها المتنوعة، حيث يجدد معلوماتهم ويعمل على تحسين معدلات أدائهم، والارتقاء بقيمهم السلوكية، وصقل اتجاهاتهم، وتعميق ولائهم للمنظمة التي يعملون بها" (السيد، 2003).

وقد أصبح التدريب في المرحلة المعاصرة ضرورة حياة لأي منظمة من المنظمات التي تحرص على بقائها في المستقبل، لأنه لا يمكن لها أن تستجيب للتطورات المتسارعة حولها،

وبخاصة في المجالات التكنولوجية والإدارية والثقافية، إلا إذا أدركت أهمية التدريب ووظيفته الأساسية في ذلك (عساف، 2008). حيث يسعى التدريب إلى إمداد العاملين الحاليين أو الجدد بالمهارات الأساسية والمعارف المطلوبة للقيام بمهامهم (Dessler, 2015)، كما يهدف التدريب إلى تعديل سلوك المتدربين واتجاهاتهم على نحو يتوافق مع متطلبات العمل، مما يزيد قدرتهم وكفاءتهم على أداء وظائفهم، ويعزز من ثقتهم بأنفسهم وبالتالي يحسن من أداء منظماتهم. (الحديدي ودهمش، 2012).

2.1.2 مفهوم التدريب:

يعتبر تدريب الموارد البشرية نشاطاً مهماً سواء أكانت منظمات متعددة الجنسيات، أو المشروعات الصغيرة، أو القطاعات الحكومية، أو المؤسسات الأكاديمية، أو المستشفيات (Jones, 2006). كما يهدف التدريب إلى تعديل سلوك المتدربين واتجاهاتهم على نحو يتوافق مع متطلبات العمل، مما يزيد قدرتهم وكفاءتهم على أداء وظائفهم، ويعزز من ثقتهم بأنفسهم ، وبالتالي يحسن من أداء منظماتهم (الحديدي ودهمش، 2012).

ويعرف السكارنة (2009) التدريب بأنه عملية منظمة ومستمرة، تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد، وزيادة معلوماته، وتحسين سلوكه واتجاهه نحو ما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية.

فالتدريب سلوك إنساني بدأ منذ القدم وتطور عبر الزمن، وقد اعتمدته المجتمعات المتقدمة والنامية وجعلته حاضرها ومستقبلها، فهو وسيلة لتطوير وتحسين أداء كوادرها البشرية، وذلك بتوظيف أساليب مختلفة تناسب طبيعة العصر الذي نعيش فيه وفق التوجهات العالمية المعاصرة (العزاوي، 2009).

ويعرف الكفاني (2007) التدريب بأنه عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة، من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة والجهد وفي الوقت المستهلك.

وأكد عساف (2008) على وجود علاقة بين التربية والتعليم والتدريب، حيث أن التربية هي عملية بناء منظومة القيم في سباق علمي وعملي، والتعليم عملية نقل وتنمية للمعارف في سياق مهني وتطبيقي، وأما التدريب فهو عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي علمي، وتمثل التربية والتعليم والتدريب ثلوث تطوير النوعية البشرية وأن التنمية مفهوم كلي يشمل في إطاره ثلوث التربية والتعليم والتدريب وهو ثلوث التنمية.

ويرى (ابن عيشي، 2012) أن لمفهوم التدريب ثلاثة أبعاد هي:

1. بعد نظري: وهذا البعد يهدف إلى إكساب المتدربين المعرفة والمعلومات والخبرات.
2. بعد سلوكي: ويهدف إلى تطوير اتجاهات المتدربين وإكسابهم أنماطاً سلوكية وإدارية فعّالة.

3. بعد عملي: ويهدف إلى تزويد المتدربين بطرق جديدة أكثر فاعلية.

3.1.2 أهداف التدريب:

ويمكن النظر إلى التدريب على أنه وسيلة بمقتضاها يتمكن الأفراد والجماعات من استغلال طاقاتهم والإمكانات الكامنة فيهم، واستثمار هذه الإمكانات والقدرات في تطوير حياتهم وحياة منظماتهم، حيث يؤدي التدريب إلى زيادة الكفاءة الكلية للمنظمة، شريطة أن تكون مراحل

خطة التنمية الإدارية الأخرى قد تحققت بالكامل، وإذا توفر المناخ المناسب الذي يساعد المتدرب على نقل خبرته أثناء التدريب إلى العمل (توفيق، 2007).

فالهدف الرئيسي من التدريب يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرة أو السلوك أو الاتجاه، والذي من شأنه يعزز كفاءة الموظف، حيث يهدف إلى سد الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع، عن طريق إكساب الأفراد المعرفة والمهارة والسلوك (كشواي، 2006).

ويتم تصميم البرامج التدريبية لتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها في النقاط الآتية (أبو شيخة، 2010):

1. يساعد التدريب الأفراد العاملين على مواكبة التطورات وإحاطتهم بالتقنيات الحديثة لتأدية عملهم.

2. تنمية المعارف والمهارات والمعلومات التي تساعد العاملين في أداء أعمالهم.

3. تنمية الاتجاهات الايجابية في العمل، وذلك بدعم سياسة المنظمة، والعمل ضمن تنمية روح الفريق.

4. تحسين مستويات الأداء للفرد والجماعة، من خلال وضع معايير لقياس مدى تقدم المتدرب خلال فترة التدريب، ويعمل على إزالة المشاكل والمعوقات التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء.

5. تأهيل الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وضمن مواصفات الوظيفة، وبالتالي يسهم التدريب في تحقيق أهداف المنظمة.

6. الارتقاء بمستوى الإنتاجية أو الأداء، سواء للعاملين الجدد أو الحاليين.

7. إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي، الذي يقوم به الفرد بالنقل أو الترقية، وإعداد الأفراد الجدد للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

وقد صنفنا الأهداف التدريبية في ثلاث مجموعات أساسية مرتبة حسب أهميتها بحيث يمكن أن تتوافق مع معظم الاحتياجات التدريبية (المبيضين وجرادات، 2001):

1. أهداف عادية: وهي الأهداف التي تختص بالمحافظة على كفاءة الأداء، من خلال تزويد المستهدفين بالمعلومات والاتجاهات الضرورية.

2. أهداف حل المشكلات: وهي الأهداف التي تختص بالبحث عن حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العمل، من خلال التزويد بالمهارات والمعارف.

3. أهداف إبداعية (ابتكارية): وهي الأهداف التي تسعى إلى إحداث تغييرات غير عادية وتزويد المشاركين بالمهارات الإبداعية لابتكار أساليب العمل، أو التعامل مع مشكلاته، ليجري العمل بها وتصبح سائدة في وسائل العمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم وقيمهم.

4.1.2 أهمية التدريب:

تكمن أهمية التدريب في كونه نشاطاً، يهتم بتزويد الأفراد العاملين بالمعارف والمهارات، والتغيير الإيجابي للسلوك والاتجاهات التي تتطلبها أدوارهم الحالية والجديدة في المنظمة، لمواكبة التغيير المستمر في ظل التطور والتقدم التكنولوجي وتحقيق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة، حسب ما وضحتها السيد، (2007)؛ (عباس، 2006)؛ (Dessler, 2015)؛

(عطيان وأبو سلمى، 2014)؛ (ابن عيشي، 2012) (الطعاني، 2007)؛ (القوقا، 2007)؛ (أبو بكر، 2004) :

1. إزالة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء، سواء الأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، حيث إن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم بحيث يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بفاعلية وكفاءة، وتقليص الوقت الضائع، والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
2. التدريب يمكن المنظمة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر.
3. يساعد في تجديد وتحديث المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.
4. يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
5. يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
6. يعد التدريب مصدراً هاماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير أدائهم، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتطويرهم تجاه وظائفهم، وإكسابهم الخبرات والمهارات الجديدة وتغيير سلوكهم .
7. يعتبر التدريب العملية التي يتم من خلالها تعليم الأفراد على الممارسات المتوقع استخدامها في أداء الأعمال الموكلة إليهم حالياً، أو التي ستوكل إليهم مستقبلياً.
8. يساهم التدريب في رفع الروح المعنوية للعاملين وتقليل الحاجة إلى الإشراف عليهم وتخفيض معدل الدوران الوظيفي.
9. زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك من خلال تحسين الخدمات المقدمة له.
10. استخدام التكنولوجيا الحديثة، فالتدريب يعد الأفراد لاستخدام التكنولوجيا الحديثة وبالتالي الحصول على أكبر عائد منها.

11. تنمية المجتمع، إذ يمتد التدريب ليشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون.

4.1.2 أشكال التدريب:

للتدريب صوراً وأشكالاً متعددة ويمكن تصنيفها حسب معايير مختلفة كأهداف التدريب، مكان التدريب، وقت التدريب، عدد المتدربين، التدريب وفقاً للوظائف المختلفة على النحو التالي:

1. التدريب من حيث الأهداف (بن عنتر، 2010):

- أ- التدريب لتجديد المعلومات: ويتضمن تقديم المعلومات الجديدة للموظفين في التخصصات التي يمارسونها، وذلك بإجراء تغييرات تماشياً مع التقدم الذي يحدث.
- ب- التدريب للترقية: وذلك عن طريق إعداد الفرد إعداداً جيداً لممارسة المهام التي يتطلبها العمل الجديد، بحيث يتحمل الموظف أعباء إضافية، وذلك بإكسابه المعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة لذلك.
- ت- التدريب على المهارات: وذلك نتيجة للتسارع التكنولوجي وتغيير أنماط العمل لذا يحتاج الموظفون إلى تحديث المهارات والمعارف الموجودة لديهم، وإكسابهم المهارات المعرفية، وتطويرها باستمرار.

ث- التدريب لتكوين الاتجاهات: وذلك لتنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو عمله.

2. التدريب من حيث مكان التدريب (رضوان، 2014):

- أ- التدريب داخل المنظمة: يعد هذا النوع من التدريب الأكثر انتشاراً بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة بالتدريب خارج المنظمة، وكذلك عدم استغراقه وقتاً طويلاً، فهو يقوم عن طريق

مدربين ينتمون إلى المنظمة أو من خارجها، بحيث تتعاقد معهم المنظمة لإجراء البرامج التدريبية، ويتم في قاعات متخصصة أو قاعات داخل المنظمة، أو في موقع العمل.

ب- التدريب خارج المنظمة: وتفضله بعض المنظمات، وذلك لتوفر الوسائل والتجهيزات والأدوات التدريبية بشكل أفضل، وقد يتم في مؤسسات متخصصة أو حكومية.

ت- التدريب بواسطة شركات خاصة: وهو التدريب الذي يتم بواسطة شركات خاصة ولكن على المنظمات التأكد من جودة التدريب وأنه يحقق أهداف المنظمة.

ث- التدريب بواسطة شركات حكومية: تقوم الحكومة بدعم برامج التدريب، والتركيز على المهارات التي تخص الدولة والقطاع العام، وتقوم هنا الدولة بعمل تدريب للموظفين الحكوميين.

3. التدريب من حيث وقت التدريب(الصيرفي، 2009):

أ- التدريب قبل الالتحاق بالعمل: حيث يعتبر هذا النوع من التدريب بمثابة توجيه للموظفين الجدد، بحيث يتعرف كل موظف على مكانه في المنظمة، وحقوقه وواجباته، وطبيعة العمل وظروفه المختلفة، ويجب أن يتم في الأيام الأولى من الالتحاق بالعمل.

ب- التدريب أثناء العمل: وهو التدريب الذي يقدم للموظفين الموجودين في المنظمة، بهدف تزويدهم بالمعلومات والمهارات والخبرات المستجدة في عملهم لرفع الكفاءة لديهم، وتكمن أهميته في تجدد وظائف العمل باستمرار، ويتخذ أشكالاً عديدة فقد يكون التدريب فردياً أو جماعياً، داخل المنظمة أو خارجها.

4. التدريب من حيث عدد المتدربين (أبو شيخة، 2010):

أ- التدريب الفردي: ويقصد به تدريب كل فرد على حدة، وقد يكون بغرض الإعداد أو تحسين الأداء، وتستخدم فيه أساليب تدريبية متنوعة، وعادة ما تكون تكاليفه عالية.

ب- التدريب الجماعي: وفيه يتم تدريب مجموعة من المتدربين في نفس الوقت داخل المنظمة أو خارجها، وفيه يسمح بتبادل الآراء والخبرات، وتستخدم فيه أساليب تدريبية متنوعة، ويتطلب استعداد المدربين وإمكانيات مادية مناسبة.

5. التدريب وفقاً للوظائف المختلفة (Dessler, 2015):

أ- توجيه الموظف الجديد: ويضم مفهوم التوجيه تغطية المعلومات الأساسية عن المنظمة ورسالتها وأهدافها وسياساتها وهيكلها التنظيمي، وتوضيح حقوق الموظف وواجباته والأجور والدرجات والخدمات المقدمة للعاملين، إلى غير ذلك من الأمور التي تهم الموظف الجديد في بداية عمله في المنظمة.

ب- التدريب التخصصي: يشمل هذا النوع من التدريب تزويد بخبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص وفق حاجات المنظمة.

ت- التدريب المهني: وهو التدريب الذي يكون في مجال الحرف التي تتطلب تنوعاً في المهارات والمعارف، وفيه تقوم بعض المنظمات بإنشاء معاهد للتدريب، وفيه يحصل المتدربون على شهادات فنية، ويشمل الأعمال الفنية والمهنية.

ث- التدريب الإداري: يشمل هذا النوع من التدريب فئات الإداريين في المستويات العليا أو الوسطى والعاملين في الوظائف الإدارية، ويعتمد هذا النمط من التدريب على معالجة المشكلات وسبل اتخاذ القرارات، والتخطيط والتنظيم والرقابة، وإدارة الأزمات.

ج- التدريب الإشرافي: ويشمل هذا النمط تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم في الإشراف على الأفراد الذين يقعون تحت مسؤوليتهم، وغالباً ما يشمل معلومات عن القيادة واتخاذ القرارات، لإنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية عالية.

5.1.2 مفهوم البرامج التدريبية:

البرامج التدريبية (Training Programs): وهي كل الأنشطة التدريبية المخططة التي تقدم للموظفين، وتشتمل على عناصر أساسية مهمة مثل الأهداف، والمواد التدريبية، وأساليب التدريب، وتقنيات التدريب، وطرق التقويم والمدرسين والمتدربين وعددهم وفترة تنفيذ البرنامج ومقره ومدته ومصادر تمويله والمزايا الممنوحة للمتدربين والتي تهدف إلى تحسين معلوماتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال مهنتهم، لتجعلهم قادرين على شغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية (الخطيب والعنيزي، 2008) .

وذكر (صالح 2011) في دراسته بأن البرامج التدريبية هي " وسيلة فعالة لتطوير كفاءة الموظف في العمل".

6.1.2 مفهوم فاعلية البرامج التدريبية:

عرفها (الخليفات، 2010) بأنها: "مدى قدرة البرامج التدريبية في إكساب المتدربين مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات تم التخطيط لها مسبقاً عند تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحقيق أكبر قدر من الاستفادة من المعلومات المقدمة في البرنامج التدريبي للمتدربين أو المنظمة" وهناك مجموعة من الأسئلة التي تطرح لغرض تحديد فاعلية البرنامج التدريبي وهي كالاتي:

- من هم الأفراد المطلوب تدريبهم؟
- ما هي الاحتياجات التدريبية التي يسعى البرنامج التدريبي إلى تغطيتها؟
- ما هي الموضوعات والمجالات المطلوب تدريبهم عليها؟
- ما هي الأساليب التدريبية الأكثر مناسبة لهؤلاء الأفراد؟
- ما هو الوقت المناسب للعملية التدريبية؟

- من هم الأشخاص المؤهلين للقيام بتدريب المتدربين؟
- ما هي المعايير التي تستخدم لقياس فاعلية البرامج التدريبية؟

7.1.2 مقومات نجاح البرامج التدريبية:

يكون نجاح البرامج التدريبية بتوفر المقومات التالية (النجار، 2011) :

1. وضوح وتحديد أهداف البرنامج التدريبي: ويتم ذلك بتحديد الأداء الذي سيتقنه المتدرب بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي.
 2. تحفيز المتدربين: لإقناعهم بأهمية البرامج التدريبية في تلبية حاجاتهم من زيادة المعرفة وتحسين المهارات.
 3. استمرارية عملية التدريب: أي أن عملية التدريب عملية مستمرة تبدأ بالتدريب قبل العمل، وتستمر طوال الحياة المهنية، نظراً للمستجدات المتغيرة.
 4. أن تتوفر لدى المتدربين الرغبة والقناعة بأهمية التغيير والحاجة إلى التدريب، والذي يهدف إلى معالجة المشاكل التي يواجهها المتدربون ويغطي احتياجاتهم في العمل.
 5. الاختيار السليم للمدربين والمتدربين في البرامج التدريبية: بحيث يكون المدرب ملماً بالمادة التدريبية وقادراً على استخدام أساليب التدريب الحديثة، واختيار المتدربين بناءً على الاحتياجات التدريبية لهم وللمنظمة.
 6. توفير البيئة التدريبية الملائمة وتجهيزها بكافة الوسائل اللازمة للعملية التدريبية.
- ونظراً لأهمية البرامج التدريبية للمنظمات، فقد تم اعتماد أربعة أبعاد رئيسية لقياس فاعلية تطبيق البرامج التدريبية هي: اختيار المتدربين، وأساليب التدريب، ومكان التدريب، ووقت البرنامج التدريبي.

8.1.2 شروط نجاح العملية التدريبية:

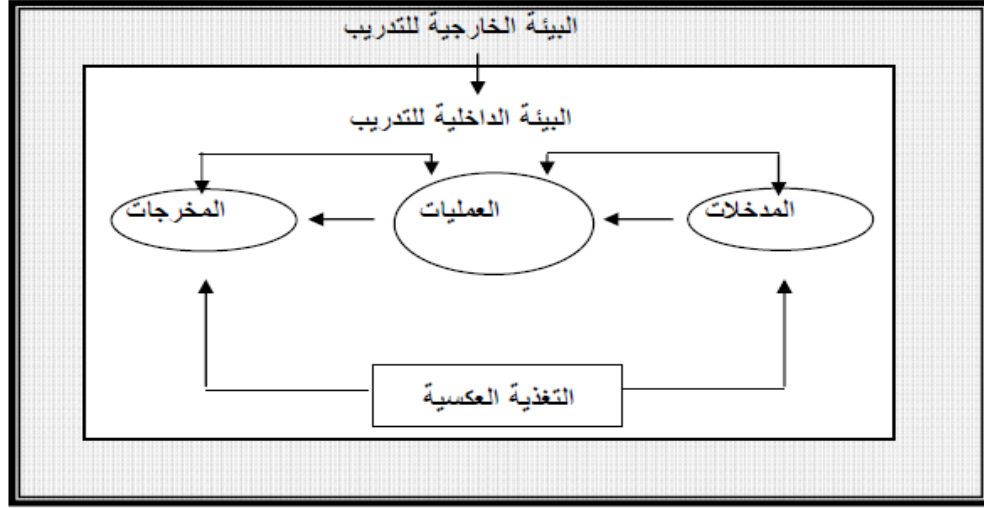
هناك العديد من الشروط الواجب توافرها لنجاح العملية التدريبية ويمكن إجمالها بما يلي

(أبو شيخة، 2010):

1. الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية وأن يتناسب مضمون برنامج التدريب مع الحاجات العملية للأفراد، وأن يتصدى لمعالجة مشكلات يواجهونها فعلياً.
2. الاختيار السليم للمدربين بحيث يكون المدرب ملماً بالمادة التدريبية وقادراً على استخدام أساليب التدريب الحديثة، واختيار المتدربين بناء على الاحتياجات التدريبية لهم وللمنظمة.
3. قبول الإدارة لنشاط التدريب عن اقتناع حقيقي فعندما تكون الإدارة مقتنعة بأهمية التدريب ودوره في تطوير المؤسسة فإنها تزيل العقبات أمام العملية التدريبية وتوفر الأدوات والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة له.
4. أن يتصف برنامج التدريب بالمرونة، فمحاولة تغيير ما إعتاد عليه الأفراد فجأة يلقى مقاومة عنيفة، ولهذا يستحسن إتاحة الفرصة لتجربة الطرق والوسائل الجديدة.
5. تحديد أهداف وموضوعات التدريب بطريقة علمية مدروسة، بحيث يتم الربط بين الأهداف والاحتياجات التدريبية للمتدربين، ويتم تحقيق هذه الأهداف من خلال البرنامج التدريبي.
6. توفير البيئة التدريبية المناسبة وتجهيزها بكافة الوسائل اللازمة للعملية التدريبية، وتوفير الأجهزة والمعدات لإنجاز العملية التدريبية بفاعلية.
7. إيجاد بيئة مناسبة للمتدرب بحيث يطبق الأفكار والأساليب الجديدة التي اكتسبها في التدريب.

9.1.2 المكونات الأساسية للتدريب:

الشكل (1-2) المكونات الأساسية للتدريب



المصدر: شتاتحة، عائشة، (2011) أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة مديرية الصيانة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر.

يوضح الشكل (1-2) بأن النظام التدريبي يتكون من مجموعة من العناصر هي:

1. **المدخلات:** ويقصد بها الأجزاء أو العناصر المراد إخضاعها لعمليات معينة لتحويلها أو

إكسابها مواصفات وخصائص معينة (شتاتحة، 2011)، وتقسم إلى ثلاثة أنواع:

أ- مدخلات مادية: وتتمثل في الآلات والمعدات والمواد والأجهزة التدريبية والمباني ورؤوس الأموال.

ب- مدخلات بشرية: وتتمثل في الأفراد المشتركين في عملية التدريب من مدراء ومتدربين وإداريين وفنيين ومساعدین.

2. **العمليات:** وتبدأ هذه المرحلة بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم يليها وضع الأهداف، وبناء على ذلك يتم تصميم البرامج التدريبية المناسبة، وتتضمن هذه المرحلة فعاليات تنفيذ البرامج ومتابعتها وتقييمها.

3. **المخرجات:** وتتمثل في النتائج المتحققة من التدريب، مثل اكتساب المتدربين معلومات أو مهارات أو اتجاهات جديدة، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء ورفع مستوياته.

4. **البيئة:** وهي مجموعة الظروف التي تحيط بالمنظمة بصورة عامة (بيئة خارجية)، وبالعملية التدريبية بصورة خاصة (بيئة داخلية)، وتتأثر بها وتؤثر فيها (العزاي، 2009)، وتقسم البيئة إلى:

أ- بيئة داخلية: وهي مجموع القوى التي تؤثر في التدريب كالمدرسين، المتدربين، الإداريين، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، أساليب التدريب والأجهزة والمعدات المستخدمة.

ب- بيئة خارجية: وهي مجموع القوى التي توجد خارج المنظمة وتؤثر على التدريب.

5. **التغذية العكسية:** وهي بمثابة إجراء مقارنة بين مخرجات النظام التدريبي وبين الأهداف الموضوعية مسبقاً؛ وذلك لتحديد مدى مطابقة النتائج الفعلية للنتائج المستهدفة، وتحديد الانحرافات وعلاجها، وتستخدم هذه المعلومات للحفاظ على مستويات الأداء المخطط لها في المنظمة ومعالجة المشاكل وحلها، وتعديل الأنشطة وتكييفها بما يتلاءم مع الظروف المتغيرة من جهة أخرى.

ويتكون التدريب من مجموعة من العناصر المتفاعلة، حيث إن كل عنصر يتأثر بالعناصر الأخرى ويؤثر بها، وهذه العناصر هي على النحو التالي (أبو النصر، 2012):

1. **المتدرب:** يعد المتدرب أساس العملية التدريبية ومحورها، فوجود المتدرب المقنع بأهداف التدريب وأهميته، يؤدي إلى نجاح التدريب.

2. المدرب: من المهم اختيار المدرب المناسب القادر على استخدام وسائل التدريب وأساليبه

المتنوعة، فهو المسؤول عن اختيار المادة العلمية المناسب لتحقيق أهداف التدريب .

3. المادة التدريبية: أي محتوى التدريب، حيث تشتمل على تطبيقات وتمارين وحالات

دراسية، فبعضها يؤديه المتدرب وحده وبعضها يؤديه بشكل جماعي من خلال تقسيم

المتدربين إلى مجموعات.

4. بيئة التدريب: وتشمل مكان التدريب والقاعات والوسائل السمعية والبصرية والتجهيزات

المستخدمة في عملية التدريب.

10.1.2 أساليب التدريب:

عرفها (حجازي، 2010) بأنها الطرق التي تستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى

المتدربين، بهدف تزويدهم بالمهارات والخبرات الجديدة، ومنها ما يختص بالتدريب الفردي،

ومنها ما يختص بالتدريب الجماعي.

يعتمد اختيار أساليب التدريب على عدة عوامل تتعلق بنمط تعلم المشاركين فالبعض يتعلم

بشكل أفضل من خلال استخدام وسائل معينة مرئية أو سمعية في حين أن البعض الآخر

يحقق ذلك عن طريق المناقشة والتحليل والوسائل الشفهية وإن البعض يراها من خلال

النشاطات العملية أو التمارين التي تتضمن أعمالاً تطبيقية، ولهذا تعددت طرق التدريب

بتعدد الأهداف الموضوعية وهذا لا يعني الفصل بين الأساليب المختلفة أو عدم جواز

استخدام أكثر من أسلوب في نفس البرنامج التدريبي ومن هذه الأساليب ما يلي (الطعاني،

2007):

• المحاضرات: هي حديث شبه رسمي يقوم فيه المدرب، بتقديم سلسلة من الوقائع

والحقائق والمفاهيم، أو يقوم باستطلاع مشكلة وتقتصر مشاركة المتدربين على

الاستماع، والهدف الرئيسي من المحاضرة هو الإعلام، ومن مزاياها أنها توفر الوقت، وشروطها الإعداد المسبق، التدرج، إثارة الاهتمام، المناقشة، التقويم، المتابعة.

- المناقشة الموجهة: يقوم فيها المدرب بمناقشة المتدربين في الموضوع الذي هم بصدد دراسته، حيث الآراء والأفكار وتفاعلها بين مجموعة من الأشخاص بقصد الكشف عن جوانب موضوع يهتم بدراسته أعضاء الجماعة، ومنها ثلاثة أنماط، المناقشة الحرة، المناقشة المضبوطة جزئياً، المناقشة المضبوطة.

- التمارين التدريبية: يقوم المدرب بتكليف المتدربين بالقراءات في كتب أو دوريات أو يكلفهم بإعداد مشروع أو بحث، ومن مزاياها تغطية اكبر قدر من المادة التدريبية في وقت قصير، ومن عيوبها فشلها في حال لم يكن لدى المتدربين الدافعية.

- الزيارات الميدانية: وهي جولة مخطط لها بعناية لمكان خارج نطاق مكان التدريب الأساسي، وتهدف لإتاحة الفرصة أمام المتدربين للمشاهدة الفعلية والمباشرة وخاصة في الحالات التي لا يمكن نقلها إلى مكان التدريب.

وأضاف حجازي (2010) ، مجموعة اساليب إلى الأساليب السابقة وهي:

- التدريب المخبري: وهي مستعملة على نطاق واسع وخاصة في المواد العلمية.
- نموذج من المناقشات الهادفة للمجموعات الصغيرة والتي يتم العمل فيها بشكل تعاوني من اجل انجاز مشروع معين أو تجربة علمية.

- التقارير والبحوث: التقرير يعتمد على الكلمة والصورة معا أو على الكلمة فقط، وهنا يكلف المتدرب بكتابة تقرير حول شيء معين ومن ثم يقيم المدرب ذلك العمل، أما البحث يكون لاستقصاء معلومات أو أشياء جديدة وفق إطار منظم دقيق وهدفه حل مشكلة معينة.

- لعب الأدوار أو تمثيل الأدوار طريقة للتدريب يقوم بواسطتها فردين أو أكثر بتمثيل تلقائي بتوجيه من المدرب ويقوم الآخرون بالملاحظة والمناقشة.
- المؤتمر: أساليب نقاش جماعية غايتها الوصول إلى أهداف معينة.
- البيان العملي: حيث يقوم المدرب بعمل معين يتوقع بعدها من المتدرب أن يكون قادرا على ممارسة نفس العمل، وتشبهها طريقة الأداء حيث يمارس المتدرب المهارات التي تعلمها لفترة أطول تحت ظروف العمل.
- التعليم المبرمج: طريقة للتعلم الذاتي تتكون من برنامج تدريبي يمر في عدة خطوات.
- استمطار الأفكار أو العصف الذهني: سؤال أو مشكلة وتبيان كيفية التصرف فيها وما هي الحلول المناسبة لها.
- الندوة: يشترك فيها جانبان احدهما المختصين والآخر المستمعين وتقوم على المناقشة المعتبرة أي وجود مشكلة أو موضوع هي أساس ومحور النقاش.

11.1.2 مجالات التدريب:

يعمل التدريب في خمسة مجالات رئيسية وهي (السكرانة، 2009)؛ (درة والصباغ، 2008)؛ (عدوان، 2011)؛ (Dessler, 2015):

1. المعرفة (Knowledge): أي مساعدة المتدرب على تعلم وفهم الحقائق والمعلومات والمبادئ مثل أهداف المنظمة وسياساتها، والقوانين والأنظمة والتعليمات ومثال ذلك الاطلاع على أساليب التدريب.
2. المهارات (Skills): وتتكون من مهارات العمل ومهارات الاتصال، والمهارات الإدارية كالخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات، ومثال ذلك إتقان مهارة جمع الاحتياجات التدريبية وتشغيل الحاسب الآلي.

3. الأساليب (Techniques): ويتضمن تطبيق المعرفة والمهارات في موقف عملي كطريقة التفكير والسلوك مثل قيادة الطائرة.

4. الاتجاهات (Attitudes): وهي الاتجاهات التي من الممكن تعديلها أو تغييرها فهناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته، وليس من السهل تغييرها، لذا يركز التدريب على السلوك الممكن تعديله.

5. الخبرة (Experience): ويختلف هذا المجال عن المجالات الأخرى بأنه لا يمكن تعلمها داخل قاعة التدريب، وإنما هي ناتج الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب خلال فترة زمنية طويلة.

12.1.2 تقييم فاعلية التدريب:

إن التدريب كوظيفة من وظائف إدارة الأفراد، يجب أن يقيم لتحديد مدى فعاليته، فوجود برنامج للتدريب وهيئة قائمة على تنفيذه والإشراف عليه، لا يدل على أن عملية التدريب تسير بالشكل المطلوب، وإن أهداف التدريب ستتحقق في نهاية البرنامج حيث يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة معايير هي (عباس، 2006) :

- رد فعل المشاركين : يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب، وذلك من خلال توزيع استمارة بعد انتهاء البرنامج التدريبي تتضمن أسئلة حول أسلوب وطرق التدريب ومحتوى البرنامج، ومدى فائدته للمتدربين، ودرجة التفاعل بين المدرب والمتدربين، وموقع التدريب، والأدوات المستخدمة في العملية التدريبية.
- قياس مستوى التعلم : يمكن قياس مستوى التعلم والمبادئ والحقائق والمهارات التي اكتسبها الفرد في البرنامج التدريبي، ويتم ذلك من خلال الاختبارات الكتابية أو التحريرية، حيث يمكن التعرف من خلالها على مدى استيعاب الفرد لهذه المبادئ

والمهارات، ومن أجل إعطاء هذه الاختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد، فيجب اختبار المتدرب قبل وبعد تنفيذ البرنامج.

- سلوك الفرد في العمل :يهتم هذا المعيار بقياس التغير في سلوك الفرد وتقييمه، ويمكن أن تستخدم قوائم سلوكية كأدوات لقياس هذا التغير، ومن الأشخاص الذين يمكن أن يقوموا بالقياس زملاء العمل، والرئيس المباشر للفرد، والفرد نفسه، أو أي أشخاص آخرون لهم معرفة بأدائه تمكنهم من قياس التغير فيه.
- النتائج :ويقصد بهذا المعيار تقويم البرامج التدريبية في ضوء النتائج المرجوة والمرغوبة، كأن يتم قياس اثر البرنامج التدريبي على معدل دوران العمل، والتكلفة، والروح المعنوية للعاملين وغيرها، بوصفها أهدافا متوقعة ومرغوبة للبرنامج التدريبي مقارنة بعوامل أخرى.

13.1.2 مراحل العملية التدريبية:

1. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية (Training needs analysis):

يقصد بالاحتياجات التدريبية مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومعارفهم، وخبراتهم، وتنمية مهاراتهم واتجاهاتهم وكفاياتهم بناء على الاحتياجات التي يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، وللتغلب على المشاكل التي تعرقل سير العمل والإنتاج، فهي بذلك تعتبر حجر الزاوية الذي يقوم عليه التدريب لتحقيق الكفاية وحسن الإدارة للعاملين، والارتقاء بمهاراتهم وسلوكهم ، ويمكن وصف الاحتياجات التدريبية بأنها الفجوة بين الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي، وتعكس الاحتياجات التدريبية وجود مشكلة ما في المنظمة، ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود حاجة لا بد من تحديدها والعمل على إشباعها (أبو شيخة، 2010).

كما وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية غاية في الأهمية، وذلك للتعرف على نقاط الضعف، وتحديد المستويات التي تحتاج إلى تدريب، إضافة إلى التعرف على الأفراد وقدراتهم وصولاً إلى من سيتم تدريبهم، وبعد ذلك كله يتم تصميم البرنامج التدريبي ووضع أساليبه، واختيار المدربين ذوي القدرات العالية (اللوزي، 2003).

وفيما يلي عرضاً لأكثر الأساليب استخداماً في جمع البيانات لتحديد هذه الاحتياجات التدريبية (الخليفات، 2010):

- الملاحظة: يستطيع المسؤول عن التدريب ملاحظة سلوك الموظف وإعطاء معلومات دقيقة عن الحالة ومدى التزامه بقواعد العمل وهو أسلوب فعال.
- المقابلة الشخصية: وذلك بعمل لقاء بين المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية والموظف، ويتطلب هذا الأسلوب صياغة الأسئلة بشكل دقيق لتحقيق الهدف من المقابلة، ويجب مراعاة الاستماع الكامل للموظف، ويعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب فاعلية للحصول على المعلومات بشكل فوري.
- الاختبارات: وتستخدم لقياس أداء الأفراد في وظائفهم الحالية والتعرف على أوجه القصور حتى يتم التركيز عليها في التدريب.
- الاستبانة: وهي مجموعة من الأسئلة ذات النهاية المغلقة أو المفتوحة أو الإجابات المتعددة يتم وضعها من قبل متخصصين للتعرف على الاحتياجات التدريبية.
- آراء المتدربين: يعتبر الموظف أكثر شخص يستطيع معرفة المهارات اللازمة له للقيام بعمله وتحديد نوع التدريب الذي يحتاجه، وذلك يحفز الموظفين مما يؤدي إلى نجاح التدريب.

- تقييم الأداء: وهي عملية مستمرة وتشمل جميع المستويات في المنظمة ويساعد هذا الأسلوب على الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموظف.
- اللجان الاستشارية: وتتكون هذه اللجان من خبراء لهم علاقة وثيقة بالوظيفة المطلوب دراستها، ليحددوا الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق وتتكون هذه اللجان من أعضاء من داخل المنظمة وخارجها.
- دراسة السجلات والتقارير: وذلك بمراجعة السجلات والتقارير كل فترة، للتعرف على الفرق في انجاز العمل ونقاط الضعف التي تحتاج لمعالجتها عن طريق التدريب.
- صندوق الاقتراحات والشكاوى: يهدف هذا الصندوق إلى بناء الاحتياجات التدريبية بناء على ردود أفعال الزبائن، وبعد تحليل الاقتراحات والشكاوى يساعد ذلك في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.

2. مرحلة تصميم البرنامج التدريبي (Instructional Design):

- ويعتبر التصميم الدقيق للبرنامج التدريبي أساساً لنجاح البرنامج التدريبي (درة والصباغ، 2008)، حيث تعد العناصر الآتية من أهم عناصر تصميم البرنامج التدريبي:
- **تحديد أهداف البرنامج التدريبي:** ترتبط الأهداف التدريبية بالاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها مسبقاً؛ أي يتم وضع الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية، ويجب أن تتصف هذه الأهداف بالوضوح والواقعية، وأن تكون محددة بإطار زمني قابلة للقياس، وأن تتسجم مع سياسات المنظمة واستراتيجياتها وأن يتم توصيلها إلى كافة المتدربين ليتمكنوا من معرفة ما هو متوقع منهم أن يقوموا بأدائه.
 - **تحديد محتويات البرنامج التدريبي:** وهي المواضيع التي سيتم التدريب عليها والتي يتم تحديدها بناء على الاحتياجات التدريبية، أي مواضيع المادة التدريبية، ويجب أن تتصف

محتويات البرنامج التدريبي بالواقعية والمرونة، وأن تكون منسجمة مع الأهداف التدريبية، وأن يتم تقديم هذا المحتوى بالأسلوب التدريبي المناسب.

- **تحديد أساليب التدريب:** تتنوع أساليب التدريب، وقد تم ذكرها سابقاً بمختلف أنواعها كالمحاضرة، التلمذة الصناعية، والتدريب التوجيهي، المؤتمرات، التناوب الوظيفي، التحويل الجزئي للخبرات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، الندوات، المباريات الإدارية، تدريب الحساسية، التعلم المبرمج، التدريب باستخدام التقنيات السمعية والبصرية، والمحاكاة، وأسلوب النقاش الجماعي، وقد يستخدم المدرب أسلوباً واحداً أو العديد من الأساليب معاً.

- **اختيار الوسائل التدريبية:** وهي الطرق التي يستخدمها المدرب لإيصال المادة التدريبية إلى المتدربين، ويتم اختيار الوسيلة التدريبية الملائمة لنوع التدريب.

- **اختيار المدرب:** يعتمد نجاح العملية التدريبية على وجود المدرب الكفاء، لأنه الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق أهداف التدريب، وإيصال المعلومات والمهارات إلى المتدربين، وتغيير اتجاهاتهم وتشكيل سلوكهم، فهو من أهم عوامل نجاح البرنامج التدريبي.

ويجب أن يتحلى المدرب بمجموعة من الخصائص كالخبرة الواسعة في مجال التدريب، والقدرة على جذب المتدربين وتحفيزهم، والتحلي بالمرونة، واستخدام أساليب تدريبية متنوعة، والقدرة على الاستماع الجيد للمتدربين، والقدرة على إيصال المعلومات.

- **اختيار المتدربين:** يعتبر المتدرب أساس العملية التدريبية ومحورها، ويتم تحديد المتدربين بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن الضروري اشتراك المتدرب في العملية التدريبية عن قناعة بأهداف التدريب وبالحاجة الضرورية إليه، وعلى المدرب أن يقوم بالاستجابة السريعة للمتدرب وإعطائه ردة فعل تصحيحية، وأن يكون لدى المتدرب الاستعداد التام

للاستفادة من العملية التدريبية، حيث إن عملية اختيار المتدربين تأخذ في عين الاعتبار عاملين أساسيين هما (ياغي، 2010):

أ- الأساليب التي يتم بموجبها يتم اختيار المتدربين.

ب- الشروط الواجب توافرها في الأفراد المطلوب تدريبهم.

- **مكان التدريب:** يختلف مكان التدريب باختلاف هدف ونوع وطبيعة البرنامج التدريبي، فإما أن يتم التدريب داخل المنظمة أو خارجها، ويجب أن يكون مكان التدريب ملائماً لتحقيق أهداف التدريب من حيث توافر المقاعد والإضاءة والتهوية والنظافة والهدوء والتجهيزات والأجهزة والمعدات (السكرانة، 2009).

- **تقدير الموازنة للبرنامج التدريبي:** يجب أن يتم تقدير الموازنة عند تصميم البرامج التدريبية، حيث تشمل الموازنة: النفقات والموارد، فالموارد تكون على شكل رسوم تستوفى من المتدربين أو منح أو جزءاً من موازنة التدريب في المنظمة، وأما النفقات فتشمل أجور المحاضرين وأجور الانتقال والسفر والإقامة وأجور القاعات والأجهزة (درة والصباغ، 2008).

- **تحديد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي:** تختلف مدة ووقت البرنامج التدريبي باختلاف طبيعته وأهدافه ونوع المتدربين ومركزهم الوظيفي. ويشمل الجدول الزمني للبرنامج على عدد الأيام التي سينفذ فيها التدريب، وعدد الساعات التدريبية، ووقت بداية التدريب ووقت نهايته لكل يوم، وتختلف المدة الزمنية تبعاً للمحتوى التدريبي والمهارات التي يراد اكتسابها، والأساليب التدريبية المستخدمة ويتضمن الجدول الزمني جميع الأنشطة التدريبية التي تحقق أهداف البرنامج التدريبي (النجار، 2011).

3. مرحلة اختبار مدى صحة محتوى البرنامج التدريبي (Validation):

يتم في هذه المرحلة تجميع محتوى البرنامج التدريبي والمواد التدريبية، واختيار المحتوى الحالي الذي سيقدمه البرنامج، ويتم اختيار الأسلوب التدريبي الذي سيستخدم، وتحديد الأدوات التي سيتم استخدامها مثل برنامج Power Point أو الكتب أو المحاضرات أو تطبيقات الحاسوب، ويتم التأكد من صحة البرنامج التدريبي أمام الحضور وذلك بأخذ مجموعة صغيرة من المتدربين وقياس أثر التدريب عليهم، ويتم عمل تعديلات ومراجعات نهائية على أساس نتائج محددة لضمان فعالية البرنامج التدريبي (Dessler, 2015).

4. مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي (Implementation):

تتضمن هذه المرحلة مجموعة من الأنشطة مثل ترتيبات المكان واختيار القاعة الملائمة للتدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها، وتوفير مساعدات الإيضاح السمعية والبصرية للتمكن من عرض المادة التدريبية بوضوح، ومن الممكن استخدام المسجلات السمعية ومسجلات الفيديو وأجهزة الحاسب الآلي وعرض الأفلام (الديحاني، 2011).

وكما تشمل هذه المرحلة على الاتصال بالمدرسين وإبلاغهم بالتفاصيل المتعلقة بالبرنامج التدريبي ووقت البدء والانتهاء، ومكان التدريب، والاتصال أيضاً بالمتدربين وإبلاغهم بتفاصيل البرنامج التدريبي، وعلى المدرب مراقبة سير العملية التدريبية من استعراض موجز لسيرته الذاتية أمام المتدربين، والاهتمام بكشف حضور المتدربين، وتجهيز نموذج تقييم البرنامج التدريبي، وتوزيع الشهادات على المتدربين، وكتابة التقرير النهائي عن سير العملية التدريبية (شتاتحة، 2011).

5. مرحلة تقييم البرنامج التدريبي (Evaluation):

وهناك مجموعة من الطرق التي يتم استخدامها من أجل تقييم البرامج التدريبية ومن أهمها(النجار، 2011):

- الاستبانة: وهي مجموعة من الفقرات التي يتم صياغتها حول وجهة نظر المتدربين بالمدرسين وبالبرنامج التدريبي ويطلب من الأفراد المتدربين الإجابة عنها حسب آرائهم ثم تحليل الإجابات بالطرق الإحصائية.
- الاختبارات: وتهدف إلى التعرف على مدى استيعاب المتدربين لموضوعات البرنامج التدريبي.
- المقابلة: وهي لقاء شخصي يكون على شكل مجموعة من الأسئلة يتم طرحها على المتدربين للتعرف على مدى الفائدة التي حققها المتدرب من خلال التحاقه بالبرنامج التدريبي.
- مراجعة السجلات والتقارير: وذلك للتعرف على معدلات الإنتاج أو الدوران الوظيفي ومعدل غياب الموظفين، ومن خلال هذه المعلومات يمكن التعرف على مدى فاعلية البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها.
- المجموعة الضابطة: وتكون بإحضار مجموعتين لها نفس المواصفات تقريباً، تخضع أحدهما للتدريب بينما لا تخضع المجموعة الأخرى للتدريب، ثم يجري اختبار لقياس الفرق بين المجموعتين ومن خلاله يتم تحديد أثر التدريب على المجموعة التي خضعت له.
- قياس التغير في الأداء: وذلك بمقارنة الأداء الحالي بعد التدريب بأداء الموظف قبل التدريب لمعرفة الأثر الذي تركه في المتدربين.

14.1.2 أدوار المدرب:

مجموعة من المواصفات يجب توفرها في المدرب حسب (صالح، 2003) و(أبو شاويش، 2013) وهي :

- مخطط استراتيجي : يوضح خطط طويلة الأجل ستتفق مع هيكل وتنظيم وفلسفة المنشأة وبرامجها من أجل تحقيق الأهداف.
- مصمم برامج : تحديد الأهداف والمحتويات واختيار الأنشطة المتتابة وفقاً للتسلسل المطلوب لتنفيذ البرامج.
- معد مواد تدريبية : تصميم المواد التدريبية المكتوبة والمصورة تمهيداً لاستخدامها في تنفيذ برامج التدريب والتنمية.
- أخصائي مساعدات تدريبية : إنتاج المساعدات السمعية والبصرية كالشفافيات والشرائح العلمية....الخ.
- ميسر أعمال المجموعة : إدارة مجموعات العمل وتنظيم المناقشات داخل هذه الجماعات وتوجيهها بما يفيد هذه المجموعات ويكسبهم الخبرة اللازمة.
- مستشار التنمية الفردية : مساعدة المتدرب على تقييم قدراته الشخصية وتحقيق أهدافه الفردية.
- معلم : تقديم المعلومات وتوجيه الخبرات التعليمية المحدودة بهدف تعليم الأفراد وإرشادهم.
- مساعد النقل والتطبيق :تطبيق ما تلقوه من معرفة واكتسبوه من خبرات في عملهم الفعلي.
- مقيم : تحديد مدى تأثير البرنامج على الكفاءة والفعالية الفردية والتنظيمية.

- محلل احتياجات : تحديد الفجوة بين الأداء الأمثل والأداء الحالي مع التعرف على مسببات الفجوة.
- باحث : وضع واختيار نظريات التعلم والتدريب والتنمية وإعداد الدراسات والبحوث والتقارير.
- محلل مهام : تحديد الأنشطة والمهام الأصلية والفرعية والمواد البشرية ومتطلبات الدعم اللازمة لتحقيق هذه الأهداف المحددة في الوظيفة.
- إداري برامج : يسأل عن توفير التسهيلات الإدارية اللازمة لنجاح البرنامج التدريبي.

15.1.2 النموذج العام لتصميم التعليم (ADDIE MODEL) :

هناك غموض في اصل تسمية نموذج (ADDIE) لكن المفاهيم الأساسية لتعليم تنمية المهارات تأتي من نموذج تم تطويره للقوات المسلحة الأمريكية في منتصف السبعينيات. كما يسرد برانسون (1978) ، عمل مركز تكنولوجيا التعليم في جامعة ولاية فلوريدا مع فرع من الجيش الأمريكي لتطوير النموذج، والذي تطور إلى إجراءات الخدمة المشتركة لتطوير النظم التعليمية (IPISD) ، والمخصصة للجيش، والبحرية، سلاح الج، ومشاة البحرية. يقدم برانسون لمحة عامة عن IPISD، والتي تعرض خمسة عناوين رئيسية: التحليل والتصميم والتطوير والتنفيذ والتحكم. تقريباً، كل المراجعات التاريخية اللاحقة لمعرفة الهوية تشير إلى هذا النموذج ولكن، لا سيما أن المستخدمين لا يشيرون إليه من خلال اختصار ADDIC. يشير المؤلفون والمستخدمون فقط إلى IPISD. وظهر ADDIE لأول مرة في عام 1975. تم إنشاؤه من قبل مركز تكنولوجيا التعليم في جامعة ولاية فلوريدا للقوات المسلحة الأمريكية (برانسون، راينر، كوكس، فورمان، كينغ، هانوم 1975؛ واتسون، 1981). يتكون النموذج من الخطوات الخمس التالية: التحليل والتصميم والتطوير والتنفيذ، وقد كان نموذجاً قياسياً

لتطوير الوسائط المتعددة في التعلم. يحتوي النموذج على بعض الضعف المتأصل، وأكبرها أنه لا يتضمن حلقة تكرارية متكررة لتحسين التصميم (Davis, 2013).

ويعتبر النموذج العام لتصميم التعليم هو أساس كل نماذج التصميم التعليمي، وهو أسلوب نظامي لعملية تصميم التعليم يزود المصمم بإطار إجرائي يضمن أن تكون المنتجات التعليمية ذات فاعلية وكفاءة في تحقيق الأهداف، وهناك الكثير من النماذج لتصميم التعليم بعضها معقد والآخر بسيط، كما سبق، ومع ذلك فجميعها تتكون من عناصر مشتركة تقتضيها طبيعة العملية التربوية، والاختلاف بينها ينشأ من انتماء واضعوا هذه النماذج إلى خلفية نظرية سلوكية أو معرفية أو بنائية، وذلك بتركيزهم على عناصر معينة في مراحل التصميم وبترتيب محدد (عبد الخالق، 2011).

وباختصار فإن نماذج تصميم التعليم تعد بمثابة الضوء الذي يرشد المصمم لاتخاذ القرارات الصحيحة في كل مرحلة من مراحل تصميم المنتج التعليمي وتطويره واستخدامه وتقويمه، وتشكل هذه النماذج الإطار النظري النموذجي الذي لو أتبع فإنه سيفعل استخدام الوسائل التعليمية ويحقق الأهداف المرجوة منها (Davis, 2013).

كما أن نموذج (ADDIE) هو اختصار للكلمات (Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation) التي تشكل المراحل الخمس التي يتألف منها النموذج، وهي:

• المرحلة الأولى التحليل (Analysis) :

وهو تحليل احتياجات النظام، مثل: تحليل العمل والمهام، وأهداف الطلبة، واحتياجات المجتمع، والمكان والوقت، والمواد والميزانية وقدرات الطلبة. ومرحلة التحليل هي حجر الأساس لجميع المراحل الأخرى لتصميم التعليم، وخلال هذه المرحلة لابد من تحديد المشكلة،

ومصدرها، والحلول الممكنة لها، وقد تشمل هذه المرحلة أساليب البحث مثل تحليل الحاجات، تحليل المهام، وتحليل المحتوى، وتحليل الفئة المستهدفة، وتشمل مخرجات هذه المرحلة في العادة أهداف التدريس، وقائمة بالمهام أو المفاهيم التي سيتم تعليمها، وتعريفاً للمشكلة والموارد والمعوقات وخصائص المتعلم وتحديد ما يجب فعله، وتكون هذه المخرجات مدخلات لمرحلة التصميم (Qasim, H, et el, 2011).

وتشمل مخرجات هذه المرحلة في العادة الأهداف العامة، وخصائص المتعلمين، وقائمة بالمهام أو المفاهيم التي سيتم تحقيقها من خلال الوسيلة، وتعريفاً للمشكلة والموارد والمعوقات، وتكون هذه المخرجات مدخلات لمرحلة التصميم (Davis, 2013).

ومرحلة التحليل تمثل حجر الأساس لجميع المراحل الأخرى ، وخلال هذه المرحلة عليك أن تحدد المشكلة، ومصدرها، والحلول الممكنة لها، وتحلل جميع الجوانب المتعلقة بالعملية التعليمية والتي تمثل مدخلات النظام وتتضمن ما يلي (Aldoobie, 2015) :

1. تحليل المهام: يعني تحديد الأهداف العامة التي تصف على نحو مجمل الإمكانيات التي بوسع المتعلم أن يظهرها بعد تفاعله مع وسيلة ما. وتكمن أهمية تحديد الهدف التعليمي العام، في أنها تساعد المصمم على الانطلاق إلى اختيار محتوى الوسيلة وتنظيمه، بطريقة تتفق مع خصائص المتعلم مما يساعده على بلوغ الأهداف التعليمية بأقل جهد وأقصر وقت.

2. تحليل المتعلمين: كمعرفتهم ومهاراتهم السابقة واتجاهاتهم نحو المادة التعليمية، وخصائصهم النفسية كل هذا مهم في عملية الاختيار المناسب للوسائل التعليمية.

3. تحليل المحتوى: وذلك من أجل توضيحها وبيانها في الوسيلة وتأتي أهمية ذلك في تحديد المحتوى العلمي للوسيلة التعليمية.

4. تحليل الموارد والقيود الخاصة بمصادر التعلم و البيئة التعليمية: كالإمكانات المادية والبشرية.

• المرحلة الثانية: التصميم (Design):

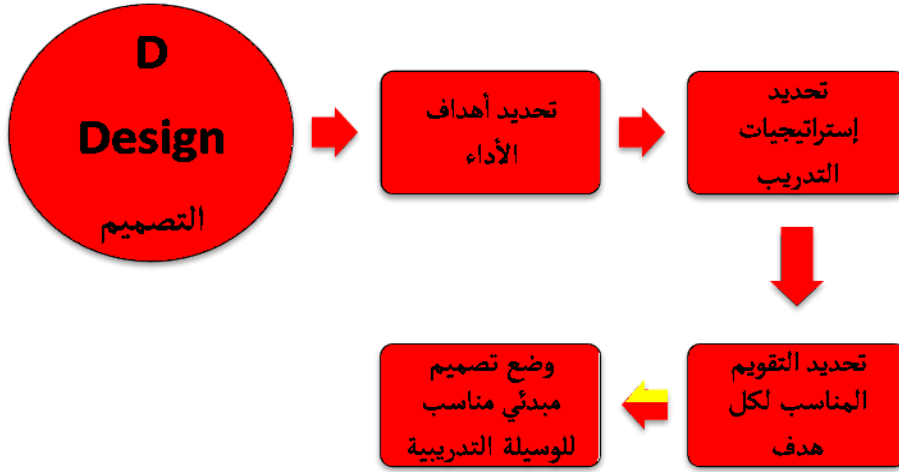
ويتضمن تحديد المشكلة سواء أكانت تدريبية لها علاقة بالعمل أم لها علاقة بالتعليم والتربية، ومن ثم تحديد الأهداف، والاستراتيجيات، والأساليب التدريبية المختلفة الضرورية لتحقيق الأهداف. وتهتم هذه المرحلة بوضع المخططات والمسودات الأولية لتطوير عملية التدريب، وفي هذه المرحلة يتم وصف الأساليب والإجراءات والتي تتعلق بكيفية تنفيذ عملية التدريب، وتشتمل مخرجاتها على ما يلي (الصالح، 2011):

1. تحديد أهداف الأداء الأهداف الإجرائية بناء على أهداف التدريب ومخرجات التدريب بعبارات قابلة للقياس ومعايير للأداء الناجح لكل هدف.

2. تحديد التقويم المناسب لكل هدف.

3. تحديد استراتيجيات التدريب بناء على الأهداف، وفيها يتم تحديد كيفية تعلم المتدربين، هل سيكون ذلك من خلال المناقشة، أو دراسة الحالة، أو المجموعات التعاونية، أو غيرها؟

4. تقييم البرنامج وتحديد التكاليف وكذلك تحديد الخطوط العريضة لمحتويات البرنامج.



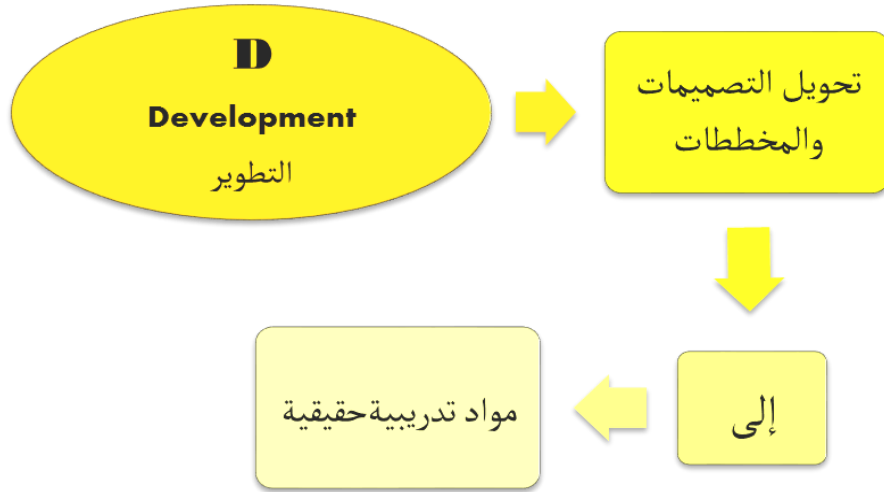
الشكل (2-2) نموذج مرحلة التصميم

المصدر: أبو شاويش، عبد الله (2013). برنامج مقترح لتنمية مهارات تصميم المقررات الإلكترونية عبر الويب لدى طالبات تكنولوجيا التعليم بجامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

• المرحلة الثالثة: التطوير (Development):

ويتضمن وضع الخطط للمصادر المتوفرة، وإعداد المواد التعليمية، ويتم في مرحلة التطوير ترجمة مخرجات عملية التصميم من مخططات وسيناريوهات إلى مواد تعليمية حقيقية، فيتم في هذه المرحلة تأليف وإنتاج مكونات الموقف أو المنتج التعليمي، وخلال هذه المرحلة يتم تطوير التعليم وكل الوسائل التعليمية التي ستستخدم فيه، وأية مواد أخرى داعمة (أبو شاويش، 2013).

ويتم في مرحلة التطوير ترجمة مخرجات عملية التصميم من مخططات وسيناريوهات إلى مواد تعليمية حقيقية، فيتم في هذه المرحلة تأليف وإنتاج مكونات الموقف أو المنتج التعليمي، وخلال هذه المرحلة ستقوم بتطوير التدريس وكل الوسائل التعليمية التي ستستخدم فيه، وأية مواد أخرى داعمة، وقد يشمل ذلك الأجهزة (Hardware) والبرامج (Software) (Molenda, 2003).



الشكل (2-3) نموذج مرحلة التطوير

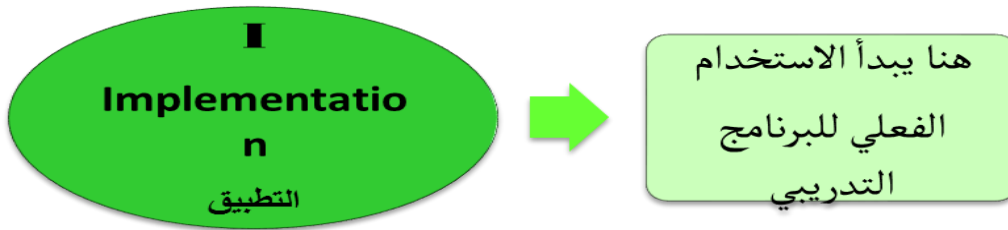
المصدر: أبو شاويش، عبد الله (2013). برنامج مقترح لتنمية مهارات تصميم المقررات الإلكترونية عبر الويب لدى طالبات تكنولوجيا التعليم بجامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

• المرحلة الرابعة: التطبيق (Implementation):

ويتضمن تسليم وتنفيذ وتوزيع المواد والأدوات التعليمية، ويتم في هذه المرحلة القيام الفعلي بالتعليم، سواء كان ذلك في الصف الدراسي التقليدي، أو بالتعلم الإلكتروني، أو من خلال برمجيات الكمبيوتر، أو الحقائق التعليمية، أو غيرها . وتهدف هذه المرحلة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في التعليم، ويجب في هذه المرحلة أن يتم تحسين فهم الطلاب، ودعم إتقانهم للأهداف. وتشتمل هذه المرحلة على إجراء الاختبار التجريبي والتجارب الميدانية للمواد والتحضير للتوظيف على المدى البعيد، ويجب أن تشمل هذه المرحلة التأكد من أن المواد والنشاطات التدريسية تعمل بشكل جيد مع الطلاب، وأن المعلم مستعد وقادر على استخدام هذه المواد، ومن المهم أيضا التأكد من تهيئة الظروف الملائمة من حيث توفر الأجهزة وجوانب الدعم الأخرى المختلفة (عبد الخاق، 2011).

وفي هذه المرحلة يتم جمع بيانات التقييم الإجمالي لمدى فاعلية الوسيلة. والحقيقة أن التقييم يتم خلال جميع مراحل عملية تصميم التعليم، أي خلال المراحل المختلفة وبينها وبعد التنفيذ، وهي عملية تطبيق الوسيلة التعليمية في الواقع بشكل فعال، لذا فإنه من الضروري مراعاة ما يلي (Bichelmeyer, 2005):

- أ- تنظيم البيئة الدراسية لتطبيق الوسيلة.
- ب- التمهيد لاستخدام الوسيلة من خلال توضيح الهدف منها وشرح الرموز التي يصعب على الطلبة فهمها وتهيئة المتعلمين ذهنياً للتفاعل معها.
- ت- التأكد من رؤية جميع المتعلمين للوسيلة وعدم وجود عوامل تشوش عليهم والاهتمام بمتابعة الطلبة للوسيلة.
- ث- ضبط تفاعل المتعلمين .



الشكل (2-4) نموذج مرحلة التطبيق

المصدر: أبو شاويش، عبد الله (2013). برنامج مقترح لتنمية مهارات تصميم المقررات الإلكترونية عبر الويب لدى طالبات تكنولوجيا التعليم بجامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

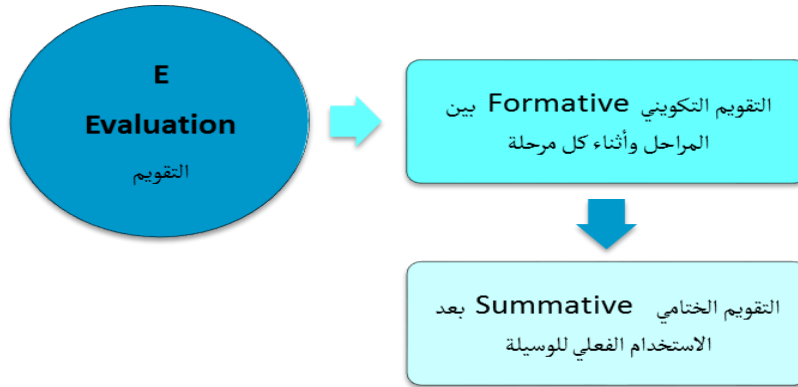
• المرحلة الخامسة: التقييم (Evaluation):

ويتضمن التقييم التكويني للمواد التعليمية، ولكفاية التنظيم بمساق او مقرر ما، وكذلك تقييم مدى فائدته، ومن ثم إجراء التقييم النهائي أو الختامي.

وفي هذه المرحلة يتم قياس مدى كفاءة وفاعلية التدريس، والحقيقة أن التقويم يتم خلال جميع مراحل عملية تصميم التعليم، أي خلال المراحل الأربعة السابقة وبينها وبعد التنفيذ، وقد يكون التقويم تكوينياً أو ختامياً (Welty, 2007)؛ (الصالح، 2011):

أ- **التقويم التكويني Formative Evaluation** وهو تقويم مستمر أثناء كل مرحلة وبين المراحل المختلفة، ويهدف إلى تحسين إنتاج الوسيلة التعليمية قبل وضعها بصيغتها النهائية.

ب- **التقويم الختامي Summative Evaluation** ويكون في العادة بعد الاستخدام الفعلي للبرنامج التعليمي أو الوسيلة التعليمية، ويقيم هذا النوع الفاعلية الكلية للتدريس، ويستفاد من التقويم النهائي في اتخاذ قرار حول شراء البرنامج التعليمي على سبيل المثال أو الاستمرار في التدريس بهذه الطريقة أو التوقف عنه.



الشكل (2-5) نموذج مرحلة التقييم

المصدر: أبو شاويش، عبد الله (2013). برنامج مقترح لتنمية مهارات تصميم المقررات الإلكترونية عبر الويب لدى طالبات تكنولوجيا التعليم بجامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.



الشكل (2-6) نموذج (ADDIE)

المصدر: أبو شاويش، عبد الله (2013). برنامج مقترح لتنمية مهارات تصميم المقررات الإلكترونية عبر الويب لدى طالبات تكنولوجيا التعليم بجامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

سلبيات نموذج (ADDIE):

هناك مجموعة من السلبيات تبرز بعد تطبيق نموذج (ADDIE) تمثلت فيما يلي (ضاحي، 2010):

1. لا يتسم النموذج بالمرونة الكافية.
2. لا يناسب الطلاب ذوى المستويات المختلفة.
3. لا يستخدم إجراءات اتخاذ القرار (Decision- Making) والتي يمكن أن تمثل إمكانات متقدمة للبرنامج.
4. لا يتيح الفرصة لمصمم البرنامج التحكم الكامل في سير الدرس وتقديم جميع ما يريد تعليمه للطالب إذ أن ذلك يعتمد على نتائج الاختبارات القبليّة وعلى اختيارات الطالب.
5. يكون في بعض الأحيان غير فعال في التعليم العلاجي ولا يمكن ضمان تأثيره على مستوى تحصيل الطالب.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تناول هذا الفصل المنهج الذي قام الباحث بإتباعه في هذه الدراسة، ويتضمن وصفا للإجراءات التي قام بها في تنفيذ دراسته، من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والطريقة التي تم اختيار العينة بها، وأدوات الدراسة والطرق التي تم اتباعها في إعدادها، والتأكد من صدقها وثباتها، وخطوات تطبيقها، وتصميم الدراسة، وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل النتائج.

1.3 منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لقياس تطبيق نموذج (ADDIE) على برامج التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، حيث أن هذا المنهج هو الأنسب لمثل هذا الموضوع، كوننا نريد معرفة واقع تطبيق أبعاد (ADDIE) على البرامج التدريبية ووصفها كما هي.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجال التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي خلال العام الدراسي 2017/2018م، والبالغ عددهم (400) مدرب ومدربة يعملون في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وقد شمل مجتمع الدراسة جميع محافظات الضفة الغربية.

3.3 عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة، حيث تم استهداف جميع أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في مجال التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي

السلطانية ءلال العام الدراسي 2017/2018م؁ فقد وزع الباحث (400) اسلوبانة؁ وتم اسلوبان (350) اسلوبانة صالحة للسلل؁ فكان عدد أفراد العينة (350) موظفاً وموظفة.

وبعد إتمام عملية جمع البيانات؁ تم إجراء السلل الإحصائي لها؁ كما قام الباحث بإجراء مقابلات شبه مهيكلة مع عينة قصدية من القائمين على عملية اللرب في وزارة اللرية واللليم العالي السلطانية ومراكز اللرب الالعة لها من أجل تطوير الاسلوبانة؁ حيث بلغ عدد المقابلات التي تمكن الباحث من إجراءها (5) مقابلات؁ مقابليين تم إجراءهم في المعهد الوطني للرب وثلث مقابلات تم إجراءهم في قسم الإدارة العامة للرب واللأهيل اللربوي في وزارة اللرية واللليم العالي السلطانية؁ حيث قام الباحث بطرح أسئلة الدراسة على العينة؁ ويبين الال (1.3) توزيع أفراد العينة حسب ملبيرات الدراسة:

الال رقم (1.3): توزيع أفراد العينة حسب ملبيرات الدراسة

السلبة المئوية	العدد	البلائ	الملبيرات
54.6	191	الكر	الال
45.4	159	أنلى	
0	0	مدير	المسمى الوظيفي
13.1	46	رئيس قسم	
57.7	202	مشراف لربوي	
29.2	102	موظف	
38.6	135	ماجستير فأعلى	المؤهل العلمي
57.4	201	بكالوريوس	
4.0	14	ابلوم	
0	0	الانوي فأقل	
4.0	14	أقل من (5 سنوات)	الخبرة العملية
16.6	58	بين (5 - 10)	
20.0	70	بين (10 - 15)	
59.4	208	أكثر من (15 سنة)	

يوضح الجدول رقم (1.3) خصائص العينة الديمغرافية وفقاً لمتغيرات: الجنس، المسمى

الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية وذلك كما يلي:

• توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (54.6%) من أفراد العينة ذكور مقابل (45.4%) منهم من الإناث.

• توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي:

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (13.1%) من أفراد العينة رؤساء أقسام و (57.7%) مشرفين تربويين، و (29.2%) موظفين.

• توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (38.6%) من أفراد العينة من حملة درجة ماجستير فأعلى، و (57.4%) منهم من حملة درجة البكالوريوس، و (4.0%) منهم من حملة درجة الدبلوم.

• توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة العملية:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (4.0%) من أفراد العينة ممن تقل سنوات الخبرة لديهم عن (5) سنوات، و (16.6%) منهم من تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين (5-10) سنوات، و (20.0%) منهم من تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين (10-15) سنة، و (59.4%) منهم من تزيد سنوات الخبرة عن (15) سنة.

4.3 أداة الدراسة:

قام الباحث باستخدام أداتين الأولى تعتبر مقابلة شبه مهيكلة مع عينة قصدية، حيث

قام بمقابلة مجموعة من أفراد العينة وقد طرح عليهم أسئلة الدراسة وذلك لقياس مدى تطبيق

نموذج (ADDIE) على برامج التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، كما وقام الباحث ببناء استبانة بعد الاطلاع على الادبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. ومن خلال الاستفادة من ذوي الاختصاص، وقد اشتملت الاستبانة على (30) فقرة، مقسمة على محورين: المحور الأول تكون من المعلومات الأولية، والمحور الثاني تكون من خمسة مجالات: المجال الأول يقيس تحليل الاحتياجات التدريبية، وقد تكون من (5) فقرات، والمجال الثاني يقيس تصميم البرامج التدريبية، وتكون من (7) فقرة، والمجال الثالث يقيس تطوير البرامج التدريبية، وتكون من (6) فقرات، والمجال الرابع يقيس تنفيذ البرامج التدريبية، وتكون من (8) فقرات، والمجال الخامس يقيس تقييم البرامج التدريبية، وتكون من (4) فقرات كما في الملحق رقم (1).

5.3 صدق الأداة:

للتحقق من صدق أدوات الدراسة، تم عرضهما على مجموعة من المحكمين انظر الملحق رقم (2)، وعلى ضوء الملاحظات التي أشاروا إليها، تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وتم حذف بعض الفقرات، حتى خرجت الاستبانة في شكلها النهائي .

6.3 ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة في كل مجال من مجالات أداة الدراسة، بالإضافة إلى الدرجة الكلية كما هو موضح في الجدول (2.3).

جدول رقم (2.3): معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
تحليل الاحتياجات التدريبية	5	0.857
تصميم البرامج التدريبية	7	0.859
تطوير البرامج التدريبية	6	0.873
تنفيذ البرامج التدريبية	8	0.884
تقييم البرامج التدريبية	4	0.838
الدرجة الكلية لأداة الدراسة	30	0.948

يلاحظ من الجدول (2.3) أن درجة ثبات أداة الدراسة الكلي مرتفعة، والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة استخدامها وتوزيعها مرة أخرى على العينة نفسها؛ أي في حالة إعادة القياس، وبلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للمؤشرات السلوكية الدالة على تحليل الاحتياجات التدريبية 85%، وبلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للمؤشرات السلوكية الدالة على تصميم البرامج التدريبية 85%، كما وبلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للمؤشرات السلوكية الدالة على تطوير البرامج التدريبية 87%، وقد بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للمؤشرات السلوكية الدالة على تنفيذ البرامج التدريبية 88%، وبلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للمؤشرات السلوكية الدالة على تقييم البرامج التدريبية 83%، وتعد معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مناسبة وتفي لأغراض الدراسة.

7.3 إجراءات الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات السابقة تم تصميم الاستبانة للتعرف على مدى تطبيق نموذج (ADDIE) على برامج التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، وبعد تصميم

الاستبانة وخروجها بصورتها النهائية تم توزيعها على أفراد العينة، وعلى هذا تكون الدراسة قد مرت بالمراحل الآتية :

1. جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
2. تحديد مشكلة الدراسة من قبل الباحث التي أراد معالجتها، وقام بصياغتها على شكل سؤال رئيسي متعلق بمشكلة الدراسة، وأسئلة فرعية منبثقة عنها.
3. قام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة من هذا المجتمع، وقام بتوضيح حجم العينة وأسلوب اختيارها.
4. قام الباحث بجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة التي اختارها وهي الاستبانة بطريقة منظمة ودقيقة.
5. بعد جمع البيانات قام الباحث بتفريغ الاستجابات، وعددها (350) استبانة، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للمعالجة الإحصائية، ثم قام بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلص التعميمات والاستنتاجات منها وقدم التوصيات بناءً عليها.

8.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حسب مقياس لكرت الخماسي، حيث أعطيت الإجابة على درجة الممارسة (موافق بشدة) 5

درجات، الإجابة (موافق) 4 درجات، الإجابة (محايد) 3 درجات، الإجابة (غير موافق) درجات، الإجابة (غير موافق بشدة) فقد أعطيت درجة واحدة.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والدرجات الكلية للمجالات، وقد تم فحص الصدق والثبات باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الحاسوب وبرنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو " تطبيق نموذج (ADDIE) على برامج التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين" وبيان علاقة كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني الآتي:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
مرتفعة	3.68 فأعلى

2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي:

ما مدى تطبيق نموذج (ADDIE) على برامج التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مدى تطبيق نموذج (ADDIE) على برامج التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات تطبيق نموذج (ADDIE) على البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
4	متوسطة	0.75	3.26	1 تحليل الاحتياجات التدريبية
2	متوسطة	0.58	3.65	2 تصميم البرامج التدريبية
3	متوسطة	0.61	3.62	3 تطوير البرامج التدريبية
1	مرتفعة	0.58	3.76	4 تنفيذ البرامج التدريبية
5	متوسطة	0.77	3.16	5 تقييم البرامج التدريبية
	متوسطة	0.52	3.54	الدرجة الكلية

وبلاحظ من الجدول (1.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات تطبيق نموذج (ADDIE) على برامج التدريب في

وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال تطبيق نموذج (ADDIE) على برامج التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين بلغ (3.54)، وانحراف معياري (0.52)، وهذا يدل على أن تطبيق نموذج (ADDIE) على برامج التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين جاء بدرجة متوسطة لجميع المحاور، ماعدا محور تنفيذ البرامج التدريبية جاء بدرجة مرتفعة.

السؤال الأول: هل تقوم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تحليل الاحتياجات التدريبية، والجدول (2.4) يوضح ذلك :

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تحليل الاحتياجات التدريبية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
ف1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الجدد بناءً على المهام التي ستوكل إليهم.	3.56	0.94	متوسطة
ف3	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على خطة سنوية مطبقة للتدريب .	3.33	0.91	متوسطة
ف4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على نتائج تقدير الاحتياجات التدريبية للموظف.	3.17	0.87	متوسطة
ف5	يتم تصنيف الموظفين الحاليين الذين هم بحاجة إلى تدريب عن الموظفين الذين ليسوا بحاجة إلى تدريب.	3.14	1.01	متوسطة
ف2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الحاليين بناءً على تقييم أدائهم السنوي.	3.08	1.01	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.26	0.75	متوسطة

ويلاحظ من الجدول (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تحليل الاحتياجات التدريبية، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال تحليل الاحتياجات التدريبية بلغ (3.26)، وانحراف معياري (0.75)، وهذا يدل على أن تحليل الاحتياجات التدريبية جاء بدرجة متوسطة، حيث كانت الفقرة (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الجدد بناءً على المهام التي ستوكل إليهم) أكثر الفقرات أهمية، بمتوسط حسابي (3.56)، وانحراف معياري (0.94)، بينما كانت الفقرة (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الحاليين بناءً على تقييم أدائهم السنوي) أقل الفقرات أهمية، بمتوسط حسابي (3.08)، وانحراف معياري (1.01).

أكد أفراد العينة من خلال المقابلات أنه هناك تحليل للاحتياجات التدريبية ضمن حدود معينة لا تتعدى الروتين، ولكن تحديد الاحتياجات التدريبية يكون معلن من خلال أهداف كل برنامج يتم تدريب العاملين عليه، كما تعمل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على المواءمة بين البرامج المعدة للتدريب والكفايات التربوية من أجل رفع مهارات المعلمين في التعليم، وتعتمد الوزارة في تحليل الاحتياجات التدريبية على المشرفين التربويين، وتحليل المنهاج، ومدى مواكبة المستجدات التربوية والمشاريع الريادية، كما قامت الوزارة بإجراء دراسات مسحية عام 2015م شملت (26735) معلماً ومن ثم تم بناء برامج التدريب وفق تلك الاحتياجات.

السؤال الثاني: هل تقوم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتصميم المحتوى التدريبي؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تصميم البرامج التدريبية، والجدول (3.4) يوضح ذلك.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تصميم البرامج التدريبية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
ف8	يتم تحديد الخطوط العريضة للبرامج التدريبية (عناوين رئيسية).	3.87	0.71	مرتفعة
ف6	يتم تحديد طبيعة وأهداف البرامج التدريبية.	3.87	0.78	مرتفعة
ف7	يتم تحديد طرق العرض المناسبة للبرامج التدريبية.	3.81	0.75	مرتفعة
ف12	يتم تحديد تكاليف البرنامج التدريبي عن طريق عمل موازنة للبرنامج.	3.69	0.76	مرتفعة
ف9	يتم تصميم البرامج التدريبية بناءً على الاحتياجات التدريبية.	3.57	0.81	متوسطة
ف10	يتم التحقق ومتابعة التصميم من خلال التعاون مع الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.	3.44	0.84	متوسطة
ف11	يتم إيجاد بيئة تعليمية محفزة.	3.31	0.88	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.65	0.58	متوسطة

ويلاحظ من الجدول (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تصميم البرامج التدريبية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال تصميم البرامج التدريبية بلغ (3.65)، وانحراف معياري (0.58)، وهذا يدل على أن تصميم البرامج التدريبية جاء بدرجة متوسطة، حيث كانت الفقرة (يتم تحديد الخطوط العريضة للبرامج التدريبية (عناوين رئيسية) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.71)، بينما كانت الفقرة (يتم إيجاد بيئة تعليمية محفزة) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري (0.88).

ومن خلال المقابلات أظهرت النتائج أنه يتم تصميم محتوى تعليمي بالشراكة مع المعلمين والمشرفين، وتراعي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في البرنامج التدريبي المخرجات المتوقعة من خلال المصادر التعليمية الداعمة، كما تقوم الوزارة بتطوير البرنامج التدريبي على شكل وحدات نمطية تعالج كل منها الكفايات الرئيسية للمشاركين، وقد أكدت بعض المقابلات انه لا يتم متابعة مدى تطبيق البرنامج التعليمي ومدى مراعاته لكفايات المشاركين في عملية التدريب.

السؤال الثالث: هل تقوم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتطوير البرامج التدريبية؟
للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تطوير البرامج التدريبية، والجدول (4.4) يوضح ذلك.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
لمجال تطوير البرامج التدريبية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
ف15	يتم استخدام الوسائل التكنولوجية بما يتناسب مع طبيعة البرنامج التدريبي.	3.78	0.75	مرتفعة
ف14	يتم تجهيز المادة التدريبية بناءً على الأهداف الموضوعة للبرنامج التدريبي.	3.74	0.76	مرتفعة
ف13	يتم تحديد محتويات البرامج التدريبية بشكل تفصيلي.	3.65	0.77	متوسطة
ف17	يتم تطوير محتوى البرامج التدريبية بشكل يسمح للمدربين بالمشاركة الفاعلة.	3.56	0.81	متوسطة
ف16	يتم تطوير البرامج التدريبية في ضوء تصميم البرامج التدريبية.	3.54	0.81	متوسطة
ف18	يتم إشراك المدربين في عملية التطوير للبرامج التدريبية.	3.46	0.85	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.62	0.61	متوسطة

ويلاحظ من الجدول (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطوير البرامج التدريبية، أن المتوسط الحسابي للدرجة

الكلية لمجال تصميم البرامج التدريبية بلغ (3.62)، وانحراف معياري (0.61)، وهذا يدل

على أن تطوير البرامج التدريبية جاء بدرجة متوسطة، حيث كانت الفقرة (يتم استخدام

الوسائل التكنولوجية بما يتناسب مع طبيعة البرنامج التدريبي) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط

حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0.75)، بينما كانت الفقرة (يتم إشراك المدربين في

عملية التطوير للبرامج التدريبية) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف

معياري (0.85).

السؤال الرابع: هل تقوم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتنفيذ المحتوى التدريبي

بما يحقق أهداف التدريب؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تنفيذ البرامج التدريبية، والجدول (5.4) يوضح ذلك.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمجال تنفيذ البرامج التدريبية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
19ف	يتم توزيع المحتوى التدريبي على المتدربين.	3.88	0.75	مرتفعة
20ف	يقوم قسم التدريب بمتابعة سير العملية التدريبية.	3.84	0.77	مرتفعة
23ف	يتم توفير الوسائل والأجهزة اللازمة من أجل التدريب.	3.82	0.74	مرتفعة
26ف	يتم إعداد مكان مخصص ومناسب للتدريب.	3.82	0.76	مرتفعة
24ف	يتم عرض المادة التدريبية بطريقة سهلة وواضحة.	3.81	0.71	مرتفعة
25ف	يتم الالتزام بمواعيد وزمن البرنامج التدريبي وفق الجدول الزمني المحدد للفعاليات.	3.76	0.84	متوسطة
22ف	المدرسون لديهم الاستعداد لمتابعة مع المتدربين.	3.63	0.83	متوسطة
21ف	يتم التأكد من النشاطات بانها تحقق الأهداف المرجوة من التدريب.	3.55	0.81	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.76	0.58	مرتفعة

وبلاحظ من الجدول (5.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تنفيذ البرامج التدريبية أن المتوسط الحسابي للدرجة

الكلية لمجال تنفيذ البرامج التدريبية بلغ (3.76)، وانحراف معياري (0.58)، وهذا يدل على

أن تنفيذ البرامج التدريبية جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (يتم توزيع المحتوى التدريبي على المتدربين) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.88)، وانحراف معياري (0.75)، بينما كانت الفقرة (يتم التأكد من النشاطات بانها تحقق الأهداف المرجوة من التدريب) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.81).

أكد المشاركون في المقابلات أنه يتم تنفيذ البرنامج التدريبي لتحقيق الأهداف المنتاجات المتوقعة، ويكون ذلك وفق مراحل تعاقبية، كما يتم وضع رؤية وفلسفة واضحة لكل برنامج تدريبي بحيث يقوم المدربون بتنفيذ المحتوى التدريبي.

السؤال الخامس: هل تقوم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتقويم مخرجات التدريب؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تقييم البرامج التدريبية، والجدول (6.4) يوضح ذلك.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تقييم البرامج التدريبية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
ف27	يتم استخدام أداة تقييم مناسبة لمعرفة مدى تفاعل المتدربين مع البرنامج التدريبي.	3.48	0.87	متوسطة
ف29	يتم متابعة الموظفين في العمل بعد تنفيذ البرامج التدريبية وملاحظة تغير سلوكهم في العمل بما يحقق أهداف البرنامج.	3.12	0.94	متوسطة
ف30	يتم تحليل أداء المتدربين قبل وبعد تنفيذ البرامج التدريبية عن طريق مقارنة تقييم أدائهم.	3.08	0.97	متوسطة
ف28	يتم عمل اختبارات للمتدربين في نهاية البرنامج التدريبي لقياس مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي.	2.97	0.97	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.16	0.77	متوسطة

ويلاحظ من الجدول (6.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تقييم البرامج التدريبية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال تقييم البرامج التدريبية بلغ (3.16)، وانحراف معياري (0.77)، وهذا يدل على أن تقييم البرامج التدريبية جاء بدرجة متوسطة، حيث كانت الفقرة (يتم استخدام أداة تقييم مناسبة لمعرفة مدى تفاعل المتدربين مع البرنامج التدريبي) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (0.87)، بينما كانت الفقرة (يتم عمل اختبارات للمتدربين في نهاية البرنامج التدريبي لقياس مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (2.97)، وانحراف معياري (0.97).

كما أظهرت نتائج المقابلة أنه يتم تقويم نتائج التدريب من خلال استبيانات، ولكن أكد بعض المشاركين أنه لا يتم متابعة التقييم من أجل تفادي نقاط الضعف، ويتم التقييم من خلال التقييم المباشر عن طريق ملاحظة أداء المتدربين، وكذلك يتم التقييم بعد التدريب من خلال الزيارات الإشرافية، كما تتم عملية التقييم ضمن نماذج مخصصة الهدف منها التعرف على مدى تحقق الأهداف المرجوة.

السؤال السادس: ما هي معوقات تطبيق نموذج (ADDIE) على برامج التدريب في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

كما أظهرت نتائج المقابلة أن معوقات تطبيق نموذج (ADDIE) على البرامج التدريبية تقسم إلى بعدين الأول إداري مثل المراسلات الرسمية والإجراءات الإدارية، ووقت تنفيذ التدريب والاتجاهات السلبية نحو التدريب، كما يتم تحديد البرامج التدريبية دون الرجوع إلى احتياجات المتدربين، ولا يتم متابعة المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي، وكذلك افتقار الوزارة إلى المتدربين ذوي الكفاءة وعدم وجود مجتمع دائم التعلم، كما أنه لا يتم الموازنة بين بنود نموذج (ADDIE) والأهداف التي تعمل الوزارة على تحقيقها، والبعد الآخر مالي يتعلق بالتعليمات المالية المتجددة باستمرار، وحجم التمويل يتعارض مع عملية التقييم.

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات

تضمن هذا الفصل الاستنتاجات التي بحثت في مدى تطبيق نموذج (ADDIE) على برامج التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، كما تضمن مجموعة من التوصيات والمقترحات المنبثقة من نتائج الدراسة.

1.5 النتائج والاستنتاجات:

- أظهرت نتيجة السؤال الرئيسي أن تطبيق نموذج (ADDIE) على البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين جاء بدرجة متوسطة، ويرى الباحث أن برامج التدريب التي يتم تطبيقها تكون ذات أهداف محددة، وذات خطة واضحة، لذا نجد أن المتدربين يحتاجون هذه البرامج. ولكن قبل تطبيق هذه البرامج لا يتم دراسة حاجة الموظفين بطريقة صحيحة وتصنيفهم حسب الاحتياج التدريبي، لذا ظهرت هذه النتيجة، وأكدت دراسة الدعدي (2008) أن تطبيق الاحتياجات التدريبية جاء بدرجة متوسطة، وذلك لأن تطبيق أي برنامج تدريبي يحتاج إلى بيئة مناسبة وأنشطة وتقنيات حديثة، وفي أغلب الأحيان لا يكون هناك تلائم بدرجة عالية بين العوامل السابقة، كما أكد الجهني (2008) أنه عند تطبيق أي برنامج تدريبي للمعلمين يجب على المدربين الامام بالاتجاهات الحديثة للتعليم وأساليب تقويم أداء العاملين بدرجة تلائم الواقع، وأكد العطوي (2007) أن فعالية أي برنامج تدريبي يحتاج إلى بيئة تدريب، وبنية أساسية للتدريب واختيار مدربين ذو خبرة في مجال التدريب. كما أظهرت نتيجة السؤال الأول أن تحليل الاحتياجات التدريبية في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين جاء بدرجة متوسطة، ويبين الباحث توافق هذه النتيجة مع نتائج بعض المقابلات واختلافها مع

البعض الآخر حيث أكد أفراد العينة أنه هناك تحليل للاحتياجات التدريبية ضمن حدود معينة لا تتعدى الروتين، كما تعمل الوزارة على المواءمة بين البرامج المعدة للتدريب والكفايات التربوية من أجل رفع مهارات المعلمين في التعليم، وتعتمد وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في تحليل الاحتياجات التدريبية على المرشدين، وتحليل المنهاج التعليمي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود التحليل الحقيقي للاحتياجات، بحيث يتم تحديدها بدون دقة ولذلك لا يتم الوصول الى درجة مرتفعة في تطبيق تلك المرحلة .

• أظهرت نتيجة السؤال الثاني أن تصميم البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين جاء بدرجة متوسطة، كما يتم تصميم محتوى تعليمي بالشراكة مع المعلمين والمشرفين، وتراعي وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في البرنامج التدريبي المخرجات المتوقعة من خلال المصادر التعليمية الداعمة، كما تقوم الوزارة بتطوير البرنامج التدريبي على شكل وحدات نمطية تعالج كل منها الكفايات الرئيسية للمشاركين، ولا يتم متابعة مدى تطبيق البرنامج التعليمي، ومدى مراعاته لكفايات المشاركين في عملية التدريب، ويرى الباحث أن تصميم البرامج التدريبية يحتاج إلى جهد ووقت كبير، لذا نجد أن المعلمين والمشرفين عند قيامهم بتصميم أي برنامج لا يأخذون الوقت الكافي من أجل تجريب البرنامج التدريبي ومدى فعاليته، لتفادي سلبيات البرنامج، بحيث نجدهم يصممون البرنامج ويعملون على تطبيقه مباشرة لذلك ظهرت هذه النتيجة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم تصميم المحتوى التدريبي بناءً على

الاحتياجات التدريبية، ولكن يتم مناقشة ذلك بعد اختيار التصميم للبرنامج، وليس قبل البدء بعملية التصميم كما أكدته بعض المقابلات .

• أظهرت نتيجة السؤال الثالث أن تطوير البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين جاء بدرجة متوسطة، حيث يتم تطوير البرامج التدريبية ولكن يكون بالاتفاق مع الدول المانحة، بحيث يتم التطوير للمحتوى من الناحية النظرية والعملية بالاعتماد على الزيارات الميدانية للمعلمين، كما يتم تطوير البرامج بما يتلاءم مع المستجدات التربوية، ويرى الباحث أن البرامج التدريبية التي تستخدم يتم تطوير بعض النقاط التي يمكن تطويرها ضمن امكانيات محدودة، لأن البرنامج الذي تم تطبيقه لم يتم تجريبه من أجل تفادي المشكلات التي تحد من فعاليته، ولا يتم اشراك المدربين في عملية التطوير لذلك ظهرت هذه النتيجة.

• أظهرت نتيجة السؤال الرابع أن تنفيذ البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين جاء بدرجة مرتفعة، بحيث يتم تنفيذ البرنامج التدريبي لتحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة، ويكون ذلك وفق مراحل تعاقبية، كما يتم وضع رؤية وفلسفة واضحة لكل برنامج تدريبي، بحيث يقوم المدربون بتنفيذ المحتوى التدريبي، ويعزو الباحث أن تنفيذ البرامج جاء بدرجة مرتفعة؛ لكون المعلمين عندما يتم استدعائهم من أجل التدريب فإنهم يلتزمون في الموعد المحدد ويلتزمون بالتدريب لكون الدورات التدريبية إجبارية لهم، كما أن الرقابة على البرامج التدريبية غالباً ما تكون على مدى الالتزام بخطوات التدريب وعدد الحضور لذلك ظهرت هذه النتيجة بدرجة مرتفعة.

• أظهرت نتيجة السؤال الخامس أن تقييم البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين جاء بدرجة متوسطة، بحيث يتم تقييم نتائج التدريب من خلال

استبيانات، ولكن أكد بعض المشاركين أنه لا يتم متابعة التقييم من أجل تقادي نقاط الضعف، بل يتم التقييم من خلال التقييم المباشر عن طريق ملاحظة أداء المتدربين، وكذلك يتم التقييم بعد التدريب، كما يتم تقييم لهذه البرامج من خلال الزيارات الإشرافية، و تتم عملية التقييم ضمن نماذج مخصصة الهدف، منها للتعرف على مدى تحقق الأهداف المرجوة.

ويرى الباحث وحسب ملاحظته اثناء قيامه بمهمة التقييم للبرامج التدريبية، بان نسبة كبيرة من المتدربين يتحيزون في عملية التقييم ولا يقيمون المدرب او المادة التدريبية كما يجب؛ وذلك خوفا من أن هذا التقييم يؤثر على نتيجة تقييم أدائهم السنوي، وبعد ذلك لا تتم متابعة اثر هذا التقييم في نهاية المطاف وكان شيء لم يكن، لذا نجد أن فاعلية التقييم ليست بالمستوى المطلوب وضعيفة.

• أظهرت نتيجة السؤال السادس أن معوقات تطبيق نموذج (ADDIE) على برامج التدريب تقسم إلى بعدين الأول إداري مثل المراسلات الرسمية والإجراءات الادارية، ووقت تنفيذ التدريب والاتجاهات السلبية نحو التدريب، حيث يتم تحديد البرامج التدريبية دون الرجوع إلى احتياجات المتدربين، كما أنه لا يتم متابعة المتدربين بعد انتهاء البرنامج، وكذلك افتقار وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية إلى المتدربين ذوي الكفاءة، وعدم وجود مجتمع دائم التعلم، ولا يتم ايضا المواءمة بين بنود نموذج (ADDIE) والأهداف التي تعمل الوزارة على تحقيقها، والجانب الآخر مالي يتعلق بالتعليمات المالية المتجددة باستمرار، وحجم التمويل يتعارض مع عملية التقييم.

ويرى الباحث أن التدريب الذي يتم عقده يتم ضمن إجراءات روتينية وليس ضمن عمل إداري منظم، لذا نجد أن البرامج التدريبية التي يتم تزويد وزارة التربية والتعليم

العالي الفلسطينية بها غالباً ما تكون مشروطة ومحددة الأهداف، لذلك ظهرت هذه النتيجة.

2.5 التوصيات:

وبناءً على النتائج السابقة فإن الباحث يوصي :

أ- أن تعمل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على تحليل الاحتياجات التدريبية للمعلمين وتصنيف المعلمين حسب الاحتياج التدريبي قبل البدء بعملية التخطيط وإعداد البرامج التدريبية.

ب- أن تعمل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على تصميم البرامج التدريبية التي تلبي الاحتياج التدريبي للمعلم، وأثناء عملية التصميم أن تعمل على تقييم هذه البرامج من خلال تجربتها على مجموعة من المعلمين وبعد ذلك تعميمها، والعمل على إيجاد بيئة تعليمية محفزة.

ت- أن تعمل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على إشراك المدربين بشكل فعلي في عملية التطوير للبرامج التدريبية، بناءً على التغذية الراجعة من عملية التدريب .

ث- أن تعمل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على تقييم كل مرحلة من مراحل التدريب، وعمل تقييم ختامي حقيقي في نهاية كل برنامج تدريبي ومتابعته؛ لقياس مدى فاعلية البرنامج .

ج- إعداد ورشة عمل تضمن تطبيق نموذج (ADDIE) على برامج التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، والعمل على متابعة اثر التدريب على أداء العاملين في الوزارة .

ح- ان تعمل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على فصل وحدة التدريب عن قسم الاشراف في جميع المديریات التابعة لها، بحيث يصبح قسم بهيكلية تنظيمية منفصلة عن قسم الاشراف والتأهيل التربوي.

توصيات إلى الباحثين:

- أ- عمل دراسة عن علاقة تطبيق نموذج (ADDIE) مع أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
- ب- عمل دراسات عن تطبيق نموذج (ADDIE) في الوزارات الفلسطينية الأخرى.
- ت- عمل دراسات مقارنة بين نموذج (ADDIE) ونماذج التدريب الأخرى.

المراجع:

المراجع العربية:

القرآن الكريم.

- ابن عيشي، عمار (2012). اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الثانية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو النصر، مدحت (2012)، مراحل العملية التدريبية، تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- أبو شاويش، عبد الله (2013). برنامج مقترح لتنمية مهارات تصميم المقررات الإلكترونية عبر الويب لدى طالبات تكنولوجيا التعليم بجامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو شيخة، نادر (2010). إدارة الموارد البشرية- إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- أبوبكر، مصطفى (2004) إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- بن عنتر، عبد الرحمن (2010). إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية)، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر، عمان.

- توفيق، عبد الرحمن (2007)، تقييم التدريب، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر، القاهرة.
- الجهني، أحمد (2008)، التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- حجازي، وجدي (2010)، التدريب في القرن الحادي والعشرين، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- الحديدي، محمود، دهمش، ليندا (2012)، الحاجات التدريبية لمعلمات التربية الرياضية في المدارس الأساسية العليا الأردنية من وجهة نظرهن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد السابع والعشرين، العدد الثالث.
- حمود، خضير (2005). إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الخطيب، أحمد والعنيزي، عبد الله (2008). تصميم البرامج التدريبية، عالم الكتب الحديثة، اريد.
- الخطيب، أحمد، الخطيب، رداح (2002)، الحقائق التدريبية، الطبعة الثانية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخليفات، عصام (2010)، تحديد الاحتياجات التدريبية لتحسين البرامج التدريبية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- درة، عبد الباري، الصباغ، زهير (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين "منحى نظمي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الدعدي، عبد الرحيم (2008) درجة ملائمة برامج تدريب مديري المدارس في الإدارة المدرسية بجامعة أم القرى لاحتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية
- الديحاني، محمد (2011)، أثر فاعلية تطبيق البرامج التدريبية في أداء العاملين "دراسة ميدانية على الحرس الوطني الكويتي"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- رضوان، محمود (2014). إدارة الجودة الشاملة في التدريب، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- السكارنة، بلال (2009). التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- سلامة، انتصار (2003). مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- السيد، أمل (2007). إدارة الموارد البشرية، مطابع الدار الهندسية، القاهرة.
- شتاتحة، عائشة (2011)، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة مديرية الصيانة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر.

- الصالح، بدر (2011)، مدخل التصميم التعليمي المنظم في تصميم البرامج التدريبية - الاساليب الحديث في التخطيط والتدريب على الصعيدين النظري والعملي في الاجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، أبو ظبي.
- صالح، مصطفى (2003)، بناء نظام لتقديم المقررات التعليمية عبر شبكة الانترنت واثره على اتجاهات الطلاب نحو التعليم المبني على الشبكات، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، مصر.
- الصيرفي، محمد (2009). التدريب الإداري، تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- الطعاني، أحمد (2007). التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر، عمان.
- عباس، سهيلة (2006)، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-، ط2، دار وائل للنشر، عمان.
- عبد الخالق، دعاء (2011)، فاعلية التعليم المدمج في تنمية مهارات التصميم التعليمي لدى طلاب تكنولوجيا التعليم بكلية التربية النوعية، رسالة ماجستير، جامعة بنها.
- عدوان، شريف (2011)، أثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين "دراسة حالة مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- العزاوي، نجم (2009). جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو 10015، دار اليازوري العلمية، عمان.
- عساف، محمد (2008). التدريب وتنمية الموارد البشرية- الأسس والعمليات، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- العطوي، صالح(2007)أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية(دراسة ميدانية)،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- عطيانى، مراد، أبو سلمى، جميل (2014)، أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين(دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن)، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، المجلد الحادي والأربعين، العدد الثاني.
- القوقا، إبراهيم (2007)، أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- القيسي، عبير (2010)، درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الكبيسي، عامر (2010) التدريب الإداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الواحد والعشرين، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- الكردي، أحمد (2010). مبادئ التدريب الفعال في منظمات الأعمال، نسخة الكترونية

<http://kenanaonline.com>

- كشوي، باري. (2006). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.

- الكفافي، محمد جمال (2007)، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر.

- اللوزي، موسى (2003)، التطوير التنظيمي، عمان: دار وائل للنشر.

- المبيضين، عقلة، جرادات، أسامة (2001)، التدريب الإداري الموجه بالأداء، الطبعة الأولى، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

- المصدر، أيمن (2010)، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

- النجار، عفاف (2011)، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع وطموحات، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

- ياغي، محمد (2010). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان.

- جامل، عبد الرحمن عبد السلام (1998)، طرق التدريس العامة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

- ناصر، إبراهيم (2004)، مقدمة في التربية، دار عمار للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- محمود، صلاح الدين عرفة (2004) تعليم وتعلم مهارات التدريس في عصر العولمة، عالم الكتب، القاهرة.
- ضاحي، حنان (2010)، تصميم البرمجيات التعليمية ونتاجها، قسم تقنيات التعليم، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

- Aldoobie, N.(2015) ADDIE Model, American International Journal of Contemporary Research, Vol. 5, No. 6; pp 68-72.
- Bichelmeyer, B (2005). “The ADDIE Model” – A Metaphor for the Lack of Clarity in the field of IDT, Ph.D., Indiana University.
- Davis, A. L. (2013). Using instructional design principles to develop effective information literacy instruction: The ADDIE model. College & Research Libraries News, 74(4), 205-207.
- Dessler, G.,(2015).Human resource management (13th ed.). Pearson Education, Inc.
- Huang, T.(2000).Are Human Resource Practices of Effective Firm Distinctly Different from Those of Poorly Performing Ones? International Journal of Human Resource Management, Vol.11, No.2, pp 436-451.
- Jones, P.(2006) Training evaluation practices in large Illinois hospitals, University of Illinois at Urbana- Champaign.
- Molenda, M. (2003). In search of the elusive ADDIE model. Performance improvement, 42(5), 34-37.
- Qasim, H, et al (2011). Developing e-learning process Network (EPN) Prototype Using ADDIE Model for College Of Pharmacy University Of Mustansiriya, AJPS, 2011, Vol. 9, No.1, pp 158-168
- Welty, G (2007). “The ‘Design’ Phase of the ADDIE Model,” Journal of GXP Compliance, Vol. 11, No. 4, pp. 40-48

الملاحق

ملحق (1) الاستبانة:



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية التمريض والإدارة
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

إستبانة بعنوان

" تطبيق نموذج (ADDIE) * على برامج التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي
في فلسطين "

أخي الكريم/ أختي الكريمة
تحية طيبة وبعد ...

بين أيديكم استبانة تتعلق بإجراء دراسة حول (تطبيق نموذج (ADDIE) على برامج التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين)، حيث سيتم تقديم هذه الدراسة كمتطلب لنيل درجة الماجستير من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل. إن الهدف من هذه الدراسة لن يتحقق إلا بالمشاركة الفاعلة والجادة من جانب حضرتكم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة المرفقة بكل صدق وموضوعية . يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة وفي الخانة المخصصة لذلك، علماً بأن البيانات والمعلومات التي ستدولون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: نادر عواد

إشراف: د.محمد الجعبري

* (ADDIE) النموذج العام لتصميم التعليم: "هو أسلوب نظامي لعملية تصميم التعليم بحيث يزود المصمم للبرامج التدريبية بإطار إجرائي يضمن أن تكون المنتجات التعليمية ذات فاعلية وكفاءة في تحقيق الأهداف والذي يشمل خمس مراحل وهي: مرحلة التحليل للاحتياجات التدريبية (Analysis) ، وتصميم البرنامج التدريبي (Design)، وتطوير البرنامج بشكل مفصل (Development) ، وتنفيذ البرنامج للفئة المستهدفة (Implementation) ، وأخيراً مرحلة التقييم (Evaluation) ."

القسم الأول : البيانات الأولية:

الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة الملائمة :

1- الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

2-المسمى الوظيفي:

☐ مدير عام ☐ رئيس قسم ☐ مشرف تربوي ☐ موظف

3-المؤهل العلمي:

☐ ماجستير فأعلى ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐ ثانوي فأقل

4- الخبرة العملية:

☐ أقل من (5 سنوات) ☐ بين (5 - 10) ☐ أكثر من (10 سنوات)

القسم الثاني : فقرات الاستبانة:

الرجاء قراءة الفقرات الآتية بعناية والإجابة عليها بوضع إشارة (X) في المكان الذي

يناسب رأيك.

الرقم	الف	قرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: تحليل الاحتياجات التدريبية							
1.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الجدد بناءً على المهام التي ستوكل إليهم.						
2.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الحاليين بناءً على تقييم أدائهم السنوي.						
3.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء خطة سنوية مطبقة للتدريب .						
4.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على نتائج تقدير الاحتياجات التدريبية للموظف.						
5.	يتم تصنيف الموظفين الحاليين الذين هم بحاجة إلى تدريب عن الموظفين الذين ليسوا بحاجة إلى تدريب.						
غير ذلك وضح:.....							
.....							
المجال الثاني: تصميم البرامج التدريبية							
6.	يتم تحديد الأهداف للبرامج التدريبية.						
7.	يتم تحديد طرق العرض المناسبة للبرامج التدريبية.						
8.	يتم تحديد الخطوط العريضة للبرامج التدريبية (عناوين رئيسية) .						
9.	يتم تصميم البرامج التدريبية بناءً على الاحتياجات التدريبية.						
10.	يتم التحقق ومتابعة التصميم من خلال التعاون مع الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم العالي.						
11.	يتم ايجاد بيئة تعليمية محفزة.						
12.	يتم تحديد تكاليف البرنامج التدريبي عن طريق عمل موازنة للبرنامج.						
غير ذلك وضح:.....							
.....							

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الثالث: تطوير البرامج التدريبية						
13.	يتم تحديد محتويات البرامج التدريبية بشكل تفصيلي.					
14.	يتم تجهيز المادة التدريبية بناءً على الأهداف الموضوعية للبرنامج التدريبي.					
15.	يتم استخدام الوسائل التكنولوجية بما يتناسب مع طبيعة البرنامج التدريبي.					
16.	يتم تطوير البرامج التدريبية في ضوء تصميم البرامج التدريبية .					
17.	يتم تطوير محتوى البرامج التدريبية بشكل يسمح للمتدربين بالمشاركة الفاعلة.					
18.	يتم اشراك المدربين في عملية التطوير للبرامج التدريبية .					
غير ذلك وضح:.....						
المجال الرابع: تنفيذ البرامج التدريبية						
19.	يتم توزيع المحتوى التدريبي على المتدربين.					
20.	يقوم قسم التدريب بمتابعة سير العملية التدريبية .					
21.	يتم التأكد من النشاطات بانها تحقق الأهداف المرجوة من التدريب.					
22.	المدربون لديهم الاستعداد لمتابعة المتدربين.					
23.	يتم توفير الوسائل والاجهزة اللازمة من اجل التدريب.					
24.	يتم عرض المادة التدريبية بطريقة سهلة وواضحة.					
25.	يتم الالتزام بمواعيد و زمن البرنامج التدريبي وفق الجدول الزمني المحدد للفعاليات.					
26.	يتم إعداد مكان مخصص ومناسب للتدريب.					
غير ذلك وضح:.....						
المجال الخامس: تقييم البرامج التدريبية						
27.	يتم استخدام اداة تقييم مناسبة لمعرفة مدى تفاعل المتدربين مع البرنامج التدريبي.					
28.	يتم عمل اختبارات للمتدربين في نهاية البرنامج التدريبي لقياس مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي.					
29.	يتم متابعة الموظفين في العمل بعد تنفيذ البرنامج التدريبي وملاحظة تغير سلوكهم في العمل بما يحقق أهداف البرنامج.					
30.	يتم تحليل أداء المتدربين قبل وبعد تنفيذ البرامج التدريبية عن طريق مقارنة تقييم أداؤهم.					
غير ذلك وضح:.....						

ما هي معوقات تطبيق نموذج (ADDIE) على برامج التدريب في وزارة التربية والتعليم
العالي في فلسطين؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق (2) أسماء المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	المسمى الوظيفي
1.	د. نبيل الجندي	عضو الهيئة التدريسية بكلية التربية/ جامعة الخليل
2.	د. ديانا حسونة	عضو الهيئة التدريسية بكلية الإدارة/ جامعة البوليكنك
3.	د. غسان شاهين	عضو الهيئة التدريسية بكلية الإدارة/ جامعة البوليكنك
4.	أ. د. فايز الكومي	عضو الهيئة التدريسية بكلية التربية/ جامعة القدس المفتوحة
5.	أ. عبد الشافي صيام	مشرف تربوي/ مديرية التربية والتعليم

ملحق (3) كتاب تسهيل مهمة الباحث من عمادة الدراسات العليا:

HEBRON UNIVERSITY			جامعة الخليل
Ref.	بسم الله الرحمن الرحيم	الرقم :	إف/19 ع د ع/2017
Date		التاريخ :	2017/8/1
الى من يهمه الامر			
نفيد كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل بأن الطالب نادر محمود عواد (21429024) هو طالب ماجستير في برنامج ادارة الاعمال ويقوم بإجراء بحث لرسالة الماجستير بعنوان (تطبيق نموذج ADDIE على برامج التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين) نرجو منكم تسهيل مهمته و التعاون معه بخصوص البيانات اللازمة لإنجاز بحثه. وبناء على طلبه أعطي هذه الإفادة موقعة حسب الأصول مع الاحترام و التقدير،،، (أ.د. رضوان بركات عميد الدراسات العليا والبحث العلمي 			
P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine URL : http // www.hebron.edu		ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين تلفون : 970 (0)2-222-0995 فاكس : 970 (0)2-222-9303	

ملحق (4) كتاب تسهيل مهمة الباحث من وزارة التربية والتعليم العالي:

دولة فلسطين

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Educational Research & Development Center



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مركز البحث والتطوير التربوي

الرقم: ٤٦ / ١١٦٧٠
التاريخ: 2017/88
الموافق: 1438 / / هـ

السادة مديري التربية والتعليم المحترمين
تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة بحثية

نهدىكم أطيب التحيات، ونرجو التكرم التعاون مع الباحث: نادر محمود محمد عواد ، في تنفيذ دراسته لاستكمال الحصول على شهادة الماجستير من جامعة الخليل، بعنوان: " تطبيق نموذج تصميم التعليم ADDIE على البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين"، حيث سيقوم بتوزيع استبانة على عينة عشوائية من موظفي مديريتك، وبما لا يؤثر ذلك على سير العملية الإدارية.

مع الإحترام والتقدير

د. إيهاب شكري
المكلف بمركز البحث والتطوير التربوي



نسخة :

معالي وزير التربية والتعليم العالي المحترم
عطوفة السيد وكيل الوزارة المحترم
عطوفة الوكيل المساعد للتخطيط والتطوير المحترم
مدير عام الإشراف التربوي المحترمة
مدير عام المعهد الوطني المحترمة
السيد نادر عواد المحترم nad920awwad@gmail.com