

محددات البرامج التدريبية ومقومات نجاح تنفيذها "رؤية تربوية ونظرة عصرية"

عفاف محمد الإمام زهران^١ - أحمد إبراهيم أحمد^٢ - جمال محمد أبو الوفا^٣ - هالة محمد السيد صالح^٤

^١ باحثة بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية-كلية التربية -جامعة بنها

^٢ أستاذ متفرغ بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية-كلية التربية-جامعة بنها

^٣ مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية-كلية التربية-جامعة بنها

الملخص

استهدف البحث الحالي التعرف على المحددات العلمية للبرامج التدريبية ومقومات نجاح تنفيذها، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للبرامج التدريبية، والكشف عن أهم المراحل التي يمر بها تصميم البرامج التدريبية بالإضافة إلى تحديد الإجراءات المقترحة لتحقيق نجاح تنفيذ البرامج التدريبية، واستخدام البحث المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجب عن تساؤلاته البحثية وكان من أبرز نتائجه أن الاحتياجات التدريبية تعد بمثابة مجموعة من المتطلبات التي تلزم العنصر البشري لإتمام مهام عمله وإنجازها بنجاح، ومن ثم يأتي البرنامج التدريبي في إطار سد الفجوة بين الأداء الحالي للوظيفة ما يجب أن يكون من خلال تزويد الفرد بالمعارف والمهارات الوظيفية اللازمة لتحقيق النجاح وعلى هذا فإن فاعلية تصميم البرامج التدريبية تتضمن التحليل والتركيب.

الكلمات المفتاحية : محددات - البرامج التدريبية - مقومات - نجاح التنفيذ.

Abstract

The current research aimed to identify the scientific determinants of training programs and the elements for their successful implementation, by identifying the theoretical foundations of training programs, and revealing the most important stages through which the design of training programs passes, in addition to identifying the proposed procedures to achieve the success of the implementation of training programs, and the research used the descriptive approach to achieve His scientific objectives and answers his research questions, and one of his most prominent results was that training needs are a set of requirements that oblige the human element to complete and successfully complete his work tasks, and then the training program comes within the framework of bridging the gap between the

current performance of the job and what should be by providing the individual with knowledge and the functional skills necessary to achieve success. Accordingly, the effectiveness of training program design includes analysis and synthesis.

Keywords: Determinants – Training Programs – Ingredients – Implementation Success.

مقدمة البحث :

يعد التدريب أمراً ضرورياً وخاصة مع إطلالة القرن الحادى والعشرين نتيجة لسرعة التغيرات فى مستوى المهارات المطلوبة لأداء المهام المختلفة، وفى حجم المعارف والتقنيات، ويستدعى ذلك استمرارية الحاجة إلى تنمية مهارات العاملين وتطويرها، وفى خصم التزايد المعرفى والمعلوماتى والتقدم التقنى ناهيك عن التزايد السكانى وأهمية الارتقاء بمهاراتهم وتنمية قدرتهم واستعداداتهم دعت الحاجة إلى استخدام التعليم والتدريب عن بعد، وبات استخدام التدريب عن بعد ضرورة عصرية لتأهيل القوى العاملة وإعادة تأهيلها بشكل دائم لأداء أعمالها الحالية والمستقبلية على أكمل وجه، حيث إن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد وفرت أدوات فعالة جعلت من التربية عن بعد التعليم والتدريب عن بعد أسلوباً ناجحاً لإعداد وتأهل العنصر البشرى القرن الحادى والعشرين^(١).

وعلى هذا فإن التدريب يعد بمثابة المحرك الأساسى لعملية التنمية فى المجتمع، حيث من خلاله يمكن تحقيق الكفاية الإنتاجية المنشودة، ورفع المستوى المهني للعنصر البشرى ومن ثم يحدث التقدم المنشود للمجتمع، معنى ذلك أن التدريب فى الوقت الحاضر قد أصبح ضرورة حتمية تفرضها المتغيرات السريعة والمتلاحقة على كافة الأصعدة سواء السياسية أو الاقتصادية أو الثقافية أو التعليمية أو الإدارية أو غيرها، ومن ثم فلم يعد هناك مطلباً اختيارياً، حيث وضعت هذه المتغيرات السريعة العنصر البشرى أمام مهمات جديدة تحتاج إلى أساليب عمل جديدة وفكر استباقي يواجه التحديات ويساعد على مسايرة مستجدات العصر واللاحق بالركب العالمى^(٢).

وتشير الأدبيات المتعلقة بالتدريب إلى أن تطوير خطط التدريب وبرامجه وأهدافه وأساليبه أصبحت قضية إستراتيجية حتى تساعد المؤسسة العصرية على اللحاق بثورات العصر والتكيف مع المتغيرات السريعة والتفاعل الإيجابي مع المستجدات العلمية والتكنولوجية وحسن التفاعل معها بما يعود على العنصر البشرى بالنفع والفائدة سواء على المدى القريب أو المدى البعيد معنى ذلك أن التدريب قيمته تظهر فى الارتقاء بكفاءة العنصر البشرى وتنامي معارفه وصقل مهاراته ومساعدته على مواجهة تحديات عمله فى الحاضر والمستقبل مع التأكيد على حسن التعامل مع الموقف الحياتية سواء العادية أو الطارئة ولن يتأتى بذلك إلا من خلال الفكر المستتير والعقل الحضاري الذي يتجاوز مع برامج التدريب والتي بدورها تتضمن مستجدات العصر وثوراته وكيفية توظيفها لصالح العنصر البشرى بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام^(٣).

مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

- ما أهم المحددات العلمية للبرامج التدريبية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية :

- ما الأسس النظرية للبرامج التدريبية؟

- ما أهم المراحل التي يمر بها تصميم البرامج التدريبية؟

- ما الإجراءات المقترحة لتحقيق نجاح تنفيذ البرامج التدريبية؟

أهداف البحث :

هدف البحث الحالي إلى التعرف على المحددات العلمية للبرامج التدريبية، وذلك من خلال ما يلي :

- التعرف على الأسس النظرية للبرامج التدريبية.

- الكشف عن أهم المراحل التي يمر بها تصميم البرامج التدريبية.

- تحديد الإجراءات المقترحة لتحقيق نجاح تنفيذ البرامج التدريبية.

منهج البحث :

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي على اعتبار أنه يتناول المحددات العلمية للبرامج

التدريبية ومقومات نجاح تنفيذها.

مصطلحات البحث :

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

١- البرامج التدريبية Training Programs :

تعرف البرامج التدريبية على أنها أهم مراحل العملية التدريبية، وهي جزء متمم لعملية التدريب، ويقصد

بها تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب

قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه في المتدربين، ومن ثم كفاءة المدربين أنفسهم

الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي^(١٧).

وتعرف البرامج التدريبية أيضاً بأنها: "مجموعة الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات

والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد

من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب^(١٨).

٢- تصميم البرامج التدريبية Designing Training Programs :

هو عبارة عن دروس تدريبية لسد الفجوة بين ما يعرفه العنصر البشري وبين ما يجب أن يعرفه من أجل

تطوير أدائه ومن ثم يعتبر تصميم البرنامج التدريبي جزء هام لإدراك تطوير الأداء الوظيفي للعنصر البشري

ومن ثم يصبح تصميم البرنامج التدريبي فعالاً عندما يتحقق الهدف المنشود منه بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج ذاته^(vi)، وبمعنى آخر فإن تصميم البرنامج التدريبي يعد بمثابة تطوير الطريقة التي يتم بها التدريب من أول خطوة حيث قياس الاحتياج وحتى قياس فعالية البرنامج سواء تم التدريب داخل المؤسسة أو خارجها أو تم عن قرب أو تم عن بعد.

ثانياً : الأسس النظرية للبرامج التدريبية : ويندرج تحتها :

أ- ماهية البرامج التدريبية وأهميتها :

تعرف البرامج التدريبية بأنها الأداة التي تربط الاحتياجات التدريبية بالأهداف المطلوب تحقيقها في التدريب، والمادة العلمية بالوسائل والأساليب التدريبية مع بعضها البعض بطريقة علمية من أجل تنمية القوى البشرية لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة^(vii).

وتعرف البرامج التدريبية أيضاً بأنها مجموعة من الدورات والنشاطات التدريبية وورش العمل التي يتم تقديمها بواسطة مراكز التدريب، أو مؤسسات تطوير المهارات، أو إدارات تطوير المهارات، لمنسوبي الوزارات والموظفين العاملين بالمؤسسة الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص وكذلك الطلاب أو الخريجين لتحسين مهاراتهم وقدراتهم المختلفة، بما يساعدهم على النجاح في قيامهم بالأدوار المنوطة بهم في الحاضر أو المستقبل^(viii).

ويمكن النظر إلى البرامج التدريبية في بعض الأحيان على أنها مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي يتم توجيهها للمتدربين من خلال نظام تدريبي معد بدرجة كفاءة عالية من ناحية التخطيط والتنفيذ والتقييم، وتعمل على تلبية احتياجات المتدرب عن طريق تحديد المعارف والمهارات المطلوب إكتسابها في مجالات العمل وإتقانها من قبل المتدرب المستهدف أي أنها تتمثل في مجموعة من برامج التدريب والتنمية المهنية المستدامة التي تقدمها مؤسسات ومراكز التدريب المتخصصة من أجل تنمية مهارات وكفايات كافة العناصر البشرية التي تعمل مختلف مؤسسات المجتمع سواء مؤسسات حكومية أو مؤسسات خاصة^(ix).

ويمكن النظر إليها على أنها تمثل كل الأنشطة التدريبية المخططة التي تقدم للموظفين، وتشتمل على عناصر أساسية مهمة مثل الأهداف، والمواد التدريبية، وأساليب التدريب، وتقنيات التدريب، وطرق التقييم 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^(x)، بمعنى أنها تشير إلى مجموعة من الأنشطة المؤسسية التي تكسب العاملين معارف ومهارات متعددة للمساعدة في تحقيق استراتيجيات المؤسسة المستقبلية^(xi)، وعلى هذا فإن البرامج التدريبية تعد بمثابة جزء من الخطة التدريبية الشاملة، وهي مجموعة من العناصر المخططة المتكاملة والمتفاعلة والتي تعد من قبل إدارات التدريب في مختلف المؤسسات في إطار معالجة جوانب القصور في جانب معين في الأداء

الفعلي للعاملين أو من أجل تحسينه والوصول إلى الأداء المطلوب لتحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة (xii).

وعلى هذا فإن البرامج التدريبية بمفهومها العصري تتمثل في مجموعة من الأنشطة التدريبية التي يتم إعدادها وتصميمها من أجل إكساب العاملين بمختلف وحدات المؤسسة وبمختلف المستويات الإدارية بها مجموعة من المهارات والمعارف والمعلومات على يد مجموعة من المدربين المؤهلين في هذا المجال.

أما عن أهمية البرامج التدريبية فيمكن عرضها على النحو التالي :

- تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة من خلال تجديد معلوماتهم وصقل مهاراتهم من أجل تنفيذ مهامهم بنجاح.
- إظهار السلوكيات المرغوب فيها لدى العاملين بالمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المنشودة في الحاضر والمستقبل.
- بناء قاعدة قوية للاتصالات والاستشارات بين العاملين بمختلف وحدات المؤسسة في إطار التنافس الشريف مع المؤسسات المناظرة.
- الاستفادة من النماذج العالمية الناجحة في مجال تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.
- تشجيع العاملين على الإبداع الوظيفي وتنمية التفكير الخلاق من أجل الارتقاء بالعمل المؤسسي (xiii).
- توظيف الأسلوب العلمي من قبل كافة العناصر البشرية بالمؤسسة العصرية على التعامل مع المتغيرات العالمية بأسلوب علمي.
- تشجيع العنصر البشري على القيام بدور قيادي داخل المؤسسة التي يتعمل بها.
- تنمية ولاء العاملين تجاه المؤسسة في إطار الاحترام المتبادل بين مستويات إدارتها (دنيا - وسطى - عليا).
- إتاحة الفرصة للعاملين بالمؤسسة للمشاركة في حل قضاياها (xiv).

ب- فلسفة البرامج التدريبية وأهدافها :

تعتبر البرامج التدريبية في طبيعتها أحد الأدوات الرئيسة التي يمكن من خلالها إحداث التوازن بين قدرات العاملين وأدوارهم المختلفة في العمل، فالتدريب لا يقتصر على مجرد تزويدهم بالمعلومات الضرورية لتنميتهم تجاه وظائفهم، بل أنه محاولة لإكسابهم الخبرات والمهارات الجديدة وتغيير سلوكهم، وكذلك تمكينهم من اكتساب القدرة على استخدام الوسائل والأساليب الحديثة بالممارسة الفعلية، وهذا التطوير الذاتي للموظف يرفع من مستوى طموحه وينمي دوافعه ويحدد نظرته للدور الذي يؤديه وبالتالي يتحسن معدل أدائه (xv).

وعلى هذا فإن فلسفة البرامج التدريبية وفقاً للفكر الإداري المعاصر تتمثل في كونها مجموعة من الموضوعات العلمية التي تمثل عملية تنموية تركز على تطوير العقل والفكر من خلال المشاركة على اعتبار أن

العنصر البشري يتمثل مضمونه في الخبرة والتجربة وبالتالي تأتي البرامج التدريبية من أجل كسر ثقافة الصمت والخوف والتوجه نحو تدريب حوارى مبني على المشاركة ويؤكد على التوازن بين الجانب النظري والجانب العملي في إطار الارتقاء بالعملية التثقيفية والتوعوية، وبالتالي فإن فلسفة البرامج التدريبية الناجح تركز على العصف الذهني والحوار والمناقشة مع تقديم تمارين خاصة بموضوعات البرنامج وتقسيم المتدربين إلى مجموعات عمل مع إيجاد وحدة داخلية بين المتدربين وإيجاد روح التساؤل لديهم وتعزيز قدرتهم على إثارة الأسئلة وطرح أسئلة جديدة وتعزيز التفكير النقدي والتموي والإبداعي لديهم، ويتم ذلك من خلال فتح باب الحوار والنقاش بين المدرب والمتدرب في إطار طرح موضوعات البرنامج التدريبي^(xvi).

ونظراً لأن أهداف التدريب تعد بمثابة الغايات التي تسعى إدارة التدريب في المؤسسة العصرية لتحقيقها من خلال تحسين مستوى أداء العاملين، وتنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وزيادة روابط العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وإعدادهم لمستويات إدارية أعلى^(xvii)، ومن ثم فإن أهداف البرامج التدريبية يمكن عرضها على النحو التالي:

- **أهداف تقليدية Traditional Goals** : تتضمن هذه الأهداف أهداف روتينية متكررة مثل تدريب العاملين الجدد أو ما يسمى بالتدريب التوجيهي أو التمهيدي الذي يتم من خلاله تعريفهم بالمؤسسة وأهدافها، وسياساتها وأنشطتها، والإجراءات والقوانين والمعلومات، وتمثل هذه الأهداف القاعدة الأساسية في هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها^(xviii).
- **أهداف منهجية Methodological Goals** : تسعى هذه الأهداف لإيجاد حلول ملائمة لمشكلات تتعلق بالمؤسسة أو العاملين فيها، في محاولة للكشف عن أسباب المشاكل التي تعرقل الأداء الوظيفي للعاملين من خلال إعدادهم وتدريبهم على التعامل مع المشكلات، باستخدام الأساليب العلمية المتطورة وتشخيص وتحليل هذه المشكلات وإيجاد الحلول والبدائل لها، ومن ثم وضع البرامج التدريبية الخاصة لمعالجة أسباب المشكلات وسبل التغلب عليها^(xix).
- **أهداف ابتكارية Innovative Goals** : تسعى هذه الأهداف إلى إضافة أنواع من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية ومستوى الأداء بأقل تكلفة ممكنة، وتحاول تحقيق نتائج إبداعية لرفع مستوى الأداء، وتتجاوز الأهداف الابتكارية العادية، وأهداف حل المشكلات، حيث إنها تسعى لطرح تطلعات جديدة وإحداث تغييرات إيجابية في أنماط السلوك والأداء، والوصول إلى مستويات أعلى من الفاعلية، وهذه الأهداف تجسد العملية التدريبية من خلال مجموعة عناصر يكمل بعضها بعضاً لتشكل حلقة واحدة تؤثر وتتأثر ببعضها البعض وتتمثل في (المدرّب، والمتدرب، والبرنامج التدريبي، والبيئة التدريبية، والإداريون)^(xx).

عفاف محمد الإمام زهران- أحمد إبراهيم أحمد- جمال محمد أبو الوفا- هالة محمد السيد صالح

- **أهداف مؤسساتية Institutional Goals** : وتتمثل في تحسين أداء العاملين من خلال ممارستهم للعمل المؤسسي مع زيادة قدرتهم على الإبداع والتفكير العلمي في إطار التكيف مع المتغيرات العصرية بالإضافة إلى تقليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب الوصول إليه وفي ذات السياق تتم تقوية العلاقات بين المؤسسة والعاملين بمختلف وحداتها^(xxi)، وتوجيه كافة الجهود نحو تحسين المناخ المؤسسي وتنمية الاتجاهات السليمة والمرغوب فيها والتي تحافظ على سمعة المؤسسة وترتقي بمكانتها، ناهيك عن إكساب العاملين أساليب التعليم المستمر من خلال تمكينهم من مهارات التعلم الذاتي أو إيجاد اتجاهات إيجابية لديهم نحو استمرار الالتحاق بالبرامج التدريبية المتنوعة والمتلاحقة، كما يأتي التأكيد على تهيئة العنصر البشري في جو مؤسسي جديد يعمل على تحسين إنتاجيته عبر توظيف أحدث تقنيات العصر في مجال العمل بالإضافة إلى زيادة معدلات الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية الحصيلة العلمية لديهم وتدريبهم على صنع القرار واتخاذ وسبل مواجهة التهديدات أو المخاطر^(xxii).

ثانياً : أسس البرامج التدريبية ومراحل تصميمها:

تتطلق البرامج التدريبية من مجموعة من الأسس يمكن عرضها على النحو التالي :

- **الشمولية Inclusivity** : وتعني أن يشمل البرنامج التدريبي كافة الموضوعات التي يحتاجها العنصر البشري أو المؤسسة في إطار تحقيق الأهداف المنشودة.
- **الاستمرارية Continuity** : وتعني أن يتم التدريب قبل التحاق الموظف بعمله وأثناء عمله وبعد التحاقه بالعمل بحيث يستمر معه طوال حياته الوظيفية.
- **الواقعية Realism** : وتعني أن يكون البرنامج التدريبي مرتبطاً بواقع المتدرب من حيث الأهداف والأنشطة حتى يتمكن من تطبيق ما تدرب عليه^(xxiii).
- **التدرجية Progressive** : وتعني أن يكون تصميم البرنامج التدريبي متدرجاً من السهل إلى الصعب.
- **التشاركية Participatory** : وتعني تأكيد مشاركة المدرب مع المتدرب أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي وإتاحة الفرصة للطرفين للتعبير عن الرأي وإثبات الذات وتبادل الخبرات.
- **التفرغ Sabbatical** : ويعني أن يتفرغ المتدرب من العمل المؤسسي أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.
- **التخطيط Planning** : ويعني أن يتم تخطيط البرنامج التدريبي قبل تنفيذه بمعنى أن يكون في إطار خطة المؤسسة ومدروس دراسة علمية دقيقة.

- التطور **Development** : ويعني أن يكون تصميم البرنامج التدريبي قائماً على المادة التدريبية الحديثة والأسلوب العصري الذي يزود المتدرب بكل ما هو جديد ومفيد في مجال عمله أو تخصصه الوظيفي^(xxiv).
 - الممارسة **Practice** : وتعني تأكيد المؤسسة العصرية على تنفيذ بعض البرامج التدريبية داخل المؤسسة ذاتها في إطار ربط الخبرة مع التجربة^(xxv).
 - الالتزام **Commitment** : ويعني التأكيد على التزام العنصر البشري (المتدرب) على حضور البرنامج التدريبي كاملاً.
 - الاحترام المتبادل **Mutual respect** : ويعني التأكيد على تبني ثقافة الاحترام المتبادل بين المدرب والمتدرب داخل قاعة التدريب ثم تنتقل بدورها إلى كافة الأطراف المعنية بالبرنامج التدريبي ذاته^(xxvi).
- ولقد طرح الفكر الإداري المعاصر مراحل تصميم البرامج التدريبية على النحو التالي :
- جمع المعلومات **Data Collection** : وتعني اهتمام المؤسسة بجمع المعلومات التي تساعده على وضع خطة علمية في مجال التدريب تفي باحتياجات العاملين بها وتتناسب مع ظروفهم وإمكاناتها المتاحة مع مراعاة التعديلات أو التغيرات التي يمكن أن تحدث في المستقبل.
 - تحديد الاحتياجات **Determine Needs** : وتعني الاهتمام بالتعبير عن احتياجات العاملين في المؤسسة من خلال مسئول التدريب أو الرئيس المباشر مع مراعاة تحديد الاحتياجات الخاصة بتطوير المعارف والمعلومات، وتحديد الاحتياجات الخاصة بتطوير القدرات وصقل المهارات، وتحديد السلوكيات المطلوب تعديلها أو تطويرها وسبل التعامل مع المرؤوسين^(xxvii).
 - تصميم البرامج **Software Design** : وتعني تحديد موضوعات التدريب مع تحديد أساليب التدريب مثل المحاضرة أو الحالات العملية أو الندوات أو غيرها مع تجهيز المعدات التدريبية مثل وسائل الإيضاح سواء السمعية أو البصرية بالإضافة إلى توفير المدرب المؤهل الذي تتوفر فيه خصائص ومقومات المدرب الفعال^(xxviii).
 - تنفيذ البرامج **Program Implementation** : وتعني إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني لها مع تجهيز مكان التدريب وإعداده ثم متابعة المدرب والمتدرب.
 - تقييم البرامج **Program Evaluation** : ويعني الحكم على مضامين البرامج التدريبية من حيث التخطيط ودقة التنفيذ والنشاط التدريبي وبيئة التدريب والأسلوب التدريبي والمدرب وقاعة التدريب وغيرها^(xxix).

رابعاً : نتائج البحث وإجراءاته :

لقد قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية على مديري المدارس الثانوي العامة بمحافظة المنوفية ووكلائهم وكذلك بعض المعلمين على اعتبار أن أداء مدير المدرسة ينعكس على هؤلاء وبلغ عدد أفراد العينة (٣٩٠) فرداً من مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية ووكلائهم وبعض المعلمين، وتمثلت نتائج البحث على النحو التالي :

أ- نتائج البحث :

- تمثل البرامج التدريبية حلقة هامة في عناصر العملية التدريبية حيث تبدأ بتحديد الاحتياجات ويتم على ضوءها تصميم البرنامج التدريبي ثم تنفيذه وتقويمه.
 - تعد الاحتياجات التدريبية بمثابة مجموعة من المتطلبات التي تلزم العنصر البشري لإتمام مهام عمله وإنجازها بنجاح.
 - يأتي البرنامج التدريبي في إطار سد الفجوة بين الأداء الحالي للوظيفة ما يجب أن يكون من خلال تزويد الفرد بالمعارف والمهارات الوظيفية اللازمة لتحقيق النجاح.
 - تتضمن فاعلية تصميم البرامج التدريبية التحليل والتركيب.
 - تتضمن فاعلية تنفيذ البرنامج التدريبي إتباع الأساليب العلمية المتعارف عليها في ذات الإطار، فاعلية تقويم البرامج التدريبي تتضمن توفير بيانات عن قياس مفردات البرنامج ذاته.
- ب- الإجراءات المقترحة لتحقيق نجاح تنفيذ البرامج التدريبية :

يتم تنفيذ البرامج التدريبية على حسب احتياجات التدريب ونتائج التقييم ثم يأتي تطوير البرنامج في المستقبل ليلبي الاحتياجات المتجددة للعاملين بالمؤسسة العصرية مع مراعاة أن يتم تنفيذ البرامج التدريبية بناءً على خطة تنظيمية يتم إعدادها مسبقاً مع التأكيد على أن تنفيذ البرامج التدريبي يحتاج إلى توظيف وسائل الاتصال الحديث والتأكيد على العمل الفريقي وفن إدارة المدرب والمتدرب وتوجيه كافة الجهود نحو تحقيق التنمية الشخصية لكافة أطراف العملية التدريبية مع الأخذ في الاعتبار أن سياسة التنوع تساعد في تكوين بيئة تدريبية ناجحة تتعامل مع الجميع بالعدل والمساواة وتتبنى أفضل الممارسات للوصول إلى أفضل النتائج مع تشجيع الموهبة والإبداع لتحقيق النقلة النوعية للمؤسسة، ومن ثم يمكن عرض مقومات نجاحها على النحو التالي :

- الرغبة **The Desire** : وتعني حب المتدرب لحضور البرنامج التدريبي من أجل إحداث التعليم المنشود أو التحسين المقصود الذي يساعده على أداء مهامه بنجاح.
- التناسب **Proportionality** : ويعني أن تكون موضوعات البرنامج التدريبي مناسبة لطبيعة عمل المتدرب ومراعية لاحتياجاته في العمل الوظيفي.

- **التشجيع Encouragement** : ويعني وجود موضوعات داخل البرنامج التدريبي تشجع المتدرب على الاستمرارية في الحضور حيث إنه يجد حلاً علمياً للمشكلات التي تقابله في عمله الوظيفي.
- **الإتاحة Availability** : وتعني أن يتيح البرنامج التدريبي بمفرداته التدريبية المتنوعة الفرصة أمام المتدرب للتعبير عن وجهة نظره وطرح آرائه والاستفادة من خبرات المدرب أو المتدربين معاً^(xxx).
- **المرونة Flexibility** : وتعني أن يهتم البرنامج التدريبي بتطبيق الوسائل الجديدة عند طرح مفرداته التدريبية من قبل المدرب حتى يشعر المتدرب بالجدية والتغيير.
- **النوعية Quality** : وتعني تأكيد البرنامج التدريبي على اختيار نوعية المعلومات التي تقيد المتدرب كماً وكيفاً ويسهل توظيفها في عمله المؤسسي.
- **الملائمة Fit** : وتعني إرتباط البرنامج التدريبي بالحياة الوظيفية والعملية للمتدرب حتى يشعر بأنه قادر على مواجهة مشكلات عمله أولاً بأول.
- **الإيجابية Positive** : وتعني تشجيع البرنامج التدريبي بموضوعاته المتنوعة المتدرب على المشاركة الفاعلة داخل قاعة التدريب حتى يصبح أكثر مشاركة في المناقشات بينه وبين الزملاء في التدريب أو بينه وبين المدرب^(xxxi).
- **الألفة Intimacy** : وتعني تأكيد البرنامج التدريبي على إثارة جو الألفة والمحبة بين المدرب والمتدرب من خلال موضوعاته الثرية وأساليبه المتجددة وأفكاره المتنوعة بالإضافة إلى استغلال المواقف التدريبية لصالح المتدرب.
- **التقدير Appreciation** : ويعني اهتمام البرنامج التدريبي بتقدير مستوى المتدرب من حيث القدرة والمهارة والميول والاتجاهات ثم يحدد الطرق المناسبة للارتقاء بها مع مراعاة ظروفه وإمكاناته الشخصية^(xxxii).

مراجع البحث وهوامشه

١. سفيان كمال: اتجاهات البحث في التربية عن بعد، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، مج ١، ع ٦، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ٢٠٠٥، ص ٣٢-٣٤.
٢. محمد إبراهيم طه خليل : رؤية مقترحة لتطوير برامج تدريب المعلمين في أثناء الخدمة في ضوء مفهومي الجودة والتدريب عن بعد ، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، القاهرة، ٢٠١٧، ص ١٣٥-١٣٧.

٣. محمد عبد الغني هلال : مهارات التدريب أثناء العمل، القاهرة، مركز تطوير الإدارة والتنمية، بمبك، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ٣٠-٣١.
٤. نصر الله حنا : إدارة الموارد البشرية، دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٤، ص ص ٢٧٣-٢٧٤.
٥. نادر أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٠، ص ص ١٣٢-١٣٣.
٦. أحمد السيد الكردي : تصميم البرامج التدريبية، <https://kenanaonline.com>, PP.1-2, 2021 ,
٧. أحمد الكنانى وآخرون : مدى الاستفادة من الدورات التدريبية المقدمة لعضوات هيئة التدريس في تطوير العملية التعليمية بجامعة الملك عبد العزيز، مجلة دراسات تربوية ونفسية، مج ١، ع ٧١، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠١١، ص ص ٢٢٩-٢٣٠.
٨. إيناس عبد الله : اختصاصيو المكتبات والمعلومات كعمال للمعرفة، المؤتمر السادس والعشرين : اختصاصيو المكتبات والمعلومات كعمال للمعرفة، في الفترة من ٣-٤ نوفمبر ٢٠١٥، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات والإعلام بالاشتراك مع جامعة البلقاء التطبيقية وجمعية المكتبات والمعلومات الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠١٥، ص ص ٥٢٢-٥٢٣.
٩. محمد عبد الغني هلال : دراسة احتياجات والتخطيط للتدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ١٠٥-١٠٦.
١٠. أحمد الخطيب، العنزي : تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ص ١٥-١٦.
١١. J., Schettler, : Training Top 100. Top Five 100 Profile and Renking, Training March, 2003, PP.40-41.
١٢. أكثم عبد المجيد الصرايرة : برامج التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين : دراسة ميدانية في دائرة ضريبة الدخل، مجلة الثقافة والتنمية، س ٩، ع ٢٨، جمعية الثقافة من أجل التنمية، الأردن، ٢٠٠٩، ص ص ٦٨-٦٩.
١٣. بندر سعيد دخيل الزهراني : دور البرامج التدريبية في تطوير المهارات التدريسية لمعلمي التربية الفنية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠١٠، ص ص ٣٦-٣٨.
١٤. جاسم البكر : واقع تقييم البرامج التدريبية في وزارة الداخلية، مجلة الفكر الشرطي، مج ١٥، ع ٥٧، مركز بحوث شرطة الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٦، ص ص ٥٢-٥٤.
١٥. محمد عبد الفتاح باغي : التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص ص ٧-٨.
١٦. عائدة نعمان : التدريب وجودة الأداء، دار الفارابي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص ص ٦٢-٦٣.
١٧. عمر وصفي عقيلي : إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ص ٧٨-٧٩.
١٨. جاري ديسلر : إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد عبد العال، دار المريخ للنشر، السعودية، ٢٠٠٦، ص ص ٢٣٦-٢٣٧.
١٩. غفاف صلاح الياور : التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص ١٧٢-١٧٣.
٢٠. غانم شريف، حنان سلطان : الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، السعودية، ٢٠١١، ص ص ٤٦-٤٨.
٢١. لييب صلاح : أساليب التدريب أثناء الخدمة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، البحرين، ٢٠٠٧، ص ص ٣٢-٣٤.

٢٢. هشام السيد الرفاعي، أحمد صالح الأثري : تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ٩، ع ٢٩، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ٢٦٧-٢٦٩.
٢٣. محمد القريوتي : التدريب وإدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٤، ص ص ١١٠-١١٢.
٢٤. مهدي السمرائي : تدريب المعلمين أثناء الخدمة في دول الخليج العربي، مكتب التربية العربية لدول الخليج، الرياض، ١٤٢٣هـ، ص ص ٢٧-٢٩.
٢٥. فيصل الجهني : مدى فاعلية الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي في تحسين أداء الموظفين بجامعة طيبة، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، مج ٣، ع ٢٤، جامعة طيبة، السعودية، ٢٠١٧، ص ص ٢٢٦-٢٢٨.
٢٦. عادل محمد زايد : إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، مكتبة كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ٣١٧-٣١٨.
٢٧. عادل ناجي الفقهي : التخطيط التدريبي والاحتياجات التدريبية، مجلة جامعة الزيتونة، مج ١، ع ١٧، جامعة الزيتونة، الأردن، ٢٠١٦، ص ص ٢١٧-٢١٨.
٢٨. بلال السكارنة : اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص ص ٢٣٦-٢٣٨.
٢٩. عبد الرحمن توفيق : العملية التدريبية، ج ٢، ط ٣، موسوعة التدريب والتنمية البشرية مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ١٤٦-١٤٧.
٣٠. جمال الدين مرسي : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص ص ٧٨-٧٩.
٣١. جاري ديسلر : إدارة الموارد البشرية، تعريب محمد سيد أحمد وعبد المحسن عبدا لمحسن، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٩، ص ص ٢٦٦-٢٦٧.
٣٢. حسين وليد حسين : دور رسالة المؤسسة الإستراتيجية في نجاح البرامج التدريبية للموارد البشرية، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، مج ١، ع ٥٠٤، الجامعة الإسلامية، العراق، ٢٠١٨، ص ص ٦٥٢-٦٥٣.