

## **الفصل الثانى**

### **٠/٢ الإطار النظرى والدراسات المرتبطة**

#### **١/٢ الإطار النظرى:**

١/١/٢ التقييم .

٢/١/٢ التدريب الإدارى والتنمية الإدارية.

٣/١/٢ العنصر البشرى.

٤/١/٢ ماهية التدريب .

٥/١/٢ أهمية التدريب .

٦/١/٢ أهداف العملية التدريبية.

٧/١/٢ الأسس العلمية للتدريب .

٨/١/٢ أركان وعناصر التدريب الإدارى .

٩/١/٢ متابعة وتقييم التدريب .

١٠/١/٢ المهارات التى يجب أن يتمتع بها عضو هيئة التدريس .

١١/١/٢ نبذة عن مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات وبرامجه التدريبية

#### **٢/٢ الدراسات المرتبطة:**

١/٢/٢ الدراسات المرتبطة العربية.

٢/٢/٢ الدراسات المرتبطة الأجنبية .

٣/٢/٢ تحليل الدراسات المرتبطة.

٤/٢/٢ أوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة.

## ٠/٢ الإطار النظري والدراسات المرتبطة :

### ١/٢ الإطار النظري :

#### ١/١/٢ التقويم :

##### ١/١/١/٢ مفهوم مصطلح التقويم :

قوم الشيء تقويماً فهو قويم أى مستقيم (٧٨ : ٥٥٧) وقوم الشيء أى قدر قيمته، فتقويم الشيء أى وزنه، كما أن التقويم لا يقتصر على الشيء ووزنه وإنما يتعدى ذلك إلى إصدار أحكام على الشيء المقوم (٨٢ : ٣٧) وبمعنى أوضح هو التقدير الكيفى للأشياء (٦٥ : ١٢١) وهناك بعض الكلمات التى ترتبط بالتقويم مثل تمين Appraisal، جدوى Feasibility، تقدير Follow-up، مراقبة Monitoring، تقدير Estimation، تقدير Assessment، تقييم Valuation، تقويم Evaluation، وقد وردت كلمة تقويم ومشتقاتها فى القرآن الكريم فى مواضع كثيرة منها على سبيل المثال قوله تعالى "لقد خلقنا الإنسان فى أحسن تقويم" (سورة التين آية ٤)، وقوله تعالى : "يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله" (سورة النساء آية ١٣٥) . وجاء عن عمر بن الخطاب - رضى الله عنه - أنه عندما تولى أمر المسلمين، خطب فيهم قائلاً : "من وجد منكم فى اعوجاجاً فليقومه بسيفه" فرد عليه أحد السامعين : "والله يا عمر لو علمنا فيك اعوجاجاً لقومناه بسيوفنا" .. (٧٠ : ١٨)

ويذكر كمال عبد الحميد ، محمد نصرالدين رضوان (١٩٩٤) أنه ورد فى "قاموس وبستر Webster وقاموس اكسفورد Oxford إن كلمة تقويم Evaluation جاءت من كلمة Evaluate ، بمعنى تحديد قيمة أو كم شئ ، والتعبير عن هذه القيمة عددياً ، وأن أصل الكلمة جاء من Value بمعنى قيمة، كما ورد فى قاموس جرولى Grolier أن كلمة Evaluate تعنى تحديد قيمة الشئ، كما تعنى الاختبار أو الفحص أو التقدير، لإصدار حكم تقويمى، فقد قوم Evaluated أفلاطون مثلاً كواحد من أعظم الفلاسفة فى تاريخ العالم ، وقوم وليام شكسبير W . Shakespeare على أنه أعظم الشعراء الإنجليز بلا استثناء" .

ويعرف التقويم بأنه "عملية تتضمن القيام بجمع المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في اتخاذ قرارات فيما يتعلق ببدائل متاحة" ، أى أن التقويم يشتمل على ما يلي :

- تحديد الموضوعات التي تتطلب اتخاذ قرار .
- تحديد أنواع الحقائق والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار .
- تحديد المعايير أو المحكات اللازمة لتقدير قيمة الموضوعات المراد تقويمها .
- جمع الحقائق والبيانات المناسبة لصنع القرار .
- تحليل الحقائق والبيانات في ضوء المعايير أو المحكات المستخدمة .
- تقديم المعلومات لصانع القرار .

ويعرف بومجارتندر ، جاكسون التقويم إجرائياً بأنه عملية تتضمن ثلاث خطوات رئيسية هي :

الخطوة الأولى : جمع البيانات اللازمة باستخدام الوسائل العلمية .

الخطوة الثانية : إصدار أحكام قيمية على البيانات المتجمعة وفقاً لبعض المحكات كالمعايير أو المستويات .

الخطوة الثالثة : اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بموضوع التقويم استناداً إلى البيانات المتاحة . (٧٠ : ١٩ ، ٢١ ، ٢٢)

كما يشير محمد علاوى ، محمد نصر الدين (٢٠٠٠) إلى أن التقويم هو العملية التي تستخدم المقاييس بغرض جمع البيانات، وفي عملية التقويم تفسر هذه البيانات لتحديد مستويات حتى يمكن اتخاذ القرار ولا يقتصر على التحديد الكمي للظواهر - كما هو الحال في القياس لكنه يذهب إلى أبعد من ذلك ، فهو يشير إلى الحكم على قيمة هذه الظواهر ، كأن يقدمها بأنها ممتازة أو جيدة أو متوسطة ويتم التقويم على أساس نتائج الاختبارات والمقاييس، لذا تتوقف دقة وسلامة عملية التقويم على دقة الاختبارات والمقاييس المختلفة، فإذا كانت المقاييس المستخدمة غير دقيقة أو غير ثابتة أو غير صادقة فإن عملية التقويم سوف تكون بالتالى عملية مضللة . ويتأسس التقويم على البيانات المتجمعة من عمليات الاختبار والقياس، كما يتضمن إصدار الحكم على خاصية من خصائص أو سمة من السمات أو ظاهرة من الظواهر، وذلك عن طريق تحديد مدى تحقق الأغراض الموضوعية . (٧٩ : ٢٧ ، ٢٨)

## ٢/١/١/٢ أهمية التقويم :

للتقويم أهمية كبرى فعن طريقه يمكن للقائمين بالعمل معرفة وقياس مدى مطابقة ما تم إنجازه من أعمال لما كان مخططاً لها . ( ٢٨ : ٣٠ )

وكذلك دراسة الآثار التي تحدث نتيجة تدخل بعض العوامل والظروف التي ساهمت فى نجاح أو فشل الأهداف بغرض اكتشاف نقاط القوة لتدعيمها واكتشاف نقاط الضعف والقضاء عليها وذلك لتحقيق أقصى مدى من النجاح للأهداف الموضوعية وتحقيق مستوى عالى من الأداء ، ويتبين من ذلك أن الهدف من التقويم هو التحسين والتجديد المستمران وأن التقويم جزء لا يتجزأ من أسباب تحقيق أى عملية إدارية . ( ٦٥ : ١٢١ ، ١٢٤ )

ويذكر نعيم يوسف عز الدين (١٩٩٣) أن أهمية التقويم كالاتى :

- الوقوف على أهمية وصحة الأغراض التي تحاول تحقيقها .
- معرفة اتجاه الجهود التي نقوم بها وهل تتماشى مع اتجاهات الجهود التربوية والاجتماعية والأهداف المشتركة وفلسفة الدولة .
- فحص الأساليب والطرق التي نستخدمها فى جهودنا وخدماتنا لمعرفة مدى ملائمتها للتطور الدائم لفلسفة المجتمع .
- معرفة النتائج وهل هى تتناسب مع الجهود والأموال التي بذلت فى الخدمات التي قدمت . ( ٩٤ : ١٤ )

## وللتقويم الحديث ميزتين كبيرتين هما :

١- تعدد أدوات التقويم بما يضمن :

- أ- إيجاد الوسيلة المناسبة لكل موقف من مواقف التعليم ، وهى مواقف مختلفة ومتعددة .
- ب- إمكانية استخدام أكثر من أداة فى تقويم الحالة التعليمية .

٢- ارتفاع معدلات الصدق والثبات والموضوعية فى معظم أدوات التقويم وهذا يجعلها أكثر قدرة على التقويم والتنبؤ .

ولقد فطن علماء التربية الرياضية إلى هذا فعملوا على بناء مئات الاختبارات والمقاييس والاستفتاءات وغير ذلك من أدوات التقويم بما يحقق الأبعاد السابقة سواء من حيث التعدد أو الثقل العلمى ، فأصبح لدينا الآن عشرات ، بل مئات ، بل آلاف الاختبارات والمقاييس التى تقيس مختلف ألوان النشاط البدنى . ( ٨٢ : ٤٩ )

ويرى الباحث أن الأهمية الحقيقية للتقويم تكمن فى عمليات المتابعة بعد إجراء المقارنات المختلفة للبيانات المتجمعة ، فقد يعاد النظر فى الأغراض أو الأهداف أو البرامج الموضوعة أو الإمكانيات أو القيادات القائمة وما إلى ذلك من متغيرات من أجل تصحيح مسار ما يتم تقويمه وجعله أكثر كفاءة وفاعلية .

### ٣/١/١/٢ أهداف التقويم :

تُعد الأهداف الركيزة الأساسية التى يعتمد عليها نجاح أى عمل ناجح حيث الأهداف تُعد مرشداً نحو الغاية المنشودة فهى تُحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية ، فالأهداف تُعد بمثابة النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعى ، لذا فإن فاعلية التقويم تهدف إلى :

- معرفة مدى نمو الفرد الممارس نحو النضج فى حدود استعداداته وإمكاناته .
- الكشف عن حاجات الفرد الممارس وميوله وقدراته واستعداداته التى ينبغى أن تراعى فى نوع النشاط ،
- تشخيص العقبات التى تعترض تقدم اللاعب والمدرّب والمعلم والإدارى والعمل على تذليل هذه العقبات .
- تشخيص نواحي القوة أو الضعف أو القصور فى اللاعب أو البرنامج عن طريق الاختبارات .
- الكشف عن الأفراد المتأخرين وأسباب هذا التأخر .
- معرفة ما حققه البرنامج الموضوع من أهداف .
- الحصول على المعلومات اللازمة لنقل الفرد الممارس من مرحلة إلى أخرى أو لتقسيم اللاعبين إلى مجموعات متجانسة . ( ٩٢ : ٤٨ )

ويذكر محمد صبحى حسانين (١٩٩٥م) أنه رغم تعدد الأنشطة الرياضية وكثرتها إلا أن التقويم قد طرحها جميعاً دون استثناء ، وصبغتها بالصبغة العملية التى هيات لها الطريق السليم وفى ذا الصدد يقول بيوتشر Bucher عن التقويم والقياس فى التربية الرياضية أن "

استخدام القياس والتقويم أمراً يبدو حتمياً إذا ما أردنا التحقق من أن هذه البرامج تحقق فعلاً الأغراض الموضوعية من أجلها ، فالقياس والتقويم أمور تساعد في التعرف على مواطن الضعف في الأفراد وفي البرامج ، كما أنها تقيس قيمة التعليمات ومدى التقدم . ( ٨٢ : ٣٩ )

ويشير كمال درويش ومحمد الحماحمي وسهير المهندس (١٩٩٦) إلى التقويم عملية مستمرة يُقصد بها تهيئة الظروف والعوامل التي تساعد على النهوض بالجماعة كوحدة وتعين الأفراد على التقدم كأعضاء فيها لهذا تعنى عملية التقويم بالفرد والجماعة والرائد والمؤسسة ونعرض فيما يلي موجز لأهداف التقويم :

#### أولاً : أهداف التقويم بالنسبة للفرد :

- (١) إحداث تغير وتحسين في أنواع الخدمات التي تقوم للفرد والجماعة حتى تتفق وظروفه والمتغيرات المتطورة .
- (٢) الكشف عن ميول الفرد ومعرفة قدراته ومعاونته على إشباع رغباته عن طريق عضويته في الجماعة .
- (٣) العمل مع الفرد وفق أسس طريقة خدمة الجماعة حتى يوجه سلوكه وتصرفاته توجيهاً اجتماعياً سليماً .
- (٤) تحسين مركز العضو في الجماعة وتمكينه من التعبير الصحيح عن نفسه وشعوره بكيانه وتكوين شخصيته .
- (٥) التعرف على المعوقات والصعوبات التي تعترض الفرد في الجماعة وتجعله غير قادر على الاندماج معها .

#### ثانياً : أهداف التقويم بالنسبة للجماعة :

- (١) العمل على ارتباط الجماعة كوحدة متجانسة نتيجة العلاقات القوية المستقرة بين أعضائها .
- (٢) الوقوف على مستويات نمو الجماعة وتقديمها في مراحلها المختلفة .
- (٣) الانسجام بين تطور الجماعة والظروف المتغيرة للجماعة والمجتمع .
- (٤) تحسين العلاقات بين الجماعة والجماعات والهيئات الأخرى في المجتمع .

### ثالثاً : أهداف التقويم بالنسبة للرائد :

- (١) يُمكن الرائد من قياس ومعرفة النمو والتغيير بما يقابل من ظروف العمل واحتياجاته.
- (٢) تهيئة الجو المناسب للرائد للتعرف على موقفه من الجماعة وموقف الجماعة منه ومدى تقبلها له واستعدادها لمعاونته .
- (٣) تمكين الرائد من متابعة نشاط الجماعة وتقديمها وتحسين الوسائل والأساليب التى يستخدمها معها حتى يهيئ لها استمرار النمو والتقدم .
- (٤) إتاحة الفرصة للرائد حتى يستفيد من تجارب جماعته ويفيد زملائه الآخرين فى المؤسسة بما مرت به من تجارب أو فائدة بالتالى من نتائج وخبرة الزملاء .

### رابعاً : أهداف التقويم بالنسبة للمؤسسة :

- (١) تحديد سياسة المؤسسة وفلسفتها .
- (٢) تحديد موقف المؤسسة بالنسبة لقائدها .
- (٣) تحديد موقف المؤسسة فى المجتمع .
- (٤) تحسين أنواع الخدمات المختلفة التى تعين المؤسسة على التقدم .
- (٥) الوقوف على العوامل المختلفة التى تعين المؤسسة على النمو والنهوض فى النواحي الإدارية والمالية .

وعملية التقويم تهدف إلى التأكد من أن الخطط تنفذ فى حينها وبالطريقة المرسومة والمحددة لها ، والتأكد من تحقيق الأهداف التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والتعليمية والكشف عن الانحرافات والمشكلات التى تواجه كل عملية أثناء التنفيذ للقيام بإجراءات التصحيح للمسار وتحسين وتطوير العملية الإدارية . ( ٦٩ : ٢٩٨ )

ويرى الباحث أن التقويم يرتبط بالأهداف والطريقة والمحتوى فهو يساعد المعلم والمتعلم على معرفة ما حققوه من هذه الأهداف من جهة ، ومن جهة أخرى يُساعد على معرفة نجاح الطريقة فى تحقيق الأهداف ومناسبة المحتوى ، ولذلك فهو فى النهاية يؤدي إلى تعديل الأهداف والمحتوى والطريقة .

## ٤/١/١/٢ أدوات التقويم:

ويذكر كمال درويش ومحمد الحماحى وسهير المهندس (١٩٩٦) ، ومحمد حسن علاوى ومحمد نصر رضوان

(٢٠٠٠) أن للتقويم أدوات ووسائل متعددة يأتى فى مقدمتها ما يلى :

- الاختبارات .
- موازين التقدير .
- المقاييس .
- السجل الإخبارى .
- الملاحظة الشخصية .
- التصوير الفوتوغرافى والإلكترونى .
- الاستفتاءات .
- مقاييس العلاقات .
- دراسة الحالة .
- التقارير .
- دراسة المهنة .
- البطاقات التراكمية .
- المقابلة الشخصية .
- الأجهزة والعقول الإلكترونية .
- مقاييس التقدير .
- التسجيلات القصصية .
- المقاييس المورفولوجية .
- الامتحانات الشفهية .
- استمارات التسجيل .
- أجهزة التسجيل .
- اختبارات المقال .

(٦٩ : ٢٩٩)، (٧٩ : ٧٠)

## ٥/١/١/٢ أنواع التقويم :

يصنف التقويم إلى أنواع متعددة يأتى فى مقدمتها ما يلى :

تصنيف التقويم من حيث بيعة استخدامه :

- التقويم الموضوعى Objective Evaluation : حيث أن التقويم يتضمن عملية إصدار أحكام على قيمة الأشياء أو الأشخاص، أو الموضوعات ، فإنه يتطلب للوصول إلى أحكام موضوعية باستخدام المعايير أو المستويات أو المحكات لتقدير هذه القيمة (٨٢ : ٩٣)

- **التقويم الذاتى Egocentric Evaluation :** إن أحد المصادر الرئيسية عن الفرد هو نفسه، حيث لا يوجد شخص أكثر معرفة بنا من أنفسنا، حيث أن الفرد منا يكون على وعى كامل بآماله وتطلعاته واهتماماته والأمور المتعلقة به أكثر من وعى أى مشاهد خارجى بها . (٣٥ : ٣٩٧) ويرى الباحث أن الفرد يلجأ إلى المقاييس الذاتية وحدها فى عملية التقويم كما يحدث حين يعتمد التقويم على المقابلة الشخصية أو حين استخدام المقاييس الموضوعية الأخرى .
- **التقويم الاعتبارى Subjective Evaluation :** وهو نوع من التقويم لا يعتمد على المعايير والمستويات والمحكات بالمعنى الإحصائى المفهوم، ويكون فى ضوء خبرات وآراء واتجاهات القائمين بالقياس، وهناك العديد من الأنشطة التى تعتمد على هذا النوع من التقويم يتم تقويمها فى ضوء شروط موحدة ما أمكن ذلك، ويتم الاتفاق عليها مسبقاً بين المحكمين للاقتراب ما يمكن من الموضوعية . وهو نوع من التقويم أقرب إلى التقويم الذاتى عنه إلى التقويم الموضوعى . (٨٢ : ٤٢)

#### تصنيف التقويم من حيث توقيت إجرائه :

- **التقويم التمهيدى (المبكر أو المبدئى) Initial Evaluation :** يستخدم التقويم التمهيدى فى مرحلة سابقة على التقويم التكوينى ولهذا يطلق عليه اسم التقويم ما قبل البنائى (التكوينى)، ويستخدم التقويم التمهيدى بغرض الحصول على البيانات الضرورية عن العناصر الأساسية للبرنامج أو المنهج المقترح، وذلك من أجل الوقوف على الحاجات الفعلية للمستفيدين، والإمكانيات المتاحة من أجهزة وأدوات، وكذا الأفراد، والقادة اللازمين للتنفيذ، والتمويل ومصادره، ووسائل التنفيذ المتوفرة . . . وما إلى ذلك .
- **التقويم التكوينى (البنائى) Formative Evaluation :** يعتبر سكريفن Screven (١٩٦٧م) أول من اقترح التقويم التكوينى فى مجال تطوير المناهج الدراسية وهو يرى أن هذا النمط من أنماط التقويم يتضمن جمع البيانات اللازمة أثناء بناء المناهج والبرامج الجديدة أو تجريبها ، وذلك على أساس أن أى تعديلات فى المناهج أو البرامج يجب أن تتم وفقاً لهذه البيانات . ويرى بلوم وآخرون Bloom et al . ١٩٨١م أن التقويم التكوينى مفيد للقائمين على إعداد المناهج والبرامج التعليمية، كما أنه مفيد بالنسبة للتدريس والتعليم، ويتضمن إجراءات منظمة تتم أثناء عليمه بناء المناهج، وأثناء عملية التدريس، وذلك بغرض تحسين هذه العمليات أو الوسائل المستخدمة فيها . ويستخدم التقويم التكوينى خلال تقديم الوحدة الدراسية كجزء مكمل لعمليتى التعليم

والتعلم، كما يستخدم خلال العملية التعليمية ذاتها كجزء من التدريب على الموضوعات الدراسية المختلفة، وليس كجزء منفصل عنها . وهو يمد القائمين به بمعلومات التغذية الراجعة التى تلعب دوراً رئيسياً بالنسبة للتعليم . وهو يهتم بالعمل على توفير الوسائل اللازمة لتحسين العمليات أكثر من اهتمامه بإصدار الأحكام التقويمية على النتائج .

- **التقويم التجميعى (الإجمالى أو الختامى) Summative Evaluation** : يستخدم التقويم التجميعى فى نهاية الزمن المخصص لتدريس وحدة دراسية أو مقرر دراسى فى نهاية فصل أو عام دراسى أو فى نهاية مقرر أو برنامج تدريبى أو برنامج تعليمى معين . وذلك لتحقيق أغراض محددة، قد تكون النقل من فرقة دراسية إلى أخرى أو التخرج أو تقويم التقدم أو البحث العلمى، أو التحقق من مدى فاعلية المناهج والبرامج الدراسية أو التدريبية .

- **ومن أهم خصائص التقويم التجميعى :** هو أن الأحكام التقويمية فيه تتناول التلميذ والمعلم والمنهج أو البرنامج فى ضوء مدى فاعلية العملية التعليمية بعد الانتهاء منها بالفعل ، ويؤخذ عليه أنه يصعب الإفادة منه بطريقة مباشرة وبمعلومات التغذية الراجعة (المرتدة) فى مجال التعليم والتعلم .

- **التقويم التتبعى (الطولى) Follow-up** : وهو يجرى على حالة أو ظاهرة وتتبعها لفترات طويلة من الزمن . وهو النمط التقويمى الذى يتتبع تقويم البرامج أو المنهج عبر مراحل مختلفة، وهو يأتى مع التقويم التجميعى (الختامى) ضمن استراتيجيات التقويم اللاحق التى يتضمنها التقويم النهائى للنظم، وذلك بغرض الوقوف على مستوى الكفاية التى يصل إليها المتعلم . (٧٠ : ٢٧ - ٣٠)

#### ٦/١/١/٢ خطوات التقويم :

يلتزم كل من محمد محمد الحماحمى وأمين أنور الخولى (١٩٩٠) أنه عند وضع وتنفيذ البرنامج التقويمى هناك خطوات يجب مراعاتها هى :

- **تحديد الهدف من التقويم :** تحديد الهدف تحديداً يساعد القائمين بالتقويم على إيضاح المشكلة فى أذهانهم قبل البدء فى العمل، وذلك ضماناً للنجاح ومنعاً للارتجال أو الانحراف بالتقويم من وجهته الصحيحة .

- عمل تخطيط شامل للخطة المراد اتباعها في التقويم : يؤدي التخطيط الجيد إلى تحقيق الأهداف الموضوعية، ولذلك يجب على القائمين بالتقويم التخطيط لكل خطوة من خطوات التقويم قبل الإقدام عليها .
- تحديد المعايير أو المحكات : تحديد المعايير أو المحكات المستخدمة في التقويم تؤدي إلى نجاح عملية التقويم ويجب ألا تكون المعايير المستخدمة في التقويم معقدة أو يصعب فهمها، بل يجب أن تكون سهلة ومن الممكن قياس النتائج على أساسها .
- قياس المعايير : يقصد بعملية القياس مطابقة الخاصية أو التغيير الذي يقوم على أساس من المعايير الموضوعية ، بحيث تحصل الخاصية أو يحصل التغيير على نسبة أو درجة معينة من هذه المعايير .
- جمع البيانات : يمكن جمع البيانات بإحدى وسائل أو أدوات التقويم المستخدمة مثل : الملاحظة، الاستبيان، التسجيل، تحليل الوثائق .
- تحليل البيانات : بعد أن تجمع البيانات تفرغ في جدول وتحلل الجداول للحصول على الحقائق المتعلقة بالهدف من العملية التقويمية .
- تحديد النتائج : تحدد النتائج المستخلصة من العملية التقويمية بعد أن يتم تحليل الجداول وإيجاد الارتباط بينها والتي على أساسها توضع خطة المستقبل .
- تسجيل النتائج : يتم تسجيل نتائج العملية التقويمية تسجيلاً يساعد على حفظها ودراستها والحكم عليها ويسهل إمكانية استخدامها في أي وقت .

(٧٥ : ١٢١)

ويرى الباحث أن عملية التقويم تكون مستمرة من حيث إرجاء التقويم وتأخير طويلاً أو الانتهاء منه بسرعة، يمكن أن يؤول الباحث إلى أن يضيع شهوراً من وقته الثمين هباءً فلا يتوصل إلا إلى بحث لا يرجى من ورائه نفع أو إلى بحث لا يستطيع أن يجمله أو يصل إلى مداه المرجو .

#### ٧/١/١/٢ الأسس التي يجب توافرها في التقويم :

يذكر كل من كمال درويش ومحمد الحماحمي وسهير المهندس (١٩٩٦) هناك بعض الأسس الهامة

التي يجب مراعاتها وتوافرها حتى يتحقق الهدف من عملية التقويم، من أهمها ما يلي :

- **الاستمرارية :** وذلك يعنى أن التقييم عملية تقدير مستمر نظراً لأن العملية الإدارية عملية ديناميكية ومستمرة، فالتقويم ليس هدفاً فى ذاته وإنما ينبغى أن يسير التقويم جنباً إلى جنب مع مختلف المراحل الإدارية من بدايتها إلى نهايتها .
- **الشمولية :** ويقصد به الاهتمام بجميع أوجه أو عناصر موضوع التقويم وكذلك العوامل المؤثرة فى ذلك الموضوع، أى الاهتمام بكل من الوسائل والغايات .
- **الديمقراطية :** يجب أن يكون التقويم عملية يتعاون خلالها كل من له دور فى التأثير على العملية الإدارية ويتأثر بها، لذلك يجب أن يسود التقويم روح الديمقراطية .
- **الأسلوب العلمى :** يجب أن يتأسس التقويم على الأسلوب العلمى، وذلك بمراعاة الأسس العلمية فى تخطيط برامج التقويم واختيار الوسائل المناسبة والصادقة التى تتميز بالثبات والموضوعية ولذا يجب أن يعتمد التقويم على المعايير أو المستويات أو المحكات حتى يكون التقويم موضوعياً .
- **الهادفة :** يجب أن يهدف التقويم إلى البناء والعلاج، فيجب أن لا ننظر إلى التقويم على أنه مجرد تشخيص أو تقدير مصير إنما يجب أن يتخذ سبيلاً للإصلاح .
- **القيمة التشخيصية :** يجب أن تكون نتائج التقويم لها قيمة ومفيدة فى تشخيص الوضع الراهن لمعرفة مواطن القوة والضعف لتحديد ما يجب أن يكون، فالتقويم له أهمية فى مطابقة ما تم إنجازه من أعمال مع ما كان مخططاً له من قبل . (٦٩ : ٢٩٨ ، ٢٩٩)

#### ٨/١/١/٢ العوامل التى تؤثر فى عملية التقويم:

##### عوامل سلبية :

- عدم وجود المتخصصين .
  - عدم الدقة والأمانة فى جمع البيانات .
  - عدم الاقتناع بأهمية التقويم .
  - عدم القدرة على تثبيت بعض العوامل .
  - عدم كفاية الإمكانيات المتاحة .
  - صعوبة قياس بعض المتغيرات .
  - عدم وضع خطة منتظمة للتقويم .
  - عدم كفاية التدريب .
- (٦٨ : ٢٣)

### عوامل إيجابية :

- أن تتناسب خطة التقويم مع طبيعة العمل وخبرة القائمين به .
  - أن تتميز خطة التقويم بالمرونة حيث تتم في المكان والزمان المناسبين .
  - الاتجاه للإصلاح ومعالجة المشكلات والعمل على حلها .
  - تلافى الأخطاء التي تنجم عنها المشكلات والعراقيل التي تعطل وتعوق التقويم .
  - عدم الإسراف في عملية التقويم .
  - تطوير أساليب ونظم التقويم بحيث تناسب النظم الحديثة للتقويم .
  - وضع مستويات ومعدلات للأداء لتقويم الأعمال على أساسها .
  - فهم المراقبين لأهداف التقويم وما يجب أن يحققه، بحيث يمكن على ضوء هذا الفهم مجازاة المقصر ومكافأة المنتج .
- (١٣ : ٨٤ ، ٨٥)

وقد حدد روثني Rothney أربعة أسئلة أساسية تحدد مجالات العملية التقييمية هي :

- ١- ما الذي ينبغي أن تقوم به ؟
  - ٢- كيف ينبغي أن تقوم به ؟
  - ٣- متى ينبغي أن تقوم به ؟
  - ٤- من الذي ينبغي أن يقوم به ؟
- (٨٢ : ٥٩)

### ٢/١/٢ التدريب الإداري والتنمية الإدارية :

يذكر على محمد عبد الوهاب وآخرون (٢٠٠١) أن المؤسسة وحدة فنية إنسانية تتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة اللازمة للوصول إلى أهداف متنوعة، إنتاج سلعة أو تقديم خدمة أو ترويج فكرة تشبع بعض حاجات الناس، ويقوم بهذه الأدوار والأنشطة المتداخلة عدد من الأفراد ذوي كفاءات وقدرات ومعلومات وخبرات متنوعة، يساهمون بها في الوصول إلى الهدف المطلوب ، وكما يعطى الأفراد كفاءاتهم ومهاراتهم للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة والتي يعملون بها، فهم أيضا يكتسبون كفاءات ومهارات جديدة، أي أن الدور الذي يؤديه الفرد يعتبر منبعاً ومصباً في نفس الوقت . فالدور بما يحتوي من أعباء ومسؤوليات، وما يتضمنه من توقعات يحملها الآخرون تجاهه، يعتبر مصدراً لعدد من الخبرات المتنوعة تؤثر على أفكار الفرد واتجاهاته وتطور معلوماته، وتعيد تشكيل دوافعه وقيمه، وتغير مستوى طموحه وتؤثر على بضع خصائص وجوانب من شخصيته ومن جهة

أخرى فإن الفرد بما لديه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع، فإنه يؤثر على الدور الذى يلعبه والأنشطة والوظائف التى يؤديها . فهو يعطيها من وقته وجهده، ويبذل فيها أفكاره ومعلوماته . (٦١ : ٣٢٠)

ويضيف أيضا على محمد عبد الوهاب وآخرون (٢٠٠١) أن هذه العلاقة المستمرة ذات التأثير المتبادل بين الفرد والعمل الذى يؤيده تحتاج إلى تنشيط وتجديد . فهى إن تركت تدور فى نفس الحلقة أو الدائرة فقد يترتب على ذلك تقادم معلومات الفرد وعدم صلاحيته، وتجمد خبراته ومهاراته عند حد معين ، وربما تقلصها وانكماشها وعجزها عن مقابلة ما يستجد من تطورات ، كما يمكن أن يتجمد الدور والأنشطة التى يتضمنها ، وتتكرر أعباءه تفقد جانب التحدى فيها ، وبذلك يتقادم الطرفان ، فلا يتطلب الدور شيئا جديداً من الفرد، ولا يجد شيئاً جديداً يضيفه إلى وظيفته . وهنا يبرز دور التدريب والتنمية ، فالتدريب يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة ، ويعطى مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات ويعدل الأفكار، ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب . وهو بذلك يعمل على التطوير الذاتى للفرد، ويرفع مستوى طموحه، وينمى دوافعه ويجدد نظرته إلى الدور الذى يلعبه ، ويحسن معدلات أدائه ، ويستفيد الفرد من ذلك فتزيد الإنتاجية وترتفع كفاءة بلوغ الأهداف . كما أن الفرد يستطيع أن يطور أنشطة دوره فيضيف عليها ويعدل فيها . وعلى هذا فإن التدريب يخدم كلا من الفرد والدور الذى يلعبه، ويطور العلاقة بينهما ويرفع كفاءتهما ويزيد من فعاليتهما .

فإذا نجح التدريب فى مهمته واستطاع أن ينمى الأفراد ويطورهم، واستطاع الأفراد أن يطبقوا ما تعلموه عن طريق التدريب من معرفة وما يكتسبونه من مهارات، فإن المؤسسة تستفيد من ذلك - لأنها تتكون من مجموعة من الأدوار - فإذا ارتفعت كفاءة هذه الأدوار وازدادت إنتاجيتها، فإن الكفاءة والفاعلية الكلية للمؤسسة تزداد . وتصبح المؤسسة قادرة على بلوغ الأهداف التى تسعى لتحقيقها فى المدى القصير والطويل، وتصبح كذلك عضواً نافعا فى المجتمع، قادرة على أداء الدور الذى تتحمل مسؤولية القيام به فى هذا المجتمع .

ويضيف أيضا على محمد عبد الوهاب وآخرون (٢٠٠١) أنه سهل بعد ذلك أن نتصور أن المجتمع الكبير يمكن أن يثرى من التدريب، ويفيد منه فائدة عظيمة . وذلك إذا نجح التدريب فى تكوين الأفراد المناسبين، وتهيئتهم للأعمال التى سيتولونها، وصقل مهارتهم وتعميق أفكارهم وتنمية دوافعهم وزيادة الحماس والتنافس بينهم . إذ يترتب على

ذلك نضوج الثروة البشرية واحتوائها على العناصر المناسبة والكفاءات اللازمة لاستغلال الموارد المادية المتاحة وتنميتها ورفع إنتاجيتها . وبذلك يتوصل المجتمع فى المدى القصير والبعيد إلى أهدافه المتنوعة، و التى يجمعها هدف كبير وهو الرفاهية الإنسانية لكل أفراد المجتمع . ( ٦١ : ٣٢٠ - ٣٢٢ )

ويرى الباحث أن شخصية عضو هيئة التدريس الناجحة تنطلق من التفاعل السليم مع الكلية وإدارتها وتتقوم بمقومات الفكر الرياضى الحديث والمقياس العلمى والدقيق للسلوك اللازم لأداء الأنشطة المختلفة، ضمن إطار التنظيم العام بالجامعات ، الذى يستهدف فى المقام الأول إلى تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من النواحي الاجتماعية والصحية والدينية والنفسية والفكرية والترويحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وبعث الروح الوطنية بين الأعضاء وتنمية ملكاتهم المختلفة وتهيئة الوسائل اللازمة لشغل أوقات فراغهم وذلك فى إطار السياسة العامة للدولة والتخطيط الذى تضعه وزارة التعليم العالى والدولة للبحث العلمى .

وفى هذا الصدد يذكر صلاح الشناوى (١٩٩٤) أن من أهم الخطوات الواجب إتباعها عند وضع برامج التدريب والتنمية الإدارية هى :

- (١) تحليل الهيكل التنظيمى وأهداف المشروع
- (٢) تحليل الاحتياجات الإدارية
- (٣) تحليل الحاجات الفردية للمديرين
- (٤) تقييم تقدم الأفراد
- (٥) تقييم برامج التنمية .

#### ١- تحليل الهيكل التنظيمى وأهداف المشروع :

هناك أهداف عامة توضح للمشروع ككل وتستمد منها أهداف فرعية ثانية توضع لكل جزء من أجزاء التنظيم الذى يكون ، ومن هنا تبين مدى أهمية إحاطة جميع المديرين بالأهداف العامة وأيضاً بالأهداف الفرعية فيتم وضع برنامج التنمية الإدارية على ضوء هذه الأهداف بحيث يساعد فى تحقيقها عن طريق جهود المديرين وتكامل هذه الجهود .

وبالنسبة إلى الهيكل التنظيمي فهو الإطار الذي تعمل الإدارة بداخله ويزاول فيه كل مدير نشاطه في حدود وبقدر ما يكون هذا الإطار صحيحا بقدر ما تتوافر فيه لكل مدير مرونة الحركة والقدرة على العمل مع بقية الإدارات

من هنا يجب دراسة الهيكل التنظيمي دراسة دقيقة قبل وضع برنامج التنمية الإدارية حتى يمكن التعرف على عوامل الضعف فيجرب تصحيحها .

## ٢- تحليل الاحتياجات الإدارية :

يساعد تحليل احتياجات المشروع من المديرين إلى التعرف على المراكز الإدارية داخل التنظيم والتي يجب شغلها في الوقت الحالي وتلك التي يمكن إرجاء شغلها لفترة مستقبلية وبالإضافة إلى أن تحليل الاحتياجات يساعد في التعرف على المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بالأعباء التي تنطوي عليها المراكز الإدارية فيجرب العمل على تطويرها عن طريق برامج التنمية الإدارية الذي بدوره يساهم في إعداد كوادر جديدة من المديرين لمقابلة أية إحلالات في الجهاز الإداري .

## ٣- تحديد الحاجات الفردية :

يهدف برنامج التنمية الإدارية إلى مقابلة الحاجات الفردية للأفراد ورغبتهم في تحسين أنفسهم من حيث التغلب على جوانب النقص ومعالجة نواحي الضعف في مهاراتهم أو شخصياتهم أو ما لديهم من معرفة .

## ٤- تقييم تقدم الأفراد :

يعتبر تقييم كل فرد في فترات دورية من الأجزاء الهامة في أى برنامج للتنمية الإدارية ويساعد التقييم الموضوعي الدقيق الغير متحيز في قياس مدى التقدم الذي يحرزه كل فرد في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية من البرنامج .

## ٥- تقييم برنامج التنمية الإدارية :

يجب تقييم برنامج التنمية الإدارية نفسه للتأكد من أنه يقابل الاحتياجات التي يتطلبها المشروع وينطوي هذا التقييم على إعادة فحص أهداف البرنامج للتأكد من أنها تتحقق بالشكل المطلوب وهي تحتاج إلى تعديل لمقابلة الظروف المتغيرة التي تركت آثارها على البرنامج .  
(١٦ : ١٦٦)

## ٢/١/٢ العنصر البشرى:

ويذكر يحيى السقا (١٩٩٦) أن الموارد البشرية تمثل العنصر الرئيسى الذى يوفر للمؤسسة مجالا هاما لتحقيق التميز على أقرانها من المؤسسات وتعزيز موقفها التنافسى وبالتالي يجب على المؤسسة أن تعمل على تحقيق التميز من خلال الاهتمام بالعنصر البشرى لديها وألا تكتفى بالوصول بمواردها البشرية إلى مستوى أداء جيد فقط بل يجب أن يكون العنصر البشرى لديها متفوقا على العنصر البشرى فى المؤسسات الأخرى المنافسة ولن يتحقق هذا التميز إلا من خلال تنمية وتطوير العنصر البشرى . (٩٩ : ٧٨)

وفى هذا الصدد يذكر محمد سعيد سلطان وآخرون (٢٠٠٠) أن كل المؤسسات تحتاج إلى أفراد مدربين ومؤهلين لتنفيذ الأنشطة التى يجب القيام بها . فإذا توافرت هذه الشروط فى العاملين الحاليين أو المرتقبين فلا حاجة للتدريب، بمعنى أن التدريب يصبح غير هام . أما فى حالة عدم توافر هذه الشروط - وهو غالبا ما يحدث - فيكون من الضرورى رفع مستوى مهارات العاملين وزيادة قدراتهم على التواءم مع الأعمال المطلوبة منهم . فالتدريب بالتالى هو عملية تهدف إلى سد النقص فى المهارات القديمة وإكساب العامل مهارات جديدة فالمؤسسات التى تستطيع الحصول على أفضل العناصر من القوى العاملة وتنجح فى تنميتهم وتحفيزهم وفى المحافظة عليهم ستميز حتما بالفاعلية (القدرة على إنجاز أهدافها) وأيضا بالكفاءة (استخدام أقل حجم ممكن من الموارد اللازمة) . أما تلك المنظمات التى لا تتسم بالفاعلية والكفاءة فبأنها تتعرض لخطر الركود أو الموت .

وحينما يرى المدير دلائل على الأداء غير الملائم للوظيفة، وبافتراض أن العامل يبذل ما بوسعه من مجهود مرضى، يجب تركيز الانتباه على ضرورة رفع المستوى المهارى للعامل، وحينما يواجه المدير بانخفاض فى الإنتاجية، فإن هذا يدل عادة على الحاجة لتعديل مهارات العامل . (٨١ : ٢٤٤)

يرى الباحث إن التنمية الإدارية عملية منظمة للتطوير الإدارى ، تمكن الأفراد من الإلمام بالمعارف والمهارات الإدارية وتطبيقها وتتيح لهم التفكير المبدع والاتجاهات الايجابية لإدارة العمل التنظيمى بفاعلية ، ولا يتم تطوير السلوك الإدارى وتنمية المديرين من خلال البرامج التدريبية الخاصة فقط ، وإنما يتعدى ذلك إلى الممارسة العملية للوظيفة الإدارية فى بيئة العمل . أى باكتساب المهارات الإدارية من خلال مباشرة العمل ذاته، وهذا الجانب يتوقف على استعداد الفرد لتطوير نفسه وتنميتها وهو ما يطلق عليه التثقيف الذاتى أو التنمية الذاتية التى تمثل جانبا هاما فى البرنامج العام للتنمية الإدارية .

ويرى الباحث كذلك أن شخصية عضو هيئة التدريس - فى جميع عناصرها وتنوع مقوماتها - هى اليد التى ترسم على لوحة الواقع صيغة النشاط، وهو الشخص الذى تظهر صورته سلوكا على مرآة كليات التربية الرياضية وتتميز شخصية عضو هيئة التدريس لدى كليات التربية الرياضية بسمات إدارية معينة، تختلف عن سمات شخصية عضو هيئة التدريس بالكليات الأخرى ، ولأنها تختلف عنها فى المهارات والمعارف اللازمة لأداء النشاط داخل الكليات، وتختلف أيضا فى التكوين الذاتى ونوعية السلوك ومقياس العمل والاختيار . وإذا ما تم تدريب عضو هيئة التدريس بالأسلوب العلمى وصقله بالمهارات الحديثة واللائمة ؛ فإن كليات التربية الرياضية بالتالى ستؤدى دورها فى المجتمع على أكمل وجه .

#### ٤/١/٢ ماهية التدريب :

يعرف عادل الزيدى (١٩٩١) التدريب بأنه النشاط الذى يبذل بهدف تزويد المتدربين المعارف والمهارات اللازمة لتنميتهم وصقل خبراتهم لرفع مستوى الأداء وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم فى الاتجاه المرغوب لصالح الفرد والمؤسسة والمجتمع . (٤٥ : ١١)

ويعرف حنفى محمود سليمان (١٩٩٢) التدريب بأنه النشاط الذى يهدف إلى تنمية قدرات الفرد على أداء العمل وصقل القدرات . (٣٠ : ٣٥١)

كما يعرف على السلى (١٩٩٢) العملية التدريبية بأنها "كل عمل من شأنه أن يؤدى إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إمامهم بدقائق العمل وظروفه أو خلق مهارات إدارية تحتاج إليها المنشأة أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات التى لدى الأفراد تغييرا يؤثر بشكل إيجابى على ناتج عملهم" . (٥٨ : ٣٥٣)

ويعرف ديفيد David (١٩٩٥) التدريب بأنه الأنشطة المخططة التى تهدف إلى اكتساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة . (١٠٨ : ٣١٩)

كما يعرف كاسيو Waynef Cassio (١٩٩٥) التدريب بأنه البرنامج المخطط والمصمم من أجل تحسين الأداء على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المؤسسة ككل وذلك من خلال إحداث تغيرات قابلة للقياس فى المعلومات والمهارات والاتجاهات والسلوك الاجتماعى للفرد . (١٢٨ : ٢٤٥)

كما يعرف محمد عبيد (١٩٩٦) التدريب أنه فى الأساس هو تهيئة الفرد وإعداده على أداء عمل معين بمستوى مستهدف من الإيجابية والإفادة الفعلية . (٨٤ : ٧٣)

ويعرف كل من محمد الفاروق الشيمى ومحمد أسعد عالم (١٩٩٦) التدريب بأنه عبارة عن محاولة إحداث تغيير إيجابى فى مهارات العاملين وقدراتهم وتطوير أنماط السلوك التى التى يتبعونها فى عملهم . (٧٧ : ٢٥)

كما عرف عبد الفتاح دياب (١٩٩٧) التدريب بأنه مجموعة من الأفعال التى تسمح لإعادة تأهيل الأفراد لأن يكونوا فى حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية فى إطار المؤسسة التى يعملون بها . (٥٣ : ١٨٩)

ويرى الباحث أن التدريب فى جوهره نشاط إدارى مخطط متكامل ومستمر وهادف، يسعى إلى إسراء وتنمية معارف ومهارات واتجاهات الفرد والجماعة لجعلهم أكثر معرفة وقدرة على أداء المهام المطلوبة منهم بالشكل المطلوب .

ويرى الباحث أيضاً أن مهما اختلف الكتاب فى تعريفهم للتدريب الإدارى، فهو تعدد يختلف فى الصياغة ويلتقى فى الهدف .

## ٥/١/٢ أهمية التدريب :

ويمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة فى ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية التى تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف وإستراتيجية المؤسسة . ومن ناحية أخرى ، فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدى إلى تقادم المهارات التى تم تعلمها فى وقت قصير . (٣٣ : ١٦٧)

ويعد التدريب من أهم الأدوات التى يستخدمها المديرون فى التوجيه ذلك لأن التدريب يزيد من كفاءة العاملين ويفتح أمامهم الفرص للترقى ويرفع مغوياتهم متى أحسوا بتقدمهم وإتقانهم لعملهم . (٦٢ : ٢٦١)

ويرى ماهر أبو المعاطي على (١٩٩٨) أن من أهمية ودواعى التدريب ما يلى :

- أن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى تدريب للقيام بأعباء الوظيفة التى يشغلونها لأن التدريب سيكسبهم المعارف والخبرات والمهارات اللازمة لأداء العمل بطريقة سليمة .
- أن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف خلال فترة عملهم، وعلى ذلك يتطلب الأمر إعادة تدريبهم عندما يتولون أو يترقون إلى وظائف أخرى غير وظائفهم الحالية حتى يكتسبوا من خلال التدريب ما يلزمهم لأداء عملهم الجديد .
- إن القيادة الإدارية لم تعد موهبة فطرية كما كان الاعتقاد السائد وإنما أصبحت سمة يمكن اكتسابها وبالتالي سار الأمر مستطاعا صنع القادة وإعدادهم . ومن ثم ظهرت أهمية التدريب لإعداد المشرفين والرؤساء والمديرين على مختلف المستويات الإدارية المتدرجة، بل ونجد أن شرط النجاح فى برنامج تدريب القادة هو من شروط الترقية .
- الثورة العلمية والانفجار التكنولوجى الذى يميز العصر وما يستتبع ذلك من ضرورة التطوير المستمر لأساليب الإدارة وبالتالي أصبح التدريب ضرورة لإعادة تأهيل العامل ليساير مستحدثات العصر فى أساليب الأداء الخاصة بمجالات عمله . (٧٢ : ٢٧٥)

ويذكر كريستوفر Christopher H . Love (١٩٩١) أن للتدريب أهمية خاصة فهو يعمل على تحقيق ميزة تنافسية حيث يمكن من خلال برامج التدريب الفعال أن تحقق مؤسسات الخدمات الحكومية ميزة تنافسية من خلال العاملين مقدمى الخدمة وذلك بتدريبهم على كيفية التعامل مع العميل باهتمام ولياقة ليصبح عميل دائم للمؤسسة مع تدريبهم على تسويق الخدمات المقدمة للجمهور من خلال الاحتكاك المباشر مع العملاء وبذلك يصبح أداء العنصر البشرى وفهمه وإدراكه لاحتياجات العميل أحد المحددات الهامة فى تحقيق ميزة تنافسية . (١٠٤ : ٣٨٠)

ويرى الباحث أن تحقيق الميزة التنافسية فى كليات التربية الرياضية يمكن أن يتحقق من خلال صقل المورد البشرى القائم بالخدمات المقدمة للمجتمع الرياضى وخاصة عضو هيئة التدريس و الذى له دور كبير وهام فى هذا المجال .

كما يشير على محمد عبد الوهاب وآخرون (٢٠٠١) إلى أهمية التدريب فيما يلي :

- تطوير الفرد : وذلك من خلال كافة النواحي والأداء، السلوك، العلاقات، وكذا الاتجاهات أى نظرة الفرد لوظيفته ومستويات أدائه والأهداف التى يطمح فى بلوغها .
- تطوير الوظيفة : حيث يزداد إنتاجيتها فى مقابل الوظائف الأخرى فتساعد على تنميتها وزيادة فعاليتها .
- تطوير جماعة العمل : ويتحقق ذلك عندما يطور الأفراد الذين يعملون فى فريق واحد، فتجد الجماعة تخطو فى تناسق وفعالية نحو الأهداف المناط بها .
- تطوير الإدارات والأقسام : حيث أن هذه الإدارات والأقسام والوحدات تتكون من جماعات العمل وعندما تكون الأخيرة على المستوى المطلوب من المهارات والخبرات والمعلومات فإن الأولى تتقدم نحو أهدافها بنجاح .
- التطوير الكلى للمؤسسة : لا شك أن السلسلة السابقة إذا تمت بنجاح فإنها تساعد على زيادة الكفاءة والفعالية الكلية للمؤسسة . (٦١ : ٣٢٥-٣٢٦)

كما يشير ريموند Roymond A . Noe (١٩٩٩) إلى أن التدريب يساعد على زيادة جودة الخدمة الحكومية حيث أن التحديات التى تواجه المؤسسة لتحقيق جودة الخدمة تجبر أصحاب الأعمال على تدريب العاملين والمديرين بمؤسساتهم على المهارات الضرورية للعمل كفريق متكامل لتحقيق جودة عالية للخدمات . (١٢٦ : ١٠)

ويرى الباحث أن تطبيق عملية التدريب ذات أثر بالغ الأهمية على عضو هيئة التدريس حيث أنه يساعد على تطوير أدائه وتنمية كفاءته ومهاراته الوظيفية التى تمكنه من أداء واجبات وظيفته إلى أقصى حد ممكن، الأمر الذى يؤدي إلى ارتفاع درجة الخدمة بالكلية التى يعمل بها .

كما يضيف حمدي أمين عبد الهادي (١٩٩٠) أن التدريب يساعد فى علاج مشكلات الأداء حيث يسهم التدريب فى علاج الكثير من مشكلات انخفاض مستويات الأداء الفعلى للعاملين عن مستوى الأداء المرغوب، وذلك من خلال تنمية مهارات العاملين لسد الفجوة بين الأداء الحالى والأداء المستهدف .

وأن أداء العمل بدرجة متوسطة من الكفاية قد يعنى أن الموظف لم يدرب على وظيفته على النحو الأمثل، ولأنه عند تعيينه لم يزود إلا بمعارف مقتضبة عن واجبات الوظيفة وأنه التقت كيفية أداء العمل ممن هم مثله لا يزدون عنه فى عدم معرفتهم الأساليب الصحيحة لأدائه ومن ثم فهو يلحق قدرا وافرا من الطريق الخطأ لأداء واجبات الوظيفة، الأمر الذى يمتنع معه تحقيق مستوى عال من الإنجاز . (٢٩ : ٩٣)

ويرى الباحث أن كليات التربية الرياضية تعاني العديد من المشكلات التى تحتاج إلى أشخاص على درجة عالية من الكفاءة والفعالية فى الوصول لحل لهذه المشاكل، ولا يأتى ذلك إلا من خلال وجود برامج تدريب متنوعة ومختلفة بتنوع المشكلات الموجودة والتى تساعد أعضاء هيئة التدريس على مواجهة مثل هذه المشكلات .

ويؤكد ذلك نبيل الحسينى النجار (١٩٩٢) حيث يرى أن مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة تتطلب إعداد برامج تدريبية بهدف إجراء تعديلات فى قدرات ومهارات الأفراد داخل المستويات الإدارية المختلفة . (٩١ : ٣٥٧)

وبالرغم من الأهمية الكبيرة للتدريب إلا أننا يجب ألا نفرط فى استخدام التدريب كعلاج سريع لمشكلات الأداء دون أن يكون هناك دراسات للتعرف على جدوى التدريب، فبالرغم من فاعلية التدريب فى تحسين الأداء إلا أنه لا يصلح كعلاج فى بعض الحالات .

فيعتبر التدريب أداة غير مجدية فى حالة غياب التوصيف الدقيق للوظائف أو نقص الإمكانيات المادية اللازمة لأداء العمل كما ينبغى (١١٣ : ٣)

إن ما ينفق على تنمية وتطوير العاملين يمثل استثمارا فى الموارد البشرية ويكون له عائد يظهر فى أشكال متعددة منها ما يلى :

- زيادة الإنتاجية
  - تحسين مستوى جودة المنتج
  - تخفيض نسبة التالف والفاقد فى الإنتاج
  - زيادة دافعية الفرد فى العمل
- (٧٧ : ١١٦)

ويضيف صلاح عبد الباقي وآخرون (١٩٨٨) بأن التدريب يتضمن العمل على تنمية النواحي

التالية للفرد :

- تنمية المعرفة والمعلومات للفرد المتدرب ومن بينها :

- معرفة تنظيم المنشأة وسياستها وأهدافها.
- معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها.
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة.
- معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- المعرفة عن المناخ النفسى والإنتاجى للعمل.

- تنمية المهارات والقدرات لدى المتدرب ومن بينها :

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة
- المهارات القيادية
- القدرة على تحليل المشاكل
- القدرة على اتخاذ القرار
- المهارات فى التعبير والنقاش وإدارة الندوات
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت
- المهارات الإدارية فى التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة

- تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها :

- الاتجاه لتفضيل العمل بالمنشأة.
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنشأة.
- تنمية الرغبة فى الدفع إلى العمل .
- تنمية الاتجاه نحو التعاون مع الرؤساء والزملاء.

- تنمية الروح الجماعية للعمل.
- تنمية الشعور بالمسئولية.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز بالعمل.
- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة والعاملين. (٤١ : ٢٥٢)

كما يذكر عبد الرحمن عبد المحسن (١٩٩٣) أن إضافة التدريب المناسب إلى التنظيم السليم وتبسيط الإجراءات وتحديد الواجبات والمسئوليات وتطبيق الأنظمة بشكل دقيق وحسن الإدارة كفيل بإزاحة كل ما يحول دون تحقيق أهداف أى جهاز من أجهزة الخدمة العامة مهما كان حجمه. (٥٠ : ١٨٩)

ويرى الباحث أن عملية التدريب بمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس إذا تم تخطيطها بطريقة هادفة ومخططة تراعى فيها متطلبات الأداء الفعال لأعضاء هيئة التدريس من حيث أعمالهم وإمكانيتهم الفعلية فى الواقع الممارس سوف يسعى هذا النشاط إلى تنمية المتدربين مهارياً ووجدانياً فى جو تسوده روح التعاون والمساعدة والثقة بالنفس وبالأخرين، ويساعد هذا النمو المهنى والذاتى باستخدام أساليب التعلم الجماعى والفردى لإشباع الحاجات التدريبية المشتركة والفردية للمتدربين بشكل وافر .

## ٦/١/٢ أهداف العملية التدريبية:

يرى مصطفى مصطفى كامل (١٩٩٦) إن تحديد أهداف العملية التدريبية له أهمية خاصة، وأن هناك اثنان من الأهداف الأكثر شيوعاً التى تسعى العملية التدريبية إلى تحقيقها داخل تنظيم العمل هما :

- مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى .
- تنمية العاملين لتولى الأعمال والوظائف المستقبلية

هذا بالإضافة إلى هدف غير معلن عنه فى كثير من الأحيان وهو استمرارية التنظيم فى تقديم المنتجات أو الخدمات الخاصة وبنفس المستوى الذى تقدم به إن لم يكن الأفضل. (٨٨ : ٣١٦)

كما يرى عمر الجوهري (١٩٨١) أن التدريب يجب أن يهدف إلى :

- أحداث عملية تحول داخلي في التنظيم تتصل مباشرة بأنشطته فيما يتعلق بتنفيذ البرامج . فالموظف المدرب يعمل بروح تلقائية ذاتية من تلقاء نفسه ويرغبته أكثر مما يعتمد على وسائل الإشراف والتوجيه التي تمارس عليه .
- إدخال أسلوب إدارة التنظيم، ونعني بها اللامركزية، وهي تقوية الرغبة والمقدرة عند الفرد على الإقدام على ممارسة أنشطة بالصورة المتقدمة وبشيء من الاستقلالية . فإن من أهداف التدريب في هذه الخصوصية أن يشجع الموظف على الإسهام في عملية صنع القرار وفق موقعه التنظيمي حيث يعطى له مساحة في صنع القرار .
- التأكيد على شرعية ممارسة واجبات الوظيفة ومسئوليتها .
- تحقيق أهداف اقتصادية في نفقات التنظيم وتقليل نفقة الموظف في ممارسة أنشطة وظيفته .
- زيادة المعرفة عند الفرد فيما يتعلق بأهداف التنظيم أو الوحدة التي يشغل وظيفته فيها. (٦٢ : ٢٦٤ - ٢٦٥ )

ويضيف ماهر أبو المعاطي على (١٩٩٨) أن التدريب يهدف إلى :

- يخفف العبء على المشرفين والرؤساء إذ أن تدريب العامل والاطمننان إلى مهاراته يخفف عن الرئيس عملية المتابعة على أعماله باستمرار، كذلك يقلل من عدد وظائف الإشراف اللازمة وبالتالي من تكلفة هذه الوظائف فتقل تكلفة الخدمة في هذه المؤسسات.
  - تحسين مناخ العمل حيث ستسود العلاقات الإنسانية الطيبة عن طريق تفهم كل فرد لواجباته ومسئوليته وتحقيقها بما يعود عليه من زيادة في الداخل وزيادة في فرص الترقى الأمر الذي يساعد بالتالي على رفع الروح المعنوية للعاملين ويحفزهم على أداء أعمالهم بدرجة أفضل .
  - تعريف العاملين والمتطوعين في المؤسسات الأهلية بأسس ومبادئ العمل الاجتماعي وأساليبه، وتزويدهم بالقوانين والقرارات والمعلومات المتعلقة بمبادئ العمل الاجتماعي وأساليب توفير الخدمات للعملاء . (٧٢ : ٢٧٦)
- ويذكر يوسف بن محمد القبلا (١٩٩٢) أن لكل برنامج تدريبي أهداف محددة، تصنف إلى :

- أهداف عامة (النتائج غير المباشرة).

- أهداف سلوكية (النتائج المباشرة).

ويرتبط نجاح أى برنامج تدريبى بأن تكون له أهداف واضحة ومحددة حتى يتمكن بعد انتهاء التدريب قياس هذه الأهداف لتقييم نتائج التدريب، وتقييم برنامج التدريب نفسه بكل ما يرتبط فيه من عناصر . وهناك فرق بين الأهداف السلوكية أو المحددة للتدريب وبين الأهداف بعيدة المدى التى تكون مشتركة بين معظم البرامج التدريبية وهى :

- رفع مستوى الإنتاج وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تخفيض نسبة غياب الموظفين عن العمل.
- تخفيض تكاليف العمل والمحافظة على الأجهزة وصيانتها.
- زيادة مستوى الرضا الوظيفى لدى العاملين.
- تنمية شعور الموظف بالانتماء نحو المؤسسة.
- تحقيق الذات للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح.
- التكيف لمتغيرات التقنية فى مجال الإدارة، حتى تحافظ المؤسسة على مستوى من الأداء يحقق رضا المستفيدين من خدماتها.
- تحقيق احتياجات المؤسسة من القوى البشرية، واختصار الوقت اللازم لأداء العمل بفعالية.
- استخدام التدريب كأسلوب من أساليب التحفيز والترقية والجدارة.
- توعية الموظفين بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد، وعدم الركون للرقابة.

إن هذه الأهداف تمثل الأرضية المشتركة للتدريب الإدارى فى مجال الأهداف ولكنها ليست كافية لإعداد البرنامج وتصميمه، وتحديد محتوياته وأساليبه وهذا يشير إلى إدراك تلك الأهداف الخاصة التى يتميز بها كل برنامج تدريبى عن الآخر .

إن هذه الأهداف الخاصة أو المجددة توضع أساساً لمقابلة احتياجات تدريبية معينة تتمثل فى مشكلات تواجه العاملين والمؤسسات، وبتنوع هذه المشكلات تتعدد الاحتياجات، وتصمم البرامج التدريبية المختلفة وإن أهداف التدريب الخاصة قد تكون موجهة للعمل القائم لتحسن الأداء، وقد تكون بغرض الإعداد لعمل آخر . (١٠٠ : ١٢-١٥)

ويضيف عبدالفتاح دياب (١٩٩٧) أنه ينبغى عند تحديد أهداف التدريب الاهتمام بالأمور التالية :

- يجب أن تحدد الأهداف بشكل نوعى قابل للقياس كلما أمكن ذلك، وأن تأخذ شكلاً يستطيع المشارك أن يقوم به فى نهاية البرنامج، أو بنهاية أى مرحلة من مراحل .

- يجب أن تتفق أهداف البرنامج مع احتياجات المؤسسة والمشكلات الحالية التي تواجهها، بحيث توضع على شكل موضوعات أو مبادئ يمكن تدريسها، والتدريب على كيفية إسهامها في حل مشكلات المؤسسة .
  - يجب أن تتوافق أهداف البرنامج التدريبي مع أهداف المؤسسة في المدى الطويل . فنظام التدريب من النظم الفرعية التي ينبغي أن تتفاعل مع العناصر التنظيمية والإستراتيجية للمؤسسة، وللتأكد من تضافر جميع عناصر النظام الشامل . ويجب اختيار أهداف التدريب على أنها جزء من مجموعة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها .
  - يجب أن تتفق أهداف البرنامج التدريبي مع الأهداف الشخصية للمتدربين، فلكي يتفاعل المتدرب مع متطلبات البرنامج يجب أن يدرك أن هناك هدفا أو مكافأة ترتبط بنوع ومقدار المشقة التي يبذلها في سبيل الحصول عليها . (٥٣ : ١٩٩)
- ويرى الباحث ضرورة اهتمام المسؤولين واضعى البرامج التدريبية عند وضع أهداف التدريب بكل هذه الأمور عند وضع أهداف التدريب .

#### ٧/١/٢ الأسس العلمية للتدريب :

إن للتدريب أسس رئيسية تتحكم في تنظيم أنشطته المختلفة ومن هذه الأسس :

- أن يكون التدريب هادفا وموجها في برامج وفلسفته لتحقيق هدف متفق عليه من قبل إدارة المؤسسة والعاملين بها .
- أن يكون التدريب مستمرا منذ بداية عمل الفرد حتى وصوله إلى المراكز القيادية العليا بحيث يتدرج تبعا للمرحلة التي يمر بها الفرد في الهيكل الوظيفي في المؤسسة.
- أن يكون التدريب شاملا لكل أعضاء المؤسسات والعاملين بها تبعا لاحتياجات كل منهم من برامج تدريبية .
- أن يكون التدريب واقعا وفقا لاحتياجات تدريبية، وبناء على القياس العلمى لتلك الاحتياجات توضع البرامج التدريبية .
- أن يكون التدريب متطورا في مادته العلمية وفي أساليبه حتى يلاحق التقدم العلمى والتكنولوجى لمواجهة متطلبات العمل . (٧٢ : ٢٧٨)

كما يضيف على محمد عبد الوهاب (٢٠٠١) أن من المبادئ العامة التي يجب الاسترشاد بها في

تنمية العنصر البشري عن طريق التدريب :

- إن التدريب عملية مستمرة، وكذلك التنمية التي عليه، ولكن درجات هذه التنمية تختلف عند الأفراد .
- كل شئ قابل للتعلم - فمن اللغة إلى المعلومات والمهارات ، والقيم والصفات الشخصية والاتجاهات .
- التنمية عملية ذاتية، أى أن الشخص هو المسئول الأول عن تنمية نفسه بالاستفادة مما يقدم له من تدريب .
- وفي نفس الوقت فإن التنمية عملية مشتركة أو متبادلة، يتم فيها التفاعل بين المتدرب والمدرّب، وقدرة الطرفين على الاستفادة والاستفادة .
- كل أنواع التدريب تنتج تنمية ذاتية للفرد، لأنها تتكامل مع بعضها فالنواحي الفنية تكمل السلوكية والأخيرة تكتمل بالجوانب الذهنية .
- يمكن أن ينقل التعلم من نشاط إلى آخر، فالأنشطة الإدارية والمالية والفنية يمكن أن تشترك جميعا في الاستفادة من التدريب . فإذا أتقن المدير عملية اتخاذ القرارات مثلا يمكن أن يكون ذلك في اتخاذ قرار إداري أو مالي .
- التدريب نشاط ايجابي يلعب فيه المتدرب دورا رئيسيا، لذلك فإن عنصر الرغبة ووجود الدوافع القوية للتعلم أمر بالغ الأهمية .
- يتم التعلم على كل المستويات الإدارية، من أعلاها إلى أدناها على درجات واختلاف في التدريب الذي يعطى لكل مستوى .
- التدريب مسئولية كل مدير وهي جزء من الخطة المتكاملة للمنشأة كما أنه جزء من التنمية الكلية للمنشأة . (٦١ : ٣٢٧-٣٢٨)

وهناك العديد من المقومات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح للعملية التدريبية وفي

هذا الصدد يذكر عبيد على راشد (٢٠٠٠) ضرورة توافر مثل هذه المقومات والتي تتمثل في:

- التخطيط الجيد والتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية والتصميم الدقيق للبرنامج التدريبي وفقا لهذه الاحتياجات .
- توفير المناخ الملائم الذي تتم فيه العملية التدريبية لما يحدثه ذلك من أثر طيب في نفوس المتدربين .

- أن يهدف البرنامج التدريبي إلى معالجة المشكلات التي واجهها المتدربون في مجال عملهم .
  - أن يتم تشجيع المتدربين على عمليات التفكير التحليلي بهدف الوصول إلى حلول غير تقليدية للمشكلات التي يتناولها البرنامج التدريبي .
  - اختيار المدرب للأسلوب الفعال لتنفيذ البرنامج والذي يستحوذ على اهتمام المتدربين ويتلائم مع المادة التدريبية .
  - أن يتناسب أسلوب تنفيذ البرنامج التدريبي والذي يستحوذ على اهتمام المتدربين ويتلاءم مع المادة التدريبية .
  - أن يتناسب أسلوب تنفيذ البرنامج التدريبي ومدى العمق والشمول المطلوب في عرض محتويات البرنامج من موضوعات .
- (٥٦ : ٥٧-٥٨)

#### ٨/١/٢ أركان وعناصر التدريب الإداري :

يذكر ماهر على (١٩٩٨) إن عناصر التدريب متداخلة ومتراصة حيث أن التدريب عملية لها عدة عناصر لابد أن تتكامل حتى تصبح العملية التدريبية في النهاية ذات فاعلية .

أهم هذه العناصر ما يلي :

- القياس العلمي للاحتياجات التدريبية .
- تصميم برامج التدريب .
- اختيار هيئة التدريب .
- تحديد أسلوب التدريب .
- المكان والإمكانيات .

#### ١/٨/١/٢ القياس العلمي للاحتياجات التدريبية :

هنالك العديد من المراحل والخطوات لإتجاز مهام أو عملية التدريب ولكن دائما هنالك إجماع أو اتفاق تام على أن وضع وتحديد الاحتياجات التدريبية ووضع خطة للتدريب واضحة المعالم محددة الجوانب مرتبطة بخطة وأهداف المنظمة أو المؤسسة ومساراتها الوظيفية تتخذ المقام الأول في الأهمية من حيث المراحل والخطوات حتى تكون أكثر عمليا .

يرتكز النشاط التدريبى بصفة أساسية على مدى الدقة الموضوعية فى تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الاحتياجات إلى سياسات وبرامج تدريبية تحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط .

ولكن ما هذه الاحتياجات التدريبية التى تبنى على أساس معرفتها وتحديداتها جميع السياسات والبرامج التدريبية؟

يعرف روملر (Rummler) (١٩٩٠) الاحتياجات التدريبية بأنها مرحلة تحديد نقاط الضعف الحالية أو المتوقعة فى معارف ومهارات العنصر البشرى التى يمكن علاجها بالتدريب . (١١٠ : ١٢)

أما بترسون (peterson) (١٩٩٢) فقد عرفها بأنها تلك الاحتياجات اللازمة لتحسين أداء العنصر البشرى وتطوير أدائه إلى الأفضل لتحقيق أهداف المؤسسة . (١٢٤ : ١٤)

ويتفق كلا من يوسف القبلان (١٩٩٢)، ومصطفى كامل (١٩٩٦) على أن الاحتياجات التدريبية هى الفجوة بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف وبين تلك التى يتمتع بها الفرد القائم بالعمل ويكون من الضروري أن نتعرف على هذه الفجوة وندرسها ونحللها لمعرفة التدريب المطلوب .

ويعرفها شيرمان (Sherman) (١٩٩٤) بأنها مرحلة التخطيط لتصميم البرامج التدريبية بهدف تنمية وتطوير قدرات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين، وذلك لمواجهة التغيرات الحالية والمتوقعة فى مجال الأعمال ولتحقيق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية (١٠١ : ٥٧)

وقد عرف على محمد عبد الوهاب وآخرون (١٩٩٦) الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة من المشكلات التى يمكن التغلب عليها بالتدريب . (٦٠ : ٩)

ويعرفها أديب يوسف الخشاب وآخرون على أنها جملة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها فى الفرد والمتعلقة بمعارفه ومهاراته واتجاهاته لجعله لائقا لشغل وظيفة أو أداء اختصاصات وظيفته الحالية بما يحقق أهداف المؤسسة بالكفاءة المطلوبة . ( ١٠ : ١١٢ )

كما أورد أحمد ورداح الخطيب (١٩٩٧) تعريفاً للاحتياجات التدريبية حيث يقول : "بأنها مجموع التغيرات المطلوب إحداثها فى معرفة واتجاهات ومهارات ومعلومات الأفراد العاملين لتعديل أو تطوير سلوكهم أو استحداث السلوك المرغوب صدوره عنهم و الذى يمكن أن يحقق وصولهم إلى الكفاية الإنتاجية فى أدائهم والقضاء على نواحى القصور أو العجز فى هذا الأداء وبالتالي زيادة فاعليتهم فى العمل . ( ٩ : ٤٤ )

ويرى الباحث أن معظم التعريفات لا تبعد كثيراً عن التعريفات السابقة، فبعضها مشتق من بعض ، فالكل يرى أنها المعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات التى يراد تمكين المتدرب منها و إكسابه إياها بهدف تحسين الأداء والإنتاجية أو تعديل أو تطوير سلوك معين . وهى باختصار الفرق بين واقع أداء الفرد أو الموظف الحالى وبين ما ينبغى أن يكون عليه هذا الأداء مستقبلا (الأداء المرغوب فيه)

ويذكر أحمد محمد ماهر (١٩٩٩) أن الحاجة إلى التدريب تظهر بسبب وجود قصور معين فى الأداء وأن هذا القصور يرجع إلى سببين وأحد هذين السببين هو الذى يحدد الحاجة إلى التدريب ، فى حين أن السبب الآخر لا يحدد الحاجة إلى التدريب ، ولتوضيح ذلك فيما يلى هذين السببين :

(١) عدم معرفة أو فهم الأفراد لطرق الأداء المطلوبة ، ويسمى هذا القصور بقصور فى المعلومات أو المهارات ، وهؤلاء الأفراد بحاجة إلى تدريب .

(٢) هناك ما يعوق الأفراد - بالرغم من معرفتهم بطريقة الأداء المطلوب - من تنفيذ العمل، ويسمى هذا القصور بقصور فى إمكانيات الأداء . وهذا النوع لا يحتاج إلى تدريب . ( ٣ : ٣٢٩ - ٣٣٠ )

ويرى الباحث إن الاعتراف بأهمية التدريب وبكونه يحتل مركزاً محورياً فى تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية والجودة، لا يعنى أن التدريب دواء سحريا لجميع المشاكل التى تعاني منها المنظمات كما يظن البعض ، ومن ثم يجب التفرقة بين المشكلات التى تعالج بالتدريب ، وتلك التى تعالج بحلول وسياسات أخرى لأن الهدف الأساسى والأسمى للتدريب هو إحداث

تغيير إيجابى فى سلوك المتدرب يمكنه من نقل المعارف والمهارات التى أكتسبها أثناء التدريب إلى مكان العمل .

على أن الاحتياجات لا تقتصر فقط على جوانب الخلل أو القصور ولكنها تمتد أيضا إلى جوانب تطويرية معينة ، فهى بذلك تعنى مهارات أو معلومات أو اتجاهات يراد فى شخص أو عدد من الأشخاص صقلها أو تغييرها أو تعديلها وذلك استعدادا لترقية شخص أو مواجهة تغييرات متوقعة - تنظيمية أو تكنولوجية أو غير ذلك من نواحي التطوير التى تخطط لها المؤسسة وتعد العدة لاستقبالها وسلامة تنفيذها .

لذلك فإن الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة وهى تظهر فى أحوال ومراحل كثيرة فى حياة المؤسسة - مثل هذه الأحوال والمرحل ما يلى :

- (١) الإعداد والتمهيد والتقديم للأفراد الجدد عند تعيينهم فى وظائف المؤسسة .
- (٢) النقل والترقية والندب والإعارة .
- (٣) تغيير المسار المهنى أو الوظيفى للأفراد والنقل من عمل إلى آخر .
- (٤) إدخال تغييرات تكنولوجية - فى الآلات والمعدات والطرق والأساليب .
- (٥) إدخال تغييرات تنظيمية لاستحداث وظائف أو تغيير اختصاصات أو تعديل الأهداف أو تطوير التوصيف الوظيفى أو تكوين إدارات جديدة .
- (٦) عند افتتاح فرع جديد للأعمال - مشابه أو مخالف للفروع الأخرى - فى مؤسسة جديدة أو دولة أخرى .
- (٧) عندما تحدث مشكلات خاصة تتطلب التدريب كانهخفاض الإنتاجية أو سوء العلاقات أو ضعف المركز التنافسى . (٦١ : ٣٢٩ - ٣٣٠)

ويذكر على محمد عبد الوهاب وآخرون (١٩٩٦) أن تحديد الاحتياجات التدريبية لابد أن ينبع من داخل المؤسسة وعلى هذا تخطئ بعض المؤسسات التى تنقل برنامجا تدريبيا تطبقه مؤسسة أخرى حتى لو كان البرنامج ناجحا فى المؤسسة الأخرى ، وحتى لو كانتا متشابهتين فيما تؤدىان من أعمال . (٦٠ : ١٢٢)

ويذكر وليد ر. تريسى (١٩٩٠) أن عدم إعطاء الاهتمام المناسب لهذه الاحتياجات يؤدى إلى نتائج خطيرة تتمثل فى انخفاض الروح ونقص فى الإنتاجية، وارتفاع التكاليف، نتيجة لزيادة معدل دوران العمل، وكذلك فإن البرامج التدريبية تم تصميمها فى كثير من المؤسسات

وعلى الأخص الدول النامية لمواجهة الاحتياجات الحالية بينما تعطى الدول المتقدمة الأهمية إلى الاحتياجات المستقبلية، وفي جميع الأحوال لا تتم عملية التقييم ما لم يتم معرفة الاحتياجات التدريبية، والتي ينبغي أن يتم تأسيسها على استراتيجيات دورية ومنظمة وموضوعية، وإلا فالنشاط التدريبي وما يعقبه من تقييم لن يتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة في هذا المجال . (٧٥ : ٩٨)

ويضيف فضل صباح الفضلي (١٩٩٥) أنه ينبغي ملاحظة أن تحديد احتياجات المؤسسة يؤثر على القرارات الخاصة بتحديد من يحتاج إلى تدريب من العاملين على مختلف مستوياتهم ومراكزهم الوظيفية، وما الذي سيتم تدريبهم عليه، والوظائف التي تحتاج إلى مهارات جديدة وما إذا كان من الممكن توفير الموارد اللازمة لتقييم التدريب المطلوب، وبناء على ذلك فإن تحليل الاحتياجات يمكن أن يلقي الضوء على جميع جوانب العملية التدريبية، لذلك ينبغي الاهتمام بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وإعطائها اهتمامات خاصة باعتبارها الأساس الذي تبنى عليه سائر أجزاء العملية التدريبية . (٦٧ : ٦٦٤)

ويؤكد محمد السيد الدماجد (١٩٩٢) التحديد العلمي للاحتياجات التدريبية يفي برصد مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات واتجاهات ومهارات وسلوك الموظفين للتغلب على المشاكل التي تعترض انسياب العمل والتي تعرقل السياسة العامة للجهاز الإداري، وتحول دون تحقيق أهدافه، وبذلك تعتبر الاحتياجات التدريبية مؤشر يوجه التدريب إلى الاتجاه الصحيح بحيث يمكن تحقيق الكفاءة وحسن الأداء . (٣٧ : ٧٦)

ويرى الباحث أن الاحتياجات التدريبية من أهم الأمور التي تدفع النشاط التدريبي إلى تحقيق هدفه، فكلما أمكن التعرف عليها وتحديدتها بمنهجية علمية كلما أمكن تلبيتها ورفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس عن طريق التدريب .

وتذكر ناهد محمد مطاير (بدون) أن كفاءة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتوقف على عدة عوامل أهمها :

- أن تتضمن هذه الاحتياجات العاملين الذين يعانون من قصور في أدائهم لمتطلبات عملهم بسبب وجود نقص في المعلومات والمهارات والاتجاهات لديهم .
- أن تقابل هذه الاحتياجات، حاجات واقعية لكل من الإدارة والعاملين .
- أن تكون هذه الاحتياجات قابلة للإشباع عن طريق النظام التدريبي بالمؤسسة .

### - أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :

إن معرفة الاحتياجات وتحديدها وفق أسس علمية يساعد مخططى برامج التدريب فى تصميم برامج تدريبية ناجحة لأن معرفة الاحتياجات وتحديدها وفق هذه الأسس يمهد لتحديد أهداف أدق صياغة وأقرب واقعية .

وتحديد الاحتياجات التدريبية يعد الركيزة الأولى والأساسية فى تخطيط البرامج التدريبية، وقد أكد ذلك كثير من المتخصصين ، وممن أشار إلى ذلك محمد عليان عليمات (١٩٩١) بقوله " أن أول خطوة فى هذا التخطيط هى التحديد الدقيق والموقوت للاحتياجات التدريبية التى توجد لدى أفراد معينين ، يشغلون وظائف محددة ، ويعملون فى وحدات أو إدارات معينة . (٨٦ : ٨)

ويؤكد كل من غانم سعيد شريف وحنان عيسى سلطان (١٩٨٢) ذلك بقولهم " يقاس نجاح أى تصميم برنامج تدريبى تأهيلي للمديرين بمدى التعرف على الاحتياجات التدريبية وحصرها وتجميعها، وأن أى برنامج تدريبى لا يؤسس على قياس علمى للاحتياجات التدريبية لا يؤدي دوره بشكل مناسب " . (٦٤ : ٢٩١)

ويؤكد عبد الحكيم موسى (١٩٩٧) أن تحديد حاجات المتدربين يعتبر الخطوة الأولى فى بناء وتصميم أى برنامج تدريبى ناجح محقق لأهدافه . (٤٧ : ٤٢)

كما أن لتحديد الاحتياجات التدريبية أهمية كبرى فى نجاح أى مؤسسة من مؤسسات التدريب فى تحقيق أهدافها ، وقد لخص غانم وآخرون (١٩٨٣) هذه الأهمية فى النقاط التالية :

- تعد العامل الحقيقى فى رفع كفاءة العاملين فى تادية الأعمال المسندة إليهم .
- تعد الأساس الذى يقوم عليه أى برنامج تدريبى .
- تعد المؤشر الذى يوجه التدريب إلى الاتجاه الصحيح المناسب .
- تعد العامل الأساسى فى توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم الصحيح .
- معرفة الاحتياجات التدريبية يسبق أى نشاط تدريبى، فهى تأتى قبل تصميم البرامج وتنفيذها .

- عدم معرفة الاحتياجات التدريبية مسبقاً يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول فى التدريب .  
(٦٤ : ١٩٢)

ويذكر أوديون (١٩٩٤) Odiorne أن تحديد الاحتياجات التدريبية يفيد فى إيجاد قاعدة بيانات عن :

- الأفراد المطلوب تدريبهم .
- مستويات أدائهم الفعلية .
- مستوى الأداء المحتمل .
- أنواع البرامج التدريبية لهؤلاء الأفراد .  
(١٢٣ : ٨)

ويذكر عبد الباقى الدرة (١٩٩١) أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مهمة لفاعلية البرنامج التدريبى، وذلك للأسباب التالية :

- (١) أن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها .
- (٢) يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية فى التركيز على الأداء المحسن، والهدف الأساسى من التدريب .
- (٣) يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم .
- (٤) فى غياب تحديد الاحتياجات التدريبية، أو تحديدها بشكل غير دقيق، إضاعة الجهد والوقت والمال .  
(٤٦ : ٢٣)

كما يضيف حسن الطيب (١٩٩٥) أن تحديد الاحتياجات التدريبية ذات أهمية فى تحديد الفجوة بين ما هو متاح من كوادر بشرية مدربة فى مختلف المستويات الوظيفية وما هو مطلوب لتنفيذ السياسات والخطط التى تم اعتمادها . ٢٦ : ٩٢

كما يرى طارق عبد الجليل (١٩٩٨) أن هناك أهمية كبيرة لتحديد الاحتياجات التدريبية مثل:

- تكوين اتجاهات ايجابية عن دور التدريب فى رفع مستوى أداء الأفراد وتحسين مستوى الأداء التنافسى للمؤسسة ككل مما يساعد على زيادة ومساندة ودعم الإدارة العليا لدور النشاط التدريبى بالمؤسسة .
  - تخفيض تكاليف التدريب حيث سيتم إشباع احتياجات فعلية للمتدربين يمكن استخدامها عمليا فى أداء المتدرب لعمله .
  - زيادة دافعية الفرد تجاه العمل الحالى نتيجة لإشباع حاجاته التدريبية وحصوله على التدريب اللازم لعلاج قصوره فى العمل، حيث غالبا ما يتوافر لدى العامل الرغبة الصادقة فى أداء العمل الجيد .
- (٤٣ : ٤٤)

#### - مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية :

هناك من يرى أن مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية يبرز عن طريق تحليل أسلوب النظم ومن هؤلاء عبد البارئ الدرة (١٩٩١) ومحمد عليومات (١٩٩١)، وعبد الفتاح ياغى (١٩٩٢) وعبد الرحمن توفيق (١٩٩٤) ومحمد زياد حمدان (١٩٩١) وأحمد ورداح الخطيب (١٩٩٧) وملخص هذه الطرق هو :

- تحليل التنظيم : والمقصود بذلك تحليل دائرة العمل، أو الفرع أو القسم، ومعرفة أين تقع الحاجة إلى التدريب .
- تحليل العمل : والمقصود بذلك الوظيفة التى يلزمها نوع التدريب، هل هو تدريب لاكتساب مهارات، أو اتجاهات، أو معلومات حتى يتم التركيز عليها عند تصميم البرامج التدريبية .
- تحليل متطلبات الفرد : المقصود به الفرد الذى يحتاج إلى التدريب، والمقصود بتحليل الفرد أيضا قياس أدائه فى وظيفته الحالية وقدراته فى المستقبل لأداء مهارات أخرى يتطلبها العمل .

### تحليل التنظيم :

يتضمن عدة جوانب منها دراسة واستيعاب الأهداف الحالية للمؤسسة لأنها تشكل سبب وجود واستمرار المؤسسة وأن استيعابها وفهمها من قبل العاملين سيساعد كثيرا في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافها الخاصة . كما يتضمن تحليل الهيكل التنظيمي للتعرف على الأقسام والوحدات الفرعية التي تتكون منها المؤسسة واختصاصها، وكذلك دراسة وتحليل القوى العاملة للمؤسسة حيث يستهدف التحليل هنا الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة في المؤسسة وتوزيعها داخلها، والتحليل هنا لن يفيد فقط في تقديرات الاحتياجات التدريبية ولكن سيساعد أيضا في إعادة توزيع القوى العاملة الحالية وتقدير الفائض والعجز . ( ٩٣ : ٥ )

### تحليل العمل :

تحليل العمل يشتمل على شقين، الشق الأول وصف العمل و الشق الثاني متطلبات الوظيفة وينطوي وصف العمل على تبويب محتوى الوظيفة نفسها من حيث المهام والمسؤوليات التي تنطوي عليها، أما متطلبات الوظيفة فهي المواصفات والمهارات والخبرات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة . ( ٩٦ : ١٥٣-١٥٤ )

ويرى عبد الله العليان (١٩٨٥) أن عدم وضوح الوصف يؤدي بالضرورة إلى عدم وضوح في الاحتياجات التدريبية . ( ٥٤ : ٥٧ )

والغرض من هذا التحديد للمواصفات هو التغلب على نقاط الضعف والنقص في شاغل الوظيفة تمهيدا لتأهيله للقيام بأعبائها على أكمل وجه .

ويرى الباحث أن المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات إذا ما راعى تطبيق مقومات تصميم البرنامج التدريبي على أعضاء هيئة التدريس الرياضيين سوف يكون له الأثر الإيجابي على فاعلية عملية التدريب .

### تحليل الفرد :

يمكن تحليل الفرد من خلال دراسة آراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل بوحداتهم والتي تعتبر من أهم المصادر التي يمكن عن طريقها التعرف على الاحتياجات التدريبية لأنهم بحكم وظائفهم يمكنهم بسهولة تحديد نقاط الضعف في مرؤوسيهم ونوع التدريب المطلوب لهم للتغلب عليها .

وكذلك آراء المرووسين أنفسهم فى رفع كفاءتهم فى العمل حيث يعتبر العامل نفسه هو - إلى حد ما - أقدر فرد على تحديد التدريب اللازم له لكى يتمكن من تأدية عمله على الوجه الأكمل . بالإضافة إلى مؤشرات الأداء للأفراد لأن تحليل الأفراد عن طريق مؤشرات الأداء الخاصة بهم قد تكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لهؤلاء الأفراد وكذلك قائمة الاستقصاء والتقارير السرية للعاملين .  
(٢٤ : ٦-٨)

### - أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية :

هناك عدة أساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية يكاد يجمع عليها كثير من الباحثين ومن أولئك محمد عليان عليمات (١٩٩١) وأحمد وراح الخطيب (١٩٩٧) ويمكن تلخيص هذه الأساليب فى التالى :

- الملاحظة الفعلية لسلوك وأداء الأفراد : وهذه الملاحظة الميدانية يكتشف الملاحظ من خلالها سلوك الفرد حيال بعض المشكلات التى تواجهه، ومدى توافق هذا مع الطريقة الصحيحة لمعالجة هذه المشكلات والنمى عادة ما يكون فيها تنظيم إدارى ينبغى معرفته من الجميع . وعن طريق الملاحظة أيضا يقف الملاحظ على أداء الفرد أثناء ممارستهم لأعمالهم . ومقارنة هذا الأداء بذلك الأداء الذى يرى المخططون أنه يحقق الأهداف .
- المقابلة الشخصية : ومن خلالها يتكشف من يقوم بالمقابلة، جوانب القصور التى يمكن معالجتها عن طريق التدريب . وهذا الأسلوب يتطلب ممن يقوم بالمقابلة أن يكون على دراية بالعمل ومشكلاته والكفاءات المراد توافرها بالقائمين عليه . كما يكون ملما بأصول المقابلة والقدرة على إدارة الحوار إلى جانب دقة الملاحظة وحسن الاستنتاج .
- الأسئلة المفتوحة أو ما يعرف بالاستقصاء : وهو طرح مجموعة من الأسئلة تتضمن واجبات العمل ومسئوليته ، والوسائل اللازمة له ومن خلال الإجابات يتبين مدى إحاطة الأفراد بهذه الواجبات والمسئوليات فإن كان هناك قصور فى هذه الإحاطة عدّ احتياجا تدريبيا يمكن معالجته عن طريق التدريب .
- مراجعة متطلبات الوظيفة : من حيث الشروط المتوفرة شاغلها، والمؤهلات العلمية التى ينبغى للموظف الحصول عليها لكى يشغل هذه الوظيفة بكل اقتدار، ويطبق هذا الأسلوب بإتباع مسح إحصائى لمعرفة هذه المؤهلات والأعمال التى يقوم بها ومدى اتفاق هذه المؤهلات مع ما أعدت له .

- ويمكن أيضا عن طريق تقارير المشرفين والمديرين التى تبين عادة اسم الشخص والمؤهل والأعمال القائم بها وتقويم أدائه من خلال بطاقات أعدت لذلك .
- قوائم الاحتياجات (استبانة) وهذه القوائم تتضمن مجموعة من الاحتياجات المتعلقة بالعمل وربما تقسم إلى أبعاد يتضمن كل بعد مجموعة من الاحتياجات، وما على الشخص المستهدف إلا وضع إشارة تحت درجة احتياجه .

ومن هنا يتضح أن المسئول عن تحديد الاحتياجات التدريبية يقوم باختيار الأسلوب الذى يتناسب مع نوع وخصائص الوظيفة حتى يتمكن من حصر أكبر قدر ممكن من الاحتياجات وتدريب الفرد أو الموظف عليها لسد القصور الذى لديه من مهارات أو معلومات أو اتجاهات . . . . . إلخ .

#### من الذى يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية :

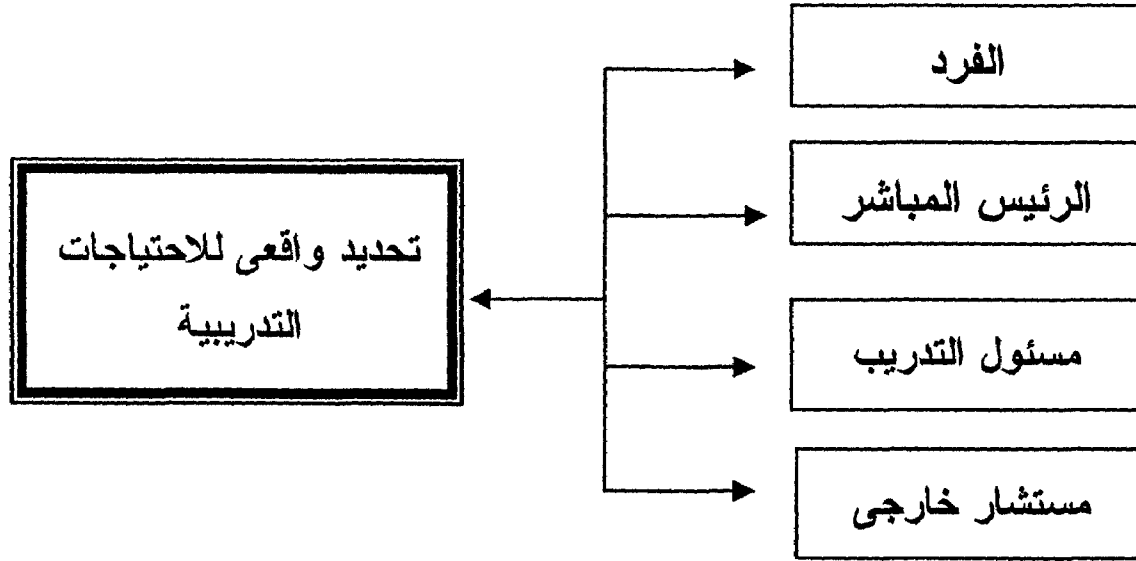
يذكر على محمد عبد الوهاب وآخرون (٢٠٠١) أنه قد يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على

مرحلتين :

( أ ) التحديد المبدئى للاحتياجات التدريبية : وهنا يلتمس المدير أو الرئيس المباشر حاجة أو مشكلة تدريبية تستلزم البحث والتحليل . وربما لا يتمكن - بالأساليب والأدوات الموجودة أو فى حدود الوقت المتاح له - من التحديد الدقيق لهذه الحاجة التدريبية . كما يقوم بالمبادرة الفرد - الموظف - فينقل لرئيسه المباشر حاجته للتدريب .

(ب) التحديد المفصل للاحتياجات التدريبية : وهنا يستلم المشكلة التدريبية اختصاصى أو مسئول التدريب فى المؤسسة أو مستشار خارجى - إذا لم تتوفر الخبرة أو الوسائل اللازمة داخل المؤسسة - فيقوم بدراسة الموقف وجميع البيانات اللازمة لتحليلها والوصول إلى تحديد دقيق للاحتياج التدريبى الموجود .

ومن ثم تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية نتيجة جهود مشتركة وتعاون عدد من الأفراد ببيانهم كما يلي (انظر شكل رقم (٢-١) )



شكل رقم (٢-١)

#### المشركون في تحديد الاحتياجات التدريبية

- الموظف الذي يؤدي العمل : ويعتبر مصدرا رئيسيا في تحديد الاحتياجات التدريبية حيث أنه الشخص الذي يعرف تفاصيل العمل وجزئياته ويواجه مشكلاته اليومية .
- المدير أو الرئيس المباشر : الذي يشرف على الموظف ويعرف طبيعته عمله وعلاقته بالأعمال الأخرى وما يلزم مروضه من معلومات ومهارات . . . . . الخ لأداء العمل على الوجه المطلوب .
- اختصاصي التدريب بالمؤسسة : هو شخص متفرغ تقع ضمن مسؤولياته عملية تحديد الاحتياجات التدريبية . لذلك هو دائم الاتصال بالموظف ورئيسه، ويحصل منهما على المعلومات والبيانات اللازمة لتحليلها والخروج منها بتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية .
- مستشار خارجي أو خبير متخصص : ينتمي إلى هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة تتخصص في هذا النوع من الأنشطة ويقوم بنفس دور اختصاصي التدريب .
- ولا تكتمل جهود هؤلاء الأفراد إلا إذا كان هناك تأييد من جانب الإدارة العليا وتسهيل لمهامهم واقتناع بدورهم ووعي بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لإقامة التدريب على أساس سليم للوصول إلى الأهداف المرجوة منه . (٦١ : ٣٣٥-٣٣٧)

يرى الباحث أن كلمة الحاجة (Needs) تشير إلى أن هناك نقص ما فى شئ معين أو نواحى معينة، أما كلمة تدريب (Training) فانه يدل على إن ذلك النقص أو الخلل يمكن معالجته أو إشباعه بواسطة عملية تدريب منظمة هادفة تستهدف ذلك الشئ أو الناحية المقصودة . لذلك يمكن القول أن الحاجة التدريبية تتواجد عندما يكون هنالك تطبيق لتدريب منظم هادف لشئ معين يؤدي أو يهيأ لمعالجة ضعف أو خلل معين فى الأداء .

### ٢/٨/١/٣ تصميم البرامج التدريبية

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية ينطلق المخطط التدريبى فى استكمال جهوده وذلك بتصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق الأهداف المرجوة .

#### - إجراءات تصميم البرامج التدريبية :

تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات هى :

الإجراء الأول : تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها :

ويقصد بها المحتوى الذى يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية وغالبا تحدد الموضوعات التدريبية فى :

- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف التنظيم أو المناخ المحيط
- المهارات والطرق والأساليب الممكن استخدامها لتطوير الأداء
- أنماط السلوك الواجب الاتجاه إليها والالتزام بها فى العمل

الإجراء الثانى : تحديد درجة العمق والشمول فى عرض الموضوعات :

أى المدى الذى يذهب إليه البرنامج التدريبى فى عرض الموضوعات، وتتوقف درجة الشمول والعمق على عوامل تتعلق بنوعية المتدربين واحتياجاتهم التدريبية ومن أهم تلك العوامل :

- المستوى الوظيفى .

- المستوى العلمى.
- درجة التخصص الوظيفى .
- متطلبات الوظيفة الحالية .
- نوعية المشكلات التى يعانى منها المتدربون فى العمل.

**الإجراء الثالث : إعداد المادة التدريبية فى صورتها النهائية.**

أى توفر المعلومات والمفاهيم والأمثلة والنماذج التى توضح موضوع التدريب، ويتطلب هذا الإعداد مهارات خاصة، لذا يفضل أن يعهد بإعداد المادة التدريبية إلى خبراء متخصصين .

**الإجراء الرابع : تحديد تتابع الموضوعات فى البرنامج التدريبى :**

وذلك حتى يتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية المختلفة، وتقوم فكرة التتابع على اعتبار أن البرنامج التدريبى وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جميعا بمنطق واضح .

ويخضع التتابع المنطقى للموضوعات فى البرامج التدريبية إلى عدة قواعد أهمها :

- يجب أن يبدأ الموضوع من مدخل عام يستهدف طرح الموضوع بشكل متكامل .
- توالى عرض الجوانب الأكثر تفصيلا للموضوع بترتيب منطقى بحيث تضيف كل وحدة إلى المتدرب شيئا جديدا .
- أن يتوالى عرض المادة المتعلقة بذات الموضوع بترتيب انتهاء موضوع معين والابتداء فى موضوع جديد .

**٣/٨/١/٣ اختيار هيئة التدريب :**

يمثل المدربون عنصراً هاماً فى العمل التدريبى يجب أن يحظى بال العناية اللازمة عند تخطيط التدريب . ولكن الشائع فى الأنشطة التدريبية فى كثير من الدول النامية هو إهمال هذا العنصر والاتجاه إلى إسناد مهمة التدريب إلى أفراد عاديين لا تتوافر فيهم الخصائص أو المهارات الأساسية للمدرب .

ويرى بعض الإداريين أن التدريب يجب أن يكون تحت إشراف المشرفين على الإدارات التى سيعمل فيها المدربون لأن المشرفين سيكونون مسئولين عن النتائج التى يحققها المتدرب بعد انتهاء فترة التدريب وإحاقه بالعمل، خاصة وأن الفرد يستجيب بطريقة أفضل لتوجيهات رئيسه المقيم فى العمل .

بينما يرى البعض الآخر قيام مدربين متخصصين بمهمة التدريب على اعتبار أن المدرب المتخصص تتوافر له القدرة على عرض المعلومات بطريقة تسهل على المتدرب الإلمام بها عكس الحال عند قيام المشرفين على الإدارة بالتدريب إذ تتوافر لديه الخبرة بالعمل ولن ينقصه فن التدريب .

وعموماً فإنه يلزم على المؤسسات الاستعانة بكل من المشرفين والمتخصصين حتى تتم الفائدة ويتحقق الهدف من التدريب .

وأياً كان المدرب فإن هناك خصائص يجب مراعاتها عند اختيار المدربين هى :

- أن يكون المدرب ملماً بموضوع التدريب .
- أن يكون ذو شخصية قوية وطباع هادئة وصبور .
- أن يكون قوى التعبير، حسن التصرف فى علاجه للمشاكل .
- أن يتمتع بالمهارات الأساسية للمدرب ومنها: التمكن من أساليب التدريب، الإلمام بوسائل الإيضاح المختلفة وإجادة استخدامها، دراسة العلاقات الإنسانية وإمكانية التعامل على أساسها مع المتدربين، الخبرة فى فن إدارة المؤتمرات والمناقشات .
- دراسة أسس علم النفس التعليمى، وسيكولوجية التعلم .
- القدرة على التفاعل مع الجماعات والعمل الجماعى مع الآخرين .
- القدرة على القيادة وإمكانية السيطرة على سلوك الآخرين .
- توافر بعض الصفات الشخصية مثل : وضوح الصوت وقوته، القدرة على التعبير عن الأفكار، عرض الموضوعات بطريقة شيقة، الحماس والاهتمام فى تقديم الموضوع، نقل المعلومات والخبرات بوضوح .

### ٤/٨/١/٣ أسلوب التدريب :

إن أسلوب التدريب هو الذى يضيف الحيوية للبرنامج التدريبى أو يؤدى إلى فشله وتجمده، فإن جهة التدريب ومؤسساته مسئولة عن التأكد أن التدريب بها يسير بأساليب فعالة وتقدمية ومسئولة أيضا عن توجيه نظر المديرين إلى ذلك .

وأساليب التدريب متعددة، ويتوقف اختيار أسلوب التدريب المناسب على الاعتبارات والمبادئ التالية :

• **الاعتبار الأول :** يختلف أسلوب التدريب باختلاف الهدف منه، فالبرامج الهادفة إلى زيادة المهارات الفنية أو توخى مخاطر العمل تتطلب أساليب مختلفة عن تلك التى تستعمل فى البرامج الهادفة لتنمية وتغيير الاتجاهات وهكذا . . .

• **الاعتبار الثانى :** يختلف أسلوب التدريب باختلاف طبيعة العمل، فالأساليب التى تستخدم فى تدريب القائمين بالأعمال الكتابية والسكرتارية تختلف عن تلك التى تستخدم فى تدريب الفنيين والمهنيين .

• **الاعتبار الثالث :** يختلف أسلوب التدريب باختلاف المستوى الوظيفى والموقع الذى ندربه على الهرم التنظيمى فقد يختلف الأسلوب الملائم لتدريب الإدارة العليا عن الأسلوب الذى يصلح لتدريب الإدارة الدنيا .

ولقد تعددت وجهات النظر فى تحديد الأساليب التى تستخدم فى التدريب ويمكن أن نحدد أهم تلك الأساليب موضحين مزايا كل أسلوب وعيوبه :

#### الأسلوب الأول : المحاضرة :

وهى أكثر الأساليب استخداما والتى يعرض فيها الحقائق والمعلومات عن موضوع معين على عدد من المتدربين فى آن واحد ويقوم المدرب بالدور الرئيسى، ولا يساهم المتدربون فى المحاضرة إلا بالاستماع، وقد يكون لهم الحق فى أن يسألوا بعض الأسئلة ليستوضحوا بعض البيانات فى نهاية المحاضرة أو قبل نهايتها .

وتعتمد المحاضرة على المدرب الكفاء وعلى تخطيطه وإعداده الجيد لها فى ضوء الغرض المحدد منها . ومن أهم مميزات المحاضرة أنها تعطى المتدربين معلومات قيمة إذا

توفر للمحاضر الخبرة بموضوع المحاضرة، إلى جانب قلة التكاليف حيث يمكن لأعداد كبيرة من المتدربين أن يستمعوا للمحاضرة في وقت واحد . . كما أنها تسرع بعملية التدريب حيث يقدم المحاضر خلاصة البحث أو الدراسة في موضوع معين في وقت قصير نسبيا .

أما عن عيوبها أنها طريق واحد للاتصال بين المتدرب والمدرّب وقد تؤدي عوائق الاتصال إلى صعوبة فهم ما يقصده المحاضر إذ أن الألفاظ الواحدة قد يكون لها معان مختلفة للأفراد المختلفين، إلى جانب أن المحاضرة تحقق شرطا واحد من شروط التدريب الفعال وهو تزويد الدارس بالمعلومات ولكنها تفشل في تحقيق الهدف الثانى وهو الممارسة والتطبيق حيث لا تتاح الفرصة للدارس ليطبق ما سمع أثناء المحاضرة .

#### الأسلوب الثانى : حلقات المناقشة :

وفيها يتناول المتدربون موضوعا معينا للمناقشة وتبادل الآراء فيما بينهم تحت قيادة وتوجيه أحد المدرّبين . . وهى من الأساليب الفعالة فى إحداث التغيير فى جماعة التدريب .

ومن أهم مزاياها أنها تساعد المتدرب على معرفة الطريقة السليمة لمواجهة المشاكل وكيفية التفكير فيها وتتيح له فرصة التحليل والتعبير عن الرأى وتبادل الأفكار والمعلومات وتصحيح الأفكار الخاطئة .

ومن أهم عيوبها أنها لا تصلح لتدريب من ليس لديهم خبرة ومن ليس لديهم ما يساهمون به فى المناقشة .

#### الأسلوب الثالث : الندوة :

وسيلة يشترك فيها أكثر من مدرّب معاً فى تناول موضوع ما وعرضه وتحليله ومناقشته مع المتدربين . وتتميز بأنها تعطى قدرا كبيرا ومتنوعا من المعلومات والبيانات والحقائق لعدد من المتدربين فى وقت محدد . ومن أهم عيوبها أنها قد تؤدي إلى تزويد المتدربين بقدر من المبادئ والمعرفة النظرية ولكنها لا تزودهم بمعرفة كيفية التطبيق السليم لهذه المبادئ .

#### الأسلوب الرابع : دراسة الحالات :

وفيها يعرض المدرب موضوعا أو مشكلة أو حالة عملية على مجموعة من المتدربين ويطلب منهم مناقشتها والتوصل إلى حل لها وتعطى الفرصة لها للمناقشة وهم فى ذلك يستعملون خبراتهم ويستعينون بالمعلومات التى يحوزونها ويقصد بالحالة هنا موقفا محددا يتضمن إجراءات وتصرفات وسلوكا معروضا بطريقة محايدة . مع توفير البيانات والمعلومات الأساسية اللازمة ويطلب مناقشة الموقف وتحليله وتفسيره . ومن أهم مميزاتها أنها تجعل المتدرب عضوا نشطا فى التدريب بمشاركته حيث يقتصر دور المدرب على إرشاد وتوجيه المناقشة ويقوم المتدربون أنفسهم باقتراح الحلول المناسبة للحالة .

ومن عيوبها أنها لا تصلح إلا للمجموعات الصغيرة من الدارسين كما أن وقت التدريب عادة لا يتسع للمناقشة الكاملة وبالتالي تنتهى المناقشة دون التوصل إلى نتائج محددة . . هذا بالإضافة إلى صعوبة تواجد القادة المدربين الذين يمكنهم توجيه المناقشة بنجاح إذ يتطلب ذلك معلومات وخبرة ومهارة كبيرة ومعرفة بالنواحي المختلفة التى يتطلبها حل المشكلة .

#### الأسلوب الخامس : تمثيل الأدوار :

وبموجب هذه الطريقة يتصور المدرب موقفا معينا من المواقف التى تحدث عادة ويطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف بعد أن يحدد لكل منهم دوره . . وفى النهاية مايراه من حلول بهذا الصدد ويتمثل دور المدرب فى ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة وتنبيههم إلى الأخطاء التى وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد فى ضوء الموقف القائم .

ومن أهم مزاياها أنها أكثر فعالية فى تنمية المهارات والقدرات للمتدربين لأنها تتصل بمواجهة مواقف فى الحياة العملية لأنهم يتصرفون كما لو كانوا فى العمل . كما ، هذا الأسلوب يؤدى إلى المشاركة العلية الاندماج الحقيقى نتيجة التغيير المطلوب فى السلوك.

ومن أهم عيوبها أنه ليس من الممكن خلق الجو الحقيقى للعمل الذى تظهر وتعالج فيه المشكلة . كما أن فن التصرف ومعالجة المشاكل لا يمكن أن يكون نموذجيا بحيث يطبق فى جميع الحالات إذ أن لكل حالة ظروفها التى تقضى تصرفا معينا يناسبها .

### الأسلوب السادس : المؤتمرات التدريبية :

ويقصد بالمؤتمر التدريبي اجتماع مجموعة من الأفراد يساهم كل منهم بخبرته واقتراحاته فيما يتعلق بالموقف أو المشكلة التي يجرى بحثها ومناقشتها ويكون الغرض من الاجتماع جعل الأفراد يتعلمون من خبرة أفراد المجموعة الأخرى عن طريق تبادل البيانات والمعلومات والآراء .

ويشترط لنجاح المؤتمرات أن يكون عدد المشاركين قليلا حتى يتمكن الجميع من الاشتراك في المناقشات، وأن يكون المشتركون مهتمون بما يقولون ويسمعون ومستعدون للحديث والنقاش ، راغبون في الاستفادة مما يتبادلون من معلومات . ومن أهم مزايا المؤتمرات التدريبية أنها تؤدي إلى استثارة اهتمام المتدربين إلى موضوع المناقشة وتتيح لكل فرد الفرصة في عرض وجهة نظره، كما أنها تمكن من الحصول على اقتراحات أفضل من المجموعة عن طريق جمع الاقتراحات الفردية وإدماجها .

ومن عيوبها أنها طريقة بطيئة في التدريب، كما أن كثير من الأفراد تنقصهم المهارات وتعود النظام اللازمين لنجاح المؤتمر، كما أنه من الصعب توافر القادة الذين يجيدون المناقشة في تلك المؤتمرات .

### الأسلوب السابع : التطبيق العملي :

وفي هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم العمليات وطريقة إجراءات الأداء ، وفي هذه الطريقة تثبت المعلومات وتكتسب المهارات إذا تم التكرار أكثر من الطرق النظرية . أهم مزاياها إتاحة الفرصة لتثبيت الخبرات والمهارات لدى المتدرب . ويعاب عليها أنها طريقة مكلفة إلى جانب عدم توافر المدربين الذين يمكنهم القيام بذلك خاصة مع تزايد أعداد المتدربين .

( ٧٢ : ٢٨٠-٢٨٩ )

هذا ويضيف كل من أحمد محمد ماهر (١٩٩٥) ومصطفى مصطفى كامل (١٩٩٦) ويوسف محمد

القبلا (١٩٩٦) بعض طرق التدريب الأخرى وهي :

### - البريد الوارد In basket :

فيها يعطى للمتدرب دوسيه به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي وعلى الدارس أن يحدد أنسب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد .

**- المباريات الإدارية Business games :**

وهذا الأسلوب يشبه دراسة الحالة إلا أن المباراة تكون حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة من معلومات .

**- تدريب الحساسية Sensitivity training :**

وتهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشكلات الذاتية داخل الجماعة ويبدأ بتكوين جماعات من ١٠ : ٢٠ فرد على الأقل على أن لا يكون قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سألقة ، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشكلاتهم . ويؤدي تدريب الحساسية إلى التقارب بين أفراد الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة وسلوكها حتى يمكن تبني حلول تساعد على النهوض بالجماعة.

**- نمذجة السلوك Behavior modeling :**

وهذا الأسلوب يعتمد على نظريه التعلم بالملاحظة والتقليد وفي هذا الأسلوب يقوم المدرب أو مشرف ذو مهارة عالية بالأداء النموذجي ويقوم الدارسون بتقليد هذا الأداء النموذجي مع بعض الإرشادات والتوجيهات من المشرف حتى يضمن قيام المتدرب بنفس الأداء النموذجي .

**- العصف الذهني Brain storming :**

ويعتمد على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة دون تردد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار يمكن أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة ويشجع الثقة في النفس والحماس للدارسين .  
( ١ : ٣٤٢-٣٤٥ )

### ٥/٨/١/٣ المكان والإمكانات :

ومن أهم العناصر المرتبطة بالنجاح المكان والإمكانات الخاصة بالتدريب :

- **معينات التدريب :** وهى وسائل لا تقتصر فوائدها على المتدربين فقط بل تمتد هذه الفوائد إلى المدربين ومن المعينات :

- وسائل الإيضاح المرئية كالسبورة والخرائط والنماذج
- وسائل الإيضاح المرئية المسموعة كالأفلام الناطقة

وتلك المعينات تساعد على استخدام التدريب للحواس وتساعد المتدرب على التذكر .

- **مكان وظروف العمل :** ويتضمن ذلك اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج وتصميم طريقة جلوس المتدربين وتحديد النواحي الصحية فى المكان .

- **ميزانية التدريب :** حيث أن تخصيص الاعتماد المالية اللازمة للتدريب ضرورة للإففاق على تكاليف ونفقات ومكافآت العاملين فيها ، تكاليف المطبوعات ، الإنشاءات اللازمة لمكان التدريب ، شراء وتصنيع مساعدات التدريب، وبذلك يمكن نجاح البرنامج التدريبي لتوافر مقومات نجاحه من الناحية المالية.

- **ال سجلات :** والتي قد تساعد فى التعرف على احتياجات المتدربين وحضورهم والبرنامج التدريبي ذاته (محتواه، توقيته، توزيعه، . . . . . )

- **الحوافز :** التى تشجع المتدربين فى الانضمام إلى البرامج التدريبية والانتظام فيها سواء كانت حوافز مادية أو معنوية .

- **النواحي الإدارية :** المتعلقة بالبرنامج التدريبي والأعمال التنظيمية المساعدة على نجاحه قبل وأثناء وبعد تنفيذه .  
(٧٢ : ٢٨٩ - ٢٩٠)

## ٩/١/٢ متابعة وتقويم التدريب :

إن فاعلية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط وإنما تعتمد على دقة التنفيذ ومن ثم لابد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشأة . وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة، ويرجع ذلك إلى :

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد .
- تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها .
- عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس .

كما أنه مازال هناك عدم اتفاق على تعريف موحد لمصطلح التقويم هل هو تقويم أم تقييم وربما يرجع ذلك إلى الترجمات الحرفية لبعض المتخصصين فنجد أن قاموس (ويبستر) يوضح أن التقييم يعنى تحديد قيمة الشيء وإيجاد تعبير رقمي عنه في حين أن التقويم عملية عن طريقها يمكن إصدار الحكم على تحقيق العملية التربوية لأهدافها وأغراضها والكشف عن نواحي النقص واقتراح الوسائل لاستكمال هذا النقص في المستقبل .

وعلى هذا نجد أن لفظ تقويم أقرب وأنسب إلى جوهر هذه العملية من لفظ تقييم وفيما يلي تحديداً لمفهوم المتابعة والتقويم :

### - مفهوم متابعة التدريب :

تعرف المتابعة بأنها عملية تهدف إلى التعرف على مدى تقدم تنفيذ خطة التدريب للتأكد من أنها تسير في الطريق المرسوم لها وفي حدود التوقيتات المقررة لإنجاز مراحلها حتى تحقق الهدف النهائي، والتدخل للمعاونة أو لإزالة أية معوقات قد تعترض سير الخطة والعمل على تلافيها وقد يكون التدخل للتعديل والتطوير في الإجراءات التنفيذية لتحقيق الهدف النهائي والتمهيد للتقويم عن طريق تجميع البيانات و الإحصاءات التي تعتبر أساس التقويم .

### - مفهوم تقويم التدريب :

يقصد بتقويم التدريب العملية التي تساعد على التعرف على ما تم تحقيقه من أهداف التدريب وما لم يتحقق منها . ومعرفة الظروف والأسباب التي ساعدت على تحقيق الأهداف، ومعرفة الصعوبات التي حالت دون تحقيق بعض الأهداف، واقتراح مؤشرات لتحسين التدريب والمساهمة في تطويره لتحقيق أهدافه المحددة من خلال التدخل لتحقيق ذلك. (٧٢ : ٢٩١)

### أهداف متابعة وتقويم التدريب :

- التأكد من نجاح البرامج التدريبية فى تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين من ناحية والمؤسسة من ناحية أخرى .
- التأكد باستمرار من أن المتدربين ما زالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه خاصة بعد عودتهم لأعمالهم بعد انتهاء التدريب .
- التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدرتهم على التدريب لتحقيق أهداف البرنامج .

وتسير عمليتى المتابعة والتقويم فى ثلاث اتجاهات ويتم تنفيذها فى خطوط متوازية مع بعضها وهى :

- متابعة وتقويم البرامج التدريبية .
- متابعة وتقويم المتدربين .
- متابعة وتقويم المدربين .

### طرق تقويم التدريب :

ومن أهم الطرق التى تستخدم فى التقويم :

- الامتحانات .
- استقصاء الآراء .
- نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبى .
- استخدام التدريب بواسطة رؤساء عمل المتدربين .
- استخدام المؤشرات الدالة على فاعلية التدريب .
- التقويم عن طريق جمع الأدلة من ميدان العمل .
- التجربة .
- تقارير تقييم الأداء .
- إعداد البحوث والدراسات .

ويلاحظ أنه كلما تعددت وسائل التقويم كلما كانت النتائج أقرب إلى الدقة، مع الوضع في الاعتبار أن استخدام تلك الطرق يكون الهدف الأساسي منه تعديل التدريب ونظم العمل وتطويرها حتى يمكن معرفة مدى فاعلية التدريب .

#### موامل نجاح تقويم التدريب :

ولكى تكون عملية التدريب محققة لأهدافها يجب أن تراعى فيها القواعد والشروط التالية :

- أن يتجه التقويم إلى قياس الموضوع المراد قياسه لإصدار الحكم عليه .
- أن يكون شاملا للموضوع الذى يتم تقويمه .
- أن تكون أدوات التشخيص فى التقويم صالحة لأن التشخيص الصحيح يتوقف على صلاحية ودقة هذه الأدوات . . كما يتوقف عليها احتمال التفسير الدقيق لتقويم البرنامج التدريبى .
- أن يكون التقويم عملية مستمرة ومتداخلة . . فعملية التقويم ليست خطوة ختامية كما أنها ليست هدفا فى حد ذاتها وينبغى له ألا يكون كذلك، إنما ينبغى أن يسير التقويم جنبا إلى جنب مع مختلف المراحل التدريبية ومن بدايتها إلى نهايتها .
- يجب أن يكون التقويم بنائيا وعلاجيا . . فيجب ألا ننظر إلى التقويم على أنه مجرد تشخيص أو تقرير مصير، إنما يجب أن يتخذ سبيلا إلى الإصلاح .
- يجب أن يكون التقويم عملية تعاونية يشترك فيها كل من يؤثر ويتأثر بها .
- يجب أن يستند التقويم على الأسلوب العلمى .

ولكى يكون التدريب فعالا فانه يجب أن يصحبه دراسات وبحوث مستمرة إذ يتطلب التعرف على الحاجة إلى التدريب القيام باستقصاءات دقيقة ومنظمة . (٤٢ : ١٣٩)

#### ١٠/١/٢ المهارات التى يجب أن يتمتع بها عضوهيئة التدريس :

- استخدام التكنولوجيا فى التدريس .
- الإلمام بنظم الامتحانات وتقويم الطلاب المختلفة .
- استخدام معايير الجودة فى العملية التدريسية .
- مراعاة معايير الجودة فى النشر العلمى للأبحاث العلمية .
- طرق إدارة الفريق البحثى .

- كيفية كتابة مشروعاً بحثياً تنافسياً .
  - مراعاة أخلاقيات البحث العلمى عند إجراء البحوث العلمية.
  - التخطيط الاستراتيجى .
  - الإدارة الجامعية الفعالة.
  - التعرف على الجوانب المالية والقانونية فى الجامعات .
  - كيفية إدارة الوقت والاجتماعات .
  - استخدام مهارات الاتصال فى أنماط التعليم المختلفة .
  - العرض الفعال.
  - كيفية تنظيم المؤتمرات العلمية .
  - مراعاة أخلاقيات وسلوكيات المهنة .
- ( ٩٧ : ٢٣ )

ويرى الباحث أنه هناك سمات أساسية يجب أن تتوافر فى أعضاء هيئة التدريس منها:

#### ١- القدرات وتشمل :

##### أ- المعارف مثل :

- مبادئ الجودة الشاملة .
- التخطيط الإستراتيجى .
- امتلاك أدوات وتحليل المعلومات .
- ثقافة الاختلاف .

##### ب- المهارات مثل :

- القدرة على الإقتناع .
- التعلم الدائم وتشجيع الأفراد على ذلك .
- امتلاك مهارة تكوين الفريق والعمل من خلاله .
- إمتلاك مهارات الاتصال .
- امتلاك النظرية الكلية للنظم .

- المقدرة على تحليل النظام القائم بمكوناته الأساسية.
- معرفة كيفية تقدير الأفراد معنوياً .
- معرفة كيفية تدريب الأفراد .

## ٢- الأنماط السلوكية :

- الإصغاء لكل فرد ومعاملة كل واحد باحترام .
- قبول الخطأ وإعتباره فرصة للتعلم .
- التميز بالأمانة .
- مساعدة الآخرين .
- إنكار الذات والتكلم بصيغة الجماعة ؟.
- العمل على تحسين الأداء باستمرار .
- امتلاك مصادر التأثير فى الجماعة المحيطة به .
- الإحساس بالمسئولية الاجتماعية له .
- تشجيع العمل الخلاق واحترام الأفكار الجديدة .

## ٣- أساليب اتخاذ القرار :

- أخذ القرارات بناء على معلومات .
- استخدام أدوات الجودة فى تحليل المعلومات .
- تشجيع المشاركة الجماعية لاتخاذ القرار .

## ١١/١/٢ نبذة عن مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات

### وبرامجه التدريبية :

فى إطار البرنامج القومى لتحديث الدولة تأتى مشروعات تطوير التعليم العالى بمصر والتي تبناها وأقرها المؤتمر القومى لتطوير التعليم العالى (٢٠٠٠) وتقوم حالياً وزارة التعليم العالى بتنفيذ ستة مشروعات قومية هى الأهم فى أولوياتها والأبرز فى إسهاماتها فى تطوير وتحديث منظومة التعليم العالى بمصر وهذه المشروعات هى:

- (١) مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.
- (٢) مشروع تطوير كليات التربية.
- (٣) مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- (٤) مشروع تطوير الكليات التكنولوجية.
- (٥) مشروع توكيد الجودة والاعتماد.
- (٦) صندوق تطوير التعليم العالى.

وقد تم إنشاء وحدة لإدارة مشروعات التطوير بوزارة التعليم العالى تقوم بالتخطيط والتنسيق والمتابعة لأنشطة التطوير فى المشروعات المختلفة التى تتناول أهم المحاور فى عملية التطوير المستمر، وكذلك قامت كل جامعة بتكوين وحدة لإدارة مشروعات التطوير على أن تكون هذه الوحدة (PMU) ضمن الهيكل التنظيمى للجامعة وتتبع الإدارة العليا للجامعة.

#### خلفية المشروع:

يمثل مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الآلية الأهم فى إحداث عملية تطوير وتحديث التعليم العالى بمصر، ذلك أنه يركز على أهم مكون فى العملية التعليمية ونقصد الموارد البشرية بالجامعات المصرية ومؤسسات التعليم العالى (أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية).

ويهدف المشروع إلى إحداث نقلة نوعية فى التعليم الجامعى بمصر من جامعات تقليدية إلى جامعات عصرية ترقى للمستوى العالمى من حيث أساليب التدريس وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والتمتع بمستوى جودة متميز من خلال موارد بشرية تتمتع بالقدرات المهنية والقيادية التى تحقق التطوير وتبنى برنامج التحديث المستمر.

#### رسالة المشروع :

تبنى وتطبيق مفاهيم وممارسات التطوير الذاتى المستمر بالقدرات المهنية للموارد البشرية بالجامعات المصرية ومؤسسات التعليم العالى لتحسين جودة مخرجات التعليم العالى بما يحقق التكيف مع تحديات العصر وكذلك التوافق مع قواعد السلوك الأخلاقى المهنى للمشتغلين بالتعليم الجامعى.

يتمثل الهدف العام للمشروع فى تحسين القدرات المؤسسية والمهنية لمؤسسات التعليم من خلال تنمية وتحديث المهارات الأكاديمية والقيادية للموارد البشرية بهذه المؤسسات وعلى وجه التحديد فإن المشروع يهدف إلى:

- تنمية القدرات التطويرية لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالى بما يمكنهم من تحسين جودة مخرجات التعليم العالى.
- تنمية الخبرات الذاتية التى تدعم التطوير المستمر لأنشطة المشروع بما يحقق استمرارية فى أداء رسالته.
- تنمية وتحديث القدرات والمهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية والكادر الإدارى بما يمكنهم إحداث التغيير المستهدف بنجاح.
- تدعيم مراكز التدريب بالجامعات ومؤسسات التعليم العالى.
- نشر ثقافة التدريب والتطوير الذاتى.

يهدف المشروع إلى تنمية القدرات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم فى مؤسسات التعليم العالى المصرية وكذلك المهارات الإدارية للقيادات الجامعية وشاغلي الوظائف الإدارية. ويسعى المشروع خلال مدته (٢٠٠٣ - ٢٠٠٧) إلى تنمية مهارات القطاع الأكبر من أعضاء هيئة التدريس والقيادات (أكثر من ٧٠ ألف) وذلك فى مختلف الفئات الأكاديمية والقيادات الجامعية والإدارية، على أن يكون التدريب والتنمية عملية مستمرة تتولاها الجامعات ومؤسسات التعليم العالى بعد أن يتم إنشاء البنية الأساسية والآليات التنفيذية التى تضمن استمرارية التدريب والتعلم المستمر.

الجدول التالى يوضح مصفوفة التدريب والتى تتضمن كلاً من الجدارات التالية:  
التدريس ، البحث العلمى ، القيادة والإدارة ، الاتصال والتعامل مع المجموعات .

| م  | الجدارات التدريبية                                                                | موضوعات المجال التدريبي                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١. | Teaching<br>التدريس                                                               | استخدام التكنولوجيا فى التدريس . ( Use of technology in teaching)<br>نظام الساعات المعتمدة ( Credit hour system )<br>نظم الامتحانات وتقويم الطلاب . ( Student evaluation )<br>معايير الجودة فى العملية التدريسية<br>( Quality Standards in Teaching )             |
| ٢. | Scientific<br>Research<br>البحث العلمى                                            | النشر العلمى ( International Publishing of )<br>(Research<br>إدارة الفريق البحثى ( How to Compete for a research fund )<br>كيف تكتب مشروعاً بحثياً تنافسياً .<br>أخلاقيات البحث العلمى Research Ethics                                                            |
| ٣. | القيادة والإدارة<br>Management and<br>Leadership                                  | التخطيط الاستراتيجى ( Strategic Planning )<br>الإدارة الجامعية ( University Administration )<br>الجوانب الإدارية والقانونية فى الجامعات ( Legal and )<br>Finacial Aspects in University Environment<br>إدارة الوقت والاجتماعات ( Time and Conference Management ) |
| ٤. | الاتصال والتعامل<br>مع المجموعات<br>( Group<br>Communication<br>and interaction ) | مهارات الاتصال فى أنماط التعليم المختلفة ( Communication Skills )<br>العرض الفعال ( Effective presentation )<br>تنظيم المؤتمرات العلمية ( Conference Organization )<br>أخلاقيات سلوكيات المهنة ( Code of Ethies )                                                 |

قرار المجلس الأعلى للجامعات، جلسة رقم (٤٣٩) بتاريخ ٢٠٠٦/٣/٢٢

حدد قرار المجلس الأعلى للجامعات عدد البرامج المطلوب اجتيازها للسادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والمرتبطة بالتترقيات وكذلك عدد البرامج الموجهة للقيادات الأكاديمية والإدارية. وفيما يلى نص القرار:

**أولاً: فى المرحلة الانتقالية (حتى نهاية عام ٢٠٠٧)**

أ. يشترط لترقية عضو هيئة التدريس (مدرس - أستاذ مساعد) إلى الوظيفة الأعلى اجتياز عدد البرامج المبينة فيما يلى:

- ٣ برامج حتى ٣١/٥/٢٠٠٦ منهم برنامجين أساسيين على الأقل.

- ٤ برامج حتى ٣٠/١١/٢٠٠٦ منهم برنامجين أساسيين على الأقل.

- ٥ برامج حتى ٣١/٥/٢٠٠٧ منهم برنامجين أساسيين على الأقل.

- ٦ برامج حتى ٣٠/١١/٢٠٠٧ منهم ثلاثة برامج أساسية على الأقل.

على أن يتم تقديم إفادة باجتياز البرامج التدريبية، علماً بأن البرامج الأساسية هى مكونات جدارة التدريس والبحث العلمى أما باقى برامج المصفوفة اختيارية.

ب. يشترط لترقية المعيد إلى مدرس مساعد اجتياز أربعة برامج تدريبية (٢ برنامج أساسى على الأقل والباقى اختيارى).

ج. يشترط لترقية المدرس المساعد إلى مدرس اجتياز أربعة برامج تدريبية (٢ برنامج أساسى على الأقل والباقى اختيارى).

د. يكون حضور حزمة البرامج التدريبية القيادية بالنسبة للقيادات الأكاديمية أحد عناصر المفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف القيادية الأعلى.

هـ. يكون حضور حزمة البرامج الإدارية بالنسبة للقيادات الإدارية أحد عناصر المفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف القيادية الأعلى.

**ثانياً: آلية الترقية فى الأجل الطويل (بعد انتهاء المشروع فى ديسمبر ٢٠٠٧):**

يشترط لترقية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم إلى الدرجة الأعلى اجتياز ستة برامج تدريبية على النحو التالى (٣ برامج أساسية - ٣ برامج اختيارية).

تلتزم كل جامعة بتوعية أعضاء هيئة التدريس بها بهذا القرار، وكذلك مراعاة هذا القرار عند تنفيذ البرامج التدريبية بها ن وعند ترشيح وتسجيل أعضاء هيئة التدريس للبرامج التدريبية.

## ٢/٢ الدراسات المرتبطة :

### ١/٢/٢ الدراسات المرتبطة العربية :

#### ١/١/٢/٢ دراسات مرتبطة بالتدريب والتنمية الإدارية في المجال الإداري:

١/١/٢/٢ دراسة : محمد عبد الرحمن الطويل (١٩٩٥) (٨٥)

عنوان الدراسة : "التجربة الخليجية في التدريب الإداري".

أهداف الدراسة : التعرف على مدى ارتباط عملية الإحلال والتوطين ببرامج التأهيل والتدريب في معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في مؤسسات التدريب.

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي - الدراسات المسحية.

عينة الدراسة : المتدربين ببرامج التأهيل والتدريب في معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية .

أدوات جمع البيانات : استمارة الاستبيان - المقابلة الشخصية.

أهم النتائج : بيان أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية والعمل على دعم المعاهد التدريبية.

٢/١/٢/٢ دراسة : إيمان سعود أبو الخير (١٩٩٧) (٢٠)

عنوان الدراسة : تقييم برنامج تنمية المهارات الإشرافية بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية".

أهداف الدراسة : تقوية برنامج (تنمية المهارات الإشرافية) بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية.

منهج الدراسة : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي - الدراسات المسحية.

عينة الدراسة : جميع المشاركين الملتحقين ببرنامج تنمية المهارات الإشرافية المنفذ بمعهد الإدارة العامة وعددهم ١٦١ متدرب.

أدوات جمع البيانات : استمارة الاستبيان.

أهم النتائج: وجود بعض المشكلات التي تحد من إمكانية تطبيق المتدربين ما اكتسبوه من البرنامج في مجال عملهم وأهمها اختلاف النظريات العلمية التي يتم التدريب عليها عن واقع العمل، وضغط العمل.

٢/١/١/٢/٢ دراسة : عبدالعزيز فهد العقيل (١٩٩٨) (٥٢)

عنوان الدراسة : التدريب في مجال الخدمات الصحية بالمملكة العربية السعودية ودوره في رفع كفاءة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

أهداف الدراسة : رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالخدمات الصحية.

منهج الدراسة : الوصفي - الدراسات السابقة.

عينة الدراسة : جميع العاملين بالخدمات الصحية بالمملكة العربية السعودية.

أدوات جمع البيانات : استمارة الاستبيان - المقابلة الشخصية.

أهم النتائج: توجيه التدريب إلى ثلثي الاحتياجات التدريبية، كما تبين وجود تعثر في العملية التدريبية بسبب نقص خبراء التدريب، والموارد المالية والحوافز.

٤/١/١/٢/٢ دراسة فاطمة عبد الحميد عبد الغفور (١٩٩٩) (٦٦)

عنوان الدراسة : " أثر البرامج التدريبية لمعهد التنمية الإدارية في رفع الكفاءة الإدارية في المؤسسات الحكومية".

أهداف الدراسة :

- تحديد معوقات نقل أثر التدريب الإداري من جهة نظر المدربين ورؤسائهم والجهة المنفذة للبرامج التدريبية.

- إبراز أهمية العمل التدريبي في دفع عجلة التنمية.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي بهدف تشخيص الظاهرة محل الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة : اعتمدت الدراسة على مجتمعين منفصلين.

الأول : يتمثل في رؤساء ومسؤولي التدريب في الوزارات والمؤسسات الاتحادية والدوائى المحلية ذو هم (٥٠) مفردة بناء على عينة عشوائية بسيطة.

الثاني : المتدربين ببرامج معهد التنمية الإدارية من موظفي الإدارات والمؤسسات الاتحادية خلال عام (١٩٩٨) عددهم (١٠٨٥) متدرب وتم اختيار (١٦٦) كحد أدنى بناء على عينة عشوائية لاختلاف مستوياتهم الوظيفية.

#### أهم النتائج :

- أكدت الدراسة على اعتبار أن التدريب عنصرا هاما وضروريا للتنمية الإدارية حيث بلغت إجابات عينة البحث ٩٩,٤ %.
- أكدت الدراسة على أهميه وجود فلسفة للتدريب ترسخ أبعاده وسياسته وأن يستجيب التدريب للاحتياجات الوظيفية الحقيقية من خلال تحديد احتياجات التدريب التي تتوج بهدف أو أهداف يسعى التدريب إلى تحقيقها.

٥/١/١٢/٢ دراسة عمر محمد على القيزي (١٩٩٩) (٦٣)

عنوان الدراسة : "دور التدريب في إعداد ودعم كوادر المواطنين في القطاع المصرفي والمالي. أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المتدربين المستفيدين من برامج المعهد التدريبية سواء من الذكور أو الإناث، بالإضافة إلى التعرف على اتجاهات مسؤولي التدريب في المصارف الوطنية والأجنبية وذلك بالنسبة لعناصر التدريب التالية :

- اتفاق البرامج التدريبية مع الاحتياجات الفعلية للمتدربين.
- تصميم البرامج التدريبية.

#### عينة الدراسة :

- جميع مسؤولي التدريب (٣٠) مسئول " التي استفادت من برامج التدريب في المعهد العام لعام (١٩٩٧) وعددها (٣٠) مصرفا " .
- عينة طبقية عشوائية من مجتمع المتدربين حجمها (٢٤٢) من المواطنين المستفيدين من برامج التدريب التي نفذها المعهد عام (١٩٩٧).

أدوات جمع البيانات : استمارتي استبيان

أهم النتائج : فيما يختص بتصميم البرامج التدريبية :

- هناك قصور في إعطاء الوقت اللازم \_ الفترة التدريبية - لتغطيه موضوعات البرنامج التدريبي.

- هناك اتجاه ايجابي بين المتدربين حول وجود علاقة بين التدريب وتلبية لاحتياجاتهم الفعلية، بجانب تأكيدهم إن الدورات تساعدهم على تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

٦/١/١/٢/٢ دراسة عبيد على راشد مسلم المنصوري (٢٠٠٠) (٥٦)

عنوان الدراسة : " تأثير البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي "

أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي بالتطبيق على الدوائر المحلية لأماره أبو ظبي والى تحقيق الأهداف الآتية :

- قياس العلاقة بين مستويات نجاح البرامج التدريبية ومستويات الأداء الوظيفي بالدوائر الحكومية المحلية لحكومة أبو ظبي.

- تحديد مقومات البرنامج التدريبي الفعال والذي يؤثر على مستويات الأداء الوظيفي من خلال التعرف على المتغيرات التي تشكل الأداء الوظيفي.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي .

عينة الدراسة :

- رؤساء ومدراء ثلاث دوائر رئيسية من الدوائر المحلية لأماره أبو ظبي وعدد (٤٥) مديرا .

- المتدربين " المواطنين " في الدوائر المحلية الثلاث خلال عام ١٩٩٨ وبلغ عددهم (٣٨٩) متدرب ومتدربة.

أدوات جمع البيانات : استمارتي استبيان .

أهم النتائج :

- يري نسبة (٧٨٪) من الرؤساء أن يكون الترشيح للمواطنين لحضور برامج تدريبية من خلال خطة تدريبية محددة، كما أن وجهات نظرهم تركزت بنسبه (٧٨٪) على أن تسلسل الموضوعات حسب أهميتها يعتبر من العوامل الأساسية التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تصميم البرامج التدريبية.

- أن نسبة (٨٦٪) من مجتمع البحث من الموظفين يوافقون تماما على وجود ارتباط بين الدورات التدريبية والحاجة الفعلية للتدريب لدى الموظفين مما يؤثر ايجابيا على أدائهم الوظيفي.

- أن نسبة (٩٢٪) من مجتمع البحث من الموظفين توافق تمام على وجود تأثير إيجابي للبرامج التدريبية على مستوى الأداء الوظيفي.

٢/٢/١/١/٧ دراسة : إيمان عبدالمحسن زكي (٢٠٠١) (٢١)

عنوان الدراسة : "أثر تطبيق المنهج التسويقي في منظمات الخدمات الحكومية على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين".

أهداف الدراسة : تحسين جودة الخدمة البريدية المقدمة للجمهور من خلال استخدام المفاهيم التسويقية الحديثة للتعرف على احتياجات المستفيدين من الخدمة ورغباتهم.

منهج الدراسة : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، الدراسات المسحية.

عينة الدراسة : القيادات الإدارية والعاملين بالهيئة القومية للبريد (مقدمي الخدمة) وبلغ حجم العينة من العاملين ٣٧٠ فرداً.

أدوات جمع البيانات : استمارة الاستبيان، المقابلة الشخصية.

أهم النتائج : وجود علاقة طردية بين عدم الربط بين طرق تحديد الاحتياجات التدريبية وبين المنهج التسويقي المطبق.

٢/٢/١/١/٨ دارسه مريم محمد عيسى الفبار (٢٠٠٢) (٨٧)

عنوان الدراسة : "تقويم فاعلية برنامج التدريب الإداري بالوزارات الاتحادية"

أهداف الدراسة : الوقوف على العوامل المحددة لدرجة الاستفادة من هذا البرنامج، ومدى تأثير كل عامل من العوامل التالية على فاعلية النشاط التدريبي من خلال :

- تقدير الاحتياجات التدريبية.

- التنسيق بين الجهات المعنية بالتدريب .

- النظام المتبع في تقويم البرامج التدريبية .

منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي

### عينة الدراسة :

- مسئولو وحدات التدريب والرؤساء المباشرين المسؤولين عن الترشيح لهذه الدورات (٢١) استمارة باليد والبريد (٦٠) استمارة للمسؤولين المباشرين
- حوالي (٢١٧٠) متدرب في البرامج التدريبية خلال الخمس سنوات الأخيرة .

### أهم النتائج :

- عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتم بشكل مركزي، حيث تنفرد الوزارات بعملية حصر تلك الاحتياجات دون اللجوء إلى أي من الجهات المختصة أو الاستعانة بخبرات معهد التنمية الإدارية.
- ضعف كفاءة الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تركز في معظمها على أسلوب تحليل الفرد .

### ٢/١/٢/٢ دراسات مرتبطة بالتدريب الإداري والتنمية الإدارية في المجال الرياضي :

١/٢/١/٢/٢ دراسة : ساري أحمد حمدان (١٩٩٥) (٣٦)

عنوان الدراسة : "دراسة مقارنة بين اتجاهات المشرفين والمعلمين نحو دورات صقل وتطوير معلمين التربية الرياضية بالأردن".

هدف الدراسة : مدى الاتفاق أو الاختلاف في اتجاهات ورغبات المشرفين والمعلمين نحو الأساليب المتبعة لصقل وتطوير معلمي التربية الرياضية.

منهج الدراسة : استخدم المنهج الوصفي المقارن للتعرف على اتجاهات مشرفي ومعلمي التربية الرياضية نحو دورات الصقل والتطوير.

عينة الدراسة : ٣٠ مشرف للتربية البدنية - ٥١ من معلمي التربية البدنية من حملة البكالوريوس في التربية البدنية ذوي خبرة لا تقل عن (٥) سنوات.

أدوات جمع البيانات : استمارة استبيان .

أهم النتائج : وجود اتفاق بين كل من المشرفين والمعلمين على أهمية مراعاة عند التخطيط لبرامج الصقل الاعتبار الآتية:

- التعرف على احتياجات المعلمين ومعرفة الموضوعات التي يرغبون في دراستها.

- مشاركة المعلمين في وضع برامج دورات الصقل والتطوير لضمان نجاحها.
- أكثر أساليب التدريب فعالية (المشرفين)، الزيارات الميدانية، الإشراف التشخيصي، وأكثر أساليب التدريب فعالية التي حددها المعلمون هي: الكتب، والمجلات المتخصصة، حضور الندوات والمؤتمرات العلمية.
- مشاركة محاضرين متخصصين من خارج وزارة التربية والتعليم في دورات تدريب المعلمين .

٢/٢/١/٢/٢ دراسة : مها حسن الصغير (١٩٩٦) (٨٩)

عنوان الدراسة : "تصميم برامج تنمية إدارية في المجال الرياضي بإدارة رعاية الشباب بجامعة الإسكندرية".

أهداف الدراسة : التعرف على الهيكل التنظيمي وأهداف إدارة رعاية الشباب، وكذا تحديد الاحتياجات الإدارية المختلفة للعاملين.

منهج الدراسة : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والمنهج التجريبي.

عينة الدراسة : جميع مديري وأخصائي النشاط الرياضي بالجامعة.

أدوات جمع البيانات : استمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية.

أهم النتائج :

- أن برامج التنمية الإدارية كانت لحصولهم على ترقيات ولم يستفد العاملون بإدارة النشاط الرياضي عملياً منهم في تنميتهم إدارياً.
- أن برامج التنمية الإدارية كانت تنحصر في برامج خاصة بالقيادة فقط حين أغفلت باقي برامج التنمية الإدارية.

٢/٢/١/٢/٢ دراسة : محمد الحماحمي وسهير المهندس (١٩٩٩) (٧٤)

عنوان الدراسة : "دراسة تحليلية لبرامج التدريب أثناء الخدمة في مجال الشباب والرياضة".

هدف الدراسة : تحليل برامج التدريب أثناء الخدمة المعدة للتطوير الوظيفي للقادة العاملين في مجال الشباب والرياضة من خلال دراسة كل الأبعاد التالية:

- الاحتياجات التدريبية للقادة العاملين في مجال الشباب والرياضة والتي يعبر عنها دوافع اشتراكهم في البرنامج التدريبي.
- الاستفادة من (مخرجات التدريب) العائدة على المتدربين من جراء مشاركتهم في البرنامج.
- الأسباب التي تحد من استفادة المتدربين من برامج التدريب أثناء الخدمة.
- وسائل أو أساليب التدريب المستخدمة من قبل المدربين (المحاضرين) في عرض موضوعات البرنامج على المتدربين.
- أساليب التدريب المستخدمة من قبل الإدارة المسؤولة عن تنفيذ ومتابعة البرنامج لتقدير استفادة المتدربين من التدريب.
- آراء المتدربين في بعض المتغيرات المرتبطة ببرامج التدريب أثناء الخدمة.

#### منهج الدراسة : المنهج الوصفي - الدراسات التحليلية

عينة الدراسة : اشتملت عينة الدراسة على ١٤٠ مبحوثاً من الأخصائيين العاملين بإدارة النشاط بمديريات الشباب والرياضة ، واختبرت عينة الدراسة من الملتحقين في برامج التدريب أثناء الخدمة التي عقدت بمراكز إعداد القادة بالقاهرة - الجزيرة ، عامي ٩٧-١٩٩٨ .

#### أدوات جمع البيانات : استمارة استبيان

#### أهم النتائج :

- أهم الاحتياجات التدريبية للقادة العاملين في مجال الشباب والرياضة هي تطوير المهارات، تنمية المعلومات، التعرف على المستجدات في المجال، التكيف مع نظم وبرامج العمل الحديثة، تحسين مستوى الأداء في العمل.
- أهم أنواع الاستفادة العائدة على المتدربين من مشاركتهم في برامج التدريب أثناء الخدمة هي تحسين العلاقات بزملاء العمل ، الرضا عن العمل ، زيادة حصيلة المعلومات عن العمل ، نمو المهارات التي تتطلبها الوظيفة.
- أهم الأسباب التي تحد من استفادة المتدربين من برامج التدريب أثناء الخدمة هي ، عدم اهتمام البرنامج بالجانب التطبيقي ، معالجة الموضوعات بطريقة أكاديمية بعيدة عن الواقع العملي.

٤/٢/١/٢/٢ دراسة : آمال محمد حسن داود (١٩٩٩) (١٥)

عنوان الدراسة : "برنامج تنمية إدارية مقترح للأخصائي الرياضي بمراكز شباب المدن"

هدف الدراسة :

- تحديد الاحتياجات الإدارية للمركز والمطلوبة من الأخصائي الرياضي المتابع له.

- ما هي متطلبات برنامج التنمية الإدارية.

- ما هو برنامج التنمية الإدارية المقترح للأخصائي الرياضي.

منهج الدراسة : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بخطواته.

عينة الدراسة : اشتملت العينة على (٤٣) مركز للشباب وعدد (٩١) متابع من القاهرة، وعدد (١٦٧) متابع من الإسكندرية، وعدد (١٦٨) متابع من المنيا.

أدوات جمع البيانات :

- سؤال مفتوح لاستطلاع رأي العينة حول الاحتياجات الإدارية لهذه المراكز.

- استمارة استبيان لاستطلاع رأي العينة حول البرامج المقترحة.

عينة الدراسة :

- مراكز شباب المدن.

- أفراد لجان المتابعة.

أهم النتائج : من أكثر الاحتياجات الإدارية شيوعاً لوظيفة الأخصائي الرياضي هي تطبيق الأساليب الحديثة في فن القيادة ، تطبيق الأساليب في عملية التحفيز ، تقييم الوضع الحالي وتوصيل النتائج للمختصين من خلال بيانات دقيقة.

٥/٢/١/٢/٢ دراسة : مجدي عبد المنعم الشبيني (٢٠٠١) (٧٢)

عنوان الدراسة : "برنامج تنمية إدارية مقترح لتدريب العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية بمحافظة الإسكندرية".

أهداف الدراسة :

- تحديد الاحتياجات الإدارية لوظيفة كل من مديري ومراقبي ومشرفي النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة الغربية.

- تحديد متطلبات برامج التدريب والتنمية الإدارية المقترحة.
- تصميم برنامج تنمية مقترح لمديري ومراقبي ومشرفي النشاط الرياضي بالأندية الرياضية لرفع كفاءته وقدراتهم ومهاراتهم الإدارية في مجال عملهم.
- عينة الدراسة: تشتمل عينة الدراسة على عدد (٤) أندية بالطريقة العمدية وهي: نادي سبورتنج - الاتحاد السكندري - سموحة - النادي الأولمبي.
- أدوات جمع البيانات: استمارة استطلاع رأي للعينة من مديري ومراقبي ومشرفي الأنشطة الرياضية بالأندية المختارة بالإسكندرية.

#### أهم النتائج:

- عدم وجود متخصصين مسؤولين عن وضع برامج التنمية الإدارية واعتقاد العاملين بالأندية الرياضية (مسئولي النشاط الرياضي) بأن برامج التنمية الإدارية الحالية غير مجدية ولا تطور معلوماتهم.
- اتفاق الغالبية العظمى من أفراد عينة البحث على ضرورة اهتمام مسئولى الأندية الرياضية بتحديد احتياجاتهم الإدارية وتحديثها أولاً بأول لمواكبة التقدم العلمي المذهل.

٦/ ٢/١/٢/٢ دراسة : محمد طلعت أبو المعاطي (٢٠٠١) (٨٣)

عنوان الدراسة: "بناء إستراتيجية لبرامج التنمية الإدارية للمدربين"

هدف الدراسة: بناء إستراتيجية لبرامج التنمية الإدارية للمدربين من خلال:

- تحديد الاحتياجات الإدارية للمدرب الرياضي.
- تحديد متطلبات تقويم برامج التنمية الإدارية.
- تصميم برنامج التنمية الإدارية المقترح للإداريين.

منهج الدراسة: اتبع الباحث المنهج الوصفي، مستخدماً الأسلوب المسحي وتحليل الوثائق.

عينة الدراسة: تتمثل عينة الدراسة المجتمع في المدربين الرياضيين المعتمدين بالاتحادات الرياضية الأولمبية في الفترة من موسم ٩٨-٢٠٠٠م وعددهم ٣٧١ مدرب رياضي بالاتحاد الأولمبي.

أدوات جمع البيانات: استمارة استبيان .

أهم النتائج : بالنسبة للاحتياجات الإدارية للمدرب الرياضي:

- تخطيط البرنامج التدريبي في الخطة السنوية بنسبة ٩٩,١ % .

- المدرب والسلوك القيادي بنسبة ٩٨,٧ % .

٧/٢/١/٢/٢ دراسة : آمال فاروق السيد (٢٠٠٤) (١٤)

عنوان الدراسة : "برامج تدريب إداري مقترحة كإحدى أساليب تنمية الأخصائي الرياضي بإدارة رعاية الشباب جامعة الإسكندرية".

أهداف الدراسة : التعرف على الاحتياجات التدريبية لأخصائي الرياضي فسي المستوى الأول والثاني والثالث.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي المسحي.

عينة الدراسة : اشتملت العينة على عدد ( ١٦٠ ) أخصائي رياضي من مختلف المستويات الإدارية.

أدوات جميع البيانات : استمارة استبيان.

أهم النتائج : عدم وجود متخصصين مسئولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية للأخصائي الرياضي في المستويات الإدارية المختلفة.

دراسة نهاج محمد عادل (٢٠٠٥) (٩٥)

عنوان الدراسة : "تقويم التدريب الإداري للأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية".

هدف الدراسة : التعرف على طرق وأهداف التدريب الرياضي المتبعة للأخصائي الرياضي بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية، وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية له.

منهج الدراسة : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي.

عينة الدراسة : جميع الأخصائيين الرياضيين العاملين بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية.

أدوات جمع البيانات : استمارة استبيان .

### نتائج الدراسة :

- هناك قصور فى تحقيق بعض أهداف النشاط الرياضى بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية .
- اتفاق الغالبية العظمى من مجتمع البحث على أنه يتم ترشيح الاخصائى الرياضى بناء على تحديد عدد معين مع إغفال التخصص الوظيفى لهم .

### ٢/٢/٢ الدراسات المرتبطة الأجنبية :

١/٢/٢/٢ دراسة كلارك Clarke (١٩٩١) (١٠٥)

- عنوان الدراسة : أهمية البرامج التدريبية فى المعاهد العاملة فى مجال التربية الرياضية .
- أهداف الدراسة : معرفة أهمية برامج التدريب الموجودة فى المعاهد العاملة فى مجال التربية الرياضية .
- منهج الدراسة : المنهج الوصفى .
- عينة الدراسة : ( ٣٦١ ) معهداً فى ( ٤٦ ) ولاية أمريكية .
- أدوات جمع البيانات : الاستبيان .

أهم النتائج : هناك ستة إجماع على ضرورة اشتغال برام التدريب على العلوم الطبيعية والعلوم البيولوجية مثل التشريح ووظائف الأعضاء علم الحركة وعلم النفس والصحة الشخصية ومهارات المنافسة الرياضية والتنظيم والإدارة فى التربية الرياضية والاختبارات ، والمقاييس وتاريخ التربية البدنية وقيادة المعسكرات .

٢/٢/٢/٢ دراسة آن بويس Bayeac Aann (١٩٩٢) (١٠٣)

- عنوان الدراسة : اقتراح برامج تدريب لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية البدنية والرياضية تعتمد على الناحيتين النظرية والعملية بجامعة فلوريدا .
- أهداف الدراسة : توفير برامج تدريب لأعضاء هيئة التدريس بكليا التربية البدنية والرياضية بجامعة فلوريدا .
- منهج الدراسة : المنهج الوصفى ( الدراسات المسحية ) .

عينة الدراسة : (٢٢) عضواً من أعضاء المنهاج الأكاديمي للجمعية الدولية .

أدوات جمع البيانات : الاستبيان - المقابلة الشخصية .

أهم النتائج : أهم المعايير الأساسية الواجب توافرها في برامج التدريب هي الوضوح والمرونة وتسلسل المواد والاستمرارية والتكامل وسهولة الفهم والاستخدام والتمشي مع المفاهيم العامة.

٣/٢/٢/٢ دراسة : ودنت ، جانيس Wedent, Janice (١٩٩٣) (١٢٥)

عنوان الدراسة : دور الجامعة في تحديد الحاجات التربوية والمهنية للمعلم والمدرّب الرياضي .

أهداف الدراسة : تحديد الحاجات التربوية والمهنية اللازمة للمعلم والمدرّب الرياضي .

منهج الدراسة : المنهج الوصفي .

عينة الدراسة : (٢٧٩) من الذكور و(٢٦٤) من الإناث ممن يعملون بالتدريس والتدريب .

أدوات جمع البيانات : الاستبيان .

أهم النتائج : أحتياج المعلمين إلى حضور بعض البرامج التدريبية ، كما أقر المفحوصين أهمية بعض برامج التدريب مثل دراسة المشكلات المعاصرة وتخطيط البرامج وتشكيلها وفسيولوجيا الحركة .

٤/٢/٢/٢ دراسة باس ، الفين Baas, Alvin (١٩٩٥) (١٠٢)

عنوان الدراسة : مؤشرات الجودة وأهميتها لرضا أعضاء هيئة التدريس بالكلّيات المختارة .

أهداف الدراسة : التعرف على مؤشرات الجودة أهميتها لرضا أعضاء هيئة التدريس .

منهج الدراسة : المنهج الوصفي .

عينة الدراسة : أعضاء هيئة التدريس في الكليات المختارة بجامعة منسيوتا الأمريكية .

أدوات جمع البيانات : الاستبيان - المقابلة الشخصية .

أهم النتائج : هناك (٧) خصائص لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي هي التعليم الفعال ، وروح الفريق ، والمعرفة العميقة ، والتركيز على الطالب ، وروح الفريق ، والمعرفة العميقة ، والتركيز على الطالب ، وقبول المعلم والرضا الذاتي وطرق التعليم والتعلم .

٥/٢/٢/٢ دراسة سونداج ، ك آن Sondage, K Ann (١٩٩٦) (١٢١)

عنوان الدراسة : الإعداد المهني وتطوير معلمى التربية الرياضية الصحية .

أهداف الدراسة : تدريب معلمى التربية الرياضية والصحية وابتكار أساليب تدريس جديدة .

منهج الدراسة : النهج الوصفى .

عينة الدراسة : ( ٢٥ ) من معلمى التربية الرياضية والصحية .

أدوات جمع البيانات : الاستبيان .

أهم النتائج : الإدراك المفاهيمى للمشاركين فى الإعداد المهني ضعيف ويحتاج إلى تدعيم من خلال الدورات فى مختلف المجالات المتعلقة بالتربية الرياضية وسوق العمل فى مجال الرياضى وتوفيرها داخل كليات التربية الرياضية.

٦/٢/٢/٢ دراسة هونج Hong (١٩٩٧) (١٠٩)

عنوان الدراسة : طرق الإعداد لمهنة التربية الرياضية فى بعض الكليات والجامعات فى سول .

أهداف الدراسة : تحديد صور وحالات الإعداد المهني فى كليات التربية الرياضية .

منهج الدراسة : المنهج الوصفى ( الدراسات المسحية ) .

عينة الدراسة : بعض أعضاء هيئة التدريس فى ( ٨ ) كليات وجامعات فى سول بكوريا الجنوبية وعددهم ( ٦٥ ) سيدة و ( ٤٧ ) رجلاً .

أدوات جمع البيانات : الاستبيان .

أهم النتائج : مواد التربية ودورات الإعداد المهني كانت ذات فائدة بسيطة .

٧/٢/٢/٢ دراسة إبراهيم، رامبرز آتش، دوريس Ibrahim, Rambriz Astsh Doress (١٩٩٧) (١١٠)

عنوان الدراسة : مدى تقبل أعضاء الكليات لمبادئ الجودة .

أهداف الدراسة : التعرف على مدى تقبل أعضاء الكلية لمبادئ الجودة .

منهج الدراسة : المنهج الوصفى .

عينة الدراسة : أعضاء هيئة التدريس والعاملين فى الكلية .

أدوات جمع البيانات : الاستبيان .

أهم النتائج : وجود علاقة طردية بين الالتزام الإدارى ومدى التحسين المستمر ، الاختلافات الثقافية والاستعداد للتعليم فى سبيل التحسين المستمر .

٨/٢/٢/٢ دراسة : كارى تيموتى ، روبرت Kary Temoty,Rebort (١٩٩٨) (١٢)

عنوان الدراسة : إدارة الجودة فى التعليم العالى .

أهداف الدراسة : التعرف على إدارة الجودة فى التعليم العالى .

منهج الدراسة : المنهج الوصفى .

عينة الدراسة : القيادات العالمية وأعضاء هيئة التدريس وعمداء الكليات ورؤساء الجامعات .

أدوات جمع البيانات : الاستبيان .

أهم النتائج : المدخلات تؤثر على تطبيق برامج الجودة ، قلة الميزانيات وعدم الرضا يؤثران على تطبيق برامج الجودة وعدم اشتراك أعضاء هيئة التدريس فى تطبيق برامج الجودة .

٩/٢/٢/٢ دراسة لاجان ، باتريك ، ويليام Lagan , Batrek, Welyam (١٩٩٨) (١١٥)

عنوان الدراسة : استخدام فرق العمل فى إدارة الجودة فى جامعة ريوا .

أهداف الدراسة : استخدام فرق الجودة فى إدارة الجودة فى جامعة ايوا .

منهج الدراسة : المنهج الوصفى .

عينة الدراسة : أعضاء هيئة التدريس - فرق الجودة .

أدوات جمع البيانات : المقابلة الشخصية - تحليل الوثائق .

أهم النتائج : عدم وضوح الأهداف ، نقص التدريب والتأهيل لقيادات وأعضاء هيئة التدريس ، العوامل الأكثر تأثيراً هى المشاركة فى الإدارة والمشاركة فى الهدف والرؤية والتمويل لفرق العمل .

١٠/٢/٢٢ دراسة تريزا ، بيرد Theresa, Byrd (١٩٩٨) (١٢٢)

عنوان الدراسة : تطبيق الجودة في ثلاث كليات جامعية ومراكز للتعليم .

أهداف الدراسة : التعرف على دور الجودة في تطوير الأداء الجامعي .

منهج الدراسة : المنهج الوصفي .

عينة الدراسة : ( ١٥٠ ) من أعضاء هيئة التدريس بالكليات المختارة ومعلمي مراكز التعليم

وعدددهم ( ١٢٥ ) معلم .

أدوات جمع البيانات : الاستبيان .

أهم النتائج : الجودة توفير إستراتيجية لتحسين العمل بالكليات ومراكز التعليم .

### ٣/٢/٢ تحليل الدراسات المرتبطة:

قام الباحث بمسح شامل للدراسات و البحوث التي أجريت في مجال الإدارة الرياضية والمتعلقة بموضوع البحث من المصادر المتمثلة في رسائل الدكتوراه والماجستير والمجلات و الدوريات العلمية ، وسوف يقوم الباحث فيما يلي بتحليل الدراسات السابقة من حيث تاريخ إجرائها ومن حيث الهدف والمنهج المستخدم والعينة والأدوات المستخدمة وكذلك أهم النتائج المستخلصة بهدف عرض أوجه الاستفادة منها في الدراسة الحالية :

أولا : من حيث تاريخ الأجراء :

اشتملت الدراسات المرتبطة على ٢٦ دراسة بواقع ١٦ دراسة عربية ١٠ دراسات أجنبية و قد أجريت جميعها في الفترة من ١٩٨٩م و حتى ٢٠٠٥م و يلاحظ أن جميعها أجريت في الفترة الأخيرة مما يدل على حداثة الموضوعات .

من حيث العينة :

استخدمت بعض الدراسات عينات من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية والأخصائيين الرياضيين والأفراد العاملين بالإدارات والمديرين في المنظمات المختلفة الرياضية وغير الرياضية ، واعتمد بعضها على معلمي التربية الرياضية واستخدم

بعضها عينة من الخبراء في مجال الإدارة والتدريب والتنمية الإدارية مما أفاد الباحث في كيفية تصنيف عينة البحث الحالي، وكذلك اختيار عينة الخبراء الأكاديميين.

#### من حيث المنهج والأدوات:

استخدمت أغلب الدراسات المرتبطة بالمنهج الوصفي، وكذلك قامت العديد منها باستخدام استمارة استبيان لتصميم برامج تنمية إدارية مثل دراسة "آمال داوود (١٩٩٩)، مجدى الشيبيني (٢٠٠١)" ونهاج محمد عادل (٢٠٠٥)، مما أفاد الباحث في تصميم استمارات الاستبيان الخاصة بالبحث الحالي، وتحديد محاور استمارة الاستبيان، وقام بعضهم باستخدام استمارة استبيان لتحديد الاحتياجات التدريبية والإدارية مثل دراسة (محمد الحمامي وسهير المهندس (١٩٩٩)، ودراسة محمد طلعت أبو المعاطي (٢٠٠١)"، مما أفاد الباحث تحديد المحاور الخاصة ببرامج التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية.

#### من حيث إجراءات الدراسة:

قامت بعض الدراسات باتخاذ خطوات معينة لتصميم برامج التنمية والتدريب الإداري مما أفاد الباحث في معرفة أهم الخطوات التي يجب إتباعها عند تحديد إجراءات البحث الحالي.

#### من حيث النتائج:

أبرزت الدراسات المرتبطة أن التقويم جزءاً أساسياً في العملية التدريبية السليمة فهو عنصر مهم لأي جهد تنموي أو تدريبي وهو الطريقة الوحيدة لتحديد مدى نجاح الجهود المبذولة في التدريب والتعرف على مدى تحقيق النتائج المطلوبة، كما أكدت على ضرورة إتباع أساليب التدريب والتنمية المستمرة للعنصر البشري والوقوف على العوامل المحددة لدرجة الاستفادة من هذه البرامج ومدى تأثيرها على فاعلية النشاط التدريبي، كما أكدت على تعميق مفهوم الجودة التعليمية الشاملة لدى المؤسسات التعليمية العربية وإبراز مدى وأهمية دورها في الوقوف على مواطن القصور وتعزيز مواطن القوة لأي مؤسسة تعليمية تتبنى هذا المفهوم وتشمله بكل موضوعية، وتيسر له كل السبل والإمكانات لتنفيذه، وقد استفاد الباحث من نتائج هذه الأبحاث والاسترشاد بها لتناول هذه الدراسة وتحديد أهدافها.

#### ٤/٢/٢ أوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة :

ومن خلال هذه الدراسات يرى الباحث أنه قد استفاد منها في دراسته لمشكلة البحث في ضوء أهداف هذه الدراسات إلى ما يلي :

- (١) تحديد المنهج المناسب للبحث حيث استخدمت أغلب الدراسات المنهج الوصفي وقد استخدمه الباحث .
- (٢) تحديد العبارات الرئيسية لاستمارات الاستبيان الخاصة بالدراسة .
- (٣) الاستفادة من استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب لطبيعة الدراسة ومن ثم المساعدة في عرض وتفسير النتائج .
- (٤) تحديد العينة المناسبة للدراسة الحالية .