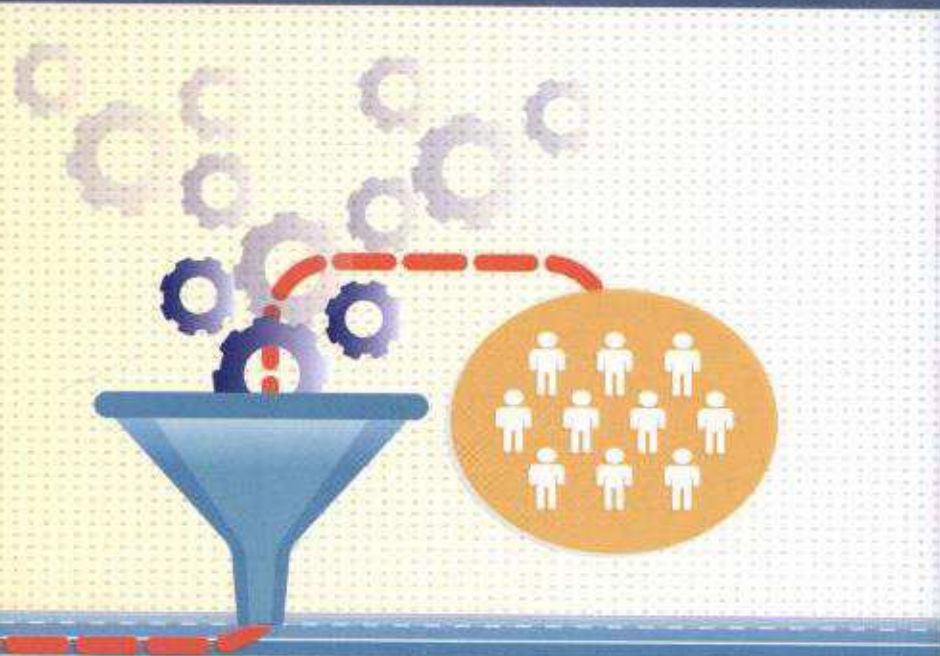
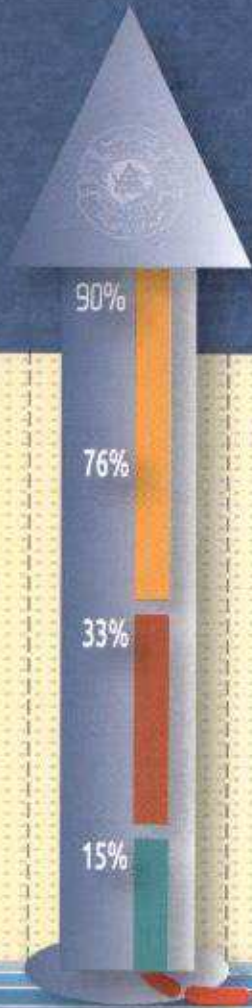




مركز البحوث والدراسات

# الكفايات المهنية اللازمة للتدريب لدى المدربين

في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية  
بحث ميداني



إعداد

د. سناء بنت عبدالعزيز الطوق

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث والدراسات

# الكفايات المهنية اللازمة للتدريب لدى المدربين

في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية  
بحث ميداني

إعداد

د. سناء بنت عبدالعزيز الطوق

١٤٣٩ هـ - ٢٠١٨ م

## بطاقة الفهرسة

معهد الإدارة العامة، ١٤٣٩هـ. (ح)

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

الطوق، سناء بنت عبدالعزيز

الكفايات المهنية اللازمة للتدريب لدى المدربين في معهد

الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية بحث ميداني،

الرياض، ١٤٣٩هـ

٣٠٤ ص؛ ١٧ سم × ٢٤ سم.

ردمك: ٨-٢٧٢-١٤-٩٩٦٠

١- التدريب الإداري - السعودية أ. العنوان

ديوي ٣٥٠.١٥٥٣١ ١٤٣٩/٥١٨٥

رقم الإيداع: ١٤٣٩/٥١٨٥

ردمك: ٨-٢٧٢-١٤-٩٩٦٠

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
١٩	الفصل الأول: مدخل الدراسة
١٩	المقدمة
٢٢	مشكلة الدراسة
٢٣	أهمية الدراسة
٢٥	أهداف الدراسة
٢٥	أسئلة الدراسة
٢٦	حدود الدراسة
٢٨	مصطلحات الدراسة
٣١	الفصل الثاني: مراجعة أدبيات الدراسة
٣١	المبحث الأول: التدريب
٣١	١/١ مفهوم التدريب الإداري
٣٣	٢/١ أهداف التدريب
٣٤	٣/١ أهمية التدريب
٣٦	٤/١ المبادئ الأساسية للتدريب
٣٧	٥/١ عوامل نجاح التدريب
٣٩	٦/١ معهد الإدارة العامة
٤٢	المبحث الثاني: الكفايات المهنية
٤٢	١/٢ المفهوم اللغوي
٤٢	٢/٢ المفهوم الاصطلاحي
٤٤	٣/٢ الفروق بين مصطلح الكفاية ومصطلح المهارة، والكفاءة، والأداء
٤٤	٤/٢ مصادر اشتقاق الكفايات وتصميمها
٤٥	٥/٢ أساليب اشتقاق الكفايات المهنية
٤٥	٦/٢ طرق تحديد الكفايات المهنية
٤٦	٧/٢ صياغة الكفايات

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٤٧	٨/٢ أساليب تنمية الكفايات المهنية .....
٤٧	المبحث الثالث: المدرب .....
٤٨	١/٣ من هو المدرب .....
٤٩	٢/٣ المدرب بوصفه معلماً للكبار .....
٥١	٣/٣ صفات وخصائص المدرب المتميز .....
٥٥	٤/٣ أمطاط المدربين .....
٥٨	٥/٣ أدوار المدرب .....
٦٥	٦/٣ كفايات المدرب المهنية .....
٨٦	٧/٣ أهمية تحديد الكفايات المهنية للمدرب .....
٨٦	٨/٣ المدرب والعملية التدريبية .....
٨٩	٩/٣ اختيار المدربين .....
٩٣	١٠/٣ مراحل نمو المدرب .....
٩٩	١١/٣ تمهين التدريب .....
١٠٣	الفصل الثالث: الدراسات السابقة .....
١٢٧	الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها .....
١٢٧	١/٤ مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها .....
١٢٩	٢/٤ خصائص عينة الدراسة .....
١٣٣	٣/٤ أداة الدراسة وإجراءاتها .....
١٤٧	الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة وتحليلها .....
١٤٧	إجابة السؤال الأول: ما الكفايات المهنية اللازمة للتدريب بشكل عام .....
١٤٧	إجابة السؤال الثاني: ما الكفايات المهنية اللازمة للتدريب لدى المدربين في معهد الإدارة العامة؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية: .....
١٤٧	١/٢ ما مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب؟ .....

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٢١٦	٢/٢ ما مستوى أهمية الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من وجهة نظر المدربين في معهد الإدارة العامة؟
١٨٢	٣/٢ ما مستوى ممارسة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب؟
١٩٩	٤/٢ ما الاحتياجات التطويرية والتدريبية للمدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب؟
٢١٦	٥/٢ هل توجد علاقة ارتباط بين معرفة المدرب للكفايات المهنية اللازمة للتدريب وإدراكه لأهميتها أو لممارسته لها أو الإقرار بالحاجة إلى تطويرها والتدريب في مجالها؟
٢٣٥	٦/٢ هل توجد علاقة ارتباطية بين الكفايات المهنية اللازمة للمدرب بعضها مع بعض؟
٢٣٦	إجابة السؤال الثالث:
٢٣٦	أولاً: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة، والحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية وهي: الجنس، الجنسية، نوع المؤهل التعليمي؟
٢٤١	ثانياً: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة، والحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية وهي: جهة العمل، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، والعمر.
٢٦٩	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
٢٦٩	نتائج الدراسة
٢٧٩	توصيات الدراسة
٢٨٥	قائمة المراجع
٢٩٣	ملحق الدراسة

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٣٢	الفرق بين التعليم والتدريب .....	١
٣٤	هرمية الأهداف التدريبية (تصنيف الأهداف) .....	٢
٣٥	أهمية التدريب بالنسبة للمنظمات والمتدربين .....	٣
٣٧	مبادئ التدريب .....	٤
٣٨	معايير التدريب الناجح .....	٥
٣٩	أبرز عوامل نجاح التدريب .....	٦
٤٠	أجهزة تنمية وتدريب الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية .....	٧
٤٨	أركان العملية التدريبية .....	٨
٥٥	أنماط المدربين وفقاً لدراسة البقمي .....	٩
٥٦	أنماط المدربين وفقاً لدراسة توفيق .....	١٠
٥٧	أنماط المدربين وفقاً ليدوجواز وآخرين .....	١١
٥٨	أنماط المدربين وفقاً لجون تاوتسند وروجر بنييت .....	١٢
٦٠	أدوار المدرب وفقاً ليدوجواز وآخرين .....	١٣
٧٣	تسلسل معايير الكفايات المهنية .....	١٤
٨٨	أدوار المدرب في العملية التدريبية .....	١٥
٨٩	معايير اختيار المدرب .....	١٦
٩٤	مراحل نمو المدرب .....	١٧
٩٥	مراحل نمو المدرب وفقاً لـ شيشمب .....	١٨
٩٧	مراحل نمو المدرب وفقاً لميرمان .....	١٩
٩٨	مراحل نمو المدرب وفقاً لباورز .....	٢٠
٩٩	مراحل نمو المدرب وفقاً لوجهة نظر الباحثة .....	٢١

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٣	أوجه الاختلاف بين التدريب والتعليم	١
٥١	الفرق بين المدرس والمدرّب	٢
٥٣	أهم صفات المدرّب	٣
٥٤	صفات المدرّب الموثوق به والمدرّب غير الموثوق به	٤
٦١	أدوار المدرّب	٥
٦٢	أدوار المدرّب التقليدي والمدرّب المتميز	٦
٦٤	أدوار المدرّب وفقاً للجمعية الأمريكية لتطوير المواهب ATD	٧
٦٧	مجالات الكفايات المهنية وفقاً للأدوار الأربعة للمدرّب	٨
٧٠	الكفايات المهنية للمدرّبين من وجهة نظر المدرّب والمدير	٩
٧٧	الكفايات المهنية التي يتصف بها المدرّب الفعال	١٠
٧٩	الأبحاث السابقة في مجال الكفايات المهنية للمدرّب	١١
٨٦	أهمية تحديد الكفايات المهنية للمدرّب	١٢
٩٠	معايير وشروط اختيار المدرّبين	١٣
	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وبين كل دراسة	١٤
١١٥	من الدراسات السابقة	
١٢٩	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية	١٥
	معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات السمات	١٦
١٣٥	والأخلاق والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه	
	معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات الاتصال	١٧
١٣٦	والعلاقات الإنسانية والدرجة الكلية للمحور	
	معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات معرفية	١٨
١٣٧	عامة والدرجة الكلية للمحور	



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية والدرجة الكلية للمحور .....	١٩
١٣٨	معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات الإعداد والدرجة الكلية للمحور .....	٢٠
١٣٩	معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور حفز المتدرين على المشاركة والدرجة الكلية للمحور .....	٢١
١٣٩	معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور التقديم والإلقاء والدرجة الكلية للمحور .....	٢٢
١٤٠	معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات طرح الأسئلة والدرجة الكلية للمحور .....	٢٣
١٤١	معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب والدرجة الكلية للمحور .....	٢٤
١٤٢	معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب والدرجة الكلية للمحور .....	٢٥
١٤٢	معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات تقويم التدريب والدرجة الكلية للمحور .....	٢٦
١٤٣	معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات التطوير الذاتي والدرجة الكلية للمحور .....	٢٧
١٤٣	معاملات الارتباط الداخلية (معامل الصدق) بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها .....	٢٨
١٤٤	قيم معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ .....	٢٩
١٤٥		

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٤٦	..... مقياس ليكرت الخماسي	٣٠
١٤٦	..... المتوسط المرجح والمستوى	٣١
١٤٨	..... التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات السمات والأخلاق	٣٢
١٤٨	..... التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات الاتصال	٣٣
١٥٠	..... والعلاقات الإنسانية	٣٤
١٥١	..... التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بالكفايات المعرفية العامة	٣٥
١٥١	..... التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات تحديد	٣٥
١٥٣	..... الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية	٣٦
١٥٣	..... التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة كفايات الإعداد	٣٦
١٥٤	..... التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات حفز	٣٧
١٥٦	..... المتدربين على المشاركة	٣٨
١٥٦	..... التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات التقديم والإلقاء	٣٨
١٥٧	..... التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات طرح الأسئلة	٣٩
١٥٩	..... التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات استخدام	٤٠
١٦٠	..... طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب	٤٠

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٦١	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب .....	٤١
١٦٢	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات تقويم التدريب .....	٤٢
١٦٣	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات التطوير الذاتي .....	٤٣
١٦٤	المتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بالكفايات المهنية اللازمة للتدريب .....	٤٤
١٦٦	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات السمات والأخلاق	٤٥
١٦٦	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية .....	٤٦
١٦٧	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية للكفايات المعرفية العامة .....	٤٧
١٦٨	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية .....	٤٨
١٧٠	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات الإعداد .....	٤٩
١٧١	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات حفز المتدربين على المشاركة .....	٥٠
١٧٣	.....	

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً	٥١
١٧٤	لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات التقديم والإلقاء .....	
	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها	٥٢
١٧٦	وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات طرح الأسئلة	
	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها	٥٣
	وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات استخدام	
١٧٧	طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب .....	
	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها	٥٤
	وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات تقويم	
١٧٨	المتدرب أثناء التدريب .....	
	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً	٥٥
١٧٩	لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات تقويم التدريب .....	
	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً	٥٦
١٨٠	لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات التطوير الذاتي .....	
	المتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة	٥٧
١٨١	الأهمية للكفايات المهنية اللازمة للتدريب .....	
	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً	٥٨
١٨٣	لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات السمات والأخلاق	
	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها	٥٩
	وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات الاتصال	
١٨٤	والعلاقات الإنسانية .....	
	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً	٦٠
١٨٥	لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة للكفايات المعرفية العامة .....	

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات تحديد	٦١
١٨٧	الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية .....	
	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات الإعداد .....	٦٢
١٨٨	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات حفز	٦٣
١٩٠	المتدربين على المشاركة .....	
	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات التقديم والإلقاء	٦٤
١٩١	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات طرح الأسئلة	٦٥
١٩٣	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات استخدام	٦٦
١٩٤	طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب .....	
	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات تقويم	٦٧
١٩٥	المتدرب أثناء التدريب .....	
	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات تقويم التدريب .....	٦٨
١٩٦	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات التطوير الذاتي .....	٦٩
١٩٧		

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٧٠	المتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة	
١٩٨	الممارسة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب .....	
٧١	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها	
	وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية	
١٩٩	والتدريبية لكفايات السمات والأخلاق .....	
٧٢	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها	
	وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية	
٢٠١	والتدريبية لكفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية .....	
٧٣	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها	
	وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية	
٢٠٢	والتدريبية للكفايات المعرفية العامة .....	
٧٤	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها	
	وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية	
	والتدريبية لكفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج	
٢٠٤	وإعداد الحقائب التدريبية .....	
٧٥	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها	
	وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية	
٢٠٥	والتدريبية لكفايات الإعداد .....	
٧٦	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها	
	وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية	
٢٠٧	والتدريبية لكفايات حفز المتدربين على المشاركة .....	
٧٧	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها	
	وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية	
٢٠٨	والتدريبية لكفايات التقديم والإلقاء .....	

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات طرح الأسئلة	٧٨
٢١٠	.....	
	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب	٧٩
٢١١	.....	
	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات تقييم المتدرب أثناء التدريب	٨٠
٢١٢	.....	
	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات تقييم التدريب	٨١
٢١٣	.....	
	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات التطوير الذاتي	٨٢
٢١٤	.....	
	المتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية للكفايات المهنية اللازمة للتدريب	٨٣
٢١٥	.....	
	معاملات الارتباط لكفايات السمات والأخلاق من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها	٨٤
٢١٦	.....	
	معاملات الارتباط لكفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها	٨٥
٢١٨	.....	
	معاملات الارتباط للكفايات المعرفية العامة من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها	٨٦
٢٢٠	.....	

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٨٧	معاملات الارتباط لكفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها	٢٢١
٨٨	معاملات الارتباط لكفايات الإعداد من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها	٢٢٣
٨٩	معاملات الارتباط لكفايات حفز المتدربين على المشاركة من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها	٢٢٤
٩٠	معاملات الارتباط لكفايات التقديم والإلقاء من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها	٢٢٦
٩١	معاملات الارتباط لكفايات طرح الأسئلة من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها	٢٢٧
٩٢	معاملات الارتباط لكفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها	٢٢٩
٩٣	معاملات الارتباط لكفايات تقييم المتدرب أثناء التدريب من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها	٢٣٠
٩٤	معاملات الارتباط لكفايات تقييم التدريب من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها	٢٣١
٩٥	معاملات الارتباط لكفايات التطوير الذاتي من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها	٢٣٣
٩٦	معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات فئات الكفايات	٢٣٥



## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٩٧	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث المعرفة	٢٣٨
	تختلف باختلاف الجنس .....	
٩٨	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث المعرفة	٢٣٩
	تختلف باختلاف الجنسية .....	
٩٩	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث المعرفة	٢٤٠
	تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي .....	
١٠٠	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من (حيث الأهمية)	٢٤٢
	تختلف باختلاف الجنس .....	
١٠١	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من (حيث الأهمية)	٢٤٣
	تختلف باختلاف الجنسية .....	
١٠٢	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من (حيث الأهمية)	٢٤٤
	تختلف باختلاف نوع المؤهل التعليمي .....	
١٠٣	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من (حيث الممارسة)	٢٤٦
	تختلف باختلاف الجنس .....	
١٠٤	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من (حيث الممارسة)	٢٤٧
	تختلف باختلاف الجنسية .....	

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من (حيث الممارسة)	١٠٥
٢٤٨	تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي .....	
	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من (حيث الحاجة للتطوير والتدريب) تختلف باختلاف الجنس .....	١٠٦
٢٥٠	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من (حيث الحاجة للتطوير والتدريب) تختلف باختلاف الجنسية .....	١٠٧
٢٥١	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من (حيث الحاجة للتطوير والتدريب) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي .....	١٠٨
٢٥٢	نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة تجاه الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة، والحاجة إلى التطوير والتدريب) باختلاف فروع العمل .....	١٠٩
٢٥٤	اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث المعرفة باختلاف فروع العمل .....	١١٠
٢٥٥	اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث الأهمية باختلاف فروع العمل .....	١١١
٢٥٦	نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة تجاه الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة، والحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف المؤهل التعليمي .....	١١٢
٢٥٨		

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢٥٩	البيانات الإحصائية للمتوسطات الحسابية لتوضيح مصدر الفروق نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث المعرفة باختلاف المؤهل التعليمي .....	١١٣
٢٦٢	البيانات الإحصائية للمتوسطات الحسابية لتوضيح مصدر الفروق نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث الأهمية باختلاف المؤهل التعليمي .....	١١٤
٢٦٥	نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة تجاه الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة، والحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف سنوات الخبرة .....	١١٥
٢٦٦	اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث الحاجة إلى التطوير والتدريب باختلاف سنوات الخبرة .....	١١٦
٢٦٧	نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة تجاه الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف العمر .....	١١٧
٢٦٨	اختيار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث الحاجة إلى التطوير والتدريب باختلاف العمر	١١٨

# الفصل الأول

## مدخل الدراسة

### المقدمة:

يمثل التدريب عنصراً مهماً في تطوير الموارد البشرية، إذ إنه الأداة الأكثر فاعلية في تمكين الإنسان لامتلاك مهارات النمو والتطور في الأداء الوظيفي لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية. وقد أثبتت أبحاث الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (ASTD) أن التعلم والتدريب يساهمان بنحو (٨٠٪) من التحسينات والتطورات التي حدثت للطاقة الإنتاجية. وقد انعكس ذلك على الاهتمام المتزايد بالتدريب والتوسع في إنشاء مراكز التدريب، وارتفاع مخصصات التدريب في ميزانيات الدول (حدال. ٢٠١٤/١٤٣٥. ص ٢).

فمن حيث مراكز التدريب: في الولايات المتحدة مثلاً أسس الأخوان مورافيان عام ١٧٤٥ مركزاً خاصاً للتدريب المهني بولاية بنسلفانيا الأمريكية، وفي عام ١٩٨٢ استحدثت المصانع الأمريكية أول المدارس الخاصة بها كمدرسة «هو» وشركائه بمدينة نيويورك التي قامت بتدريب العاملين على استخدام آلات الطباعة المصنعة من قبلها، ثم تبعتها مدرسة وستنكهواس الكهربائية عام ١٩٨٨ (النويجم. ٢٠١١/١٤٣٢. ص ١).

ومضت حركة التدريب وتطورها بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث شهد عام ١٩٠٠ تأسيس أولى النقابات المهنية، كما تم إنشاء هيئات رسمية متخصصة بالتدريب مثل الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) والجمعية الأمريكية لإدارة العاملين (ATE) والجمعية الوطنية للإنجاز الوظيفي والتدريسي (NSPI) ورابطة الإشراف وتطوير المنهج (ASCD) تلتها تطورات عديدة متنوعة أخرى.

أما في أوروبا فقد نشطت حركة التدريب الرسمية أيضاً بعد الخمسينيات من هذا القرن، ففي بريطانيا صدر عام ١٩٦٤ أول تشريع رسمي لتنظيم التدريب في مجالات الصناعة المختلفة، وفي فرنسا تم التوصل عام ١٩٧٢م لاتفاقية بين الجهات الاجتماعية المختلفة حول ضرورة تدريب الموظفين أثناء الخدمة. أما ألمانيا فلها تنظيماً وممارساتها التدريبية المبكرة، مع أن تشريعاً خاصاً لتطوير التدريب المهني صدر عام ١٩٧٣م.

أما من حيث مخصصات التدريب في ميزانية وبرامج الدول والمنظمات فتؤكد الإحصائيات الحديثة بأن ما يتم صرفه على التدريب والتطوير في العالم أكثر من (٨٠٠) مليار سنوياً. وفي الولايات المتحدة وحدها يصرف أكثر من (١٠٠) مليار دولار سنوياً. أما في العالم العربي فيصرف ما يقرب (٢٥٠) مليار دولار سنوياً (زين الدين، ٢٠٠٢).

وإدراكاً من المملكة العربية السعودية أهمية العنصر البشري وضرورة العناية بإعداد كوادر إدارية وطنية قادرة على تحقيق ما تتطلب إليه المملكة من نهضة شاملة، فقد حذت حذو الدول المتقدمة وظهر ذلك في خطط التنمية الخمسية المتتالية من خلال دعمها واهتمامها بالتدريب قبل الخدمة وفي أثنائها باعتباره متمماً ومكملاً لعملية التعليم. فتم إنشاء معهد الإدارة العامة بموجب المرسوم الملكي رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤، بوصفه هيئة حكومية مستقلة ذات شخصية اعتبارية، تهدف إلى رفع كفاءة موظفي الدولة وإعدادهم علمياً وعملياً على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة ويدعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني. وخصص لمعهد الإدارة العامة في خطط التنمية الثامنة (١٣٤٤,٢ مليون ريال) وفي خطة التنمية التاسعة (٣٢٣٢,٤ مليون ريال) بمعدل زيادة (١٤٠,٥٪) عن خطة التنمية الثامنة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، تقرير موجز خطة التنمية التاسعة: ص ٦٦).

كما أنه وبعد دراسات مستفيضة للحاجات القائمة من القوى الفنية العاملة ومحاولة توافيقها مع متطلبات التنمية التي تعيشها المملكة، رأى المسؤولون في الدولة أن أفضل السبل لتطوير برامج التعليم الفني والتدريب المهني هو إنشاء مؤسسة عامة تتولى مسؤولية تنفيذ خطط تطوير القوى العاملة، وفعلاً أنشئت المؤسسة العامة للتدريب الفني والمهني بموجب المرسوم الملكي رقم (٢٠/م) وتاريخ ١٤٠٠/٨/١٠ هـ بهدف تأهيل وتطوير الكوادر البشرية الوطنية في المجالات التقنية والمهنية وبلغت الاعتمادات المالية في خطة التنمية الثامنة لقطاع التدريب التقني والمهني (١٦٣٤٤,٣ مليون ريال)، وبلغت في خطة التنمية التاسعة (٢٣١٣٨ مليون ريال)، أي بمعدل زيادة (٤١,٦). (وزارة الاقتصاد والتخطيط، تقرير موجز خطة التنمية التاسعة: ص ٦٦).

كما تم إنشاء العديد من المعاهد ومراكز التدريب بحيث يلبي كل معهد أو مركز تدريبي الاحتياجات التدريبية المتخصصة للجهة الحكومية التي يخضع المعهد لإشرافها،

ومن أمثلة هذه المعاهد والمراكز مدينة التدريب في الأمن العام، ومركز التدريب التابع لوزارة التربية والتعليم، ومركز التدريب التابع للمؤسسة العامة للبريد، والمعهد العالي للدراسات الأمنية... إلخ.

ولكي يحقق التدريب أهدافه المرسومة له في تنمية الموارد البشرية ويبرر ما يتم تخصيصه من ميزانيات باهظة له، فلا بد أن يتسم هذا التدريب بالجودة والفاعلية، وأحد أهم عناصر جودة التدريب وفاعليته هو المدرب وكفاياته المهنية. فقد تُرصد أضخم الميزانيات للتدريب، وتُصمم أفضل الحقائق التدريبية، وتُبنى مبانٍ وفصول تدريبية نموذجية، إلا أن نجاح كل هذا مرهون بالعنصر البشري وهو المدرب.

فالمدرّب يقع على عاتقه مساعدة المتدربين على التعلم وكسب المهارة وتحديد ما يحتاجون إلى أن يتعلموه، وما يجب أن يكونوا قادرين على أدائه، والمتوقع منهم كمخرجات للتدريب سواء كانت في شكل معرفة أكثر عمقاً بموضوع التدريب، أم الارتفاع بالمستوى المهاري، وحدوث تغيير في السلوك، أو حدوث تغيير في التفكير والاتجاه (آل ناجي، ٢٠٠٩، ص ٢٣).

ولكي يؤدي المدرب الأدوار العديدة المطلوبة منه بكفاءة وفاعلية فإن عليه أن يمتلك كفايات مهنية تؤهله لأن يكون خبيراً وممارساً ومقدماً للمعلومات، حيث يصمم وينفذ ويطور برامج التدريب، ولأن يكون إدارياً حيث يدير تلك البرامج من حيث التنظيم وضمان خدمات الدعم لوظيفة التدريب، وأن يكون موجهاً مهنيّاً يعمل على تصنيف واختيار بدائل التدريب والتنمية من أجل تحقيق أهداف جهة العمل والعاملين فيها، بالإضافة إلى أن يكون مستشاراً يساعد إدارة جهة العمل في حل المشكلات ووضع السياسات ودراسة الوظائف والتعامل مع الإدارة العليا، وتطبيق التغيير، وفي الوقت نفسه يهتم بالأبحاث وصولاً إلى التنمية.

لذا يمكن القول إن الكفايات المهنية للمدرّب هي الأساس الذي يرتكز عليه التدريب السليم، فتوفر الكفايات المهنية اللازمة للمدرّب يعد أهم أساسيات نجاح العملية التدريبية بكاملها.

## مشكلة الدراسة:

يعد التدريب الأداة الفعالة لإعادة تأهيل القوى البشرية العاملة من أجل مواكبة التغيرات والتطورات العلمية والتقنية الحديثة التي تشهدها كل المجالات التربوية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية وغيرها. فالتدريب أحد أهم مقومات التغيير والتطوير المقصود ولذلك أصبح التدريب المهني من الأمور الجوهرية في بعد التنمية البشرية فضلاً عن كونه يشكل أساساً للتنمية المستدامة.

والتدريب نشاط يقوم على مشاركة أطراف ثلاثة: متدرب يحدد رغباته من خلال حاجاته التدريبية، ومدرب يقوم بالتوصيل والتأثير، ومدير يتولى الإشراف والتخطيط والتنسيق (الهاجري. ٢٠١٠/٢٠١١م، ص١٩).

ونظراً لأن المدرب المتميز هو العنصر الأساسي في نجاح العملية التدريبية والمقوم الأمثل لتحقيق أهداف التدريب على مستوى الفرد والمنظمة، فإن (Gallup) يؤكد أهمية أن يتمتع المدرب بمهارات وكفايات متنوعة ليكون قادراً على التدريب بدرجة عالية من الكفاءة (Gallup , 2000,p8)، وحسب رأي (Garry) فإن المدربين يلزمهم إتقان مجموعة من المهارات والكفايات والقدرات ليكونوا مؤهلين لقيادة عمليات التدريب بدرجة عالية من النجاح (Garry,1993,p8).

وبناء على نتائج إحدى الدراسات التي أجرتها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) - حالياً تم تغيير اسم المنظمة إلى (ATD) - تم تصميم نموذج لتطوير أداء المدربين، يمكن استخدامه مقياساً معيارياً للأداء والتطوير المهني يشتمل على (٣١) كفاية من كفايات التدريب والتطوير، و(١٥) دوراً يمارسها المدربون في مجال التدريب (ASTD,2002,P14). كما أعد المجلس العالمي للمقاييس المعيارية للتدريب والأداء والإرشاد مجموعة من الكفايات الخاصة بالمدربين بلغت (١٤) كفاية مهنية (IBSTPI,2002,P22).

ويعد نموذج (Powers) من أهم النماذج الحديثة في تطوير أداء المدربين ويشتمل على العديد من الأبعاد التالية منها: المهارات والمعارف والمهارات والخبرات والصفات المطلوبة للمدرب (Powers,2004,p34).

أما على المستوى العالمي والعربي والمحلي فإن إعداد المدرب واختياره وممارسته للعمل يواجه العديد من المشكلات، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات التي تناولت التدريب والمشكلات التي تواجه المتدربين والمنظمات التدريبية حيث ذكرت أن من أهم تلك المشكلات هو المدرب وكفاياته ومهارته وضعف إعداده. حيث ذكرت (حدال) نقلاً عن (دمنهوري) (السكرانة) (الشهري) (الطويل) في دراستها أن من المعوقات التدريبية التي تواجه أي قطاع تدريبي سواء كان عاماً أو خاصاً هي: ضعف اختيار المدربين، وعدم توافر كفاءات إدارية وفنية مؤهلة للعمل في معاهد ومراكز التدريب الأهلية، وتركيز المدربين على الجوانب النظرية، وعدم إعطاء الجوانب العملية التطبيقية في التدريب الاهتمام الكافي، كما أن المدرب غير قادر على توصيل المعلومة وتنمية المهارات، (حدال، ٢٠١٤/١٤٣٥، ص ٦١).

إن القصور في أداء المدرب وكفاياته المهنية خاصة في المملكة العربية السعودية يمثل مشكلة ينعكس أثرها سلباً على المستوى العام لمخرجات التدريب، وبحكم خبرة الباحثة في مجال التدريب وعملها مدربة في معهد الإدارة العامة ولما لمستته من خلال عملها من أهمية وضرورة توافر كفايات مهنية للمدرب لكي يقوم بالتدريب بكفاءة، ولأن القصور في أداء المدرب وفي كفاياته يمثل مشكلة تنعكس آثارها السلبية على المتدربين، وفيه هدر للجهد والمال المبذولين في البرامج التدريبية، إذ يؤدي نقص تلك الكفايات إلى فشل العملية التدريبية؛ لذا فقد تكون لدى الباحثة الدافعية نحو البحث في جانب ترى أنه من الجوانب المهمة في نجاح التدريب وهو جانب الكفايات المهنية للمدرب وذلك في أهم مؤسسة تدريبية في المملكة العربية السعودية وهو معهد الإدارة العامة باعتباره هيئة حكومية مستقلة ذات شخصية اعتبارية، تهدف إلى رفع كفاءة موظفي الدولة وإعدادهم علمياً وعملياً على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة ويدعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني.

ومن هنا برزت مشكلة البحث التي يمكن صياغتها في السؤال التالي: «ما الكفايات المهنية اللازمة للتدريب لدى المدربين في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية».

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تواكب التوجه الإستراتيجي للمملكة العربية



السعودية في خططها التنموية حول الاهتمام المتزايد بنشاط التدريب ودوره في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها في عصر يتميز بالتنافس في جذب اليد العاملة المؤهلة لأنها واجهة المنظمة وعنصرها الفعال في تحقيق أهدافها. ومن هنا كان التركيز على أهم عنصر في العمل التدريبي، وهو المدرب الذي ينبغي أن تتوافر فيها كفايات مهنية للقيام بالتدريب بكفاءة، لأن القصور في أداء المدرب وفي كفاياته يمثل مشكلة تنعكس آثارها السلبية على المتدربين، وفيه هدر للجهد والمال المبذولين في البرامج التدريبية، إذ يؤدي نقص تلك الكفايات إلى فشل العملية التدريبية.

وتأتي كذلك أهمية هذه الدراسة نظراً لندرة الدراسات السابقة سواء العربية أم المحلية أو الأجنبية التي بحثت في كفايات المدرب المهنية المتعلقة بالتدريب، إذ ركزت أغلبية الدراسات السابقة في مجال التدريب على التدريب ومشكلاته، وفي بعض الدراسات التي تناولت المدرب كانت تقتصر على المدرب في تخصص معين كالعلوم، التربية... إلخ. كما تأتي أهمية هذه الدراسة من حيث أنها تسلط الضوء على المدرب في أهم مؤسسة تدريبية معنية بتدريب وتأهيل الكفاءات البشرية وتطويرها وهو معهد الإدارة العامة.

كما يؤمل الاستفادة من قائمة الكفايات المهنية اللازمة للتدريب والتي سترد في هذه الدراسة:

- في الوصف الوظيفي لوظيفة المدرب.
- عند التخطيط للمسارات الوظيفية للمدرب.
- لدعم مشروع تطوير الجدارات للموارد البشرية والذي بدأ المعهد تطبيقه عام ١٤٣٦هـ حيث يستفاد منه في بناء وتطوير الخطوط المرشدة لبرامج تدريب المدربين التي ستلبي الاحتياجات الفعلية للمدرب.
- عند الاستقطاب والاختيار (الاختبار ومقابلات التوظيف) والتعيين للعمل بصفة مدرب.
- عند إدارة الأداء الوظيفي للمدرب.

## أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

- ١- التعرف على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب بشكل عام.
- ٢- التعرف على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من وجهة نظر المدرب في معهد الإدارة العامة من حيث:
  - ١/٢ مدى معرفة المدرب في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.
  - ٢/٢ مدى أهمية الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من وجهة نظر المدرب في معهد الإدارة العامة.
  - ٣/٢ مدى ممارسة المدرب في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.
  - ٤/٢ الاحتياجات التدريبية من الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من وجهة نظر المدرب في معهد الإدارة العامة.
  - ٥/٢ التعرف على العلاقات الارتباطية بين معرفة المدرب للكفايات المهنية اللازمة للتدريب وإدراكه لأهميتها أو لممارسته لها أو الإقرار بالحاجة إلى تطويرها والتدريب في مجالها.
  - ٦/٢ التعرف على العلاقة الارتباطية بين الكفايات المهنية اللازمة للمدرب بعضها مع بعض بشكل عام؟
- ٣- الكشف عن الفروقات بين آراء أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث (المعرفة، والأهمية، والممارسة، والحاجة إلى التدريب) تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية لهم وهي: الجنس، الجنسية، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي ونوعه، فروع العمل.

## أسئلة الدراسة:

يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما الكفايات المهنية اللازمة للتدريب بشكل عام؟
- ٢- ما الكفايات المهنية اللازمة للتدريب لدى المدربين في معهد الإدارة العامة؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:  
 ١/٢ ما مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب؟  
 ٢/٢ ما مستوى أهمية الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من وجهة نظر المدربين في معهد الإدارة العامة؟  
 ٣/٢ ما مستوى ممارسة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب؟  
 ٤/٢ ما مستوى الاحتياج للتطوير والتدريب للمدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب؟  
 ٥/٢ هل توجد علاقة ارتباطية بين معرفة المدرب للكفايات المهنية اللازمة للتدريب وإدراكه لأهميتها أو لممارسته لها أو الإقرار بالحاجة إلى تطويرها والتدريب في مجالها؟  
 ٦/٢ هل توجد علاقة ارتباطية بين الكفايات المهنية اللازمة للمدرب بعضها مع بعض؟
- ٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدارسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة، والحاجة إلى التدريب) تختلف باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لهم وهي: الجنس، الجنسية، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي ونوعه، فروع العمل.

### حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على مدى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة بكل فروع الكفايات المهنية اللازمة للتدريب، ومدى أهمية وممارسة تلك الكفايات، ومدى الحاجة إلى التطوير والتدريب عليها.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الفصل الثاني لعام ١٤٣٦/١٤٣٧هـ.

- الحدود البشرية: يتمثل مجتمع البحث بمدربي ومدربات معهد الإدارة العامة بالمركز الرئيسي والفروع: الفرع النسوي في مدينة الرياض، فرع المعهد في المنطقة الشرقية، فرع المعهد في المنطقة الغربية، فرع المعهد في منطقة عسير، الفرع النسوي في المنطقة الشرقية، وتم تحديد حجم مجتمع البحث بناء على المعلومات التي حصلت عليها الباحثة من قبل إدارة الموارد البشرية في المعهد وبلغ حجم مجتمع البحث (٦٧٥) سعودياً وغير سعودي في المركز والفروع (باستبعاد من يستكملون دراساتهم العليا من ماجستير ودكتوراه). واعتمدت الباحثة تطبيق أسلوب الحصر الشامل لجميع مدربي ومدربات المعهد (مجتمع البحث)، ولكن واجهت الباحثة بعض المشكلات حالت دون تطبيق أسلوب الحصر الشامل مما جعلها تلجأ إلى تطبيق أسلوب العينة الاحتمالية العشوائية البسيطة لجمع البيانات اللازمة للبحث حيث:

١- تم تصميم استبانة البحث بشكل إلكتروني وأصبحت جاهزة لإرسالها لكل الزملاء والزميلات (مجتمع البحث) وتم توزيعها إلكترونياً في بداية الأسبوع الأحد ١٤٣٧/٢/٢٤هـ وفي نهاية الأسبوع بلغ عدد الاستبانات المعبأ (٤٩) فقط من كامل مجتمع البحث (المعهد وفروعه). وحيث إن نسبة الاستجابات باتت ضعيفة جداً فقد بلغت ٧٪ تقريباً فقط من المجتمع.

٢- طلبت الباحثة المساعدة من إدارة الدعم المنهجي والإحصائي بمركز البحوث لتحليل أسباب ضعف نسبة الاستجابات وكيفية التغلب عليها وما هي الآليات التي تتبع في مثل هذه الحالات.

٣- تم تحليل الوضع لمعرفة الأسباب وراء ضعف الاستجابات وتم تحديدها بأحد العوامل التالية أو أكثر:

- أن الباحثة أرسلت الاستبانة للزملاء والزميلات (مجتمع البحث) على البريد الإلكتروني بشكل شخصي مما قلل الاهتمام بالرد.

- يأتي ضعف استجابة المبحوثين من الزملاء والزميلات ربما لضغط العمل وانشغالهم بأعمالهم.

- أن الباحثة لم تضع تاريخاً معيناً لتلقي الاستجابات.

- التوضيح للزملاء والزميلات (مجتمع البحث) ممن استجاب في المرة الأولى بتعبئة استبانة البحث مشكورين ألا يشاركوا مرة أخرى.
- ٤- وعليه تم الاقتراح بأن يعاد إرسال استبانة البحث بالبريد الإلكتروني بالتعاون مع الإدارة المختصة بالمعهد (إدارة العلاقات العامة والإعلام) ليكون التوجيه رسمياً مع تحديد حد زمني - وليكن (أسبوعاً) - للرد وتوضيح أهمية المشاركة؛ لأن الباحثة زميلة بالمعهد وأنها مكلفة بالدراسة من قبل المعهد.
- ٥- بعدها تم تلقي ردود المبحوثين على الاستبانة مرة أخرى فكان عدد الاستبانات المعبأ (١٨٩) من كامل مجتمع البحث (المعهد وفروعه). وبلغت نسبة الاستجابات (٢٨%) من حجم مجتمع البحث.
- ٦- بعدها كان القرار بتعديل أسلوب جمع بيانات البحث من أسلوب الحصر الشامل إلى أسلوب العينة الاحتمالية العشوائية البسيطة وهو ما تم الاتفاق عليه مع إدارة الدعم المنهجي والإحصائي.

## مصطلحات الدراسة:

### الكفايات:

القدرة على تحقيق الأهداف وتحقيق النتائج المرجوة بأقل التكاليف من الجهد والوقت والمال.

### الكفايات المهنية:

هي قدرة الفرد على أداء مهامه بمستوى معين من الإتقان يضمن تحقيق النتائج المطلوبة منه في مواقف العمل المتصلة بمهنته (الشمري، ٢٠٠٥، ص٦).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يجب أن يمتلكها المدرب لأداء عمله بمستوى معين من الإتقان. ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المدرب على الأداة المستخدمة لكفايات التدريب اللازمة الذي أعدته الباحثة.

## المدرّب:

هو الشخص الذي يقوم بنقل الرسالة (المحتوى التدريبي) من خلال قنوات اتصال (أساليب وطرق التدريب) إلى المتلقين (المتدربين). ويعد المدرّب محور عملية الاتصال التدريبي (بوب، ٢٠٠٤، ص٢٩)، وهو المرشد والموجه والمنظم والقائد للعملية التدريبية (الطعاني، ٢٠٠٧، ص٣٧).

والمدرّب في هذه الدراسة هو الذي يقوم بمهام التدريب ويقوم بنقل المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات إلى المتدرّب، مستخدماً أساليب وطرقاً ووسائل تدريبية متنوعة مناسبة للبرامج التدريبية، ومتمكناً لكفايات مهنية من صفات ومعارف ومهارات واتجاهات ليحقق غايات التدريب في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية.



MOHAMED KHATAB

## الفصل الثاني

### مراجعة أدبيات الدراسة

#### المبحث الأول: التدريب:

##### ١/١ مفهوم التدريب الإداري:

تتعدد تعريفات الباحثين للتدريب، فيرى (الشهري، ١٤٣٣هـ ص ٦٣) أن التدريب «هو العملية المخططة والمنظمة التي تستهدف إكساب المعارف والمهارات وتغيير الاتجاهات لأداء عمل، أو تحقيق هدف معين».

أما تعريف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) فإنه موجز، ويحدد معنى التدريب بأنه: «تخصص فرعي من تخصصات حقل القوى البشرية يهتم بتجديد وتطوير الكفايات الرئيسية للقوى البشرية» (الحدال، ١٤٣٥هـ ص ١٦).

ويعرف (ويلز، ٢٠٠٥م، ص ٤١) التدريب بقوله: «التدريب هو نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس»، ويضيف بأنه لم يضمن التغير في الاتجاهات داخل التعريف لأن بيئة العمل وثقافته هي التي تحدد الاتجاهات في الأساس، فضلاً عن كونه صعب القياس.

ويذكر (رضا، ٢٠٠٣م، ص ١٥) التدريب «بأنه مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ في الاعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل».

ومن استعراض التعريفات السابقة نجد أنها تسير في خط واحد وهو الاتفاق على أن التدريب يستهدف التغيير أو التحسين أو التطوير للمعارف والاتجاهات والسلوك. وتتفق الباحثة مع وجهة نظر الباحثين حول أهمية تغيير وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات ومن ثم وضعها في التعريف الخاص بالتدريب.

وبناء على ما تقدم يعرف التدريب الإداري بأنه «جهود منظمة ومخطط لها تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في معارف واتجاهات ومهارات المتدربين، لينتقل المتدربون من مستوى إلى مستوى أفضل مما يساعد على رفع كفاءتهم في أداء أعمالهم» إذ إن الأداء



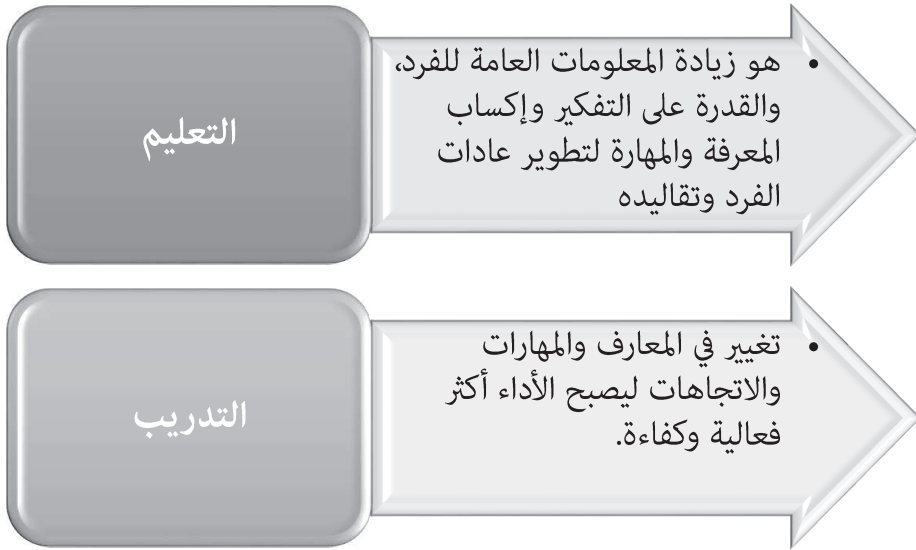
الفاعل لأي موظف هو محصلة تفاعل عدة عوامل أهمها: كفايات الموظف، متطلبات الوظيفة، وبيئة التنظيم.

وتجدر الإشارة إلى أنه عند الحديث عن مفهوم التدريب لابد من الإشارة إلى أهمية التمييز بين مفهومي التعليم والتدريب والذي يوضحه الشكل (١)

شكل رقم (١)

الفرق بين التعليم والتدريب

كما أوضح (ياغي، ٢٠٠٣م) أوجه الاختلاف بين التدريب والتعليم في الجدول (١)



## جدول (١)

## أوجه الاختلاف بين التدريب والتعليم

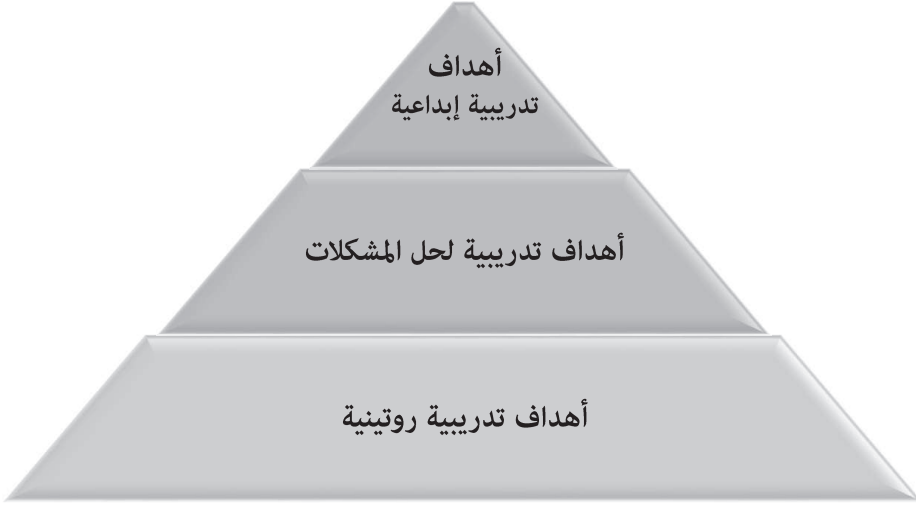
التدريب	التعليم
يطلق لفظ التدريب على الدراسة المتخصصة التي يتلقاها الموظف أو الفرد في المعاهد أو المراكز التدريبية	يطلق لفظ التعليم عادة على الدراسة التي تلقاها الفرد الناشئ في دور العلم كالمدارس والجامعات
تعرف عملية التدريب بأنها عملية لإحداث تغييرات في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد ليصبح الأداء ذا كفاءة وفعالية	تعرف عملية التعليم بأنها عملية تزويد الأفراد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين
هدف التدريب: زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم لأداء أعمالهم	إعداد الأفراد فكرياً وعقلياً مثلما يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الأفراد للدخول في الحياة العملية
يركز على الشخصية وعلى الفرد نفسه لا على موضوع التدريب	يهتم أساساً بالمعارف ويركز على موضوع التعليم
يركز على إحداث التفاعل الحقيقي مع الفرد أكثر منه على الموضوع	يركز على إحداث التفاعل مع الموضوع أكثر من الفرد
تقع مسؤولية التدريب على عاتق المعاهد ومراكز التدريب والدوائر الحكومية ومديري التدريب والمتدربين	تقع مسؤولية التعليم على عاتق دور العلم كالمدارس والجامعات ووزارات التربية والتعليم

## ٢/١ أهداف التدريب:

أهداف التدريب هي الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، وهي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، وتحديد أهداف التدريب مرحلة مهمة جداً حيث يساعد على فهم الأساليب والوسائل التي من خلالها يتم الوصول إلى مثل هذه الأهداف. وبدون تحديد الأهداف يصبح التدريب عملية فاشلة، هادرة للمال والجهد والوقت.

وقد لخص (ياغي، ٢٠١٠، ص ٩-١٢) ذلك في الشكل (٣) الذي يوضح هرمية الأهداف التدريبية (تصنيف الأهداف).

شكل (٢)  
هرمية الأهداف التدريبية (تصنيف الأهداف)



وينبغي أن تركز أهداف التدريب على الحاجات التدريبية المطلوبة، وذلك بتحديد التغييرات المطلوب إحداثها في معلومات أو مهارات أو اتجاهات المتدربين لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

إن التدريب ليس غاية في ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق أهداف عديدة تهم المتدرب والمنظمة التي يعمل بها، ومن أهم هذه الأهداف الإنتاجية العالية للمنافسة والتحسين المستمر للأداء.

### ٣/١ أهمية التدريب:

يجد المتدرب لأدبيات التنمية المجتمعية - خلال العقود الثلاثة الماضية - أن موضوع التدريب قد شغل مكان الصدارة في قضايا التنمية البشرية، وأنه أصبح علماً اجتماعياً مستقلاً بذاته بعيداً عن علم الإدارة له بنيته الفكرية، وهدفه المتمثل في تنمية معارف ومهارات وتغيير اتجاهات الأفراد والمنظمات بل وحتى المجتمعات، واستثمارها وفق معايير الكفاية والفعالية والاستمرارية (الشال، ٢٠٠٨، ص ١١).

ويؤكد تقرير الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) لعام ٢٠٠٦م أن صناعة التدريب تنمو في جميع القطاعات بشكل مطرد من حيث الكم والكيف، وأن ما تم إنفاقه في الولايات المتحدة الأمريكية خلال عام (٢٠٠٦) بلغ (١٠٩ر٢٥) بليون دولار لتطوير معارف ومهارات وقدرات العاملين في المنظمات الأمريكية (اليوسف، ١٤٣٠، ص ١٠-١٢).

وقد صنف (السكران، ١٤٣٢، ص ٢٤-٢٥) أهمية التدريب بالنسبة للمنظمات والمتدربين كما يوضحه الشكل (٢).

### شكل (٣)

#### أهمية التدريب بالنسبة للمنظمات والمتدربين



من خلال ما سبق نجد أن التدريب يمثل المحور الأهم في عمليات التنمية المستمرة، فمن خلاله تتحقق التنمية الشاملة لمواكبة المتدربين في المنظمات للمستجدات العصرية والتطورات الهائلة المتسارعة.

### ٤/١ المبادئ الأساسية للتدريب:

ترتكز برامج التدريب الحديثة على مجموعة من المبادئ الأساسية يذكرها الشمري (٢٠٠٥م، ص ٢٥-٢٦) نقلاً عن الطعاني (٢٠٠٢م، ص ١٩-٢٢) والمغدي (١٤٢١، ص ٨٧-٨٨) ويمكن إجمالها بما يلي:

- ١- أن يؤسس التدريب على إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.
- ٢- أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة وواقعية.
- ٣- أن يلبي التدريب حاجات تدريبية حقيقية.
- ٤- أن تتوافر المرونة وتتعدد الاختيارات في برامج التدريب.
- ٥- أن تتسم عملية التدريب بالاستمرارية.
- ٦- أن يستثمر التدريب معطيات التقنية الحديثة.
- ٧- أن يعتمد التدريب وسائل متعددة لتحقيق أهدافه.
- ٨- اعتماد البرنامج التدريبي على اكتساب الكفايات المهنية للمتدربين.
- ٩- أن ترتبط سياسة وأهداف واتجاهات التدريب رسمياً بالأهداف والسياسة العامة للدولة.
- ١٠- الاختيار الدقيق للمدربين لكي يحقق التدريب أهدافه بشكل فعال.
- ١١- الاختيار العلمي للمتدربين وفق الحاجة التدريبية.
- ١٢- الاختيار المناسب لمكان وزمان التدريب.
- ١٣- أن التدريب نظام مستمر وهو نشاط حيوي يدل على حيوية المنظمة.
- ١٤- أن التدريب نشاط متجدد، ويجب أن لا يصاغ في قوالب جامدة بل لابد أن يخضع للتطوير المستمر.

١٥- أن التدريب نظام متكامل له مدخلات وعمليات ومخرجات، كما أنه متكامل مع بقية النشاطات والأنظمة في المنظمة.

١٦- أن التدريب عملية إدارية وفنية، تحتاج إلى خبرات إدارية من تخطيط وتنظيم ومتابعة كما أنها تتطلب خبرات فنية في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذها، وتقويمها.

نجد من الاستعراض السابق أن التدريب نشاط ليس عشوائياً بل مبني على مبادئ وأسس دقيقة ومدروسة تعنى ببلوغ الأهداف المرجوة من خلال كل الأساليب والوسائل المعينة على ذلك فهو بذلك عملية منظمة وهادفة تركز على مبادئ أساسية يوضحها الشكل (٤).

#### شكل (٤)

#### مبادئ التدريب

التخطيط العلمي الشامل	
الدقة	
المرونة	
الاستمرارية	
الواقعية	
التحفيز	
تكافؤ الفرص	

#### ٥/١ عوامل نجاح التدريب:

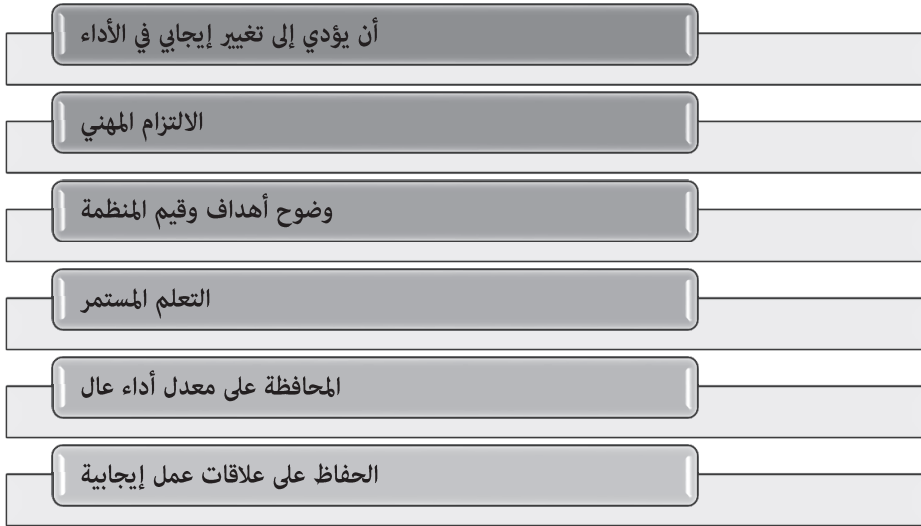
يعتمد نجاح العملية التدريبية على عدد من العوامل من أهمها: المدرب، المتدرب، المنهج التدريبي، وسائل التدريب والمعينات والأدوات التدريبية، فضلاً عن قيام العملية التدريبية على تلبية حاجات تدريبية حقيقية في الأساس، والبيئة التدريبية.

ويذكر (تريسي، ٢٠٠٤، ص٤) أن هناك عوامل تساعد في نجاح العملية التدريبية وهي كما يلي:

- ١- الدعم والتأييد الكامل من قبل الإدارة العليا بالمنظمة.
  - ٢- أن تركز برامج التدريب على المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التدريب.
  - ٣- أن تلبى البرامج التدريبية حاجات المنظمة والموظف.
  - ٤- أن تتضمن العملية التدريبية نظام تقويم وتحديث مستمرين.
  - ٥- أن تطبق برامج التدريب المبادئ الصحيحة لتعلم الكبار (الأندراجوجيا).
  - ٦- أن تتيح البرامج التدريبية فرصاً للمتدربين لتطبيق وممارسة ما تعلموه.
- ومن معايير التدريب الناجح ما ذكره (مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٦م، ص٦١) والذي يوضحه الشكل (٥).

شكل (٥)

#### معايير التدريب الناجح

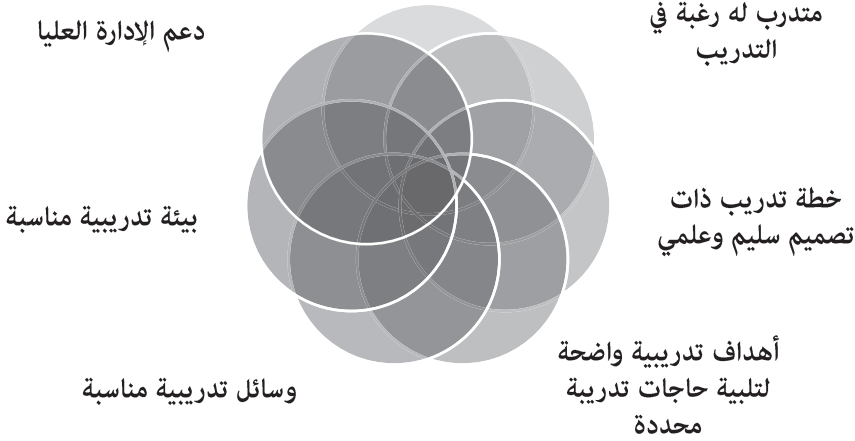


ويمكن أن نلخص أبرز عوامل نجاح التدريب في الشكل رقم (٦). (الحدال، ٢٠١٤، ص٣٤).

شكل رقم (٦)

أبرز عوامل نجاح التدريب

مدرب ذو كفايات مهنية  
مرتبطة بالتدريب



٦/١ معهد الإدارة العامة:

تعد القوى العاملة بمثابة العمود الفقري للتنمية والتقدم، ومن هذا المنطلق بذلت المملكة العربية السعودية جهوداً طيبة في تخطيط وتنمية القوى العاملة منذ بداية عصرها الحديث. ففي المراحل الأولى للإصلاح الإداري (١٣٧٧-١٤١٩هـ) في المملكة العربية السعودية، ومع توسع الجهاز الحكومي وتنوع أنشطته أدركت الحكومة أن ثمة نقصاً في الكفاءات المدربة في هذا القطاع، ولتوفير القوى العاملة الماهرة القادرة على الاضطلاع بالمسؤوليات الملقاة على الدولة تم الاستعانة بالخبراء الأجانب لدراسة وضع الإدارة العامة بالمملكة،



من خبراء في صندوق النقد الدولي، وخبراء من البنك الدولي للإنشاء والتعمير، وخبراء من مؤسسة فورد الاستشارية لدراسة الأوضاع الإدارية السائدة، وكان من أهم التوصيات إنشاء معهد الإدارة العامة عام ١٣٨٠هـ لتكون مهمته تدريب موظفي الدولة ورفع مستوى الأداء واتباع أحدث الأساليب الإدارية (رشيد، ٢٠٠٤، ص ٨٥).

ولقد دعمت حكومة المملكة حفظها الله إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية مالياً من خلال اعتماد ما يزيد عن (١٦٨) مليار ريال من النفقات العامة للتعليم العام والعالى، وتدريب القوى العاملة، حيث لا تقل نسبة المقترح تدريبهم في الجهاز الحكومي عن (٥٠%) من مجموع القائمين على رأس العمل عند إعداد الخطة كل سنة (البواردي، وآخرون، ١٤٣٣، ص ٤).

وهناك أجهزة حكومية بعينها تقع عليها مسؤولية الإسهام في تحقيق أهداف التنمية الإدارية من خلال تنمية وتطوير القوى العاملة، وهذه الأجهزة كما وردت في (الشقاوي، ١٤٣٣، ص ١٥٩-١٧٧) يوضحها الشكل (٧).

شكل (٧)

#### أجهزة تنمية وتدريب الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية



وإدراكاً من المملكة العربية السعودية لأهمية العنصر البشري وضرورة العناية بإعداد كوادر إدارية وطنية قادرة على تحقيق ما تتطلع إليه المملكة من نهضة شاملة، فقد جرى إنشاء

معهد الإدارة العامة بموجب المرسوم الملكي رقم (٩٣) وتاريخ ٢٤/١٠/١٣٨٠هـ بوصفه هيئة حكومية مستقلة ذات شخصية اعتبارية، تهدف إلى رفع كفاءة موظفي الدولة وإعدادهم علمياً وعملياً على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة ويدعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني، ويتولى إدارته مجلس إدارة برئاسة معالي وزير المالية، إلا أنه بتاريخ ١٨/٣/١٤١٦هـ تم إعادة تشكيل مجلس إدارته ليصبح رئيس مجلس إدارة المعهد وزير الخدمة المدنية بدلاً من وزير المالية، وذلك بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٥٥) وتاريخ ١٨/٣/١٤١٦هـ.

ويمثل التدريب في المجالات الإدارية النشاط الأساسي والمحوري للمعهد إذ يتولى في هذا المجال:

١- وضع وتنفيذ برامج تدريبية لموظفي الدولة في أثناء الخدمة لجميع المستويات الوظيفية في الخدمة المدنية.

٢- وضع وتنفيذ برامج إعدادية (تأهيلية) لمواجهة حاجات القطاعين الحكومي والخاص.

٣- عقد الحلقات التطبيقية والندوات للقيادات الإدارية.

وينصب التدريب في معهد الإدارة العامة على بعدين هما: التدريب أثناء الخدمة، والتدريب قبل الخدمة (الإعدادي). فالتدريب أثناء الخدمة يهدف إلى زيادة قدرات الموظفين ومهاراتهم لأداء أعمالهم الحالية والمستقبلية، في حين يسعى التدريب قبل الخدمة (الإعدادي) إلى تأهيل القوى البشرية الوطنية لسوق العمل بشقيه الحكومي والخاص.

ومعهد الإدارة العامة هو الجهة المركزية للتدريب والتطوير الإداري في المملكة، فهو يعمل على تلبية الحاجات التدريبية لجميع موظفي الدولة من المرتبة الأولى وحتى المرتبة الخامسة عشرة، والمساهمة في التنظيم الإداري للإدارة الحكومية، وإعطاء المشورة في المشكلات الإدارية التي تعرض عليه من الوزارات والقطاعات الحكومية، والبحوث المتعلقة بشؤون الإدارة (معهد الإدارة العامة، إنجازات معهد الإدارة العامة خلال خمسين عاماً، ١٤٣٠هـ، ص ١٦-٢٣).

ويقوم بالتدريب في المعهد نخبة من المدربين الذين يتم استقطابهم من خريجي الجامعات سواء المحلية أم العالمية في مختلف حقول الإدارة، وغيرها.

## المبحث الثاني: الكفايات المهنية:

### ١/٢ المفهوم اللغوي:

ذكرت معاجم اللغة (كفى) الشيء (يكفي) (كفاية) فهو (كاف) إذا حصل به استغناء عن غيره. و(اكتفيت) بالشيء استغنيت به أو قنعت به، وكل شيء ساوياً شيئاً حتى صار مثله فهو(مكافئ) له (المصباح المنير. الجزء الأول. ص ٥٣٧). أما في قاموس المورد فقد جاء تعريف كلمة الكفاية بأنها «كفاية ومقدار وكفاءة وجدارة ومقدرة» وهي مساوية لكلمة competency والتي تعني «كفاء أو وافٍ بالغرض» (البعلي، ٢٠٠٢)، وجاء معنى كلمة كفاية (competence) في قاموس وبستر (websters.1986) أنها: «كل ما يتوفر لدى الفرد من قدرات ومهارات تكفي لأداء عمل ما» (الفقي، ٢٠٠٤، ص ٣٢). وذكر قاموس التربية الإنجليزي أن الكفاية (Competence) تعني «تفهم، مهارة عالية، مقدرة، موهبة، قدرة، إجابة، خبرة، براعة، قابلية، مؤهل» (Wordsmyth Dictionary.2002).

### ٢/٢ المفهوم الاصطلاحي:

جاءت العديد من التعريفات لتوضيح مفهوم الكفاية منها:

عرفها (عزمي، ٢٠٠٦): بأنها القدرة على القيام بعمل شيء ما بكفاءة وفعالية وبمستوى معين.

ويعرّف (الدريج، ٢٠٠٣) الكفاية بأنها: قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين، ويتكون محتواها من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب.

وتعرف (الفتلاوي، ٢٠٠٣) الكفاية بأنها: قدرات نعبر عنها بعبارات سلوكية تشمل مجموعة مهام (معرفية، ومهارية، ووجدانية) تكون الأداء النهائي المتوقع إنجازه بمستوى معين مرض من ناحية الفاعلية، والتي يمكن ملاحظتها وتقويمها بوسائل.

وعرف (زيدان) الكفاية بأنها: القدرة على ممارسة عمل أو مجموعة من الأعمال نتيجة كل أو بعض العناصر التالية (زيدان، ١٩٩٤، ص ١٨٣):

١- المؤهل أو المؤهلات الدراسية التي يحصل عليها الفرد في تخصص واحد أو أكثر.  
٢- الخبرة العلمية والعملية الناتجة عن ممارسة فنية تطبيقية لمدة تكفي للحصول على هذه الخبرة.

٣- القيام بأبحاث علمية ونشر نتائجها.

وعرفها (الطعاني) بأنها جميع المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات المتعلقة بوظائف الشخص التي يؤديها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها (الطعاني، ٢٠٠٢، ص ٦٩).

وترى الباحثة من خلال ما سبق عن مفهوم الكفاية أن:

١- لكل دور وظيفي يقوم به الفرد كفاياته الخاصة ومن ثم فإن هذه الكفايات تتطلب مستوى معيناً من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تتناسب مع الدور الوظيفي للفرد.

٢- الكفاية ترتبط بتحقيق الأهداف والوصول إلى المخرجات المطلوبة.

٣- الربط بين الكفاية ودرجة الأداء الذي يعد الحد الأدنى لقبول الكفاية.

لذا يمكننا القول إن الكفاية يجب أن تظهر في سلوك وأداء المدرب عند قيامه بعملية التدريب حتى يمكن قياسها وتقويمها. فتوفير المدرب الجيد يعد التزاماً نحو مهنة التدريب مما يدعو بالضرورة إلى الاهتمام بالأساليب والاتجاهات الحديثة في مجال إعداد وتدريب المدرب مما يدعو إلى أهمية إعادة النظر في برامج إعداد المدرب لتمكين المدربين قبل انخراطهم في المهنة من إتقان تلك المهارات.

وفي ضوء التعريفات السابقة وتحليلها وقراءات الباحثة في الأدبيات التي تناولت موضوع الكفايات المهنية تخلص الباحثة إلى تعريف إجرائي للكفاية بما يتفق ومتطلبات هذه الدراسة، فتعرف الكفاية بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يجب أن يمتلكها المدرب لأداء عمله - وهو التدريب في هذه الدراسة - بمستوى معين من الإتقان. ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المدرب على الأداة المستخدمة لكفايات التدريب اللازمة الذي أعدته الباحثة.

٣/٢ الفروق بين مصطلح الكفاية ومصطلح المهارة، والكفاءة، والأداء (السلومي، ٢٠٠٦، ص ٣١-٣٢):

#### الكفاية والمهارة:

الكفاية هي امتلاك المدرب مجموعة من المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة لأداء مهمة ما، في حين تعني المهارات الإتقان والسرعة في الأداء، وعليه فإن مفهوم الكفاية أشمل من مفهوم المهارة، وإن المهارة تمثل جزءاً من الكفاية.

#### الكفاية والكفاءة:

الكفاية هي تحقيق الحد الأدنى المطلوب في حين تمثل الكفاءة الحد الأعلى من الجدارة.

#### الكفاية والأداء:

الكفاية هي القدرة على أداء سلوك ما، في حين يمثل الأداء المظهر العملي للكفاية.

#### ٤/٢ مصادر اشتقاق الكفايات وتصميمها:

تتعدد مصادر اشتقاق الكفايات بتعدد الدراسات والأبحاث التي أجريت لتحديد كفايات التربويين، وذكرت (القاضي، ١٤٣٠، ص ٧٢) نقلاً عن جامل (١٩٨٨) الأسس العامة لاشتقاق الكفايات كما حددها كوبر (Cooper) على النحو التالي:

١- الأساس الفلسفي: ويعد بمثابة الحاكم الذي يتم في ضوءه وضع المنطلقات التي تتفق مع قيم المجتمع وفلسفته.

٢- الأساس التخصصي: ويتيح هذا الأساس فرصة تحديد الكفايات من خلال البيانات المعرفية، والتنظيمات المتنوعة في مجال التخصص، وغالباً ما تكون الكفايات التي تحدد في ضوء هذا الأساس كفايات تخصصية تقوم على المعرفة بصفة أساسية.

٣- الأساس الأدائي «الممارسة العملية»: ويقوم هذا الأساس على مفهوم أن الكفاية يمكن تحديدها من خلال التحديد الدقيق لما يفعله المدربون الأكفاء أثناء ممارستهم المهنية،

لأن المدرب المقتدر تظهر كفاءته من خلال أدائه لمهامه المحددة مثل: الاتصال الفعال، التنمية المهنية... إلخ.

٤- الأساس التطبيقي: وهو يتم ببعض التجارب التطبيقية والبحوث التي يمكن أن تشكل أساساً نظرياً يقوم عليه اشتقاق العبارات الخاصة بالكفايات.

### ٥/٢ أساليب اشتقاق الكفايات المهنية:

ذكر (البطي) أن هناك أساليب لاشتقاق الكفايات وهي (البطي، ١٤٢٧):

١- أسلوب تخمين الكفايات المعتمد على تصورات الخبراء ذوي الخبرة والدراية في مجال الكفايات.

٢- أسلوب تحليل المهام والأدوار التي على المدرب القيام بها، وترجمتها إلى كفايات، ووضع معايير مرغوب فيها لأداء كل مهمة.

٣- أسلوب الاعتماد على نظرية تربوية حديثة.

٤- الاستفادة من البحوث والدراسات وما توفره من معلومات ومعارف في تحديد الكفايات.

٥- أسلوب تقدير الحاجات: ويقصد بها اتخاذ حاجات المجتمع المحلي أو المجتمع المؤسسي أساساً لتحديد الكفايات.

ويمكن القول بأن المزاوجة بين الأساليب السابقة تعد منهجية فاعلة لاشتقاق الكفايات لما يحققه ذلك من تنوع علمي يؤدي إلى نتائج عملية هادفة، ولكن تبقى المنهجية العلمية التي يعتمد عليها الباحث في الوصول إلى القائمة النهائية وخطوات اعتمادها وقدرة الباحث على البحث من المصادر المختلفة هي الأساس في الوصول إلى القائمة النهائية المعتمدة.

### ٦/٢ طرق تحديد الكفايات المهنية:

لقد ذكر (الشمري، ١٤٢٧هـ) أن أهم الطرق والأدوات العلمية التي يستخدمها الباحثون في تحديد الكفايات على النحو التالي:

١- الملاحظة المنظمة: ويستخدمها الباحثون لرصد السلوك الفعلي للأداء.

٢- الاستبانة: وهي أداة علمية تستخدم لجمع البيانات عن حقل ما، وذلك عن طريق

جمع المعلومات والبيانات اللازمة بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة لتبني القائمة الخاصة بالكفايات.

٣- المقابلة الشخصية: وتستخدم عادة للتحقق والتأكد من النتائج التي يحصل عليها الباحث من خلال استخدامه لبعض أدوات البحث العلمي.

٤- تحليل الأدوار: ويستخدم في تحليل المهام والأدوار التي يقوم بها شاغل الوظيفة بغرض تحديد الكفايات التي تشتمل عليها تلك المهام.

٥- التنبؤ والاحتمال: ويستخدمه الباحثون في الغالب لاستقرار الصور المستقبلية لإعداد الفرد.

## ٧/٢ صياغة الكفايات:

ذكر البطي (١٤٢٧هـ) صيغاً مختلفة للكفايات من قبل الباحثين، توجزها الباحثة في النقاط التالية:

١- منهم من يجعلها عامة جداً فيقلل من عددها ويعبر عنها بعبارات عامة واسعة، دون تفصيل لها، كأن يقول: (كفايات تنفيذ التدريب).

٢- ومنهم من يجعلها مفصلة، تتعدد بحيث تحوي الكفاية عنصراً واحداً فقط حتى تصل في عددها إلى المئات أحياناً (نموذج الجمعية الأمريكية للتدريب ASTD سابقاً، وATD حالياً).

٣- ومنهم من يجمع بين الأسلوبين، فيضع كفاية عامة تتبعها عناصر، كأن يقول: الكفايات الشخصية والإنسانية، ثم يذكر عناصر تلك الكفاية: مثل كفاية السمات والأخلاق، كفاية الاتصال والعلاقات الإنسانية.

٤- ومنهم من يصوغ كفايات عامة ويذكر لكل كفاية معايير الأداء أو مؤشرات الأداء.

٥- ومنهم من يجعل الكفاية على شكل عنوان ثم يشرحها في سطرين أو ثلاثة.

٦- ومنهم من يصوغ الكفاية على شكل مصدر في حين يصوغها البعض بأسلوب الفعل.

ونشير هنا إلى أن الباحثة جمعت بين العنصر (٣) والعنصر (٦). في صياغتها للكفايات في استبانة البحث.

## ٨/٢ أساليب تنمية الكفايات المهنية:

تتعدد اساليب تنمية الكفايات المهنية، ويمكن تصنيفها إلى حسب المشاركين فيها إلى نوعين أساسيين هما:

١- أساليب فردية:

وتستخدم لتنمية كفايات فرد واحد مثل التعليم المبرمج، الحاسب الآلي، تطبيق نموذج التنمية الموجه فردياً، والنموذج الشخصي للتدريب.

٢- أساليب جماعية:

وتستخدم لتنمية كفايات مجموعات صغيرة أو كبيرة من المدربين مثل: المحاضرات التخصصية والدروس التوضيحية، والندوات، واللجان، والمؤتمرات، والبرامج التدريبية وغيرها.

كما يمكن تصنيف هذه الأساليب حسب إجرائها إلى:

١- أساليب نظرية وتشمل: المحاضرات التخصصية والدروس التوضيحية والندوات، والمؤتمرات، والقراءات، وإجراء البحوث... إلخ.

٢- أساليب ميدانية عملية وتشمل: التدريب أثناء الخدمة، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، والتدريب الحسي، وتدريب القراء، والورش التدريبية... إلخ.

٣- أساليب ذاتية تقنية وتشمل: التدريب باستخدام الحاسب الآلي، واستخدام الفيديو والتلفزيون، والتعليم المبرمج، والتدريب عن بعد... إلخ.

## المبحث الثالث: المدرب:

تتكون عملية التدريب من عدة أركان يمثلها الشكل (٨).

ولا شك أن المدرب هو عصب العملية التدريبية وهو المحرك الأساس لنجاحها وهو العنصر الأهم. فلو تصورنا أن البرامج كانت وفق حاجة تدريبية سليمة، ولكن لم نوفق في اختيار المدرب الكفاء، فإن العملية التدريبية ستفشل. وبشكل عام يعد كثير من الباحثين أن المدرب هو أبرز العناصر الأساسية في العملية التدريبية، ومن خلال ما يقوم به من مهام يحكم على فعالية التدريب ونجاحه أو إخفاقه (النهار، ٢٠٠١م، ص٥).



### ١/٣ من هو المدرب:

عرف (السكرانة، ١٤٣٢) المدرب بأنه الشخص الذي يتمتع بالصفات والمهارات التي تمكنه من إيصال الأفكار والمعلومات للمتدربين بصورة سليمة وبطريقة مميزة تتم عن قدرات وخبرات يتمتع بها.

شكل (٨)

#### أركان العملية التدريبية



ويعرف (الطعاني، ١٤٢٧هـ) المدرب بأنه الشخص الذي يقوم بنقل المعرفة، وإكساب المهارات، أو تغيير الموقف والسلوك من خلال برنامج أو برامج تدريبية.

والمدرّب كما ورد في (الحدال، ١٤٣٥هـ) نقلاً عن (برود ونيوستروم، ١٩٧٧، ص ٢٢) هو: «أحد المتخصصين في تنمية الموارد البشرية، ويقوم بتحليل مشكلات الأداء، ويصمم وينفذ ويقوم العملية التدريبية، ويدير التدريب بطرق متعددة، ويدير عمليتي تصميم ونقل الخبرات التعليمية».

كما يعرف المدرب بأنه الشخص الذي يتحمل مسؤولية تنفيذ التدريب وترجمته إلى الواقع العملي للمتدربين.

كما ذكر (الهاجري، ١٤٣٢، ص ٥٣) أن هناك ثلاثة مصطلحات تستخدم بالتبادل لوصف الممارس الذي يعلم ويدرب في مجال تنمية الموارد البشرية وهذه المصطلحات الثلاثة هي: المعلم، والمدرب، والميسر. وجميعها تشير إلى الشخص المسؤول عن نشر المعلومات أو الشخص المسؤول عن الاستفادة من خبرة المتدربين.

وترى الباحثة أن المدرب هو الذي يقوم بمهام التدريب ويقوم بنقل المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات إلى المتدرب، مستخدماً أساليب ووسائل تدريبية متنوعة مناسبة للبرامج التدريبية، وممكناً لكفايات مهنية من صفات ومعارف ومهارات واتجاهات ليحقق غايات التدريب.

### ٢/٣ المدرب بوصفه معلماً للكبار:

أنشأ مالكوم نولز (١٩٨٠) نظرية أسماها الأندراجوجي أي علم تعليم الكبار وعرفها «بأنها فن وعلم مساعدة الكبار على التعلم» (Mary E.Fleek,2002,24) بنى هذا المصطلح على أربعة افتراضات هي:

- ١- مفهوم المتعلم: المتعلم الكبير يصبح موجهاً داخلياً للتعلم.
- ٢- دور خبرات المتعلم الكبير: الكبير غني بالمعارف والخبرات الماضية التي تصبح مصدراً متزايداً للتعلم.
- ٣- الاستعداد للتعلم: المتعلم الكبير محفز داخلياً ومستعد للتعلم عندما تكون خبراته محتاجة إلى هذا التعلم.
- ٤- التوجه نحو التعلم: يرغب المتعلم في التطبيق الفوري للمعارف والمهارات التي اكتسبها. بناء على الافتراضات السابقة فإن مدرب المتعلم الكبير ينبغي عليه ما يلي:
  - ١- تهيئة المناخ المادي والنفسي الجيد للتدريب والتعليم.
  - ٢- يشرك المتعلم الكبير في تشخيص احتياجاته التعليمية.

- ٣- يشرك المتعلم الكبير في التخطيط للتعلم ويصبح دور المدرب كموجه ومصدر.
- ٤- يشجع المتعلم الكبير على صياغة أهدافه التعليمية لتكون مسؤولة مشتركة بينه وبين المتعلم الكبير.
- ٥- يشجع المتعلم الكبير على تحديد الموارد والإستراتيجيات واستخدامها لتحقيق أهدافهم.
- ٦- يدمج المتعلم الكبير «ذوي الخبرات الفنية» للمساعدة على في تحقيق أهداف التعلم.
- ٧- يركز على التطبيقات العملية في عملية التعلم، ويجعل مشكلات المتعلم الكبير محط الاهتمام.
- ٨- يشرك المتعلم الكبير في تقويم عملية تعلمهم ويقدم فرصاً للتقويم الذاتي أثناء عملية التعلم.
- ويشير نولز في نموذجها إلى أن المدرب الفعال لكي يكون مدرباً للكبار عليه أن يمتلك كلاً من المهارات الفنية والمهارات الشخصية، وهاتان المهارتان تتحققان من خلال دورين هما: خبير محتوى، وميسر التعليم والتعلم.
- وأشار (Brookfield,1986,p26) إلى ستة مبادئ تحدد أدوار المدرب بصفة ميسر وهي:
- ١- ينخرط المتعلمون الكبار في التعلم نتيجة لقرارات خاصة بهم ومشاركتهم تكون تطوعية.
  - ٢- المشاركة الفعالة تكون من خلال تحقيق الاحترام بين المشاركين.
  - ٣- التسهيلات هي عملية تعاونية.
  - ٤- التركيز الرئيسي في التسهيلات تكون على التطبيق العملي للتعلم.
  - ٥- يهدف التسهيل واليسير لتعزيز روح التفكير النقدي لدى المتعلم.
  - ٦- الهدف من التيسير والتسهيل هو تحقيق التوجيه الذاتي، ومنح سلطة للمتعلم الكبير.
- وبناء على ما سبق فإننا نستطيع التمييز بين المدرس والمدرّب في العديد من العناصر التي يوضحها الجدول رقم (٢).

## جدول رقم (٢)

## الفرق بين المدرس والمدرّب

م	المدرّس	المدرّب
١	افترض أنني أعرف ما هي احتياجاتك	إنني اعتمد على خبرتك
٢	أقرر ما هو الأفضل لك	أتوقع أنك ستخذ قراراً أفضل مني
٣	أنا أعمل على المحتوى وأقدمها لتعلمك	أنا أمتثل وأبني بناء على ترتيباتك أنت
٤	أنا أقدم لك خبرتي ومعلوماتي	أقدر وأؤمن خبراتك وأعتمد عليها
٥	أنا الذي أقوم بالتفكير عنك	أتصور أفكارك وأمثلها عنك
٦	أنا أقدم لك المضمون وفهمي للموضوع	أستمع وأتقبل
٧	أنا أقيّم أداءك	أحتاج إلى تقييمك مثل ما هو صعب علي أن أحكم على ما هو صواب

وخلاصة القول أن المدرّب الفعال هو الذي على دراية بما يسمى بالتصميم التعليمي، كما أنه هو الذي امتهن التدريب واتخذ مساراً رئيساً له، وأضفى ذلك على أدائه بعداً ذاتياً مميزاً يعرف به، وتمسك بقيم المهنة والأعراف والممارسات الإيجابية المتعارف عليها بين الممارسين له، كما أثرى خبرة التدريب ودعم الرغبة في التعليم والتعلم والتطور والنمو لدى الآخرين، ويعرف دائماً بأن المعرفة هي نقطة القوة والتوازن الدائمة المتجددة في حياته وفي مهنته (توفيق، ٢٠٠٩، ص ١٥).

## ٣/٣ صفات وخصائص المدرّب المتميز:

تتأثر فعالية المدرّب بالعديد من العوامل، ومن هذه العوامل صفات المدرّب، فقد تجد من المدرّبين من يمتلكون خبرات عالية، لكن لا يصلحون للتدريب بسبب نقص بعض الصفات اللازمة كالحماس، والتحفيز... إلخ. ومما ذكره المؤلفون والباحثون أمثال (باورز، ٢٠٠٤، ص ٣٤)، و(السكرانة، ١٤٣٢، ص ٣٣٤)، و(الهاجري، ١٤٣٢، ص ٥٥-٦١)، و(الغريب، ٢٠٠٢، ص ٤١) من الخصائص والصفات الهامة للمدرّب ما يلي:

١- الأمانة والاستقامة: فالمدرّب قدوة لغيره، لذا فهو مطالب بأن يكون أميناً ومستقيماً ومتحلياً بالأخلاق الحسنة الطيبة.

- ٢- الحماس: يمثل الحماس بعداً جوهرياً في خصائص المدرب البارع حيث يؤثر في حماس المتدربين بشرط عدم المبالغة به.
- ٣- الحيوية والنشاط: وهي مرتبطة بالحماس ولكنها مهمة لجذب انتباه المتدربين.
- ٤- التحفيز والتشجيع: أي يحفز المتدربين ويدفعهم للتعلم.
- ٥- الصبر: تدرك الباحثة أهمية هذه الصفة لما يتعرض له المدرب من مواقف وأزمات ومتطلبات تحتاج إلى الكثير من الصبر.
- ٦- حسن الإنصات: وهي من أهم أنواع الاتصال لأهميتها إذ على المدرب حسن الإنصات للمتدرب وعدم مقاطعته.
- ٧- التغذية الراجعة: وتتصل هذه الصفة بالصفة السابقة وهي حسن الإنصات حيث يترتب على حسن الإنصات إعطاء التغذية الراجعة الصحيحة للمتدرب والإجابة عن أسئلتهم بصورة بناءة.
- ٨- التلقائية المؤثرة: في الطرح بعيداً عن التعالي والغرور أو استعراض القوى المعرفية، وبعيداً كذلك عن الرياء لكسب رضا المتدربين أو أطراف أخرى.
- ٩- حسن التصرف: أي امتلاك الحكمة في التعامل مع المواقف.
- ١٠- الرغبة في العمل وتحمل المسؤولية: ذكرنا سابقاً في تعريف المدرب أنه الشخص الذي اتخذ من التدريب مهنة ومساراً رئيساً له فيقدم على عمله برغبة وبتحمل مسؤولية هذا العمل.
- ١١- الحزم: أي القدرة على السيطرة المقبولة دون غضب أو تجهم.
- ١٢- المرح والفكاهة: أي إشاعة روح الدعابة المتزنة لتهيئة مناخ تدريبي جاذب.
- ١٣- المرونة: أي قدرته على التعامل مع المواقف الطارئة وتعديل خطته تبعاً لما يحدث لمراعاة حاجات المتدربين.
- ١٤- الحضور: أي ما نعنيه أن يكون لدى المدرب ما يسمى (الكريزما) وهي من أكثر الصفات إثارة للإعجاب لأي مدرب يتميز بها.
- ١٥- سعة المعرفة والاطلاع: يجب على المدرب المتميز محاولة اللحاق بكل ما هو جديد في مجال التدريب، ويكون قادراً على وضع خطة لنموه المهني.

١٦- حسن المظهر.

٧- الذكاء.

١٨- سلامة الحواس واللياقة الجسدية.

١٩- الثقة بالنفس والآخرين.

٢٠- التعاون.

٢١- قوة الملاحظة وسرعة البديهة.

٢٢- المبادرة.

٢٣- الحدس.

٢٤- الإبداع والابتكار.

ويوضح الجدول رقم (٣) أهم صفات المدرب تبعاً للنسب المئوية لأهميتها.

جدول رقم (٣)

أهم صفات المدرب

م	الصفة	النسبة المئوية
١	التفرغ	٨٥%
٢	الحماس	٧٠%
٣	الأمانة	٧٠%
٤	مهارة الاتصال	٦٠%
٥	اللطف والأدب	٦٠%
٦	الإبداع	٦٠%
٧	الاستماع	٦٠%
٨	القدرة على الاقتناع	٦٠%
٩	حسن المظهر	٦٠%
١٠	الاهتمام بالآخرين	٦٠%
١١	الحيوية	٥٠%
١٢	الاستعداد	٥٠%

١٣	النظام	٥٠%
١٤	مراعاة الأفراد	٥٠%
١٥	القدرة على التقييم	٤٠%
١٦	المرونة	٤٠%
١٧	الحكمة	٤٠%
١٨	التنوع	٤٠%
١٩	الصبر	٤٠%
٢٠	حساسية المشاعر	٣٠%

(السويدان، ٢٠٠٥، ص١٥).

كما أن هناك من ربط بين صفات ومصداقية المدرب وبين فعاليته، ووجدوا أن من تلك الصفات:

١- الاستشعار والاستجابة لحاجات المتعلم.

٢- الإخلاص والاهتمام بالموضوع والمجال الذي يقدم به المدرب التدريب.

كما أن هناك من ميز بين ما يطلق عليه المدرب الموثوق به والمدرب غير الموثوق به، وأورد صفات لكل منهما يوضحه الجدول (٤).

#### جدول (٤)

##### صفات المدرب الموثوق به والمدرب غير الموثوق به

م	المدرب الموثوق به	المدرب غير الموثوق به
١	المعرفة بالموضوع الذي يدرب عليه	ضعف في المعرفة بالموضوع الذي يدرب عليه
٢	مهارات تواصل جيدة	يتباهى ويرى نفسه متفوقاً ومهما
٣	مخطط ومعد جيد	لا يحسن التخطيط والإعداد
٤	ممكن تبادل الحديث معه	ليس سريع التجاوب
٥	قابل أن يحول التدريب إلى واقع عمل أي ربط التدريب بالواقع	لا ينجز وفقاً لما عليه.

٦	واثق من نفسه	وقح
٧	يمتلك مهارات التفكير العقلاني	يفتقر إلى مهارات التفكير العقلاني
٨	يهتم بالناس	لديه نقص في الثقة

(Leduchowicz&others,1983,p22).

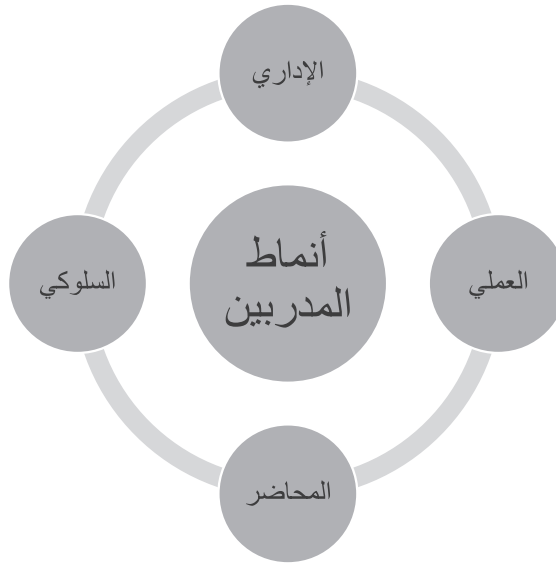
ونجد مما سبق أن عملية التدريب ليست بالعملية السهلة، ويتضح ذلك من خلال الصفات التي يجب أن تتوافر في المدرب، فالصفات اللازمة للتدريب هي التي تعين المدرب على تحقيق أهداف التدريب، وعلى إنجاز عمله بدقة وحماس.

### ٤/٣ أنماط المدربين:

تتعدد وتنوع أنماط المدربين، وتستعرض الباحثة أهم هذه الأنماط كما يوضحها الشكل (٩) (البقمي، ١٤٢٥هـ ص ١٠٥).

شكل (٩)

أنماط المدربين وفقاً لدراسة البقمي

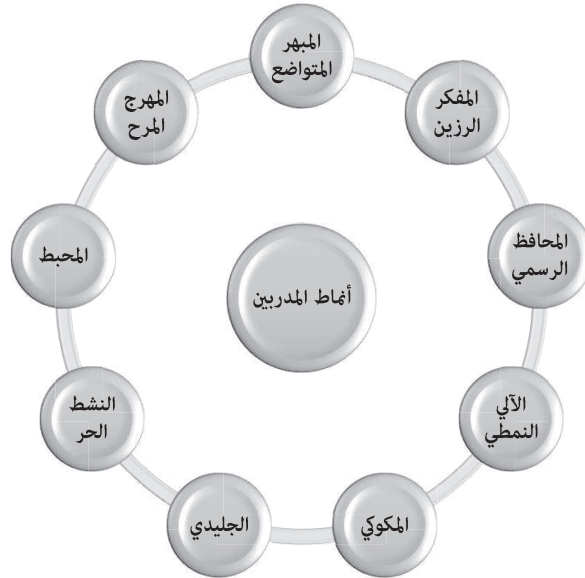




- المدرب الإداري: وهو الذي يتولى تدريب العاملين داخل المنظمة ذاتها ويكون ذا خبرة بنواحي العمل داخل المنظمة.
  - المدرب العملي: وهو الذي تكون لديه خبرة في الجوانب الفنية للعمل ويطبق البرنامج داخل المنظمة ذاتها.
  - المدرب المحاضر: وهو عادة ما يكون من خارج المنظمة ويتضمن التدريب أحياناً جانباً نظرياً أكبر من الجانب العملي.
  - المدرب السلوكي: وهو الذي يتولى تدريب الأفراد على التعاون وإدارة الصراع داخل المنظمة.
- ويطرح لنا (توفيق، ٢٠٠٩، ص ١٥٨) أمثاطاً من المدربين واجهها في حياته العملية كما يوضحها الشكل (١٠).

شكل (١٠)

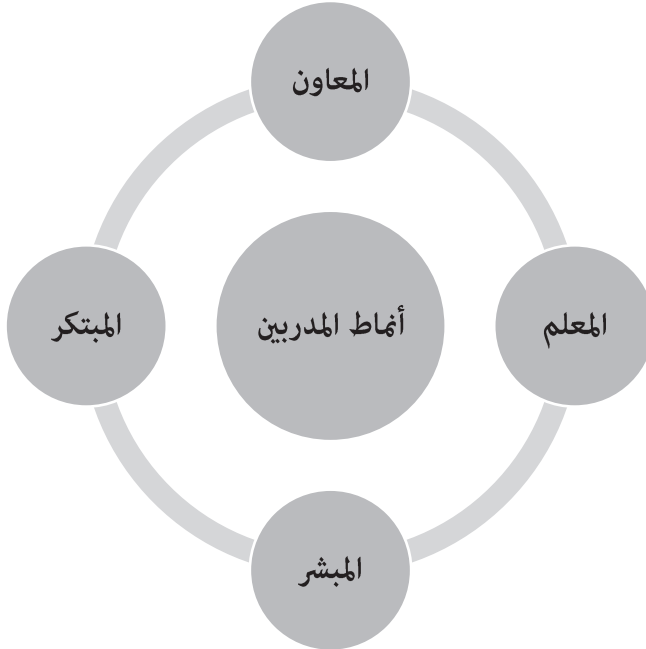
أمثاط المدربين وفقاً لتوفيق



كما قام «ليدوجواز، وآخرون» (20-1983, Leduchowicz&others, 21) بطرح أربعة أنماط رئيسية للمدربين على بعدين (الاحتفاظ بهيكل المنظمة واتجاه تغيير المنظمة) أي (الاتجاه التقليدي، والاتجاه الابتكاري) وخرجوا بالأنماط التي يوضحها الشكل (١١).

شكل (١١)

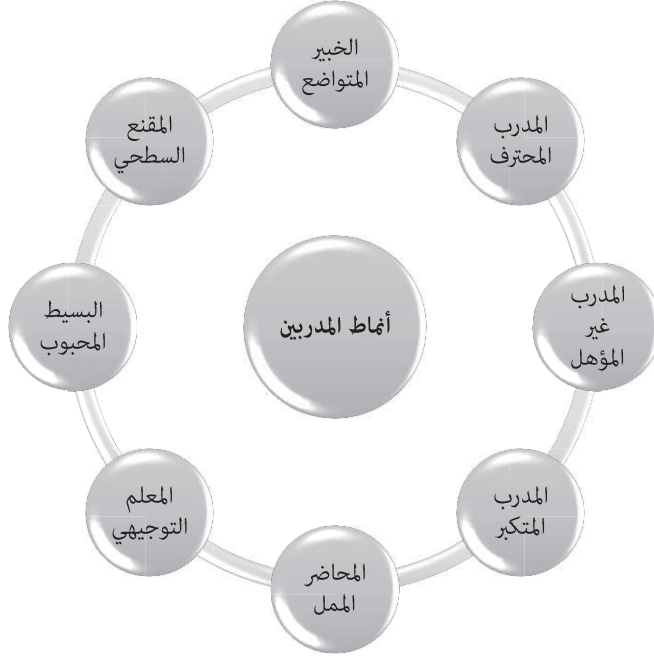
أنماط المدربين وفقاً لليدوجواز، وآخرين



وقدم كل من «جون تاوتسند وروجر بنييت» نقلاً عن (الهاجري، ١٤٣١هـ ص ٩٢) شبكة لأنماط المدربين تعتمد على ثلاثة أبعاد (كفاءة المدرب، مهارات التعليم، الاهتمام بالمتعلم) وتتحد هذه العوامل لتكوين ثمانية أنماط (أربعة رئيسية، وأربعة فرعية) وهي كما يوضحها الشكل (١٢).

شكل (١٢)

أنماط المدربين وفقاً لجون تاوتسند وروجر بنيت



- ١- الخبير المتواضع: كفاءة عالية واهتمام كبير بالمتعلم ومهارات تعليمية قليلة.
- ٢- المدرّب المحترف: كفاءة عالية واهتمام كبير بالمتعلم، ومهارات تعليمية كبيرة.
- ٣- المدرّب غير المؤهل: كفاءة منخفضة واهتمام قليل بالمتعلم ومهارات تعليمية قليلة.
- ٤- المدرّب المتكبر: كفاءة كبيرة واهتمام قليل بالمتعلم ومهارات تعليمية قليلة.

### ٥/٣ أدوار المدرب:

الدور هو ما يقوم به الفرد من وظائف ومهام إذا كان عضواً في جماعة. وتحديد أدوار المدربين ضرورية لضمان تحقيق أقصى استفادة من إمكاناتهم، لأنهم أداة التوصيل النهائية في نظام التدريب وأداة التغيير الرئيسة في بنية التدريب، والمسئول عن زيادة المعرفة

وتنمية المهارات والقدرات وتحسين السلوك وتعديل الاتجاهات والإيجابية، كما أن الأدوار هي المصدر الرئيسي لاشتقاق الكفايات المهنية للمدرب. ويعتمد دور المدرب على عدة عوامل أهمها:

١- وضع وأهمية وظيفة التدريب في المنظمة ومدى المساندة لها من المستويات الإدارية العليا.

٢- المدى الذي تذهب إليه عملية الاستقطاب للتدريب.

وفي التقرير الصادر عن (The Ontario Society For Training And Development:OSTD) تم تصنيف أدوار المدرب إلى (٤) مجموعات هي: معلم، مصمم، مدير، استشاري (Kenny,1979,P13).

وقد أعد «باركر» (Parker,1981) لمجلس التدريب المهني بولاية نيوزلندا دليلاً بعنوان «توصيف لتدريب المدربين» شمل توصيفاً لوظائف عملية التدريب مرتبطة بالكفايات اللازمة للقيام بها. استخدم فيه باركر نتائج بحث أجراه المجلس في ولاية نيوزلندا، وحول العالم، استهدف ممارسي التدريب في القطاعين الحكومي والخاص. وحدد أربعة أدوار أساسية للقائم بالتدريب (Trainer) هي:

- مدير وظيفة التدريب:

ويكون فيها مسئولاً عن التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة والإشراف على هيئة التدريب، النواحي المالية، والأجهزة والمواد لمقابلة احتياجات المنظمة، كذلك فإنه قد يكون مستشاراً.

- مدرب عام (متعدد المهارات):

ويكون فيها مسئولاً أساساً عن تحليل الاحتياجات التدريبية، التخطيط، إعداد وتطوير برامج التدريب، تنفيذ التدريب، وتقييم نتائج التدريب.

- مصمم التدريب:

متخصص أساساً في تحليل الاحتياجات التدريبية وتصميم وتطوير البرامج التدريبية الجديدة.

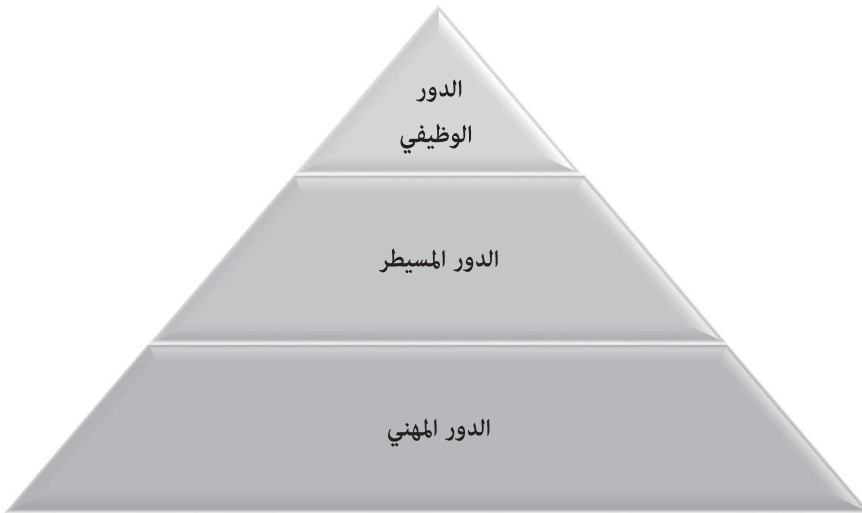
- متخصص وسائل تعليمية:

مسئول أساساً عن إعداد وإنتاج وسائل ومواد التدريب المستخدمة.  
وقد أشار «جوش وآخرون» (Ghosh&others,2012) إلى أن عدداً من الكتاب تناولوا  
موضوع أدوار المدرب:

- ١- منهم من حدد أدوار المدرب في دورين هما إدارة التدريب وتنفيذ التدريب.
- ٢- ومنهم من حدده في ثلاثة أدوار: المدير، أخصائي التعليم، وحلال المشكلات.
- ٣- ومنهم من ذكر دوره بأنه مدرب، باني المناهج، مطوّر للطرق والأدوات.
- ٤- ومنهم من ذكر أن أصعب دور للمدرب هو حل المشكلات الداخلية أو المستشار الداخلي.
- ٥- ومنهم من اقترح أدواره هي: المزود، مدير التدريب، عميل التغيير، المزود الفعال، دوره أيضاً كمحول.
- ٦- ومنهم من لخص أدواره في ثلاث فئات واسعة يمثلها الشكل رقم (١٣)  
(Leduchowicz,1982,P5):

شكل رقم (١٣)

أدوار المدرب وفقاً ليدوجواز وآخرين



١/٧ الدور الوظيفي (functional aspect) والذي يهتم بأنواع الأنشطة التي يشارك فيها المدرب أو الخدمات التي يقدمها.

٢/٧ الدور المسيطر (control aspect) والذي يهتم بمستوى السيطرة المتاحة للمدرب من خلال محتوى وظيفته وبيئة العمل وقوة التأثير الذي يملكه في المنظمة.

٣/٧ الدور المهني (proficiency aspect) والذي يهتم بحاجة المدرب للجودة في العمل الذي يقوم به.

كما أن هناك من ذكر أن من أهم أدوار المدرب ما يوضحه الجدول (٥).

#### جدول (٥)

##### أدوار المدرب

أدوار المدرب		
مخطط ومورد إستراتيجي	مصمم البرامج	معد مواد تدريبية
ميسر ومسهل لأعمال المجموعات	مستشار تنمية فردية وتطوير أفراد	معلم
مقيّم	محلل احتياجات	باحث
إداري	منظم للمعلومات	مراقب لسير العملية التدريبية
مشرف	الراعي	معدل السلوك ومصحح للأداء غير المرضي
منمّ ومطور للأداء	منمّ بشبكة الاتصالات	ملاحظ
متابع للمتدربين	موجه ومرشد	محول للتدريب
خبير	منمّ للتفكير	معدل اتجاهات
حلّال للمشكلات	مسئول تغيير	مؤلف

(الهاجري، ٢٠١١، ص٧٦-٧٧).

وأورد (كولز وهربرت، ٢٠٠١، ص٢١) «مقارنة بين أدوار المدرب التقليدي والمدرب المتميز» كما يوضحه الجدول رقم (٦).

جدول (٦)

أدوار المدرب التقليدي والمدرب المتميز

م	المدرب المتميز	المدرب التقليدي
١	يركز على طريقة التعلم-تعلم كيف تتعلم	يركز على تعليم المضمون والحقائق والمعلومات
٢	يجعل المتدرب يتحمل المسؤولية بكل فعالية	يتحمل مسؤولية البت فيما يحتاج المتدرب إليه وتحفيزه للتعلم
٣	يساعد المتدرب على أن يتعلم كيف يكون باحثاً نشيطاً عن المعلومات، فيحدد ويستخدم بفعالية الموارد المتوفرة	يقرر ما يحتاج إليه المتدرب ويقدم ذلك من خلال مهمات (قراءة، محاضرات، أفلام...إلخ)
٤	يتوقع أن يتعلم المتدرب إيجاد واستعمال المعلومات حسب الحاجة لحل المشكلات	يتوقع أن يتعلم المتدرب المادة المقدمة لكي يتذكرها في الاختبارات
٥	يتوقع أن يتعلم المتدرب بالتنقيب والاكتشاف ويطرح الأسئلة وصياغة واختيار الفرضيات وحل المشكلات	يتوقع أن يتعلم المتدرب بصورة أولية من خلال الاستذكار وصياغة الأجوبة عن الأسئلة المطروحة من قبل المدرب
٦	يركز على الطريقة الخلاقة في تحديد وحل المشكلات الحياتية الحقيقية التي لا تنتهي. ليس هناك أي خبير	يركز على إكمال تمارين أو مسائل بطابع الكتب المقررة وبجواب واحد صحيح. المدرب هو الخبير
٧	يصوغ بوضوح الأهداف المحددة المبنية على الحاجات المعروفة للمتدرب	يصوغ الأهداف المبنية على تغطية مقدار محدد من المادة
٨	يشرك المتدرب في تحديد حاجاته وأهدافه الخاصة في التعلم	يتوقع أن يقبل المتدرب الأهداف المحددة من قبل الخبراء للدورة
٩	يشرك المتدرب في تقدير وتقييم تجربة التدريب والمعلومات التي حصل عليها والتقدم نحو الأهداف	يقدر ويقيم المادة التي يقدمها وفعاليتها وأداءه وتقدم كل من المتدربين
١٠	يتفادى تقديم النصيحة، لكنه يساعد المتدربين في التنقيب عن البدائل	يقوم بدور الخبير ويقدم رأياً ونصيحة الخبير

١١	يركز على مساعدة المتدرب في تعلم العمل بفعالية مع الآخرين بأنشطة تعاونية في حل المشكلات	يركز على السيطرة على غرفة الصف، ذلك أن العمل مع الآخرين إلهاء وليس هدفاً
١٢	يركز على المناقشات والأنشطة الجماعية التي يقوم بها وقيمتها المتدربون أنفسهم	يركز على المحاضرات والمناقشات الجماعية والأنشطة الأخرى التي يقودها ويسيطر عليها وقيمتها المدرب
١٣	يعمل نحو تواصل مفتوح مشاطراً الأفكار والآراء بين المتدربين والموظفين وبين الموظفين والمتدربين	يركز على التواصل أحادي الاتجاه من المدرب إلى المتدربين مع تواصل قليل من المتدربين وبين المتدربين أو حتى بين الموظفين أيضاً
١٤	يشجع على عدم وجود الرسميات ويشجع العفوية في التدريب	يضع إجراءات وسيطرة رسمية في غرفة الصف
١٥	يشجع أسلوب طرح الأسئلة وتحدي رأي الخبير والاعتماد على حكم المتدرب الخاص	يشجع احترام المدرب بوصفه خبيراً وعدم الثقة بحكم المتدرب الخاص
١٦	يستدرج الأفكار والاقتراحات والنقد من المتدربين	لا يشجع الاقتراحات أو النقد من المتدربين
١٧	يشرك المتدربين في صنع القرار الخاص بأنشطة التدريب ويرى أن من الممكن توضيح الأهداف أو تحديد أهداف جديدة تعدل مضمون وأنشطة التدريب	يتخذ القرارات أو ينفذ القرارات التي تضعها الإدارة، ويرى أن برنامج التدريب المعد إعداداً جيداً لا يحتاج إلى تعديل
١٨	يستعمل التدريب كمختبر مستفيداً من فرص التعلم التي تقدمها حوادث غير معدة والمشكلات التي يواجهها في التدريب	يحاول منع تعطيل الأنشطة المخططة والبرنامج الزمني سواء بتجاهل الحوادث أو المشكلات أو معالجتها بالسرعة الممكنة

(كولز وهربرت، ٢٠٠١، ص ٢١).

كما توصلت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ASTD حالياً ATD من خلال دراسة حول أدوار المدرب إلى (١٥) دوراً للمدربين وهي كما يوضحها الجدول رقم (٧).



جدول (٧)

أدوار المدرب لدى الجمعية الأمريكية لتطوير المواهب (ATD)

م	الدور	الشرح
١	المقوم	يتأكد من اكتساب المتدربين المهارات والمعارف والاتجاهات والتأكد من انتقال أثر التدريب.
٢	مسهل عمل الجماعة	تفعيل الحوار والمناقشة داخل المجموعة وتوليد القنوات لديهم.
٣	استشاري تطوير الأفراد	تقديم العون والمساعدة لامتلاك كفايات شخصية وتنميتهم مهنيًا.
٤	معد مواد تعليمية تدريبية	إعداد أوراق العمل والأوراق المرجعية.
٥	قائد لعمليات التدريب والتطوير	التخطيط والتنظيم لتحقيق أهداف التدريب والتطوير بتسهيل عملية الاتصال بين الأفراد.
٦	معلم	تفعيل الموقف التدريبي وإيصال المعلومات وتوجيه الخبرات التعليمية المخططة للمتدربين بكفاءة.
٧	مسوق	إعداد الحقائق التدريبية والبرامج والخدمات لفئات معينة خارج وحدة التدريب في المنظمة.
٨	مختص بوسائل الاتصال	يستخدم الوسائل والأشرطة والفيديو من أجل خدمة العملية التعليمية.
٩	قائد برنامج	يترجم الاحتياجات إلى أهداف ويحدد الموضوعات الرئيسة والأساليب والوسائل والأنشطة في برنامج محدد.
١٠	مصمم برنامج	يترجم الاحتياجات إلى أهداف ويحدد الموضوعات الرئيسة والأساليب والوسائل والأنشطة في برنامج محدد.
١١	يحدد الإستراتيجيات	لديه قدرة تنبؤية من أجل وضع الخطط الطويلة والقصيرة لتحقيق أهداف التدريب.
١٢	مهتم بالأمور النظرية	يطور ويختار نظريات ونماذج وأطرًا فكرية تتعلق بالتدريب والتطوير.
١٣	يعمل على نقل أثر التعلم	مساعدة الأفراد على تطبيق ما تم اكتسابه من معارف ومهارات واتجاهات أي نقل أثر التدريب إلى الواقع.
١٤	يحلل المهارات	يحدد مجموعة الأنشطة والفعاليات اللازمة لإنجاز نتائج معينة في وظيفة ما.
١٥	يحلل الحاجات	تحديد الحاجات.

(الطعاني، ٢٠٠٧، ص ٦٧).

كما يضيف « باورز » أن أدوار المدرب الرئيسة هي: التحضير للتدريب، والتدريب، وتقويم النتائج، وهناك أدوار فرعية هي: تطوير المناهج التدريبية، ومزاولة الأعمال الإدارية، والإشراف على المشروعات، والتطوير الذاتي (باورز، ٢٠٠٤، ص ٣٠).

وتضيف الباحثة هنا تصنيف لوظائف التدريب والذي ورد في دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، وفيما يتعلق بصفة وظائف المدربين (مساعد مدرب، مدرب، كبير مدربين) حيث تخصص أدوارهم بأعمال التدريب النظري والعملي، أو هما معاً في أحد المعاهد أو المدارس أو المراكز التي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات المتدربين في حقول معينة، وإعداد الاختبارات وتقويم المتدربين.

وأخيراً نشير إلى أن الأدوار التي يقوم بها المدرب هي أدوار مركبة ومتشابكة يعتمد بعضها على بعض ويؤثر ويتأثر بعضها في البعض الآخر، وأن تحديد تلك الأدوار ضرورية لضمان تحقيق أقصى استفادة من إمكاناتهم، كما أن الأدوار هي المصدر الرئيسي لاشتقاق الكفايات المهنية للمدرب.

### ٦/٣ كفايات المدرب المهنية:

يعد التحديد الدقيق لأدوار المدرب أحد الأدوات الهامة والرئيسية التي تساعد على التحديد الدقيق للكفايات المهنية التي ينبغي للمدرب أن يمتلكها. فالكفاية هي جميع المعارف والمهارات والاتجاهات، وهي قدرة الشخص على أداء الوظائف التي يؤديها من أجل تحقيق الأهداف للمنظمة التي يعمل بها.

فنجاح التدريب يعتمد بشكل أساسي على ما لدى المدرب من كفايات تمكنه من القيام بأدوار متعددة تتناسب مع مراحل التدريب المختلفة، وهي أدوار مركبة ومتشابكة يعتمد بعضها على بعض ويؤثر ويتأثر بعضها بالبعض الآخر.

ولا شك أن المدربين يحققون أداء متميزاً عندما يملكون صفات ينبغي أن يمتلكها المدرب، وعندما تكون أدوارهم الوظيفية محددة ومعروفة، وعندما تكون لديهم الكفايات المهنية اللازمة للتدريب، والأدوات والآليات التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.

وقد انطلقت حركة الكفايات (Competencies) في ضوء الأسس الفلسفية للمدرسة

السلوكية، وتركز على ما يمكن ملاحظته وقياسه، واعتمدت على الحد الأدنى في مقابل الكفاءات. وتعد هذه الحركة اتجاهاً جديداً بدأ في منتصف القرن الماضي (الخمسينيات الميلادية) وتركز على أن المهم هو ما يفعله الفرد أكثر من الاهتمام بما يملكه من معرفة، أي الاهتمام بالجانب المهني والمهاري. ثم انضم تحتها مفهوم القدرة. وظهرت في أمريكا مع انطلاقة مشروع دولي هو برنامج تدريب المدربين (الهاجري، ١٤٣٢، ص٩٧). وهناك عدة عوامل أدت إلى ظهور حركة الكفايات أهمها:

١- اعتماد الكفاية بدلاً من المعرفة.

٢- ظهور مبدأ المسؤولية في العملية التربوية (المحاسبية).

٣- تحديد الأهداف بشكل سلوكي.

٤- ظهور مبدأ التعلم للإتقان.

٥- ظهور اتجاهات حديثة في التقويم.

٦- التقدم التقني.

(الحماد، ١٤٢٥هـ ص٨٨)، (العريفي، ١٤٢٨، ص٤١٢)، (البطي، ١٤٢٥، ص٨٥).

وهناك ارتباط وثيق بين مفهوم الكفاية ومفهوم الأداء، فالأداء جزء مكمل لمفهوم الكفاية ولذلك يقول عالم النفس ديفيد ماكلاند (David Maclelland)، وهو من أوائل رواد هذه الحركة، عن الكفاية بأنها الأداء الذي يتضمن مكونين هما المعرفة والسلوك، ومن ثم فالكفاية هي القدرة على أداء سلوك ما والأداء هو المظهر الفعلي للكفاية، وأن المعارف والمهارات والاتجاهات هي مكونات الكفاية (البطي، ١٤٢٥، ص٩١) وأن أفضل مؤشر يمكن التنبؤ بما سوف يقوم به الشخص مستقبلاً (أو ما يمكن القيام به) هو التعرف على ما قام به فعلاً. لذا فإن من أهم تطبيقات الكفايات تكون في التعيين والتوظيف وتخطيط المسارات الوظيفية وتقييم الأداء والتدريب والتطوير للمدربين أو لغيره من الوظائف.

وفي تقرير صادر من (The Ontario Society For Training and Development: OSTD)، وهي أكبر منظمة تدريبية في كندا وهي المنظمة الوحيدة المعترف بها كجمعية مهنية حيث قامت تلك المنظمة بدراسة شاملة لعمل محترفي التدريب في كندا وتوصلت

الدراسة إلى (15-Kenny,1979,pp12):

- ١- تحديد أربعة أدوار للمدرب وهي: معلم، مصمم، مدير، استشاري.
- ٢- تحديد (١١) مجالاً معيارياً للكفايات المهنية للمدرب وفقاً لتلك الأدوار.
- ٣- الخروج بمصفوفة من الكفايات المهنية لتلك الأدوار مع الأخذ في الاعتبار أن بعض الكفايات قد لا تطبق على دور المدرب بصفة معلم ولكنها قد تكون ضرورية في دوره بصفة مصمم... إلخ كما يوضحها الجدول (٨). وكانت هذه المصفوفة هي الإضافة الأساسية لهذه الدراسة.

#### جدول (٨)

##### مجالات الكفايات المهنية وفقاً للأدوار الأربعة للمدرب

أدوار المدرب				مجالات الكفايات الأساسية
المستشار	المدير	المصمم	المعلم	
	√			الإدارة
√	√	√	√	الاتصال
		√	√	مصمم الدورة
√	√	√	√	التقويم
√	√	√	√	عمليات ديناميكية الجماعة
√	√	√	√	نظريات التعلم
√	√			تخطيط القوى العاملة
√	√	√	√	وسيط للربط مع المنظمة
			√	ممارسة التدريس
√	√	√	√	إدارة مواد وأجهزة التدريب
		√		تحليل الاحتياجات التدريبية

(15-Kenny,1979,pp12).

وأشار «بويدل» (boydell) نقلاً عن (9-Leduchowicz,1982,pp2) أن هناك ثلاثة أنواع من الكفايات المهنية التي ينبغي أن يمتلكها المدرب وهي:

١- الكفاية العملية أو الوظيفية وتشمل:

١/١ خبرة التدريب من حيث: أنشطة المعرفة بتحديد الاحتياجات التدريبية، تحليل الوظائف، أهداف التدريب... إلخ والمهارات في تنفيذ تلك الأنشطة.

٢/١ مهارات أساسية تشمل: المهارات التحليلية، مهارات الملاحظة، مهارات التواصل والاتصال، خلفية معرفية بنظريات التعلم، والفروق الفردية، وأنظمة ونماذج التعليم، ومصادر المعلومات.

٢- الكفاية القيادية وتشمل:

١/٢ مهارة الإدارة.

٢/٢ سيكولوجيات الجماعات والعلاقات الشخصية.

٣/٢ السلوك الإنساني وكيف يتشكل.

٤/٢ الاتصال.

٥/٢ طبيعة وأهداف التدريب في إنجاز أهداف المنظمة.

٣- مهارات التغيير التنظيمي، وتشمل كفايات:

١/٣ الإلمام بالنظريات التنظيمية وتحليلها.

٢/٣ السيكولوجية الاجتماعية للجماعات والمنظمات.

٣/٣ الإلمام بنظريات الأدوار.

٤/٣ الإلمام بنظريات المعلومات.

٥/٣ اتخاذ القرار.

٦/٣ إدارة الصراع.

كما حددت جمعية تدريب المدربين (The Training Of Trainers Committee: TTC) نقلاً عن «ليدوجوس» (Leducowicz,1982,pp2-9) أن هناك خمسة مجالات واسعة على المدرب أن يعرفها:

١- المنظمة وطبيعة أعمالها.

٢- وظائف التدريب وأدوار أخصائي التدريب.

٣- التعليم وتصميم التعليم.

٤- تشخيص وحل المشكلات.

٥- الناس في المنظمات.

وكل مجال يقسم إلى مؤشرات فرعية أسفله.

مثال: مجال وظائف التدريب وأدوار أخصائي التدريب، عليه بمعرفة:

- ما هو التدريب وكيف يؤثر بفعالية في المنظمة؟

- أدوار المدرب، وما الذي يؤثر فيه في التطبيق، وكيف يمكن أن نوسع منها ونطورها؟

- العلاقة بين التعليم ومصادر التدريب داخل وخارج المنظمة وكيف يمكن استخدامها؟

- كفايات المدرب وهي:

- تصميم وتطوير البرامج.

- الإعداد للتدريب.

- تنفيذ التدريب (التواصل والتفاعل مع المتدربين).

- تقييم نتائج التدريب مباشرة.

وأورد «باركر» (Parker) سبع كفايات رآها مهمة للمدرب وهي: (Parker,1982,p82)

١- تحليل التدريب.

٢- تصميم وتطوير التدريب.

٣- تقديم التدريب.

٤- تقييم التدريب.

٥- إدارة التدريب.

٦- إدارة المدرب.

٧- التطوير الذاتي للمدرب.

- وذكر «ليدوجوويس وآخرون» (Leduchowics&others,1983,p21) أن الكفايات التي ينبغي أن يمتلكها المدرب هي:
- ١- مهارات التواصل الاجتماعي.
  - ٢- مهارات الإدارة.
  - ٣- الجودة / والسلوك.
  - ٤- المعرفة / الخبرة.

وأن نسبة تواجد تلك الكفايات لدى المدرب تختلف من وجهة نظر المديرين ووجهة نظر المديرين كما يوضحها الجدول رقم (٩)

جدول رقم (٩)

الكفايات المهنية للمدربين من وجهة نظر المدير والمدير

م	الكفاية المهنية	وجهة نظر المديرين	وجهة نظر المديرين
١	مهارات التواصل الاجتماعي	٤٠٪	٣٧٪
٢	مهارات الإدارة	صفر	صفر
٣	الجودة / والسلوك	٣٨٪	٢٦٪
٤	المعرفة / الخبرة	٢١٪	٣٦٪

(Leduchowics&others,1983,p21)

وقد لخصت الكفايات السابقة في نوعين أو فئتين هما:

- ١- كفايات التواصل مع الآخرين. وتشمل:
  - ١/١ القدرة على التواصل والعمل مع الناس.
  - ٢/١ القدرة على التعاون.
  - ٣/١ القدرة على التواصل مع الموظفين الأكبر سناً.
  - ٤/١ مهارات ديناميكية الجماعة وتشمل:
    - ١/٤/١ القدرة على إشعار المشاركين بالراحة.

- ٢/٤/١ القدرة على الاتصال والتواصل مع المتدربين.
- ٣/٤/١ القدرة على إثارة دافعية وإثارة اهتمام الفريق.
- ٤/٤/١ القدرة على التكيف مع المواقف.

٢- كفايات الممارسات التدريبية الأخرى:

- ١/٢ المعرفة والخبرة.
- ٢/٢ مهارات التحليل.
- ٣/٢ مهارات التصميم والإبداع.
- ٤/٢ المهارات الإدارية
- ٥/٢ مهارات التنفيذ.

ومن أشهر نماذج الكفايات نموذج الامتياز الذي أعدته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (The American Model (American Society for Training and Development: ASTD) وحالياً يطلق عليها الجمعية الأمريكية لتطوير المواهب ADT. ووفقاً لما ذكره «جريك وآخرون» (Garrick&others,1992,p16) فإن النموذج الأمريكي:

- ١- حدد الهدف الرئيسي وهو مخرجات العمل أو ما يسمى بالإنتاجية والتي تقاس بمخرجات الأداء.
  - ٢- يركز هذا النموذج على المدرب المهني والذي وظيفته الأساسية التدريب.
  - ٣- حدد (١١) دوراً من الأدوار المختلفة للتدريب.
  - ٤- كل دور مرتبط بمخرجات معينة.
  - ٥- خرج بـ (٣٤) كفاية. وكل كفاية تركز على مجموعة من معايير الأداء.
  - ٦- (٣٤) كفاية صنفت إلى ثلاثة مستويات من الخبرة، وهي: أساسي (basic)، متوسط (intermediate)، وأخيراً متقدم (advanced).
- فيصبح هناك ثلاثة أنواع من المدربين:

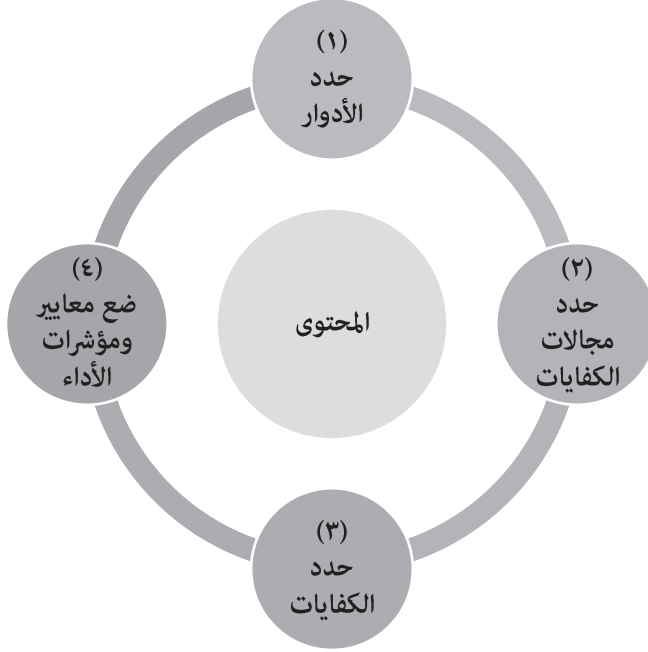


- ١-المدرّب الجديد (New Trainers).
  - ٢- المدرّب متوسط الخبرة (Intermediate Skills Trainers).
  - ٣- المدرّب الخبير (Advanced Skills Trainers).
- وأشارت إلى أن من تلك الكفايات المطلوبة للمدرّب: (Henry J.Sredl &William J. Rothwell,1987)

- ١- فهم تعلم الكبار.
  - ٢- استخدام الوسائل وتقنيات التدريب.
  - ٣- استخدام الحاسب الآلي.
  - ٤- تقديم التغذية العكسية.
  - ٥- إدارة عمليات فرق العمل.
  - ٦- استخدام التفكير المنطقي.
  - ٧- مهارات العرض والتقديم.
  - ٨- مهارات طرح الأسئلة.
  - ٩- مهارات تكوين العلاقات.
- وأشار «جريك وآخرون» (Garrick&others,1992,p16) إلى أن معايير الكفايات المهنية تتجلى في الشكل (١٤) التالي:

شكل رقم (١٤)

تسلسل معايير الكفايات المهنية



وقام (جريك وآخرون) باستعراض عدة نماذج وفقاً للشكل التوضيحي أعلاه منها النموذج الأمريكي والنموذج الكندي الذي سبق الإشارة إليها، كما استعرض النموذج البريطاني (TDLB) (Training and Development Lead Body).

هذا النموذج بناء على الشكل التوضيحي رقم (٧):

- ١- يصبح تحديد الهدف الرئيسي للمدرب هو: تطوير قدرات الموظف لكي يساعد المنظمة والأفراد على تحقيق الأهداف.
- ٢- لتحقيق الهدف السابق وطبقاً لنموذج (٢) الذي يوضح أن الخطوة الثانية بعد تحديد الهدف الرئيسي هو تحديد أدوار المدرب الرئيسية والتي يمكن صياغتها في دورة نظام التدريب هي: تحليل الاحتياجات التدريبية، التخطيط، التصميم، تقديم وتنفيذ التدريب، وأخيراً التقويم.

وقد أشار «جريك وآخرون» إلى أن النموذج الكندي (OSTD) يختلف عن النموذج البريطاني (TDLB) في أنه: أكثر تطوراً، وأكثر توجهاً، ويتعامل مع المواقف والاتجاهات، ويأخذ في الاعتبار المعارف والقيم.

كما أشار «جريك وآخرون» إلى أن تقسيم المدربين وفقاً للنموذج الأمريكي (ASTD) إلى الفئات الثلاث السابقة وهي: المدرب الجديد، والمدرب المتوسط الخبرة، والمدرب الخبير غير موجود في النموذج البريطاني، ولا في النموذج الكندي، ولا النموذج الأسترالي والذي سيأتي ذكره لاحقاً.

### النموذج الأسترالي (The Australian Model (National Training Board:NTB):

اهتم النموذج الأسترالي بتقديم نوعين من المعايير:

١- معايير للأشخاص الذين يقومون بالتدريب ولكن لا يعد التدريب هو الوظيفة الأساسية لهم.

٢- معايير للأشخاص الذين يمثل التدريب جزءاً كبيراً من وظائفهم.

٣- حدد وحدات الكفايات (٧ كفايات).

٤- كل كفاية تتضمن عناصر متعددة من الكفايات، ولكل عنصر هناك واحد أو أكثر من معايير الأداء.

والهدف الأساسي لـ NTB هو العملية practical فهي تبحث عن التطبيقات العملية للمعايير والمقاييس لكي تساعد في الوصف الوظيفي، والاختيار والتعيين، وكذلك تطوير الخطوط المرشدة لبرامج تدريب المدربين وتقويمهم.

وفي عام ١٩٨٨ قام المجلس العالمي للمقاييس المعيارية للتدريب والأداء والإرشاد (IBSTP) بتطوير ونشر نموذج سمي بـ (INSTRUCTOR COMPETENCIES) وهذا النموذج عرف وحدد الأدوار العامة للمدربين مع تحديد (١٤) كفاية أساسية وهي (Fleck,2002K,p31):

١- تحليل مواد البرنامج ومعلومات المتعلمين.

٢- يؤسس إعدادات الموقع التعليمي.

- ٣- يحافظ على مصداقية المدرب.
  - ٤- يدير البيئة التعليمية.
  - ٥- يظهر مهارات اتصال فعالة.
  - ٦- يظهر مهارات عرض وتقديم فعالة.
  - ٧- يمتلك مهارات وإستراتيجيات طرح الأسئلة.
  - ٨- يستجيب بطريقة صحيحة لحاجات المتعلمين عند الرغبة في التوضيح أو إعطاء التغذية العكسية.
  - ٩- يقدم التعزيز الإيجابي ويحفز ويثير الدافعية لدى المتعلم.
  - ١٠- يستخدم الأساليب التعليمية بطريقة ملائمة وصحيحة.
  - ١١- يستخدم وسائل الإعلام بفعالية.
  - ١٢- يقوم أداء المتعلمين.
  - ١٣- يقدم تقرير بمعلومات التقويم.
- وذكر «جولد وميلر» (Gauld&Miller) أن من كفايات المدرب الفعال أن  
(Gauld&Miller,2004,pp8-22):
- ١- يضع الغايات والأهداف.
  - ٢- يطور خطط الدرس.
  - ٣- يبقى على علم بالتطورات الحديثة.
  - ٤- يحدد الاحتياجات التدريبية.
  - ٥- يمارس دور المحامي للطلاب في مختلف الأمور.
  - ٦- يقدم تغذية مرتدة إيجابية.
  - ٧- ينوع في استخدام تقنيات التدريب.
  - ٨- يستخدم أسلوب الأسئلة لإشراك المتدربين.
  - ٩- يسهل عملية التعلم التعاوني بين مجموعات المتدربين.

- ١٠- يراعي الفروق الفردية بين المتدربين.
  - ١١- يقيّم أثر التدريب.
  - ١٢- يحافظ على مصداقية المدرب.
  - ١٣- يدير بيئة التعلم.
  - ١٤- يمتلك محتوى المعرفة والمهارات التي تدرس.
  - ١٥- يمتلك مهارات العرض الفعالة.
  - ١٦- يمتلك مهارات الاتصال الفعال، وينصت بفعالية.
  - ١٧- يستجيب لاحتياجات المتعلمين وتغذيتهم العكسية.
  - ١٨- يستخدم وسائل الإعلام بفعالية.
  - ١٩- يطبق مهارات البحث.
- كما أكد ماما جي وآخرون (Mamagi&Others,2011,186) أهمية ربط الكفايات المهنية للمدرب بمضمون المعايير الوطنية للتعلم مدى الحياة National Lifelong Learning (NII). ومن الكفايات المهمة للمدرب والتي ذكرها هي:
- ١- تحديات تعليم الكبار.
  - ٢- تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.
  - ٣- تصميم وتقييم التدريب.
  - ٤- تخطيط وبرمجة التدريب.
  - ٥- تنفيذ التدريب.
  - ٦- إدارة الأنشطة التدريبية.
  - ٧- تقييم التدريب.
  - ٨- مهارات إدارة الوقت.
  - ٩- مهارات الاتصال الثنائي.
  - ١٠- الإلمام بطرق التدريب.

- ١١- الأخلاق المهنية.
- ١٢- التفكير المنطقي والتفكير الإبداعي.
- ١٣- مهارات التغذية العكسية.
- ١٤- مهارات حل المشكلات.
- ١٥- مهارة العمل الجماعي، والعمل الفردي.
- ١٦- مهارة التحفيز.
- ١٧- مهارات التعلم المستمر والتطوير الذاتي.
- كما لخص بعض الكتاب أمثال جولد وميلر (Gauld&Miller,2004,pp8-22).

جدول (١٠)

الكفايات المهنية التي يتصف بها المدرب الفعال

المؤلفون								م	كفايات المدرب الفعال
Lindeman 1983	Grabowski 1976	Knowles 1980	Jacobs 1987	Pinto&Walker 1978	Thompson 2011	Olson 1994	Leach 1996		
		•					•	١ يضع الغايات والأهداف	
							•	٢ يطور خطط الدرس	
							•	٣ يبقى دوماً مطلعاً	
			•	•			•	٤ يحدد الاحتياجات	
				•			•	٥ مستشار للمتدربين	
					•	•	•	٦ يقدم تغذية عكسية إيجابية	
	•						•	٧ يمزج العديد من تقنيات التدريب	
		•				•	•	٨ يستخدم الأسئلة لإشراك المتدربين	
				•			•	٩ مسهل لأنشطة تعلم الجماعة	

المؤلفون								م	كفايات المدرب الفعال
Lindeman 1983	Grabowski 1976	Knowles 1980	Jacobs 1987	Pinto&Walker 1978	Thompson 2011	Olson 1994	Leach 1996		
		•					•	يراعي الفروق الفردية	
	•	•					•	يقيم أثر التدريب	
		•		•		•		يحلل مواد ومعلومات المتعلمين	
		•	•		•	•		يبقي على مصداقيته	
						•		يدير بيئة التعلم	
		•				•		يملك معارف ومهارات المحتوى الذي يعلمه	
	•	•			•	•		يملك مهارات تواصل فعالة	
		•		•	•	•		يملك مهارات عرض فعالة	
•	•	•				•		يستجيب ويقدم تغذية عكسية لاحتياجات المتدربين	
	•					•		يستخدم وسائط التعليم والتدريب بفعالية	
		•	•			•		يقيم أداء المتعلمين	
						•		يقيم مدى إيصال التعليمات	
						•		يعد تقريراً عن معلومات التقويم	
	•			•		•		يفهم تطوير البرنامج	
•			•	•		•		يفهم التدريب والتطوير	
			•	•				يطبق مهارات البحث	
			•	•				باني العلاقات	

كما قام أيضاً جوش وآخرون (Ghosh&others,2012,p195) بتلخيص ما توصل إليه العديد من الباحثين في مجال الكفايات المهنية للمدرب كما يوضحه جدول رقم (١١).

## جدول رقم (١١)

## الأبحاث السابقة في مجال الكفايات المهنية للمدرب

م	الكفاية المهنية	الباحثون
١	تقديم التغذية العكسية	Olson(1994) Jacobs(1987),Wlodkowski(1993),Heeinzmand et al..(1980)
٢	الإنصات والاستماع	Stolovich(1999)
٣	بيئة التعلم	Olson&Pachnowski(1998),Olson(1994),Caffarella&Merriam(1999)
٤	طرح الأسئلة	Galbraith(1998),Leach(1996),Olson(1994)
٥	مهارات الاتصال	Olson(1994),Towler &Dipboye(2001)
٦	العلاقة مع المتدربين	Jacobs(1987),Knox(1979,1986)
٧	المعرفة بالمحتوى	Olson(1994);Knowles(1980)
٨	مهارة استخدام تقنيات التدريب	Olson(1994);Jacobs(1987);Grabowski(976)
٩	حل المشكلات	Bernstein et al.(1976)

\*(Ghosh&others,2012,p195).

وتعليقاً على ما ذكر في الجدول أعلاه ترى الباحثة أن تلك الكفايات هي كفايات مهنية ينبغي أن يتمتع بها المدرب في أثناء تنفيذ التدريب.

كما وضع الاتحاد العالمي للمدربين (INLPTA) نموذجاً يشمل الكفايات التالية (وايت، ٢٠٠٦م، ص٣٥):

- ١- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ٢- تقييم الاحتياجات التدريبية.
- ٣- تحديد أولويات الاحتياجات التدريبية.
- ٤- نظريات تعليم الكبار.
- ٥- مبادئ التعلم والتذكر (الاستقبال، التسجيل، الاستدعاء).
- ٦- تصميم التدريب.



- ٧- أمهات التعلم والتدريب.
- ٨- القيم والتعلم من أجل التغيير.
- ٩- هيكلية التدريب.
- ١٠- المهارات المنهجية
- ١١- عرض التدريب.
- ١٢- تحفيز المتدربين.
- ١٣- تقويم الأداء.

وقد اختبر «دير وآخرون» (der&others;2014;p28) المجالات العشرة للكفايات المهنية للمدرب والتي قدمتها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD)، ورتبها تنازلياً حسب أعلى درجة من حيث علاقتها بالمدرّب، وتلك المجالات هي:

- ١- مجال تقديم التدريب.
  - ٢- مجال تحسين الأداء البشري.
  - ٣- مجال إدارة وظائف التعليم.
  - ٤- مجال التدريب.
  - ٥- مجال القياس والتقويم.
  - ٦- مجال تصميم التعليم.
  - ٧- مجال إدارة المعرفة في المنظمة.
  - ٨- مجال التعلم الاجتماعي.
  - ٩- مجال التخطيط للوظيفة وإدارة الموهبة.
  - ١٠- مجال تسهيل التغيير التنظيمي.
- كما صنف (الطعاني، ٢٠٠٧، ص ٧٣) كفايات المدرب في ثلاثة مجالات هي:

١- الكفايات المعرفية وتشمل:

١/١ فلسفة التربية.

٢/١ الأهداف العامة للتربية.

٣/١ التشريعات التربوية.

٤/١ الصلاحيات والمهام.

٢- الكفايات الإدارية وتشمل:

١/٢ التخطيط لعملية التدريب.

٢/٢ القدرة على تنظيم العمل.

٣/٢ القدرة على اتخاذ القرارات.

٤/٢ القدرة على إدارة التطوير والتغيير.

٥/٢ القدرة على إدارة الوقت.

٦/٢ القدرة على تنمية الموارد البشرية.

٣- الكفايات الفنية وتشمل:

١/٣ امتلاك أساليب التدريب ووسائله.

٢/٣ مهارة التقويم.

وأورد (جابر، ٢٠٠١، ص ٤٩) تصنيفاً للكفايات المهنية مقسمة إلى ثلاث مجموعات

رئيسية هي:

١- الكفايات التدريبية:

١/١ التخطيط للتدريب.

٢/١ الوسائل.

٣/١ أساليب التدريب.

٤/١ توجيه وإرشاد المتدربين.

٥/١ تقويم المتدربين.

٦/١ التطوير الذاتي.

٢- الكفايات الإدارية والإشرافية:

١/٢ إعداد البرامج والمناهج.

٢/٢ إدارة التسهيلات التدريبية.

٣/٢ إدارة العمليات الإنتاجية.

٤/٢ المتطلبات الإدارية.

٥/٢ تنمية العلاقات مع الجهات الأخرى.

٣- الكفايات الفنية التخصصية.

وقد أعدت وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية قائمة الكفايات اللازم توافرها في مشرف التدريب التربوي فكانت على النحو التالي (وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٥هـ س ٦٢) نقلاً عن (الهاجري، ٢٠١١، ص ٧١):

١- فهم فلسفة التعليم وأنظمته.

٢- التخطيط.

٣- تصميم البرامج.

٤- تقديم التدريب.

٥- تقويم التدريب.

وقدم (الشمري، ١٤٢٧، ص ٦٢) قائمة للكفايات التدريبية لمشرفي التدريب قسمها إلى سبعة مجالات للكفايات وهي:

١- الكفايات المعرفية.

٢- الكفايات التخطيطية.

٣- الكفايات التنظيمية.

٤- الكفايات التنفيذية.

٥- الكفايات التقنية.

٦- كفايات التقويم والمتابعة.

٧- كفايات العلاقات الإنسانية.

وأشار (الهاجري، ٢٠١٠، ص ٧٢) إلى عدد من الكفايات التي ينبغي أن تتوفر في المدرب،

وقدمها في شكل نموذج. وهذه الكفايات هي:

١- كفايات أساسية:

١/١ الدافعية والرغبة في ممارسة أدوار التدريب.

٢/١ الشخصية الجذابة.

٣/١ القدرات اللغوية.

٤/١ إتقان استخدام لغة الجسد.

٥/١ التطوير الذاتي المستمر.

٦/١ القدوة الحسنة بتطبيق القيم في السلوك الشخصي.

٢- كفايات التخطيط للعملية التدريبية:

١/٢ رسم الخطط التدريبية وتشمل (الإستراتيجية، التنفيذية، التشغيلية).

٢/٢ تحديد الاحتياجات التدريبية.

٣/٢ اشتقاق الأهداف التدريبية وصياغتها.

٤/٢ تنظيم العمل التدريبي.

٥/٢ اتخاذ القرار التدريبي.

٦/٢ المتابعة والتنسيق لأعمال التدريب اليومية.

٧/٢ توجيه العاملين.

٨/٢ إدارة الوقت.

٩/٢ إعداد ميزانيات التدريب.

١٠/٢ أساليب الابتكار في إتقان التدريب ونقل أثره في مجال الأداء الوظيفي.

١١/٢ تحديد الموارد اللازمة لعملية التدريب.

٣- كفايات التصميم للعملية التدريبية:

١/٣ تحديد الأهداف الخاصة لكل برنامج تدريبي.

٢/٣ تحديد الفئات المستهدفة من التدريب.

- ٣/٣ وضع مسوغات البرنامج التدريبي.
- ٤/٣ إعداد محتوى برنامج التدريب الملائم.
- ٥/٣ اختيار الأساليب التدريبية المناسبة.
- ٦/٣ إعداد المادة العلمية.
- ٧/٣ اختيار الوسائل التدريبية المناسبة
- ٨/٣ تحديد أيام وساعات البرنامج.
- ٩/٣ تحديد شروط ومتطلبات الالتحاق بالبرنامج.
- ٤- كفايات التنفيذ للعملية التدريبية:
- ١/٤ تهيئة بيئة التدريب وتنظيمها.
- ٢/٤ توفير مستلزمات التدريب.
- ٣/٤ مهارة العرض والتقديم.
- ٤/٤ توفير التعزيز وإثارة الدافعية عند المتدربين.
- ٥/٤ إدارة الموقف التدريبي بما يتلاءم مع خصائص الكبار والفروق الفردية بين المتدربين.
- ٦/٤ التعامل المناسب مع أمهات المتدربين.
- ٧/٤ قيادة المجموعات التدريبية.
- ٨/٤ تنظيم المادة والأنشطة التدريبية اللازمة لتحقيق الأهداف.
- ٩/٤ تنويع الأساليب والوسائل التدريبية المستخدمة.
- ١٠/٤ إدارة وقت البرنامج التدريبي.
- ١١/٤ التعامل مع المواقف الطارئة بحكمة.
- ١٢/٤ ممارسة مهارات الاتصال بفعالية.
- ١٣/٤ التركيز على التطبيقات العملية.
- ٥- كفايات التقويم للعملية التدريبية:
- ١/٥ بناء خطة التقويم من بداية البرنامج.

٢/٥ تطبيق التقويم بأنماط وأساليب متنوعة.

٣/٥ تحليل نتائج التقويم باستخدام وسائل التقنية الحديثة.

٤/٥ استخدام نتائج التقويم في تطوير الأداء والتخطيط المستقبلي.

٥/٥ متابعة أثر التدريب في الميدان.

٦-كفايات عامة للمدرب:

١/٦ يتحكم بانفعالاته ومشاعره.

٢/٦ يحافظ على أسرار المتدربين فيما يتعلق بالمعلومات الشخصية لكل منهم.

٣/٦ يتقبل مشاعر المتدربين.

٤/٦ يلم بالأطر النظرية للتدريب بشكل عام.

٥/٦ يطلع على الأنظمة واللوائح التنظيمية ذات الصلة الرسمية.

٦/٦ يتابع الاطلاع على أدبيات التدريب.

٧/٦ يفهم الصلاحيات والمهام والأدوار المتعلقة بعمل المدرب وأساليب تطبيقها.

من العرض السابق لقوائم الكفايات المهنية للمدرب يتضح ما يأتي:

١- كانت بعض القوائم على شكل أبعاد تفرع منها مجموعة من المهارات الفرعية، وأخرى

كانت على شكل كفايات فرعية وأخرى على شكل أبعاد فقط.

٢- تتفق قوائم الكفايات السابقة على أبعاد عدة أهمها: التخطيط، التنفيذ، التقويم،

العلاقات الإنسانية.

وترى الباحثة أن المدرب عنصر مهم في العمل التدريبي، وهو الذي يتوقف عليه نجاح البرنامج التدريبي من عدمه، ولذلك يجب أن تتوافر فيه معظم الكفايات السابق ذكرها أعلاه للقيام بالتدريب بكفاءة، وقد لا توجد كل هذه الكفايات مجتمعة في المدرب، لكن المهم أن يسعى المدرب نحو التميز. فهناك حقيقة ومسلمة مفادها أن المدربين يحققون التميز عندما يكونون مؤهلين (يمتلكون المعرفة والمهارة والخبرة والمؤهلات والصفات الشخصية) وأدوارهم في العمل محددة ومعروفة يعرفون الأداء المتوقع منهم ويحصلون على التغذية الراجعة المناسبة وتوفر لهم الأدوات التي يحتاجون إليها لأداء عملهم.

### ٧/٣ أهمية تحديد الكفايات المهنية للمدرب:

يلخص الجدول رقم (١٢) أهمية تحديد الكفايات المهنية المطلوبة للمدرب  
(Garrick&others,1992,p16).

#### جدول رقم (١٢)

#### أهمية تحديد الكفايات المهنية للمدرب

١/٦ يساعد تحديد الكفايات المطلوبة على:
- تضمينها في الوصف الوظيفي للمدرب.
- للاختيار والتعيين.
- لتعريف الوظيفة.
٢/٦ لمساعدة وتطوير المدربين من خلال:
- تقييم أداء المدرب.
- تطوير أداء المدربين الأقل خبرة.
- توضيح الكفايات المطلوبة للمدربين غير المهنيين، ولكن يتوقع أن يصبح التدريب جزءاً هاماً من مهامهم.
٣/٦ لإرشاد الموظف في تطويره المهني عن طريق:
- التقييم الشخصي لمهارات التدريب.
- معرفة مدى نشاطات التعلم.
٤/٦ لإرشاد من يقوم بتدريب المدربين، وتساعد في منح الشهادات في هذا المجال عن طريق:
- وضع الخطوط العريضة لتطوير برامج تدريب المدربين.
٥/٦ لإرشاد المنظمة في تصورها للتدريب عن طريق:
- تطوير إستراتيجيات التدريب والتطوير.
٦/٦ لتوضيح دور التدريب في مختلف المناسبات عن طريق:
- تضمينها في جوائز التصنيف لمختلف المهن.

### ٨/٣ المدرب والعملية التدريبية:

تكاد تجمع أدبيات التدريب على أن العملية التدريبية تمر بأربع مراحل هي:

١- تحديد الاحتياجات التدريبية:

وهي أولى المراحل في العملية التدريبية ويتوقف نجاحها على التخطيط السليم وإعطاء

الوقت الكافي لها. ويعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية على الإجابة عن خمسة أسئلة رئيسة هي:

١/١ أين يقع التدريب؟ (Where)

٢/١ من يجب تدريبه؟ (Who)

٣/١ ما محتوى التدريب؟ (What)

٤/١ ما الآثار المتوقعة من التدريب؟ (What)

٥/١ أين ستنعكس نتائج التدريب بصورة ملموسة؟ (Where)

وهناك ثلاثة أنواع لهذه الاحتياجات: احتياجات المنظمة، واحتياجات الوظيفة، واحتياجات الفرد. وتجمع معلومات الاحتياجات التدريبية من عدة مصادر مثل المسح، تحليل الكفايات للمتدربين، تحليل النظام، تقويم الأداء.

٢- تصميم البرامج التدريبية:

وهي المرحلة الثانية من مراحل العملية التدريبية وفيها يتم:

١/٢ تحديد أهداف البرامج التدريبية.

٢/٢ تحديد المادة العلمية (محتوى برنامج التدريب).

٣/٢ تحديد المنهاج التدريبي (إستراتيجيات التدريب، ووحدة التدريب، والجلسات التدريبية، والزمان والمكان المناسبين للبرنامج، واختيار وسائل التقويم).

وهناك عدة نماذج لتصميم البرامج التدريبية من أهمها: نموذج الأحداث الحرجة، ونموذج المهام.

٣- تنفيذ برامج التدريب:

وهي المرحلة المعنية بترجمة البرامج المصممة وفق الاحتياجات التدريبية إلى برامج ميدانية واقعية تنفذ في الأغلب في مراكز التدريب المتنوعة، أي إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز التطبيق.

٤- تقويم برامج التدريب:



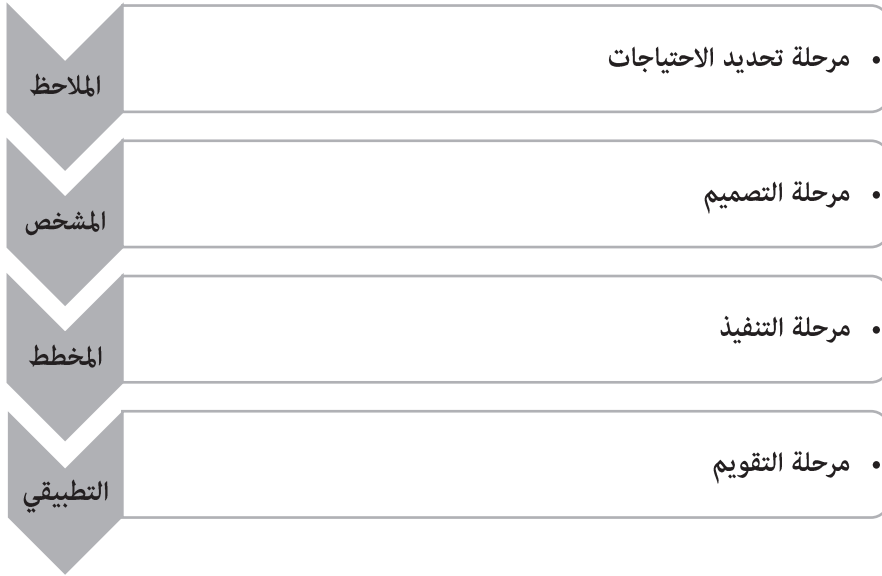
وهي المرحلة الأخيرة من المراحل العملية التدريبية ومن خلالها يمكن الكشف عن أوجه النقص في كل المراحل السابقة. ونقصد به إصدار الحكم على مخرجات التدريب وعائدها على الاستثمار فيه.

وهناك عدة نماذج لتقويم البرامج التدريبية من أهمها: نموذج كيرك باتريك، نموذج باركر، نموذج كيرو.

ولكن ما دور المدرب في كل مرحلة من هذه المراحل؟ يجب على ذلك أوسبورن (Osborne) نقلاً عن (الشامي، ٢٠٠٦م، ص ١٧٣) ويوضحه الشكل (١٥).

شكل (١٥)

#### أدوار المدرب في العملية التدريبية



فالعملية التدريبية عبارة عن مدرب يسعى مع متدربين لتحقيق هدف مشترك يحقق مصالح لهم أو للمنظمة من خلال عرض منهج أو مادة تدريبية جيدة يتم تقديمها بأساليب مشوقة ووسائل في توقيت مناسب ومكان تدريبي مميز.

## ٩/٣ اختيار المدربين:

إذا كان المتدرب هو العامل المحدد لمدى كفاءة التدريب، فإن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب. حيث هو الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة التدريب، من معارف ومهارات إلى المتدربين. والمدرب هو عامل التغيير الذي يهدف إلى تغيير الآخرين عن طريق تغيير اتجاهاتهم ومعارفهم ومهاراتهم.

ونظراً للدور المهم وحساسية هذا الدور الذي يلعبه المدرب في نجاح عملية التدريب، فإن ذلك يتطلب منا بذل الجهد الكبير لتوفير المدرب الكفاء الذي يستطيع إثارة اهتمام المتدربين والاحتفاظ بهذا الاهتمام طيلة فترة التدريب، والحرص كل الحرص على اختيار المدربين ذو الكفايات المهنية العالية. وينبغي أن يعهد التدريب إلى الأفضل تأهيلاً وخبرة ومعرفة بواجبات التدريب. ومن هنا جاءت أهمية الاختيار العلمي للمدربين.

وقد وضع «سوسمات» (Sussmuth) في دراسة علمية، عشرة معايير لاختيار المدربين ورتبها حسب أهميتها يوضحها الشكل (١٦) (الأربعة الأولى رئيسة بمعنى لا يتم اختيار المدرب بدونها والستة الباقية اختيارية).

## شكل (١٦)

## معايير اختيار المدرب



وفي دراسة أجرتها جامعة جورجيا الأمريكية أورد الباحثون المعايير والشروط التالية:

- ١- التخطيط للتدريب (تحقيق الأهداف، تنظيم عملية التدريب).
  - ٢- المهارات المهنية (استخدام أساليب التدريب ووسائله، الاتصال الفعال، التحفيز والدعم، التمكن من المادة العلمية).
  - ٣- إدارة العملية التدريسية (تنظيم الوقت والمواد).
  - ٤- إتاحة مناخ تدريبي ملائم (التحكم داخل القاعة والحماس ومساعدة المتدربين).
  - ٥- التقييم.
  - ٦- الالتزامات المهنية (يحسن قدراته باستمرار).
- وقد ذكر (الهاجري، ١٤٣١هـ ص ٨٣) نقلاً عن «توفيق» معايير وشروط اختيار المدرب وهي:

- ١- الخبرة في مادة التدريب (معرفته بالمنظمة، معرفته بالوظيفة، مهارات الوظيفة).
  - ٢- المعارف والمهارات الخاصة بطرق التدريب.
  - ٣- مهارات الاتصال.
  - ٤- الصفات الشخصية.
- ويوضح الجدول رقم (١٣) شروط اختيار المدربين في الدراسات الثلاث ومدى إلزاميتها وضرورتها.

#### جدول (١٣)

##### معايير وشروط اختيار المدربين

م	معايير وشروط الاختيار	دراسة سوسمات	دراسة جامعة جورجيا	دراسة توفيق
١	الخبرة في مجال التدريب	غير ضرورية	غير ضرورية	ضرورية
٢	التخطيط والتنظيم للتدريب	ضروري	ضروري	ضروري
٣	المهارات الفنية	ضرورية	ضرورية	ضرورية
٤	إدارة العملية التدريسية	ضرورية	ضرورية	ضرورية
٥	الصفات الشخصية	مطلوبة	مطلوبة	مطلوبة

٦	التفوق والحماس	ضروري	ضروري	ضروري
٧	تحليل المتدربين	ضروري	ضروري	ضروري
٨	الوعي والإدراك الذاتي	مطلوب	مطلوب	مطلوب
٩	مهارات الاتصال بالمتدربين	ضرورية	ضرورية	ضرورية
١٠	المعرفة بالمنظمة	غير ضرورية	ضرورية	ضرورية
١١	الذكاء والقدرة على التفاعل	ضرورية	ضرورية	ضرورية

(العصيمي، ١٤٣٠هـ ص٤٦).

وترى الباحثة أن عملية اختيار المدربين ينبغي أن تتم عبر ثلاث مراحل، وكل مرحلة ينبغي أن يقوم بها أشخاص على درجة عالية من التأهيل العلمي والعملي، لأن الفشل في اختيار مدربين غير مناسبين أسوأ ما يمكن أن يتعرض له برنامج تدريبي مهما بذل في تصميم أهدافه ومحتواه العلمي واختيار المكان والزمان المناسبين. والمراحل الثلاث هي:

١- الاستقطاب: مثل استقطاب أي موظف آخر. وهي مرحلة ينبغي التركيز كثيراً عليها وهنا يكون لقاءة الكفايات المهنية للمدرب دور كبير في الاستقطاب.

٢- الفرز: وتتم عبر لجنة من أعضاء خبراء.

٣- الاختيار: وتتم عبر مقابلات شخصية من خلال لجنة ينبغي الحرص كثيراً على اختيار أعضائها على أن تتضمن اللجنة من ضمن أعضائها مدربين.

وفي المراحل الثلاث السابقة ينبغي الحرص على الاهتمام بأمرين هما: الأساليب التي لابد من اتباعها قبل الاختيار، والشروط التي يجب أن تتوافر في الأشخاص الذين سيعملون بصفة مدربين.

أما بالنسبة للأساليب فهي الاختبارات (مثل اختبارات التحصيل السابق واختبارات القدرات واختبارات الشخصية) والمقابلات الشخصية التي تهدف للتعرف على طابع وشخصية واتزان الشخص الذي تجرى معه المقابلة إضافة إلى معرفة مدى قدرته على التعبير ومظهره العام.

أما بالنسبة للشروط التي يجب أن تتوافر في المدرب الكفاء فهي عديدة، ويمكن الاسترشاد بالدراسات الثلاث التي أوضحتها الجدول (١٠) في عملية الاختيار، كما يمكن إضافة

الشروط التالية:

- ١- أن يكون مقتنعاً بأهمية التدريب.
- ٢- أن يكون ملماً بالمادة العلمية التي سيدرب فيها، لأن الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب من أهم الكفايات المعرفية التي ينبغي أن تتوافر في المدرب حتى يحظى باحترام وثقة المتدربين.
- ٣- أن يكون لديه الرغبة في متابعة التطورات العلمية من أبحاث ودراسات تتعلق بمجال تخصصه ومجال التدريب حتى يجدد أفكاره ومعارفه.
- ٤- الخبرة العملية.
- ٥- أن تكون لديه القدرة على المبادرة ومواجهة المواقف بسرعة وبراعة.
- ٦- أن تتصف أحكامه (على الآخرين) بالأمانة والنضج والموضوعية. وتتعدد مصادر الحصول على المدربين حيث يمكن انتقاء المدربين من:
  - ١- الاختصاصيين في مختلف الحقول، مثل الكمبيوتر وتحليل النظم وعلم النفس.
  - ٢- الخبراء الذين يعملون في مجال الاستشارات في موضوعات معنية سلوكية وتنظيمية وغيرها.
  - ٣- أساتذة الجامعات في مختلف التخصصات.
  - ٤- المدربين الممارسين.
  - ٥- أعضاء الإدارة العليا في المنظمة التي يعمل فيها المتدربون، ويمتاز هؤلاء في إمداد المتدربين بالإجابة عن أسئلتهم بشأن العمل ومشكلاته وخطته.
  - ٦- المسؤولين في جهاز معني له صلة بأعمال المتدربين، فمثلاً يمكن لمسؤول في وزارة الخدمة المدنية أن يعقد جلسة تدريبية مع المتدربين في برنامج الاستقطاب والاختيار والتعيين.
  - ٧- الزائرين من الخارج، والذين قد يكونون خبراء أو ممارسين في المجال الذي يدور فيه التدريب.

والمعمول به في معهد الإدارة العامة هو اختيار المدربين من داخل المنظمة لأنه في الأصل هيئة تدريبية ويتم استقطاب هؤلاء المدربين من حملة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه

من جامعات محلية وعالمية. وهؤلاء يشترط لعملهم في المعهد اجتيازهم لمقابلات التوظيف التي تجرى من قبل لجنة يكون من ضمن أعضائها مدرب يشغل منصب رئيس قطاع ويتغير هذا العضو بحسب نوع المؤهل المطلوب في المدرب الذي ينبغي مقابله. كما نود الإشارة إلى أن حملة البكالوريوس يشترط لقبولهم للعمل في المعهد اجتيازهم للمقابلة إضافة إلى تعهد باستكمال مرحلة الماجستير في إحدى الجامعات العالمية.

وترى الباحثة ضرورة أن يعيد معهد الإدارة العامة النظر في منظومة اختيار المدربين مستقبلاً بحيث توضع ضوابط ومعايير علمية دقيقة وواضحة مبنية على الكفايات لاختيار المدرب. وتتم من خلال استخدام مقاييس مقننة، ومقابلات شخصية محكمة.

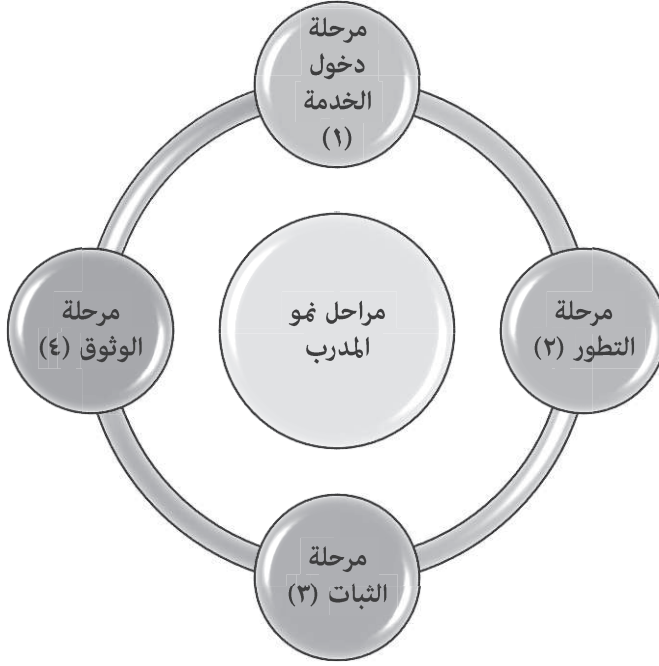
وعند اجتيازه للمقابلة الشخصية والاستعداد للعمل عليه أن يلتحق ببرنامج تدريبي مكثف لمدة أسبوعين على الأقل (في معهد الإدارة العامة هناك قائمة بالبرامج التي يشترط أن يحضرها المدرب قبل قيامه بالتدريب الفعلي).

كما ترى الباحثة ضرورة إعطاء أهمية لتقويم الأداء الوظيفي للمدرب خلال سنة التجربة من قبل رئيسه المباشر وكذلك من واقع المتدربين في البرامج التي نفذها خلال هذه السنة، وفي ضوء ذلك يتم تحديد صلاحيته للعمل مدرباً من عدمه.

### ١٠/٣ مراحل نمو المدرب:

يمر المدرب بعدة مراحل حتى يصل إلى قمة الأداء ويعبر عنها بسنوات الخبرة، وقد ذكر (هلال، ٢٠٠٤م، ص ١٥) هذه المراحل، ويوضحها الشكل (١٧).

شكل (١٧)  
مراحل نمو المدرب



١- مرحلة دخول الخدمة:

يركز فيها جهد المدرب على تعلم الأساسيات من حيث المعارف والمهارات وقد يحدث له الارتباك في هذه المرحلة وتتكون اتجاهاته المبدئية.

٢- مرحلة التطور:

تنمو الأساسيات ويتابع المدربين الممارسين أصحاب الخبرة، ويقلد بعضهم وتزداد كفاءته ويشعر بالنجاحات الأولى له في البرامج التدريبية التي يقدمها.

٣- مرحلة الثبات:

تتكون الخبرة اللازمة وتزيد إمكانياته التدريبية ويبدأ في النمو الذاتي ويسعى إلى قمة الأداء.

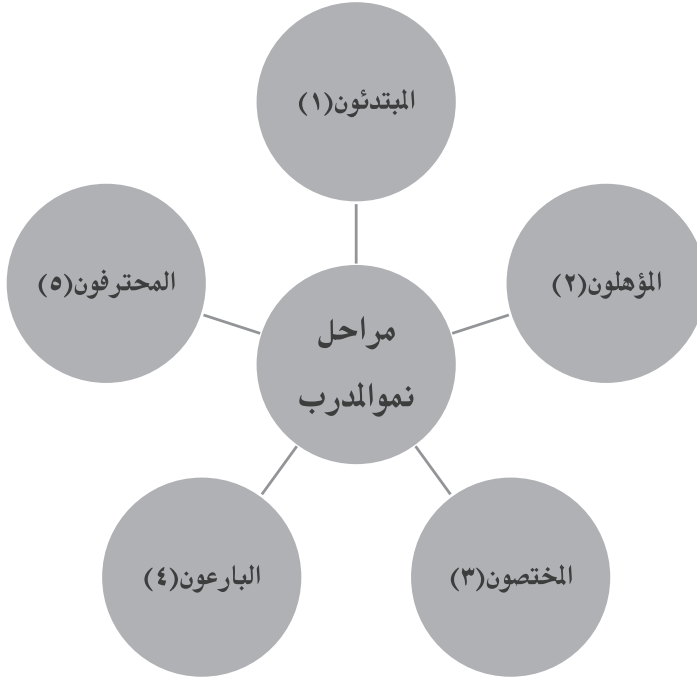
٤- مرحلة الوثوق:

هي المرحلة الأخيرة في اتجاهات ومهارات المدرب وخبرته الناضجة التي يعترف بها الآخرون، ويتميز بحبه للتعلم المستمر وتنمية نفسه من خلال التغذية الراجعة من الآخرين، وتزداد ثقته بنفسه ويشعر بتميزه عن الآخرين وأن له بصمته الخاصة في التدريب.

ويرى (Schempp) (شيمب، ٢٠٠٩م، ص ٣) أن مراحل نمو المدرب كما يوضحها الشكل (١٨) هي:

شكل (١٨)

مراحل نمو المدرب وفقاً ل شيمب



١- المبتدئون:

عليهم الدخول في برامج تدريبية كثيرة لتطوير مهاراتهم، وينجحون أحياناً في تأسيس



مخزون من المهارات المهنية من خلال المزج بين ملاحظة أداء زملائهم وبذل المحاولات الشخصية والافتداء بالنماذج الحسنة ومع تزايد الخبرات وتنوع المعلومات تتزايد سرعة تعلم المدربين المبتدئين.

٢- المؤهلون:

تزداد خبرتهم لخوضهم تجارب جديدة، والمزيد من المعارف من بيئة العمل ولديهم القدرة على اتخاذ القرارات التدريجية، ولديهم المعرفة بنقاط قوتهم، ويسعون لتطوير ذاتهم.

٣- المختصون:

هنا تجتمع المعارف والمهارات مع الخبرة المكتسبة وتبدأ مرحلة التخصص في التبلور، وهنا يظهر التميز في أداء المهام، ويبهرون الآخرين بمستوى هذا الأداء. وسمي مختصاً لامتلاكه بعض الخصائص والسمات غير المتوافرة في المبتدئ أو المؤهل، وتسهم تلك الخصائص في تعزيز قدرته على القيام بالمهام وتحمل المسؤوليات بنجاح إلى جانب الارتقاء بخبراته للحفاظ على أدائه المتميز.

٤- البارعون:

تفوق نتائجهم المختصين بكل المعايير، ويعملون بجهد أكبر ولوقت أطول مقارنة بالآخرين. لكن الفرق يكمن في الذكاء والمهارة ويتمتعون بقدر كبير من المسؤولية الشخصية ومهارات اتصال متطورة ويحللون المشكلات من خلال التفكير المتقدم، ولديهم إدراك موقفي.

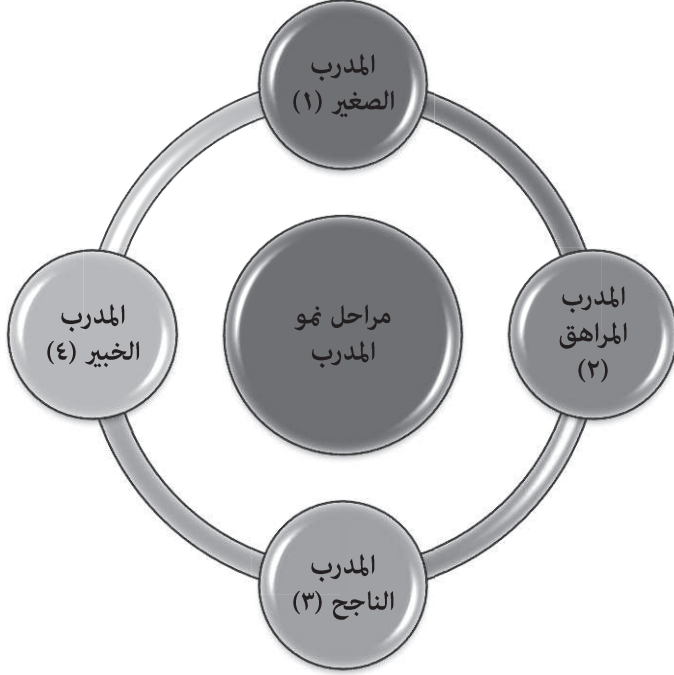
٥- المحترفون:

يتمتعون بذاكرة قوية، ويأتون بكل ما هو جديد، وغير مألوف، ويخططون جيداً، وينفذون بحكمة، وينمون مهاراتهم بصورة تلقائية ومستمرة ويواجهون الفشل بالإجراءات العلاجية الفعالة.

ويرى (السويدان، ٢٠٠٥م، ص ١٣) نقلاً عن «ميرمان» أن المدربين يمرّون بالمراحل التالية ويوضحها الشكل (١٩) وهي:

شكل (١٩)

مراحل نمو المدرب وفقاً لميرمان



١- المدرّب الصغير:

ويكون متوتراً، وغير واثق من نفسه، ويعتريه القلق والخوف.

٢- المدرّب المراهق:

(من سنة إلى ثلاث سنوات خبرة في التدريب) متحمس للتدريب، ويهيئ مكان التدريب بشكل مبالغ فيه، ويحب أن يكون هو بؤرة التركيز أثناء التدريب ويتجاوز الوقت المحدد له.

٣- المدرّب الناجح:

(من أربع إلى تسع سنوات خبرة في التدريب) يقدر الفترة الزمنية الكافية للتدريب

ويستعد بصورة جيدة، ويصمم البرنامج التدريبي بشكل واقعي، ويتميز بالثقة والهدوء والكفاءة.

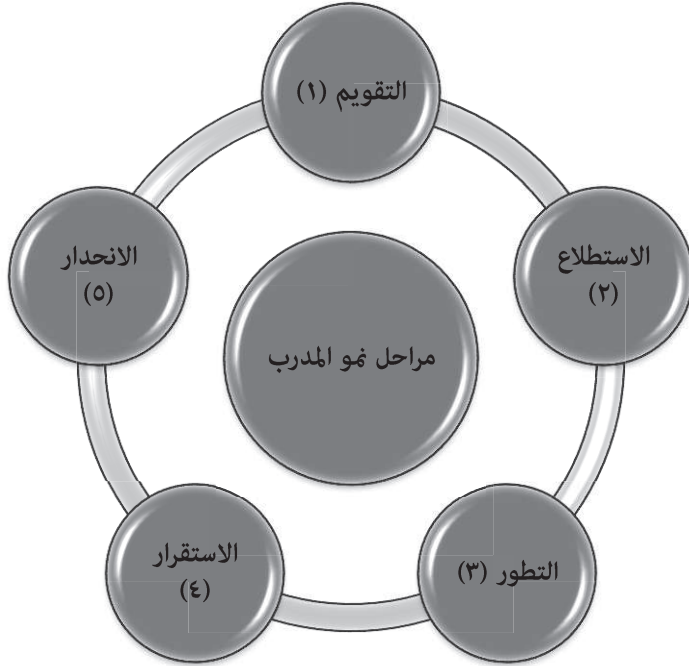
٤- المدرب الخبير:

(عشر سنوات فأكثر) يواجه تحديات في تحقيق الانسجام والعمل المشترك بينه وبين المتدربين ويعمل جنباً إلى جنب مع المتدربين ويطور برامجه باستمرار ويضيف إليها إبداعات جديدة.

كما أشار «باورز» (باورز، ٢٠٠٤، ص ٢١٢) أن المدرب يمر بدورة حياة يوضحها الشكل (٢٠) تبدأ من مرحلة التقويم المبدئي ثم مرحلة الاستطلاع فالتطور ثم الاستقرار ثم مرحلة الانحدار.

شكل (٢٠)

مراحل نمو المدرب وفقاً لباورز



وترى الباحثة أنه يمكن اختصار هذه المراحل في مراحل ثلاث يوضحها الشكل (٢١).

شكل (٢١)

مراحل نمو المدرب وفقاً لوجهة نظر الباحثة



### ١١/٣ تمهين التدريب:

يشدد عدد من المختصين والباحثين على عدم السماح لأي فرد بممارسة مهنة التدريب دون الحصول مسبقاً على ترخيص مزاولة المهنة والذي يتطلب من كل من أراد أن يظطلع بأدوار ومهام التدريب أن يتدرب على التدريب. لذا ظهرت توجهات حديثة في التدريب هو «تمهين التدريب». فمن الأسباب التي تدعو لتمهين التدريب هو أن المدربين الحاليين إما يكونوا مدربين أصلاً ومحاضرين في منظماتهم ويملكون المهارة والخبرة كما هو الحال في مدربي معهد الإدارة العامة، أو أصحاب وظائف ومهن أخرى دعت الحاجة لهم للقيام بدور المدرب في ظروف مهنية معينة (وهم كثر)، وقد يستمر النوع الثاني في هذه المهنة (ثورن، ٢٠٠١، ص ١٥٦).

كذلك من الأسباب لتمهين التدريب هو أن هناك اختصاصات عامة واختصاصات فرعية، ولوجود مدارس فكرية ونظريات مختلفة، ووجود قانون أخلاقي قامت بنشره الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) سابقاً و(ATD) حالياً، والمنظمات العالمية في حقل التدريب والتنمية مثل الاتحاد الدولي لمنظمات التدريب والتنمية (IFTDO) والجمعية الدولية لتحسين الأداء (ISPI)، كما توجد اختلافات بين ممارسي المهنة كما هو الحال بين أصحاب المهن الأخرى كالأطباء والمهندسين والمعلمين.

لذا قامت الجمعية الأمريكية للإدارة مطلع عام ٢٠٠٦م بإصدار رخص تدريب موحدة تتيح للمنظمات شراء المواد التدريبية من الجمعية من خلال تلك الرخص عبر تسعيرة موحدة يتم احتسابها بناء على عدد الموظفين المراد تدريبهم، ثم بعد ذلك تقوم الجمعية بتدريب المدربين في تلك المنظمات على كيفية تقديم التدريب الأمثل في المواد التدريبية التي تم شراؤها، ثم بعد تنفيذ التدريب تقوم الجمعية بمنحهم رخصاً تدريبية موثقة إضافة إلى الدليل التدريبي والمواد التدريبية اللازمة للتدريب (الهاجري، ١٤٣١هـ ص ١١٤) نقلاً عن (ثابت، ١٤٢٨هـ ص ٢٠، أبو النصر، ٢٠٠٩م، ص ٤٣).

كما يوجد الآن في المملكة المتحدة نظام جديد للإجازة في التدريب يطلق عليه الإجازة المهنية الوطنية ويرمز لها (NVQ) وهي بيان للقدرات في مجال التوظيف، وهي القاعدة التي يجب على أساسها تستنبط إجراءات التقييم والفحص. وتحتوي هذه الإجازة (NVQ) على عدد من الوحدات تعد كل وحدة قدرة، وتحتوي تلك الوحدة على:

١- العناصر.

٢- معايير الأداء.

٣- حدود النطاق (المجال).

٤- المتطلبات النظرية.

٥- شواهد الأداء (بروك، ٢٠٠١م، ص ١٤).

وتؤكد الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير في نشرتها عدد (١٠٣) أن للمدربين طريقين للتأهيل والاعتماد هما:

- ١- الخبراء الذين يمنحون المدرب شهادة تؤهله لتدريب برامجهم.
  - ٢- برامج مثل المدرب الفني المؤهل (CTT) وبرنامج المدرب المؤهل للتنمية المهنية أو التطوير المهني (CPDT) استناداً إلى المقاييس المعيارية الخاصة بالمجلس العالمي للمقاييس المعيارية للتدريب والأداء والإرشاد (IBSTPI).
  - ٣- وهناك بعد آخر للتمهين هو الانضمام للاتحادات والهيئات المهنية والتي تتيح للمدرب فرص الاشتراك في مواقعها، والتطوير المهني، ومنح شهادات الاعتماد والترخيص والتمهين... إلخ.
- كما أن من الاتجاهات المعاصرة في تطوير أداء المدرب، وهو حركة الكفايات التي تمت الإشارة إليها سابقاً.



## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

سيتناول الفصل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك للاستفادة منها في جوانب الدراسة الحالية كافة. ويلاحظ - في حدود اطلاع الباحثة - أنه لم ينل موضوع كفايات التدريب اللازمة للمدرب اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، في حين نال موضوع التدريب وأداء المدرب بصفة عامة اهتمام الكثير من الباحثين. كما أنه لا توجد أبحاث أو دراسات تناولت هذا الموضوع في معهد الإدارة العامة. وستُرتَّب الدراسات بكل محور زمنياً بدءاً بالأحدث فالأقدم، ويأتي ذلك في محورين: المحور الأول: الدراسات العربية، والمحور الثاني: الدراسات الأجنبية.

#### المحور الأول: الدراسات العربية:

- دراسة الحدال (٢٠١٤/١٤٣٥) بعنوان «التدريب الإداري لمنسوبات التعليم العام والخاص». هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب الإداري لمنسوبات التعليم العام في القطاعين العام والخاص من وجهة نظر المتدربات من خلال دراسة جوانب التدريب الإداري في كلا القطاعين من حيث: أداء المدربين، الحقيبة التدريبية، الوسائل السمعية والبصرية المستخدمة، البيئة التدريبية المادية، مواءمة الحاجات التدريبية للمتدربات، مدى مواكبة الاتجاهات الحديثة للتدريب (التدريب الإلكتروني المدمج). كما تناقش معوقات التدريب الإداري من وجهة نظر المتدربات». وشملت عينة الدراسة (٤٠٠) متدربة في القطاعين العام والخاص. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب الإداري في القطاعين العام والخاص يتسم بتقييم ورضا مرتفعين من وجهة نظر المتدربات بنسبة موافقة تبلغ (٩٢%) من حيث كون مستوى أداء المدربين عالياً وتمتع المتدربات بمهارات عديدة.

- دراسة الدمنهوري (٢٠١٢م) بعنوان «تقييم برامج التدريب الخارجية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز». وهدفت الدراسة إلى تقييم برامج التدريب



الخارجية من وجهة نظر المتدربين والمتدربات نحو تلك البرامج. وشملت عينة الدراسة (١٠٠) فرد. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها فيما يتعلق بالمدرّب: عدم مراعاة المدرّبين للفروق الفردية للمتدربين، وعدم استخدام المدرّب للأساليب التدريبيّة الحديثة.

- دراسة الهاجري (١٤٣٢هـ/٢٠١١م) بعنوان «تطوير أداء المدرّبين في مراكز التدريب التربوي بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات المعاصرة». وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأداء الحالي للمدرّبين، وأبرز المشكلات التي يواجهونها من وجهة نظر المدرّبين والمتدربين، وأهم الاتجاهات المعاصرة في تطوير أداء المدرّبين. وشملت عينة الدراسة (٤٧٥) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر المشكلات الفنية والسلوكية من وجهة نظر المدرّبين والمتدربين هي: ضعف قدرة المدرّب على الإقناع، وإخفاق المدرّب في التعامل مع أنماط المتدربين المختلفة، وعدم مراعاة المدرّب توزيع المداخلات بشكل متوازن بين المشاركين، ودخول المدرّب في جدل مع المتدربين في مواقف خارجة عن الموضوع، وخروج المدرّب عن سياق البرنامج التدريبي أثناء المناقشات، وبقاء المدرّب في مكان محدد أثناء قيامه بأنشطة التدريب (من وجهة المتدربين)، وميل المدرّب إلى الإطراء الذاتي (من وجهة نظر المدرّبين). وإن أهم مقترحات خبراء التدريب لتطوير أداء المدرّبين في مراكز التدريب التربوي هي: تصميم برامج تدريبية متطورة للمدرّبين، وتطبيق نظام لتصنيف المدرّبين وترقياتهم بناء على كفاياتهم، وتطبيق نظام ترخيص واعتماد المدرّبين في وزارة التربية والتعليم.

- دراسة آل الشيخ (١٤٣٢هـ/٢٠١١م) بعنوان «واقع التدريب الإلكتروني في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية». هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب الإلكتروني في المملكة العربية السعودية كدراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية، والتعرف على معوقات التدريب في تلك الأجهزة. وشملت عينة الدراسة (٣٨٠) موظفاً. وتوصلت إلى العديد من النتائج، وأوصت بضرورة إعداد المدرّبين للتدريب الإلكتروني.

- دراسة النويجم (١٤٣٢هـ/٢٠١١م) بعنوان «تقويم تصميم البرامج وإعداد حقائقها وتنفيذها في المؤسسات التدريبية العامة في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية مقارنة بين معهد الإدارة العامة والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني». هدفت

الدراسة إلى تقييم كفاءة عملية تصميم البرامج التدريبية وإعداد حقائبها وتنفيذها في المؤسسات التدريبية العامة في المملكة، والكشف عن المعوقات التي تواجهها. وتوصلت الدراسة إلى أن عملية تصميم البرامج التدريبية في هذه المؤسسات تتم بدرجة عالية من الكفاءة، إلا أن عملية إعداد الحقائب التدريبية وتنفيذ البرامج تتم بدرجة متوسطة. ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة الاهتمام برفع مستوى مهارة المدربين وتوجيههم للتنوع في استخدام طرق التدريب مع التركيز على الطرق التي تشجع على مشاركة المتدربين.

- دراسة الأحمدى، وإيمان بوخضير (٢٠٠٩م) بعنوان «دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية في مواجهة تحديات القيادة». وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه القيادات النسائية بالمملكة العربية السعودية، ومدى مساهمة الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة العامة في الفرع النسوي في تمكين القيادات لمواجهةها. وشملت عينة الدراسة (٣٠٠) فرد، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها أن هناك نسبة مرتفعة من آراء العينة على أنهم راضيات عن مستوى أعضاء هيئة التدريب، والتطبيقات العملية، والبيئة المادية، والمادة العلمية.

- دراسة العصيمي (١٤٣٠هـ) بعنوان «تحديد الاحتياجات التدريبية للمدربين العاملين في معهد ومراكز تدريب الدفاع المدني في المملكة العربية السعودية». هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للمدربين العاملين في معهد ومراكز تدريب الدفاع المدني، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تحديدها، وتقديم مقترحات لتطوير أداء المدربين. وشملت عينة الدراسة (٢٧٧) مدرباً. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك احتياجات تدريبية بدرجة عالية في المجال المعرفي للمدربين وأبرزها: معرفة أحدث التطبيقات العملية، والمعلومات النظرية في مجال التخصص، ومعرفة أنماط المتدربين، وهناك احتياجات تدريبية بدرجة عالية في المجال المهاري وأبرزها: تكوين علاقات إنسانية جيدة مع المتدربين، وتحسين العمل نحو الأداء الأفضل، واستثارة المتدربين فكرياً لموضوع التدريب، واستخدام تقنيات التدريب، وإدارة وقت التدريب بفعالية، وأما الاحتياجات التدريبية التي كانت بدرجة عالية في الجانب السلوكي فأبرزها: تحفيز المتدربين على المشاركة، تعزيز ثقة المتدربين بقدراتهم الذاتية، والإنصات للمتدربين

بفاعلية، ومراعاة آداب المرح أثناء التدريب. وأوصت الدراسة بتزويد المدربين بأحدث التطبيقات العملية، وتوفير فرص التأهيل النظري، وتطوير قدرات المدربين في استخدام تقنيات التدريب، وتوجيه المدربين بالالتزام بالأخلاق المهنية، وإيجاد وصف وظيفي للمدربين.

- دراسة السحيمي (١٤٢٩م) بعنوان «أسباب إخفاق المتدربين في مقررات الرياضيات بالكليات التقنية من وجهة نظر المدربين والمتدربين». وهدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب إخفاق المتدربين في مقررات الرياضيات بالكليات التقنية من وجهة نظر المدربين والمتدربين. وكانت أهم النتائج: اتفاق المتدربين والمدربين على أن معظم أسباب الإخفاق تكمن في: فقدان مرونة الاتصال بين المتدربين والمدربين، وحاجة المدرب لدرجة علمية أعلى من الجامعة، وتكليف المدربين بعدد كبير من المحاضرات، وقلة اهتمام المدرب بإعطاء تطبيقات للمتدرب، فضلاً عن عدم إلمام المدربين بطرق التدريب المختلفة. وأوصى الباحث بإقامة دورات تدريب المدربين.

- دراسة السلومي (١٤٢٩هـ) بعنوان «الاحتياجات التدريبية لمشرفي التدريب التربوي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري مراكز ومشرفي التدريب التربوي بالمملكة العربية السعودية». هدفت الدراسة إلى التعرف على احتياجات مشرفي التدريب. وشملت عينة الدراسة (٣٠) مديراً لمركز تدريب و(١٨٠) مشرفاً للتدريب. توصلت الدراسة إلى أن هناك (٦٩) حاجة تدريبية اتفقت عينة الدراسة عليها، ومتوسط الحاجة كان عالياً، ما عدا واحدة هي (أسلوب المحاضرة) كانت الحاجة لها متوسطة، وأن الأولوية في مجال التدريب لمهارات التدريب، ثم أدبيات التدريب، ثم تقويم التدريب، ثم التخطيط لبرامج التدريب، ثم الأساليب التدريبية.

- دراسة الشمري (١٤٢٧هـ) بعنوان «مدى توافر الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي التدريب التربوي كما يراها المتدربون». وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر الكفايات المهنية اللازمة لدى مشرفي التدريب التربوي وذلك بعد بناء قائمة بالكفايات المهنية اللازمة لهم، وقد احتوت القائمة التي قام الباحث بنائها على سبعة أبعاد هي: الكفايات المعرفية، والتنظيمية، والتنفيذية، والتقنية، والتقويم، والمتابعة، والعلاقات الإنسانية. وشملت عينة الدراسة (٣١٣) معلماً. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن درجة توافر الكفايات اللازمة

لمشرفي التدريب كانت متوسطة على الأبعاد كافة، ما عدا كفايات العلاقات الإنسانية فقد كانت كبيرة. وقد أوصى الباحث بالاستفادة من قائمة الكفايات في معايير اختيار مشرفي التدريب التربوي، وفي بناء البرامج التدريبية، وفي تصميم بطاقات الأداء.

- دراسة الحويطي وإسماعيل (١٤٢٧هـ) بعنوان «تحديات صناعة منظومة تطوير المدرب التقني بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني». وهدفت الدراسة إلى الوقوف على تجارب الدولة المتقدمة في مجال تطوير المدرب التقني، والتعرف على التحديات التي تدفع لتطوير المدرب التقني بالمؤسسة، والوقوف على عناصر ومكونات منظومة المدرب التقني. وتوصلت نتائج الدراسة إلى اقتراح منظومة لتطوير المدرب التقني وتتلخص في: استخدام تقنية المعلومات الإلكترونية، تطوير التدريس والتدريب، وبناء وتطوير المناهج والبرامج الدراسية، وتطوير الخبرات البحثية عبر الإنترنت، وتقييم المدربين التقنيين... إلخ. واحتوى كل محور على البرامج والمهارات اللازمة للتطبيق. وقدمت الدراسة توصياتها والتي كان من أهمها: دراسة وتحليل وتقييم تلك المنظومة.

- دراسة النشوان (١٤٢٥هـ) بعنوان «تقويم أداء المدربات في مركز التدريب التربوي بالأحساء والدمام كما تراه المتدربات والمدربات أنفسهن». وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أداء المدربات، وتحديد جوانب القوة والضعف في أدائهن من وجهة نظر العينة. شملت عينة الدراسة (٧٨٥) فرداً. وكان من أبرز النتائج: أن مستوى أداء المدربات كان مرتفعاً فيما يتعلق باستخدام اللغة البسيطة الواضحة المعاني وكذلك التعامل بلباقة مع المقاطعات والأنماط السلبية، والاستجابة لأسئلة المتدربات بصدر رحب واستغلال الوقت، ومتابعة وتوجيه الأنشطة التدريبية، والسيطرة على الوقت، والتنوع في أساليب التدريب. أما نقاط الضعف فكان منها: ضعف القدرة على جذب اهتمام المتدربات للنقاط الرئيسة طوال البرنامج، وكذلك عدم اطلاع المتدربات على نتائج التقويم الإيجابية والسلبية، وكذلك ضعف استخدامهن لأنشطة كسر الجمود. أما أبرز الصعوبات التي تواجه المدربات: تشعب المهام التي تزاولها المدربات، وكثرة العبء التدريبي، وعدم قدرة بعض المدربات على التعامل مع التقنيات التدريبية.

- دراسة المسبحي (١٤٢٦هـ) بعنوان «واقع طرق التدريس ومتطلباتها في معهد مركز حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة». هدفت الدراسة إلى التعرف على مؤهلات العاملين، وطرق

وأساليب التدريب المتبعة، وكفاياتهم، ومدى قدرتهم على الاضطلاع بمهمة التدريب بكفاءة، والتعرف على مدى استفادة المعهد والمركز من طرق التدريب وإستراتيجيات التعلم المعاصرة. توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: افتقار أعضاء هيئة التدريب إلى الكفاءات التدريبية التي تؤهلهم لدخول مهمة التدريب مما أدى إلى ضعف مستوى أدائهم في العملية التدريبية بشكل عام وتدني مستواهم التدريبي مما ينعكس سلباً على محيط التدريب.

- دراسة الطويل (٢٠٠٦م) بعنوان «معوقات التدريب في المملكة: تجربة مراكز التدريب الأهلية». هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجهها معاهد ومراكز التدريب الأهلية والتي تحد من ممارستها لأنشطتها والقيام بدورها حق قيام. وتوصلت الدراسة إلى العديد من المعوقات والتي من أهمها: ضعف اختيار المدربين للتدريب في تلك المراكز.

- دراسة السلوم (١٤٢٣هـ) بعنوان «تقييم أداء المدربين في الأجهزة العسكرية». وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر الكفايات التدريبية لدى المدربين في مدارس الحرس الوطني لتحقيق أهداف التدريب، ومدى استخدام المدربين لوسائل التقنية الحديثة، إضافة إلى مدى استخدام الأساليب التدريبية لدى المدربين، ومدى استخدامهم طرق تقييم المتدربين أثناء التدريب، والتعرف على مدى أهمية توافر الاحتياجات الأساسية للمدربين في أثناء التدريب، وإبراز المعايير التي يستند إليها المشرفون لتقييم أداء المدربين. وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أبرزها: أن المدربين يتمتعون بكفايات ومهارات تدريبية عالية تؤهلهم للعمل على رفع مستوى أداء المتدربين وتحقيق أهداف التدريب، وأن مهارة المدربين من حيث التكلم بصوت واضح والقدرة على إدارة وقت المحاضرة كان مرتفعاً، وأن أكثر الوسائل التدريبية الشائعة التي يستخدمونها هي: السبورة، في حين أن الوسائل الأخرى كان استخدامها ضعيفاً، وأبرز الأساليب التدريبية استخداماً هي المحاضرة، وأكثر طرق التقييم استخداماً هي الاختبارات التحريرية، وأبرزت نتائج الدراسة أن من المعوقات التي تحول دون تحقيق المدربين أهداف التدريب هي: قلة الاهتمام بإعداد المدربين، وتكليف المدربين بمهام أخرى، وعدم توافر مدربين على مستوى عال من الكفاءة والفعالية.

- دراسة آل فئة (٢٠٠٢م) بعنوان «كفايات المشرفين التربويين كمدرسين في سلطنة عمان من وجهة نظر المتدربين». وهدفت الدراسة إلى معرفة كفايات المشرفين التربويين بصفة مدربين في مراكز التدريب التربوي في سلطنة عمان من وجهة نظر المتدربين. وشملت عينة الدراسة (٥١٨) مدرباً ومدربة، وقد قام الباحث بوضع قائمة من الكفايات التدريبية موزعة على سبعة محاور هي: تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، إدارة البرامج التدريبية، الاتصال والتفاعل، وتسهيل عمل الجماعة، وأساليب وتقنيات التدريب الفعال، نقل خبرة التعلم إلى واقع العمل، والتقويم ومتابعة البرامج التدريبية. وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع الكفايات التدريبية لها أهمية بدرجة متوسطة، ما عدا التقويم ونقل الخبرة فقد كانت بدرجة كبيرة مما يدل على حاجة المشرفين للتدريب على مجموعة من المهارات التدريبية التي بنيت عليها محاور الدراسة. وقد عزاها الباحث إلى أن المشرفين المدربين يفتقرون إلى مهارات التدريب الأساسية وبالذات تخطيط البرامج التدريبية، وضعف التفاعل والتواصل بينهم بين المتدربين، وذلك لعدم تفعيلهم النقد الموجه من المتدربين، وعدم قدرتهم على بث أجواء تشجع على المبادرة، وطرح الأسئلة من قبل المتدربين أثناء عملية التدريب، وقلة استخدام المدربين لوسائل تقنية حديثة كالإنترنت. وأوصت الدراسة بتكوين فريق متخصص في التدريب من المشرفين من ذوي الكفايات العالية بهدف تدريب المعلمين.

- دراسة القحطاني (١٤٢٢هـ) بعنوان «تقييم أداء المدربين من وجهة نظر المتدربين في معهدي تدريب حرس الحدود في الرياض وجدة». وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام المدربين لوسائل وتقنيات التدريب الحديثة في أثناء التدريب، ومدى استخدامهم للأساليب العلمية في أثناء التدريب، ومدى استخدامهم لطرق تقييم المتدربين في أثناء التدريب، ومدى توافر القدرات والمهارات للمدربين. وشملت عينة الدراسة (٢٠٠) متدرب. وتوصل الباحث إلى عدة نتائج منها: أن مستوى أداء المدربين كان متوسطاً في معهدي تدريب حرس الحدود بجدة، والرياض من حيث الأساليب، والوسائل التدريبية، وتوافر القدرات والمهارات للمدربين، ومستوى جيداً لطرق التقييم.

- دراسة الشيخ (٢٠٠٠م) بعنوان «تدريب المشرفين في دولة قطر: واقعه ومشكلاته». وهدفت الدراسة إلى معرفة آراء المشرفين والمشرفات حول برامج التدريب من أجل تقديم مقترحات يمكن أن تساهم في تطوير برامج تدريب المشرفين التربويين في دولة قطر.

شملت عينة الدراسة (٧٥) مشرفاً ومشرفة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وقدمت الباحثة بعض التوصيات من أهمها الاهتمام بإعداد وتدريب المدربين في مركز التدريب من خلال برامج تدريبية منظمة بالتنسيق مع جامعة قطر.

- دراسة الشقاوي (١٩٨٣) بعنوان «دراسة لبرامج التدريب الإداري الإعدادية بالمملكة العربية السعودية». هدفت الدراسة تقييم برامج التدريب الإعدادية التي ينفذها معهد الإدارة العامة لمعرفة مدى فعاليتها وتحديد ما إذا كانت قد حققت أهدافها. وتوصلت الدراسة إلى انخفاض مستوى فعالية أعضاء هيئة التدريب في بعض البرامج، وأن أغلب الوسائل التدريبية لا تستخدم إلا على نطاق ضيق.

### الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Harris&others,2014) بعنوان «أثر أمهات المدرب وتوجهات المتعلمين في مخرجات التدريب». هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين النمط التوجيهي للمدرب وتوجهات أهداف تعلم المتدربين إلى رضا المتدربين ونقل أثر التعلم. وشملت عينة الدراسة (٢٤٣) من طلبة الأعمال في البكالوريوس في أكبر الجامعات الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية تفاعلية بين السلوك التوجيهي للمدرب وأهداف تعلم المتدربين إلى الرضا عن التدريب. وكذلك وجود علاقة إيجابية تفاعلية بين السلوك التوجيهي للمدرب وأهداف تعلم المتدربين إلى نقل أثر التدريب.

- دراسة (Ghosh & others,2012) بعنوان «نحو برامج تدريبية أكثر فعالية: دراسة على سمات المدرب». هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة التنبؤية لفعالية التدريب (وتقاس برضا المتدربين) والتي ترجع إلى صفات المدرب. شملت عينة الدراسة (٨٠) موظفاً التحقوا ببرامج تدريبية. تم فحص سبعة متغيرات مستقلة من حيث أثرها في رضا المتدربين. وتوصلت الدراسة إلى أن المتغيرات السبعة المستقلة وهي: تقديم تغذية عكسية، الإنصات، بيئة التعلم، طرح الأسئلة، مهارات الاتصال، العلاقة مع المتدربين، الإلمام والمعرفة بمحتوى التدريب، والقدرة على استخدام تقنيات التدريب، وحل المشكلات؛ كان لها أثر في رضا المتدربين، ولكن المتغيرين الأكثر تأثيراً في رضا المتدرب هما: الإلمام والمعرفة بمحتوى التدريب، ومهارات الاتصال والتواصل بين المدرب والمتدرب.

- دراسة (Mamaqi&others,2011) بعنوان «تقويم أهمية الكفايات المهنية: دراسة حالة المدربين الإسبان». هدفت الدراسة إلى تأسيس مدى الكفايات المهنية المطلوبة من (Continuing Vocational Training: CVT) أي التدريب المهني المستمر للمدرب في إسبانيا وفقاً لمعايير التعلم مدى الحياة. شملت الدراسة عينة من (٢٠) خبيراً وطنياً في التدريب، واستخدمت أسلوب دلفاي لجمع المعلومات من الخبراء. وتوصلت الدراسة إلى أن الخبراء يرون أن كفايات محددة وهي الكفايات الشخصية، واتجاهات المدرب داخل الغرفة الصفية مهمة جداً لتطوير مدربين مهنيين. وأن الكفايات التقليدية مثل التخطيط، التلقين، والتقييم مهمة أيضاً ولا يمكن أن تغفل، ولكن مهارات جديدة ينبغي أن تضاف لكفايات المدرب مثل: تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، إدارة التدريب، تنفيذ التدريب، التركيز على المشاركين.

- دراسة (Gauld&others,2004) بعنوان «المؤهلات والكفايات التي يمتلكها المدربون الفعالون». هدفت الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين المؤهلات والكفايات المهنية للمدرب وفعالية المدرب. شملت عينة الدراسة (٣٠٣) مدربين، واستخدم أسلوب دلفاي لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن المدرب الذي يحمل مؤهلاً تربوياً، والذي أمضى أكثر من ١٠ سنوات في التدريب عرف بأنه هو من يطلق عليه نموذج المدرب الفعال.

- دراسة (thompson,2002) بعنوان «فعالية مدرب الكبار في إطار العملية التدريبية: دراسة لوجهة نظر المتدربين في خصائص المدرب الفعال» استهدفت الدراسة فحص الخصائص الشخصية والوظيفية (التعليمية) وخصائص صنع مناخ التدريب للمدرب الفعال. استخدمت الاستبانة الإلكترونية والتي طبقت على (٢١٢) مشاركاً من خمس شركات مختلفة ممن التحقوا ببرامج تدريبية سابقة. أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الخصائص ذات التأثير في فعالية المدرب هي: المدرب يشعر المتدربين بالاطمئنان والراحة، مبدع، يجعل التدريب أكثر مرحاً، يتواصل بفعالية، يظهر شعوره، منظم، لديه حس من الفكاهة، وأخيراً جدير بالثقة.

- دراسة (Fleck,2002) بعنوان «الكفايات المطلوبة لاختيار المدرب المهني في المصانع النووية». استهدفت الدراسة تحديد الكفايات المطلوبة في عملية اختيار المدرب المهني



لتنفيذ النهج القائم على الأداء المنهجي للتدريب لأسطول من محطات الطاقة النووية. استخدمت استبانتين تم توزيعهما على عدد (٢٣٥) مدرباً مهنيًا ومدير تدريب ومشرفاً في (٦) محطات للطاقة النووية، واشتقت الكفايات من دراسة الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) وذلك بعد تطويرها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: التشديد القوي على الاحتياج من المهارات الشخصية في عملية الاختيار للمدرب المهني، كما شدد كل من عينة الدراسة (المدرسين، مديري التدريب، مشرفي التدريب) على تعريف (٦) كفايات مهنية مهمة عند اختيار المدرب المهني وهذه الكفايات هي: مهارات العرض والإلقاء، إتقان المادة التدريبية، مهارات طرح الأسئلة، مهارات تقديم التغذية العكسية، مهارات إعداد الأهداف التعليمية.

- دراسة (Morris,2001) التي استهدفت التعرف على تطور برامج التدريب المهني بولاية جورجيا الأمريكية من خلال ثلاثة عناصر هي: مدة البرنامج، العملية التدريبية، وتوافر الموارد. شملت عينة الدراسة (٤٠٧) من المنسقين المدربين. وتوصلت إلى عدد من النتائج من أهمها: أن هناك علاقة طردية بين زيادة خبرات المدربين والمنسقين وبين تطور العملية التدريبية. وقدمت توصيات من أهمها: ضرورة التركيز على الخبرة العملية في مجال التدريب لكل من المنسقين والمدربين.

- دراسة (Anderson,2000) بعنوان «الكفايات المطلوبة للمسؤولين عن تطوير الموارد البشرية الذين يقومون بالأداء بمفردهم في المنظمة في السنوات الخمس المقبلة: دراسة دلفاي معدلة». هدفت الدراسة إلى تحديد أهم الكفايات أو القدرات المطلوب توافرها في الأفراد المسؤولين عن عملية تطوير الموارد البشرية في المنظمات خلال السنوات الخمس القادمة، سواء كان المسؤول شخصاً أم قسماً للتدريب. وقد توصلت الدراسة إلى (١٢) كفاية مطلوبة تتمثل في: الذكاء السياسي، التشخيص التنظيمي، الاتصال، إدارة العلاقات، التنظيم، اكتساب المعرفة، الربط التنظيمي، المشورة الداخلية، مهارات العرض والتقديم، تقييم أداء الموظفين، إدارة المشاريع، التدريب التخصصي (المتجدد) في الوظيفة.

- دراسة (Fulkert,1997) التي استهدفت التعرف على الكفايات الأساسية التي يشترط توافرها عند تعيين مدرب. وشملت عينة الدراسة (١٥٠) من أعضاء الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) موزعين إلى مديرين تنفيذيين، ومديرين متخصصين في

التدريب. واستخدمت الدراسة منهج دلفاي للوصول إلى اتفاق عام حول الكفايات الأساسية المعتمدة عند تعيين مدرب. وكان من أهم نتائج الدراسة أن المدرب الفعال يجب أن يكون قد عمل في بعد تخصصه مدة لا تقل عن (5) سنوات، كما بينت الدراسة أنه يجب أن يحمل المدرب مؤهلاً تربوياً، وأن يتمتع بكفايات تدريبية بدرجة عالية ومن أهم هذه الكفايات كفاية الاتصال، والتخطيط، وإعداد البرامج وتنفيذها، والتقييم، واستخدام الأجهزة والوسائل.

- دراسة (Bell,1997) بعنوان «التدريب الناجح للموظفين - مراجعة عامة لموضوع التدريب والتنمية». أكدت الدراسة أهمية اختيار المدرب الملائم، والأسلوب التدريبي المناسب، والوسيلة التدريبية الأكثر فعالية دون إغفال أهمية اختيار نوعية المتدربين ودوافعهم.

- دراسة (Levine,1993) تناولت تطوير برنامج ومنهج تدريبي ووضع أولويات لموضوعات التدريب الإرشافي. أشارت الدراسة إلى أن نجاح أي برنامج تدريبي يتطلب وجود مدرب جيد، وذو معرفة متعمقة بعناصر عمل المتدربين.

- دراسة المزيبي (1987) Almosaini بعنوان «مدى مناسبة وأهمية أدوار وكفاءات مختارة للمختصين في التدريب والتنمية في المملكة العربية السعودية». هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر الخبراء السعوديين في حقل التدريب والتنمية، فيما يتعلق بمدى المناسبة والأهمية للأدوار المحددة في حقل التدريب والتنمية بالولايات المتحدة الأمريكية بالنسبة للمملكة العربية السعودية، والتعرف على وجهة نظر الخبراء السعوديين في حقل التدريب والتنمية فيما يتعلق بمدى المناسبة والأهمية للكفاءات المطلوبة في حقل التدريب والتنمية بالولايات المتحدة الأمريكية بالنسبة للمملكة العربية السعودية. وشملت عينة الدراسة (١٨٩) خبيراً. وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع أفراد العينة يدركون أهمية ومناسبة الأدوار المحددة والمختارة في حقل التدريب والتنمية بالولايات المتحدة الأمريكية بالنسبة للمملكة العربية السعودية، وهي من وجهة نظرهم تتفاوت من حيث هذه المناسبة والأهمية إلى ثلاثة مستويات كالتالي:

المستوى الأول: يشمل الأدوار الأكثر مناسبة وأهمية وهي: دور المعلم أو المدرب، دور مصمم البرنامج، دور مدير البرنامج، ودور التدريب. ويمكن اعتبارها الأدوار الرئيسية في حقل التدريب والتنمية في المملكة العربية السعودية.

المستوى الثاني: يشمل الأدوار التي تلي الأدوار في المستوى الأول في الأهمية والمناسبة، وهي من وجهة نظر العينة: دور المقيم، دور محلل الاحتياجات، دور الإستراتيجي، دور ميسر المجموعة.

المستوى الثالث: يشمل الأدوار التي يرى أفراد العينة أنها الأقل مناسبة وأهمية في المملكة العربية السعودية وتشمل: دور المستشار، دور وسيط النقل.

كما يدرك أفراد العينة أهمية ومناسبة الكفاءات المختارة للمختصين في حقل التدريب والتنمية في الولايات المتحدة الأمريكية بالنسبة لنظائرهم في المملكة العربية السعودية، إلا أنها أيضاً تصنف من وجهة نظرهم إلى ثلاثة مستويات من حيث المناسبة والأهمية كالتالي: المستوى الأول: يشمل التطوير الذاتي المهني، تحديد مداخل التدريب المناسبة، امتلاك المميزات الشخصية الإيجابية، الإعداد الجيد للمادة العلمية المكتوبة، الإعداد لأهداف تعليمية واضحة.

المستوى الثاني: يشمل استشراف الاتجاهات المستقبلية، تفهم حقل التعليم المستمر، تقديم عروض شفهية فعالة، جمع المعلومات، تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والمنظمات، عرض وتحليل المعلومات، تصميم الهيكل والمحتوى المناسب للبرنامج التدريبي، تفهم العوامل الجسمية والذهنية المؤثرة في عملية التعلم، اختيار واستخدام المناسب من الأجهزة السمعية.

المستوى الثالث: يشمل تحديد المعلومات المتطلبة للوظيفة، الوعي والتفهم لهيكل وطبيعة المنظمة، إدارة التدريب على المستوى التنفيذي والتخطيطي، المعرفة بالحاسب الآلي والقدرة على استخدامه.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة مدى الاهتمام بمحاور العملية التدريبية حيث تنوعت هذه الدراسات سواء في محتواها أو مجالها، فبعضها عبارة عن رسائل دكتوراه وماجستير، والبعض الآخر عبارة عن بحوث ودراسات، كما تنوعت موضوعات وأسلوب الدراسة

والأجهزة التي أجريت عليها، فبعضها أجري على أجهزة مدنية والبعض الآخر على أجهزة خاصة.

كما تنوعت الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات فبعضها استخدم المنهج الوصفي وهو المنهج الغالب في أغلب الدراسات السابقة، وبعضها استخدم منهج دلفاي، كما تنوعت مجتمعات هذه الدراسة فبعضها مجتمعات مدنية وأخرى عسكرية، وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية التدريب في رفع كفاية الأداء في مختلف الأجهزة الحكومية، وأهمية المدرب وضرورة الاعتناء بتأهيله واختياره، وأهمية توافر الكثير من الكفايات المهنية لدى هذا المدرب.

وقد قامت الباحثة بتلخيص أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وبين كل دراسة من الدراسات السابقة والذي يوضحه الجدول رقم (١٤).

#### جدول (١٤)

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وبين كل دراسة من الدراسات السابقة

الهدف من الدراسة		مجتمع وعينة الدراسة		منهج وأداة الدراسة		اسم الباحث
الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	
واقع التدريب الإداري	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب.	- المتدربات - منسوبات التعليم العام - القطاع الحكومي والخاص	المدرّبون في معهد الإدارة العامة	- المنهج الوصفي - الاستبانة	- المنهج الوصفي - الاستبانة	الحدال (٢٠١٤، ١٤٣٥)
أوجه التشابه: المدرب كأحد جوانب التدريب الإداري						

منهج وأداة الدراسة		مجتمع وعينة الدراسة		الهدف من الدراسة		اسم الباحث
الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	
- المنهج الوصفي - الاستبانة	- المنهج الوصفي - الاستبانة	المدرّبون في معهد الإدارة العامة	- المتدربون والمتدربات من أعضاء هيئة التدريس - جامعة الملك عبدالعزيز	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب.	تقييم برامج التدريب الخارجي	الدمنهوري (٢٠١٢)
				أوجه التشابه: المدرّب كأحد جوانب تقييم برامج التدريب الخارجية		
		المدرّبون معهد الإدارة العامة	- المتدربون - مراكز التدريب التربوي	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب.	- الأداء الحالي للمدرّبين. - أبرز المشكلات التي يواجهونها - أهم الاتجاهات المعاصرة في تطوير أداء المدرّبين	الهاجري (٢٠١١/١٤٣٢)
				أوجه التشابه: الأداء الحالي (كفايات التنفيذ) للمدرّب		

منهج وأداة الدراسة		مجتمع وعينة الدراسة		الهدف من الدراسة		اسم الباحث
الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	
- المنهج الوصفي - الاستبانة	- المنهج الوصفي - الاستبانة	المدرّبون معهد الإدارة العامة بكافة فروعها في المملكة العربية السعودية	- المدرّبون والمتدربون ومسؤولو التدريب - معهد الإدارة العامة - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني - مدينة الرياض	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب.	-تقويم كفاءة عملية تصميم البرامج التدريبية وإعداد حقائبها وتنفيذها. - المعوقات التي تواجه تلك العملية	النويجم (٢٠١١/١٤٣٢)
		أوجه التشابه: المدرّب كجزء من مجتمع الدراسة		أوجه التشابه: جانب تنفيذ البرامج من قبل المدرّب		
- المنهج الوصفي - الاستبانة	- المنهج الوصفي - الاستبانة	- المدرّبون معهد الإدارة العامة بكافة فروعها في المملكة العربية السعودية	- معهد ومراكز تدريب الدفاع المدني. - على مستوى المملكة العربية السعودية	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب.	- الاحتياجات التدريبية للمدرّبين -معوقات تحديدها -مقترحات تطويرها	العصيمي (١٤٣٠)
عنصر التشابه: المنهج وأداة الدراسة		عنصر التشابه: المدرّب كمجتمع دراسة				

منهج وأداة الدراسة		مجتمع وعينة الدراسة		الهدف من الدراسة		اسم الباحث
الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	
- المنهج الوصفي - الاستبانة	- المنهج الوصفي - الاستبانة	المدرّبون في معهد الإدارة العامة بكافة فروعهم	- المدرّبون - المتدرّبون - الكليات التقنية	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب.	- أسباب إخفاق المتدرّبين في مقررات الرياضيات	السحيمي (١٤٢٩)
عنصر التشابه: المنهج وأداة الدراسة		عنصر التشابه: المدرّب كجزء من مجتمع الدراسة.				
- المنهج الوصفي - الاستبانة	- المنهج الوصفي - الاستبانة	المدرّبون في معهد الإدارة العامة بكافة فروعهم في المملكة العربية السعودية	- مديرو مراكز التدريب التربوي - مشرفو التدريب التربوي	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب	- احتياجات مشرفي التدريب التربوي.	السلومي (١٤٢٩)
عنصر التشابه: المنهج وأداة الدراسة		عنصر التشابه: المدرّب كجزء من مجتمع الدراسة				

منهج وأداة الدراسة		مجتمع وعينة الدراسة		الهدف من الدراسة		اسم الباحث
الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	
- المنهج الوصفي - الاستبانة	- المنهج الوصفي - الاستبانة	المدرّبون معهد الإدارة العامة بكافة فروعها في المملكة العربية السعودية	- المتدربون	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب.	- مدى توافر الكفايات المهنية اللازمة لدى مشرفي التدريب التربوي	الشمري (١٤٢٧)
عنصر التشابه: المنهج وأداة الدراسة				عنصر التشابه: توفر كفايات (الممارسة) الكفايات المهنية للمدرّب		
- المنهج الوصفي - الاستبانة	- المنهج الوصفي - الاستبانة	مدربون معهد الإدارة العامة بكافة فروعها في المملكة العربية السعودية	- المدرّبات - المتدربات	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب الكفايات من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب	- تقويم أداء المدرّبات في مركز التدريب التربوي بالأحساء والدمام	النشوان (١٤٢٥)
عنصر التشابه: المنهج وأداة الدراسة		عنصر التشابه: المدرّب		عنصر التشابه: كفايات التنفيذ (الأداء) للمدرّب		



منهج وأداة الدراسة		مجتمع وعينة الدراسة		الهدف من الدراسة		اسم الباحث
الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	
-المنهج الوصفي - الاستبانة	-المنهج الوصفي -الاستبانة	المدرّبون معهد الإدارة العامة بكافة فروعها في المملكة العربية السعودية	-المدرّبون. -مدارس الحرس الوطني	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب الكفايات من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب	- تقييم أداء المدرّبين في الأجهزة العسكرية -من حيث مدى توافر الكفايات التدريبيّة لدى المدرّبين	السلوم (١٤٢٣)
أوجه التشابه: المنهج وأداة الدراسة		أوجه التشابه: المدرّبين		أوجه التشابه: كفايات التنفيذ والممارسة (مدى التوافر) للمدرّب		
-المنهج الوصفي - الاستبانة	-المنهج الوصفي -الاستبانة	المدرّبون معهد الإدارة العامة بكافة فروعها في المملكة العربية السعودية	-المتدرّبون -سلطنة عمان	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب الكفايات من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب	-كفايات المشرفين التربويين كمدربين	آل فته (٢٠٠٢)
أوجه التشابه: المنهج وأداة الدراسة				أوجه التشابه: توافر كفايات (التنفيذ) للمدرّب		

منهج وأداة الدراسة		مجتمع وعينة الدراسة		الهدف من الدراسة		اسم الباحث
الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	
-المنهج الوصفي - الاستبانة	-المنهج الوصفي -الاستبانة	مدربون معهد الإدارة العامة بكافة فروع في المملكة العربية السعودية	-المتدربون -معهد تدريب حرس الحدود في الرياض وجدة	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب الكفايات من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب	تقييم أداء المدربين	القحطاني (١٤٢٢هـ)
أوجه التشابه: المنهج وأداة الدراسة				أوجه التشابه: كفايات (التنفيذ) للمدرب		
-المنهج الوصفي - الاستبانة	-المنهج الوصفي -الاستبانة	المدربون معهد الإدارة العامة بكافة فروع في المملكة العربية السعودية	-طلبة الأعمال -كبرى الجامعات الأمريكية	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب الكفايات من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب	-أثر أنماط المدرب وتوجهات المتعلمين على مخرجات التدريب.	Harris&others (2014)

منهج وأداة الدراسة		مجتمع وعينة الدراسة		الهدف من الدراسة		اسم الباحث
الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	
-المنهج الوصفي - الاستبانة	-المنهج الوصفي -الاستبانة	المدرسون معهد الإدارة العامة بكافة فروعها في المملكة العربية السعودية	-المتدربون	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب الكفايات من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب	نحو برامج تدريبية أكثر فعالية: دراسة على سمات المدرب	Ghosh&otherw (2012)
أوجه التشابه: المنهج وأداة الدراسة				أوجه التشابه: اعتبار السمات جزءاً من كفايات اللازمة للتدريب		
-المنهج الوصفي -الاستبانة	دلفاي	المدرسون معهد الإدارة العامة بكافة فروعها في المملكة العربية السعودية	-خبراء في مجال التدريب	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب الكفايات من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب	-تأسيس مدى من الكفايات المهنية المطلوبة للمدرب	Mamagi&others (2011)

منهج وأداة الدراسة		مجتمع وعينة الدراسة		الهدف من الدراسة		اسم الباحث
الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	
-المنهج الوصفي -الاستبانة	دلفاي	مدربين معهد الإدارة العامة بكافة فروعها في المملكة العربية السعودية	-المدرّب	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب الكفايات من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب	العلاقة بين المؤهلات والكفايات المهنية للمدرّب وفعالية المدرّب	Gauld&others (2004)
		أوجه التشابه: المدرّبون		أوجه التشابه: الكفايات المهنية للمدرّب		
-المنهج الوصفي -الاستبانة	دلفاي	المدرّبون معهد الإدارة العامة بكافة فروعها في المملكة العربية السعودية	المسؤولون عن عملية تطوير الموارد البشرية سواء كان المسؤول شخصاً أم قسماً للتدريب	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب الكفايات من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب	تحديد أهم الكفايات أو القدرات المطلوب توافرها في الأفراد المسؤولين عن عملية تطوير الموارد البشرية في المنظمات خلال خمس سنوات	Anderson (2000)
		أوجه التشابه: المدرّبون		أوجه التشابه: الكفايات المهنية للمدرّب		

منهج وأداة الدراسة		مجتمع وعينة الدراسة		الهدف من الدراسة		اسم الباحث
الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	
-المنهج الوصفي -الاستبانة	منهج دلفاي	المدرّبون معهد الإدارة العامة بكافة فروعها في المملكة العربية السعودية	أعضاء الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) موزعين إلى مديرين، تنفيذيين، ومديرين متخصصين في التدريب	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب الكفايات من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب	الكفايات الأساسية التي يشترط توافرها عند تعيين مدرب.	Fulkert (1997)
		أوجه التشابه: المدرّب كأحد المتخصصين في التدريب		أوجه التشابه: كفايات المدرّب		
-المنهج الوصفي -الاستبانة	-المنهج الوصفي -الاستبانة	المدرّبون معهد الإدارة العامة بكافة فروعها في المملكة العربية السعودية	الخبراء السعوديين في حقل التدريب والتنمية في المملكة العربية السعودية	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب الكفايات من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب	-مدى المناسبة والأهمية للأدوار والكفايات المحددة في حقل التدريب والتنمية بالولايات المتحدة الأمريكية بالنسبة للمملكة العربية السعودية	Almosaini (1987)
	أوجه التشابه: المنهج وأداة الدراسة			عنصر التشابه: كفايات المدرّب		
<p>كما أن من الدراسات السابقة من أجمعت وتشابهت نتائج دراساتهم على ضعف مستوى أداء المدرّبين والحاجة إلى تطوير أدائهم، وتوجيه الاهتمام إلى حسن اختيارهم ومنها دراسة آل الشيخ (٢٠١١/١٤٣٢)، دراسة الطويل (٢٠٠٦)، دراسة «Morris (2001)»، ودراسة الشيخ (٢٠٠٠)، ودراسة «Bell» (٢٩٩٧)، ودراسة «Levine» (١٩٩٣)، ودراسة الشقاوي (١٩٨٣).</p>						

## تعليق عام:

إضافة إلى ما أوضحه الجدول (١٤) من أوجه تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، تود الباحثة الإشارة إلى ما يلي:

- تعد الدراسة الحالية أول دراسة تتناول الكفايات اللازمة للتدريب من وجهة نظر المدربين في أكبر وأهم مؤسسة تدريبية في المملكة العربية السعودية وهو معهد الإدارة العامة.
- تعد الدراسة الحالية أول دراسة تتناول الكفايات اللازمة للتدريب من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب، في حين أن بقية الدراسات السابقة التي تناولت كفايات المدرب تناولتها إما من حيث توافرها وإما الحاجة إلى التدريب عليها.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة، وفي بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وفي الاطلاع على المراجع التي أوردتها تلك الدراسات والاستفادة منها، وفي وضع التوصيات.



## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### ١/٤ مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها:

يتمثل مجتمع البحث في تدريبي ومدربات معهد الإدارة العامة بالمركز الرئيسي والفروع: الفرع النسوي في مدينة الرياض، فرع المعهد في المنطقة الشرقية، فرع المعهد في المنطقة الغربية، فرع المعهد في منطقة عسير، الفرع النسوي في المنطقة الشرقية، وتم تحديد حجم مجتمع البحث بناء على المعلومات التي حصلت عليها الباحثة من قبل إدارة الموارد البشرية في المعهد وبلغ حجم مجتمع البحث (٦٧٥) سعودياً وغير سعودي في المركز والفروع (باستبعاد من هم يستكملون دراساتهم العليا من ماجستير ودكتوراه).

واعتمدت الباحثة تطبيق أسلوب الحصر الشامل لجميع تدريبي ومدربات المعهد (مجتمع البحث)، ولكن واجهت الباحثة بعض المشكلات التي حالت دون تطبيق أسلوب الحصر الشامل مما جعلها تلجأ إلى تطبيق أسلوب العينة الاحتمالية العشوائية البسيطة لجمع البيانات اللازمة للبحث (انظر حدود الدراسة ص ٢٦).

ونظراً لأن مجتمع البحث هم أعضاء هيئة التدريس بمعهد الإدارة العامة، ولصغر حجم المجتمع (٦٧٥) زميلاً وزميلة، فلن يمكننا الاستعانة بالقواعد الاحتمالية والمعادلات الإحصائية المتخصصة لحساب حجم العينة المناسب لتحقيق الهدف المرجو من البحث والتي من أشهرها معادلة كريسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)،

$$s = \frac{X^2 NP(1-p)}{d^2(N-1) + X^2 P(1-p)}$$

أو معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, S., 2002)،

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[(N-1) \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث:  $Z$  = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة  $90\% = 1,96$ ،  $p$  هي نسبة حدوث الظاهرة التي نهتم بها في مجتمع البحث ومن البديهي أن تكون قيمة  $p$  غير معلومة، لذلك



فإننا إما أن نقوم بتقدير هذه النسبة من عينة استطلاعية أو نستعيز عنها بالقيمة ٥٠٪ والتي تعطي أكبر حجم ممكن للعينة،  $N =$  حجم المجتمع،  $d =$  نسبة الخطأ المسموح به عند تقدير الظاهرة في المجتمع وتقدر عادة بقيمة ما بين (٠,٠١، ٠,٠٥)،  $X^2 =$  قيمة مربع كاي عند درجة حرية (١) ومستوى معنوية ٠,٠٥ = ٣,٨٤١. وحرصاً من الباحثة على التحري الكامل لاختيار عينة البحث، تم استخدام المعادلتين لتقدير حجم عينة البحث لمجتمع يبلغ نحو (٦٧٥)، ونسبة خطأ ٥٪، ومستوى ثقة ٩٥٪.

وأصبحت الباحثة أمام خيارات متعددة لحساب حجم العينة كالتالي:

أولاً: من المعادلات الإحصائية مثل:

$$١- \text{ معادلة كرجيسي ومورجان} = ٢٤٤,٨٢٤٢٠٠٣$$

$$٢- \text{ معادلة ستيفن ثامبسون} = ٢٤٥,٠٥٥٦٨٢$$

فتكون نتائج المعادلتين السابقتين أن حجم عينة البحث هو (٢٤٥).

ثانياً: الاعتماد على رأي الخبراء والإحصائيين والدراسات السابقة، وهو أسلوب رأي الخبراء أو قواعد الحساب التقريبي المعتمد على الخبرة Rules of Thumb، وقد رأى (Sekaran,1998) أن حجم العينة الذي يتراوح بين (٣٠ - ٥٠٠) مفردة يعد ملائماً لمعظم أنواع الدراسات.

ثالثاً: الاعتماد على كامل الاستجابات الواردة حيث شملت الاستجابات مجموعة متنوعة من الزملاء والزميلات من المركز الرئيسي والفروع، وكان حجم عينة البحث في هذه الحالة (١٨٩) مبحوثاً بعد محاولتين للتوزيع والجمع.

ورغبة من الباحثة لرفع نسبة الاستجابة والحصول على نتائج تتسم بالدقة والمصداقية ورغبة في تحسين تمثيل العينة لمجتمع البحث، كانت هناك محاولات جادة لاختيار مجموعات متنوعة من الزملاء والزميلات (مجتمع البحث) لنحصل على مجتمع عينة تمثل خصائص مجتمع البحث لتثري البحث بشكل حقيقي بما يتفق وضمن توفير المناخ السليم لدراسة ميدانية غنية بالبيانات ينتج عنها نتائج حقيقية أو تكون أقرب إليها. فتم اختيار عينة بحث تقدر بـ (١٨٩) مبحوثاً اعتماداً على الحالة الثالثة وهي حال متوسط بين الحالتين الأولى، بعد أن تم توزيع أداة البحث إلكترونياً.

وانطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من أفراد الدراسة وهم المدربون والمدربات في معهد الإدارة العامة بفروعه المختلفة، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها؛ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكيمياً (عبيدات وآخرون، ١٩٨٣، ص ٨٧)، كما أن هذا المنهج يهتم بالتحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات تبنى عليها الدراسة.

#### ٢/٤ خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (١٥) بعض خصائص عينة الدراسة والبالغ حجمها (١٨٩).

جدول رقم (١٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
جهة العمل	المركز الرئيسي	١٠٤	٥٥,٠
	فرع الغربية	٢٣	١٢,٢
	فرع الشرقية	٢٠	١٠,٦
	فرع عسير	٣	١,٦
	الفرع النسوي في الرياض	٣٧	١٩,٦
	الفرع النسوي في الشرقية	٢	١,١
المجموع		١٨٩	١٠٠
الجنس	ذكر	١٤٩	٧٨,٨
	أنثى	٤٠	٢١,٢
المجموع		١٨٩	١٠٠

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنسية	سعودي	١٣١	٦٩,٣
	غير سعودي	٥٨	٣٠,٧
المجموع		١٨٩	١٠٠
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٥	٢,٦
	٣٠-٣٩ سنة	٦٥	٣٤,٤
	٤٠-٤٩ سنة	٦١	٣٢,٣
	٥٠ سنة فأكثر	٥٨	٣٠,٧
المجموع		١٨٩	١٠٠
المؤهل التعليمي	بكالوريوس	١	,٥
	دبلوم عال	١٨	٩,٥
	ماجستير	١١٦	٦١,٤
	دكتوراه	٥١	٢٧,٠
	غير ذلك	٣	١,٥
المجموع		١٨٩	١٠٠
نوع المؤهل العلمي	تربوي	٥٤	٢٨,٦
	غير تربوي	١٣٥	٧١,٤
المجموع		١٨٩	١٠٠
سنوات الخبرة في التدريب	أقل من ٥ سنوات	١٤	٧,٤
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٣١	١٦,٤
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنوات	٥٠	٢٦,٥
	١٥ سنة فأكثر	٩٤	٤٩,٧
المجموع		١٨٩	١٠٠

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
القطاع	وحدة الشراكة المجتمعية	١	,٥
	إدارة إعداد القادة	١	,٥
	إدارة الأعمال	٨	٤,٢
	إدارة المواد	١	,٥
	الإحصاء	٣	١,٦
	الإدارة الصحية	١٠	٥,٣
	الإدارة العامة	١٧	٩,٠
	الإدارة المكتبية	٣٥	١٨,٥
	الإدارة الهندسية	١	,٥
	الاقتصاد والميزانية	٦	٣,٢
	البحوث والاستشارات	٣	١,٦
	الحاسب الآلي	٢٩	١٥,٣
	السلوك التنظيمي	١٢	٦,٣
	القانون	٧	٣,٧
	اللغة الإنجليزية	١١	٥,٨
	المالية والاقتصادية	٢	١,١
	المحاسبة	٨	٤,٢
	الموارد البشرية	١٦	٨,٥
	قطاع المعلومات	١٤	٧,٤
	مركز التدريب عن بعد	٢	١,١
بدون إدارة محددة	٢	١,١	
المجموع		١٨٩	١٠٠

يتضح أن أعلى نسبة من المشاركين في عينة الدراسة كان من المركز الرئيسي حيث بلغت نسبتهم (50%)، وهذا يرجع إلى أن أعداد المدربين في المركز الرئيسي هي الأعلى مقارنة بالفروع، يليهم الفرع النسوي بما نسبته (37%)، يليهم فرع الشرقية بما نسبته (10,6%)، وأقلهم المشاركون من فرع عسير حيث بلغت نسبتهم (1,6%) والفرع النسوي في الشرقية حيث بلغت نسبتهم (1,1%). كما يتضح أن الذكور المشاركون في الدراسة يمثلون ما نسبته (78,8%) من إجمالي عينة الدراسة مقابل (21,2%) إناث، وأن المشاركين في الدراسة من السعوديين بلغت نسبتهم (69,3%) مقابل غير السعوديين حيث بلغت نسبتهم (30,7%). وأن النسبة العليا من أفراد عينة الدراسة (34,4%) يقعون في الفئة العمرية من (30-39 سنة) يليهم الفئة العمرية (40-49 سنة) بما نسبته (32,2%) أي أن ما نسبته (66,6%) يقعون في الفئة العمرية من (30-49) - وهذا من شأنه أن ينعكس على نضج الرؤية لأفراد الدراسة لأهمية العناصر التي تتضمنها محاور الاستبانة، يليهم الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بما نسبته (30,7%)، وأن أقلهم نسبة (2,6%) أقل من (30 سنة). واتضح أيضاً أن مؤهل الماجستير هو المؤهل الشائع بين أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبته (61,4%) ويتوقع أن ينعكس ذلك على نضج الرؤية لأفراد الدراسة لأهمية العناصر التي تتضمنها محاور الاستبانة، كما يتفق ذلك مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (السحيمي، 1429) في أن هناك حاجة إلى أن يكون المدرب حاملاً لدرجة علمية أعلى من الجامعة، يليها مؤهل الدكتوراه حيث بلغت نسبة (27%)، ومن ثم مؤهل الدبلوم العالي حيث بلغت نسبته (9,5%)، وأقلهم نسبة هي مؤهل البكالوريوس حيث بلغ (0,5%). كما يتضح أن المؤهل غير التربوي هو المؤهل السائدة بين أفراد عينة الدراسة حيث بلغت (71,4%) مقابل من يحملون المؤهل التربوي حيث نسبته (28,6%)، وهذه النتيجة قد اختلفت مع نتيجة دراسة (Gauld&others,2004) ودراسة (Fulkert,1977) اللتين توصلتا إلى أن المدرب الفعال يجب أن يكون حاملاً لمؤهل تربوي. وأن نصف المشاركين في الدراسة (49,7%) كانت خبرتهم الوظيفية (15 سنة فأكثر)، وهذا من شأنه أن ينعكس على نضج الرؤية لأفراد الدراسة لأهمية العناصر التي تتضمنها محاور الاستبانة، وهذا يتفق مع الدراستين المشار إليهما أعلاه في أن المدرب الذي أمضى 5-10 سنوات في التدريب هو من يطلق عليه نموذج المدرب الفعال، ويتفق مع دراسة (Morais,2001) التي توصلت إلى أن هناك علاقة طردية

بين زيادة خبرات المدربين والمنسقين وبين تطور العملية التدريبية وأهمية التركيز على الخبرة العملية في مجال التدريب لكل من المنسقين والمدربين، يليهم من بلغت خبرتهم (من ١٠ - أقل من ١٥ سنة) بما نسبته (٢٦,٥%)، يليهم من بلغت خبرتهم (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) بما نسبته (١٦,٤%)، وإن أقلهم نسبة (٧,٤%) كانت خبرتهم (أقل من ٥ سنوات). كما يتضح أخيراً أن أعلى نسبة من المشاركين في عينة الدراسة كان من قطاع الإدارة المكتبية حيث بلغت نسبتهم (١٨,٥%)، وأقل نسبة مشاركين في عينة الدراسة هم من إدارة إعداد القادة حيث بلغت نسبتهم (٥%).

### ٣/٤ أداة الدراسة وإجراءاتها:

لتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة أداة الدراسة (استبانة) لتوصيف مدى معرفة مدربي معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب، ومدى أهمية تلك الكفايات، ومدى ممارستها، ومدى الحاجة إلى التطوير والتدريب في تلك الكفايات.

#### بناء الأداة:

أعدت الباحثة أداة الدراسة (الاستبانة) بالاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية والمتعلقة بموضوع الدراسة. وتم توزيع الاستبانة بعد إرفاق رسالة موجهة من الباحثة إلى أفراد الدراسة اشتملت على عنوان الدراسة وهدفها وتوضيح كيفية الإجابة عن فقرات الاستبانة. وتكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من جزأين رئيسين هما:

#### الجزء الأول - البيانات الأولية:

تتضمن معلومات عامة عن أفراد الدراسة والتي ترى الباحثة أنها قد يكون لها تأثير في إجاباتهم عن أسئلة الدراسة، وهذه البيانات هي: جهة العمل، القطاع التي يعمل بها المستجيب، الجنس، الجنسية، العمر، المؤهل التعليمي ونوعه، سنوات الخبرة في التدريب.

#### الجزء الثاني - محاور الاستبانة:

وهو يعبر عن عدد من الكفايات الأساسية وعددها (٥) كفايات والكفايات المتفرعة

- عنها. والكفايات الأساسية هي:
- الكفايات الشخصية والإنسانية، ويتفرع عنها: كفايات السمات والأخلاق، وكفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية.
  - الكفايات العلمية (المعرفية)، ويتفرع عنها: كفايات معرفية عامة، وكفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية.
  - كفايات الإعداد والتنفيذ، ويتفرع عنها: كفايات الإعداد، وكفايات حفز المتدربين على المشاركة، وكفايات التقديم والإلقاء، وكفايات طرح الأسئلة، وكفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب، وكفايات تقييم المتدرب أثناء التدريب.
  - كفايات تقييم التدريب، ويتفرع عنها: كفايات تقييم التدريب.
  - كفايات التطوير الذاتي، ويتفرع عنها: كفايات التطوير الذاتي.
- وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس محاور الاستبانة وعباراتها، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي: (٥) عالية جداً، (٤) عالية، (٣) متوسطة، (٢) قليلة، (١) معدومة.

### صدق وثبات مقاييس الدراسة:

#### صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ١٩٩٥م، ص٤٢٩) وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

#### الصدق الظاهري للأداة:

لفحص الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين وذوي الخبرة الطويلة في العملية التدريبية والذين طلب منهم الحكم على قدرة الأداة على قياس ما أعدت له، إضافة إلى سلامة كل عبارة ومدى انتمائها للمحور الذي تضمنها، ووضوح عباراتها ودقة مفرداتها وصياغتها اللغوية، وإدخال أي تعديلات بالحذف أو بالإضافة.

وقد أجريت التعديلات اللازمة التي أشار إليها المحكمون وتركز معظمها في إعادة صياغة بعض العبارات لتزداد وضوحاً وقدرة في قياس ما وضعت له، واختصار العبارات الطويلة، وحذف بعضها، وإضافة بعض العبارات الأخرى لتكتمل الأداة شمولاً، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية كما يوضحها المرفق في ملحق الدراسة.

### الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة:

لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة ومحاورها الموضحة في منهجية الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يلي:

أولاً: الكفايات الشخصية والإنسانية:

١/١ كفايات السمات والأخلاق:

جدول رقم (١٦)

معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات السمات والأخلاق والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	العبارة
**٠٩٢,	يطبق ميثاق وأخلاقيات مهنة التدريب
**٠٧٨,	يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب
**٠٦٦,	يتصف بالحماس في أداء عمله
**٠٦٩,	يتصف بالصبر والحلم
**٠٦٧,	يتسم بالمرونة
**٠٦١,	يتقبل النقد البناء من حيث: احترام وجهات النظر المتعددة والمخالفة
**٠٦٥,	يتصرف بحكمة في القضايا والمشكلات
**٠٦٠٢,	يهتم بمظهره من حيث أناقته ونظافته
**٠٥٤٢,	يتحدث بطلاقة لغوية

\*\* معنوي عند ٠,٠١



يتضح من الجدول رقم (١٦) المتعلق بقياس الارتباط الداخلي (معامل الصدق) بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (٠,٥٤٢-٠,٦٧٩)، وهي مرتفعة ومعنوية إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، مما يدل على صدق العبارات المكونة لمحور كفايات السمات والأخلاق.

### ٢ / ١ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية:

#### جدول رقم (١٧)

معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	العبارة
**٠,٥٦٨	يشجع روح الزمالة والعمل بروح الفريق
**٠,٥٦٥	يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع
**٠,٤٦٥	يعبر عن أفكاره بوضوح
**٠,٥٢٣	يجيد مهارات الإصغاء بفاعلية
**٠,٥٩٧	يشجع الاتصال والتشاور في الأفكار بينه وبين الآخرين

\*\* معنوي عند ٠,٠١.

يتضح من الجدول رقم (١٧) المتعلق بقياس الارتباط الداخلي (معامل الصدق) بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (٠,٤٦٥-٠,٥٩٧)، وهي مرتفعة ومعنوية إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، مما يدل على صدق العبارات المكونة لمحور كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية.

ثانياً: الكفايات العلمية (المعرفية):

١/٢ كفايات معرفية عامة

جدول رقم (١٨)

معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات معرفية عامة والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	العبرة
**٠,٦٠٨	يعرف السياسات والقوانين والأنظمة واللوائح المنظمة لعمليات التدريب (نماذج محلية وعالمية)
**٠,٦٤٦	يلم بأصول التخطيط للتدريب في جهة العمل
**٠,٥٨١	يطلع على تجارب الدول في مجال التدريب
**٠,٥٨٩	يطبق أصول ومبادئ ونظريات التعلم وتعليم الكبار
**٠,٦٤٩	يلم بالمفاهيم الأساسية للتدريب: المفهوم، المصطلحات التدريبية، الأنواع، المراحل...إلخ
**٠,٦٢٥	يلم بأدوار القائمين على التدريب
**٠,٥٣٥	يحدد أبرز مشكلات وحلول التدريب
**٠,٤٦٤	يتقن استخدام أدوات البحث العلمي
**٠,٤١٦	يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة

\*\* معنوي عند ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (١٨) المتعلق بقياس الارتباط الداخلي (معامل الصدق) بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (٤١٦-،٦٤٩)، وهي معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، مما يدل على صدق العبارات المكونة لمحور كفايات معرفية عامة.

## ٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية:

جدول رقم (١٩)

معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	العبارة
**٠,٦٦٥	يستخدم الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمتعلمين (تحليل التنظيم، تحليل الأفراد، تحليل المشكلات... إلخ)
**٠,٥٩٦	يجيد صياغة أهداف البرنامج التدريبي بدقة
**٠,٦١٠	يجيد صياغة أهداف الجلسات (الدروس) التدريبية بصورة إجرائية
**٠,٧٢٢	يصمم محتوى البرنامج التدريبي في ضوء نظريات التعلم
*٠,٥٧٥	يصمم أنشطة التدريب تثير الدافعية عند المتدربين
**٠,٦٣٢	يصمم إستراتيجيات ونشاطات الجلسة التدريبية (تمهيد، العرض... إلخ)
**٠,٥٢٢	يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي

\*\* معنوي عند ٠,١

يتضح من الجدول رقم (١٩) المتعلق بقياس الارتباط الداخلي (معامل الصدق) بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (٠,٥٢٢-٠,٧٢٢)، وهي معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,١، مما يدل على صدق العبارات المكونة لمحور كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية.

ثالثاً: كفايات الإعداد والتنفيذ:

١/٣ كفايات الإعداد:

يتضح من الجدول رقم (٢٠) المتعلق بقياس الارتباط الداخلي (معامل الصدق) بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (٠,٤٧٩-٠,٦٢٥)، وهي معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,١، مما يدل على صدق العبارات المكونة لمحور كفايات الإعداد.

جدول رقم (٢٠)

معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات الإعداد والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	العبرة
**٠,٥٨٤	يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب
**٠,٦٢٥	يتأكد من جاهزية القاعة التدريبية من حيث أدوات السلامة، ومناسبة الظروف البيئية (نظافة - إضاءة - تهوية - درجة حرارة، ترتيب المقاعد... إلخ)
**٠,٦٢٤	يتأكد من أن المستلزمات التدريبية متوافرة بما يتوافق مع الجدول التدريبي (حقائب تدريبية، سبورات إلكترونية، سبورات ورقية... إلخ)
**٠,٦١٦	يتأكد من توافر المواد والأدوات المطلوبة للتدريب (أقلام - مراسم - ملصقات الأسماء، أوراق... إلخ)
**٠,٤٧٩	يراجع قوائم أسماء المتدربين بهدف التعرف على مهارات كل منهم ومستواه المعرفي
**٠,٥٠٤	يراجع محتوى المادة التدريبية بما في ذلك الأهداف في بداية كل محاضرة

\*\* معنوي عند ٠,١

٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة:

جدول رقم (٢١)

معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور حفز المتدربين على المشاركة والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	العبرة
**٠,٦١٩	يحسن التعامل مع اتماط المتدربين
**٠,٦٨٢	يشجع كافة المتدربين على المشاركة
**٠,٦٢٩	يشجع عمل الفريق بين المتدربين
**٠,٦٢٠	يستخدم وسائل التعزيز الإيجابية تقديراً لمشاركات المتدربين
**٠,٦٠٧	يعامل المتدربين بمساواة وعدالة
**٠,٦٣٢	يراعي الفروق الفردية بين المتدربين
**٠,٥٨٢	يتعامل مع المشكلات والمواقف الطارئة في القاعة التدريبية بفعالية

\*\* معنوي عند ٠,١

يتضح من الجدول رقم (٢١) المتعلق بقياس الارتباط الداخلي (معامل الصدق) بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (٠,٥٨٢-٠,٦٨٢)، وهي معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، مما يدل على صدق العبارات المكونة لمحور كفايات حفز المتدربين على المشاركة.

### ٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء:

#### جدول رقم (٢٢)

معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور التقديم والإلقاء والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	العبارة
**٠,٥٤٣	يقدم أهداف الدورة التدريبية ثم أهداف الجلسات التدريبية
**٠,٥٩٧	يستخدم حركات الجسد وتعبيرات الوجه بصورة طبيعية غير مفتعلة كي لا تعيق انتباه المتدربين
**٠,٥٦٥	يحافظ على توزيع النظر على المتدربين بشكل متساو
**٠,٥٣٤	يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً
**٠,٥١٦	ينوع في نبرات صوته حتى لا يسب الملل للمتدربين
**٠,٥٦٩	يتحرك بحيوية ونشاط وبصورة مخطط لها
**٠,٥٧٣	يستخدم طرق تهيئة متنوعة لبداية كل موضوع جديد
**٠,٥٣٧	يربط بين الجانب النظري والعملي أثناء التدريب
**٠,٥٤٢	يلخص الموضوعات ويربط ببعضها بعض
**٠,٥٤٣	يتقن مهارة إدارة وقت البرنامج التدريبي بفعالية

\*\* معنوي عند ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٢٢) المتعلق بقياس الارتباط الداخلي (معامل الصدق) بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (٠,٥١٦-٠,٥٩٧)، وهي معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، مما يدل على صدق العبارات المكونة لمحور كفايات التقديم والإلقاء.

### ٤/٣ كفايات طرح الأسئلة:

#### جدول رقم (٢٣)

معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات طرح الأسئلة والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	العبارة
**٠,٤٤٥	يساعد المتدربين على ممارسة مهارات التفكير الإبداعي
**٠,٥٦٣	يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق
**٠,٦٠٧	يستخدم الأسئلة من أجل حث المتدربين على المشاركة
**٠,٥٤٠	يجيب عن الأسئلة دون استخدام أسلوب دفاعي
**٠,٥٩١	يحيل من وقت لآخر بعض الأسئلة إلى المتدربين للإجابة عنها
**٠,٥٧٥	يتعامل مع الأسئلة الخارجة عن الموضوع بطريقة مناسبة

\*\* معنوي عند ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٢٣) المتعلق بقياس الارتباط الداخلي (معامل الصدق) بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (٠,٤٤٥-٠,٦٠٧)، وهي معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، مما يدل على صدق العبارات المكونة لمحور كفايات طرح الأسئلة.

#### ٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب:

يتضح من الجدول رقم (٢٤) المتعلق بقياس الارتباط الداخلي (معامل الصدق) بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (٠,٦٢٣-٠,٧٣٨)، وهي مرتفعة ومعنوية إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، مما يدل على صدق العبارات المكونة لمحور كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب.

جدول رقم (٢٤)

معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	العبرة
**٠٦٢٣	يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي
**٠٦٤٤	يطور من طرق التدريب
**٠٧٣٨	يمزج أكثر من طريقة من طرق التدريب بفاعلية
**٠٦٥٦	يتقن استخدام وسائل وتقنيات التدريب المناسبة
**٠٦٦٧	ينوع في استخدام وسائل وتقنيات التدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي

\*\* معنوي عند ٠,١

٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب:

جدول رقم (٢٥)

معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	العبرة
**٠٥٣٢	يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة) لتناسب الفروق الفردية للمتدربين
**٠٦١٨	ينوع في أساليب التقويم: تقويم قبلي، تقويم تكويني، تقويم بعدي (نهائي)
**٠٦٤٢	ينوع في وسائل وأدوات التقويم: شفوي، تحريري... إلخ
**٠٥٨٥	يقوم بجميع الجوانب السلوكية: معرفية، وجدانية، حركية
**٠٦١٤	يعطي التغذية الراجعة حسب المطلوب

\*\* معنوي عند ٠,١

يتضح من الجدول رقم (٢٥) المتعلق بقياس الارتباط الداخلي (معامل الصدق) بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (٠,٥٣٢-٠,٦٤٢)، وهي مرتفعة ومعنوية إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,١، مما يدل على صدق العبارات المكونة لمحور كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب.

## رابعاً: كفايات تقويم التدريب:

### جدول رقم (٢٦)

معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات تقويم التدريب والدرجة الكلية للمحور

العبرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
يتابع أثر البرنامج التدريبي في الميدان بشكل مستمر	٠,٧٢٣**
يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة	٠,٦٦١**

\*\* معنوي عند ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٢٦) المتعلق بقياس الارتباط الداخلي (معامل الصدق) بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (٠,٦٦١-٠,٧٢٣)، وهي مرتفعة ومعنوية إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، مما يدل على صدق العبارات المكونة لمحور كفايات تقويم التدريب.

## خامساً: كفايات التطوير الذاتي:

### جدول رقم (٢٧)

معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات التطوير الذاتي والدرجة الكلية للمحور

العبرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
يطلع على استمارة التقويم الخاصة به ويقوم بالتغييرات المطلوبة	٠,٧٢٤**
يجري التقييم الذاتي للأداء ويتخذ الإجراءات اللازمة للتصحيح	٠,٧٦٣**
يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة	٠,٥٦٦**

\*\* معنوي عند ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٢٧) المتعلق بقياس الارتباط الداخلي (معامل الصدق) بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (٠,٥٦٦-٠,٧٦٣)، وهي مرتفعة ومعنوية إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، مما يدل على صدق العبارات المكونة لمحور كفايات التطوير الذاتي.



معاملات الارتباط الداخلية (معامل الصدق) بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها:

جدول رقم (٢٨)

معاملات الارتباط الداخلية (معامل الصدق) بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبانة	محاور الاستبانة
**٠,٧٥٧	١/١ كفايات السمات والأخلاق
**٠,٧٥٢	٢/١ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية
**٠,٨١٩	١/٢ كفايات معرفية عامة
**٠,٨٢٩	٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية
**٠,٨٣٤	١/٣ كفايات الإعداد
**٠,٨٤١	٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة
**٠,٨٣٥	٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء
**٠,٨٨٨	٤/٣ كفايات طرح الأسئلة
**٠,٨٦٠	٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب
**٠,٨٢٩	٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب
**٠,٧٢٢	١/٤ كفايات تقويم التدريب
**٠,٧٤٤	١/٥ كفايات التطوير الذاتي

\*\* معنوي عند ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٢٨) المتعلق بقياس الصدق البنائي (معامل الصدق) بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (٠,٧٢٢-٠,٨٨٨) وهي مرتفعة ومعنوية إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، مما يدل على صدق المحاور المكونة للاستبانة.

### ثبات أداة الدراسة:

ثبات الاستبانة يعنى التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص أنفسهم في أوقات مختلفة، ولأجل ذلك تم حساب ثبات درجات الاستبانة بأكملها من ناحية، وحساب درجات ثبات كل محور من ناحية أخرى باستخدام معامل ألفا

كرونباخ. ويوضح الجدول رقم (٢٩) معاملات ثبات أداة الدراسة لكل محور من محاور إدارة الدراسة (الاستبانة).

جدول رقم (٢٩)

قيم معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	صدق المحك *
١/١ كفايات السمات والأخلاق	٩	,٨٧٢	,٩٣٤
٢/١ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية	٥	,٨٤٠	,٩١٧
١/٢ كفايات معرفية عامة	٩	,٨٧٨	,٩٣٧
٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية	٧	,٩٠٩	,٩٥٣
١/٣ كفايات الإعداد	٦	,٨٨٢	,٩٣٩
٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة	٧	,٨٨٣	,٩٤٠
٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء	١٠	,٨٩٩	,٩٤٨
٤/٣ كفايات طرح الأسئلة	٦	,٨٧٥	,٩٣٥
٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب	٥	,٩١٩	,٩٥٩
٦/٣ كفايات تقييم المتدرب أثناء التدريب	٥	,٨٤٨	,٩٢١
١/٤ كفايات تقييم التدريب	٢	,٧٧١	,٨٧٨
١/٥ كفايات التطوير الذاتي	٣	,٨٥٣	,٩٢٤
إجمالي الاستبانة	٧٤	,٩٧٣	,٩٨٦

\* تم حساب صدق المحك عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات لكل محور.

يتضح من الجدول رقم (٢٩) أن معامل ثبات الاستبانة (ألفا كرونباخ) هو ,٩٧٣، وأن معامل ثبات محاور الاستبانة يتراوح ما بين (,٧٧١-٩١٩)، وبذلك يكون تجاوز الحد الأدنى ٦٠. كما يتضح من الجدول أن معامل صدق المحك لكل محور من محاور الاستبانة يتراوح ما بين (,٨٧٨-٩٥٩)، كما أن المعامل لإجمالي الاستبانة بلغ ٩٨٦، ونستخلص من ذلك أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق مما يجعلها مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن الوثوق بها لتحقيق أهداف الدراسة.

## المعالجة الإحصائية للبيانات:

تشتمل الاستبانة على عدد (٧٤) عبارة مقسمة إلى خمسة محاور رئيسية تشمل اثني عشر محوراً فرعياً، ولأن الاستجابات تمثل درجة موافقة من خمسة اختيارات (عالية جداً، عالية، متوسطة، قليلة، معدومة)، فإنه عادة ما تدخل القيم (الأوزان) كما في الجدول رقم (٣٠).

جدول رقم (٣٠)

### مقياس ليكرت الخماسي

الوزن	رأي المبحوث في العبارة
٥	عالية جداً
٤	عالية
٣	متوسطة
٢	قليلة
١	معدومة

وبحساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح)، وتحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما في الجدول رقم (٣١) والمتعلق بالحكم على استجابات المبحوثين للعبارات المكونة للاستبانة، يتضح تقييمها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الذي استخدم لتصنيف الإجابات، حيث تم حساب المدى، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، وبعد ذلك تم إضافة طول الخلية إلى أصغر قيمة للمقياس وهي (الواحد) فكانت النتيجة كما يلي:

جدول رقم (٣١)

### المتوسط المرجح والمستوى

المتوسط المرجح	المستوى
١,٧٩ - ١	معدومة
٢,٥٩ - ١,٨٠	قليلة
٣,٣٩ - ٢,٦٠	متوسطة
٤,١٩ - ٣,٤٠	عالية
٥ - ٤,٢٠	عالية جداً

## الفصل الخامس

### عرض نتائج الدراسة وتحليلها

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب بشكل عام، والكفايات المهنية اللازمة للتدريب لدى المدرب في معهد الإدارة العامة، ولمعرفة وآراء أفراد الدراسة نحو مدى معرفتهم لتلك الكفايات، ومدى أهميتها لهم، وممارستها، ومدى الحاجة للتدريب عليها، والكشف عن الفروقات بين آراء أفراد الدراسة نحو تلك الكفايات تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية لهم؛ قامت الباحثة بإجراء دراستها الميدانية على جميع المدربين في معهد الإدارة العامة بكافة فروعها في المملكة العربية السعودية وهي: المركز الرئيسي في الرياض، فرع معهد الإدارة العامة في المنطقة الشرقية، فرع معهد الإدارة العامة في المنطقة الغربية، فرع معهد الإدارة العامة في عسير، الفرع النسوي لمعهد الإدارة العامة في الرياض، والفرع النسوي لمعهد الإدارة العامة في المنطقة الشرقية.

ويتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها.

#### إجابة السؤال الأول:

ما الكفايات المهنية اللازمة للتدريب بشكل عام؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال ضمن الإطار النظري للدراسة.

#### إجابة السؤال الثاني:

ما الكفايات المهنية اللازمة للتدريب لدى المدربين في معهد الإدارة العامة؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١/٢ ما مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات الكفايات الأساسية وعددها (٥)

كفايات رئيسية والكفايات المتفرعة عنها. والكفايات الخمس الأساسية هي: الكفايات الشخصية والإنسانية، الكفايات العلمية (المعرفية)، كفايات تنفيذ التدريب، كفايات تقويم التدريب، كفايات التطوير الذاتي. كما يلي:

## أولاً: الكفايات الشخصية والإنسانية:

### ١/١ كفايات السمات والأخلاق:

جدول رقم (٣٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات السمات والأخلاق

درجة المعرفة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة المعرفة					١/١ كفايات السمات والأخلاق	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية جداً	٩	,٨٠٩	٤,٣٩	٠	٥	٢٤	٥٢	١٠٨	التكرار النسبة	يطبق ميثاق وأخلاقيات مهنة التدريب
				٠	٢,٦	١٢,٧	٣٧,٥	٥٧,١		
عالية جداً	١	,٥١٧	٤,٧٤	٠	٠	٧	٣٥	١٤٧	التكرار النسبة	يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب
				٠	٠	٣,٧	١٨,٥	٧٧,٨		
عالية جداً	٥	,٧٢٦	٤,٥٢	٢	١	١١	٥٨	١١٧	التكرار النسبة	يتصف بالحماس في أداء عمله
				١,١	,٥	٥,٨	٣٠,٧	٦١,٩		
عالية جداً	٦	,٦٩٧	٤,٥١	٠	١	١٦	٥٦	١١٦	التكرار النسبة	يتصف بالصبر والحلم
				٠	,٥	٨,٥	٢٩,٦	٦١,٤		

درجة المعرفة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة المعرفة						١/١ كفايات السمات والأخلاق
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية جداً	٧	,٧١٢	٤,٥٠	٢	٠	١٢	٦٣	١١٢	التكرار	يتسم بالمرونة
				١,١	٠	٦,٣	٣٣,٣	٥٩,٣	النسبة	
عالية جداً	٣	,٧٨١	٤,٥٥	٣	٠	١٦	٤١	١٢٩	التكرار	يتقبل النقد البناء من حيث: احترام وجهات النظر المتعددة والمخالفة
				١,٦	٠	٨,٥	٢١,٧	٦٨,٣	النسبة	
عالية جداً	٨	,٧٣٨	٤,٤٣	٠	٤	١٦	٦٣	١٠٦	التكرار	يتصرف بحكمة في القضايا والمشكلات
				٠	٢,١	٨,٥	٣٣,٣	٥٦,١	النسبة	
عالية جداً	٢	,٦٢١	٤,٧١	١	٢	٥	٣٤	١٤٧	التكرار	يهتم بمظهره من حيث أناقته ونظاف
				,٥	١,١	٢,٦	١٨,٠	٧٧,٨	النسبة	
عالية جداً	٤	,٦٦٤	٤,٥٤	١	٠	١٢	٥٩	١١٧	التكرار	يتحدث بطلاقة لغوية
				,٥	٠	٦,٣	٣١,٢	٦١,٩	النسبة	

يتضح من الجدول رقم (٣٢) أن العبارة «يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب» ضمن كفايات السمات والأخلاق في محور الكفايات الشخصية والإنسانية؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٧٤) وانحراف معياري بلغ (٥,١٧)، وذلك بالنسبة لدرجة المعرفة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

## ٢/١ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية:

جدول رقم (٣٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية

درجة المعرفة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة المعرفة					٢ /١ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
عالية جداً	٣	,٧٣٣	٤,٥٣	١	٣	١٢	٥١	١٢٢	التكرار
				٠,٥	١,٦	٦,٣	٢٧,٠	٦٤,٦	النسبة
عالية جداً	١	,٦٩٧	٤,٦٠	٢	٢	٥	٥١	١٢٩	التكرار
				١,١	١,١	٢,٦	٢٧,٠	٦٨,٣	النسبة
عالية جداً	٤	,٧٣٣	٤,٤٦	١	٣	١٢	٦٥	١٠٨	التكرار
				٥,٠	١,٦	٦,٣	٣٤,٤	٥٧,١	النسبة
عالية جداً	٣	,٦٢٣	٤,٥٣	٠	٢	٧	٦٨	١١٢	التكرار
				٠	١,١	٣,٧	٣٦,٠	٥٩,٣	النسبة
عالية جداً	٢	,٦٨٥	٤,٥٨	١	٣	٦	٥٥	١٢٤	التكرار
				٥,٠	١,٦	٣,٢	٢٩,١	٦٥,٦	النسبة

يتضح من الجدول رقم (٣٣) أن العبارة «يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع» ضمن كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية في محور الكفايات

الشخصية والإنسانية؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٠) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٩٧)، وذلك بالنسبة لدرجة المعرفة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

## ثانياً: الكفايات العلمية (المعرفية):

### ١/٢ كفايات معرفية عامة:

جدول رقم (٣٤)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بالكفايات المعرفية العامة

درجة المعرفة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة المعرفة					١/٢ كفايات معرفية عامة	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية	٧	,٩٥١	٤,٠٢	٣	٨	٤١	٦٧	٧٠	التكرار	يعرف السياسات والقوانين والأنظمة واللوائح المنظمة لعمليات التدريب (نماذج محلية وعالمية)
				١,٦	٤,٢	٢١,٧	٣٥,٤	٣٧,٠	النسبة	
عالية	٦	١,٠٦٥	٤,١٦	٦	١٢	٢٢	٥٥	٩٤	التكرار	يلم بأصول التخطيط للتدريب في جهة العمل
				٣,٢	٦,٣	١١,٦	٢٩,١	٤٩,٧	النسبة	
عالية	٨	١,٠٥٠	٣,٨٦	٦	١٣	٤٤	٦٥	٦١	التكرار	يطلع على تجارب الدول في مجال التدريب
				٣,٢	٦,٩	٢٣,٣	٣٤,٤	٣٢,٣	النسبة	
عالية	٨	١,٠٩٧	٣,٨٦	٤	٢٠	٤٤	٥١	٧٠	التكرار	يطبق أصول ومبادئ ونظريات التعلم وتعليم الكبار
				٢,١	١٠,٦	٢٣,٣	٢٧,٠	٣٧,٠	النسبة	



درجة المعرفة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة المعرفة						١/٢ كفايات معرفية عامة
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية جداً	٢	,٧٩٥	٤,٤٦	٣	٣	٩	٦٤	١١٠	التكرار	يلم بالمفاهيم الأساسية للتدريب: المفهوم، المصطلحات التدريبية، الأنواع، المراحل... إلخ
				١,٦	١,٦	٤,٨	٣٣,٩	٥٨,٢	النسبة	
عالية جداً	٥	,٩١٨	٤,٢٠	٣	٨	٢٢	٧١	٨٥	التكرار	يلم بأدوار القائمين على التدريب
				١,٦	٤,٢	١١,٦	٣٧,٦	٤٥,٠	النسبة	
عالية جداً	٣	,٩١٥	٤,٣٠	٣	٦	٢٢	٥٦	١٠٠	التكرار	يحدد أبرز مشكلات وحلول التدريب *
				١,٦	٣,٢	١١,٨	٢٩,٩	٥٣,٥	النسبة	
عالية جداً	٤	,٩١٤	٤,٢٣	٣	٧	٢٣	٦٧	٨٩	التكرار	يتقن استخدام أدوات البحث العلمي
				١,٦	٣,٧	١٢,٢	٣٥,٤	٤٧,١	النسبة	
عالية جداً	١	,٦١٩	٤,٦٧	١	١	٦	٤٤	١٣٧	التكرار	يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة
				,٥	,٥	٣,٢	٢٣,٣	٧٢,٥	النسبة	

يتضح من الجدول رقم (٣٤) أن العبارة «يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة» ضمن كفايات معرفية عامة في محور الكفايات العلمية (المعرفية)؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٧) وبانحراف معياري بلغ (,٦١٩)، وذلك بالنسبة لدرجة المعرفة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

## ٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج واعداد الحقائق التدريبية:

جدول رقم (٣٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية

درجة المعرفة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة المعرفة					٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج واعداد الحقائق التدريبية
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
عالية	٦	١,٠٨٦	٤,٠٢	٨	١١	٢٨	٦٤	٧٨	التكرار يستخدم الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمتعلمين (تحليل التنظيم، تحليل الأفراد، تحليل المشكلات ... إلخ)
				٤,٢	٥,٨	١٤,٨	٣٣,٩	٤١,٣	
عالية جداً	٢	,٨٤٩	٤,٤٠	٤	٢	١٥	٦١	١٠٧	التكرار يجيد صياغة أهداف البرنامج التدريبي بدقة
				٢,١	١,١	٧,٩	٣٢,٣	٥٦,٦	
عالية جداً	٤	,٨٨٤	٤,٣٥	٥	٢	١٦	٦٥	١٠١	التكرار يجيد صياغة أهداف الجلسات (الدروس) التدريبية بصورة إجرائية
				٢,٦	١,١	٨,٥	٣٤,٤	٥٣,٤	
عالية	٧	١,٠٣١	٣,٩٧	٦	٨	٤٣	٦١	٧١	التكرار يصمم محتوى البرنامج التدريبي في ضوء نظريات التعلم
				٣,٢	٤,٢	٢٢,٨	٣٢,٣	٣٧,٦	
عالية جداً	٥	,٩٠٦	٤,٢٠	٢	٨	٢٦	٦٧	٨٦	التكرار يصمم أنشطة التدريب تثير الدافعية عند المتدربين
				١,١	٤,٢	١٣,٨	٣٥,٤	٤٥,٥	
عالية جداً	٣	,٨٣٤	٤,٣٩	٢	٦	١٣	٦٤	١٠٤	التكرار يصمم إستراتيجيات ونشاطات الجلسة التدريبية (تهويد، العرض ... إلخ)
				١,١	٣,٢	٦,٩	٣٣,٩	٥٥,٠	
عالية جداً	١	,٦٩٥	٤,٥٤	٠	٣	١٣	٥١	١٢٢	التكرار يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي
				٠	١,٦	٦,٩	٢٧,٠	٦٤,٦	

يتضح من الجدول رقم (٣٥) أن العبارة «يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي» ضمن كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية في محور الكفايات العلمية (المعرفية): هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٥٤) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٩٥)؛ وذلك بالنسبة لدرجة المعرفة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

### ثالثاً: كفايات الإعداد والتنفيذ:

#### ١/٣ كفايات الإعداد:

جدول رقم (٣٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات الإعداد

درجة المعرفة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة المعرفة					١/٣ كفايات الإعداد	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية جداً	١	,٦٣٩	٤,٥٥	٠	١	١٢	٥٨	١١٨	التكرار	يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب
				٠	,٥	٦,٣	٣٠,٧	٦٢,٤	النسبة	
عالية جداً	٥	,٩٣٥	٤,٢٦	١	١١	٢٥	٥٣	٩٩	التكرار	يتأكد من جاهزية القاعة التدريبية من حيث أدوات السلامة، ومناسبة الظروف البيئية (نظافة - إضاءة - تهوية - درجة حرارة، ترتيب المقاعد... إلخ)
				٥.	٥,٨	١٣,٢	٢٨,٠	٥٢,٤	النسبة	

درجة المعرفة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة المعرفة					١/٣ كفايات الإعداد
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
عالية جداً	٢	,٧٣٣	٤,٥٣	١	٢	١٥	٤٩	١٢٢	التكرار يتأكد من أن المستلزمات التدريبية متوافرة بما يتوافق مع الجدول التدريبي (حقائب تدريبية، سبورات الكترونية، سبورات ورقية... إلخ)
				,٥	١,١	٧,٩	٢٥,٩	٦٤,٦	
عالية جداً	٤	,٧٨١	٤,٤٤	١	٢	٢٢	٥١	١١٣	التكرار يتأكد من توافر المواد والأدوات المطلوبة للتدريب (أقلام - مراسم - ملصقات الأسماء، أوراق... إلخ)
				,٥	١,١	١١,٦	٢٧,٠	٥٩,٨	
عالية جداً	٣	,٧٨٢	٤,٤٧	٢	٢	١٦	٥٤	١١٥	التكرار يراجع قوائم أسماء المتدربين بهدف التعرف على مهارات كل منهم ومستواه المعرفي
				١,١	١,١	٨,٥	٢٨,٦	٦٠,٨	
عالية جداً	١	,٧٣٢	٤,٥٥	٠	٤	١٥	٤٣	١٢٧	التكرار يراجع محتوى المادة التدريبية بما في ذلك الأهداف في بداية كل محاضرة
				٠	٢,١	٧,٩	٢٢,٨	٦٧,٢	

يتضح من الجدول رقم (٣٦) أن العبارة «يراجع محتوى المادة التدريبية بما في ذلك الأهداف في بداية كل محاضرة» وعبارة «يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب» ضمن كفايات الأعداد في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هما الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٥٥) لكلا العبارتين وبانحراف معياري بلغا (٧,٣٢) و(٦,٣٩)، على التوالي، وذلك بالنسبة لدرجة المعرفة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

### ٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة:

جدول رقم (٣٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات حفز المتدربين على المشاركة

درجة المعرفة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة المعرفة					٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية جداً	٤	,٦١٧	٤,٦٤	٠	١	١١	٤٣	١٣٤	التكرار النسبة	يحسن التعامل مع أممات المتدربين
				٠	,٥	٥,٨	٢٢,٨	٧٠,٩		
عالية جداً	٢	,٦٠٢	٤,٦٩	١	٠	٨	٣٨	١٤٢	التكرار النسبة	يشجع كافة المتدربين على المشاركة
				,٥	٠	٤,٢	٢٠,١	٧٥,١		
عالية جداً	٥	,٦٤٤	٤,٦٣	٠	١	١٤	٣٩	١٣٥	التكرار النسبة	يشجع عمل الفريق بين المتدربين
				٠	,٥	٧,٤	٢٠,٦	٧١,٤		
عالية جداً	٧	,٧١٩	٤,٥١	٠	٠	٢٥	٤٢	١٢٢	التكرار النسبة	يستخدم وسائل التعزيز الإيجابية تقديراً لمشاركات المتدربين
				٠	٠	١٣,٢	٢٢,٢	٦٤,٦		
عالية جداً	١	,٥٥٥	٤,٧٥	٠	٢	٥	١٣٢	١٥٠	التكرار النسبة	يعامل المتدربين بمساواة وعدالة
				٠	١,١	٢,٦	١٦,٩	٧٩,٤		
عالية جداً	٣	,٦١٩	٤,٦٧	٠	٢	٩	٣٩	١٣٩	التكرار النسبة	يراعي الفروق الفردية بين المتدربين
				٠	١,١	٤,٨	٢٠,٦	٧٣,٥		
عالية جداً	٦	,٦١٢	٤,٦٢	٠	٠	١٣	٤٥	١٣١	التكرار النسبة	يتعامل مع المشكلات والمواقف الطارئة في القاعة التدريبية بفعالية
				٠	٠	٦,٩	٢٣,٨	٦٩,٣		

يتضح من الجدول رقم (٣٧) أن العبارة «يعامل المتدربين بمساواة وعدالة» ضمن كفايات حفز المتدربين على المشاركة في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٧٥) وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٥٥)، وذلك بالنسبة لدرجة المعرفة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

### ٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء:

جدول رقم (٣٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات التقديم والإلقاء

درجة المعرفة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة المعرفة					٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية جداً	٩	,٧٣٣	٤,٤٧	١	٤	٩	٦٦	١٠٩	التكرار	يقدم أهداف الدورة التدريبية ثم أهداف الجلسات التدريبية
				٠,٥	٢,١	٤,٨	٣٤,٩	٥٧,٧	النسبة	
عالية جداً	٦	,٧٦٥	٤,٥٨	٣	٠	١٤	٣٩	١٣٣	التكرار	يستخدم حركات الجسد وتعبيرات الوجه بصورة طبيعية غير مفتعلة كي لا تعيق انتباه المتدربين
				١,٦	٠	٧,٤	٢٠,٦	٧٠,٤	النسبة	
عالية جداً	٥	,٦٦٩	٤,٦٣	٠	٣	١١	٣٩	١٣٦	التكرار	يحافظ على توزيع النظر على المتدربين بشكل متساو
				٠	١,٦	٥,٨	٢٠,٦	٧٢,٠	النسبة	
عالية جداً	١	,٥٥٥	٤,٧٠	٠	٠	٩	٣٩	١٤١	التكرار	يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً
				٠	٠	٤,٨	٢٠,٦	٧٤,٦	النسبة	

درجة المعرفة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة المعرفة					٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية جداً	٧	,٦٧٧	٤,٥٧	٠	٤	٨	٥٣	١٢٤	التكرار	ينوع في نبرات صوته حتى لا يسبب الملل للمتدربين
				٠	٢,١	٤,٢	٢٨,٠	٦٥,٦	النسبة	
عالية جداً	٧	,٦٩٣	٤,٥٧	٠	٤	١٠	٤٩	١٢٦	التكرار	يتحرك بحوية ونشاط وبصورة مخطط لها
				٠	٢,١	٥,٣	٢٥,٩	٦٦,٧	النسبة	
عالية جداً	٨	,٦٤١	٤,٥٠	٠	٠	١٥	٦٥	١٠٩	التكرار	يستخدم طرق تهيئة متنوعة لبداية كل موضوع جديد
				٠	٠	٧,٩	٣٤,٤	٥٧,٧	النسبة	
عالية جداً	٣	,٥٨٦	٤,٦٦	٠	٠	١١	٤٣	١٣٥	التكرار	يربط بين الجانب النظري والعملي أثناء التدريب
				٠	٠	٥,٨	٢٢,٨	٧١,٤	النسبة	
عالية جداً	٤	,٥٧٩	٤,٦٥	٠	٠	١٠	٤٦	١٣٣	التكرار	يلخص الموضوعات ويربط ببعضها ببعض
				٠	٠	٥,٣	٢٤,٣	٧٠,٤	النسبة	
عالية جداً	٢	,٥٦٥	٤,٦٧	٠	١	٦	٤٨	١٣٤	التكرار	يتقن مهارة إدارة وقت البرنامج التدريبي بفعالية
				٠	,٥	٣,٢	٢٥,٤	٧٠,٩	النسبة	

يتضح من الجدول رقم (٣٨) أن العبارة «يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً» ضمن كفايات التقديم والإلقاء في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٧٠) وبانحراف معياري بلغ (,٥٥٥)، وذلك بالنسبة لدرجة المعرفة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

### ٤/٣ كفايات طرح الأسئلة:

جدول رقم (٣٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات طرح الأسئلة

درجة المعرفة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة المعرفة					٤/٣ كفايات طرح الأسئلة	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية جداً	٥	,٧٠٩	٤,٤٤	٠	٣	١٥	٦٧	١٠٤	التكرار النسبة	يساعد المتدربين على ممارسة مهارات التفكير الإبداعي
				٠	١,٦	٧,٩	٣٥,٤	٥٥,٠		
عالية جداً	١	,٦٥٩	٤,٥٩	٠	٠	١٨	٤١	١٣٠	التكرار النسبة	يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق
				٠	٠	٩,٥	٢١,٧	٦٨,٨		
عالية جداً	٤	,٧١٢	٤,٥٠	٠	٥	٩	٦١	١١٤	التكرار النسبة	يستخدم الأسئلة من أجل حث المتدربين على المشاركة
				٠	٢,٦	٤,٨	٣٢,٣	٦٠,٣		
عالية جداً	٢	,٦٥٦	٤,٥٤	٠	١	١٤	٥٥	١١٩	التكرار النسبة	يجيب عن الأسئلة دون استخدام أسلوب دفاعي
				٠	٥	٧,٤	٢٩,١	٦٣,٠		
عالية جداً	٣	,٧٤١	٤,٥٢	٠	٤	١٦	٤٦	١٢٣	التكرار النسبة	يحيل من وقت لآخر بعض الأسئلة إلى المتدربين للإجابة عنها
				٠	٢,١	٨,٥	٢٤,٣	٦٥,١		
عالية جداً	٢	,٧٤٧	٤,٥٤	٣	٠	١١	٥٣	١٢٢	التكرار النسبة	يتعامل مع الأسئلة الخارجة عن الموضوع بطريقة مناسبة
				١,٦	٠	٥,٨	٢٨,٠	٦٤,٦		

يتضح من الجدول رقم (٣٩) أن العبارة «يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق» ضمن كفايات طرح الأسئلة في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛



هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٥٩) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٥٩)، وذلك بالنسبة لدرجة المعرفة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

### ٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب:

جدول رقم (٤٠)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب

درجة المعرفة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة المعرفة					التكرار	٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية جداً	١	٠,٦٨٩	٤,٥٢	٠	٣	١٢	٥٨	١١٦	التكرار	يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي
				٠	١,٦	٦,٣	٣٠,٧	٦١,٤	النسبة	
عالية جداً	٣	٠,٧٨٣	٤,٤٩	٣	٢	١٠	٥٩	١١٥	التكرار	يطوّر من طرق التدريب
				١,٦	١,١	٥,٣	٣١,٢	٦٠,٨	النسبة	
عالية جداً	٣	٠,٧٦٢	٤,٤٩	١	٥	١٠	٥٧	١١٦	التكرار	يمزج أكثر من طريقة من طرق التدريب بفاعلية
				٠,٥	٢,٦	٥,٣	٣٠,٢	٦١,٤	النسبة	
عالية جداً	٢	٠,٧٦٩	٤,٥٠	٢	٢	١٤	٥٢	١١٩	التكرار	يتقن استخدام وسائل وتقنيات التدريب المناسبة
				١,١	١,١	٧,٤	٢٧,٥	٦٣,٠	النسبة	
عالية جداً	١	٠,٧١٢	٤,٥٢	٠	٣	١٥	٥٢	١١٩	التكرار	ينوع في استخدام وسائل وتقنيات التدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي
				٠	١,٦	٧,٩	٢٧,٥	٦٣,٠	النسبة	

يتضح من الجدول رقم (٤٠) أن العبارتين «يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي»، و«ينوع في استخدام وسائل وتقنيات التدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي» ضمن كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب في محور

كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هما الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٥٢) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٨٩)، و(٤,٥٢) وبانحراف معياري بلغا (٠,٧١٢)، على التوالي، وذلك بالنسبة لدرجة المعرفة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

### ٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب:

جدول رقم (٤١)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب

درجة المعرفة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة المعرفة					٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
عالية جداً	١	,٨٢٣	٤,٤٩	١	٤	٢٢	٣٦	١٢٦	التكرار يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة) لتناسب الفروق الفردية للمدربين
				,٥	٢,١	١١,٦	١٩,٠	٦٦,٧	
عالية	٥	١,٠٨٥	٤,٠٦	٧	٩	٣٦	٥٠	٨٧	التكرار ينوع في أساليب التقويم: تقويم قبلي، تقويم تكويني، تقويم بعدي (نهائي)
				٣,٧	٤,٨	١٩,٠	٢٦,٥	٤٦,٠	
عالية جداً	٣	,٨٦١	٤,٤٠	٢	٥	٢٠	٥٠	١١٢	التكرار ينوع في وسائل وأدوات التقويم: شفوي، تحريري.... إلخ
				١,١	٢,٦	١٠,٦	٢٦,٥	٥٩,٣	
عالية	٤	,٩٩٢	٤,١٠	٥	٩	٢٧	٦٩	٧٩	التكرار يقوم جميع الجوانب السلوكية: معرفية، وجدانية، حركية
				٢,٦	٤,٨	١٤,٣	٣٦,٥	٤١,٨	
عالية جداً	٢	,٧٤٣	٤,٤١	٢	١	١٤	٧٢	١٠٠	التكرار يعطي التغذية الراجعة حسب المطلوب
				١,١	,٥	٧,٤	٣٨,١	٥٢,٩	

يتضح من الجدول رقم (٤١) أن العبارة «يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة) لتناسب الفروق الفردية للمتدربين» ضمن كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح بلغ (٤,٤٩) وبانحراف معياري بلغ (٨٢٣)، وذلك بالنسبة لدرجة المعرفة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

### رابعاً: كفايات تقويم التدريب:

جدول رقم (٤٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات تقويم التدريب

درجة المعرفة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة المعرفة					التكرار	النسبة	٤- كفايات تقويم التدريب
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
عالية	٢	١,٢٦٠	٣,٦٩	١٥	١٩	٤١	٤٩	٦٥	التكرار	يتابع أثر البرنامج التدريبي في الميدان بشكل مستمر	
				٧,٩	١٠,١	٢١,٧	٢٥,٩	٣٤,٤	النسبة		
عالية	١	١,١٢٠	٤,٠١	٩	١٢	٢٧	٦١	٨٠	التكرار	يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة	
				٤,٨	٦,٣	١٤,٣	٣٢,٣	٤٢,٣	النسبة		

يتضح من الجدول رقم (٤٢) أن العبارة «يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة» ضمن كفايات تقويم التدريب في محور كفايات تقويم التدريب هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٠١) وبانحراف معياري بلغ (١,١٢٠)، وذلك بالنسبة لدرجة المعرفة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

## خامساً: كفايات التطوير الذاتي:

جدول رقم (٤٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات التطوير الذاتي

درجة المعرفة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة المعرفة					التكرار	٥- كفايات التطوير الذاتي
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية	٣	١,٠٦٠	٤,١٧	٩	٥	٢٣	٥٩	٩٣	التكرار	يطلع على استمارة التقييم الخاصة به ويقوم بالتغييرات المطلوبة
				٤,٨	٢,٦	١٢,٢	٣١,٢	٤٩,٢	النسبة	
عالية	٢	١,٠٣٨	٤,١٩	٦	٨	٢٧	٥٢	٩٦	التكرار	يجري التقييم الذاتي للأداء ويتخذ الإجراءات اللازمة للتصحيح
				٣,٢	٤,٢	١٤,٣	٢٧,٥	٥٠,٨	النسبة	
عالية جداً	١	,٨٩٧	٤,٤٠	٣	٥	٢٠	٤٧	١١٤	التكرار	يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة
				١,٦	٢,٦	١٠,٦	٢٤,٩	٦٠,٣	النسبة	

يتضح من الجدول رقم (٤٣) أن العبارة «يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة» ضمن كفايات التطوير الذاتي في محور كفايات التطوير الذاتي؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٤٠) وبانحراف معياري بلغ (,٨٩٧)، وذلك بالنسبة لدرجة المعرفة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

## مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب:

جدول رقم (٤٤)

المتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بالكفايات المهنية اللازمة للتدريب

درجة المعرفة	المتوسط الحسابي للمحور	عدد العبارات	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب
عالية جداً	٤,٥٤	٩	١/١ كفايات السمات والأخلاق
عالية جداً	٤,٥٤	٥	٢/١ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية
عالية جداً	٤,٢٠	٩	١/٢ كفايات معرفية عامة
عالية جداً	٤,٢٧	٧	٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية
عالية جداً	٤,٤٧	٦	١/٣ كفايات الإعداد
عالية جداً	٤,٦٤	٧	٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة
عالية جداً	٤,٦٠	١٠	٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء
عالية جداً	٤,٥٢	٦	٤/٣ كفايات طرح الأسئلة
عالية جداً	٤,٥٢	٥	٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب
عالية جداً	٤,٢٩	٥	٦/٣ كفايات تقييم المتدرب أثناء التدريب
عالية	٣,٨٥	٢	١/٤ كفايات تقييم التدريب
عالية جداً	٤,٢٥	٣	١/٥ كفايات التطوير الذاتي

يتضح من الجدول رقم (٤٤) أن مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب عالية جداً في جميع فئاتها عدا كفايات تقييم التدريب فهي عالية، ويرجع ذلك إلى الحلقات التطبيقية التي تقدم للمدرب المعين حديثاً وإلى الدورات التدريبية التي ينتدب لها المدرب في الخارج سنوياً والتي تصب في جوهر الكفايات التدريبية التي ينبغي على المدرب معرفتها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحدال، ٢٠١٤/١٤٣٥) التي

توصلت إلى أن التدريب الإداري في القطاعين العام والخاص يتسم بتقييم عال ورضا مرتفعين من وجهة نظر المتدربين من حيث أن مستوى أداء المدربين كان عالياً وتمتع المدربين بمهارات عديدة. كما تتفق مع دراسة (الأحمدي وأبو خضير، ٢٠٠٩) التي توصلت إلى أن هناك نسبة مرتفعة من آراء العينة راضيات عن مستوى أعضاء هيئة التدريب، والتطبيقات العملية والبيئة المادية والمادة العلمية، ويتفق ذلك مع دراسة (الشمري، ١٤٢٧) التي أظهرت بعض نتائجها أن درجة توافر كفايات العلاقات الإنسانية كانت كبيرة.

**٢/٢ ما مستوى أهمية الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من وجهة نظر المدربين في معهد الإدارة العامة؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات الكفايات الأساسية وعددها (٥) كفايات والكفايات المتفرعة عنها. والكفايات الخمس الأساسية هي: الكفايات الشخصية والإنسانية، الكفايات العلمية (المعرفية)، كفايات تنفيذ التدريب، كفايات تقويم التدريب، كفايات التطوير الذاتي. كما يلي:

## **أولاً: الكفايات الشخصية والإنسانية:**

### **١/١ كفايات السمات والأخلاق:**

يتضح من الجدول رقم (٤٥) أن العبارة «يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب» ضمن كفايات السمات والأخلاق في محور الكفايات الشخصية والإنسانية؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٧٧) وبانحراف معياري بلغ (٠,٤٦٨)، وذلك بالنسبة درجة الأهمية لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

جدول رقم (٤٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة أهمية كفايات السمات والأخلاق

درجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الأهمية					١/١ كفايات السمات والأخلاق	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	والتامة جداً		
عالية جداً	٢	,٥٨٦	٤,٧١	٠	٠	١٣	٢٨	١٤٨	التكرار النسبة	يطبق ميثاق وأخلاقيات مهنة التدريب
				٠	٠	٦,٩	١٤,٨	٧٨,٣		
عالية جداً	١	,٤٦٨	٤,٧٧	٠	٠	٤	٣٥	١٥٠	التكرار النسبة	يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب
				٠	٠	٢,١	١٨,٥	٧٩,٤		
عالية جداً	٥	,٦١٤	٤,٦١	١	٠	٧	٥٥	١٢٦	التكرار النسبة	يتصف بالحماس في أداء عمله
				,٥	٠	٣,٧	٢٩,١	٦٦,٧		
عالية جداً	٤	,٥٩٤	٤,٦٢	٠	٢	٥	٥٥	١٢٧	التكرار النسبة	يتصف بالصبر والحلم
				٠	١,١	٢,٦	٢٩,١	٦٧,٢		
عالية جداً	٩	,٦٢٠	٤,٥٧	٠	١	١٠	٥٨	١٢٠	التكرار النسبة	يتسم بالمرونة
				٠	,٥	٥,٣	٣٠,٧	٦٣,٥		
عالية جداً	٥	,٦٠٥	٤,٦١	٠	٠	١٢	٤٩	١٢٨	التكرار النسبة	يتقبل النقد البناء من حيث: احترام وجهات النظر المتعددة والمخالفة
				٠	٠	٦,٣	٢٥,٩	٦٧,٧		
عالية جداً	٧	,٦٥٧	٤,٦٠	٠	٤	٦	٥١	١٢٨	التكرار النسبة	يتصرف بحكمة في القضايا والمشكلات
				٠	٢,١	٣,٢	٢٧,٠	٦٧,٧		
عالية جداً	٢	,٥٧٠	٤,٧١	٠	٢	٥	٣٩	١٤٣	التكرار النسبة	يهتم بمظهره من حيث أناقته ونظافته
				٠	١,١	٢,٦	٢٠,٦	٧٥,٧		

درجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الأهمية					التكرار	١/١ كفايات السمات والأخلاق
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية جداً	٣	,٥٢٢	٤,٦٨	٠	٠	٥	٥١	١٣٣	التكرار	يتحدث بطلاقة لغوية
				٠	٠	٢,٦	٢٧,٠	٧٠,٤	النسبة	

## ٢/١ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية:

جدول رقم (٤٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة أهمية كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية

درجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الأهمية					التكرار	٢/١ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية جداً	١	,٥٨٠	٤,٦٨	١	٠	٥	٤٧	١٣٦	التكرار	يشجع روح الزمالة والعمل بروح الفريق
				,٥	٠	٢,٦	٢٤,٩	٧٢,٠	النسبة	
عالية جداً	٣	,٦١٦	٤,٦٥	٠	٤	٢	٥١	١٣٢	التكرار	يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع
				٠	٢,١	١,١	٢٧,٠	٦٩,٨	النسبة	
عالية جداً	٥	,٦٥٥	٤,٥٦	٠	١	١٤	٥٢	١٢٢	التكرار	يعبر عن أفكاره بوضوح
				٠	,٥	٧,٤	٢٧,٥	٦٤,٦	النسبة	
عالية جداً	٢	,٥٨٢	٤,٦٧	١	٠	٥	٤٨	١٣٥	التكرار	يجيد مهارات الإصغاء بفاعلية
				,٥	٠	٢,٦	٢٥,٤	٧١,٤	النسبة	
عالية جداً	٤	,٦٤٤	٤,٦٣	٠	٣	٨	٤٥	١٣٣	التكرار	يشجع الاتصال والتشاور في الأفكار بينه وبين الآخرين
				٠	١,٦	٤,٢	٢٣,٨	٧٠,٤	النسبة	



يتضح من الجدول رقم (٤٦) أن العبارة «يشجع روح الزمالة والعمل بروح الفريق» ضمن كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية في محور الكفايات الشخصية والإنسانية؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٨) وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٨٠)، وذلك بالنسبة لدرجة الأهمية لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

## ثانياً: الكفايات العلمية (المعرفية):

### ١/٢ كفايات معرفية عامة:

جدول رقم (٤٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية للكفايات المعرفية العامة

درجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الأهمية						١/٢ كفايات معرفية عامة
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية جداً	٧	,٨٣٥	٤,٣٩	٢	٦	١٣	٦٣	١٠٥	التكرار	يعرف السياسات والقوانين والأنظمة واللوائح المنظمة لعمليات التدريب (نماذج محلية وعالمية)
				١,١	٣,٢	٦,٩	٣٣,٣	٥٥,٦	النسبة	
عالية جداً	٤	,٧٦٢	٤,٥١	٢	٣	١٠	٥٦	١١٨	التكرار	يلم بأصول التخطيط للتدريب في جهة العمل
				١,١	١,٦	٥,٣	٢٩,٦	٦٢,٤	النسبة	
عالية جداً	٨	,٨٨٢	٤,٣٤	٣	٧	١٣	٦٦	١٠٠	التكرار	يطلع على تجارب الدول في مجال التدريب
				١,٦	٣,٧	٦,٩	٣٤,٩	٥٢,٩	النسبة	
عالية جداً	٦	,٨١١	٤,٤١	٢	٣	١٨	٥٩	١٠٧	التكرار	يطبق أصول ومبادئ ونظريات التعلم وتعليم الكبار
				١,١	١,٦	٩,٥	٣١,٢	٥٦,٦	النسبة	

درجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الأهمية					١/٢ كفايات معرفية عامة
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
عالية جداً	٢	,٦٦٨	٤,٥٨	١	٢	٧	٥٥	١٢٤	التكرار يلم بالمفاهيم الأساسية للتدريب: المفهوم، المصطلحات التدريبية، الأنواع، المراحل... إلخ
				,٥	١,١	٣,٧	٢٩,١	٦٥,٦	
عالية جداً	٦	,٨٠٤	٤,٤١	١	٦	١٤	٦٢	١٠٦	التكرار يلم بأدوار القائمين على التدريب
				,٥	٣,٢	٧,٤	٣٢,٨	٥٦,١	
عالية جداً	٣	,٧٢٩	٤,٥٣	١	٤	٨	٥٥	١١٨	يحدد أبرز مشكلات وحلول التدريب
				,٥	٢,٢	٤,٣	٢٩,٦	٦٣,٤	
عالية جداً	٥	,٨٠٧	٤,٤٣	٢	٣	١٧	٥٧	١١٠	يتقن استخدام أدوات البحث العلمي
				١,١	١,٦	٩,٠	٣٠,٢	٥٨,٢	
عالية جداً	١	,٤٦٢	٤,٧٨	٠	٠	٤	٣٣	١٥٢	يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة
				٠	٠	٢,١	١٧,٥	٨٠,٤	

يتضح من الجدول رقم (٤٧) أن العبارة «يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة» ضمن كفايات معرفية عامة في محور الكفايات العلمية (المعرفية)؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٧٨) وبانحراف معياري بلغ (,٤٦٢)، وذلك بالنسبة لدرجة الأهمية لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

## ٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية:

جدول رقم (٤٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج واعداد الحقائب التدريبية

درجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الأهمية					٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
عالية جداً	٥	,٧٩٧	٤,٤٠	٢	٥٠	١٠	٧٠	١٠٢	التكرار يستخدم الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمتعلمين (تحليل التنظيم، تحليل الأفراد، تحليل المشكلات... إلخ)
				١,١	٢,٦	٥,٣	٣٧,٠	٥٤,٠	
عالية جداً	١	,٥٧١	٤,٦٨	٠	٠	١٠	٤١	١٣٨	التكرار يجيد صياغة أهداف البرنامج التدريبي بدقة
				٠	٠	٥,٣	٢١,٧	٧٣,٠	
عالية جداً	٣	,٦٧٦	٤,٥٨	١	١	١١	٥٠	١٢٦	التكرار يجيد صياغة أهداف الجلسات (الدروس) التدريبية بصورة إجرائية
				,٥	,٥	٥,٨	٢٦,٥	٦٦,٧	
عالية جداً	٤	,٨٠٥	٤,٤١	١	٥	١٧	٥٨	١٠٨	التكرار يصمم محتوى البرنامج التدريبي في ضوء نظريات التعلم
				,٥	٢,٦	٩,٠	٣٠,٧	٥٧,١	
عالية جداً	٣	,٦٦٨	٤,٥٨	٠	١	١٦	٤٤	١٢٨	التكرار يصمم أنشطة تدريب تثير الدافعية عند المتدربين
				٠	,٥	٨,٥	٢٣,٣	٦٧,٧	
عالية جداً	٢	,٦٣٣	٤,٦٠	٠	٣	٦	٥٤	١٢٦	التكرار يصمم إستراتيجيات ونشاطات الجلسة التدريبية (تمهيد، العرض... إلخ)
				٠	١,٦	٣,٢	٢٨,٦	٦٦,٧	
عالية جداً	٣	,٦٥٢	٤,٥٨	٠	٣	٨	٥٤	١٢٤	التكرار يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي
				٠	١,٦	٤,٢	٢٨,٦	٦٥,٦	

يتضح من الجدول رقم (٤٨) أن العبارة «يجيد صياغة أهداف البرنامج التدريبي بدقة» ضمن كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية في محور الكفايات العلمية (المعرفية)؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٨) وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٧١)، وذلك بالنسبة لدرجة الأهمية لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

### ثالثاً: كفايات الإعداد والتنفيذ:

#### ١/٣ كفايات الإعداد:

جدول رقم (٤٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات الإعداد

درجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الأهمية					١/٣ كفايات الإعداد	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية جداً	١	,٧٩٦	٤,٥٣	٣	١	١٥	٤٣	١٢٧	التكرار	يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب
				١,٦	,٥	٧,٩	٢٢,٨	٦٧,٢	النسبة	
عالية جداً	٦	,٨٨٧	٤,٣٣	٠	٩	٢٦	٤٧	١٠٧	التكرار	يتأكد من جاهزية القاعة التدريبية من حيث أدوات السلامة، ومناسبة الظروف البيئية (نظافة - إضاءة - تهوية - درجة حرارة، ترتيب المقاعد... إلخ)
				٠	٤,٨	١٣,٨	٢٤,٩	٥٦,٦	النسبة	

درجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الأهمية					١/٣ كفايات الإعداد
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
عالية جداً	٣	,٩٣١	٤,٤٧	٦	٢	١٦	٣٨	١٢٧	التكرار يتأكد من أن المستلزمات التدريبية متوافرة بما يتوافق مع الجدول التدريبي (حقائب تدريبية، سمورات إلكترونية، سمورات ورقية... إلخ)
				٣,٢	١,١	٨,٥	٢٠,١	٦٧,٢	
عالية جداً	٥	,٩١٥	٤,٣٦	٣	٦	٢١	٤٩	١١٠	التكرار يتأكد من توافر المواد والأدوات المطلوبة للتدريب (أقلام - مراسم - ملصقات الأسماء، أوراق،... إلخ)
				١,٦	٣,٢	١١,١	٢٥,٩	٥٨,٢	
عالية جداً	٤	,٧٩٥	٤,٤٦	٢	٤	١٢	٥٩	١١٢	التكرار يراجع قوائم أسماء المتدربين بهدف التعرف على مهارات كل منهم ومستواه المعرفي
				١,١	٢,١	٦,٣	٣١,٢	٥٩,٣	
عالية جداً	٢	,٨٦١	٤,٤٩	٢	٥	١٩	٣٦	١٢٧	التكرار يراجع محتوى المادة التدريبية بما في ذلك الأهداف في بداية كل محاضرة
				١,١	٢,٦	١٠,١	١٩,٠	٦٧,٢	

يتضح من الجدول رقم (٤٩) أن العبارة «يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب» ضمن كفايات الإعداد في محور الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٥٣) وبانحراف معياري بلغ (٧٩٦,٧)، وذلك بالنسبة لدرجة الأهمية لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

## ٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة:

جدول رقم (٥٠)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات حفز المتدربين على المشاركة

درجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الأهمية					٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية جداً	٥	,٥٧٧	٤,٦٦	٠	١	٧	٤٨	١٣٣	التكرار	يحسن التعامل مع أنماط المتدربين
				٠	,٥	٣,٧	٢٥,٤	٧٠,٤	النسبة	
عالية جداً	٣	,٥٢٢	٤,٧٣	٠	١	٤	٤٠	١٤٤	التكرار	يشجع كافة المتدربين على المشاركة
				٠	,٥	٢,١	٢١,٢	٧٦,٢	النسبة	
عالية جداً	٤	,٥٥٣	٤,٧٠	٠	٠	٩	٣٨	١٤٢	التكرار	يشجع عمل الفريق بين المتدربين
				٠	٠	٤,٨	٢٠,١	٧٥,١	النسبة	
عالية جداً	٦	,٦٢٦	٤,٥٩	٠	١	١١	٥٢	١٢٥	التكرار	يستخدم وسائل التعزيز الإيجابية تقديراً لمشاركات المتدربين
				٠	,٥	٥,٨	٢٧,٥	٦٦,١	النسبة	
عالية جداً	١	,٥٤٠	٤,٧٦	٠	٠	١٠	٢٦	١٥٣	التكرار	يعامل المتدربين بمساواة وعدالة
				٠	٠	٥,٣	١٣,٨	٨١,٠	النسبة	
عالية جداً	٢	,٥٢٠	٤,٧٤	٠	٠	٧	٣٦	١٤٦	التكرار	يراعي الفروق الفردية بين المتدربين
				٠	٠	٣,٧	١٩,٠	٧٧,٢	النسبة	
عالية جداً	٤	,٥٢٥	٤,٧٠	٠	٠	٦	٤٥	١٣٨	التكرار	يتعامل مع المشكلات والمواقف الطارئة في القاعة التدريبية بفعالية
				٠	٠	٣,٢	٢٣,٨	٧٣,٠	النسبة	

يتضح من الجدول رقم (٥٠) أن العبارة «يعامل المتدربين بمساواة وعدالة» ضمن كفايات حفز المتدربين على المشاركة في محور الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٧٦) وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٤٠)، وذلك بالنسبة لدرجة الأهمية لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

### ٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء:

جدول رقم (٥١)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات التقديم والإلقاء

درجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الأهمية					٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية جداً	٩	,٧٨٣	٤,٤٩	١	٥	١٣	٥١	١١٩	التكرار	يقدم أهداف الدورة التدريبية ثم أهداف الجلسات التدريبية
				,٥	٢,٦	٦,٩	٢٧,٠	٦٣,٠	النسبة	
عالية جداً	٨	,٦٩٧	٤,٦٠	١	٣	٨	٤٦	١٣١	التكرار	يستخدم حركات الجسد وتعبيرات الوجه بصورة طبيعية غير مفتعلة كي لا تعيق انتباه المتدربين
				,٥	١,٦	٤,٢	٢٤,٣	٦٩,٣	النسبة	
عالية جداً	٦	,٦٥٠	٤,٦٤	٠	٤	٦	٤٤	١٣٥	التكرار	يحافظ على توزيع النظر على المتدربين بشكل متساو
				٠	٢,١	٣,٢	٢٣,٣	٧١,٤	النسبة	
عالية جداً	٣	,٦٥٨	٤,٧٠	٣	٠	٣	٣٨	١٤٥	التكرار	يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً
				١,٦	٠	١,٦	٢٠,١	٧٦,٧	النسبة	

درجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الأهمية					التكرار	٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية جداً	٥	,٦٣٠	٤,٦٦	١	٢	٤	٤٧	١٣٥	التكرار	ينوع في نبرات صوته حتى لا يسبب الملل للمتدربين
				,٥	١,١	٢,١	٢٤,٩	٧١,٤		
عالية جداً	٧	,٥٨٣	٤,٦٣	٠	١	٧	٥٢	١٢٩	التكرار	يتحرك بحوية ونشاط وبصورة مخطط لها
				٠	,٥	٣,٧	٢٧,٥	٦٨,٣		
عالية جداً	٨	,٦٢٤	٤,٦٠	٠	٢	٨	٥٣	١٢٦	التكرار	يستخدم طرق تهيئة متنوعة لبداية كل موضوع جديد
				٠	١,١	٤,٢	٢٨,٠	٦٦,٧		
عالية جداً	١	,٥١٦	٤,٧٢	٠	١	٣	٤٤	١٤١	التكرار	يربط بين الجانب النظري والعملي أثناء التدريب
				٠	,٥	١,٦	٢٣,٣	٧٤,٦		
عالية جداً	٤	,٥٧٣	٤,٦٧	٠	٠	١٠	٤٢	١٣٧	التكرار	يلخص الموضوعات ويربط بعضها ببعض
				٠	٠	٥,٣	٢٢,٢	٧٢,٥		
عالية جداً	٢	,٦٣٨	٤,٧١	٢	١	٤	٣٥	١٤٧	التكرار	يتقن مهارة إدارة وقت البرنامج التدريبي بفعالية
				١,١	,٥	٢,١	١٨,٥	٧٧,٨		

يتضح من الجدول رقم (٥١) أن العبارة «يربط بين الجانب النظري والعملي أثناء التدريب» ضمن كفايات التقديم والإلقاء في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح، فقد بلغ (٤,٧٢) وانحراف معياري بلغ (,٥١٦)، وذلك بالنسبة لدرجة الأهمية لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.



## ٤/٣ كفايات طرح الأسئلة:

جدول رقم (٥٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات طرح الأسئلة

درجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الأهمية					٤/٣ كفايات طرح الأسئلة	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية جداً	٤	,٦٢١	٤,٥٧	٠	٠	١٣	٦٥	١٢٠	التكرار	يساعد المتدربين على ممارسة مهارات التفكير الإبداعي
				٠	٠	٦,٩	٢٩,٦	٦٣,٥	النسبة	
عالية جداً	١	,٦٠٢	٤,٦٩	٠	٢	٨	٣٦	١٤٣	التكرار	يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق
				٠	١,١	٤,٢	١٩,٠	٧٥,٧	النسبة	
عالية جداً	٦	,٨٧٣	٤,٤٨	٤	٤	١٢	٤٧	١٢٢	التكرار	يستخدم الأسئلة من أجل حث المتدربين على المشاركة
				٢,١	٢,١	٦,٣	٢٤,٩	٦٤,٦	النسبة	
عالية جداً	٣	,٦٣٣	٤,٦٠	٠	٣	٦	٥٤	١٢٦	التكرار	يجيب عن الأسئلة دون استخدام أسلوب دفاعي
				٠	١,٦	٣,٢	٢٨,٦	٦٦,٧	النسبة	
عالية جداً	٥	,٧١٢	٤,٥٠	١	١	١٥	٥٨	١١٤	التكرار	يحيل من وقت لآخر بعض الأسئلة إلى المتدربين للإجابة عنها
				٠,٥	٠,٥	٧,٩	٣٠,٧	٦٠,٣	النسبة	
عالية جداً	٢	,٥٩٤	٤,٦٢	٠	٢	٥	٥٥	١٢٧	التكرار	يتعامل مع الأسئلة الخارجة عن الموضوع بطريقة مناسبة
				٠	١,١	٢,٦	٢٩,١	٦٧,٢	النسبة	

يتضح من الجدول رقم (٥٢) أن العبارة «يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق» ضمن كفايات طرح الأسئلة في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٩) وبانحراف معياري بلغ (,٦٠٢)،

وذلك بالنسبة لدرجة الأهمية لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

### ٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب:

جدول رقم (٥٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب

درجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرشح	درجة الأهمية					٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
عالية جداً	١	,٥٧١	٤,٦٥	٠	٠	٩	٤٩	١٣١	التكرار المناسبة للموقف التدريبي
				٠	٠	٤,٨	٢٥,٩	٦٩,٣	
عالية جداً	٣	,٧٣٣	٤,٥٤	٢	٣	٦	٥٨	١٢٠	التكرار يطوّر من طرق التدريب
				١,١	١,٦	٣,٢	٣٠,٧	٦٣,٥	
عالية جداً	٣	,٧٠٣	٤,٥٤	١	٢	١١	٥٤	١٢١	التكرار يمزج أكثر من طريقة من طرق التدريب بفاعلية
				٠,٥	١,١	٥,٨	٢٨,٦	٦٤,٠	
عالية جداً	٢	,٦٨١	٤,٦٠	١	٣	٦	٥٠	١٢٩	التكرار يتقن استخدام وسائل وتقنيات التدريب المناسبة
				٠,٥	١,٦	٣,٢	٢٦,٥	٦٨,٣	
عالية جداً	١	,٦٢٤	٤,٦٥	٠	٣	٦	٤٦	١٣٤	التكرار ينوع في استخدام وسائل وتقنيات التدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي
				٠	١,٦	٣,٢	٢٤,٣	٧٠,٩	

يتضح من الجدول رقم (٥٣) أن العبارتين «يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي»، و«ينوع في استخدام وسائل وتقنيات التدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي» ضمن كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب في محور

كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هما الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغا (٤,٦٥) وبانحراف معياري بلغ (٥,٧١) و(٦,٢٤) على التوالي، وذلك بالنسبة لدرجة الأهمية لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

### ٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب:

جدول رقم (٥٤)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب

درجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الأهمية					٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
عالية جداً	١	,٥٨٩	٤,٦٥	٠	٠	١١	٤٥	١٣٣	التكرار يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة) لتناسب الفروق الفردية للمتدربين
				٠	٠	٥,٨	٢٣,٨	٧٠,٤	
عالية جداً	٤	,٨١١	٤,٤١	١	٤	٢١	٥٤	١٠٩	التكرار ينوع في أساليب التقويم: تقويم قبلي، تقويم تكويني، تقويم بعدي (نهائي)
				٥	٢,١	١١,١	٢٨,٦	٥٧,٧	
عالية جداً	٣	,٧٦٢	٤,٤٧	١	٢	١٩	٥٣	١١٤	التكرار ينوع في وسائل وأدوات التقويم: شفوي، تحريري... إلخ
				٥	١,١	١٠,١	٢٨,٠	٦٠,٣	
عالية جداً	٥	,٨١٦	٤,٣٥	٢	٤	١٧	٦٨	٩٨	التكرار يقوم جميع الجوانب السلوكية: معرفية، وجدانية، حركية
				١,١	٢,١	٩,٠	٣٦,٠	٥١,٩	
عالية جداً	٢	,٧٤٨	٤,٤٨	١	٥	٨	٦٣	١١٢	التكرار يعطي التغذية الراجعة حسب المطلوب
				٥	٢,٦	٤,٢	٣٣,٣	٥٩,٣	

يتضح من الجدول رقم (٥٤) أن العبارة «يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة) لتناسب الفروق الفردية للمتدربين» ضمن كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٥) وبانحراف معياري بلغ (٥,٨٩)، وذلك بالنسبة لدرجة الأهمية لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

#### رابعاً: كفايات تقويم التدريب:

جدول رقم (٥٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات تقويم التدريب

درجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الأهمية					التكرار	كفايات تقويم التدريب
				معتوم	قبيلة	مؤسطة	فائة	فائة		
عالية	٢	١,١٦٢	٤,٠٢	١٠	١٥	٢٠	٦٠	٨٤	التكرار	يتابع أثر البرنامج التدريبي في الميدان بشكل مستمر
				٥,٣	٧,٩	١٠,٦	٣١,٧	٤٤,٤	النسبة	
عالية جداً	١	,٩٣٩	٤,٣٣	٥	٥	١٧	٥٨	١٠٤	التكرار	يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة
				٢,٦	٢,٦	٩,٠	٣٠,٧	٥٥,٠	النسبة	

يتضح من الجدول رقم (٥٥) أن العبارة «يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة» ضمن كفايات تقويم التدريب في محور كفايات تقويم التدريب هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٣٣) وبانحراف معياري بلغ (,٩٣٩)، وذلك بالنسبة لدرجة الأهمية لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

## خامساً: كفايات التطوير الذاتي:

جدول رقم (٥٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات التطوير الذاتي

درجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الأهمية					التكرار	٥- كفايات التطوير الذاتي
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية جداً	٣	١,٠٤٥	٤,٢٧	٨	٦	١٨	٥٢	١٠٥	التكرار	يطلع على استمارة التقويم الخاصة به ويقوم بالتغييرات المطلوبة
				٤,٢	٣,٢	٩,٥	٢٧,٥	٥٥,٦	النسبة	
عالية جداً	٢	١,٠٣٧	٤,٣١	٨	٦	١٥	٥١	١٠٩	التكرار	يجري التقييم الذاتي للأداء ويتخذ الإجراءات اللازمة للتصحيح
				٤,٢	٣,٢	٧,٩	٢٧,٠	٥٧,٧	النسبة	
عالية جداً	١	,٨٦٦	٤,٤٦	٣	٥	١٤	٤٨	١١٩	التكرار	يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة
				١,٦	٢,٦	٧,٤	٢٥,٤	٦٣,٠	النسبة	

يتضح من الجدول رقم (٥٦) أن العبارة «يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة» ضمن كفايات التطوير الذاتي في محور كفايات التطوير الذاتي؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٤٦) وبانحراف معياري بلغ (,٨٦٦)، وذلك بالنسبة لدرجة الأهمية لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

مستوى أهمية الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من وجهة نظر المدربين في معهد الإدارة العامة:

جدول رقم (٥٧)

المتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية للكفايات المهنية اللازمة للتدريب

درجة الأهمية	المتوسط الحسابي للمحور	عدد العبارات	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب
عالية جداً	٤,٦٥	٩	١/١ كفايات السمات والأخلاق
عالية جداً	٤,٦٤	٥	٢/١ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية
عالية جداً	٤,٤٩	٩	١/٢ كفايات معرفية عامة
عالية جداً	٤,٥٥	٧	٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية
عالية جداً	٤,٤٤	٦	١/٣ كفايات الإعداد
عالية جداً	٤,٧٠	٧	٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة
عالية جداً	٤,٦٤	١٠	٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء
عالية جداً	٤,٥٨	٦	٤/٣ كفايات طرح الأسئلة
عالية جداً	٤,٦٠	٥	٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب
عالية جداً	٤,٤٧	٥	٦/٣ كفايات تقييم المتدرب أثناء التدريب
عالية	٤,١٨	٢	١/٤ كفايات تقييم التدريب
عالية جداً	٤,٣٥	٣	١/٥ كفايات التطوير الذاتي

يتضح من الجدول رقم (٥٧) أن مستوى أهمية الكفايات المهنية اللازمة للتدريب للمدربين في معهد الإدارة العامة عالية جداً في جميع فئاتها عدا كفايات تقييم التدريب فهي عالية، ويفسر ذلك أن المدرب يعلم أن نجاح التدريب يعتمد بشكل أساسي على ما يمتلكه من كفايات تمكنه من القيام بأدوار متعددة تتناسب مع مراحل التدريب المختلفة،

وهي أدوار مركبة ومتشابكة يعتمد بعضها على بعض ويؤثر ويتأثر بعضها ببعض الآخر. كما يدرك أن الكفايات السابقة هي الكفايات التي تجعله قادراً على إيصال رسالة التدريب للمتدربين. إلا أن هذه النتيجة قد اختلفت مع نتيجة دراسة (آل فئة، ٢٠٠٢) التي توصلت إلى أن جميع الكفايات التدريبية لها أهمية بدرجة متوسطة، ما عدا التقويم فقد كانت بدرجة كبيرة.

**٣/٢ ما مستوى ممارسة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات الكفايات الأساسية وعددها (٥) كفايات والكفايات المتفرعة عنها. والكفايات الخمس الأساسية هي: الكفايات الشخصية والإنسانية، الكفايات العلمية (المعرفية)، كفايات تنفيذ التدريب، كفايات تقويم التدريب، كفايات التطوير الذاتي. كما يلي:

## أولاً: الكفايات الشخصية والإنسانية:

### ١/١ كفايات السمات والأخلاق:

يتضح من الجدول رقم (٥٨) أن العبارة «يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب» ضمن كفايات السمات والأخلاق في محور الكفايات الشخصية والإنسانية؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٧) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦١٩)، وذلك بالنسبة درجة الممارسة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

جدول رقم (٥٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات السمات والأخلاق

درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الممارسة					التكرار	١/١ كفايات السمات والأخلاق
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	فائقة جداً		
عالية جداً	٥	,٨٢١	٤,٣١	٠	٥	٢٨	٥٩	٩٧	التكرار	يطبق ميثاق وأخلاقيات مهنة التدريب
				٠	٢,٦	١٤,٨	٣١,٢	٥١,٣	النسبة	
عالية جداً	١	,٦١٩	٤,٦٧	٠	٣	٦	٤٢	١٣٨	التكرار	يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب
				٠	١,٦	٣,٢	٢٢,٢	٧٣,٠	النسبة	
عالية جداً	٤	,٧٤١	٤,٣٥	٠	٢	٢٤	٦٨	٩٥	التكرار	يتصف بالحماس في أداء عمله
				٠	١,١	١٢,٧	٣٦,٠	٥٠,٣	النسبة	
عالية جداً	٤	,٧١٢	٤,٣٥	٠	٦	٨	٨٨	٨٧	التكرار	يتصف بالصبر والحلم
				٠	٣,٢	٤,٢	٤٦,٦	٤٦,٠	النسبة	
عالية جداً	٧	,٨٥٠	٤,٢٥	٣	٤	٢٠	٧٧	٨٥	التكرار	يتسم بالمرونة
				١,٦	٢,١	١٠,٦	٤٠,٧	٤٥,٠	النسبة	
عالية جداً	٣	,٧١٨	٤,٣٩	٠	٣	١٧	٧٢	٩٧	التكرار	يتقبل النقد البناء من حيث: احترام وجهات النظر المتعددة والمخالفة
				٠	١,٦	٩,٠	٣٨,١	٥١,٣	النسبة	
عالية جداً	٧	,٦٨٣	٤,٢٥	٠	٢	٢٠	٩٥	٧٢	التكرار	يتصرف بحكمة في القضايا والمشكلات
				٠	١,١	١٠,٦	٥٠,٣	٣٨,١	النسبة	
عالية جداً	٢	,٥٥٥	٤,٦٣	٠	٠	٧	٥٥	١٢٧	التكرار	يهتم بمظهره من حيث أناقته ونظافته
				٠	٠	٣,٧	٢٩,١	٦٧,٢	النسبة	
عالية جداً	٦	,٧٨٥	٤,٣٠	٠	٥	٢٣	٧١	٩٠	التكرار	يتحدث بطلاقة لغوية
				٠	٢,٦	١٢,٢	٣٧,٦	٤٧,٦	النسبة	



## ٢/١ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية:

جدول رقم (٥٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية

درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الممارسة					٢ / ١ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية جداً	٤	,٧٩٩	٤,٣٢	٠	٨	٢٠	٨٤	٧٧	التكرار	يشجع روح الزمالة والعمل بروح الفريق
				٠	٤,٢	١٠,٦	٤٤,٤	٤٠,٧	النسبة	
عالية جداً	١	,٧٣٨	٤,٤٣	١	٣	١٣	٦٩	١٠٣	التكرار	يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع
				,٥	١,٦	٦,٩	٣٦,٥	٥٤,٥	النسبة	
عالية جداً	٣	,٧٨٥	٤,٢٣	٠	٦	٢٣	٨١	٧٩	التكرار	يعبر عن أفكاره بوضوح
				٠	٣,٢	١٢,٢	٤٢,٩	٤١,٨	النسبة	
عالية	٥	,٨٨٧	٤,١٦	١	١٢	١٩	٨٠	٧٧	التكرار	يجيد مهارات الإصغاء بفاعلية
				,٥	٦,٣	١٠,١	٤٢,٣	٤٠,٧	النسبة	
عالية جداً	٢	,٨٢٦	٤,٣٤	٠	١٠	١٣	٦٩	٩٧	التكرار	يشجع الاتصال والتشاور في الأفكار بينه وبين الآخرين
				٠	٥,٣	٦,٩	٣٦,٥	٥١,٣	النسبة	

يتضح من الجدول رقم (٥٩) أن العبارة «يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع» ضمن كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية في محور الكفايات الشخصية والإنسانية؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٤٣) وبانحراف معياري بلغ (,٧٣٨)، وذلك بالنسبة لدرجة الممارسة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

## ثانياً: الكفايات العلمية (المعرفية):

### ١/٢ كفايات معرفية عامة:

جدول رقم (٦٠)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة للكفايات المعرفية العامة

درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الممارسة					١/٢ كفايات معرفية عامة	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية	٦	١,٠٥٣	٣,٨٦	٦	١٦	٣٥	٧٣	٥٩	التكرار	يعرف السياسات والقوانين والأنظمة واللوائح المنظمة لعمليات التدريب (نماذج محلية وعالمية)
				٣,٢	٨,٥	١٨,٥	٣٨,٦	٣١,٢	النسبة	
عالية	٥	١,٠٨٠	٣,٨٨	٧	١٨	٢٦	٧٧	٦١	التكرار	يلم بأصول التخطيط للتدريب في جهة العمل
				٣,٧	٩,٥	١٣,٨	٤٠,٧	٣٢,٣	النسبة	
متوسطة	٨	١,٠٤٩	٣,٥٣	٨	٢٠	٦٠	٦٥	٣٦	التكرار	يطلع على تجارب الدول في مجال التدريب
				٤,٢	١٠,٦	٣١,٧	٣٤,٤	١٩,٠	النسبة	
عالية	٧	١,١٣٠	٣,٦٣	٧	٢٥	٥١	٥٤	٥٢	التكرار	يطبق أصول ومبادئ ونظريات التعلم وتعليم الكبار
				٣,٧	١٣,٢	٢٧,٠	٢٨,٦	٢٧,٥	النسبة	
عالية جداً	٢	,٧٨٢	٤,٢١	١	٥	٢١	٨٩	٧٣	التكرار	يلم بالمفاهيم الأساسية للتدريب: المفهوم، المصطلحات التدريبية، الأنواع، المراحل... إلخ
				,٥	٢,٦	١١,١	٤٧,١	٣٨,٦	النسبة	

درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الممارسة					١/٢ كفايات معرفية عامة	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية	٤	,٩٩٨	٣,٩٠	٢	٢٠	٣٢	٧٦	٥٩	التكرار	يلم بأدوار القائمين على التدريب
				١,١	١٠,٦	١٦,٩	٤٠,٢	٣١,٢	النسبة	
عالية	٣	,٩٠٣	٤,٠٨	٢	١٠	٢٧	٨٠	٦٨	التكرار	يحدد أبرز مشكلات وحلول التدريب
				١,١	٥,٣	١٤,٤	٤٢,٨	٣٦,٤	النسبة	
عالية	٦	١,١٣١	٣,٨٦	٥	٢٦	٢٧	٦٣	٦٨	التكرار	يتقن استخدام أدوات البحث العلمي
				٢,٦	١٣,٨	١٤,٣	٣٣,٣	٣٦,٠	النسبة	
عالية جداً	١	,٦٠٥	٤,٦١	٠	١	٩	٥٢	١٢٧	التكرار	يتقن مادته التدريبيه بفروعها المختلفة
				٠	,٥	٤,٨	٢٧,٥	٦٧,٢	النسبة	

يتضح من الجدول رقم (٦٠) أن العبارة «يتقن مادته التدريبيه بفروعها المختلفة» ضمن كفايات معرفية عامة في محور الكفايات العلمية (المعرفية)؛ هي الأعلى في المتوسط المرشح حيث بلغ (٤,٦١) وبانحراف معياري بلغ (,٦٠٥)، وذلك بالنسبة لدرجة الممارسة لدى المدرسين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

## ٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبيه:

يتضح من الجدول رقم (٦١) أن العبارة «يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي» ضمن كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبيه في محور الكفايات العلمية (المعرفية)؛ هي الأعلى في المتوسط المرشح حيث بلغ (٤,٣١) وبانحراف معياري بلغ (,٧٦٧)، وذلك بالنسبة لدرجة الممارسة لدى المدرسين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

جدول رقم (٦١)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج... إلخ

درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الممارسة					٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية	
				معدومة	قليلة	متوسطة	كبيرة	فائقة		
عالية	٦	١,١٧١	٣,٧٧	١٤	١٢	٣٦	٦٩	٥٨	التكرار	يستخدم الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمتعلمين (تحليل التنظيم، تحليل الأفراد، تحليل المشكلات... إلخ)
				٧,٤	٦,٣	١٩,٠	٣٦,٥	٣٠,٧	النسبة	
عالية جداً	٢	,٩٧٢	٤,٢٣	٦	٥	٢١	٦٤	٩٣	التكرار	يجيد صياغة أهداف البرنامج التدريبي بدقة
				٣,٢	٢,٦	١١,١	٣٣,٩	٤٩,٢	النسبة	
عالية	٣	,٩٩٨	٤,١٤	٧	٤	٢٨	٦٦	٨٤	التكرار	يجيد صياغة أهداف الجلسات (الدروس) التدريبية بصورة إجرائية
				٣,٧	٢,١	١٤,٨	٣٤,٩	٤٤,٤	النسبة	
عالية	٧	١,١٢٩	٣,٦٤	١١	١٦	٥٢	٦١	٤٩	التكرار	يصمم محتوى البرنامج التدريبي في ضوء نظريات التعلم
				٥,٨	٨,٥	٢٧,٥	٣٢,٣	٢٥,٩	النسبة	
عالية	٥	١,٠٠٣	٤,٠٢	٣	١١	٤٢	٥٧	٧٦	التكرار	يصمم أنشطة تدريب تثير الدافعية عند المتدربين
				١,٦	٥,٨	٢٢,٢	٣٠,٢	٤٠,٢	النسبة	
عالية	٤	,٩٥٥	٤,١٢	٣	٩	٣١	٦٦	٨٠	التكرار	يصمم إستراتيجيات ونشاطات الجلسة التدريبية (تمهيد، العرض... إلخ)
				١,٦	٤,٨	١٦,٤	٣٤,٩	٤٢,٣	النسبة	
عالية جداً	١	,٧٦٧	٤,٣١	٠	٣	٢٦	٦٩	٩١	التكرار	يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي
				٠	١,٦	١٣,٨	٣٦,٥	٤٨,١	النسبة	

### ثالثاً: كفايات الإعداد والتنفيذ:

#### ١/٣ كفايات الإعداد:

جدول رقم (٦٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات الإعداد

درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الممارسة					١/٣ كفايات الإعداد	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية جداً	١	,٨٢٨	٤,٣٥	٠	٩	١٦	٦٤	١٠٠	التكرار	يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب
				٠	٤,٨	٨,٥	٣٣,٩	٥٢,٩	النسبة	
عالية	٤	١,٠١٢	٤,١٤	٤	١٢	٢٥	٦١	٨٧	التكرار	يتأكد من جاهزية القاعة التدريبية من حيث أدوات السلامة، ومناسبة الظروف البيئية (نظافة - إضاءة - تهوية - درجة حرارة، ترتيب المقاعد... إلخ)
				٢,١	٦,٣	١٣,٢	٣٢,٣	٤٦,٠	النسبة	
عالية جداً	١	,٨٢٣	٤,٣٥	٠	٩	١٥	٦٥	١٠٠	التكرار	يتأكد من أن المستلزمات التدريبية متوافرة بما يتوافق مع الجدول التدريبي (حقائب تدريبية، سبورات إلكترونية، سبورات ورقية... إلخ)
				٠	٤,٨	٧,٩	٣٤,٤	٥٢,٩	النسبة	
عالية	٣	,٩٦٤	٤,١٧	٣	١٠	٢٦	٦٣	٨٧	التكرار	يتأكد من توافر المواد والأدوات المطلوبة للتدريب (أقلام - مراسم - ملصقات الأسماء، أوراق... إلخ)
				١,٦	٥,٣	١٣,٨	٣٣,٣	٤٦,٠	النسبة	

درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الممارسة						١/٣ كفايات الإعداد
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية	٥	١,١٣٢	٤,٠١	١٠	١٠	٣٠	٥٨	٨١	التكرار	يراجع قوائم أسماء المتدربين بهدف التعرف على مهارات كل منهم ومستواه المعرفي
				٥,٣	٥,٣	١٥,٩	٣٠,٧	٤٢,٩	النسبة	
عالية جداً	٢	,٩٥٦	٤,٢٨	٢	١١	٢٢	٥٢	١٠٢	التكرار	يراجع محتوى المادة التدريبية بما في ذلك الأهداف في بداية كل محاضرة
				١,١	٥,٨	١١,٦	٢٧,٥	٥٤,٠	النسبة	

يتضح من الجدول رقم (٦٢) أن العبارتين «يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب»، و«يتأكد من أن المستلزمات التدريبية متوافرة بما يتوافق مع الجدول التدريبي(حقائب تدريبية، سبورات الكترونية، سبورات ورقية... إلخ)»؛ هما الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغا (٤,٣٥) وبانحراف معياري بلغ (٨٢٨)، و(٨٢٣) على التوالي، وذلك بالنسبة لدرجة الممارسة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

### ٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة:

يتضح من الجدول رقم (٦٣) أن العبارة «يعامل المتدربين بمساواة وعدالة» ضمن كفايات حفز المتدربين على المشاركة في محور الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٢) وبانحراف معياري بلغ (٦٣٧)، وذلك بالنسبة لدرجة الممارسة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

جدول رقم (٦٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة  
لكفايات حفز المتدربين على المشاركة

درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الممارسة					التكرار	٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية جداً	٤	,٧٢٢	٤,٤٢	١	٢	١٤	٧٢	١٠٠	التكرار	يحسن التعامل مع أخطاء المتدربين
				,٥	١,١	٧,٤	٣٨,١	٥٢,٩	النسبة	
عالية جداً	٢	,٧٧٦	٤,٤٨	٠	٥	١٨	٤٧	١١٩	التكرار	يشجع كافة المتدربين على المشاركة
				٠	٢,٦	٩,٥	٢٤,٩	٦٣,٠	النسبة	
عالية جداً	٥	,٧٥٦	٤,٤٠	٠	٣	٢٢	٦٠	١٠٤	التكرار	يشجع عمل الفريق بين المتدربين
				٠	١,٦	١١,٦	٣١,٧	٥٥,٠	النسبة	
عالية جداً	٧	,٨٩٤	٤,٢٤	٣	٥	٢٥	٦٧	٨٩	التكرار	يستخدم وسائل التعزيز الإيجابية تقديراً لمشاركات المتدربين
				١,٦	٢,٦	١٣,٢	٣٥,٤	٤٧,١	النسبة	
عالية جداً	١	,٦٣٧	٤,٦٢	٠	٠	١٦	٣٩	١٣٤	التكرار	يعامل المتدربين بمساواة وعدالة
				٠	٠	٨,٥	٢٠,٦	٧٠,٩	النسبة	
عالية جداً	٣	,٧٥٢	٤,٤٣	٠	٢	٢٤	٥٣	١١٠	التكرار	يراعي الفروق الفردية بين المتدربين
				٠	١,١	١٢,٧	٢٨,٠	٥٨,٢	النسبة	
عالية جداً	٦	,٧٨١	٤,٣٨	٠	٥	٢٠	٦٢	١٠٢	التكرار	يتعامل مع المشكلات والمواقف الطارئة في القاعة التدريسية بفعالية
				٠	٢,٦	١٠,٦	٣٢,٨	٥٤,٠	النسبة	

### ٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء:

جدول رقم (٦٤)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات التقديم والإلقاء

درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الممارسة					٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية	٤	,٩٠٣	٤,١٧	٢	٩	٢٤	٧٣	٨١	التكرار	يقدم أهداف الدورة التدريبية ثم أهداف الجلسات التدريبية
				١,١	٤,٨	١٢,٧	٣٨,٦	٤٢,٩	النسبة	
عالية جداً	٣	,٩٣٢	٤,٢٣	١	٨	٣٥	٤٨	٩٧	التكرار	يستخدم حركات الجسد وتعبيرات الوجه بصورة طبيعية غير مفتعلة كي لا تعيق انتباه المتدربين
				,٥	٤,٢	١٨,٥	٢٥,٤	٥١,٣	النسبة	
عالية	٦	١,٠٢٥	٤,١٣	٢	١٥	٣١	٤٩	٩٢	التكرار	يحافظ على توزيع النظر على المتدربين بشكل متساو
				١,١	٧,٩	١٦,٤	٢٥,٩	٤٨,٧	النسبة	
عالية جداً	١	,٧٦١	٤,٤٥	٠	٣	٢٢	٥١	١١٣	التكرار	يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً
				٠	١,٦	١١,٦	٢٧,٠	٥٩,٨	النسبة	
عالية	٧	١,٠٣٨	٤,٠٤	١	٢٣	٢٣	٦٣	٧٩	التكرار	ينوع في نبرات صوته حتى لا يسبب الملل للمتدربين
				,٥	١٢,٢	١٢,٢	٣٣,٣	٤١,٨	النسبة	
عالية	٨	١,٠٣٤	٤,٠٣	٥	١٠	٣٨	٥٨	٧٨	التكرار	يتحرك بحيوية ونشاط وبصورة مخطط لها
				٢,٦	٥,٣	٢٠,١	٣٠,٧	٤١,٣	النسبة	



درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الممارسة					التكرار	٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية	١٠	,٩٢٨	٣,٩٩	١	١٢	٤٠	٧١	٦٥	التكرار	يستخدم طرق تهيئة متنوعة لبداية كل موضوع جديد
				,٥	٦,٣	٢١,٢	٣٧,٦	٣٤,٤	النسبة	
عالية جداً	٢	,٨٢٩	٤,٢٧	٠	٧	٢٥	٦٧	٩٠	التكرار	يربط بين الجانب النظري والعملي أثناء التدريب
				٠	٣,٧	١٣,٢	٣٥,٤	٤٧,٦	النسبة	
عالية	٥	,٩٧١	٤,١٦	٣	٩	٣١	٥٨	٨٨	التكرار	يلخص الموضوعات ويربط بعضها ببعض
				١,٦	٤,٨	١٦,٤	٣٠,٧	٤٦,٦	النسبة	
عالية	٩	١,٠٤٩	٤,٠١	٥	١٢	٣٧	٥٨	٧٧	التكرار	يتقن مهارة إدارة وقت البرنامج التدريبي بفعالية
				٢,٦	٦,٣	١٩,٦	٣٠,٧	٤٠,٧	النسبة	

يتضح من الجدول رقم (٦٤) أن العبارة «يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً» ضمن كفايات التقديم والإلقاء في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرشح حيث بلغ (٤,٤٥) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٦١)، وذلك بالنسبة لدرجة الممارسة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

### ٤/٣ كفايات طرح الأسئلة:

يتضح من الجدول رقم (٦٥) أن العبارة «يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق» ضمن كفايات طرح الأسئلة في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرشح حيث بلغ (٤,٤٢) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٩٩)، ذلك بالنسبة لدرجة الممارسة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

## جدول رقم (٦٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات طرح الأسئلة

درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الممارسة					٤/٣ كفايات طرح الأسئلة	
				معدومة	قليلة	متوسطة	غالبية	غالباً		
عالية	٦	,٨٥٠	٤,٠٨	١	٨	٣١	٨٤	٦٥	التكرار النسبة	يساعد المتدربين على ممارسة مهارات التفكير الإبداعي
				,٥	٤,٢	١٦,٤	٤٤,٤	٣٤,٤		
عالية جداً	١	,٧٩٩	٤,٤٢	٢	٣	١٦	٦٠	١٠٨	التكرار النسبة	يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق
				١,١	١,٦	٨,٥	٣١,٧	٥٧,١		
عالية	٥	١,٠٣٣	٤,١٤	٤	١٦	١٧	٦٥	٨٧	التكرار النسبة	يستخدم الأسئلة من أجل حث المتدربين على المشاركة
				٢,١	٨,٥	٩,٠	٣٤,٤	٤٦,٠		
عالية جداً	٢	,٧٧٥	٤,٢٩	١	٣	٢٢	٧٧	٨٦	التكرار النسبة	يجيب عن الأسئلة دون استخدام أسلوب دفاعي
				,٥	١,٦	١١,٦	٤٠,٧	٤٥,٥		
عالية جداً	٣	,٨٦٥	٤,٢٦	٢	٥	٢٥	٦٦	٩١	التكرار النسبة	يحيل من وقت لآخر بعض الأسئلة إلى المتدربين للإجابة عنها
				١,١	٢,٦	١٣,٢	٣٤,٩	٤٨,١		
عالية جداً	٤	,٨٩٣	٤,٢٥	٣	٥	٢٤	٦٦	٩١	التكرار النسبة	يتعامل مع الأسئلة الخارجة عن الموضوع بطريقة مناسبة
				١,٦	٢,٦	١٢,٧	٣٤,٩	٤٨,١		

## ٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب:

يتضح من الجدول رقم (٦٦) أن العبارة «يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي» ضمن كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٢٥) وبانحراف

معياري بلغ (٨٧٩)، وذلك بالنسبة لدرجة الممارسة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

جدول رقم (٦٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب

درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الممارسة					التكرار	٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية جداً	١	,٨٧٩	٤,٢٥	١	٩	٢٢	٦٧	٩٠	التكرار	يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي
				,٥	٤,٨	١١,٦	٣٥,٤	٤٧,٦	النسبة	
عالية	٣	,٩٧٣	٤,١٨	٤	١١	١٨	٧٠	٨٦	التكرار	يطوّر من طرق التدريب
				٢,١	٥,٨	٩,٥	٣٧,٠	٤٥,٥	النسبة	
عالية جداً	٢	,٨٥٩	٤,٢٤	٢	٩	١٣	٨٢	٨٣	التكرار	يمزج أكثر من طريقة من طرق التدريب بفاعلية
				١,١	٤,٨	٦,٩	٤٣,٤	٤٣,٩	النسبة	
عالية	٥	,١٠٠٨	٤,١٠	٣	١٣	٣٠	٥٩	٨٤	التكرار	يتقن استخدام وسائل وتقنيات التدريب المناسبة
				١,٦	٦,٩	١٥,٩	٣١,٢	٤٤,٤	النسبة	
عالية	٤	,٩٧٤	٤,١٢	٣	١٤	١٩	٧٤	٧٩	التكرار	ينوع في استخدام وسائل وتقنيات التدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي
				١,٦	٧,٤	١٠,١	٣٩,٢	٤١,٨	النسبة	

### ٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب:

جدول رقم (٦٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب

درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الممارسة					٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية	٣	١,٠٣٦	٤,٠٣	٥	١٠	٣٨	٥٧	٧٩	التكرار	يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة) لتناسب الفروق الفردية للمتدربين
				٢,٦	٥,٣	٢٠,١	٣٠,٢	٤١,٨	النسبة	
عالية	٤	١,١٨٠	٣,٥٩	١٠	٢٥	٥١	٥٠	٥٣	التكرار	ينوع في أساليب التقويم: تقويم قبلي، تقويم تكويني، تقويم بعدي (نهائي)
				٥,٣	١٣,٢	٢٧,٠	٢٦,٥	٢٨,٠	النسبة	
عالية	٢	١,٠٠٦	٤,١٢	٦	٨	٢٥	٦٨	٨٢	التكرار	ينوع في وسائل وأدوات التقويم: شفوي، تحريري.... إلخ
				٣,٢	٤,٢	١٣,٢	٣٦,٠	٤٣,٤	النسبة	
عالية	٥	١,١٤٠	٣,٥٧	١٢	١٩	٥٢	٦٢	٤٤	التكرار	يقوم جميع الجوانب السلوكية: معرفية، وجدانية، حركية
				٦,٣	١٠,١	٢٧,٥	٣٢,٨	٢٣,٣	النسبة	
عالية	١	,٩٠٨	٤,١٣	٤	٦	٢٥	٨٠	٧٣	التكرار	يعطي التغذية الراجعة حسب المطلوب
				٢,١	٣,٢	١٣,٢	٤٢,٩	٣٨,٦	النسبة	

يتضح من الجدول رقم (٦٧) أن العبارة «يعطي التغذية الراجعة حسب المطلوب» ضمن كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,١٣) وبانحراف معياري بلغ (,٩٠٨)، وذلك بالنسبة لدرجة الممارسة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

## رابعاً: كفايات تقويم التدريب:

جدول رقم (٦٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات تقويم التدريب

درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الممارسة					٤- كفايات تقويم التدريب	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
متوسطة	١	١,٣٥٢	٢,٩١	٣٨	٤١	٣٦	٤٨	٢٦	التكرار	يتابع أثر البرنامج التدريبي
				٢٠,١	٢١,٧	١٩,٠	٢٥,٤	١٣,٨	النسبة	في الميدان بشكل مستمر
عالية	٢	١,٣١٩	٣,٤٦	٢٠	٢٨	٣٩	٥٠	٥٢	التكرار	يقوم جميع جوانب بيئة
				١٠,٦	١٤,٨	٢٠,٦	٢٦,٥	٢٧,٥	النسبة	التدريب بكفاءة

يتضح من الجدول رقم (٦٨) أن العبارة «يتابع أثر البرنامج التدريبي في الميدان بشكل مستمر» ضمن كفايات تقويم التدريب في محور كفايات تقويم التدريب؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٢,٩١) وانحراف معياري بلغ (١,٣٥٢)، وذلك بالنسبة لدرجة الممارسة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

## خامساً: كفايات التطوير الذاتي:

جدول رقم (٦٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات التطوير الذاتي

درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الممارسة					التكرار	النسبة	٥- كفايات التطوير الذاتي
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
عالية	٣	١,٢٠١	٣,٧٧	١٧	٨	٣٦	٦٨	٦٠	التكرار	٣١,٧	يطلع على استمارة التقييم الخاصة به ويقوم بالتغييرات المطلوبة
				٩,٠	٤,٢	١٩,٠	٣٦,٠	٣١,٧			
عالية	٢	١,١٦٤	٣,٧٨	١٢	١٧	٣٠	٧٢	٥٨	التكرار	٣٠,٧	يجري التقييم الذاتي للأداء ويتخذ الإجراءات اللازمة للتصحيح
				٦,٣	٩,٠	١٥,٩	٣٨,١	٣٠,٧			
عالية	١	١,١٦٧	٣,٨٩	٨	٢١	٢٨	٥٨	٧٤	التكرار	٣٩,٢	يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة
				٤,٢	١١,١	١٤,٨	٣٠,٧	٣٩,٢			

يتضح من الجدول رقم (٦٩) أن العبارة «يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة» ضمن كفايات التطوير الذاتي في محور كفايات التطوير الذاتي؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٨٩) وبانحراف معياري بلغ (١,١٦٧)، وذلك بالنسبة لدرجة الممارسة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

## مستوى ممارسة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب:

جدول رقم (٧٠)

المتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب

درجة الممارسة	المتوسط الحسابي للمحور	عدد العبارات	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب
عالية جداً	٤,٣٩	٩	١/١ كفايات السمات والأخلاق
عالية جداً	٤,٢٨	٥	٢/١ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية
عالية	٣,٩٥	٩	١/٢ كفايات معرفية عامة
عالية	٤,٠٣	٧	٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية
عالية جداً	٤,٢٢	٦	١/٣ كفايات الإعداد
عالية جداً	٤,٤٢	٧	٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة
عالية	٤,١٥	١٠	٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء
عالية جداً	٤,٢٤	٦	٤/٣ كفايات طرح الأسئلة
عالية	٤,١٨	٥	٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب
عالية	٣,٨٩	٥	٦/٣ كفايات تقييم المتدرب أثناء التدريب
متوسطة	٣,١٩	٢	١/٤ كفايات تقييم التدريب
عالية	٣,٨١	٣	١/٥ كفايات التطوير الذاتي

يتضح من الجدول رقم (٧٠) أن مستوى ممارسة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب في الغالب بين عالية وعالية جداً في جميع فئاتها، ويفسر ذلك كما ذكرنا أن نجاح التدريب يعتمد بشكل أساسي على ما لدى المدرب من كفايات تمكنه من القيام بأدوار متعددة تتناسب مع مراحل التدريب المختلفة، أما ما يتعلق بممارسة كفاية تقييم التدريب والتي حصلت على تقدير متوسط، فقد يرجع ذلك إلى أن تلك الكفاية لا يمارسها المدرب في معهد الإدارة العامة في الوقت الحالي، إذ هناك إدارات متخصصة تقوم

بهذه المهمة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحدال، ٢٠١٤/١٤٣٥م) من حيث إن مستوى أداء المدربين كان عالياً وتمتع المدربات بمهارات عديدة.

٤/٢ ما الاحتياجات التطويرية والتدريبية للمدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات الكفايات الأساسية وعددها (٥) كفايات والكفايات المتفرعة عنها. والكفايات الخمس الأساسية هي: الكفايات الشخصية والإنسانية، الكفايات العلمية (المعرفية)، كفايات تنفيذ التدريب، كفايات تقويم التدريب، كفايات التطوير الذاتي. كما يلي:

## أولاً: الكفايات الشخصية والإنسانية:

### ١/١ كفايات السمات والأخلاق:

جدول رقم (٧١)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات السمات والأخلاق

درجة الحاجة إلى تدريب	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					١/١ كفايات السمات والأخلاق
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
عالية	١	١,٤٩٥	٣,٦٢	٣٤	١٢	١٩	٥٠	٧٤	يتطبق ميثاق وأخلاقيات مهنة التدريب
				١٨,٠	٦,٣	١٠,١	٢٦,٥	٣٩,٢	
متوسطة	٧	١,٧٣٣	٢,٩٦	٧٢	١٢	١٤	٣٣	٥٨	يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب
				٣٨,١	٦,٣	٧,٤	١٧,٥	٣٠,٧	



درجة الحاجة إلى تدريب	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					١/١ كفايات السمات والأخلاق	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
متوسطة	٥	١,٥٨٧	٣,٣٥	٤٩	٦	٢٥	٤٧	٦٢	التكرار النسبة	يتصف بالحماس في أداء عمله
				٢٥,٩	٣,٢	١٣,٢	٢٤,٩	٣٢,٨		
متوسطة	٦	١,٥٩٠	٣,٢١	٥٢	١٣	٢٠	٥١	٥٣	التكرار النسبة	يتصف بالصبر والحلم
				٢٧,٥	٦,٩	١٠,٦	٢٧,٠	٢٨,٠		
متوسطة	٤	١,٥٢٤	٣,٣٨	٤١	١٦	١٩	٥٦	٥٧	التكرار النسبة	يتسم بالمرونة
				٢١,٧	٨,٥	١٠,١	٢٩,٦	٣٠,٢		
عالية	٣	١,٥٢٨	٣,٥٤	٣٨	١٣	١٦	٥٣	٦٩	التكرار النسبة	يتقبل النقد البناء من حيث: احترام وجهات النظر المتعددة والمخالفة
				٢٠,١	٦,٩	٨,٥	٢٨,٠	٣٦,٥		
عالية	١	١,٥٢٤	٣,٦٢	٣٤	١٤	٢٢	٣٩	٨٠	التكرار النسبة	يتصرف بحكمة في القضايا والمشكلات
				١٨,٠	٧,٤	١١,٦	٢٠,٦	٤٢,٣		
متوسطة	٨	١,٦٦٥	٢,٦٠	٨٣	٢٠	١٩	٢٣	٤٤	التكرار النسبة	يهتم بمظهره من حيث أناقته ونظاف
				٤٣,٩	١٠,٦	١٠,١	١٢,٢	٢٣,٣		
عالية	٢	١,٥٥٦	٣,٦٠	٣٩	١٠	١٦	٤٦	٧٨	التكرار النسبة	يتحدث بطلاقة لغوية
				٢٠,٦	٥,٣	٨,٥	٢٤,٣	٤١,٣		

يتضح من الجدول رقم (٧١) أن العبارة «يطبق ميثاق وأخلاقيات مهنة التدريب» و«يتصرف بحكمة في القضايا والمشكلات» ضمن كفايات السمات والأخلاق في محور

الكفايات الشخصية والإنسانية؛ هما الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٦٢) وبانحراف معياري بلغ (١,٤٩٥)، (١,٥٢٤) على التوالي، وذلك بالنسبة لدرجة الحاجة إلى التدريب والتطوير لدى المدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

## ٢/١ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية:

جدول رقم (٧٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية

درجة الحاجة إلى تدريب	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					٢ / ١ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
عالية	٢	١,٣٧٩	٣,٧٢	٢٥	١٣	٢٣	٥٦	٧٢	التكرار يشجع روح الزمالة والعمل بروح الفريق
				١٣,٢	٦,٩	١٢,٢	٢٩,٦	٣٨,١	
عالية	٥	١,٥٢٥	٣,٤٨	٣٥	٢٢	١٨	٤٦	٦٨	التكرار يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع
				١٨,٥	١١,٦	٩,٥	٢٤,٣	٣٦,٠	
عالية	٣	١,٤٨٣	٣,٥٩	٣٤	١٣	١٨	٥٥	٦٩	التكرار يعبر عن أفكاره بوضوح
				١٨,٠	٦,٩	٩,٥	٢٩,١	٣٦,٥	
عالية	١	١,٢٣٥	٤,٠٤	١٣	١٦	١٤	٥٤	٩٢	التكرار يجيد مهارات الإصغاء بفاعلية
				٦,٩	٨,٥	٧,٤	٢٨,٦	٤٨,٧	
عالية	٤	١,٥٠٧	٣,٥١	٣٦	١٦	١٨	٥٣	٦٦	التكرار يشجع الاتصال والتشاور في الأفكار بينه وبين الآخرين
				١٩,٠	٨,٥	٩,٥	٢٨,٠	٣٤,٩	

يتضح من الجدول رقم (٧٢) أن العبارة «يجيد مهارات الإصغاء بفاعلية» ضمن كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية في محور الكفايات الشخصية والإنسانية؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٠٤) وبانحراف معياري بلغ (١,٢٣٥)، وذلك بالنسبة لدرجة الحاجة إلى التدريب والتطوير لدى المدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

## ثانياً: الكفايات العلمية (المعرفية):

### ١/٢ كفايات معرفية عامة:

جدول رقم (٧٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية للكفايات المعرفية العامة

درجة الحاجة إلى تدريب	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير						١/٢ كفايات معرفية عامة
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية	٢	١,٢٠٥	٤,١٠	١٣	١١	١٧	٥١	٩٧	التكرار	يعرف السياسات والقوانين والأنظمة واللوائح المنظمة لعمليات التدريب (نماذج محلية وعالمية)
				٦,٩	٥,٨	٩,٠	٢٧,٠	٥١,٣	النسبة	
عالية	٣	١,٢٧٦	٣,٩٨	١٨	٨	٢٣	٥١	٨٩	التكرار	يلم بأصول التخطيط للتدريب في جهة العمل
				٩,٥	٤,٢	١٢,٢	٢٧,٠	٤٧,١	النسبة	
عالية	٢	١,١٣٢	٤,١٠	١١	٧	٢٥	٥٥	٩١	التكرار	يطلع على تجارب الدول في مجال التدريب
				٥,٨	٣,٧	١٣,٢	٢٩,١	٤٨,١	النسبة	

درجة الحاجة إلى تدريب	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					١/٢ كفايات معرفية عامة	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية جداً	١	١,١٤٥	٤,٢٠	١١	٧	٢١	٤٤	١٠٦	التكرار	يطبق أصول ومبادئ ونظريات التعلم وتعليم الكبار
				٥,٨	٣,٧	١١,١	٢٣,٣	٥٦,١	النسبة	
عالية	٧	١,٣١٨	٣,٨٦	٢١	١٠	٢٢	٥٧	٧٩	التكرار	يلم بالمفاهيم الأساسية للتدريب: المفهوم، المصطلحات التدريبية، الأنواع، المراحل... إلخ
				١١,١	٥,٣	١١,٦	٣٠,٢	٤١,٨	النسبة	
عالية	٦	١,١٩٦	٣,٨٧	١٥	١٢	٢٢	٧٣	٦٧	التكرار	يلم بأدوار القائمين على التدريب
				٧,٩	٦,٣	١١,٦	٣٨,٦	٣٥,٤	النسبة	
عالية	٤	١,٢٨٧	٣,٩٣	١٨	١١	٢٠	٥٥	٨٣	التكرار	يحدد أبرز مشكلات وحلول التدريب
				٩,٦	٥,٩	١٠,٧	٢٩,٤	٤٤,٤	النسبة	
عالية	٥	١,٣٢٠	٣,٩١	٢٢	٦	٢٣	٥٤	٨٤	التكرار	يتقن استخدام أدوات البحث العلمي
				١١,٦	٣,٢	١٢,٢	٢٨,٦	٤٤,٤	النسبة	
عالية	٥	١,٤٦١	٣,٩١	٢٨	١٠	١٢	٤٠	٩٩	التكرار	يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة
				١٤,٨	٥,٣	٦,٣	٢١,٢	٥٢,٤	النسبة	

يتضح من الجدول رقم (٧٣) أن العبارة «يطبق أصول ومبادئ ونظريات التعلم وتعليم الكبار» ضمن كفايات معرفية عامة في محاور الكفايات العلمية (المعرفية)؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٢٠) وبانحراف معياري بلغ (١,١٤٥)، وذلك بالنسبة لدرجة الحاجة إلى التدريب والتطوير لدى المدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

## ٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية:

جدول رقم (٧٤)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية

درجة الحاجة إلى تدريب	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية	
				معدل و.م	قيمة	متوسط	قيمة	قيمة		
عالية	١	١,١٨٧	٤,١١	١٣	١٠	١٥	٥٦	٩٥	التكرار	يستخدم الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمتعلمين (تحليل التنظيم، تحليل الأفراد، تحليل المشكلات... إلخ)
				٦,٩	٥,٣	٧,٩	٢٩,٦	٥٠,٣	النسبة	
عالية	٤	١,٣٣١	٣,٩٤	٢٠	١٠	٢٣	٤٥	٩١	التكرار	يجيد صياغة أهداف البرنامج التدريبي بدقة
				١٠,٦	٥,٣	١٢,٢	٢٣,٨	٤٨,١	النسبة	
عالية	٦	١,٤٠٦	٣,٨٠	٢٨	٦	٢٢	٥٢	٨١	التكرار	يجيد صياغة أهداف الجلسات (الدروس) التدريبية بصورة إجرائية
				١٤,٨	٣,٢	١١,٦	٢٧,٥	٤٢,٩	النسبة	
عالية	٣	١,٢٣٥	٣,٩٥	١٣	١٦	٢٢	٥٤	٨٤	التكرار	يصمم محتوى البرنامج التدريبي في ضوء نظريات التعلم
				٦,٩	٨,٥	١١,٦	٢٨,٦	٤٤,٤	النسبة	
عالية	٢	١,٢٦١	٤,١٠	١٣	١٦	١٥	٤٠	١٠٥	التكرار	يصمم أنشطة التدريب تثير الدافعية عند المتدربين
				٦,٩	٨,٥	٧,٩	٢١,٢	٥٥,٦	النسبة	
عالية	٥	١,٣٧٥	٣,٩١	٢٢	١٣	١٦	٤٧	٩١	التكرار	يصمم إستراتيجيات ونشاطات الجلسة التدريبية (تمهيد، العرض... إلخ)
				١١,٦	٦,٩	٨,٥	٢٤,٩	٤٨,١	النسبة	
عالية	٧	١,٥٧٩	٣,٤٦	٤٤	١١	١٧	٤٩	٦٨	التكرار	يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي
				٢٣,٣	٥,٨	٩,٠	٢٥,٩	٣٦,٠	النسبة	

يتضح من الجدول رقم (٧٤) أن العبارة «يستخدم الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمتعلمين (تحليل التنظيم، تحليل الأفراد، تحليل المشكلات... إلخ)» ضمن كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية في محور الكفايات العلمية (المعرفية)؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,١١) وبانحراف معياري بلغ (١,١٨٧)، وذلك بالنسبة لدرجة الحاجة إلى التدريب والتطوير لدى المدرسين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

### ثالثاً: كفايات الإعداد والتنفيذ:

#### ١/٣ كفايات الإعداد:

##### جدول رقم (٧٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات الإعداد

درجة الحاجة إلى تدريب	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					١/٣ كفايات الإعداد	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	بالدرجة الأولى		
متوسطة	٣	١,٦١٤	٢,٩١	٦٢	٢١	٢٥	٣٤	٤٧	التكرار	يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب
				٣٢,٨	١١,١	١٣,٢	١٨,٠	٢٤,٩	النسبة	
متوسطة	٤	١,٥٨٥	٢,٨١	٦٣	٢٧	٢٢	٣٦	٤١	التكرار	يتأكد من جاهزية القاعة التدريبية من حيث أدوات السلامة، ومناسبة الظروف البيئية (نظافة - إضاءة - تهوية - درجة حرارة، ترتيب المقاعد... إلخ)
				٣٣,٣	١٤,٣	١١,٦	١٩,٠	٢١,٧	النسبة	

درجة الحاجة إلى تدريب	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					١/٣ كفايات الإعداد	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
متوسطة	٤	١,٦٨٤	٢,٨١	٧٤	١٦	٢١	٢٨	٥٠	التكرار	يتأكد من أن المستلزمات التدريبية متوافرة بما يتوافق مع الجدول التدريبي (حقائب تدريبية، سبورات إلكترونية، سبورات ورقية... إلخ)
				٣٩,٢	٨,٥	١١,١	١٤,٨	٢٦,٥	النسبة	
متوسطة	٥	١,٥٩٧	٢,٧٠	٧٢	٢٢	٢٣	٣٤	٣٨	التكرار	يتأكد من توافر المواد والأدوات المطلوبة للتدريب (أقلام - مراسم - ملصقات الأسماء، أوراق... إلخ)
				٣٨,١	١١,٦	١٢,٢	١٨,٠	٢٠,١	النسبة	
متوسطة	٢	١,٦٠٩	٣,٠١	٥٨	٢٠	٢٣	٣٩	٤٩	التكرار	يراجع قوائم أسماء المتدربين بهدف التعرف على مهارات كل منهم ومستواه المعرفي
				٣٠,٧	١٠,٦	١٢,٢	٢٠,٦	٢٥,٩	النسبة	
متوسطة	١	١,٥٨٩	٣,١٩	٥٠	١٧	٢٦	٤٠	٥٦	التكرار	يراجع محتوى المادة التدريبية بما في ذلك الأهداف في بداية كل محاضرة
				٢٦,٥	٩,٠	١٣,٨	٢١,٢	٢٩,٦	النسبة	

يتضح من الجدول رقم (٧٥) أن العبارة «يراجع محتوى المادة التدريبية بما في ذلك الأهداف في بداية كل محاضرة» ضمن كفايات الإعداد في محور الأعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,١٩) وانحراف معياري بلغ (١,٥٨٩)، وذلك بالنسبة لدرجة الحاجة إلى التدريب والتطوير لدى المدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

## ٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة:

جدول رقم (٧٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة

الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات حفز المتدربين على المشاركة

درجة الحاجة إلى تدريب	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					التكرار	٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية	١	١,٣٩٨	٣,٦٨	٢٧	١٣	٢٣	٥٧	٦٩	التكرار	يحسن التعامل مع أممات المتدربين
				١٤,٣	٦,٩	١٢,٢	٣٠,٢	٣٦,٥	النسبة	
عالية	٥	١,٥٥٩	٣,٥١	٣٨	١٦	٢١	٣٩	٧٥	التكرار	يشجع كافة المتدربين على المشاركة
				٢٠,١	٨,٥	١١,١	٢٠,٦	٣٩,٧	النسبة	
عالية	٣	١,٤٥٩	٣,٦٢	٢٩	١٧	٢٤	٤٥	٧٤	التكرار	يشجع عمل الفريق بين المتدربين
				١٥,٣	٩,٠	١٢,٧	٢٣,٨	٣٩,٢	النسبة	
عالية	٢	١,٣٩١	٣,٦٧	٢٧	١٢	٢٦	٥٦	٦٨	التكرار	يستخدم وسائل التعزيز الإيجابية تقديراً لمشاركات المتدربين
				١٤,٣	٦,٣	١٣,٨	٢٩,٦	٣٦,٠	النسبة	
عالية	٦	١,٦٥٣	٣,٤١	٤٨	١٣	١٩	٣٢	٧٧	التكرار	يعامل المتدربين بمساواة وعدالة
				٢٥,٤	٦,٩	١٠,١	١٦,٩	٤٠,٧	النسبة	
عالية	٤	١,٥٢١	٣,٥٢	٣٧	١٢	٢٧	٤٢	٧١	التكرار	يراعي الفروق الفردية بين المتدربين
				١٩,٦	٦,٣	١٤,٣	٢٢,٢	٣٧,٦	النسبة	
عالية	٢	١,٤٥٨	٣,٦٧	٢٨	١٧	٢٢	٤٤	٧٨	التكرار	يتعامل مع المشكلات والمواقف الطارئة في القاعة التدريبية بفعالية
				١٤,٨	٩,٠	١١,٦	٢٣,٣	٤١,٣	النسبة	



يتضح من الجدول رقم (٧٦) أن العبارة «يحسن التعامل مع أنماط المتدربين» ضمن كفايات حفز المتدربين على المشاركة في محور الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٦٨) وبانحراف معياري بلغ (١,٣٩٨)، وذلك بالنسبة لدرجة الحاجة إلى التدريب والتطوير لدى المدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

### ٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء:

جدول رقم (٧٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات التقديم والإلقاء

درجة الحاجة إلى تدريب	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	فائقة جداً		
متوسطة	٩	١,٥٥٧	٣,٣٠	٤٦	١٣	٢٥	٤٨	٥٧	التكرار	يقدم أهداف الدورة التدريبية ثم أهداف الجلسات التدريبية
				٢٤,٣	٦,٩	١٣,٢	٢٥,٤	٣٠,٢	النسبة	
عالية	٥	١,٤٣٥	٣,٨٣	٢٧	١٣	١٢	٥١	٨٦	التكرار	يستخدم حركات الجسد وتعبيرات الوجه بصورة طبيعية غير مفتعلة كي لا تعيق انتباه المتدربين
				١٤,٣	٦,٩	٦,٣	٢٧,٠	٤٥,٥	النسبة	
عالية	٧	١,٤٢٨	٣,٧٣	٢٨	١٢	٢٠	٥٢	٧٧	التكرار	يحافظ على توزيع النظر على المتدربين بشكل متساو
				١٤,٨	٦,٣	١٠,٦	٢٧,٥	٤٠,٧	النسبة	
عالية	٨	١,٥٨٢	٣,٥٧	٣٩	١٥	١٤	٤١	٨٠	التكرار	يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً
				٢٠,٦	٧,٩	٧,٤	٢١,٧	٤٢,٣	النسبة	

درجة الحاجة إلى تدريب	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية	٤	١,٣٩٥	٣,٨٥	٢٥	١١	١٦	٥٢	٨٥	التكرار	ينوع في نبرات صوته حتى لا يسبب الملل للمتدربين
				١٣,٢	٥,٨	٨,٥	٢٧,٥	٤٥,٠	النسبة	
عالية	٥	١,٤٤٥	٣,٨٣	٣٠	٧	١٤	٥٢	٨٦	التكرار	يتحرك بحيوية ونشاط وبصورة مخطط لها.
				١٥,٩	٣,٧	٧,٤	٢٧,٥	٤٥,٥	النسبة	
عالية	٢	١,٢٨٤	٣,٨٩	١٧	١٦	١٦	٦١	٧٩	التكرار	يستخدم طرق تهيئة متنوعة لبداية كل موضوع جديد.
				٩,٠	٨,٥	٨,٥	٣٢,٣	٤١,٨	النسبة	
عالية	٦	١,٤٨٤	٣,٧٤	٣٠	١٥	١٣	٤٧	٨٤	التكرار	يربط بين الجانب النظري والعملية أثناء التدريب
				١٥,٩	٧,٩	٦,٩	٢٤,٩	٤٤,٤	النسبة	
عالية	٣	١,٤١١	٣,٨٨	٢٦	١٠	١٤	٥٠	٨٩	التكرار	يلخص الموضوعات ويربط بعضها ببعض
				١٣,٨	٥,٣	٧,٤	٢٦,٥	٤٧,١	النسبة	
عالية	١	١,٤٠٤	٣,٩٦	٢٤	١١	١٢	٤٣	٩٩	التكرار	يتقن مهارة إدارة وقت البرنامج التدريبي بفعالية
				١٣,٨	٥,٣	٧,٤	٢٦,٥	٤٧,١	النسبة	

يتضح من الجدول رقم (٧٧) أن العبارة «يتقن مهارة إدارة وقت البرنامج التدريبي بفعالية» ضمن كفايات التقديم والإلقاء في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٩٦) وانحراف معياري بلغ (١,٤٠٤)، وذلك بالنسبة لدرجة الحاجة إلى التدريب والتطوير لدى المدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

### ٤/٣ كفايات طرح الأسئلة:

جدول رقم (٧٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات طرح الأسئلة

درجة الحاجة إلى تدريب	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					٤/٣ كفايات طرح الأسئلة
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
عالية	١	١,٤١٦	٣,٧٩	٢٣	١٧	٢٣	٣٩	٨٧	التكرار يساعد المتدربين على ممارسة مهارات التفكير الإبداعي
				١٢,٢	٩,٠	١٢,٢	٢٠,٦	٤٦,٠	
عالية	٤	١,٥٨٧	٣,٥٠	٤١	١٣	٢٣	٣٥	٧٧	التكرار يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق
				٢١,٧	٦,٩	١٢,٢	١٨,٥	٤٠,٧	
عالية	٥	١,٥٨٦	٣,٤٦	٤٠	١٧	٢٥	٣١	٧٦	التكرار يستخدم الأسئلة من أجل حث المتدربين على المشاركة
				٢١,٢	٩,٠	١٣,٢	١٦,٤	٤٠,٢	
عالية	٢	١,٤٨٧	٣,٥٨	٣٢	١٨	١٨	٥٠	٧١	التكرار يجيب عن الأسئلة دون استخدام أسلوب دفاعي
				١٦,٩	٩,٥	٩,٥	٢٦,٥	٣٧,٦	
عالية	٦	١,٤٩٨	٣,٤١	٣٧	١٧	٢٦	٤٩	٦٠	التكرار يحيل من وقت لآخر بعض الأسئلة إلى المتدربين للإجابة عنها
				١٩,٦	٩,٠	١٣,٨	٢٥,٩	٣١,٧	
عالية	٣	١,٥٣٥	٣,٥٣	٣٧	١٥	٢٠	٤٥	٧٢	التكرار يتعامل مع الأسئلة الخارجة عن الموضوع بطريقة مناسبة
				١٩,٦	٩,٠	١٣,٨	٢٥,٩	٣١,٧	

يتضح من الجدول رقم (٧٨) أن العبارة «يساعد المتدربين على ممارسة مهارات التفكير الإبداعي» ضمن كفايات طرح الأسئلة في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في

المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٧٩) وبانحراف معياري بلغ (١,٤١٦)، وذلك بالنسبة لدرجة الحاجة إلى التدريب والتطوير لدى المدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

### ٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب:

جدول رقم (٧٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب

درجة الحاجة إلى تدريب	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					التكرار	٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	وإلى		
عالية	٥	١,٤٤٣	٣,٦٨	٣١	١٠	٢٠	٥٦	٧٢	التكرار	يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي
				١٦,٤	٥,٣	١٠,٦	٣٩,٦	٣٨,١	النسبة	
عالية	١	١,٢٩٥	٣,٨٨	٢١	٤	٣٢	٥١	٨١	التكرار	يطور من طرق التدريب
				١١,١	٢,١	١٦,٩	٢٧,٠	٤٢,٩	النسبة	
عالية	٤	١,٤٣٩	٣,٧٣	٢٧	١٤	٢٣	٤٤	٨١	التكرار	يمزج أكثر من طريقة من طرق التدريب بفاعلية
				١٤,٣	٧,٤	١٢,٢	٢٣,٣	٤٢,٩	النسبة	
عالية	٢	١,٣٤٧	٣,٨٦	٢٠	١٤	٢٤	٤٦	٨٥	التكرار	يتقن استخدام وسائل وتقنيات التدريب المناسبة
				١٠,٦	٧,٤	١٢,٧	٢٤,٣	٤٥,٠	النسبة	
عالية	٣	١,٣٩٣	٣,٧٨	٢٦	٨	٢٨	٤٧	٨٠	التكرار	ينوع في استخدام وسائل وتقنيات التدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي
				١٣,٨	٤,٢	١٤,٨	٢٤,٩	٤٢,٣	النسبة	

يتضح من الجدول رقم (٧٩) أن العبارة «يطور من طرق التدريب» ضمن كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب في محور كفايات الإعداد والتنفيذ:

هي الأعلى من حيث المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٨٨) وبانحراف معياري بلغ (١,٢٩٥)، وذلك بالنسبة لدرجة الحاجة إلى التدريب والتطوير لدى المدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الدمهوري، ٢٠١٢م) من نتائج منها عدم استخدام المدرب للأساليب التدريبية الحديثة.

### ٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب:

جدول رقم (٨٠)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب

درجة الحاجة إلى تدريب	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب	
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	كبيرة جداً		
عالية	٣	١,٤٤٣	٣,٧٥	٣٠	٨	٢١	٥٠	٨٠	التكرار	يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة) لتناسب الفروق الفردية للمتدربين
				١٥,٩	٤,٢	١١,١	٢٦,٥	٤٢,٣	النسبة	
عالية	١	١,١٧٨	٤,٠٤	١٠	١٥	٢٢	٥٣	٨٩	التكرار	ينوع في أساليب التقويم: تقويم قبلي، تقويم تكويني، تقويم بعدي (نهائي)
				٥,٣	٧,٩	١١,٦	٢٨,٠	٤٧,١	النسبة	
متوسطة	٥	١,٥٢٦	٣,٢١	٤٦	١٦	٢٨	٥٠	٤٩	التكرار	ينوع في وسائل وأدوات التقويم: شفوي، تحريري.... إلخ
				٢٤,٣	٨,٥	١٤,٨	٢٦,٥	٢٥,٩	النسبة	
عالية	٢	١,٢٨٣	٣,٩١	١٨	٩	٢٩	٤٩	٨٤	التكرار	يقوم جميع الجوانب السلوكية: معرفية، وجدانية، حركية
				٩,٥	٤,٨	١٥,٣	٢٥,٩	٤٤,٤	النسبة	
متوسطة	٤	١,٦٠١	٣,٣٣	٤٨	١٢	٢٢	٤٣	٦٤	التكرار	يعطي التغذية الراجعة حسب المطلوب
				٢٥,٤	٦,٣	١١,٦	٢٢,٨	٣٣,٩	النسبة	

يتضح من الجدول رقم (٨٠) أن العبارة «ينوع في أساليب التقويم: تقويم قبلي، تقويم تكويني، تقويم بعدي (نهائي)» ضمن كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٠٤) وبانحراف معياري بلغ (١,١٧٨)، وذلك بالنسبة لدرجة الحاجة الى التدريب والتطوير لدى المدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

## رابعاً: كفايات تقويم التدريب:

جدول رقم (٨١)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات تقويم التدريب

درجة الحاجة إلى تدريب	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					التكرار	٤- كفايات تقويم التدريب
				معدومة	قليلة	متوسطة	عالية	واحدة في المائة		
عالية	٢	١,٤٦٣	٣,٥٧	٣٢	١٧	١٧	٥٨	٦٥	التكرار	يتابع أثر البرنامج التدريبي في الميدان بشكل مستمر
				١٦,٩	٩,٠	٩,٠	٣٠,٧	٣٤,٤	النسبة	
عالية	١	١,٣٦٤	٣,٧٩	٢٥	٨	٢٥	٥٥	٧٦	التكرار	يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة
				١٣,٢	٤,٢	١٣,٢	٢٩,١	٤٠,٢	النسبة	

يتضح من الجدول رقم (٨١) أن العبارة «يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة» ضمن كفايات تقويم التدريب في محور كفايات تقويم التدريب؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٧٩) وبانحراف معياري بلغ (١,٣٦٤)، وذلك بالنسبة لدرجة الحاجة إلى التدريب والتطوير لدى المدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

## خامساً: كفايات التطوير الذاتي:

جدول رقم (٨٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات التطوير الذاتي

درجة الحاجة إلى تدريب	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					التكرار	5- كفايات التطوير الذاتي
				معدومة	قليلة	متوسطة	كبيرة	عالية جداً		
متوسطة	٣	١,٦١٧	٣,٠٨	٥٦	١٦	٢٩	٣٣	٥٥	التكرار	يطلع على استمارة التقويم الخاصة به ويقوم بالتغييرات المطلوبة
				٢٩,٦	٨,٥	١٥,٣	١٧,٥	٢٩,١		
متوسطة	٢	١,٦٠٢	٣,٢٢	٤٧	٢٠	٣٠	٢٨	٦٤	التكرار	يجري التقييم الذاتي للأداء ويتخذ الإجراءات اللازمة للتصحيح
				٢٤,٩	١٠,٦	١٥,٩	١٤,٨	٣٣,٩		
عالية	١	١,٥١٤	٣,٥٢	٣٥	١٥	٢٨	٣٩	٧٢	التكرار	يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة
				١٨,٥	٧,٩	١٤,٨	٢٠,٦	٣٨,١		

يتضح من الجدول رقم (٨٢) أن العبارة «يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة» ضمن كفايات التطوير الذاتي في محور كفايات التطوير الذاتي؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٥٢) وبانحراف معياري بلغ (١,٥١٤)، وذلك بالنسبة لدرجة الحاجة إلى التدريب والتطوير لدى المدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

## مستوى الاحتياج والتطوير لتدريب المديرين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب:

جدول رقم (٨٣)

المتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية للكفايات المهنية اللازمة للتدريب

درجة الاحتياج التدريبي	المتوسط الحسابي للمحور	عدد العبارات	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب
متوسطة	٣,٣٢	٩	١/١ كفايات السمات والأخلاق
عالية	٣,٦٧	٥	٢/١ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية
عالية	٣,٩٨	٩	١/٢ كفايات معرفية عامة
عالية	٣,٩٠	٧	٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية
متوسطة	٢,٩١	٦	١/٣ كفايات الإعداد
عالية	٣,٥٨	٧	٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة
عالية	٣,٧٦	١٠	٣/٣ كفايات التقويم والإلقاء
عالية	٣,٥٥	٦	٤/٣ كفايات طرح الأسئلة
عالية	٣,٧٩	٥	٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب
عالية	٣,٦٥	٥	٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب
عالية	٣,٦٨	٢	١/٤ كفايات تقويم التدريب
متوسطة	٣,٢٧	٣	١/٥ كفايات التطوير الذاتي

يتضح من الجدول رقم (٨٣) أن مستوى الاحتياج التدريبي للمديرين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب في الغالب عالية، وقد يفسر ذلك الرغبة الشديدة في أن يؤدي المدرب أدواره المتعددة والمتشابهة والمتطورة بصورة احترافية من خلال التدريب المستمر. فيما عدا كفايات السمات والأخلاق، كفايات الإعداد، وكفايات التطوير



الذاتي فهي متوسطة وقد يرجع ذلك أن المدرب يعتقد أن تلك الكفايات من حيث المعرفة والممارسة كانت عالية.

٥/٢ هل توجد علاقة ارتباط بين معرفة المدرب للكفايات المهنية اللازمة للتدريب وإدراكه لأهميتها أو لممارسته لها أو الإقرار بالحاجة إلى تطويرها والتدريب في مجالها؟

للإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين تلك الكفايات لمعرفة هل هناك علاقات ارتباط بين بعض الكفايات من خلال معرفة المدرب للكفاية وإدراكه لأهميتها أو لممارسته لها أو الإقرار بالحاجة إلى تطويرها والتدريب في مجالها. وفيما يلي سيتم التركيز على علاقات الارتباط الموجودة والبعد عن عدم الارتباط ومنها.

## أولاً: الكفايات الشخصية والإنسانية:

### ١/١ كفايات السمات والأخلاق:

جدول رقم (٨٤)

معاملات الارتباط لكفايات السمات والأخلاق من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة، والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها

١ يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب (درجة المعرفة)	٢ يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب (درجة الأهمية)	٣ يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب (درجة الممارسة)		
١	٠,٥٦٨	٠,٣٦٠	Pearson Correlation	١ يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب (درجة المعرفة)
			Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	
٠,٥٦٨	١	٠,٣٦١	Pearson Correlation	٢ يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب (درجة الأهمية)
			Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	
٠,٣٦٠	٠,٣٦١	١	Pearson Correlation	٣ يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب (درجة الممارسة)
			Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول رقم (٨٤) أنه ضمن كفايات السمات والأخلاق: كفاية (يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب)، توجد علاقة ارتباط طردي قوي (٥٦٨)، بين معرفة المدرب بالمواظبة على الدوام والالتزام بمواعيد التدريب وبين إدراكه لأهميتها، وكذلك ارتباط طردي متوسط (٣٦٠)، بين المعرفة والممارسة، وكان الارتباط طردياً متوسطاً أيضاً (٣٦١)، بين الأهمية والممارسة. وقد يفسر ذلك أن فعالية المدرب تتأثر بالعديد من العوامل، ومن هذه العوامل صفات المدرب والتي من أهمها الأمانة والاستقامة والتي تظهر في أن يكون المدرب قدوة للمتدرب من حيث المواظبة والالتزام بمواعيد التدريب حيث عليه أن يكون ملتزماً بالحضور الصباحي للعمل، وأن يلتزم أيضاً بالحضور في موعد تنفيذ المحاضرة، كما قد يرجع ذلك أن التدريب للجانب العملي والتطبيقي والذي يحتل (٨٠٪) من البرنامج بينما (٢٠٪) خصصت للمعارف يضيفي على هذه العبارة أهميتها، وأهمية معرفتها وممارستها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (باورز، ٢٠٠٤، ص٣٤)، و(السويدان، ٢٠٠٥، ص١٥) و(السكرانة، ١٤٣٢، ص٣٣٤)، و(الهاجري، ١٤٣٢، ص٥٥-٦١)، و(الغريب، ٢٠٠٢، ص٤١) التي أشارت إلى أنه من الخصائص والصفات الهامة للمدرب هي الأمانة والاستقامة.

إن مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات السمات والأخلاق وأهمية تلك الكفايات وممارستها بصفة عامة كانت عالية جداً حيث بلغ المتوسط المرجح (٤,٥٤) و(٤,٦٥) (٤,٣٩) على التوالي. وذلك كما يوضحه الجدول رقم (٤٤)، والجدول رقم (٥٧)، والجدول رقم (٧٠).

إن مستوى الاحتياج للتطوير والتدريب على كفايات السمات والأخلاق اللازمة للتدريب للمدربين في معهد الإدارة العامة كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط المرجح (٣,٣٢) كما يوضحه الجدول رقم (٨٣). وقد يرجع ذلك إلى أن مستوى الممارسة والمعرفة كانت عالية جداً، كما قد يرجع إلى أن المدرب يعتقد أن كفايات السمات والأخلاق هي كفايات موجودة في المدرب أساساً وليس هناك ما يمكن تدريبه عليه.

## ٢/١ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية:

جدول رقم (٨٥)

معاملات الارتباط لكفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها

٣ يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع (درجة الممارسة)	١ يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع (درجة المعرفة)		
**٠,٥٧١	١	Pearson Correlation	١ يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع (درجة المعرفة)
,٠٠٠		Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	N	
١	**٠,٥٧١	Pearson Correlation	٣ يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع (درجة الممارسة)
	,٠٠٠	Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	N	

\*\*.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

يتضح من الجدول رقم (٨٥) أنه ضمن كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية: كفاية (يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع)، توجد علاقة ارتباط طردي قوي (٠,٥٧١)، بين معرفة المدرب بالكفاية وبين ممارسته لها. وقد يرجع ذلك أن من يلتحق ببرامج المعهد هم من فئة الكبار، ومن أهم مبادئ تعليم وتدريب الكبار هو رغبة الكبير في أن يحترم المدرب ويقدر آراء المتدربين، وليس فقط المتدربين بل كل من يتعامل معه هذا المدرب، كما أن من كفايات المدرب الأساسية هي ممارسة عمليات ديناميكية الجماعة في جميع أدواره سواء كان بصفة معلم أم مصمم أو مدير أو مستشار (15-Kenny,1979,pp12)، كما أن (boydell) نقلاً عن (9-Leduchowicz,1982,pp2) قد أشار إلى أن تلك الكفاية تعد من الكفايات القيادية. وهذا يتفق مع دراسة (Ghosh&Others,2012) ودراسة «جولد وميلر» (22-Gauld&Miller,2004,pp8) حيث ذكروا أن من كفايات المدرب الفعال أن يمتلك مهارات الاتصال الفعال.

إن مستوى معرفة وأهمية وممارسة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية كانت عالية جداً حيث بلغ المتوسط المرجح (٤,٥٤)، و(٤,٦٤)، و(٤,٢٨) على التوالي كما يوضحه الجدول رقم (٤٤) والجدول رقم (٥٧) والجدول رقم (٧٠). ويتفق ذلك مع دراسة (Ghosh&others,2012) التي توصلت إلى أن من صفات المدرب التي تؤثر في فعالية التدريب وكان لها تأثير في رضا المدرب هو امتلاكه لمهارات الاتصال والعلاقة مع المتدربين، كما اتفقت مع نتائج دراسة (الشمري، ١٤٢٧) التي أظهرت نتائجها أن درجة توافر كفايات العلاقات الإنسانية عند المدرب كانت كبيرة، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Fulkert,1997) التي توصلت إلى أهمية أن يتمتع المدرب بكفايات تدريبية بدرجة عالية منها كفاية الاتصال. إلا أن تلك النتيجة قد اختلفت مع نتائج دراسة (السحيمي، ١٤٢٩) التي توصلت إلى أن أهم أسباب الإخفاق يكمن في فقدان مرونة الاتصال بين المدربين والمتدربين. كما اختلفت مع دراسة (آل فئة، ٢٠٠٢) التي توصلت إلى أن المشرفين بصفة مدربين يفتقرون إلى مهارات التدريب الأساسية والتي منها ضعف التفاعل والتواصل بينهم وبين المتدربين.

إن مستوى الاحتياج للتطوير والتدريب على كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية اللازمة للمدربين في معهد الإدارة العامة كانت عالية، حيث بلغ المتوسط المرجح (٣,٦٧). كما يوضحه الجدول رقم (٨٣). ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (العصيمي، ١٤٣٠) التي توصلت إلى أن هناك احتياجات تدريبية بدرجة عالية في المجال المهاري وأبرزها تكوين علاقات إنسانية جيدة مع المتدربين.

## ثانياً: الكفايات العلمية (المعرفية):

## ١/٢ كفايات معرفية عامة:

جدول رقم (٨٦)

معاملات الارتباط للكفايات المعرفية العامة من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها

١ يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة (درجة المعرفة)	٢ يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة (درجة الأهمية)	٣ يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة (درجة الممارسة)		
١	٠,٥٢٧**	٠,٥٩٢**	Pearson Correlation	١ يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة (درجة المعرفة)
	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	
٠,٥٢٧**	١	٠,٥٧٤**	Pearson Correlation	٢ يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة (درجة الأهمية)
٠,٠٠٠		٠,٠٠٠	Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	
٠,٥٩٢**	٠,٥٧٤**	١	Pearson Correlation	٣ يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة (درجة الممارسة)
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠		Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	

\*\*.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

يتضح من الجدول رقم (٨٦) أنه ضمن كفايات معرفية عامة: كفاية (يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة) توجد علاقة ارتباط طردي متوسط (٥٢٧)، وبين إدراكه لأهميتها، وكذلك ارتباط طردي قوي (٥٩٢)، بين المعرفة والممارسة، وكان الارتباط طردياً قوياً (٥٧٤)، بين الأهمية والممارسة. ويتفق ذلك مع دراسة (Ghosh&others,2012) التي توصلت إلى أن من صفات المدرب التي تؤثر في فعالية التدريب وكان لها تأثير في رضا المتدرب، الإلمام والمعرفة بمحتوى التدريب، كما تتفق مع نتائج دراسة (Almosaini,1987) التي توصلت إلى إدراك أفراد العينة أهمية ومناسبة الكفاءات المختارة للمختصين في حقل التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية بالنسبة لنظائريهم في المملكة العربية السعودية، وتصنف من

حيث المناسبة والأهمية بالإعداد الجيد للمادة العلمية المكتوبة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العصيمي، ١٤٣٠) التي توصلت إلى أن هناك حاجات تدريبية بدرجة عالية في المجال المعرفي وأبرزها معرفة المعلومات النظرية في مجال التخصص.

إن مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المعرفية العامة، وأهمية تلك الكفايات كانت بصفة عامة عالية جداً حيث بلغ المتوسط المرجح (٤,٤٩)، و(٣,٩٥) على التوالي. وهذا ما يوضحه كل من الجدول رقم (٤٤) والجدول رقم (٥٧).

إن مستوى ممارسة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المعرفية العامة، ومستوى الحاجة للتطوير والتدريب على تلك الكفايات، كانت بصفة عامة عالية حيث بلغ المتوسط المرجح (٣,٩٥)، و(٣,٩٥) على التوالي. وهذا ما يوضحه كل من الجدول رقم (٧٠) والجدول رقم (٨٣).

## ٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية:

### جدول رقم (٨٧)

معاملات الارتباط لكفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها

٣ يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي (درجة الممارسة)	١ يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي (درجة المعرفة)		
٠,٦٩٧	١	Pearson Correlation	١ يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي (درجة المعرفة)
٠,٠٠٠		Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	N	
١	٠,٦٩٧	Pearson Correlation	٣ يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي (درجة الممارسة)
	٠,٠٠٠	Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	N	

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

يتضح من الجدول رقم (٨٧) أنه من ضمن كفايات تحديد الاحتياجات التدريبية... إلخ: كفاية (يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي)، توجد علاقة ارتباط طردي قوي (٦٩٧)، بين معرفة المدرب بالكفاية وبين ممارسته لها. ويفسر ذلك أن المدرب يتطلب منه دائماً التجديد والتطوير والتنوع في معارفه ومهاراته والتي يستقيها من المراجع العلمية فعليه، إذ إنه يعرف كيف يختار المراجع المناسبة لما يقدمه من برامج تدريبية.

إن مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية، وأهمية تلك الكفايات كانت بصفة عامة عالية جداً حيث بلغ المتوسط المرجح (٤,٢٧)، و(٤,٥٥) على التوالي. وهذا ما يوضحه كل من الجدول رقم (٤٤) والجدول رقم (٥٧). ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Almosaini, ١٩٨٧) التي توصلت إلى إدراك أفراد العينة أهمية ومناسبة الكفاءات المختارة للمختصين في حقل التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية بالنسبة لنظائرهم في المملكة العربية السعودية وتصنف من حيث المناسبة والأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والمنظمات.

إن مستوى ممارسة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وإعداد الحقائق، ومستوى الحاجة للتطوير والتدريب على تلك الكفايات، كانت بصفة عامة عالية حيث بلغ المتوسط المرجح (٤,٠٣)، و(٣,٩٠) على التوالي. وهذا ما يوضحه كل من الجدول رقم (٧٠) والجدول رقم (٨٣). ويتفق ذلك مع نتيجة دراسة (النويجم، ٢٠١١/١٤٣٢م) التي توصلت إلى أن عملية تصميم البرامج التدريبية في المؤسسات المطبقة بها الدراسة والتي منهم معهد الإدارة العامة تتم بدرجة عالية من الكفاءة، وتتفق مع نتائج دراسة (Mamaqi&others, 2011) في أن هناك مهارات جديدة ينبغي أن تضاف لكفايات المدرب، ومنها تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية. وتختلف مع هذه الدراسة في نتيجة أن إعداد الحقائق التدريبية وتنفيذ البرامج تتم بدرجة متوسطة. وتختلف مع نتائج دراسة (آل فئة، ٢٠٠٢م) التي توصلت إلى أن المشرفين كمدرسين يفتقرون إلى مهارات التدريب الأساسية وبالذات تخطيط البرامج التدريبية.

## ثالثاً: كفايات الإعداد والتنفيذ:

### ١/٣ كفايات الإعداد:

جدول رقم (٨٨)

معاملات الارتباط لكفايات الإعداد من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها

١ يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب (درجة المعرفة)	٢ يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب (درجة الأهمية)	٣ يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب (درجة الممارسة)		
١	١	١	Pearson Correlation	١ يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب (درجة المعرفة)
١	١	١	Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	
١	١	١	Pearson Correlation	٢ يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب (درجة الأهمية)
١	١	١	Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	
١	١	١	Pearson Correlation	٣ يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب (درجة الممارسة)
١	١	١	Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول رقم (٨٨) أنه من ضمن كفايات الإعداد: كفاية (يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب)، توجد علاقة ارتباط طردي متوسط (٤٨٦)، بين معرفة المدرب وبين إدراكه لأهميتها، وكذلك ارتباط طردي قوي (٥٥٠)،



بين المعرفة والممارسة، وكان الارتباط طردياً قوياً (٦١٩)، بين الأهمية والممارسة. ويفسر ذلك أهمية الإعداد المسبق من قبل المدرب لكافة الوسائل التدريبية، وأن تلك الوسائل والأجهزة صالحة للاستخدام حتى لا يؤثر ذلك في سير الجلسات التدريبية.

إن مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات الإعداد ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ، وأهمية تلك الكفايات وممارستها، كانت بصفة عامة عالية جداً حيث بلغ المتوسط المرجح (٤,٤٧)، و(٤,٤٤)، و(٤,٢٢) على التوالي. وهذا ما يوضحه كل من الجدول رقم (٤٤) والجدول رقم (٥٧)، والجدول رقم (٧٠).

إن مستوى الحاجة إلى التطوير والتدريب للمدربين في معهد الإدارة العامة في كفايات الإعداد ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ، كانت بصفة عامة متوسطة حيث بلغ المتوسط المرجح (٢,٩١)، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٨٣). وقد يفسر ذلك أن مستوى المعرفة والممارسة لهذه الكفايات كان عالية جداً.

### ٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة:

جدول رقم (٨٩)

معاملات الارتباط لكفايات حفز المتدربين على المشاركة من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها

يعامل المتدربين بمساواة وعدالة (درجة الممارسة)	يعامل المتدربين بمساواة وعدالة (درجة الأهمية)	يعامل المتدربين بمساواة وعدالة (درجة المعرفة)		
٠,٥١١**	٠,٦٩٩**	١	Pearson Correlation	١ يعامل المتدربين بمساواة وعدالة (درجة المعرفة)
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠		Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	
٠,٦١٤**	١	٠,٦٩٩**	Pearson Correlation	٢ يعامل المتدربين بمساواة وعدالة (درجة الأهمية)
٠,٠٠٠		٠,٠٠٠	Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	
١	٠,٦١٤**	٠,٥١١**	Pearson Correlation	٣ يعامل المتدربين بمساواة وعدالة (درجة الممارسة)
	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول رقم (٨٩) أنه ضمن كفايات حفز المتدربين على المشاركة: كفاية (يعامل المتدربين بمساواة وعدالة)، توجد علاقة ارتباط طردي قوي (٦٩٩)، بين معرفة المدرب وبين إدراكه لأهميتها، وكذلك ارتباط طردي متوسط (٥١١)، بين المعرفة والممارسة، وكان الارتباط طردياً قوياً (٦١٤)، بين الأهمية والممارسة.

إن مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات حفز المتدربين على المشاركة ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ، وأهمية تلك الكفايات وممارستها كانت بصفة عامة عالية جداً حيث بلغ المتوسط المرجح (٤,٦٤)، و(٤,٧٠)، و(٤,٤٢) على التوالي. وهذا ما يوضحه كل من الجدول رقم (٤٤) والجدول رقم (٥٧)، والجدول رقم (٧٠). ويتفق ذلك مع دراسة (Ghosh&others,2012) التي توصلت إلى أن من صفات المدرب التي تؤثر في فعالية التدريب وكان لها تأثير في رضا المتدرب، مهارة طرح الأسئلة، وحل المشكلات. كما تتفق مع نتائج دراسة (Mamaqi&others,2011) في أن هناك مهارات جديدة ينبغي أن تضاف لكفايات المدرب ومنها التركيز على المشاركين.

إن مستوى الحاجة إلى التطوير والتدريب للمدربين في معهد الإدارة العامة في كفايات حفز المتدربين على المشاركة ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ، كانت بصفة عامة عالية حيث بلغ المتوسط المرجح (٣,٥٨)، وذلك كما يوضحه الجدول رقم (٨٣). وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الهاجري، ١٤٣٢) دراسة (العصيمي، ١٤٣٠) أن هناك احتياجات تدريبية بدرجة عالية في المجال المعرفي للمدربين، واختلفت مع نتائج دراسة (النشوان، ١٤٢٥) التي توصلت إلى أن مستوى أداء المدربات كان مرتفعاً فيما يتعلق بهذا المجال.

### ٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء:

يتضح من الجدول رقم (٩٠) أنه من ضمن كفايات التقديم والإلقاء: كفاية (يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً) توجد علاقة ارتباط طردي متوسط (٣٤٨)، بين معرفة المدرب بالكفاية وبين ممارسته لها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (السلوم، ١٤٢٣) التي توصلت إلى أن المدربين يتمتعون بمهارة التكلم بصوت واضح.

## جدول رقم (٩٠)

معاملات الارتباط لكفايات التقديم والإلقاء من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها

٣ يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً (درجة الممارسة)	١ يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً (درجة المعرفة)		
**٣,٤٨	١	Pearson Correlation	١ يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً (درجة المعرفة)
,٠٠٠		Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	N	
١	**٣,٤٨	Pearson Correlation	٣ يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً (درجة الممارسة)
	,٠٠٠	Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	N	

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

إن مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات التقديم والإلقاء ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ، وأهمية تلك الكفايات كانت بصفة عامة عالية جداً حيث بلغ المتوسط المرجح (٤,٦٠)، و(٤,٦٤) على التوالي. وهذا ما يوضحه كل من الجدول رقم (٤٤) والجدول رقم (٥٧).

إن مستوى ممارسة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات التقديم والإلقاء ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ، والحاجة إلى التطوير والتدريب على تلك الكفايات كانت بصفة عامة عالية حيث بلغ المتوسط المرجح (٤,١٥) و(٣,٧٦) على التوالي، وذلك كما يوضحه الجدول رقم (٧٠)، والجدول رقم (٨٣). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العصيمي، ١٤٣٠) ودراسة (الهاجري، ٢٠١١م) التي أظهرت حاجة المدربين إلى مهارة كفايات التقديم والإلقاء وخاصة مهارة عدم قدرة المدرب على توزيع المداخلات بشكل متوازن بين المشاركين، كما أن دخول المدرب في جدل مع المتدربين في مواقف خارجة عن الموضوع، وخروج المدرب عن سياق البرنامج التدريبي، وكل ذلك راجع إلى عدم قدرة المدرب على إتقان مهارة إدارة وقت البرنامج التدريبي بفعالية. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: (السلوم،

(١٤٢٣)، (النشوان، ١٤٣٥) التي توصلتا إلى أن المدربين يتمتعون بمهارات التقديم والإلقاء وخاصة مهارة إدارة وقت المحاضرة والسيطرة على الوقت.

### ٤/٣ كفاية طرح الأسئلة:

#### جدول رقم (٩١)

معاملات الارتباط لكفايات طرح الأسئلة من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها

١ يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق (درجة المعرفة)	٢ يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق (درجة الأهمية)	٣ يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق (درجة الممارسة)		
١	٠,٥٤٦**	٠,٥٢١**	Pearson Correlation	١ يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق (درجة المعرفة)
			Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	
٠,٥٤٦**	١	٠,٤٤١**	Pearson Correlation	٢ يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق (درجة الأهمية)
			Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	
٠,٥٢١**	٠,٤٤١**	١	Pearson Correlation	٣ يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق (درجة الممارسة)
			Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول رقم (٩١) أنه ضمن كفايات طرح الأسئلة: كفاية «يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها ثم يقدمها في وقت لاحق»، توجد علاقة ارتباط طردي قوي (٠,٥٤٦)، بين معرفة المدرب وبين إدراكه لأهميتها، وكذلك ارتباط طردي متوسط (٠,٥٢١)، بين المعرفة والممارسة، وكان الارتباط طردياً متوسطاً (٠,٤٤١)، بين الأهمية والممارسة. ويفسر

ذلك أن المدرب يتعرض إلى بعض المواقف التي تطرح عليه أسئلة قد لا يعرف إجابتها حيث قد تكون خارج اختصاصه، وهذا يفرض عليه أن يؤجل الرد عليها إلى وقت لاحق.

إن مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات طرح الأسئلة ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ، وأهمية تلك الكفايات، وممارستها كانت بصفة عامة عالية جداً حيث بلغ المتوسط المرجح (٤,٥٢)، و(٤,٥٨)، و(٤,٢٤) على التوالي. وهذا ما يوضحه كل من الجدول رقم (٤٤) والجدول رقم (٥٧)، والجدول رقم (٧٠). وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (آل فئة، ٢٠٠٢) في أن المشرفين بصفة مدربين يفتقرون لمهارات التدريب الأساسية والتي منها مهارة طرح الأسئلة.

إن مستوى الحاجة إلى التطوير والتدريب للمدربين في معهد الإدارة العامة على كفايات طرح الأسئلة ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ، كانت بصفة عامة عالية حيث بلغ المتوسط المرجح (٣,٥٥) وذلك كما يوضحه الجدول رقم (٨٣). ويفسر ذلك أن تلك الكفاية من الكفايات التي تظل الحاجة مستمرة إلى التدريب عليها والتطوير فيها.

### ٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب:

يتضح من الجدول رقم (٩٢) أنه ضمن كفايات استخدام طرق التدريب...إلخ: كفاية «يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي»، توجد علاقة ارتباط طردي قوي (٦٧٣)، بين معرفة المدرب وبين إدراكه لأهميتها، وكذلك ارتباط طردي قوي (٥٧٧)، بين المعرفة والممارسة، وكان الارتباط طردياً متوسطاً (٣٧٨)، بين الأهمية والممارسة.. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (النشوان، ١٤٢٥) ودراسة (الدمنهوري، ٢٠١٢) التي توصلت أن أداء المدربين كان مرتفعاً فيما يتعلق بمهارة التنوع في استخدام أساليب وطرق التدريب ومع ودراسة (النويجم، ٢٠١١/١٤٣٢م) التي أوصت بتوجيه المدربين للتنوع في استخدام طرق التدريب مع التركيز على الطرق التي تشجع على مشاركة المتدربين. في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (السحيمي، ١٤٣٩) التي توصلت إلى عدم إلمام المدربين بطرق التدريب المختلفة.

جدول رقم (٩٢)

معاملات الارتباط لكفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها

٣ يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي (درجة الممارسة)	٢ يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي (درجة الأهمية)	١ يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي (درجة المعرفة)		
٠,٥٧٧	٠,٦٧٣	١	Pearson Correlation	١ يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي (درجة المعرفة)
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠		Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	
٠,٣٧٨	١	٠,٦٧٣	Pearson Correlation	٢ يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي (درجة الأهمية)
٠,٠٠٠		٠,٠٠٠	Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	
١	٠,٣٧٨	٠,٥٧٧	Pearson Correlation	٣ يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي (درجة الممارسة)
	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	

\*\* (Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed))

إن مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ، وأهمية تلك الكفايات كانت بصفة عامة عالية جداً حيث بلغ المتوسط المرجح (٤,٥٢)، و(٤,٦٠) على التوالي. وهذا ما يوضحه كل من الجدول رقم (٤٤) والجدول رقم (٥٧). ويتفق ذلك مع دراسة (Ghosh&others,2012) التي توصلت إلى أن من صفات المدرب التي تؤثر في فعالية التدريب وكان لها تأثير في رضا المتدرب؛ القدرة على استخدام طرق التدريب متنوعة. إلا أن هذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة (السحيمي، ١٤٣٩) التي توصلت إلى عدم إلمام المدربين بطرق التدريب المختلفة.

إن مستوى ممارسة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ، والحاجة إلى التطوير

والتدريب عليها، كانت بصفة عامة عالية، حيث بلغ المتوسط المرجح (٤,١٨) و(٣,٧٩) على التوالي، وذلك كما يوضحه الجدول رقم (٧٠) والجدول رقم (٨٣).

### ٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب

جدول رقم (٩٣)

معاملات الارتباط لكفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها

٢ يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة لتناسب الفروق الفردية للمتدربين) (درجة الأهمية)	١ يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة لتناسب الفروق الفردية للمتدربين) (درجة المعرفة)		
**٠,٥٠٥	١	Pearson Correlation	١ يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة لتناسب الفروق الفردية للمتدربين) (درجة المعرفة)
,٠٠٠		Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	N	
١	**٠,٥٠٥	Pearson Correlation	٢ يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة لتناسب الفروق الفردية للمتدربين) (درجة الأهمية)
	,٠٠٠	Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	N	

\*\* .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

يتضح من الجدول رقم (٩٣) أنه ضمن كفايات تقويم المدرب أثناء التدريب: كفاية (يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة) لتناسب الفروق الفردية للمتدربين)، توجد علاقة ارتباط طردي متوسط (٠,٥٠٥) بين معرفة المدرب بالكفاية وبين إدراكه لأهميتها. قد يفسر ذلك أن المدرب في البرامج التدريبية لا يستخدم أسلوب الاختبارات وإنما يستخدم التطبيقات والتمارين العملية.

إن مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ، وأهمية تلك الكفايات كانت بصفة عامة عالية جداً حيث بلغ المتوسط المرجح (٤,٢٩)، و(٤,٤٧) على التوالي. وهذا ما يوضحه كل من الجدول رقم (٤٤) والجدول رقم (٥٧).

إن مستوى ممارسة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات تقييم المتدرب أثناء التدريب ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ، والحاجة إلى التطوير والتدريب عليها، كانت بصفة عامة عالية حيث بلغ المتوسط المرجح (٣,٨٩) و(٣,٦٥) على التوالي، وذلك كما يوضحه الجدول رقم (٧٠) والجدول رقم (٨٣).

## رابعاً: كفايات تقييم التدريب:

### ١/٤ كفايات تقييم التدريب:

جدول رقم (٩٤)

معاملات الارتباط لكفايات تقييم التدريب من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها

٤ يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة (الحاجة إلى التدريب والتطوير)	٣ يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة (درجة الممارسة)	٢ يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة (درجة الأهمية)	١ يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة (درجة المعرفة)		
-٠,٠٣٣-	,٦٠٥**	,٥٨٣**	١	Pearson Correlation	١ يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة (درجة المعرفة)
,٦٤٩	,٠٠٠	,٠٠٠		Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	
,٢٦٦**	,٣٧٧**	١	,٥٨٣**	Pearson Correlation	٢ يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة (درجة الأهمية)
,٠٠٠	,٠٠٠		,٠٠٠	Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	
-٠,٠٦٢-	١	,٣٧٧**	,٦٠٥**	Pearson Correlation	٣ يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة (درجة الممارسة)
,٤٠٠		,٠٠٠	,٠٠٠	Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	
١	-٠,٠٦٢-	,٢٦٦**	-٠,٠٣٣-	Pearson Correlation	٤ يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة (الحاجة إلى التطوير والتدريب)
	,٤٠٠	,٠٠٠	,٦٤٩	Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



يتضح من الجدول (٩٤) أنه ضمن كفايات تقويم التدريب: كفاية (يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة)، توجد علاقات ارتباط طردية قوية (٥٨٣)، بين المعرفة والأهمية، وبين المعرفة والممارسة (٦٠٥)، وتوجد علاقة ارتباط عكسي ضعيف جداً بين المعرفة والحاجة إلى التطوير والتدريب (-٠٣٣)، وتوجد علاقة ارتباط طردية متوسط بين الأهمية والممارسة (٣٧٧)، وعلاقة ارتباط طردية ضعيف بين الأهمية والحاجة إلى التطوير والتدريب (٢٦٦)، وكذلك علاقة ارتباط عكسي ضعيف جداً بين الممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب (-٠٦٢). ويفسر ذلك أن تقويم التدريب يتم من قبل إدارات معنية في معهد الإدارة العامة ولا يقوم بها المدرب.

إن مستوى ممارسة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات تقويم التدريب ضمن محور كفايات تقويم التدريب كانت بصفة عامة متوسطة حيث بلغ المتوسط المرجح (٣,١٩). وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٧٠). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (السلومي، ١٤٢٩) التي توصلت إلى أن الأولوية في مجال التدريب لتقويم التدريب. واتفقت أيضاً مع دراسة (الشمري، ١٤٣٧) التي أظهرت أن درجة توافر الكفايات اللازمة لمشرفي التدريب والتي منها كفاية تقويم التدريب كانت متوسطة على الأبعاد كافة.

إن مستوى الحاجة إلى التطوير والتدريب على كفايات تقويم التدريب كانت بصفة عامة عالية حيث بلغ المتوسط المرجح (٣,٦٨). وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٨٣). ويفسر ذلك أن المدرب يدرك أنه من المهم أن يمارس عملية تقويم التدريب حتى لو كانت هناك إدارات أخرى تقوم بتلك العملية لأن ذلك من صميم عمله.

## خامساً: كفايات التطوير الذاتي:

### ١/٥ كفايات التطوير الذاتي:

يتضح من الجدول رقم (٩٥) أنه ضمن كفايات التطوير الذاتي: كفاية (يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة)، توجد علاقات ارتباط طردية قوية (٦٩٨)، بين المعرفة والأهمية، وبين المعرفة والممارسة (٥٧٤)، وعلاقة ارتباط طردية ضعيف بين المعرفة والحاجة إلى التطوير والتدريب (٠٢٤)، وعلاقة ارتباط طردية متوسط بين الأهمية والممارسة (٤٥٩)، وعلاقة ارتباط طردية ضعيف بين الأهمية

والحاجة إلى التطوير والتدريب (١١٩)، في حين توجد علاقة ارتباط عكسي ضعيف جداً بين الممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب (-٠,٩٨).

جدول رقم (٩٥)

معاملات الارتباط لكفايات التطوير الذاتي من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها

١ يعد خطة ذاتية للمهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة (درجة المعرفة)	٢ يعد خطة ذاتية للمهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة (درجة الأهمية)	٣ يعد خطة ذاتية للمهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة (درجة الممارسة)	٤ يعد خطة ذاتية للمهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة (الحاجة إلى التطوير والتدريب)		
١	**٠,٦٩٨	**٠,٥٧٤	٠,٢٤	Pearson Correlation	١ يعد خطة ذاتية للمهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة (درجة المعرفة)
		٠,٠٠٠	٠,٧٤٤	Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	
**٠,٦٩٨	١	**٠,٤٥٩	٠,١١٩	Pearson Correlation	٢ يعد خطة ذاتية للمهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة (درجة الأهمية)
٠,٠٠٠		٠,٠٠٠	٠,١٠٢	Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	
**٠,٥٧٤	**٠,٤٥٩	١	-٠,٩٨-	Pearson Correlation	٣ يعد خطة ذاتية للمهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة (درجة الممارسة)
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠		٠,١٧٩	Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	
٠,٢٤	٠,١١٩	-٠,٩٨-	١	Pearson Correlation	٤ يعد خطة ذاتية للمهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة (الحاجة إلى التطوير والتدريب)
٠,٧٤٤	٠,١٠٢	٠,١٧٩		Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

إن مستوى معرفة المدربين لكفايات التطوير الذاتي، وأهمية تلك الكفايات كانت بصفة عامة عالية جداً حيث بلغ المتوسط المرجح (٤,٢٥)، (٤,٣٥) على التوالي. وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٤٤) والجدول رقم (٥٧).

إن مستوى ممارسة المدربين لكفايات التطوير الذاتي بصفة عامة عالية حيث بلغ المتوسط المرجح (٣,٨١). وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٧٠).

إن مستوى الحاجة إلى التطوير والتدريب على كفايات التطوير الذاتي بصفة عامة كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط المرجح (٣,١٧). وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٨٣). قد يفسر ذلك أن المعرفة والممارسة عالية جداً، إلا أن تلك الكفاية تعد من الكفايات الهامة التي ينبغي التدريب عليها لأن عمل المدرب من الأعمال المتجددة والمتطورة وينبغي أن يواكب المدرب هذا التطور وهذا التغيير.

يتضح مما سبق أن (١٢) مجموعة من الكفايات، تم البحث فيها عن الكفاية الأعلى في المتوسط المرجح في مجموعة الكفايات التي تنتمي إليها الكفاية ومن ثم تحديد رقمها ومراجعة الارتباط فيها بين المحاور المختلفة للكفايات (محور المعرفة، محور الأهمية، محور الممارسة، ومحور الحاجة إلى التطوير والتدريب).

كما تشير الباحثة إلى بعض النتائج العامة المتعلقة بالإجابة عن هذا السؤال وهي:

- اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Mamaqi&others,2011) في أن الكفايات الشخصية وكفايات التقويم وكفايات تنفيذ التدريب مهمة جداً لتطوير مدربين مهنيين. كما اتفقت مع دراسة (Fulkert,1997) التي توصلت أيضاً إلى أهمية أن يتمتع المدرب كفايات إعداد البرامج وتنفيذها والتقويم واستخدام الأجهزة والوسائل.
- اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Anderson,2000) التي توصلت إلى (١٢) كفاية منها كفاية الاتصال، ومهارات العرض والتقديم مطلوب توافرها في الأفراد المسؤولين عن عملية تطوير الموارد البشرية، سواء كان المسئول شخصاً أم قسمياً للتدريب.
- اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (السلوم، ١٤٢٣) التي توصلت إلى عدد من النتائج، منها أن المدربين يتمتعون بكفايات ومهارات تدريبية عالية تؤهلهم للعمل على رفع مستوى أداء المتدربين وتحقيق أهداف التدريب.

- اختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (المسبحي، ١٤٢٦) التي توصلت إلى عدد من النتائج، منها افتقار هيئة التدريب إلى الكفاءات التدريبية التي تؤهلهم لدخول مهمة التدريب مما أدى إلى ضعف مستوى أدائهم في العملية التدريبية بشكل عام وتدني مستواهم التدريبي.

- اختلفت مع دراسة (آل فته، ٢٠٠٢م) التي توصلت إلى نتيجة أن جميع الكفايات التدريبية لها أهمية بدرجة متوسطة، ما عدا التقويم فقد كانت بدرجة كبيرة.

- اختلفت مع دراسة (القحطاني، ١٤٢٢) التي توصلت إلى أن مستوى أداء المدربين كان متوسطاً من حيث توافر القدرات والمهارات للمدربين. واتفقت معها من حيث أن مستوى طرق التقييم كان جيداً.

٦/٢ هل توجد علاقة ارتباطية بين الكفايات المهنية اللازمة للمدرب بعضها مع بعض؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب معاملات الارتباط بين جميع فئات الكفايات الخمس لدراسة وجود علاقة بين فئات الكفايات وبعضها البعض، ومعرفة أي الكفايات الأقوى ارتباطاً كما يوضحه الجدول رقم (٩٦).

جدول رقم (٩٦)

معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات فئات الكفايات

متوسط الكفايات الشخصية	متوسط الكفايات العلمية	متوسط الكفايات الإعداد	متوسط كفايات التقويم	متوسط كفايات التطوير		
١	١	١	١	١	Pearson Correlation	متوسط الكفايات الشخصية
					Sig. (2-tailed)	
					N	
١	١	١	١	١	Pearson Correlation	متوسط الكفايات العلمية
					Sig. (2-tailed)	
					N	

متوسط كفايات التطوير	متوسط كفايات التقويم	متوسط كفايات الإعداد	متوسط الكفايات العلمية	متوسط الكفايات الشخصية		
,٦٦٠**	,٥٨٩**	١	,٧٨٥**	,٧٣٠**	Pearson Correlation	متوسط كفايات الإعداد
,٠٠٠	,٠٠٠		,٠٠٠	,٠٠٠	Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	
,٥٨٦**	١	,٥٨٩**	,٥٧٣**	,٤٨٤**	Pearson Correlation	متوسط كفايات التقويم
,٠٠٠		,٠٠٠	,٠٠٠	,٠٠٠	Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	
١	,٥٨٦**	,٦٦٠**	,٥٦٠**	,٤٤٣**	Pearson Correlation	متوسط كفايات التطوير
	,٠٠٠	,٠٠٠	,٠٠٠	,٠٠٠	Sig. (2-tailed)	
١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩	N	

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

يتضح من الجدول رقم (٩٦) أن جميع علاقات الارتباط بين الكفايات بشكل عام طردية، وذات دلالة إحصائية عالية.

يلاحظ أن الكفايات الأقوى ارتباطاً هي فئة الكفايات العلمية، فهي الأقوى ارتباطاً طردياً مع فئة كفايات الإعداد والتنفيذ حيث بلغت قوتها (٠,٧٨٥)، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما زادت كفايات المدرب العلمية (من حيث كفاياته المعرفية العامة، وكفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج واعداد الحقائب التدريبية)، انعكس ذلك على كفاياته المهنية في الإعداد والتنفيذ من حيث (كفايات الإعداد، كفايات حفز المتدربين على المشاركة، ... إلخ).

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة، والحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١/٣ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدارسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة) تختلف باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية؟ وتلك المتغيرات هي: (جهة العمل، الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، نوع المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة في التدريب).

١/١/٣ تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الاستبانة على العوامل الديموغرافية ثنائية التقسيم (الجنس، الجنسية، نوع المؤهل العلمي).

١/١/٣ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدارسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة) تختلف باختلاف الجنس؟

- تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على المتغير الديموغرافي ثنائي التقسيم (الجنس).

- تم وضع فرض العدم (ف): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدارسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة) تختلف باختلاف الجنس (ذكر أو أنثى).

- الفرض البديل (ف١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدارسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة) تختلف باختلاف الجنس (ذكر أو أنثى).

يوضح الجدول رقم (٩٧) اختبار التجانس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t-test for Equality of Means) حسب الجنس (ذكر أو أنثى) لكل محاور الاستبانة الخمسة من حيث درجة المعرفة، فيتضح من الاختبار الأول عدم وجود دلالة، إذ قيمة الدلالة هي (٠,٦١٢)، وهي أكبر من (٠,٠٥)، مما يعني الاعتماد لدلالة اختبار (ت) على قيمة الدلالة الأولى في العمود الخامس، واحتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي (٠,٢٩١)، وهي أكبر من (٠,٠٥)، فنقبل فرضية العدم والتي بدورها تؤكد عدم وجود اختلاف حسب النوع لكل محور من محاور الدراسة من حيث درجة المعرفة.

جدول رقم (٩٧)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث المعرفة تختلف باختلاف الجنس

t-test for Equality of Means						Levene's Test for Equality of Variances				
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.		F	
Upper	Lower									
.07522	-.24968	.08235	-.08723	.291	187	-1.059	.612	.258	Equal variances assumed	متوسط المعرفة
.08013	-.25459	.08368	-.08723	.301	60.307	-1.042			Equal variances not assumed	

٢/١/١/٣ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة) تختلف باختلاف الجنسية؟

- تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على المتغير الديموغرافي ثنائي التقسيم (الجنسية).
- فرض العدم (ف.٠): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة) تختلف باختلاف الجنسية (سعودي أو غير سعودي).
- الفرض البديل (ف.١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة) تختلف باختلاف الجنسية (سعودي أو غير سعودي).

جدول رقم (٩٨)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث المعرفة تختلف باختلاف الجنسية

t-test for Equality of Means						Levene's Test for Equality of Variances				
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.		F	
Upper	Lower									
.10741	-.18102	.07310	-.03681	.615	187	-.503	.344	.900	Equal variances assumed	متوسط
.10194	-.17555	.07008	-.03681	.600	120.988	-.525			Equal variances not assumed	المعرفة

يوضح الجدول التالي رقم (٩٨) اختبار التجانس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t-test for Equality of Means) حسب الجنسية (سعودي أو غير سعودي) لكل محاور الاستبانة الخمسة من حيث درجة المعرفة، فيتضح من الاختبار الأول عدم وجود دلالة حيث قيمة الدلالة هي (٠,٣٤٤) وهي أكبر من (٠,٠٥)، مما يعني الاعتماد لدلالة اختبار (ت) على قيمة الدلالة الأولى في العمود الخامس، واحتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي (٠,٦١٥) وهي أكبر من (٠,٠٥) فنقبل فرضية العدم والتي بدورها تؤكد عدم وجود اختلاف حسب الجنسية لكل محور من محاور الدراسة من حيث درجة المعرفة.

٣/١/١/٣ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات

المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي؟

- تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على المتغير الديموغرافي ثنائي التقسيم نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي).
- فرض العدم (ف): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد



الدارسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي).

- الفرض البديل (ف ١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدارسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي).

جدول رقم (٩٩)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث المعرفة تختلف نوع المؤهل العلمي

t-test for Equality of Means						Levene's Test for Equality of Variances				
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.		F	
Upper	Lower									
.16882	-.12577-	.07467	.02152	.773	187	.288	.647	.211	Equal variances assumed	متوسط المعرفة
.17103	-.12799-	.07532	.02152	.776	95.936	.286			Equal variances not assumed	

يوضح الجدول رقم (٩٩) اختبار التجانس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t-test for Equality of Means) حسب نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي) لكل محاور الاستبانة الخمسة من حيث درجة المعرفة، فيتضح من الاختبار الأول عدم وجود دلالة حيث قيمة الدلالة هي (٠,٦٤٧) وهي أكبر من (٠,٠٥)، مما يعني الاعتماد لدلالة اختبار (ت) على قيمة الدلالة الأولى في العمود الخامس، واحتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي (٠,٧٧٣) وهي أكبر من (٠,٠٥)، فنقبل فرض العدم الذي بدوره يؤكد عدم وجود اختلاف حسب نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي) لكل محور من محاور الدراسة من حيث درجة المعرفة.

٢/٣ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث الأهمية) تختلف باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية؟ وتلك المتغيرات هي: (جهة العمل، الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، نوع المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة في التدريب).

١/٢/٣ تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الاستبانة على العوامل الديموغرافية ثنائية التقسيم (الجنس، الجنسية، نوع المؤهل العلمي).

١/١/٢/٣ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث الأهمية) تختلف باختلاف الجنس؟

- تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على المتغير الديموغرافي الثنائي التقسيم (الجنس).

- فرض العدم (ف.٠): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الأهمية) تختلف باختلاف الجنس (ذكر أو أنثى).

- الفرض البديل (ف.١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الأهمية) تختلف باختلاف الجنس (ذكر أو أنثى).

يوضح الجدول رقم (١٠٠) اختبار التجانس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t-test for Equality of Means) حسب الجنس (ذكر أو أنثى) لكل محاور الاستبانة الخمسة من حيث درجة الأهمية، فيتضح من الاختبار الأول عدم وجود دلالة حيث قيمة الدلالة هي (١,٤٤)، وهي أكبر من (٠,٠٥)، مما يعني الاعتماد لدلالة اختبار (ت) على قيمة الدلالة الأولى في العمود الخامس، واحتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي (٠,٠٠٩)، وهي أصغر من (٠,٠٥)، فنقبل الفرضية البديلة والتي بدورها تؤكد وجود اختلاف حسب الجنس لكل محور من محاور الدراسة من حيث درجة الأهمية لصالح الإناث كما يتضح من مقارنة المتوسطات

والفرق بين المتوسطات في الجدول رقم (١٠٠). وقد يرجع ذلك إلى ما تتميز به الإناث من الحرص والاهتمام بكافة الأمور المتعلقة بالعمل ومنها كفاياتهن المهنية.

جدول رقم (١٠٠)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب  
من (حيث الأهمية) تختلف باختلاف الجنس

t-test for Equality of Means						Levene's Test for Equality of Variances				
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
-.05487-	-.37319-	.08068	-.21403-	.009	187	-2.653-	.144	2.151	Equal variances assumed	متوسط
-.06175-	-.36631-	.07629	-.21403-	.007	66.689	-2.806-			Equal variances not assumed	الأهمية

٢/١/٢/٣ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث الأهمية) تختلف باختلاف الجنسية؟

- تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على المتغير الديموغرافي الثنائي التقسيم (الجنسية).

- فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الأهمية) تختلف باختلاف الجنسية (سعودي أو غير سعودي).

- الفرض البديل (ف١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الأهمية) تختلف باختلاف الجنسية (سعودي أو غير سعودي).

جدول رقم (١٠١)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من (حيث الأهمية) تختلف باختلاف الجنسية

t-test for Equality of Means						Levene's Test for Equality of Variances				
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.		F	
Upper	Lower									
.18446	-.10249	.07273	.04098	.574	187	.564	.597	.281	Equal variances assumed	متوسط الأهمية
.17714	-.09517	.06880	.04098	.552	125.064	.596			Equal variances not assumed	

يوضح الجدول رقم (١٠١) اختبار التجانس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t-test for Equality of Means) حسب الجنسية (سعودي أو غير سعودي) لكل محاور الاستبانة الخمسة من حيث درجة الأهمية، فيتضح من الاختبار الأول عدم وجود دلالة حيث قيمة الدلالة هي (٠,٥٩٧)، وهي أكبر من (٠,٠٥)، مما يعني الاعتماد لدلالة اختبار (ت) على قيمة الدلالة الأولى في العمود الخامس، واحتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي (٠,٥٧٤)، وهي أكبر من (٠,٠٥)، فنقبل فرض العدم الذي بدوره يؤكد عدم وجود اختلاف حسب الجنسية لكل محور من محاور الدراسة من حيث درجة الأهمية.

٣/١/٢/٣ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث الأهمية) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي؟  
- تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على المتغير الديموغرافي الثنائي التقسيم (نوع المؤهل العلمي).

- فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الأهمية) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي).
- الفرض البديل (ف١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الأهمية) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي).

جدول رقم (١٠٢)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من (حيث الأهمية) تختلف باختلاف نوع المؤهل التعليمي

t-test for Equality of Means						Levene's Test for Equality of Variances				
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.		F	
Upper	Lower									
.15618	-.13700-	.07431	.00959	.897	187	.129	.055	3.714	Equal variances assumed	متوسط الأهمية
.14310	-.12392-	.06744	.00959	.887	121.843	.142			Equal variances not assumed	

يوضح الجدول رقم (١٠٢) اختبار التجانس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t-test for Equality of Means) حسب نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي) لكل محاور الاستبانة الخمسة من حيث درجة الأهمية فيتضح من الاختبار الأول عدم وجود دلالة حيث قيمة الدلالة هي (,٠٥٥) وهي أكبر من (,٠٥)، مما يعني الاعتماد لدلالة اختبار (ت) على قيمة الدلالة الأولى في العمود الخامس، واحتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي (,٨٩٧) وهي

أكبر من (٠,٠٥)، فنقبل فرض العدم الذي بدوره يؤكد عدم وجود اختلاف حسب نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي) لكل محور من محاور الدراسة من حيث درجة الأهمية.

٣/٣ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث الممارسة) تختلف باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية؟ وتلك المتغيرات هي: (جهة العمل، الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، نوع المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة في التدريب).

١/٣/٣ تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الاستبانة على العوامل الديموغرافية ثنائية التقسيم (الجنس، الجنسية، نوع المؤهل العلمي).

١/١/٣/٣ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث الممارسة) تختلف باختلاف الجنس؟

- تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على المتغير الديموغرافي ثنائي التقسيم (الجنس).

- فرض العدم (ف.٠): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الممارسة) تختلف باختلاف الجنس (ذكر أو أنثى).

- الفرض البديل (ف.١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الممارسة) تختلف باختلاف الجنس (ذكر أو أنثى).

يوضح الجدول رقم (١٠٣) اختبار التجانس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t-test for Equality of Means) حسب الجنس (ذكر أو أنثى) لكل محاور الاستبانة الخمسة من حيث درجة الممارسة، فيتضح من الاختبار الأول وجود دلالة حيث قيمة الدلالة هي (٠,٠٠٠)، وهي أصغر من (٠,٠٥)، مما يعني الاعتماد لدلالة اختبار (ت) على قيمة الدلالة الثانية في العمود الخامس،

واحتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي (٧٥٣)، وهي أكبر من (٠,٠٥)، فنقبل فرض العدم والتي بدورها تؤكد عدم وجود اختلاف حسب النوع (ذكر أو أنثى) لكل محور من محاور الدراسة من حيث درجة الممارسة.

جدول رقم (١٠٣)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من (حيث الممارسة) تختلف باختلاف الجنس

t-test for Equality of Means						Levene's Test for Equality of Variances				
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.		F	
Upper	Lower									
.24330	-.16023	.10228	.04154	.685	187	.406	.000	13.272	Equal variances assumed	متوسط الممارسة
.30530	-.22223	.13118	.04154	.753	47.869	.317			Equal variances not assumed	

٢/١/٣/٣ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث الممارسة) تختلف باختلاف الجنسية؟

- تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على المتغير الديموغرافي ثنائي التقسيم (الجنسية).

- فرض العدم (ف.٠): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الممارسة) تختلف باختلاف الجنسية (سعودي أو غير سعودي).

- الفرض البديل (ف.١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الممارسة) تختلف باختلاف الجنسية (سعودي أو غير سعودي).

جدول رقم (١٠٤)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من (حيث الممارسة) تختلف باختلاف الجنسية

t-test for Equality of Means						Levene's Test for Equality of Variances				
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
.10176	-.25510	.09045	-.07667	.398	187	-.848	.015	6.037	Equal variances assumed	متوسط
.08260	-.23593	.08058	-.07667	.343	145.466	-.951			Equal variances not assumed	الممارسة

يوضح الجدول رقم (١٠٤) اختبار التجانس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t-test for Equality of Means) حسب الجنسية (سعودي أو غير سعودي) لكل محاور الاستبانة الخمسة من حيث درجة الممارسة، فيتضح من الاختبار الأول وجود دلالة حيث قيمة الدلالة هي (٠,١٥)، وهي أصغر من (٠,٠٥)، مما يعني الاعتماد لدلالة اختبار (ت) على قيمة الدلالة الثانية في العمود الخامس، واحتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي (٣٤٣)، وهي أكبر من (٠,٠٥)، فنقبل فرض العدم والتي بدورها تؤكد عدم وجود اختلاف حسب الجنسية لكل محور من محاور الدراسة من حيث درجة الممارسة.

٣/١/٣/٣ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات

المهنية اللازمة للتدريب (من حيث الممارسة) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي؟

- تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على المتغير الديموغرافي ثنائي التقسيم نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي).



- فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الممارسة) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي).
- الفرض البديل (ف١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الممارسة) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي).

جدول رقم (١٠٥)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من (حيث الممارسة) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي

t-test for Equality of Means						Levene's Test for Equality of Variances				
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.		F	
Upper	Lower									
.18539	-.17963-	.09252	.00288	.975	187	.031	.494	.469	Equal variances assumed	متوسط
.19598	-.19023-	.09718	.00288	.976	88.544	.030			Equal variances not assumed	الممارسة

يوضح الجدول رقم (١٠٥) اختبار التجانس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t-test for Equality of Means) حسب نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي) لكل محاور الاستبانة الخمسة من حيث درجة الممارسة فيتضح من الاختبار الأول عدم وجود دلالة حيث قيمة الدلالة هي (٤٩٤)، وهي أكبر من (٠٠٥)، مما يعني الاعتماد لدلالة اختبار (ت) على قيمة الدلالة الأولى في العمود الخامس، واحتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي (٩٧٥)، وهي

أكبر من (٠,٠٥)، فنقبل فرض العدم الذي بدوره يؤكد عدم وجود اختلاف حسب نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي) لكل محور من محاور الدراسة من حيث درجة الممارسة.

٤/٣ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدارسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث الحاجة للتدريب والتطوير) تختلف باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية؟ وتلك المتغيرات هي: (جهة العمل، الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، نوع المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة في التدريب).

١/٤/٣ تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الاستبانة على العوامل الديموغرافية ثنائية التقسيم (الجنس، الجنسية، نوع المؤهل العلمي).

١/١/٤/٣ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدارسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث الحاجة للتطوير والتدريب) تختلف باختلاف الجنس؟

- تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على المتغير الديموغرافي ثنائي التقسيم (الجنس).

- فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدارسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف الجنس (ذكر أو أنثى).

- الفرض البديل (ف١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدارسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف الجنس (ذكر أو أنثى).

يوضح الجدول رقم (١٠٦) اختبار التجانس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t-test for Equality of Means) حسب الجنس (ذكر أو أنثى) لكل محاور الاستبانة الخمسة من حيث درجة الحاجة للتطوير والتدريب، فيتضح من الاختبار الأول وجود دلالة حيث قيمة الدلالة هي

(٠,٢٤) وهي أصغر من (٠,٠٥)، مما يعني الاعتماد لدلالة اختبار (ت) على قيمة الدلالة الثانية في العمود الخامس، واحتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي (١,٨٨) وهي أكبر من (٠,٠٥)، فنقبل فرض العدم الذي بدوره يؤكد عدم وجود اختلاف حسب الجنس لكل محور من محاور الدراسة من حيث درجة الحاجة للتطوير والتدريب.

جدول رقم (١٠٦)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من (حيث الحاجة للتطوير والتدريب) تختلف باختلاف الجنس

t-test for Equality of Means						Levene's Test for Equality of Variances				
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.		F	
Upper	Lower									
.63711	-.07831-	.18133	.27940	.125	187	1.541	.024	5.148	Equal variances assumed	متوسط التطوير
.69918	-.14038-	.20923	.27940	.188	52.366	1.335			Equal variances not assumed	

٢/١/٤/٣ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من الحاجة للتطوير والتدريب) تختلف باختلاف الجنسية؟

- تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على المتغير الديموغرافي ثنائي التقسيم (الجنسية).

- فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف الجنسية (سعودي أو غير سعودي).

- الفرض البديل (ف ١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف الجنسية (سعودي أو غير سعودي).

جدول رقم (١٠٧)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث الحاجة للتطوير والتدريب) تختلف باختلاف الجنسية

t-test for Equality of Means						Levene's Test for Equality of Variances				
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.		F	
Upper	Lower									
.28123	-.35632	.16159	-.03754	.817	187	-.232	.008	7.214	Equal variances assumed	متوسط التطوير
.25057	-.32566	.14574	-.03754	.797	141.060	-.258			Equal variances not assumed	

يوضح الجدول رقم (١٠٧) اختبار التجانس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t-test for Equality of Means) حسب الجنسية (سعودي أو غير سعودي) لكل محاور الاستبانة الخمسة من حيث درجة الحاجة إلى التطوير والتدريب، فيتضح من الاختبار الأول وجود دلالة حيث قيمة الدلالة هي (٠,٠٠٨) وهي أصغر من (٠,٠٥)، مما يعني الاعتماد لدلالة اختبار (ت) على قيمة الدلالة الثانية في العمود الخامس، واحتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي (٧٩٧,٠) وهي أكبر من (٠,٠٥)، فنقبل فرض العدم الذي بدوره يؤكد عدم وجود اختلاف حسب الجنسية لكل محور من محاور الدراسة من حيث درجة الحاجة إلى التطوير والتدريب.

٣/١/٤/٣ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من الحاجة للتطوير والتدريب) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي؟

- تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على المتغير الديموغرافي ثنائي التقسيم (الجنس).
- فرض العدم (ف٠): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث درجة الحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي).
- الفرض البديل (ف١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي).

جدول رقم (١٠٨)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث الحاجة للتطوير والتدريب) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي

t-test for Equality of Means						Levene's Test for Equality of Variances				
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.		F	
Upper	Lower									
.39098	-.25971-	.16492	.06564	.691	187	.398	.086	2.979	Equal variances assumed	متوسط
.41682	-.28555-	.17664	.06564	.711	85.385	.372			Equal variances not assumed	التطوير

يوضح الجدول رقم (١٠٨) اختبار التجانس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t-test for Equality of Means)

حسب نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي) لكل محاور الاستبانة الخمسة من حيث درجة الحاجة للتطوير والتدريب، فيتضح من الاختبار الأول عدم وجود دلالة حيث قيمة الدلالة هي (٠,٨٦) وهي أكبر من (٠,٠٥)، مما يعني الاعتماد لدلالة اختبار (ت) على قيمة الدلالة الأولى في العمود الخامس، واحتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي (٠,٦٩١) وهي أكبر من (٠,٠٥)، فنقبل فرض العدم الذي بدوره يؤكد عدم وجود اختلاف حسب نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي) لكل محور من محاور الدراسة من حيث درجة الحاجة للتطوير والتدريب.

ثانياً: تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One Way Anova لكل إجمالي محور من محاور الاستبانة على العوامل الديموغرافية ذات التقسيمات الأعلى من الشنائية (جهة العمل، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، والعمر) وذلك طبقاً لدرجة المعرفة، درجة الأهمية، درجة الممارسة ثم درجة الحاجة إلى التطوير والاحتياج إلى التدريب) وبشكل مجمع مراعاة لكثرة البيانات فتكون النتائج كالتالي:

١/٢ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تجاه الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة والأهمية، والممارسة، والحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف فروع العمل؟

يوضح الجدول رقم (١٠٩) مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One Way Anova، ويتضح منه عدم وجود دلالة بالنسبة لدرجة الممارسة (٣,٩٨) ودرجة الحاجة إلى التطوير والتدريب (٣,٧١)، لأن القيم المعنوية فيهما أكبر من (٠,٠٥)، فنقبل فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث الممارسة ودرجة الحاجة إلى التطوير والتدريب تختلف باختلاف فروع العمل.

كما يوضح الجدول رقم (١٠٩) وجود دلالة بالنسبة لدرجة المعرفة (٠,٠٧) ودرجة الأهمية (٠,٠٠)، فرفض فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب تختلف باختلاف فروع العمل، ونقبل الفرض البديل (ف١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات

أفراد الدارسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث المعرفة والأهمية تختلف باختلاف فروع العمل حيث الاختلاف بين المركز الرئيسي وفرعي الغربية، والنسوي بالشرقية لصالح المركز الرئيسي، وبين المركز الرئيسي وفروع الشرقية، عسير، النسوي في الرياض لصالح الفروع. ويتضح ذلك من مقارنة المتوسطات في جدول الاختبارات لأنوفا رقم (١٠٩) و جدول اختبار شيفيه رقم (١١٠) و(١١١).

جدول رقم (١٠٩)

نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة تجاه الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة، والحاجة إلى التطوير والتدريب) باختلاف فروع العمل

ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.007	3.271	.660	5	3.301	Between Groups
		.202	183	36.929	Within Groups
			188	40.229	Total
.000	5.590	1.055	5	5.277	Between Groups
		.189	183	34.552	Within Groups
			188	39.829	Total
.398	1.036	.340	5	1.699	Between Groups
		.328	183	60.038	Within Groups
			188	61.738	Total
.371	1.083	1.128	5	5.641	Between Groups
		1.042	183	190.707	Within Groups
			188	196.348	Total

جدول رقم (١١٠)

اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث المعرفة باختلاف فروع العمل

Dependent Variable: متوسط المعرفة

Scheffe

95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	اسم جهة العمل (J)	اسم جهة العمل (I)
Upper Bound	Lower Bound					
.4847	-.2117-	.883	.10351	.13650	فرع الغربية	المركز الرئيسي
.2300	-.5079-	.900	.10968	-.13896-	فرع الشرقية	
.8408	-.9292-	1.000	.26307	-.04421-	فرع عسير	
.1424	-.4362-	.713	.08599	-.14689-	الفرع النسوي في الرياض	
2.0118	-.1459-	.138	.32068	.93296	الفرع النسوي في المنطقة الشرقية	
.2117	-.4847-	.883	.10351	-.13650-	المركز الرئيسي	فرع الغربية
.1866	-.7375-	.548	.13734	-.27546-	فرع الشرقية	
.7470	-1.1084-	.994	.27575	-.18071-	فرع عسير	
.1179	-.6847-	.347	.11928	-.28339-	الفرع النسوي في الرياض	
1.9105	-.3176-	.332	.33117	.79646	الفرع النسوي في المنطقة الشرقية	
.5079	-.2300-	.900	.10968	.13896	المركز الرئيسي	فرع الشرقية
.7375	-.1866-	.548	.13734	.27546	فرع الغربية	
1.0304	-.8409-	1.000	.27813	.09475	فرع عسير	
.4115	-.4273-	1.000	.12467	-.00792-	الفرع النسوي في الرياض	
2.1927	-.0488-	.071	.33315	1.07192	الفرع النسوي في المنطقة الشرقية	
.9292	-.8408-	1.000	.26307	.04421	المركز الرئيسي	فرع عسير
1.1084	-.7470-	.994	.27575	.18071	فرع الغربية	
.8409	-1.0304-	1.000	.27813	-.09475-	فرع الشرقية	
.8045	-1.0099-	1.000	.26966	-.10267-	الفرع النسوي في الرياض	
2.3567	-.4024-	.343	.41008	.97717	الفرع النسوي في المنطقة الشرقية	



95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	اسم جهة العمل (J)	اسم جهة العمل (I)
Upper Bound	Lower Bound					
.4362	-.1424-	.713	.08599	.14689	المركز الرئيسي	الفرع النسوي في الرياض
.6847	-.1179-	.347	.11928	.28339	فرع الغربية	
.4273	-.4115-	1.000	.12467	.00792	فرع الشرقية	
1.0099	-.8045-	1.000	.26966	.10267	فرع عسير	
2.1769	-.0173-	.057	.32612	1.07984	الفرع النسوي في المنطقة الشرقية	
.1459	-2.0118-	.138	.32068	-.93296-	المركز الرئيسي	الفرع النسوي في المنطقة الشرقية
.3176	-1.9105-	.332	.33117	-.79646-	فرع الغربية	
.0488	-2.1927-	.071	.33315	-1.07192-	فرع الشرقية	
.4024	-2.3567-	.343	.41008	-.97717-	فرع عسير	
.0173	-2.1769-	.057	.32612	-1.07984-	الفرع النسوي في الرياض	

جدول رقم (١١١)

اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث الأهمية باختلاف فروع العمل

Dependent Variable: متوسط الأهمية

Scheffe

95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	اسم جهة العمل (J)	اسم جهة العمل (I)
Upper Bound	Lower Bound					
.3477	-.3259-	1.000	.10012	.01092	فرع الغربية	المركز الرئيسي
.2704	-.4435-	.985	.10609	-.08654-	فرع الشرقية	
.8124	-.8997-	1.000	.25446	-.04361-	فرع عسير	
-.0088-	-.5684-	.038	.08318	-.28863 <sup>*</sup>	الفرع النسوي في الرياض	
2.1767	.0896	.024	.31019	1.13316 <sup>*</sup>	الفرع النسوي في المنطقة الشرقية	
.3259	-.3477-	1.000	.10012	-.01092-	المركز الرئيسي	فرع الغربية
.3495	-.5444-	.991	.13285	-.09746-	فرع الشرقية	
.8428	-.9518-	1.000	.26673	-.05453-	فرع عسير	
.0886	-.6877-	.246	.11538	-.29954-	الفرع النسوي في الرياض	
2.1999	.0446	.035	.32033	1.12224 <sup>*</sup>	الفرع النسوي في المنطقة الشرقية	

95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	اسم جهة العمل (J)	اسم جهة العمل (I)
Upper Bound	Lower Bound					
.4435	-.2704-	.985	.10609	.08654	المركز الرئيسي	فرع الشرقية
.5444	-.3495-	.991	.13285	.09746	فرع الغربية	
.9480	-.8621-	1.000	.26903	.04293	فرع عسير	
.2036	-.6078-	.729	.12060	-.20209-	الفرع النسوي في الرياض	
2.3038	.1356	.016	.32225	1.21970*	الفرع النسوي في المنطقة الشرقية	
.8997	-.8124-	1.000	.25446	.04361	المركز الرئيسي	فرع عسير
.9518	-.8428-	1.000	.26673	.05453	فرع الغربية	
.8621	-.9480-	1.000	.26903	-.04293-	فرع الشرقية	
.6325	-1.1225-	.971	.26084	-.24502-	الفرع النسوي في الرياض	
2.5112	-.1577-	.123	.39666	1.17677	الفرع النسوي في المنطقة الشرقية	
.5684	.0088	.038	.08318	.28863*	المركز الرئيسي	الفرع النسوي في الرياض
.6877	-.0886-	.246	.11538	.29954	فرع الغربية	
.6078	-.2036-	.729	.12060	.20209	فرع الشرقية	
1.1225	-.6325-	.971	.26084	.24502	فرع عسير	
2.4830	.3606	.002	.31545	1.42179*	الفرع النسوي في المنطقة الشرقية	
-.0896-	-2.1767-	.024	.31019	-1.13316*	المركز الرئيسي	الفرع النسوي في المنطقة الشرقية
-.0446-	-2.1999-	.035	.32033	-1.12224*	فرع الغربية	
-.1356-	-2.3038-	.016	.32225	-1.21970*	فرع الشرقية	
.1577	-2.5112-	.123	.39666	-1.17677-	فرع عسير	
-.3606-	-2.4830-	.002	.31545	-1.42179*	الفرع النسوي في الرياض	

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

٢/٢ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تجاه الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة، والحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف المؤهل التعليمي؟

جدول رقم (١١٢)

نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين استجابات افراد الدراسة تجاه الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة، والحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف المؤهل التعليمي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.007	3.616	.733	4	2.932	Between Groups	متوسط المعرفة
		.203	184	37.297	Within Groups	
			188	40.229	Total	
.000	5.287	1.027	4	4.106	Between Groups	متوسط الأهمية
		.194	184	35.723	Within Groups	
			188	39.829	Total	
.291	1.252	.409	4	1.635	Between Groups	متوسط الممارسة
		.327	184	60.102	Within Groups	
			188	61.738	Total	
.410	.999	1.043	4	4.172	Between Groups	متوسط التطوير
		1.044	184	192.176	Within Groups	
			188	196.348	Total	

يوضح الجدول رقم (١١٢) مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One Way Anova، ويتضح منه عدم وجود دلالة بالنسبة لدرجة الممارسة (٢٩١)، ودرجة الحاجة إلى التطوير والتدريب (٤١٠)، لأن القيم المعنوية فيهما أكبر من (٠٠٥)، فنقبل فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث الممارسة ودرجة الحاجة إلى التطوير والتدريب تختلف باختلاف المؤهل التعليمي.

كما يوضح الجدول رقم (١١٢) وجود دلالة بالنسبة لدرجة المعرفة (٠٠٧)، ودرجة الأهمية (٠٠٠)، فنرفض فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث المعرفة والأهمية تختلف باختلاف المؤهل التعليمي ونقبل الفرض البديل (ف١): توجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث المعرفة والأهمية تختلف باختلاف المؤهل التعليمي حيث الاختلاف بين حاملي درجة البكالوريوس وباقي المؤهلات لصالح باقي المؤهلات كل على حدة. وقد يرجع ذلك إلى أن باقي المؤهلات سواء الماجستير والدكتوراه يتمتع أصحابها بالنضج والخبرة.

جدول رقم (١١٣)

البيانات الإحصائية للمتوسطات الحسابية لتوضيح مصدر الفروق نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث المعرفة باختلاف المؤهل التعليمي

متوسط المعرفة							
Bootstrap <sup>a</sup>			Statistic	N			
95% Confidence Interval		Std. Error					Bias
Upper	Lower						
4 <sup>b</sup>	1 <sup>b</sup>	1 <sup>b</sup>	1 <sup>b</sup>	1			
3.1507 <sup>b</sup>	3.1507 <sup>b</sup>	.0000 <sup>b</sup>	.0000 <sup>b</sup>	3.1507	Mean		
.00000 <sup>d</sup>	.00000 <sup>d</sup>	.00000 <sup>d</sup>	1.79769E+308 <sup>d</sup>	.	Std. Deviation		
				.	Std. Error		
				.	Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean	
				.	Upper Bound		
				3.15	Minimum		
				3.15	Maximum		
27	11	4	0	18	N		
4.5986	4.1439	.1152	-.0036-	4.3744	Mean		
.59337	.34978	.06177	-.01754-	.48493	Std. Deviation		
				.11430	Std. Error		
				4.1333	Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean	
				4.6156	Upper Bound		
				3.34	Minimum		
				4.97	Maximum		

بكالوريوس

دبلوم عال

متوسط المعرفة									
Bootstrap <sup>a</sup>			Statistic						
95% Confidence Interval		Std. Error					Bias		
Upper	Lower								
129	102	7	0	116	N		ماجستير		
4.5628	4.4198	.0367	-.0002-	4.4950	Mean				
.43167	.33162	.02611	-.00199-	.38287	Std. Deviation				
				.03555	Std. Error				
				4.4246	Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean			
				4.5654	Upper Bound				
				3.34	Minimum				
				5.00	Maximum				
63	39	6	0	51	N			دكتوراه	
4.4687	4.1545	.0804	.0029	4.3167	Mean				
.64950	.47232	.04539	-.00732-	.56985	Std. Deviation				
				.07980	Std. Error				
				4.1564	Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean			
				4.4770	Upper Bound				
				3.00	Minimum				
				5.00	Maximum				
7 <sup>c</sup>	1 <sup>c</sup>	2 <sup>c</sup>	0 <sup>c</sup>	3	N		غير ذلك		
4.8904 <sup>c</sup>	4.2603 <sup>c</sup>	.1737 <sup>c</sup>	-.0064 <sup>-c</sup>	4.6073	Mean				
.44557 <sup>e</sup>	.00000 <sup>e</sup>	.12370 <sup>e</sup>	-.08689 <sup>-e</sup>	.31990	Std. Deviation				
				.18469	Std. Error				
				3.8126	Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean			
				5.4020	Upper Bound				
				4.26	Minimum				
				4.89	Maximum				

متوسط المعرفة							
Bootstrap <sup>a</sup>			Statistic				
95% Confidence Interval		Std. Error					Bias
Upper	Lower						
189	189	0	0	189	N		Total
4.4960	4.3566	.0347	.0003	4.4301	Mean		
.51053	.41656	.02383	-.00141-	.46259	Std. Deviation		
				.03365	Std. Error		
				4.3637	Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean	
				4.4965	Upper Bound		
				3.00	Minimum		
				5.00	Maximum		

- Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples
- Based on 647 samples
- Based on 948 samples
- Based on 288 samples
- Based on 802 samples

جدول رقم (١١٤)

البيانات الإحصائية للمتوسطات الحسابية لتوضيح مصدر الفروق نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث الأهمية باختلاف المؤهل التعليمي

متوسط الأهمية									
Bootstrap <sup>a</sup>				Statistic					
95% Confidence Interval		Std. Error	Bias				1		
Upper	Lower								
4 <sup>b</sup>	1 <sup>b</sup>	1 <sup>b</sup>	1 <sup>b</sup>	1	N				
2.9697 <sup>b</sup>	2.9697 <sup>b</sup>	.0000 <sup>b</sup>	.0000 <sup>b</sup>	2.9697	Mean				
.00000 <sup>d</sup>	.00000 <sup>d</sup>	.00000 <sup>d</sup>	1.79769E+308 <sup>d</sup>	.	Std. Deviation				
				.	Std. Error				
				.	Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean			
				.	Upper Bound				
				2.97	Minimum				
				2.97	Maximum				
26	10	4	0	18	N				
4.7342	4.3240	.1041	.0027	4.5387	Mean				
.62169	.25785	.09798	-.03025-	.45049	Std. Deviation				
				.10618	Std. Error				
				4.3147	Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean			
				4.7627	Upper Bound				
				3.27	Minimum				
				5.00	Maximum				

بكالوريوس

دبلوم عال

متوسط الأهمية						
Bootstrap <sup>a</sup>				Statistic		
95% Confidence Interval		Std. Error	Bias			
Upper	Lower					
129	104	6	0	116	N	
4.6972	4.5542	.0361	-.0011-	4.6343	Mean	
.45276	.32365	.03216	-.00145-	.38714	Std. Deviation	
				.03594	Std. Error	
				4.5631	Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean
				4.7055	Upper Bound	
				3.36	Minimum	
				5.00	Maximum	
62	39	6	0	51	N	
4.5894	4.2852	.0755	.0029	4.4354	Mean	
.63383	.42245	.05211	-.00839-	.54490	Std. Deviation	
				.07630	Std. Error	
				4.2822	Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean
				4.5887	Upper Bound	
				3.00	Minimum	
				5.00	Maximum	
7 <sup>c</sup>	1 <sup>c</sup>	2 <sup>c</sup>	0 <sup>c</sup>	3	N	
5.0000 <sup>c</sup>	4.4242 <sup>c</sup>	.1661 <sup>c</sup>	.0032 <sup>c</sup>	4.7778	Mean	
.40712 <sup>e</sup>	.00000 <sup>c</sup>	.13040 <sup>e</sup>	-.09312- <sup>e</sup>	.30953	Std. Deviation	
				.17871	Std. Error	
				4.0089	Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean
				5.5467	Upper Bound	
				4.42	Minimum	
				5.00	Maximum	

ماجستير

دكتوراه

غير ذلك



متوسط الأهمية										
Bootstrap <sup>a</sup>				Statistic			Total			
95% Confidence Interval		Std. Error	Bias					189	N	
Upper	Lower									
189	189	0	0	189	N					
4.6266	4.4964	.0329	.0004	4.5650	Mean					
.51548	.39943	.02962	-.00224-	.46028	Std. Deviation					
				.03348	Std. Error					
				4.4989	Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean				
				4.6310	Upper Bound					
				2.97	Minimum					
				5.00	Maximum					

- Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples
- Based on 629 samples
- Based on 948 samples
- Based on 277 samples
- Based on 787 samples

٣/٢ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تجاه الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة، والحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف سنوات الخبرة؟

جدول رقم (١١٥)

نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة تجاه الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة، والحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف سنوات الخبرة.

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.298	1.236	.264	3	.791	Between Groups	متوسط المعرفة
		.213	185	39.438	Within Groups	
			188	40.229	Total	
.882	.221	.047	3	.142	Between Groups	متوسط الأهمية
		.215	185	39.687	Within Groups	
			188	39.829	Total	
.580	.657	.217	3	.651	Between Groups	متوسط الممارسة
		.330	185	61.087	Within Groups	
			188	61.738	Total	
.048	2.692	2.738	3	8.214	Between Groups	متوسط التطوير
		1.017	185	188.135	Within Groups	
			188	196.348	Total	

يوضح الجدول رقم (١١٥) مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One Way Anova، ويتضح منه عدم وجود دلالة بالنسبة لدرجة المعرفة والأهمية والممارسة لأن القيم المعنوية فيهم (٢٩٨,٨٨٢,٥٨٠) على التوالي أكبر من (٠,٥)، فنقبل فرض العدم (ف): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة تختلف باختلاف سنوات الخبرة.

كما يوضح الجدول رقم (١١٥) وجود دلالة بالنسبة للحاجة إلى التطوير والتدريب (٠,٤٨)، لأن القيم المعنوية فيهما أصغر من أو تساوي (٠,٥)، فنرفض فرض العدم (ف): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات

اللازمة للتدريب من حيث الحاجة إلى التطوير والتدريب تختلف باختلاف سنوات الخبرة، ونقبل الفرض البديل (ف ١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدارسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث الحاجة إلى التطوير والتدريب تختلف باختلاف سنوات الخبرة لصالح الفئة (أقل من ٥ سنوات)، ويمكن ملاحظة باقي الفروق كما يتضح من مقارنة المتوسطات في جدول اختبار أنوفا رقم (١١٥) و جدول اختبار شيفيه رقم (١١٦). وقد يرجع ذلك إلى أن تلك الفئة تعد سنوات خبرتها قليلة فهي بحاجة إلى التدريب والتطوير على تلك الكفايات المهنية المهمة.

جدول رقم (١١٦)

اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث الحاجة إلى التطوير والتدريب باختلاف سنوات الخبرة

Dependent Variable: ر

Scheffe

95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	(J) سنوات الخبرة في التدريب	(I) سنوات الخبرة في التدريب
Upper Bound	Lower Bound					
1.4565	-.3759-	.431	.32472	.54030	٥- أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات
1.4385	-.2821-	.312	.30492	.57816	١٠-أقل من ١٥ سنة	
.9907	-.6394-	.946	.28889	.17566	١٥ سنة فأكثر	
.3759	-1.4565-	.431	.32472	-.54030-	اقل من ٥ سنوات	٥ - أقل من ١٠ سنوات
.6883	-.6125-	.999	.23053	.03787	١٠-أقل من ١٥ سنة	
.2246	-.9539-	.387	.20886	-.36464-	١٥ سنة فأكثر	
.2821	-1.4385-	.312	.30492	-.57816-	اقل من ٥ سنوات	١٠ - قل من ١٥ سنة
.6125	-.6883-	.999	.23053	-.03787-	٥- أقل من ١٠ سنوات	
.0955	-.9005-	.162	.17651	-.40250-	١٥ سنة فأكثر	
.6394	-.9907-	.946	.28889	-.17566-	اقل من ٥ سنوات	١٥ سنة فأكثر
.9539	-.2246-	.387	.20886	.36464	٥- أقل من ١٠ سنوات	
.9005	-.0955-	.162	.17651	.40250	١٠-أقل من ١٥ سنة	

٣/٢ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تجاه الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة، والحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف العمر؟

جدول رقم (١١٧)

نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة تجاه الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة، والحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف العمر

ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.864	.246	.053	3	.160	Between Groups
		.217	185	40.069	Within Groups
			188	40.229	Total
.544	.715	.152	3	.457	Between Groups
		.213	185	39.373	Within Groups
			188	39.829	Total
.205	1.543	.502	3	1.507	Between Groups
		.326	185	60.231	Within Groups
			188	61.738	Total
.007	4.196	4.170	3	12.510	Between Groups
		.994	185	183.838	Within Groups
			188	196.348	Total

- يوضح الجدول رقم (١١٧) مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One Way Anova ويتضح منه عدم وجود دلالة بالنسبة لدرجة المعرفة والأهمية والممارسة لأن القيم المعنوية فيهم (٠,٢٠٥، ٠,٥٤٤، ٠,٨٦٤)، على التوالي أكبر من (٠,٠٥)، فنقبل فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة تختلف باختلاف المراحل العمرية.

- كما يوضح الجدول رقم (١١٧) وجود دلالة بالنسبة لدرجة الحاجة إلى التطوير والتدريب (٠,٠٠٧)، لأن القيم المعنوية فيهما أصغر من أو تساوي (٠,٠٥)، فنرفض فرض العدم (ف.):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب تختلف باختلاف المراحل العمرية ونقبل الفرض البديل (ف١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث الحاجة إلى التطوير والتدريب تختلف باختلاف المراحل العمرية الاختلاف بين الفئة (أقل من ٣٠ سنة) والفئات الأخرى (من ٣٠-٣٩ سنة)، (من ٤٠-٤٩ سنة)، (٥٠ سنة فأكثر)، كلها لصالح الفئات الأخيرة، ويمكن ملاحظة باقي الفروق كما يتضح من مقارنة المتوسطات في جدول اختبار أنوفا رقم (١٠٩) واختبار شيفيه رقم (١١٨) ويمكن أن يرجع ذلك إلى نضج تلك الفئات.

جدول رقم (١١٨)

اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث الحاجة إلى التطوير والتدريب باختلاف العمر

Dependent Variable: متوسط التطوير

Scheffe

95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	العمر (J)	العمر (I)
Upper Bound	Lower Bound					
.4165	-2.1940-	.300	.46264	-.88874-	٣٠-٣٩ سنة	أقل من ٣٠ سنة
.8445	-1.7721-	.801	.46372	-.46381-	٤٩-٤٠ سنة	
.3162	-2.3055-	.209	.46463	-.99466-	٥٠ سنة فأكثر	
2.1940	-.4165-	.300	.46264	.88874	أقل من ٣٠ سنة	٣٠-٣٩ سنة
.9263	-.0764-	.130	.17770	.42492	٤٩-٤٠ سنة	
.4021	-.6139-	.951	.18006	-.10592-	٥٠ سنة فأكثر	
1.7721	-.8445-	.801	.46372	.46381	أقل من ٣٠ سنة	٤٩-٤٠ سنة
.0764	-.9263-	.130	.17770	-.42492-	٣٩-٣٠ سنة	
-.0150-	-1.0467-	.041	.18282	-.53084-	٥٠ سنة فأكثر	
2.3055	-.3162-	.209	.46463	.99466	أقل من ٣٠ سنة	٥٠ سنة فأكثر
.6139	-.4021-	.951	.18006	.10592	٣٩-٣٠ سنة	
1.0467	.0150	.041	.18282	.53084	٤٩-٤٠ سنة	

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## الفصل السادس النتائج والتوصيات

### نتائج الدراسة:

قامت هذه الدراسة بدراسة الكفايات المهنية اللازمة للمدرب في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، واستكشاف آراء أفراد الدراسة نحو تلك الكفايات من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة لتلك الكفايات، والحاجة إلى التطوير والتدريب عليها. والكشف عن الفروقات بين آراء أفراد الدراسة نحو تلك الكفايات تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج المهمة لعل أبرزها:

### أولاً: مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب:

١/١ ضمن محور الكفايات الشخصية والإنسانية الأكثر معرفة للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب الوسط المرجح هي:

- «يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب» ضمن كفايات السمات والأخلاق الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٧٤).

- «يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع» ضمن كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية لأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٠).

٢/١ ضمن محور الكفايات العلمية العامة الأكثر معرفة للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة حسب نسبتها هي:

- «يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة» ضمن كفايات معرفية عامة الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٧).

- «يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي» ضمن كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٥٤).

٣/١ ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ الأكثر معرفة للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة حسب نسبتها هي:

- «يراجع محتوى المادة التدريبية بما في ذلك الأهداف في بداية كل محاضرة»، وعبارة «يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب» ضمن كفايات الإعداد الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٥٥) لكلا العبارتين.

- «يعامل المتدربين بمساواة وعدالة» ضمن كفايات حفز المتدربين على المشاركة الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٧٥).

- «يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً» ضمن كفايات التقديم والإلقاء الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٧٥).

- «يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق» ضمن كفايات طرح الأسئلة الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٥٩).

- «يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي»، و«ينوع في استخدام وسائل وتقنيات التدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي» ضمن كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٥٢) و(٤,٥٢) على التوالي.

- «يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة) لتناسب الفروق الفردية للمتدربين» ضمن كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب الأعلى في المتوسط المرجح بلغ (٤,٤٩).

٤/١ ضمن محور كفايات تقويم التدريب الأكثر معرفة للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط المرجح:

- «يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة» ضمن كفايات تقويم التدريب الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٠١).

٥/١ ضمن محور كفايات التطوير الذاتي الأكثر معرفة للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط المرجح:

- «يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة» ضمن كفايات التطوير الذاتي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٤٠).

٦/١ بشكل عام فإن مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب عالية جداً في جميع فئاتها عدا كفايات تقويم التدريب فهي عالية.

### ثانياً: مستوى أهمية الكفايات المهنية اللازمة للتدريب للمدربين في معهد الإدارة العامة

١/٢ ضمن محور الكفايات الشخصية والإنسانية الأكثر أهمية للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط المرجح هي:

- «يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب» ضمن كفايات السمات والأخلاق الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٧٧).

- «يشجع روح الزمالة والعمل بروح الفريق» ضمن كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٨).

٢/٢ ضمن محور الكفايات العلمية العامة الأكثر أهمية للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط المرجح هي:

- «يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة» ضمن كفايات معرفية عامة الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٧٨).

- «يجيد صياغة أهداف البرنامج التدريبي بدقة» ضمن كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية الأعلى في المتوسط حيث بلغ (٤,٥٤).

٣/٢ ضمن محور الإعداد والتنفيذ الأكثر أهمية للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط المرجح هي:

- يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب ضمن كفايات الإعداد الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٥٣).

- «يعامل المتدربين بمساواة وعدالة» ضمن كفايات حفز المتدربين على المشاركة الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٧٦).

- «يربط بين الجانب النظري والعملي أثناء التدريب» ضمن كفايات التقديم والإلقاء الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٧٢).



- «يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق» ضمن كفايات طرح الأسئلة الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٩).
- «يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي»، و«ينوع في استخدام وسائل وتقنيات التدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي» ضمن كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب، هما الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٥) و(٤,٦٥) على التوالي.
- «يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة) لتناسب الفروق الفردية للمتدربين» ضمن كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٥).
- ٤/٢ ضمن محور كفايات تقويم التدريب الأكثر أهمية للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط المرجح هي:
- «يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة» ضمن كفايات تقويم التدريب الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٣٣).
- ٥/٢ ضمن محور كفايات التطوير الذاتي الأكثر أهمية للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط المرجح هي:
- «يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة» ضمن كفايات التطوير الذاتي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٤٦).
- ٦/٢ أن مستوى أهمية الكفايات المهنية اللازمة للتدريب للمدربين في معهد الإدارة العامة عالية جداً في جميع فئاتها عدا كفايات تقويم التدريب فهي عالية.
- ثالثاً: مستوى ممارسة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب:**
- ١/٢ ضمن محور الكفايات الشخصية والإنسانية الأكثر ممارسة للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب الوسط المرجح هي:
- «يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب» ضمن كفايات السمات والأخلاق الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٧).

- «يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع» ضمن كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٤٣).
- ٢/٢ ضمن محور الكفايات العلمية (معرفية) الأكثر ممارسة للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب الوسط المرجح هي:
- «يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة» ضمن كفايات معرفية عامة في محور الكفايات العلمية (المعرفية) هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦١).
- يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي ضمن كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٣١).
- ٣/٢ ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ الأكثر ممارسة للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب الوسط المرجح هي:
- «يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب»، و«يتأكد من أن المستلزمات التدريبية متوافرة بما يتوافق مع الجدول التدريبي (حقائب تدريبية، سبورات الكترونية، سبورات ورقية... إلخ)» ضمن كفايات الإعداد الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٣٥) و(٨٢٣)، على التوالي.
- «يعامل المتدربين بمساواة وعدالة» ضمن كفايات حفز المتدربين على المشاركة الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٢).
- «يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً» ضمن كفايات التقديم والإلقاء الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٤٥).
- «يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق» ضمن كفايات طرح الأسئلة الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٤٢).
- «يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي» ضمن كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٢٥).
- «يعطي التغذية الراجعة حسب المطلوب» ضمن كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب في محور كفايات الإعداد والتنفيذ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,١٣).

- ٤/٢ ضمن محور كفايات تقويم التدريب الأكثر ممارسة للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب الوسط المرجح هي:
- «يتابع أثر البرنامج التدريبي في الميدان بشكل مستمر» ضمن كفايات تقويم التدريب الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٢,٩١).
- ٥/٢ ضمن محور كفايات التطوير الذاتي الأكثر ممارسة للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب الوسط المرجح هي:
- «يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة» ضمن كفايات التطوير الذاتي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٨٩).
- ٦/٢ إن مستوى ممارسة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب في الغالب بين عالية وعالية جداً في جميع فئاتها عدا كفايات تقويم التدريب فهي متوسطة.

#### رابعاً: مستوى الحاجة إلى التطوير والتدريب على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب للمدربين في معهد الإدارة العامة:

- ١/٤ ضمن محور الكفايات الشخصية والإنسانية الأكثر الحاجة إلى التطوير والتدريب للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب الوسط المرجح هي:
- «يطبق ميثاق وأخلاقيات مهنة التدريب ويتصرف بحكمة في القضايا والمشكلات» ضمن كفايات السمات والأخلاق الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٦٢).
- «يجيد مهارات الإصغاء بفاعلية» ضمن كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية لأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٠٤).
- ٢/٤ ضمن محور الكفايات العلمية (المعرفية) الأكثر الحاجة إلى التطوير والتدريب للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب الوسط المرجح هي:
- «يطبق أصول ومبادئ ونظريات التعلم وتعليم الكبار» ضمن كفايات معرفية عامة في محور الكفايات العلمية (المعرفية) هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٢٠).
- «يستخدم الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمتعلمين (تحليل التنظيم،

- تحليل الأفراد، تحليل المشكلات... إلخ)» ضمن كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,١١).
- ٣/٤ ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ الأكثر الحاجة إلى التطوير والتدريب للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب الوسط المرجح هي:
- «راجع محتوى المادة التدريبية بما في ذلك الأهداف في بداية كل محاضرة» ضمن كفايات الإعداد الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,١٩).
- «يحسن التعامل مع أنماط المتدربين» ضمن كفايات حفز المتدربين على المشاركة الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٦٨).
- «يتقن مهارة إدارة وقت البرنامج التدريبي بفعالية» ضمن كفايات التقديم والإلقاء في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٩٦).
- «يساعد المتدربين على ممارسة مهارات التفكير الإبداعي» ضمن كفايات طرح الأسئلة الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٧٩).
- «يطور من طرق التدريب» ضمن كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب الأعلى من حيث المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٨٨).
- «ينوع في أساليب التقويم: تقويم قبلي، تقويم تكويني، تقويم بعدي (نهائي)» ضمن كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب، الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٠٤).
- ٤/٤ ضمن محور كفايات تقويم التدريب الأكثر الحاجة إلى التطوير والتدريب للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب الوسط المرجح هي:
- «يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة» ضمن كفايات تقويم التدريب الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٧٩).
- ٥/٤ ضمن محور كفايات التطوير الذاتي الأكثر الحاجة إلى التطوير والتدريب للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب الوسط المرجح هي:
- «يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة» ضمن كفايات التطوير الذاتي في محور كفايات التطوير الذاتي هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٥٢).

٦/٤ أن مستوى الاحتياج التدريبي للمدرسين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب في الغالب بين عالية فيما عدا كفايات السمات والأخلاق، كفايات الإعداد، وكفايات التطوير الذاتي فهي متوسطة.

**خامساً:** تم البحث عن الكفاية الأعلى في المتوسط المرجح في مجموعة الكفايات التي تنتمي إليها الكفاية ومن ثم تحديد رقمها ومراجعة الارتباط فيها بين المحاور المختلفة للكفايات (محور المعرفة، محور الأهمية، محور الممارسة، ومحور الحاجة الى التطوير والتدريب). فكان هناك (١٢) مجموعة من الكفايات هي:

١/٥ توجد علاقة ارتباط طردي قوي (٥٦٨)، بين معرفة المدرب لكفاية المواظبة على الدوام والالتزام بمواعيد التدريب وبين إدراكه لأهميتها، وكذلك ارتباط طردي متوسط (٣٦٠)، بين المعرفة والممارسة، وكان الارتباط طردياً متوسطاً أيضاً (٣٦١)، بين الأهمية والممارسة. ٢/٥ توجد علاقة ارتباط طردي قوي (٥٧١)، بين معرفة المدرب لكفاية يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع وبين ممارسته لها.

٣/٥ توجد علاقة ارتباط طردي متوسط (٥٢٧)، بين معرفة المدرب لكفاية يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة وبين إدراكه لأهميتها، وكذلك ارتباط طردي قوي (٥٩٢)، بين المعرفة والممارسة، وكان الارتباط طردياً قوياً (٥٧٤)، بين الأهمية والممارسة.

٤/٥ توجد علاقة ارتباط طردي قوي (٦٩٧)، بين معرفة المدرب لكفاية يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي وبين ممارسته لها.

٥/٥ توجد علاقة ارتباط طردي متوسط (٤٨٦)، بين معرفة المدرب لكفاية يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوبين وبين إدراكه لأهميتها، وكذلك ارتباط طردي قوي (٥٥٠)، بين المعرفة والممارسة، وكان الارتباط طردياً قوياً (٦١٩)، بين الأهمية والممارسة.

٦/٥ توجد علاقة ارتباط طردي قوي (٦٩٩)، بين معرفة المدرب لكفاية يعامل المتدربين بمساواة وعدالة وبين إدراكه لأهميتها، وكذلك ارتباط طردي متوسط (٥١١)، بين المعرفة والممارسة، وكان الارتباط طردياً قوياً (٦١٤)، بين الأهمية والممارسة.

٧/٥ توجد علاقة ارتباط طردي متوسط (٣٤٨)، بين معرفة المدرب بكفاية يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً وبين ممارسته لها.

٨/٥ توجد علاقة ارتباط طردي قوي (٥٤٦)، بين معرفة المدرب لكفاية يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها ثم يقدمها في وقت لاحق وبين إدراكه لأهميتها، وكذلك ارتباط طردي متوسط (٥٢١)، بين المعرفة والممارسة، وكان الارتباط طردياً متوسطاً (٤٤١)، بين الأهمية والممارسة.

٩/٥ توجد علاقة ارتباط طردي قوي (٦٧٣)، بين معرفة المدرب لكفاية يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي وبين إدراكه لأهميتها، وكذلك ارتباط طردي قوي (٥٧٧)، بين المعرفة والممارسة، وكان الارتباط طردياً متوسطاً (٣٧٨)، بين الأهمية والممارسة.

١٠/٥ توجد علاقة ارتباط طردي متوسط (٥٠٥)، بين معرفة المدرب لكفاية يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة) لتناسب الفروق الفردية للمتدربين وبين إدراكه لأهميتها.

١١/٥ توجد علاقات ارتباط طردية قوية (٥٨٣)، بين معرفة المدرب لكفاية يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة والأهمية، وبين المعرفة والممارسة (٦٠٥)، وتوجد علاقة ارتباط عكسي ضعيف جداً بين المعرفة والحاجة إلى التطوير والتدريب (-٠٣٣)، وتوجد علاقة ارتباط طردي متوسط بين الأهمية والممارسة (٣٧٧)، وعلاقة ارتباط طردي ضعيف بين الأهمية والحاجة إلى التطوير والتدريب (٢٦٦)، وكذلك علاقة ارتباط عكسي ضعيف جداً بين الممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب (-٠٦٢).

١٢/٥ توجد علاقات ارتباط طردية قوية (٦٩٨)، بين معرفة المدرب لكفاية يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة وبين الأهمية، وبين المعرفة والممارسة (٥٧٤)، وعلاقة ارتباط طردي ضعيف بين المعرفة والحاجة إلى التطوير والتدريب (٠٢٤)، وعلاقة ارتباط طردي متوسط بين الأهمية والممارسة (٤٥٩)، وعلاقة ارتباط طردي ضعيف بين الأهمية والحاجة إلى التطوير والتدريب (١١٩)، في حين توجد علاقة ارتباط عكسي ضعيف جداً بين الممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب (-٠٩٨).

سادساً: إن جميع علاقات الارتباط بين الكفايات بشكل عام طردية وذات دلالة إحصائية عالية وأقوى علاقات الارتباط الطردية بين فئة الكفايات الشخصية والإنسانية وفئة الكفايات العلمية بلغت قوتها (٠,٦٥٦).

سابعاً: الفروقات بين افراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية:

١/٧ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث المعرفة تختلف باختلاف الجنس (ذكر، أنثى). لصالح الإناث.

٢/٧ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث المعرفة والأهمية تختلف باختلاف فروع العمل حيث الاختلاف بين المركز الرئيسي وفرعي الغربية، والنسوي بالشرقية لصالح المركز الرئيسي، وبين المركز الرئيسي وفروع الشرقية، عسير، النسوي في الرياض لصالح الفروع.

٣/٧ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث المعرفة والأهمية تختلف باختلاف المؤهل التعليمي لصالح المؤهلات التعليمية (الماجستير، الدكتوراه).

٤/٧ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث الحاجة إلى التطوير والتدريب تختلف باختلاف سنوات الخبرة لصالح الفئة (أقل من ٥ سنوات).

٥/٧ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو الحاجة إلى التطوير والتدريب على الكفايات اللازمة للتدريب تختلف باختلاف المراحل العمرية. لصالح الفئات الأخرى (من ٣٠ - ٣٩ سنة)، (من ٤٠ - ٤٩ سنة)، (٥٠ سنة فأكثر).

٦/٧ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث المعرفة تختلف باختلاف الجنسية، نوع المؤهل العلمي.

٧/٧ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث الأهمية، والممارسة، والحاجة إلى التطوير والتدريب تختلف باختلاف الجنس، الجنسية، نوع المؤهل العلمي.

٨/٧ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث الممارسة، ودرجة الاحتياج إلى التطوير تختلف باختلاف جهة العمل.

٩/٧ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث الممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب تختلف باختلاف المؤهل التعليمي.

١٠/٧ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث المعرفة والأهمية والممارسة تختلف باختلاف سنوات الخبرة.

١١/٧ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث المعرفة والأهمية والممارسة تختلف باختلاف المراحل العمرية.

### توصيات الدراسة:

بناء على ما أظهره الواقع النظري والميداني للكفايات المهنية اللازمة للتدريب للمدرب في معهد الإدارة العامة من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب عليها. كان من الضروري الاهتمام والعناية بتطبيق التوصيات التالية:

أولاً: التركيز على الكفايات المهنية التي كانت الأعلى من حيث الحاجة إلى التطوير والتدريب عليها، ومن تلك الكفايات:

- كفاية تطبيق ميثاق وأخلاقيات مهنة التدريب. وتقتصر الباحثة هنا إصدار ما يسمى ميثاق عمل المدرب والعملية التدريبية من ضمن ما تتضمنه من بنود هي أخلاقيات مهنة التدريب، وتزويد المدرب بنسخة منه، كما ينبغي العمل على إيجاد آليات للتوعية بتلك الأخلاقيات مثل إقامة محاضرات وورش عمل... إلخ.



- كفاية التصرف بحكمة في القضايا والمشكلات: يلزم هنا أن التركيز على إحاطة المدرب بكل ما يخص العملية التدريبية من قضايا ومشكلات، ويمكن هنا اقتراح أنه يكون على مستوى كل قطاع ورش تعقد شهرياً يتم مناقشة بها أحدث القضايا والمشكلات التي واجهها المدرب وكيف يمكن علاجها.
- كفاية الإصغاء بفاعلية حيث ينبغي الاهتمام بالجانب السلوكي للمدرب وخاصة هذه المهارة حيث من يتم التعامل معهم هم فئة الكبار في السن.
- كفاية تطبيق أصول ومبادئ ونظريات التعلم تعليم الكبار وهنا ينبغي الاهتمام بتلك الكفاية حيث تعد هي أساس العملية التدريبية مع فئة الكبار، وينبغي ألا يسمح لأي مدرب بالتدريب إلا بعد حصوله على دورة تدريبية تتضمن تلك المبادئ والتي ذكرتها الباحثة في الإطار النظري للبحث. ومن واقع عمل الباحثة في مجال التدريب فإنها قد وجدت أن إتقان تلك المبادئ كان له أثر كبير في إنجاح العملية التدريبية.
- كفاية تحديد الاحتياجات التدريبية للمتعلمين. وهنا نشير إلى أهمية استمرار المعهد في تقديم الدورات التدريبية المحددة عند التحاق المدرب بالعمل في المعهد، ومن تلك الدورات دورة تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج، حيث يناط بالمدرسين هذه المهمة.
- مراجعة محتوى المادة التدريبية بما في ذلك الأهداف في بداية كل محاضرة.
- حسن التعامل مع أخطاء المتدربين. وهنا تشير الباحثة إلى أهمية التدريب على هذه الكفاية والتي تعد من أهم مبادئ تعليم الكبار وهو كيف تتعامل مع أخطاء المتدربين السلبية مثل المتدرب المتكبر أو المتعالي، المتدرب المدعي، المتدرب الثرثار... إلخ.
- إتقان مهارة إدارة وقت البرنامج التدريبي بفاعلية: حيث لا بد أن يدرّب المدرب على كيفية توزيع المداخلات بشكل متوازن بين المشاركين، وكيف يتجنب المدرب الدخول في جدل مع المتدربين في مواقف خارجة عن الموضوع وخارجة عن سياق البرنامج التدريبي.
- مساعدة المتدربين على ممارسة مهارات التفكير الإبداعي وهنا نشير إلى أن تلك الكفاية أيضاً حصلت على متوسط منخفض من حيث المعرفة والممارسة. وهنا لا بد من الاهتمام بتدريب المدربين على كيفية تطبيق هذه الكفاية.

- التنويع على استخدام طرق التدريب وعدم التركيز على طريقة واحدة وهي المحاضرة والمناقشة، لأننا هنا نتكلم عن التدريب لا التدريس.
  - التنويع في أساليب التقويم: تقويم قبلي وتقويم تكويني وتقويم بعدي، وهنا نشير إلى أن تلك العبارة حصلت على الأدنى من حيث المعرفة. ولذلك نلفت الانتباه إلى إمكانية عقد ورش تتناول كيفية إكساب المدرب مهارة إعداد الأسئلة، وكيف ينوع في هذه الأسئلة وفي هذه الأساليب... إلخ.
  - كفايات تقويم التدريب.
  - كفاية التطوير الذاتي.
- ثانياً: وضع خطة لتطوير المديرين تشمل في ثناياها التدريب على الكفايات المهنية التي أظهرت الدراسة الحاجة إلى التطوير والتدريب عليها والتي ذكرت في أولاً، وأيضاً التركيز على تلك الكفايات التي حصلت على الرتب الأولى في المتوسطات المرجحة بحيث يكون المدرب على معرفة كبيرة بها ويدرك أهميتها، وأن يعكس ذلك في ممارسته لها. ومن تلك الكفايات:
- المواظبة على الدوام والالتزام بمواعيد التدريب.
  - يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع.
  - يتقن مادته التدريسية بفروعها المختلفة.
  - يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي.
  - يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريسية جاهزة.
  - يعامل المتدربين بمساواة وعدالة.
  - يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً.
  - يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها ثم يقدمها في وقت لاحق.
  - يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي.
  - يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة) لتناسب الفروق الفردية للمتدربين.
  - يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة.
  - يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة.

ويكون الاهتمام بتلك الكفايات عن طريق الورش والبرامج التدريبية وحضور المدربين لبعضهم البعض بما يسمى الزيارات الصفية وعن طريق التدريب بما يسمى الـwipinar أي إقامة محاضرات وورش عن بعد يشترك فيها العديد من الجهات داخل وخارج المعهد ويتم تبادل الخبرات.

**ثالثاً:** تعريف المدربين العاملين بالمعهد وفروعه بالكفايات التدريبية الواردة في هذه الدراسة وأهمية تلك الكفايات وخاصة لفئات المدربين التالية:

- الذكور.

- العاملين في فروع المعهد.

- حملة البكالوريوس والدبلوم العالي.

- من سنوات خبرتهم أقل من خمس سنوات.

- وممن أعمارهم أقل من ٣٠.

**رابعاً:** الاستفادة من قائمة الكفايات المهنية اللازمة للتدريب والواردة في هذه الدراسة:

- في الوصف الوظيفي للمدرب.

- عند التخطيط للمسارات الوظيفية للمدرب.

- لدعم مشروع تطوير الجدارات للموارد البشرية والذي بدأ المعهد تطبيقه عام ١٤٣٦هـ؛ إذ يستفاد منه في بناء وتطوير الخطوط المرشدة لبرامج تدريب المدربين التي ستلبي الاحتياجات الفعلية للمدرب.

- عند الاستقطاب والاختيار (الاختبار ومقابلات التوظيف) والتعيين للعمل كمدرب.

- عند تقويم الأداء الوظيفي للمدرب.

**خامساً:** عطفًا على «رابعاً» فإنه يقترح إجراء تعديلات على عملية اختيار المدربين وخاصة في إجراءات المقابلة الشخصية بالاعتماد على قائمة الكفايات المهنية المذكورة في هذه الدراسة بحيث تشمل مثلاً:

- القيام بعمل عرض عملي في المقابلة وذلك للتعرف على مهارات العرض لدى المتقدم وكفاياته الشخصية.

- الطلب من المتقدم بتقديم خطة درس قصيرة للتعرف على مهاراته في صياغة الأهداف وتقديم محتوى الدرس... إلخ.
- كما نؤكد أهمية التركيز في المقابلة الشخصية على الفروقات بين المدرب والمعلم، والفرق بين التدريب والتعليم.
- سادساً: تصنيف الكفايات المهنية إلى ثلاثة مستويات من الخبرة وهي: أساسي، ومتوسط، ومتقدم بحيث يصبح هناك ثلاثة أنواع من المدربين: المدرب الجديد، المدرب المتوسط الخبرة، المدرب الخبير.
- سابعاً: الاستمرار في عقد اللقاءات السنوية لمسئولي التدريب في الأجهزة الحكومية والخاصة لدراسة كافة الأمور المتعلقة بالتدريب وتشكل معوقات للعملية التدريبية. وإيجاد سياسة ملزمة لتمهين التدريب وعدم السماح لأي فرد بممارسة مهنة التدريب دون الحصول مسبقاً على ترخيص مواولة المهنة.

### توصيات لدراسات مستقبلية:

- دراسة لقياس فاعلية الكفايات المهنية الواردة في الدراسة على المتدربين الملتحقين في البرامج التدريبية أو الإعدادية.
- إجراء دراسة على مدى تطبيق المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات تدريب الكبار في البرامج التدريبية.
- إجراء دراسة مقارنة للكفايات المهنية التي يتطلبها كل من المدرب الجديد، والمدرب المتوسط الخبرة، والمدرب الخبير.
- إجراء نفس الدراسة باستخدام أسلوب دلفاي وبالتطبيق على مدربي أكثر من جهة حكومية.
- إجراء دراسة مقارنة بين الكفايات المهنية التي يتطلبها المدرب في كل من القطاع الخاص والقطاع الحكومي.
- إجراء دراسة للعلاقة بين الكفايات المهنية وأدوار المدرب.
- إجراء دراسات مكملية لهذه الدراسة في آليات اختيار المدربين.



## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- ١- آل فته، فهد علي. (٢٠٠٠م). كفايات المشرفين التربويين كمدرسين في سلطنة عمان من وجهة نظر المتدربين. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، إربد، الأردن.
- ٢- الأحمدى، حنان عبدالرحيم، وإيمان أبو خضير. (٢٠٠٩م). دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة: دراسة ميدانية على المشاركات في الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة العامة. مجلة الإدارة العامة، عدد خاص (بمناسبة مرور خمسين عاماً على انشاء المعهد): الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ٣- البطي، حمد بن عبدالله محمد. (١٤٢٧). الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام التربوية في الجامعات السعودية: رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم التربية، الرياض.
- ٤- البعلبكي، منير (٢٠٠٢). المورد: قاموس إنجليزي عربي. دار العلم للملايين، ط ٣٦، بيروت.
- ٥- آل الشيخ، سارة ابراهيم. (١٤٣٢هـ / ٢٠١١م). واقع التدريب الإلكتروني في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة الملك سعود، الرياض.
- ٦- الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD). (٢٠٠٢م). تقييم فاعلية المدربين. ترجمة فيصل الغريب: الكويت.
- ٧- الحماد، إبراهيم سعد. (١٤٢٥). الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية: رسالة دكتوراه غير منشورة: جامعة الأزهر، القاهرة.
- ٨- الحميري، موسى. وعبدالعزيز إسماعيل. (١٤٢٧هـ). «تحديات صناعة منظومة تطوير المدرب التقني بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني»: اللقاء السنوي الثالث عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، الرياض.

- ٩- أوسبورن، ديفيد. (١٩٩٨م). «تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء»، نشرة خلاصات، ١٤ع، شركة شعاع، القاهرة.
- ١٠- السحيباني، ناصر عمر. (١٤٢٨هـ). دور التدريب التربوي في النمو المهني لمعلمي المواد العلمية في المرحلة الثانوية في مدينة الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض.
- ١١- السحيمي. (١٤٢٩هـ). أسباب إخفاق المتدربين في مقررات الرياضيات بالكلية التقنية من وجهة نظر المدرسين والمتدربين. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، مكة المكرمة.
- ١٢- السكارنة، بلال خلف. (١٤٣٢هـ). اتجاهات حديثة في التدريب: دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٣- السلوم، حمد سعيد. (١٤٢٣هـ). تقييم أداء المدربين في الأجهزة العسكرية: دراسة تطبيقية على مدارس الحرس الوطني العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
- ١٤- السلومي، ناصر عبدالله سليمان. (٢٠٠٥م/١٤٢٧هـ). الاحتياجات التدريبية لمشرفي التدريب التربوي من وجهة نظر مدير مراكز ومشرفي التدريب التربوي بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة: جامعة أم درمان الإسلامية، معهد البحوث ودراسات العالم الإسلامي. السودان.
- ١٥- السويدان، طارق. (٢٠٠٥). التدريب والتدريس الإبداعي: شركة الإبداع الفكري، الكويت.
- ١٦- الشال، محمود مصطفى. (٢٠٠٣م). «الأستاذ الجامعي: حاجاته التدريبية والإدارية، دراسة ميدانية»: مستقبل التربية العربية، مج ٩، ع ٣٠.
- ١٧- الشامي، رفعت. (٢٠٠٦م). موسوعة العلم والفن في التعليم والتدريب: منهج نظري ودليل عملي: ج ١، دار قرطبة، الرياض.
- ١٨- الشقاوي، عبدالرحمن عبدالله. (١٤٣٣هـ). تطوير أنظمة الحكم والإدارة وجهود التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية: ط ٢، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- ١٩- الشقاوي، عبدالرحمن. (١٩٨٣م). «التدريب الإداري والتنمية» دراسة لبرامج التدريب الإداري الإعدادية بالمملكة، ملخص رسالة دكتوراه غير منشورة من جامعة بتسبيرج لعام ١٩٨٣: مجلة الإدارة العامة، العدد (٤)، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ٢٠- الشمري، محمد بن عايد. (١٤٢٧هـ). مدى توافر الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي التدريب التربوي كما يراها المتدربون. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض.
- ٢١- الشهري، عجلان محمد. (١٤٣٣). «أهم العوامل المؤثرة في التدريب على استخدام الحاسب الآلي في معاهد ومراكز التدريب الأهلية بمنطقة الرياض». مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية: جامعة الكويت، ١٤٥٤، السنة ٣٨.
- ٢٢- الطعاني، حسن أحمد. (٢٠٠٢). التدريب مفهومه، وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها: دار الشروق، عمان.
- ٢٣- الطويل، محمد عبدالرحمن. (٢٠٠٦م). «معوقات التدريب في المملكة من واقع تجربة مراكز التدريب الأهلية»، ورقة عمل مقدمة لملتقى التدريب والتنمية - التدريب للعمل في مجتمع المعرفة ودوره في التنمية: الطموح والتحديات. الجمعية السعودية للإدارة: ٣-١ مايو، الرياض.
- ٢٤- العريفي، حصة (١٤٢٨هـ). كفايات التخطيط اللازمة لإعداد الخطة السنوية المدرسية لمديرات المدارس الابتدائية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، الرياض.
- ٢٥- العصيمي، محمد دخيل. (١٤٣٠هـ). تحديد الاحتياجات التدريبية للمدربين العاملين في معهد ومراكز تدريب الدفاع المدني في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإداري، الرياض.
- ٢٦- العطوي، صالح محمد. (٢٠٠٧م). أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية: رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة مؤتة، الأردن.



- ٢٧- الفقي، يوسف علي إبراهيم. (٢٠٠٤م). أثر استخدام حقيبة تدريبية على بعض كفايات التقييم التربوي لدى عينة من مديري المدارس في المملكة العربية السعودية: رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر / كلية التربية، القاهرة.
- ٢٨- القاضي، هنادي محمد سليمان. (١٤٣٠هـ). تصور مقترح لتنمية كفايات رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم التربية، الرياض.
- ٢٩- المغيدي، الحسن محمد. (١٤٢١هـ). نحو إشراف تربوي أفضل: ط١، مكتبة الرشد، الرياض.
- ٣٠- النهار، تيسير (٢٠١١). دراسة تقويمية لفاعلية البرامج التدريبية في المواد الأساسية: المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، الأردن.
- ٣١- النويجم، صالح بن محمد بن علي. (١٤٣٢هـ/٢٠١١م). تقييم تصميم البرامج التدريبية وإعداد حقائبها وتنفيذها في المؤسسات التدريبية العامة في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية مقارنة بين معهد الإدارة العامة، والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جمهورية السودان.
- ٣٢- الهاجري، فيصل بن ناصر. (١٤٣٢). تطوير أداء المدربين في مراكز التدريب التربوي بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات المعاصرة: رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، الرياض.
- ٣٣- اليوسف، هدى حسين. (١٤٣٠م). دراسة فعالية التدريب الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية على متدربات القطاعات النسائية بمعهد الإدارة العامة بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة: كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- ٣٤- باورز، بوب. (٢٠٠٤م). المدرب المتميز: فن إيصال الرسالة التدريبية. ترجمة سعد القحطاني: معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ٣٥- بروك، جيل. (٢٠١١م). التدريب ومهارات التطوير. ترجمة عبدالآله كتبي: معهد الإدارة العامة، الرياض.

- ٣٦- تريسي، وليام. (٢٠٠٤م). تصميم نظم التدريب والتطوير. ترجمة سعد الجبالي: معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ٣٧- توفيق، عبدالرحمن. (٢٠٠٩م). أسرار المدرب المحترف، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- ٣٨- ثابت، نادية عمر عبدالله. (١٩٩٨م/١٤١٩هـ). الاحتياجات التدريبية للقائمات بالتدريب من المشرفات التربويات في الإدارة العامة لتعليم البنات بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة: كلية التربية البنات. جدة.
- ٣٩- ثورن، كي، وديفيد ماكبي. (٢٠٠١). كل ما تريد أن تعرف عن التدريب. ترجمة مكتبة جرير: الرياض.
- ٤٠- شيمب، بول. (٢٠٠٩م). «خمس خطوات لتصبح خبيراً». نشرة خلاصات، ٢٩٤: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة.
- ٤١- دمنهوري، أمل محمد. (٢٠١٢م). «تقييم برامج التدريب الخارجية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز». المجلة العلمية للإدارة، ٥٤.
- ٤٢- رشيد، مازن فارس. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية: مكتبة العبيكان، الرياض.
- ٤٣- رضا، أكرم. (٢٠٠٣م). برنامج تدريب المدربين: دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة.
- ٤٤- زيدان، مراد صالح (١٩٩٣) الكفايات المطلوبة لمعلم محو الأمية في جمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.
- ٤٥- عزمي، نبيل جاد. (٢٠٠٦). «كفايات الاستاذ وفقاً لأدواره المستقبلية في نظام التعليم الإلكتروني عن بعد»، المؤتمر الدولي للتعليم عن بعد، ٢٩-٢٧ مارس: مسقط، سلطنة عمان.
- ٤٦- كولز، روبرت، وهربرت بروسو. (٢٠٠١). الدراسة الفنية في تدريب المدربين (ترجمة حسين صلاح الدين): دار الرضا للنشر، دمشق.
- ٤٧- مركز الخبرات المهنية للإدارة. (٢٠٠٦م). التدريب على رأس العمل: القاهرة.
- ٤٨- معهد الإدارة العامة. (١٤٣٠هـ). إنجازات معهد الإدارة العامة خلال خمسين عاماً. إصدار خاص بمناسبة احتفال معهد الإدارة العامة بمرور ٥٠ عاماً على إنشائه: الرياض.

- ٤٩- هلال، محمد عبدالغني. (٢٠٠٤م). مهارات المدرب: مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
- ٥٠- ويلز، مايك. (٢٠٠٥م). إدارة عملية التدريب وضع المبادئ موضع التنفيذ. ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي: مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ٥١- ياغي، محمد عبدالفتاح. (٢٠١٠م). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق: عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض.

### المراجع الأجنبية:

- 1- Almosaini,Ahmed.(1987). The Appropriateness and Importance of selected Roles and Competencies for Training and Development Specialists in Saudi Arabia. Educational Founds and Policy studies, The Florida State University. U.S.A
- 2- Anderson, Lois. (2000).Survival Competencies Of Human Resource Development Generalists Who Are Solo-Performers in Organization in The Next Five Years: A modified - Delphi Study ,Indian State University.
- 3-Der,John Van;Merwe Martyn Sloman,(2014),»Training The Trainer-Lessons from the New South Africa«, Higher Education, Skills and Work-bases Learning,Vol.4 Iss 1.
- 4-Fulkert, Ronald F.(1997). Competencies required to be A trainer. DAL,A58/04,P.1355, Oct. U.S.A
- 5- Fleck,Mary E(2002).Competencies Needed in the Selction Process of Technical Trainers in the Nuclear Industry:PHD dessertaion,Univercity of Toledo.
- 6- Harris T.Brad ,Wonjoon Chung,Holly M.Hutchins,Dan S.Chiaburu. (2014).»Do trainer style and learner orientation predict training outcomes?«:Journal of Workplace Learning,Vol.26 Iss 5.

- 7- Henry J.Sredl & William J. Rothwell(1987).The ASTD Reference Guide to Professional Training Roles & Competencies. HRD Press, Inc./Amberst,Massachusetts.Vol.1
- 8- Kenny,B JOHN(1979).» Core Competencies of a trainer». Journal of Industrial and Commercial Trainin,Vol.11,Iss1.
- 9- Gauld,Darry.Pete Miller(2004).»The Qualification and Competencies held by effective trainers».Journal of European Industrial Training. Vol.28,Iss 1.
- 10-Ghosh,Piyali, Rachita Satyawadi; Jagadamba Prasad; Joshi Rashmi; Ranjan Priya (2012),»Towards more effective training programmers: Astudy of trainer attributes», Industrial And Commercial Training,Vol.44 Iss 4
- 11-Leduchowicz,T(1982).» Trainer Role and effectiveness: Areview literature»: International Journal of Manpower,Vol.3, Iss 1.
- 12-Leduchowicz,Tad;Roger Bennett(1983).» Improving Trainer Effectiveness»; Personal Review;
- 13-Levin Gene.(1993).»Developing Supervisors «,Bobbin, Vol. (34),No(10),June.
- 13- Mamagi,Xhervrie,Jesus Miguel ,Pilar Olave (2011).»Evaluation of the Importance Of Professional Competeces:The case of Spanis Trainers». On The Horizon,vol.19 Iss 3.
- 14-Morris, David.(2001).Youth Apprentices in Georjia, A formative evaluation using the concern-based Adoption Model, Georgia State University, Phd,USA.
- 15-Parker,Allan.(1982).»A specification For The Training Of Trainers», Vocational Training Council, Wellin Gton, New Zealand.

- 16-Tad Leduchowicz; Roger Bennett,(1983).»Improving Trainer Effectiveness», Personnel Review.Vol.12 Iss4.
- 17-Thompson,Kevin(2002).Adult Educator Effectiveness Within The Training Context:A Study Of Trainee Perception Of Effective Trainer Characteristics:PHD. Dessertaion,Univercity O Wyoming.
- 18-Wordsmyth Dictionary, (2002) UK: McGraw- Hill Children's Publishing,, Available at: [on - line]: URL = M.
- 19-Fleck,Mary E.(2002).Competencies Needed in the Selection Process of Technical Trainers in the Nuclear Industry. PHD Desertion, Toledo University.

## ملحق الدراسة

### استبانة الدراسة

حفظكم الله

أخي المدرب/أختي المدربة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته»، وبعد:

يشرف الباحثة أن تكون أحد الزملاء / الزميلات المختارين ضمن مجتمع الدراسة لتعبئة الاستبانة الموجودة بين أيديكم والتي تهدف إلى التعرف على: «الكفايات المهنية اللازمة للتدريب لدى المدربين في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية».

وهي تتكون من جزأين:

الجزء الأول: البيانات العامة وهي معلومات هامة ترجو منك الباحثة التأشير عليها في المكان المناسب.

الجزء الثاني: يعبر عن عدد من الكفايات الأساسية وعددها (5) كفايات والكفايات المتفرعة عنها. والكفايات الخمس الأساسية هي: الكفايات الشخصية والإنسانية، الكفايات العلمية (المعرفية)، كفايات تنفيذ التدريب، كفايات تقويم التدريب، كفايات التطوير الذاتي. والمرجو منك وضع درجة من (1-5) أمام كل كفاية من الكفايات الفرعية في كل عامود من الأعمدة المقابلة لها بحيث يشير:

الرقم (5) إلى درجة عالية جداً.

الرقم (4) إلى درجة عالية.

الرقم (3) إلى درجة متوسطة.

الرقم (2) إلى درجة قليلة.

الرقم (1) إلى درجة معدومة.

آمل تعبئة كل عبارة من عبارات الاستبانة بكل دقة وموضوعية لتصل الدراسة إلى نتائج صحيحة وصادقة، علماً أن إجاباتكم ستكون في سرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والتقدير سلفاً على تعاونكم.

#### الباحثة

الدكتورة/ سناء بنت عبدالعزيز الطوق

معهد الإدارة العامة / الفرع النسوي

الرياض ١١٤١، ص. ب (٢٠٥)

جوال ٠٥٥١٢٧٧٣٠٩ / مكتب: ٠١١٤٧٤٥٩٢١

إيميل [touqs@ipa.edu.sa](mailto:touqs@ipa.edu.sa)

أولاً: معلومات عامة: من فضلك ضع /ضعي علامة (صح) في المكان المناسب:

### ١/١ جهة العمل:

- معهد الإدارة العامة / المركز الرئيسي  معهد الإدارة العامة / فرع الغربية  
 معهد الإدارة العامة / فرع الشرقية  معهد الإدارة العامة / فرع عسير  
 معهد الإدارة العامة / الفرع النسوي في الرياض.

### ٢/١ القطاع الذي تعمل به:

- القانون  إدارة الموارد  الإحصاء  الإدارة الهندسية  
 المحاسبة  الاقتصاد والميزانية  الإدارة الصحية  الإدارة العامة  
 السلوك التنظيمي  العلاقات العامة  الموارد البشرية  الحاسب الآلي  
 قطاع المعلومات  الإدارة المكتبية  أخرى، اذكرها.....

### ٣/١ الجنس:

- ذكر  
 أنثى

### ٤/١ الجنسية:

- سعودي  
 غير سعودي

### ٥/١ العمر

- أقل من ٣٠ سنة  
 ٣٠ - ٣٩ سنة



٤٠ - ٤٩ سنة

٥٠ سنة فأكثر

### ٦/١ المؤهل التعليمي:

بكالوريوس

دبلوم عال

ماجستير

دكتوراه

غير ذلك، أمل ذكرها: .....

### ٧/١ نوع المؤهل العلمي:

تربوي

غير تربوي

### ٨/١ سنوات الخبرة في التدريب

أقل من ٥ سنوات.

من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات.

من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة.

١٥ سنة فأكثر.

ثانياً: الكفايات المهنية اللازمة للتدريب «المعرفة - الأهمية - الممارسة - الحاجة إلى التدريب والتطوير»<sup>(١)</sup>:

الكفايات المهنية الرئيسية	الكفاية الفرعية	درجة المعرفة ٥-١	درجة الأهمية ٥-١	درجة الممارسة ٥-١	الحاجة إلى التدريب والتطوير ٥-١
أولاً الكفايات الشخصية والإنسانية	١/١ كفايات السمات والأخلاق				
	١- يطبق ميثاق وأخلاقيات مهنة التدريب				
	٢- يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب				
	٣- يتصف بالحماس في أداء عمله				
	٤- يتصف بالصبر والحلم				
	٥- يتسم بالمرونة				
	٦- يتقبل النقد البناء من حيث: احترام وجهات النظر المتعددة والمخالفة				
	٧- يتصرف بحكمة في القضايا والمشكلات				
	٨- يهتم بمظهره من حيث أناقته ونظافته				
	٩- يتحدث بطلاقة لغوية				
	٢/١ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية				
	١٠- يشجع روح الزمالة والعمل بروح الفريق				
	١١- يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع				
	١٢- يعبر عن أفكاره بوضوح				
١٣- يجيد مهارات الإصغاء بفاعلية					
١٤- يشجع الاتصال والتشاور في الأفكار بينه وبين الآخرين					

(١) عبارات الاستبانة تعكس الكفايات المهنية للمستجيب الذي يقوم بتعبئة الاستبانة من حيث درجة معرفته بها، وممارسته لها، وأهميتها له، ومدى الحاجة للتدريب أو التطوير عليها.

الحاجة إلى التدريب والتطوير ٥-١	درجة الممارسة ٥-١	درجة الأهمية ٥-١	درجة المعرفة ٥-١	الكفاية الفرعية	الكفايات المهنية الرئيسية
				١/٢ كفايات معرفية عامة	
				١٥- يعرف السياسات والقوانين والأنظمة واللوائح المنظمة لعمليات التدريب (نماذج محلية وعالمية)	
				١٦- يلم بأصول التخطيط للتدريب في جهة العمل	
				١٧- يطلع على تجارب الدول في مجال التدريب	
				١٨- يطبق أصول ومبادئ ونظريات التعلم وتعليم الكبار	
				١٩- يلم بالمفاهيم الأساسية للتدريب: المفهوم، المصطلحات التدريبية، الأنواع، المراحل... إلخ	
				٢٠- يلم بأدوار القائمين على التدريب	
				٢١- يحدد أبرز مشكلات وحلول التدريب	
				٢٢- يتقن استخدام أدوات البحث العلمي	
				٢٣- يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة	ثانياً: الكفايات العلمية (المعرفية)
				٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائق التدريبية	
				٢٤- يستخدم الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمتعلمين (تحليل التنظيم، تحليل الأفراد، تحليل المشكلات... إلخ)	
				٢٥- يجيد صياغة أهداف البرنامج التدريبي بدقة	
				٢٦- يجيد صياغة أهداف الجلسات (الدروس) التدريبية بصورة إجرائية	
				٢٧- يصمم محتوى البرنامج التدريبي في ضوء نظريات التعلم	
				٢٨- يصمم أنشطة التدريب تثير الدافعية عند المتدربين	
				٢٩- يصمم إستراتيجيات ونشاطات الجلسة التدريبية (تمهيد، العرض... إلخ)	
				٣٠- يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي	

الحاجة إلى التدريب والتطوير ٥-١	درجة الممارسة ٥-١	درجة الأهمية ٥-١	درجة المعرفة ٥-١	الكفاية الفرعية	الكفايات المهنية الرئيسية
				١/٣ كفايات الإعداد	
				٣١- يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب	ثالثاً: كفايات الإعداد والتنفيذ
				٣٢- يتأكد من جاهزية القاعة التدريبية من حيث أدوات السلامة، ومناسبة الظروف البيئية (نظافة - إضاءة - تهوية - درجة حرارة، ترتيب المقاعد... إلخ)	
				٣٣- يتأكد من أن المستلزمات التدريبية متوفرة بما يتوافق مع الجدول التدريبي (حقائب تدريبية، سبورات إلكترونية، سبورات ورقية... إلخ)	
				٣٤- يتأكد من توفر المواد والأدوات المطلوبة للتدريب (أقلام - مراسم - ملصقات الأسماء، أوراق... إلخ)	
				٣٥- يراجع قوائم أسماء المتدربين بهدف التعرف على مهارات كل منهم ومستواه المعرفي	
				٣٦- يراجع محتوى المادة التدريبية بما في ذلك الأهداف في بداية كل محاضرة	

الحاجة إلى التدريب والتطوير ٥-١	درجة الممارسة ٥-١	درجة الأهمية ٥-١	درجة المعرفة ٥-١	الكفاية الفرعية	الكفايات المهنية الرئيسية
				٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة	
				٣٧- يحسن التعامل مع أنماط المتدربين	
				٣٨- يشجع كافة المتدربين على المشاركة	
				٣٩- يشجع عمل الفريق بين المتدربين	
				٤٠- يستخدم وسائل التعزيز الإيجابية تقديراً لمشاركات المتدربين	
				٤١- يعامل المتدربين بمساواة وعدالة	
				٤٢- يراعي الفروق الفردية بين المتدربين	
				٤٣- يتعامل مع المشكلات والمواقف الطارئة في القاعة التدريبية بفعالية	
				٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء	
				٤٥- يقدم أهداف الدورة التدريبية ثم أهداف الجلسات التدريبية	
				٤٦- يستخدم حركات الجسد وتعبيرات الوجه بصورة طبيعية غير مفتعلة كي لا تعيق انتباه المتدربين	
				٤٧- يحافظ على توزيع النظر على المتدربين بشكل متساو	
				٤٨- يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً	
				٤٩- ينوع في نبرات صوته حتى لا يسبب الملل للمتدربين	
				٥٠- يتحرك بحيوية ونشاط وبصورة مخطط لها	
				٥١- يستخدم طرق تهيئة متنوعة لبدء كل موضوع جديد	
				٥٢- يربط بين الجانب النظري والعملي أثناء التدريب	
				٥٣- يلخص الموضوعات ويربط بعضها ببعض	
				٥٤- يتقن مهارة إدارة وقت البرنامج التدريبي بفعالية	

الحاجة إلى التدريب والتطوير ٥-١	درجة الممارسة ٥-١	درجة الأهمية ٥-١	درجة المعرفة ٥-١	الكفاية الفرعية	الكفايات المهنية الرئيسية
				٤/٣ كفايات طرح الأسئلة	
				٥٥- يساعد المتدربين على ممارسة مهارات التفكير الإبداعي	
				٥٦- يستخدم الأسئلة من أجل حث المتدربين على المشاركة	
				٥٧- يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق	
				٥٨- يجيب عن الأسئلة دون استخدام أسلوب دفاعي	
				٥٩- يحيل من وقت لآخر بعض الأسئلة إلى المتدربين للإجابة عنها	
				٦٠- يتعامل مع الأسئلة الخارجة عن الموضوع بطريقة مناسبة	
				٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب	
				٦١- يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي	
				٦٢- يطور من طرق التدريب	
				٦٣- يمزج أكثر من طريقة من طرق التدريب بفاعلية	
				٦٤- يتقن استخدام وسائل وتقنيات التدريب المناسبة	
				٦٥- ينوع في استخدام وسائل وتقنيات التدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي	
				٦/٣ كفايات تقييم المتدرب أثناء التدريب	
				٦٦- يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة) لتناسب الفروق الفردية للمتدربين	
				٦٧- ينوع في أساليب التقويم: تقويم قبلي، تقويم تكويني، تقويم بعدي (نهائي)	
				٦٨- ينوع في وسائل وأدوات التقويم: شفوي، تحريري.... إلخ	
				٦٩- يقوم جميع الجوانب السلوكية: معرفية، وجدانية، حركية	
				٧٠- يعطي التغذية الراجعة حسب المطلوب	

الحاجة إلى التدريب والتطوير ٥-١	درجة الممارسة ٥-١	درجة الأهمية ٥-١	درجة المعرفة ٥-١	الكفاية الفرعية	الكفايات المهنية الرئيسية
				١/٤ كفايات تقويم التدريب	رابعاً كفايات تقويم التدريب
				٧١- يتابع أثر البرنامج التدريبي في الميدان بشكل مستمر	
				٧٢- يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة	
				١/٥ كفايات التطوير الذاتي	خامساً كفايات التطوير الذاتي
				٧٣- يطلع على استمارة التقويم الخاصة به ويقوم بالتغييرات المطلوبة	
				٧٤- يجري التقييم الذاتي للأداء ويتخذ الإجراءات اللازمة للتصحيح	
				٧٥- يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة	

## الباحثة في سطور

د. سناء بنت عبدالعزيز الطوق.

- من مواليد دولة الكويت .

### المؤهل العلمي:

- حاصلة على الدكتوراه في الإدارة التربوية - إدارة التعليم العام - من جامعة الملك سعود في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية عام ١٤٢٧.

### العمل الحالي:

- شغلت منصب رئيس ومدرّب في قطاع الموارد البشرية / الفرع النسوي-معهد الإدارة العامة .

### الأنشطة العلمية والعملية:

- الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص كصيغة لتنويع مصادر التمويل في مجال التعليم العام. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي الذي انعقد بمناسبة مرور خمسين على إنشاء معهد الإدارة العامة ١٣-١٦/١٤٣٠-٢٠٠٩.

- الإبداع في تحليل المشكلات وصنع القرارات الإدارية طريقاً للتميز، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الإداري الخامس، ١٤٢٨/١٤٢٩.

- تصميم وتنفيذ العديد من البرامج الإدارية والحلقات.

- تنفيذ العديد من الاستشارات الإدارية .

- تنفيذ العديد من ورش العمل في مجال الإدارة.



حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ولا يجوز اقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأية صورة دون موافقة كتابية من المعهد إلا في حالات الاقتباس القصير بغرض النقد والتحليل، مع وجوب ذكر المصدر.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في  
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٩هـ

## هذا البحث:

استهدف التعرف على الكفايات المهنية اللازمة للمدرب في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، واستكشاف آراء أفراد الدراسة نحو تلك الكفايات من حيث: المعرفة، والأهمية، والممارسة لتلك الكفايات، والحاجة إلى التطوير والتدريب عليها. والكشف عن الفروق بين آراء أفراد الدراسة نحو تلك الكفايات تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وقد توصل البحث إلى نتائج عدة كان من أبرزها: أن مستوى معرفة وأهمية وممارسة الكفايات المهنية اللازمة للتدريب للمدربين في معهد الإدارة العامة والحاجة إلى التدريب على تلك المهارات كانت ما بين عالية جداً وعالية في جميع فئاتها عدا كفايات تقويم التدريب فهي متوسطة من حيث الممارسة، وكفايات السمات والأخلاق، وكفايات الإعداد، وكفايات التطوير الذاتي فهي متوسطة من حيث مستوى الاحتياج إلى التطوير والتدريب، وأن جميع علاقات الارتباط بين الكفايات بشكل عام طردية وذات دلالة إحصائية عالية وأقوى علاقات الارتباط الطردية بين فئة الكفايات الشخصية والإنسانية وفئة الكفايات العلمية.

كما توصل البحث إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب للمدرب من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية ومنها الجنس، الجنسية، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي ونوعه، وفروع العمل.

وفي ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج تم تقديم العديد من التوصيات حسب محاور البحث ثم تقديم توصيات عامة.



9 9 6 0 1 4 2 7 2 8