



كَلْيَة الدَّرَاسَات العُلْيَا

كَلْيَة التَّرْبِيَة - مَاجِسْتِير إِدَارَة تَعْلِيمِيَّة

دور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد في محافظة الخليل

**The Role of Training Programs in Improving the Teaching
Performance of Substitute and New Teachers from Principals
and Supervisors Perspective**

إعداد الطَّالِبَة

أسماء عمر علي محفوظ

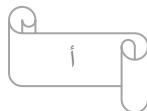
إشراف الدّكتور

ابراهيم إبراهيم أبو عقيل

قُدِّمَتْ هَذِهِ الرَّسَالَةُ اسْتِكْمَالًا لِمَتَطَلِّبَاتِ الْحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِير فِي إِدَارَةِ التَّعْلِيمِيَّةِ

مِن كَلْيَةِ الدَّرَاسَات العُلْيَا فِي جَامِعَةِ الْخَلِيلِ، فِلَسْطِينِ

1444 هـ - 2023 م



إجازة الرسالة

دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي في محافظة الخليل

إعداد

أسماء عمر محفوظ

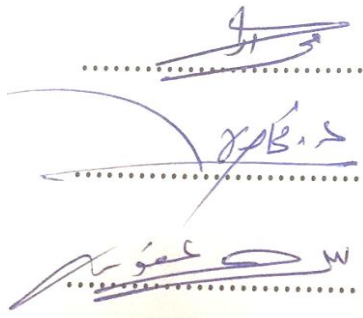
إشراف

د. إبراهيم إبراهيم أبو عقيل

نُوقِشت هذه الرسالة يوم الاثنين، بتاريخ 24 / 7 / 2023م، وأُجيزت من أعضاء لجنة المناقشة الآتية أسماؤهم:

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة



مشرفاً رئيساً

د. إبراهيم إبراهيم أبو عقيل

ممتحناً داخلياً

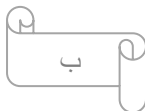
د. كمال مخامرة

ممتحناً خارجياً

د. سائدة عفونة

الخليل - فلسطين

1445هـ - 2023م



الإهداء

إلى مَنْ قاد قلوبَ البشرية، وعقولهم إلى مرفأ الأمان، مُعَلِّمَ البشرية الأول مُحَمَّدَ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ...

إلى مَنْ شرفني بحمل اسمه ليشكّلَ السندَ المتينَ إلى طريقي إلى الجنة... إليك يا والدي
إلى مَنْ كانت دعواتها وكلماتها حصناً معيناً، وسداً حصيناً لقلبي وتمتتات حروفها تتجيني
من كلِّ عثرة... إلى مَنْ الجنة تحت قدميها إليك يا أمي

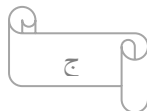
إلى رفيقِ الدربِ زوجي

إلى كلِّ مَنْ أضاءَ بعلمه عقلَ غيره، وأظهرَ بسماحته تواضعَ العلماء، وبرحابته سماحةَ
العارفين إليك دكتورِي الفاضل...

إلى السند... رفقاءِ دربي إلى مَنْ تقاسمت معهم كلَّ الأفراح والأتراح إليكم إخوتي وأخواتي

إلى البسمة الصادقة والحب الحقيقي إليكم فلذات كبدي أبنائي

إلى مَنْ ساندوني بكلماتهم ودعمهم... زملائي زميلاتي جميعاً أهدي هذا العمل.



الشكر والتقدير

قال تعالى "ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه" (لقمان، 12)

أحمد الله تعالى حمداً طيباً مباركاً. ملء السموات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة ما وصلت إليه.

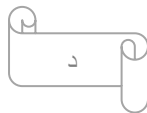
أتوجه بالشكر الجزيل والامتنان العظيم إلى الدكتور إبراهيم أبو عقيل - حفظه الله - لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة وتكرمه بالنصح والإرشاد والتوجيه لتخرج بالشكل المناسب، فقد كان لإرشاداته وملاحظاته الأثر الكبير في تقويم اعوجاج هذه الرسالة.

فكلمات الشكر تقف عاجزة عن شكري حفظك الله، وجعلها في ميزان حسناتك.

وجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة الكرام لما لهم من نصح وتوجيه.

والشكر الجزيل أيضاً لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الخليل، كل باسمه ولقبه على عطائهم اللامتناهي ونصحهم وإرشادهم طوال سنوات الدراسة.

وأقدم بالشكر إلى كل من ساندني ولو بكلمة للوصول إلى هذه الدرجة، فلكم كل الشكر.



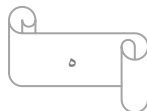
إقرار

أقرّ أنا مُعدة هذه الرسالة بأنها قُدمت إلى جامعة الخليل، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصّة، باستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الدراسة، أو أيّ جزء منها، لم يُقدّم لنيل درجة عُليا لأيّ جامعة أو معهد آخر.

الاسم: أسماء محفوظ

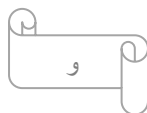
التوقيع:

التاريخ: 2023/ 7/24م



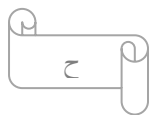
فهرس المحتويات

الصفحة	محتوى
ب	إجازة الرسالة
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	إقرار
و	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ي	فهرس الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
م	Abstract
1	الفصل الأول (مشكلة الدراسة وأهميتها)
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة وأسئلتها
7	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
10	مفاهيم الدراسة ومصطلحاتها
13	الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)
14	الإطار النظري



52	الدراسات السّابقة
61	التعقيب على الدراسات السّابقة وموقع الدراسة الحالية منها
64	الفصل الثالث (الطّريقة والإجراءات)
65	المقدمة
65	منهج الدراسة
65	مجتمع الدراسة
66	عينة الدراسة
67	أدوات الدراسة
68	صدق أداة الدراسة
70	ثبات أداة الدراسة
72	متغيرات الدراسة
72	إجراءات الدراسة
73	المعالجة الإحصائية
74	مفاتيح التصحيح
75	الفصل الرابع: عرض النتائج
76	نتائج الدراسة
80	فرضيات الدراسة
86	الفصل الخامس (مناقشة النتائج والتوصيات)
87	مناقشة النتائج والتوصيات
96	التوصيات
97	المراجع العربية

106	المراجع الأجنبية
108	الملاحق

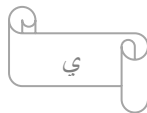


فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
66	مجتمع الدراسة حسب الكلية.	1
67	خصائص العينة الديموغرافية.	2
68	سُلّم ليكرت الخماسي (Likert Scale).	3
69	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات كلّ مجال من مجالات الدراسة مع الدرجة الكلية له.	4
74	مفاتيح التصحيح.	5
76	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل.	6
77	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع البرامج التدريبية لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل.	7
78	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل.	8
79	نتائج الارتباط بين واقع البرامج التدريبية والأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين	9
80	نتائج اختبار (ت) بين متوسّطات استجابات عينة الدراسة لدور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي تُعزى إلى مُتغير الجنس.	10
81	نتائج اختبار (ت) بين متوسّطات استجابات عينة الدراسة لدور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي تُعزى إلى مُتغير التخصص	11
82	نتائج اختبار (ت) بين متوسّطات استجابات عينة الدراسة لدور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي.	12

فهرس الملاحق

الصفحة	الملاحق
109	الاستبانة في صورتها الأولىة
112	الاستبانة في صورتها النهائية
115	تفريغ المقابلات
123	قائمة المحكمين
124	استمارة تقييم دورة تدريبية
125	تقرير تقييم الدورات التدريبية
126	تسهيل المهمة
127	التدقيق الإملائي



دور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد في محافظة الخليل

إعداد الطالبة: أسماء محفوظ

إشراف الدكتور: إبراهيم أبو عقيل

الملخص

هدفت الدراسة لمعرفة دور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد في محافظة الخليل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (الكمي والكيفي)، تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين في مديريات تربية وتعليم الخليل البالغ عددهم (235) مشرفاً ومشرفة. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (147) مشرفاً ومشرفة حسب جدول مورجان.

طورت الباحثة أدوات الدراسة، وهي استبانة تقيس واقع البرامج التدريبية في مدارس محافظة الخليل ضمن أربعة مجالات، هي: أهداف البرامج التدريبية، والمحتوى التدريبي، والتخطيط للبرامج التدريبية، والحاجات التدريبية للبرامج، والأداة الثانية: هي عبارة عن استبانة تقيس الأداء الوظيفي للمعلمين الجدد وضمن أربعة مجالات هي: التخطيط، والتنفيذ، والإلمام بالمادة العلمية، واستخدام الوسائل والتقنيات، وإدارة الصف وضبطه، وقد تم التأكد من خصائصها السيكومترية.

أظهرت النتائج أنّ دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، وأنّ واقع البرامج التدريبية لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل جاءت مرتفعة، وجاءت أهمّ مؤشرات واقع البرامج التدريبية لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين هو (أهداف البرامج التدريبية)، ثمّ (المحتوى التدريبي للبرنامج)، ثمّ (التخطيط للبرنامج التدريبي)، وكان أقلها (الحاجات التدريبية للبرنامج).

وتشير النتائج إلى أنّ مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل جاءت مرتفعة، وجاءت أهمّ مؤشرات مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل هو (تنفيذ الدروس والإلمام بالمادة العلمية)، ثمّ (التخطيط للحصة الدراسية)، ثمّ (استخدام الوسائل التعليمية)، وكان أقلها (إدارة الصف وضبطه).

وأظهرت النتائج أنه توجد علاقة طردية إيجابية بين واقع البرامج التدريبية والأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين، وتشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي على الدرجة الكلية تُعزى إلى مُتغير (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي). في حين كانت هناك فروق في واقع البرامج التدريبية تبعاً لمتغير التخصص ولصالح ذوي التخصصات العلمية، وكذلك كانت الفروق في واقع البرامج التعليمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير فأعلى.

وبينت نتائج المقابلات أنّ أهم أسباب التحاق المعلم بالبرامج التدريبية تكمن في تطوير مهارة المعلم وأدائه الوظيفي، والسعي نحو التطور المهني والنمو المعرفي، كما أنّ المشرفين يعملون على إحقاق المعلمين الجدد ذوي الضعف المعرفي في توظيف الأساليب التعليمية في العملية التعليمية، وتمكينهم من تطوير أدائهم الوظيفي من أجل إدارة الصفوف بفاعلية ونجاح.

وفي ضوء ما توصلت إليه النتائج، قدمت الباحثة العديد من التوصيات والمقترحات منها:

- ضرورة استمرارية طرح البرامج التدريبية للمعلمين الجدد، لما لها من فائدة لتعزيز الأداء الوظيفي لدى معلمي الجدد.
- ضرورة تعزيز الأداء الوظيفي وتشجيعه لدى المعلمين الجدد واستمرارية عقد لدورات المتخصصة لذلك.

الكلمات المفتاحية: البرامج التدريبية، الأداء الوظيفي، المعلمون الجدد، محافظة الخليل.

The Role of Training Programs in Improving the Teaching Performance of Substitute and New Teachers from Principals and Supervisors Perspective

Prepared by: Asma' Mahfouz

Supervisor: Dr. Ibrahim Abu Aqeel

Abstract

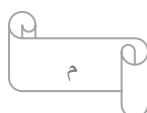
The study aimed to know the role of training programs in enhancing the job performance of new teachers in Hebron Governorate, and to achieve the objectives of the study, the researcher used the analytical descriptive approach (quantitative and qualitative). A simple random sample of (147) male and female supervisors was selected according to Morgan's schedule.

The researcher developed the tools of the study, which is a questionnaire that measures the reality of training programs in the schools of Hebron Governorate within four areas: the objectives of the training programs, the planning of the training programs, the training content, and the training needs of the programs. The second tool is a questionnaire that measures the job performance of the new teachers and within four areas: Planning, implementation, knowledge of scientific material, use of means and techniques, class management and control, and its psychometric characteristics have been confirmed.

The results showed that the role of training programs in improving the job performance of new teachers from the point of view of supervisors in Hebron governorate was high, and that the reality of training programs for new teachers from the viewpoint of supervisors in Hebron governorate was high. The most important indicators of the reality of training programs for new teachers came from The supervisors' point of view is (the objectives of the training programs), then (the training content of the program), then (the planning of the training program), and the least of them was (the training needs of the program).

The results indicate that the level of job performance of the new teachers from the point of view of the supervisors in Hebron governorate was high.), then (using teaching aids), and the least of them was (classroom management and control).

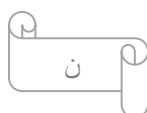
The results showed that there is a positive direct relationship between the reality of the training programs and the job performance of the new teachers from the point of view of the supervisors. Qualification. While there were differences in the reality of the training programs according to the variable of specialization and in favor of those with scientific specializations, and also there were differences in the reality of the educational programs according to the variable of academic qualification and in favor of holders of a master's degree or higher.



The results of the interviews showed that the most important reasons for the teacher's enrollment in the training programs are in order to develop the teacher's skill and job performance and strive towards professional development and knowledge growth, and the supervisors are working to enroll new teachers who have weaknesses in employing educational methods in the educational process, and to enable teachers to develop their job performance by in order to manage classes effectively.

In the light of the findings, the researcher presented many recommendations and proposals, including: The need to continue offering training programs for new teachers, because of their benefit in enhancing the job performance of new teachers. The need to enhance and encourage job performance among new teachers and the continuity of holding specialized courses for that.

Keywords: training programs, job performance, new teachers, Hebron Governorate.



الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة وأسئلتها

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مفاهيم الدراسة ومصطلحاتها

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

المقدمة

يشهد عصرنا الحالي سرعة التطور والتغيير، حيث يعدّ التوسّع المعرفي والتقدم العلمي والثقافي والتكنولوجي من أهم دواعي التطور ومواكبته ومجاراته، خاصة في مجال التربية والتعليم، ولأن مهنة التعليم تُعدّ من أهمّ المهن، إذ إنها تبني القادة المستقبليين بما يتناسب مع التطور الذي نعيش فيه، ومع هذا التقدم والتطور المتسارع والهائل في المعلومات والمعرفة، فالمعلمّ الجيد هو الذي يُواكب هذه التطورات، ويُسخّرُها في خدمة العلم وأهله، وتسخيره في إنشاء جيل صالح لنفسه ومجتمعه؛ لذا يجب علينا إعداد المعلمّ الكفؤ والمؤهل لإنتاج الجيل الذي سينهض بالأمة، ويُعلّي من شأنها، فالاستثمار في الموارد البشرية هو من أفضل أنواع الاستثمار الذي يُحقّق الخير للجميع، ويعمّ بالفائدة على المجتمع أيضاً.

لذا يُعدّ التدريب قبل الخدمة وفي أثنائها مطلباً مهماً للنموّ المهنيّ لدى المعلمّ ولأنّه يُسهم في تطوير ادائه وتحسينه وتنميته بما يواكب التطور العلمي والثقافي الذي نعيش فيه، باعتبار المعلمّ وسيلة التطوير، ومفتاح التجديد. ومهما تطورت المناهج الدراسية وأدخلت مواد ووسائل متنوعة دون أن تُنمّي المهارات التدريسيّة للمعلمّ بما يتفق مع التوجيهات والنظريات الحديثة، فإنّ جهود الإصلاح والتطوير ستكون أقلّ فاعلية. وقد ذكرت الوكالة القوميّة للتدريس بالولايات المتحدة أنّ التحديات الموجودة في المدارس تتطلب إعداد المعلمّ إعداداً أفضل من ذي قبل، فهم يواجهون

من المسؤوليات والمشكلات التي تتعلّق بالأجيال الجديدة، وكيفية إعدادهم للمشاركة البناءة في المجتمع.

وقد أورد شويفتر (2009) أنّ الأنظمة التربوية في شتّى البلدان تولي اهتمامًا خاصًا بمهنة التعليم، وعمليات إعداد المعلمين وتدريبهم ورعايتهم مع اختلاف المستوى والفاعلية لرفع مستوى أداء العاملين بالقطاع التربويّ، وزيادة فاعليتهم وتحسين أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية، وأنّ عملية إصلاح الأنظمة التربوية والتعليمية في البلدان المتقدمة كالولايات المتّحدة الأمريكية التي يُعتبرُ معظم رجال الفكر فيها أنّ المعلمَ الجيّدَ إلى جانب المنهاج السليم هما مفتاح التفوق على العالم، ولهذا دعت لجنة التعليم قبل الجامعيّ (إعداد ما قبل الخدمة) إلى توفير أعداد كافية من المعلمين المؤهلين المتميزين لمواجهة التوسع في التعليم الذي صاحب التنامي المضطرد في أعداد السكان، والعمل على تدريبهم وتنمية معارفهم وصقل مهاراتهم وأدائهم الوظيفيّ، وتزويدهم بكلّ جديد، خاصّة في مواد الرياضيات والعلوم والتكنولوجيا، وجذب كفاءات من المعلمين الجدد على مستوى عالٍ من الإعداد، وذلك لأنّ المعلمَ يُعتبر المفتاح الحقيقيّ للتعليم والعامل الرئيس والأساسيّ في تحريك اهتمام الطلبة.

ويعتبر موضوع التدريب من الموضوعات التي تحوز أهميّة بالغة؛ إذ إنّ التدريب يهدف إلى إكساب المتدربين معارف واتجاهاتٍ من أجل تطوير أدائهم الوظيفيّ وتنميتهم مهنيًا بما ينعكس إيجابيًا على تطوير أداء المعلم، الذي يُعدّ المحرك الأساسيّ لعملية التنمية التعليميّة في المجتمع، إذ من خلاله يمكن تحقيق الكفاية الإنتاجيّة في التعليم، ورفع المستوى المهنيّ للمعلم في العملية التعليميّة، وبما أنّ التدريب أصبح ضرورةً ملحةً تفرضه التغيرات السريعة والمتلاحقة، وبما أنّ المعلم من أهمّ عناصر العملية التعليميّة، فهو يحتاج إلى إعدادٍ وتأهيلٍ

وتدريب قبل الخدمة (المعلم الجديد) وفي أثناء الخدمة، بحيث يتناسب مع الدور الذي ينبغي له أن يقوم به (خليل، 2017).

هذا وتُعدّ البرامج التدريبية في أثناء الخدمة من أهمّ المصادر التي تُسهم في إعداد الكادر البشريّ إعدادًا سليمًا ينسجم مع تطلّعات المؤسسة التربوية وأهدافها، ويسهم في تحسين كفاءة الأداء ورفع مستواها لدى المعلم (الطعاني، 2002) وقد أكد قاضي (Kadi, 2012) أنّ الانفاق على البرامج التدريبية يُعدّ من باب الاستثمار في العنصر البشريّ الذي هو رأس مال حقيقيّ للمؤسسة التربوية، كما أنّ تقديم البرامج التدريبية هو الأداة الرئيسيّة في زيادة الإنتاج والارتقاء بمستوى الأداء، و تهدف البرامج التدريبية في أثناء الخدمة إلى تطوير أداء المعلمين، وربط التعليم الأكاديميّ الذي اكتسبه المعلم في المرحلة الجامعيّة بالتطبيق العمليّ داخل غرفة الصّف (أبو عطوان، 2008).

وتجدر الإشارة إلى أنّ الأداء الوظيفيّ موضوع اهتمام به الكثيرون - ولايزال فهو موضع اهتمام من قبل المختصّين، سواء أكانوا علماء أو كُتاباً أو باحثين أو مُديرين أو رجال أعمال أو صنّاع قرار، فإنّ أيّ مؤسسة تقوم على أداء جميع ما بها من عاملين على مختلف المستويات لواجباتهم المنوطة بهم وتأديتها بشكل يُحقّق مردوداً ونتيجةً تسعى إليها المؤسسة.

ويُعدّ الأداء الوظيفيّ Top Performance أهم محاور العمل المهنيّ في أيّ مؤسسة سواء كانت تعليمية أم غير ذلك، فإذا كان الأداء مميّزًا في ظلّ بيئة عمل، يسودها المساواة والعدل، فإنّ من المنطق أن يسمو هذا الأداء بصاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظلّ عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة القوية، ولن تستطيع المؤسسة الدخول إلى

منافسة إلا إذا كان الأداء العاملين فيها العالي أحد أهم خصائصها، هذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل (بظاظو، 2010).

وقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، وأجريت بحوثٌ مستمرة عن حلولٍ للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، وقد فاضت الدوريات بتقارير عن مؤسساتٍ تبحث عن قياداتٍ جديدة عن طريق إعادة هياكلها التنظيمية، ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أفضل، واستخدام نظام حلقات الجودة، وابتداع حوافزٍ جديدةٍ للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غايةٍ واحدةٍ، هي تحسين الأداء (العجلة، 2009).

ومن هنا ومن خلال ما سبق نجد أنّ هناك ضرورة لإجراء العديد من البحوث والدراسات الخاصة؛ لمعرفة واقع البرامج التدريبية ومدى تلبيتها لاحتياجات المعلمين الجدد من أجل تطوير أدائهم الوظيفي، ويعود بالنفع على المعلمين والقائمين على تنفيذها، وتحديد احتياجات المعلمين الذين يُلقى على عوائقهم كواهلهم الجهد الأكبر والأساسي في التعليم، فهم صنّاع قادة الغد وبناء المستقبل.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتناول التربية بأهمية تقديم التدريب إلى المعلمين قبل الخدمة وفي أثناءها الخدمة، وذلك لتطوير مهارات المعلمين الجدد وأدائهم إذ يُنط بهم الخوض في التدريس منذ اللحظة الأولى، وقد يكون التدريس ناجحاً أو يُخفق المعلم فيه، والمعلمين القدامى أيضاً لمواكبة ما هو جديد في الحياة العملية التربوية وفي مجال تخصصه وتنادي أيضاً إلى وجوب أن تلبي البرامج التدريبية

احتياجاتهم، وتراعي مستوياتهم، وتُمنّي أداءهم وقدراتهم كي يكونوا عناصرَ فاعلةً عند القيام بالواجبات المنوطة بهم، وبما يُطلب منهم وصولاً بأبنائنا الطلبة إلى سُلّم النجاح والتقدم، وبالتالي النهوض بالمجتمع.

هذا وقد أوصت العديد من الدراسات بأهميّة دراسة واقع البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين وضرورة متابعتها قبل الخدمة، وفي أثنائها في المؤسسات التربوية، وبيان أهميّة تلك البرامج على كافة الصّعد وخصوصاً على جانب الأداء الوظيفي للمعلّم ومدى تنميتها له، مثل دراسة السديري (2012) ودراسة الجراح (2021).

ومن خلال عمل الباحثة كمدرسّة في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، لاحظت عقد العديد من الدورات التدريبية للمعلّمين الجدد في بداية العام الدراسي على وجه الخصوص، واطّلت الباحثة على العديد من البرامج التدريبية ومحتواها وقارنت ذلك مع الأداء الوظيفي لدى المعلم الجديد، فتمحورت فكرة الدراسة حول ضرورة الوقوف على دور البرامج التدريبية في تعزيز والأداء الوظيفي وتحسنه لدى المعلّمين الجدد، وكانت مشكلة الدراسة في:

ما دور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلّمين الجدد في محافظة الخليل من وجهة نظر المشرفين؟

ومن هذا التساؤل الرئيس، انبثقت الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما واقع البرامج التدريبية التي تقدم إلى المعلّمين الجدد من وجهة نظر المشرفين؟

2- ما مستوى الأداء الوظيفي للمعلّمين الجدد من وجهة نظر المشرفين؟

3- هل هناك علاقة بين واقع البرامج التدريبية والأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي تعزى الى (التخصص والجنس والمؤهل العلمي)؟

فرضيات الدراسة:

ومن سؤال الفروق انبثقت الفرضيات الآتية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات استجابات عينة الدراسة على واقع البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات استجابات عينة الدراسة على واقع البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي تُعزى إلى مُتغير الجنس.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات استجابات عينة الدراسة على واقع البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي تُعزى إلى مُتغير التخصص.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على:

1- واقع البرامج التدريبية المقدمة إلى المعلمين الجدد في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

2- مستوى الاداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

3- العلاقة بين دور البرامج التدريبية والاداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين.

4- الفروق بين متوسطات استجابات العينة تُعزى إلى بعض المتغيرات التطبيقية.

أهمية الدراسة:

تقسم أهمية الدراسة قسمين هما:

الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة في الجانب النظري في:

1- تسلط الضوء على البرامج التدريبية المقدمة إلى المعلمين الجدد.

2- تسهم في الكشف عن دور البرامج التدريبية المقدمة إلى المعلمين الجدد.

3- تسهم في رفد المكتبة العربية وتزويدها بالدراسة ونتائجها.

4- تلقي الضوء على الاداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد في محافظة الخليل.

5-تتبقى أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تناوله في مدى تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد بعد تلقينهم للبرامج التدريبية .

الأهمية التطبيقية:

تتبدى أهمية الدراسة في الجانب التطبيقي في:

1-الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطوير مراكز التدريب التابعة لمديريات التربية والتعليم الفلسطينية.

2-تسهم في تحسين أداء المعلم الوظيفي وتعزيزه بناءً على تطوير البرامج التدريبية.

3- تقديم أدوات لقياس واقع البرامج التدريبية والأداء الوظيفي يمكن استخدامها من قبل المعنيين والمهتمين.

حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

الحدّ الموضوعي: اقتصرت الدراسة على البرامج التدريبية، والأداء الوظيفي.

الحدّ البشري: تمّ تطبيق الدراسة على عينة من المشرفين في مديريات محافظة الخليل التي تحتوي على معلمين جدد.

الحدّ المكانيّ: تمّ تطبيق الدراسة في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطيني في محافظة الخليل ضمن أربع مديريات، هي (مديرية الخليل، مديرية شمال الخليل، مديرية جنوب الخليل، مديرية يطا).

الحدّ الزمنيّ: تمّ تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2022/2023م.

مفاهيم الدراسة ومصطلحاتها:

احتوت الدراسة على عدة مفاهيم، منها:

التدريب: هو "عبارة عن عملية منتظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محددة لتحسين أدائه في العمل، أو لتغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحاليّ أو المستقبليّ بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة" (رشيد، 2009، ص 685).

البرامج التدريبية: تُعرف جواهر (2013) البرامج التدريبية بأنها "مجموعة من النشاطات المنظمة المخطّط لها والمستمرة والهادفة الى تزويد المتدربين في المنظمة لمعارف معينة، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها وتغيير سلوكياتهم بشكل إيجابيّ بناءً" ص 12.

وعرّف ياسر (2009) البرامج التدريبية بأنها "الأنشطة المخطّطة في إطارٍ منظم، حيث تركز على إكساب المتدربين المهارات، وتعميق معرفتهم بها، وتشمل أيضاً جوانب تتعلّق بالعلاقات الإنسانية، والأساليب التربوية لغرض رفع درجة كفاءتهم، والتعامل الناجح مع مجموعات الأفراد الذين سيقومون بتدريبهم وتقييم إنجازهم" ص 11.

وتعرّفها الباحثة على أنّها: مجموعة من الخبرات والمعارف والفعاليات والأنشطة والوسائل التي يتمّ استخدامها من خلال نظريات التعلّم والتعليم، والتي ترتبط بالوصول الى أفضل النتائج لتلبية احتياجات المتدرّبين، فهذه البرامج تحتاج إلى تخطيط وتصميم وتوضيح للوسائل والأساليب، وتوضع بخطة واضحة تستطيع فيها سدّ الفجوة في تلبية احتياجات المتدرّب، والنهوض بمستوى أدائه، وتحسين إنتاجيته من الطلبة المبدعين والمفكرين القادرين على حلّ المشكلات والتفكير الناقد وتطبيق ما يتعلّمونه داخل المدرسة في الحياة العملية والاستفادة منه بأقصى الدرجات.

وتعرّف الباحثة (البرامج التدرّبية) أيضاً إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها المفحوص على الأداة الخاصة بقياس واقع البرامج التدريبية في التحسين لدى المعلمين الجدد في محافظة الخليل".

الأداء الوظيفي:

عرف أبو سلطان (2011) الأداء الوظيفي بأنه "السلوك الإداري الذي - من خلاله - يقوم الموظف بتنفيذ المهام الموكلة إليه، لتحقيق الهدف المخطّط له، متأثراً باستعداد الموظف وقدراته، وبالبيئة التنظيمية المحيطة به، بما تشمله من مساندة زملاء العمل، ونمط الإشراف والظروف المادية للعمل وكذلك متطلبات الوظيفة وتحدياتها وكذلك الجمهور متلقّي الخدمة" ص37.

ويُعرفه شاهين (2010) على أنه "الأداء الإنساني لأيّ موظّف، وهو في الواقع محصّلة لدافعية ذلك الموظّف وقدرته على العمل، ودافعية الموظّف للعمل هي نتاج لاتجاهاته في موقف معين، وقدرته هي نتيجة تفاعل معارفه ومهاراته" ص6.

وُتُعرفه الباحثة إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها المفحوص مع الأداة الخاصة بقياس مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد في محافظة الخليل.

المعلم الجديد:

يعرفه أبو سمرة ومعمر (2013) بأنه: "المعلم الذي يتولّى مهنة التعليم، ولم يمضِ على تعيينه سوى سنة دراسية، ومصنّف ومرشّح للتثبيت" ص285.

ويعرفه محارب (2020) بأنه: "معلم تمّ توظيفه في وظيفة التدريس لأول مرة، ولم يسبق له العمل في هذه الوظيفة بصورة منتظمة وبشكل مستمر، خاصة وأنّ هناك من بين المعلمين المعيّنين حديثاً من سبق له عملية التدريس في أثناء عمله كجزء من خطته الدراسية (برامج التربية العملية) إلا أنّ هذه العملية لا تُعدّ عمليةً نظاميةً ومتواصلةً، وهو بذلك يُعدّ مُعلِّماً جديداً" (ص9).

الفصل الثّاني

الإطار النظريّ والدراسات السابقة

الإطار النظريّ

- مفهوم التدريب
- البرامج التدريبية
- الأداء الوظيفيّ
- المعلم الجديد

الدراسات السابقة

- دراسات متعلّقة بالبرامج التدريبية
- دراسات متعلّقة بالأداء الوظيفيّ
- التعقيب على الدراسات

الفصل الثّاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يعرض هذا الفصل الأدب النظريّ المتعلّق بالمحاور التي تتناولها هذه الدّراسة، ويتحدّث المحور الأول عن البرامج التدريبية حيث: (المفاهيم، والأهميّة، والأبعاد)، بينما يتناول المحور الثاني الأداء الوظيفي من حيث: (المفهوم، أهميّة الأداء الوظيفي وكفايات الأداء الوظيفي، ومعايير الأداء الوظيفي، والمعلّم الجديد وصفاته وتدريبه، وأهمّ المسوّغات للاهتمام به)، وينتهي هذا الفصل بالمحور الثاني وهو الدراسات السابقة حيث يعرض أبرز الدّراسات السابقة، العربيّة، والأجنبيّة، ذات العلاقة بموضوع الدّراسة، والتّعقيب عليها، وتوضيح أوجه الاستفادة منها.

الإطار النظريّ

المحور الأول: التدريب والبرامج التدريبية

يُعتبر التدريب مصدرًا مهمًا من مصادر إعداد الكوادر البشرية من أجل تطوير كفاياتهم بما ينعكس إيجابيًا على تطوير أداء المؤسسة من جميع جوانبها المختلفة. كما أنّ التدريب هو سبب من أسباب كلّ نجاحٍ وتقدمٍ يحققه أيّ نشاط أو اكتشاف أو خدمة وهو الذي يفسّر تقدّم أيّ مجتمع أو تخلفه كما أنّه المسؤول عن نجاح أيّ مؤسسة من المؤسسات أو أيّ مجتمع من المجتمعات وهو كذلك المسؤول عن فشل أيّ منهما (عبد الرازق، 2020).

مفهوم التدريب:

تختلف مفاهيم التدريب وتتنوع إلا أنّ مضمونها يتشابه- إلى حد ما- فيعرف التدريب بأنه "الجهود المنظّمة والمخطّطة لتطوير معارف المتدريين وخبراتهم واتجاهاتهم وذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم" (محارب، 2020، ص9)، " كما يُعرف التدريب بأنه "عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات المتدريين وخبراتهم واتجاهاتهم وأداء سلوكهم وطرائقه بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاياتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وبارتاجية عالية " (حيدر، 2020، ص2) ويُعرف أيضًا بأنه "عملية مستمرة، محورها الفرد بمجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات الحالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد، والعمل الذي يؤدي والمنظمة التي يعمل فيها (بلحاجي، 2019، ص147)، "بينما يعرف التدريب من وجهة نظر أخرى بأنه "جهد منظم ومخطّط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة، وتحسين مهاراتها وتطويرها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء" (عبد الرزق، 2020، ص21)، وهناك من عرف التدريب بأنه "عملية سلوكية يُقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية قدراته، ورفع كفايته الإنتاجية، ويُعدّ علمًا من العلوم إذا ما نظرنا إليه من ناحية تطبيقية" (قشوع، 2023، ص521). في حين يعرفه (السالم، 2009) بأنه "تلك العملية المنتظمة التي من خلالها يتم تغيير سلوكيات العاملين ومشاعرهم من أجل زيادة فاعليتهم وأدائهم وتحسينها" (السالم، 2009، ص130).

التدريب هو "التطوير المنتظم للمعارف والمهارات والأفكار والاتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم للصّور المطلوبة". (مويس، 2015، ص3).

التدريب هو "مجموعة من الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار مؤسستهم وبيئتها." (حسونة، 2010، ص172)

التدريب هو "عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه، وتدعيم اتجاهاته، وتحسين مهاراتها، بحيث يسهم ذلك في تحسين أدائه في العمل، وزيادة الإنتاجية في المنظمة " (أبو النصر، 2009، ص17)

بعد استعراض هذه التعريفات والمفاهيم حول مفهوم التدريب، يمكن تقديم التعريف الآتي: تلك الجهود المنظمة والمخططة لها التي تهدف إلى تنمية وتطوير مهارات ومعارف وخبرات متجددة تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في اتجاهات المتدربين وسلوكياتهم من أجل النهوض بهم، وتطوير كفاية أدائهم الوظيفي.

أهمية التدريب:

يُعتبر التدريب مصدرًا مهمًا لاستثمار الكوادر البشرية وإعدادها، وتطوير كفاياتهم وتطوير أداء العمل، وزيادة الإنتاج والإنتاجية، فهو يحقق عائداً ملموساً يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي فضلاً عن كونه وسيلة مهمة للحاق بركب التكنولوجيا والتطور والتقدم (بلحاجي، 2019).

يُعدّ التدريب في أثناء الخدمة في العصر الحديث ضرورةً ملحةً نظرًا للتطور في المجالات والمهن كافة، مما يستلزم مواكبة الأفراد هذا التطور المتسارع؛ لأنّ التطور المتسارع يضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة ومهام كثيرة وأعباء متنوعة لا بدّ من الوفاء بها حتى يكونَ عضوًا صالحًا

منتجًا في مجتمعه، يؤدّي مهامّه الوظيفية بفاعلية، ويرتبط مفهوم التدريب قبل الخدمة بمفهوم الاعداد الذي يركّز عادةً على تكوين الشّخصية الوظيفية المتخصّصة بما تتطلب من مواصفات سلوكية معينة، ويتصف الإعداد والتدريب قبل الخدمة بطول الفترة الزمنية وبتعدّد المهارات المخطّط لها وأما حين يكون تركيز التدريب على تجديد أداء العاملين أو تحديثه أثناء الخدمة، فإنه يحدث غالباً خلال فترة قصيرة من الزمن تصل في حدّها الأقصى إلى سنة (الطعاني، 2007).

ومن هنا نلاحظ بأنّه لا بدّ من تكامل برامج التدريب قبل الخدمة مع برامج التدريب في أثناء الخدمة، وتحظى برامج التدريب في أثناء الخدمة بأهميّة كبيرة، وذلك للأسباب الآتية (زين العابدين، 2021):

1- أنّ برامج الإعداد قبل الخدمة لا تتعدّى أن تكون مدخلاً لممارسة المهنة، وليست إعداداً نهائياً لها.

2- أنه إزاء التغير السريع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات، والذي يؤثّر حتّى في المهن بما فيها الإدارة فإنّ الإعداد والنموّ المستمرين يصبحان أمراً لازماً.

3- أن التغيرات والتطورات التي يشهدها الحقل التربويّ نفسه تتطلب من هياكله وإداراته ووسائله وأساليبه التّغيير والتّطور، لتكون منسجمة ومتفاعلة وصولاً لتحقيق الأهداف المرسومة.

وأنّ للتدريب أهميّة بالغة ومتزايدة أثناء الخدمة، ونظراً للدور البارز له في إنجاح العملية الإدارية، فإنّ الحاجة لاعتماد أساليب حديثة باتت ملحّة وضروريةً في تدريب الكوادر البشرية، سواء في قطاع التّربية والتّعليم، وأنّ الاساليب التقليدية في برامج الإعداد والتدريب لم تعد قادرة على

الإيفاء بمتطلبات العصر التكنولوجي ومواكبة التطورات العلمية والتقنية التي تشهدها مجتمعات اليوم، فقد أوجد هذا التطور فجوة كبيرة بين أداء المعلم التقليدي وبين ما يتطلبه هذا العصر من تطور؛ لذا أصبح تدريب المعلم أثناء الخدمة من الأمور الهامة والضرورية والملحة (أبو عطوان، 2008)، وبناءً على ما تقدم، فإن تصميم البرامج التدريبية- تعتمد أساساً على تحديد الاحتياجات التدريبية، وصياغة الاهداف، واختيار المحتوى الافضل للتدريب، حتى يسهم هذا الأخير في تطوير البرامج التدريبية المعتمدة وفي تنمية معارف الكوادر البشرية ومهارتهم واتجاهاتهم في المؤسسات الحكومية والخاصة (حسونة، 2010).

وتعلق الباحثة على ذلك وتربطه في دراستها الحالية حول دور البرامج التدريبية في تعزيز الاداء الوظيفي من حيث تلبية هذه البرامج لاحتياجات المعلمين الجدد واعطائهم الفرصة للتعرف على كل ما هو جديد في مجالات التدريس، كما انها تسهم في تذليل العقبات التي من الممكن ان تواجهه اثناء التدريس.

أهداف التدريب:

- وقد أورد كل من بودهان(2016) والطعاني (2007) أهدافاً للتدريب، منها:
- زيادة معارف المعلمين ومهاراتهم وقدراتهم ومعلوماتهم.
 - إكساب المعلمين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاياتهم الإدارية والمهنية والوظيفية.
 - تنمية اتجاهات المتدربين الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم من خلال توجيه السلوك نحو العمل.
 - المساعدة على زيادة قدرة المعلمين على اكتشاف الأخطاء ومحاولة علاجها.

- زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمندربين.
- زيادة الإنتاج والإنتاجية المتمثلة في الحقل التربوي برفع المستوى العلمي، وخفض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءةٍ ومهنيةٍ.
- تنمية الروابط الانسانية السليمة في المجتمع المدرسيّ ومتانة العلاقات الاجتماعية.
- احترام الرأي والرأي الآخر مع تنمية الثقة بالنفس وتنمية الشخصية.

إنّ الهدف الرئيسيّ والأساسي للتدريب هو العمل على تضيق الفجوة القائمة بين نظام التعليم بأنواعه المختلفة وبين مجالات العمل المطلوب، حيث يحتاج الخريجون على اختلاف مستوياتهم واختلاف مستويات تحصيلهم الأكاديميّ إلى قدرٍ مُعينٍ من التّدريب، كما أنهم بحاجة إلى إعادة التدريب من وقت لآخر. وقسم الطعاني(2007) اهداف التدريب إلى:

1-أهداف تقليدية: وهي التي تتضمن أهدافاً معروفةً مثل: تدريب العاملين الجدد، وتعريفهم بالمؤسسة وأهدافها وسياستها وأنشطتها والإجراءات والقوانين المطبقة منها، كما تشمل تزويد بعض العاملين بمعلوماتٍ ومهاراتٍ معينةٍ عند إدخال تعديلات في أساليب التدريس وطرائقه.

2-أهداف لحلّ المشكلات: تتجه بالدرجة الأولى إلى إيجاد حلولٍ لمشكلاتٍ محددة تعاني منها العملية التدريسيّة والتعليميّة عن طريق إعداد المعلمين وتدريبهم فيها ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات، واستخدام أساليبٍ علميةٍ متطورةٍ لحلّها.

3-أهداف إبداعية: وهي أهداف ترمي إلى تحقيق مستوياتٍ عاليةٍ من الأداء المهنيّ والوظيفي، ويتطلب تحقيق هذه الأهداف استخدام أساليبٍ تدريسيّةٍ متطورةٍ. وترى الباحثة أنه يمكن تلخيص أهداف التّدريب في رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات الحرفية والعملية المستخدمة في ميدان عمله، وزيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يُمكنه

من التّكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى، وتنمية الاتجاهات السّليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعيّة المتصلة به والمرتبطة عليه.

أسس التدريب:

لا شك في أنّ أيّ برنامج تدريبيّ يجب أن يعتمد على أسسٍ هامةٍ حتى يُحقّق النتائج المرجوة والمطلوبة، ويصل إلى أفضلها، وقد أجملها حيدر (2020) فيما يلي:

- أن يستند التدريب على إطارٍ أو نموذجٍ نظريّ وعلميّ يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.
- أن تكون أهداف البرنامج التدريبيّ واضحةً وواقعيةً وقابلةً للتحقيق.
- أن يلبيّ حاجاتٍ تدريبيةً حقيقيةً للأفراد الخاضعين للتدريب.
- أن تتوافر المرونة، وتتعدّد أدوات القياس في برنامج التدريب، بما يلائم طبيعة المتدرّب واحتياجاته، ويشمل وسائلَ وطرقاً وأنشطةً لتحقيق أهدافه المنشودة.
- أن تتسم عملية التدريب بالاستمرارية لتحقيق أفضل النتائج تراكمياً وبنائياً.
- أن يستثمر التدريب معطياتِ التّقنيات التّربوية المتوفرة بالشكل الأمثل، ويواكب التطور العلمي والتكنولوجيّ.

أنواع التدريب:

يُقسم التدريب من ناحية وقت تنفيذه إلى نوعين، حسب ما أوردهما (حماد والبهاني، 2011) هما:

1- التّدريب قبل الخدمة والتّعيين: أيّ إعداد المعلّم أثناء دراسته الجامعيّة لأداء معين، وهذا الإعداد يكون متطلباً رئيسياً للتّخرّج في الجامعة، وتُعتبر التربية العملية لطلبة كُلية التربية تدريباً لما قبل الخدمة.

2- التّدريب في أثناء الخدمة: وفيه يتم تدريب المعلّمين الذين تمّ تعيينهم لتنمية معارفهم وتزويدهم بالمهارات العملية اللازمة لأداء العمل بإتقان

ويقسّم التّدريب من ناحية التطبيق إلى نوعين، هما:

1- تدريب نظريّ: وهو كلّ ما يكتسبه المعلّم من مهاراتٍ ومعارفٍ من خلال الندوات والدّورات.

2- تدريب عمليّ: وهو تحويل المعارف والمهارات التي اكتسبها المعلّم من الدّورات والندوات والمحاضرات إلى ممارساتٍ عمليةٍ فعليّة.

ويقسّم سمور (2006) التّدريب من حيث نوع البرنامج إلى عدة أنواع، هي:

1- برامج تهيئة المعلّم الجديد، وهو تزويد المعلّمين الجدد بالمهارات والمعارف اللازمة للعملية.

2- برامج تدريب على المناهج الجديدة: وهو إطلاع المعلمين على المناهج الجديدة، وكيفية تطبيقها، وكيفية التعامل معها بطريقةٍ فعّالةٍ.

3- برامج إنعاشيّة: وهي إنعاش مهارات معينة عند المعلّمين بهدف مواكبة التّطور العلميّ والتكنولوجيّ.

4- برنامج المدرسة وحدة تدريب هو الذي يتم داخل المدرسة، بحيث يرسم مدير المدرسة والمعلمون الموضوعات التي يشعرون أنهم بحاجة إليها.

5- برنامج الحاسوب والوسائل التعليمية وتهدف إلى تزويد المعلم بمهارات استخدام الحاسوب، وإنتاج الوسائل التعليمية وتوظيفها في الأنشطة والفعاليات التعليمية التعلمية بفعالية.

متطلبات التدريب الفعال:

- عرج الطعاني(2007) على متطلبات التدريب الفعال منها: الاعتبار المالي : ان التدريب لا يعد مجالاً للتسوق فيه للحصول على افضل سعر او كلفة فالتكاليف ترتبط بالأساليب التدريبية المتبعة من اجل تحقيق الاهداف ذاتها، وترتبط ايضا في وقت التدريب، الذي ينفقه المدرب في تدريب الافراد اما التدريب خارج العمل: يشمل النقل، واجور المدرب، والمتدرب، واعداد الاوراق المرجعية للتدريب، والمواد التدريبية، والبرمجيات التدريبية الحاسوبية، ومن الممكن الاخذ بالاعتبار المنح المالية للمساعدة في تقليل تكاليف التدريب لذا نلاحظ باننا سنحتاج الى ميزانية متعلقة بالتدريب.

- الاعتبار الزمني : ان الاعتبار الزمني من الامور الهامة لنجاح وفعالية التدريب لان تدريب الموظفين لمهمة جديدة او مركز جديد يحتاج الى وقت ومن الاجدى ان يتم التدريب باقل وقت ممكن، ويفضل تحديد الوقت وفق حدود زمنية لكمية الوقت التي يمكن للمتدربين فيها التوقف عن وظائفهم لغرض التدريب، ويمكن ان يكون هناك تباطؤ من المدربين حول توفير الوقت الكافي للموظفين خاصة اذا كانت منافع التدريب اقل وضوحا لذا يفضل التحلي بالواقعية في مثل هذه الحالات مع اختيار اساليب تدريبية يحتاج تنفيذها وقتا معقولا.

- الاختيار الحصيف للمدربين :يعد الاختيار الحصيف للمدربين من المتطلبات الاساسية لكي يحقق التدريب اهدافه و يكون تدريبا فاعلا ويمكن ان يشمل خيار المدربين : مدربين من داخل المؤسسة ومستشارين تدريبيين من خارج المؤسسة واساتذة جامعات وهيئات متخصصة بالتدريب والمدربين ورؤساء الاقسام والزملاء المتميزين في العمل،

ويمكن ان يكون التدريب داخلي او خارجي لمواجهة متطلبات التدريب المختلفة سواء استعملنا المدربين الداخليين او الخارجيين لا بد ان يكونوا هم انفسهم قد حصلوا على التدريب الملائم المخصص لتلبية المهام المطلوبة منهم لتحقيق اقصى النتائج المرجوة من التدريب.

- الاختيار المناسب لمكان التدريب :ان اختيار المكان المناسب لتنفيذ العملية التدريبية له دور كبير في انجاح العملية التدريبية ، بحيث يكون هناك تصميم مناسب لغرفة التدريب يضمن للجميع المشاهدة والسماع بالشكل المطلوب، وهناك بعض الاساليب التدريبية التي تتطلب غرفا خاصة لتنفيذها، تتوفر فيها سبل الراحة من حيث التهوية ودرجة الحرارة المناسبة مع تلافي أي شيء يبدد ويشتت الانتباه.

- تجهيز مكان التدريب بالمستلزمات التدريبية الحديثة : ان تنفيذ الاساليب التدريبية بفاعلية تتطلب امكنة خاصة وتجهيزات معينة ملائمة من حيث الاثاث مثل الالواح الخشبية والورقية والالات عرض الافلام والصور والشاشة الملحقة بها الى الفيديو بكل مستلزماته وحواسيب من اجل التطبيق ووجود مركز مصادر تعلم معدا اعدادا جيدا بحيث يوفر قاعدة معلوماتية جيدة للمتدربين.

- الاختيار العلمي للمتدربين وفق الحاجات التدريبية :يجب تصميم التدريب بحيث يكون ملائما للأشخاص المتدربين وملبيا لاحتياجاتهم وفق دراسة تحديد الحاجات التدريبية مع الاخذ بعين الاعتبار لدى اختيار المتدربين الامور الاتية :عدد المتدربين، والمستوى التربوي العام لهؤلاء المتدربين، ومؤهلاتهم وخبراتهم الوظيفية ووظائفهم الحالية .

- تحديد اهداف وموضوعات ومفردات البرنامج التدريبي بطريقة علمية صحيحة : ان الاهداف يجب ان تشتق وتتبع وتتبع من الاحتياجات التدريبية للمتدربين وكل هدف يترجم الى موضوع، وينبثق من كل موضوع مفردات تحقق الهدف المطلوب، ويغطي موضوع التدريب في ثلاث مجالات هي :مجال المعرفة العامة، ومجال المهارات، والمجال السلوكي.

- استمرارية التدريب وديمومته وتنفيذ البرامج التنشيطية داخل الوظيفة وخارجها :يمكن تقسيم الاساليب التدريبية بين تدريب ضمن الوظيفة ، وتدريب خارج الوظيفة، ومن الممكن ان يكون هناك بعض الاساليب تشمل التدريبين معا، فالتدريب داخل الوظيفة له عدة مزايا مثل: توفر التسهيلات والتجهيزات، ومدرب مختص في ذلك، فهو اقل كلفة من التدريب خارج الوظيفة، وتعليم التغيرات السلوكية يتم في مكان العمل ولا يحتاج الى انتقال الى اماكن اخرى. ومن سلبيات التدريب داخل الوظيفة الاتصال

المباشر مع كل فرد متدرب مما يأخذ الكثير من وقت المدرب داخل المؤسسة، اما التدريب خارج الوظيفة يحصل في مكان خاص(مثل قاعات التدريب الموجود في مراكز التدريب) وحتى يكون التدريب اكثر فاعلية يجب ان يمتاز بالاستمرارية ويكون مزيجا بين التدريب داخل وخارج الوظيفة .

الحقائب التدريبية:

معلوم أنّ الحقبة التدريبية هي محتوى تدريبيّ في أحد المجالات، ويتمّ استخدامه بواسطة مدرب، من أجل تحقيق مجموعةٍ من الأهداف المحددة بشكل مسبق، يجب أن تحتوي الحقبة التدريبية على مجموعةٍ من الأدبيات، والنصوص، والرسوم التوضيحية، إضافة إلى المعينات، والأدوات، والأساليب، والخطط التدريبية، التي جُمعت من خلال مصدر أو عدة مصادر، وذلك من خلال واقع التجارب والخبرات العملية الميدانية، وتعتبر الحقائب التدريبية أداةً من الأدوات التي تُستخدم في التدريب، كما تعتبر دليلاً ومرشداً لمجموعة من الإجراءات وخطوات التنفيذ التي يكون بمقدور المدرب والمتدرب الاستفادة منها في أن واحد، بُغية تحقيق أهداف التدريب (زين العابدين، 2021).

عرف المعاينة (2008) الحقبة التدريبية بانها: "مجموعة الأدوات والآلات والمعلومات والوسائل التي تساعد على تفهم المادة التدريبية، واكتساب المعارف والمهارات من خلال التعامل المباشر مع مكونات الحقبة التدريبية. "ص15"

وقد عرفها الجغيمان (2019) بأنها: "وثيقة تتضمّن بياناً تفصيلياً بإجراءات التدريب لاستخدامها من قبل مدرّب أو أكثر، وبشكل يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من البرنامج التدريبيّ".

أو: هي خطة تنفيذية لعملية التدريب الفعليّ، وذلك عن طريق إعداد المادة العلمية والأنشطة والخطوات الإجرائية اللازمة للتنفيذ على أساس الأهداف التدريبية "ص11".

من هنا ومن هذا المنطلق يُمكننا الحديث عن الحقائق التدريبية: بأنها "كلّ ما يُقدّم للمتدربين من موادّ نظريّة ومعرفيّة ووسائل وأساليب وإستراتيجيات ومهارات وسلوكات للوصول إلى أفضل النتائج، وتحقيق أقصى النتائج الموضوعية للحقبة التدريبية".

الأغراض الأساسية للحقائب التدريبية:

ثمة مجموعة من الأغراض الأساسية التي تسعى الحقائب التدريبية لتحقيقها، ومن أهم هذه الأغراض التي أوردها (أحمد، 2009)

1- العمل على توضيح محتويات البرنامج وأهدافه وشروطه ومدته، والوظائف التي سوف يستهدفها هذا البرنامج.

2- توضيح الوحدات التدريبية لكلّ مادة وزمنها وأهدافها وموضوعاتها.

3- العمل على توضيح الأدوار المشاركة في التدريب، إذ يجب أن يتمّ توضيح دور المدرب والمتدرب.

4- أنّ الحقائب التدريبية تُستخدم مرشدًا عامًّا لإدارة الجلسات التدريبية.

5- بالإضافة أنّ الحقائب التدريبية توفرّ المادة العلمية الأساسية والأدوات الضرورية للتطبيق العلميّ.

6- أنّ الحقائب التدريبية توفرّ أدوات قياس اكتساب المهارات والمعارف.

مكونات الحقبة التدريبية:

تتكون حقائب تدريبية من أقسامٍ خمسةٍ، وفيما يلي سأعرضُ لهذه الأقسام كما أوردتها المعاينة (2008):

1-مفتاح الحقيبة التدريبية: يحتوي هذا القسم على كافة العناصر التي تتعلّق وترتبط بالحقيبة

التدريبية، وبالأهداف التي تسعى الحقيبة لتحقيقها، وتوثيقها، بالإضافة إلى محتويات الحقيبة.

2-المحتوى التدريبيّ النظريّ: هو الإطار النظريّ للحقيبة التدريبية، ويحتوي هذا الإطار على

كافة المعلومات التي تساعد المتدرّب على فهم موضوع الحقيبة، والقدرة على القيام بالتطبيقات

الأساسيّة لها.

3-المحتوى التدريبيّ العمليّ: هو التطبيقات العملية للحقيبة التدريبية، ويتبع هذا القسم

لتقسيمات الوحدات التدريبية، حيث تتضمّن في كلّ وحدة تدريبية جلساتٍ تدريبية، وتضمّ كافة

الأنشطة التدريبية التي تلزم لتحقيق الأهداف المتوقّعة من الحقيبة التدريبية ضمن فترةٍ زمنيّةٍ

محدّدة.

4-تقييم الحقيبة التدريبية: هو القسم الذي يضمّ أدوات تقييم المحتوى التدريبيّ، وقياس

مؤشّرات تحقيق أهداف الحقيبة التدريبية.

5-مصادر التعلم والمواد التعليمية المصاحبة: يُعدّ هذا القسم من الأقسام المهمّة، ويشمل هذا

القسم كيفية عمل الوسائل التعليميّة، والمواد التعليميّة التي ترافق الحقيبة التدريبية، التي تعمل

على ضمان تعزيز المادة العلمية والمحتوى التدريبيّ، وتساعد المدرّب والمتدرّب على تحقيق

الأهداف التي وُضعت من أجلها الحقيبة التدريبية.

معايير الجودة للحقائب التدريبية

من أجل الحقائق التدريبية جيدة يجب أن تُحقّق معايير الجودة، ومن أبرز هذه المعايير التي يجب أن تتحقّق في الحقيبة التدريبية، والتي أوردها الهندي (2021) بأنها تمثلت في (الملاءمة والانتظامية والمرونة والدقة والصدّق والشّمول والقابلية للتطوير والمواكبة والوفاء والتوافق وأخيراً التكامل).

خطوات إعداد الحقائق التدريبية

وأوردت (الدوسري، 2019) خطوات لتكوّن الحقائق التدريبية ناجحةً، يجب أن يتمّ إعدادها وفقّ عدة خطوات، وهذه الخطوات هي: تحليل الواقع للتعرف على مستويات المتدريين واختيار أسلوب تنظيم محتوى التدريب في الحقيبة، واختيار أسلوب التدريب والأنشطة المصاحبة له، وتحديد أسلوب التقويم، وتنظيم مكونات الحقيبة التدريبية، وبناء الأنشطة التدريبية، وإخراج الحقائق التدريبية وفقّ معطيات التحليل والاختيارات العلمية في ضوء معايير الجودة.

البرامج التدريبية:

هناك عدة تعريفات للبرامج التدريبية ومن ذلك:

عرّفها الصيرفي (2009) بأنها عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييراتٍ في معلومات المتدربين وخبراتهم واتجاهاتهم وطرائق أداء سلوكهم بغية تمكينهم من استغلال امكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاياتهم في ممارسة أعمالهم بطريقةٍ منتظمةٍ وإنتاجيةٍ عاليةٍ.

وعرفها العنزي والعنزي (2013) بأنها "الأداة التي تربط الاحتياجات بالأهداف المطلوب تحقيقها في التدريب، والمادة العلمية بالوسائل والأساليب التدريبية مع بعضها البعض بطريقةٍ علائقيةٍ بهدف تنمية القوى البشرية لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة".

وتعرف الشمري (2017) البرامج التدريبية بأنها "مجموعة من النشاطات المؤسّسة والمخطّط لها، والمستمرة والهادفة إلى تزويد القوى البشرية في المؤسّسة بمعارفٍ معينةٍ، وتحسين مهاراتها وقدراتها وتطويرها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكلٍ إيجابيٍّ بناءً.

من هنا نستطيع التوصل إلى مفهوم (البرامج التدريبية)، فقد عرفته الباحثة بأنه "مجموعة من الخبرات والمعارف والفعاليات والأنشطة والوسائل التي يتم استخدامها من خلال نظريات التعلّم والتعليم التي ترتبط بالوصول إلى أفضل النتائج لتلبية احتياجات المتدربين. فهذه البرامج تحتاج إلى تخطيطٍ وتصميمٍ وتوضيحٍ للوسائل والأساليب، وتوضع بخطةٍ واضحةٍ تستطيع فيها سدّ الفجوة في تلبية احتياجات المتدرب، والنهوض بمستوى أدائه، وتحسين إنتاجيته من الطلبة المبدعين والمفكرين القادرين على حلّ المشكلات، والتفكير الناقد، وتطبيق ما يتعلمونه داخل المدرسة في الحياة العملية والاستفادة منه بأقصى الدرجات.

فاعلية البرامج التدريبية:

يُقصدُ بها مدى قدرة هذه البرامج على ردم الهوة ما بين الواقع الحاليّ لأطراف العملية التدريبية (العاملين والوظيفة والمؤسسة التربوية) والتطلّعات او التحدّيات المستقبلية لهم، وبالتالي تُفاس درجة مستوى الفعالية بمدى قدرة البرنامج على خَلق التوافق بين الحاضر والمستقبل المراد الوصول إليه خلال فترةٍ زمنيةٍ معينةٍ، وفي حدود وإمكاناتٍ محددة، وبالطبع لا يمكن تصوّر حدوث ذلك في فراغ، بل لا بدّ وأن يتمّ ذلك في إطارٍ من المتغيرات التي تؤثر بدرجات متفاوتة على قدرة البرنامج على تحقيق أهدافه. وذكر (زين العادين، 2021) أن بيرغر توصّل إلى أربع نتائج حول فاعلية البرنامج التدريبي كما يلي:

- 1-عملية نقل المعارف والمهارات، تزداد فاعليتها كلّما توافرت مجموعة من العوامل، أهمّها: وجود أهداف واضحة للبرنامج التدريبيّ، ووجود أهداف واضحة أيضا للفرد المشارك في البرامج، ووجود بيئة عمل تُشجع الاستقلالية في التفكير والحركة وتدعم عمليات التغيير.
 - 2-تزداد فاعلية برامج التدريب كلّما اقتربت، وعكست فعليًا واقع المهامّ التي يمارسها المتدرّب.
 - 3-وجود اختلاف واضح في الرأي حول النتائج النهائية المطلوبة من كلّ برنامج تدريبيّ.
- في حين توصّل النجار(2011) إلى أربع نتائج حول فاعلية البرنامج التدريبي فقد اعتبر أنّ عملية نقل المعارف و المهارات تزداد فاعليتها كلما توافرت مجموعة من العوامل أهمّها:

- 1- وجود أهداف واضحة للبرنامج التدريبيّ للفرد المشارك في البرامج.
- 2- وجود أهداف واضحة أيضًا.
- 3- وجود بيئة عمل تُشجّع الاستقلالية في التفكير والحركة و تدعم عمليات التغيير في واقع المهامّ التي يمارسها المتدرّب.

4- تزداد برامج التدريب كلما اقتربت، وعكست فعلياً واقع المهام التي يمارسها المتدرب. واتفق كل من العنزي (2013) والنجار (2011) على أن هناك عوامل متعددة في تحديد فاعلية البرامج التدريبية، ويرون أن أهم العوامل الأساسية والمؤثرة في فاعلية البرامج التدريبية تتمثل في ثلاثة عوامل وهي: تخطيط البرنامج التدريبي، تصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذه وتقييم البرنامج التدريبي أو قياس فاعليته، وأن فاعلية تخطيط البرامج التدريبية هي ثلاثة عناصر: فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية وفاعلية تحديد أهداف البرامج التدريبية، وفاعلية تصميم البرامج التدريبية.

أهمية البرامج التدريبية:

غدت البرامج التدريبية من الوسائل التقنية الحديثة التي تسهم في زيادة النمو، فمن الواجبات الملحة والضرورية لأي إدارة هي تنمية مهارات العمل والخبرات، واستخدام التكتيكات المطلوبة لإنجاز العمل وتحقيقه، هذا بطبيعة الحال لا يمكن تحقيقه ما لم يتم بناء برنامج تدريبي لهؤلاء المعلمين يتضمن ما استجد من خبرة في مجال العمل؛ لأن هذه الخبرة تكون ذات فاعلية في تنمية مهارات المعلمين وكفاياتهم، في تحقيق أهداف مؤسساتهم، حيث اتضح أن هناك علاقة إيجابية فاعلة بين البرامج التدريبية المتطورة وزيادة كفاءة المعلمين، ولغرض زيادة فاعلية المعلمين وكفاءتهم، لا بد أن يبنى لهم برامج تدريبية تنمي خبراتهم ومهاراتهم في مجال عملهم الذي يظهر جلياً، وينعكس بدوره، ليس على المعلمين فحسب، بل سيزيد من إنتاجية المؤسسات التربوية.

مقومات نجاح البرامج التدريبية

ذكر خليفة (2007) مقومات تم إيجازها فيما يلي:

1- أن تتوفر لدى الأشخاص الذين يشتركون في برنامج التدريب الرغبة في التغيير، أي أن تتوفر لديهم القناعة بأن الطرق المتبعة حالياً يمكن إدخال تعديل أو تحسين عليها، بمعنى شعورهم بالحاجة إلى التدريب.

2- أن يكون هدف البرنامج معالجة المشاكل التي يواجهها المتدربون، وأن يكون مناسباً لاحتياجاتهم في العمل، وتلبي لها وتسدّ الهوة، ومن الوسائل التي تساعد في ذلك: إشراك الأشخاص في وضع برنامج التدريب، أو استقصاء آرائهم مقدماً قبل البدء في برنامج التدريب.

3- تشجيع المتدربين على التحليل والنقد والتفكير الإبداعي، بهدف الوصول إلى حلول للمشكلات التي يتناولها برنامج التدريب، إذ لا فائدة من تسليمهم بصحة آراء المدرب أو وجهة نظره، إذا لم يكن الأشخاص مقتنعين بها أو لا يستطيعون الاستفادة منها، بمعنى محاولة تطبيقها بالحياة العملية.

4- أن يُشجّع برنامج التدريب على إبداء الآراء بصراحة، وبذلك تُتّاح الفرصة للمجموعة المشتركة في التدريب للتعرف على مختلف وجهات النظر والاستماع والافادة من الآراء الأخرى، وهذا ما يساعد المشتركين في تبين حقيقة هامة، وهي أن المشكلة يمكن النظر إليها من عدة زوايا، كما أن هذا يساعد المشتركين على الاستفادة من خبرات زملائهم، ممّا يفتح أمامهم آفاقاً ومجالاتٍ جديدة للتفكير والتحليل والإبداع.

5- أن يكون برنامج التدريب مرناً، بمعنى أن الطرق المتبعة في العمل تلقى قبولاً من الأفراد، بحيث يشعرون بالعمل بموجبها بالأمن، ولذلك فإن محاولة تغييرها فجأة أو خلال مدة قصيرة قد يُواجه بمقاومةٍ ورفضٍ منهم، ولذا يجب أن تتاح لهم فرصة تجربة الطرق

أو الوسائل الجديدة، حتى يكون بالإمكان إدخال تغيير مقترح أو تعديله عن اقتناع بجديته أو فائدته.

أهمّ المعوقات التي تواجه العملية التدريبية:

إنّ الحديث عن معوقات البرامج التدريبية، وعدم ظهور أثر هذه البرامج وانتقالها ومن ذلك ما اقد أورد جبران (2006)

1. الثقافة التنظيمية في المنظمة التي تفتقر إلى التعزيز في العمل، فلا تؤيد المتدربين على تطبيق ما تعلموه من التدريب على أعمالهم، ولا تحفزهم على تغيير سلوكهم، ولا تشجعهم على اتباع السلوك الذي يحمل المخاطرة.
2. التحديد غير الملائم لحاجات المتدربين، وإدراك المتدربين بأنّ محتوى التدريب ليس له صلة بعملهم أو ادراكهم لضعف تصميم البرنامج.
3. التدريب المعقد الذي يحدد المهارات المطلوبة بوضوح، أو المهارات التي يجد المتدربون صعوبةً في تطبيقها قد تخلق لهم مشاكل في العمل.
4. التوقّعات غير الواقعية من برامج التدريب، أو كون هذه البرامج غير عملية أو غير ملائمة لاحتياجات المتدربين.
5. خشية المتدربين من النتائج السلبية التي قد تترتّب على تعلّمهم للمهارات الجديدة وتطبيقها في العمل.
6. ضغوط المدراء لمقاومة التغيير، فمثلا قد يضغط المدراء على المتدربين عند عودتهم إلى العمل لمنعهم من تطبيق المهارات الجديدة، وقد يُقابلهم زملائهم بالسخرية والتهكم إذا

أقدموا على تطبيق مهاراتٍ جديدة، لأنها قد تُعري جوانب الضّعف في أداء هؤلاء الزملاء.

7. التدخل السلبيّ من بيئة العمل المباشرة، مثل ضغوط الوقت والعمل، وعدم كفاءة السلطة، وعدم ملاءمة المعدات أو التسهيلات.

8. انتهاء المتدرب من التدريب دون إتقان المهارات وتأجيل توظيفها بعد التدريب، بحيث يمضي وقت طويل قبل ظهور الفرص لمحاولة تطبيق المهارات التي تمّ تعلّمها.

9. غياب التوافق بين المواد التعليمية والتدريبية وقيم المتدربين و معتقداتهم.

10. الاختلاف بين بيئة العمل وبيئة التدريب يعوق انتقال أثر التدريب، لذلك ينبغي إيجاد بيئة انتقالية تصل بين البيئتين، وتكون أكثر تحدياً من بيئة التدريب، وأكثر أمناً من بيئة العمل.

11. محاولة بعض المتدربين عمل أشياء كثيرة، وإحداث تغييرات مفاجئة مرةً واحدةً بعد عودتهم مباشرة من التدريب إلى موقع العمل، إذ إنّ هذه المحاولة كثيراً ما تُواجه الفشل، وهذا الفشل كثيراً ما يُسبب الإحباط واليأس.

التدريب الإلكتروني:

أظهر القادة والإداريون اهتماماً كبيراً في التدريب من أجل مواكبة التطور والتغيير المستمر في ضوء انفجار المعرفة والتطور التكنولوجي، حيث إنّ التدريب يهدف إلى اكتساب المتدربين معارف ومهارات وإعادة تشكيل الأنماط السلوكية للأفراد، على اعتبار أنّ التدريب عملية مستمرة ومتغيرة من حيث المحتوى والشكل لمواكبة التغييرات المستمرة التي تشمل جميع مناحي الحياة. ومن هنا أصبح من الضروريّ أن يهتمّ التدريب - في رؤيته المستقبلية - بهذه التحولات والتغيرات، حيث يُعتبر التدريب الإلكتروني إحدى الوسائل، وأهمّ الأنشطة التي تستخدمها الإدارة في أيّ

مؤسسة، مهما كانت طبيعة عملها واختصاصها ونوعه من أجل تطوير القدرات العلمية والعملية والسلوكية للعاملين وتمييزها بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو نموّ المؤسسة وازدهارها، ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية (الزنبقي، 2011).

وقد بدأ التدريب الإلكتروني في الانتشار بالدول المتقدمة وواصل حملته إلى مختلف دول العالم حسب الإمكانيات المتاحة، ولعلّ أنظمة التعليم في العالم تحتاج إلى تغيير سريع ومنقن في الوقت نفسه لمواجهة التغير المستمر في عالم التعليم، مع استخدام التكنولوجيا (الفار، 2007).

مبررات التدريب الإلكتروني:

يتفق كلّ من الموسوي، (2010) والزنبقي (2011)، وبماني (2004) والهياجنة (2010) على أهمّ مبررات التدريب الإلكتروني التي تتمثل في:

1- التطور المعرفي والتقدم التقنيّ وضرورة مواكبته بإعداد الأفراد وتهيئتهم للتعامل مع معطيات العولمة من خلال التعلّم المستمر مدى الحياة.

2 - تقدم الاتصال وسرعة نقل المعلومات والتطور في التقنيات الرقمية، وضرورة إدماجها في عمليات التدريب.

3- الزيادة المطردة في أعداد المتدربين الراغبين في التدريب، مما يجعل المؤسسات التدريبية عاجزة عن توفير التدريب لهذه الأعداد المتزايدة.

فوائد التدريب الإلكتروني:

تشير الزبقي (2011) إلى الخصائص التي يمتاز بها التدريب الإلكتروني، والتي تتمثل في ما يلي:

١ - يعتبر طريقةً جديدةً في التدريب، حيث تعتمد أساليباً مغايرةً لتلك المستخدمة في نظم التدريب التقليدية.

٢- تعدد الوسائل المستخدمة في نقل المعلومات إلى المتدربين، وذلك عن طريق عدم اعتماد مصدر واحد كما هي الحال في التدريب التقليدي.

3- المرونة في القبول والتدريب فقد أصبح بإمكان المتدربين استقبال المعلومات والمعارف في أيّ وقت وأيّ مكان.

٤ - الاقتصاد في النفقات، حيث يعتبر هذا اللون من التدريب أقلّ تكلفةً من غيره من النظم التقليدية.

٥- القدرة على تقديم المواد الاجتماعية والإنسانية إلى جانب تقديم المواد الأخرى.

٦- التشجيع على التدريب الذاتي.

7- التقييم الفوريّ والسريع والتعرف على النتائج وتصحيح الأخطاء.

سلبيات التدريب الإلكتروني

يتفق كلّ من الزبقي (2011) والهياجنة (2010) واطميري (2010) والحربي (2012) على أنّ التدريب الإلكتروني تحيطه سلبيات وشوائب، ومنها:

1. افتقار مشاركة المتدرب إيجابياً في تبادل الآراء والأفكار مع المدرب من ناحية، ومع المجموعة المتدربة من ناحية أخرى.

2. تلاشي دور المدرب الإنسان وإضعافه باعتباره مؤثراً تربوياً وتعليمياً مهماً.

3. صعوبة تطبيق بعض المهارات والممارسات المرغوب في تعلمها في بعض البرامج التدريبية.

4. الصعوبة التي تواجه المدربين في إيصال أفكارهم في المقرر الإلكتروني إلى المتدربين، بالإضافة إلى أنّ المدرب لن يتمكن من متابعة المتدرب النشط أو النائم أو الشارد، أو الذي يظهر عليه الملل والكسل.

5. كثرة توظيف التقنية ربّما يؤدي إلى ملل المتدرب، وعدم الجدّة في التعامل مع هذه الوسائط.

6. شعور بعض المتدربين بالعزلة عن أقرانهم و عن المدرب أيضاً.

7. صعوبة تقييم المتدربين.

وترى الباحثة انه من الضروري الحديث عن التدريب الإلكتروني كنوع من أنواع التدريب حيث أنه ظهر وبشكل جليّ في الاونة الأخيرة خاصة منذ كورونا فهو كأني نوع من أنواع التدريب الذي يهدف الى أكساب المعلمين مهارات ومعارف جديدة تسهم في تطوير ادائهم الوظيفي، ولعل أهم ما يجعلنا نتجه نحو التدريب الإلكتروني هو التطور الهائل في استخدام التكنولوجيا والانفجار المعرفي، مما يتيح للمعلمين مواكبة التطور والتعرف على كل ما هو جديد، كما أنه يختصر وقت وجهد المتدرب حيث يصبح بإمكانه الاستماع الى التدريب ومشاهدته في أي وقت من الاوقات، كما يسمح له اعادة سماع المقطع اكثر من مرة الى ان يتم استيعابه حتى يسهل تطبيقه.

الا انه ورغم كل هذه الايجابيات لا يخلو التدريب الالكتروني من السلبيات، لعل من أبرز السلبيات هو افتقاره للحس الانساني، كما انه يضعف من مشاركة المدرب والمتدربين من الافكار والآراء، كما انه قد تواجههم مشكلة ضعف شبكات الانترنت والتي بدورها تؤثر سلباً على فاعلية البرنامج التدريبي، ايضاً ان استخدام التكنولوجيا بشكل كبير تسهم في الملل عند الاشخاص المتدربين وتشعرهم بالعزلة عن حولهم.

الأداء الوظيفي:

يُعدّ الأداء الوظيفي من بين أكثر المجالات التي حظيت باهتمام من طرف الباحثين، خاصة في مجال الإدارة، نظراً لاهتمام المؤسسة بالعنصر البشري الذي يؤدي بها إلى تحقيق أسمى أهدافها، واعتبار الأداء مؤشراً يُستدلّ به في نجاح المؤسسة أو فشلها على تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً، فالأداء يُعتبر من أهمّ الموضوعات التي تحدد درجة تطور الاقتصاد وتنظيمه بصفة عامة وتطوير كفاءة المؤسسات وزيادتها بصفة خاصة (راشد، 2016).

مفهوم الأداء الوظيفي

ثمة العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي، نظراً لتعدد الكتابات والأبحاث، فيعرف حمداوي وبخوش (2012) (الأداء الوظيفي) على أنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها إدارة المؤسسة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الموظف للمؤسسة" ص 150. ويُعرف أيضاً على أنه "السلوك الذي تُقاس به قدرة الفرد على

الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة" (خناق، 2005، ص218). ويُعرف بأنه "النتائج الذي يُحقِّقه العامل عند قيامه بأيِّ عملٍ من الأعمال في المؤسسة" (راشد 2016، ص208).

ومن هنا ترى الباحثة أن الأداء الوظيفي يتحلَّى في قدرة الأفراد على إنجاز المهام الموكلة إليهم، وما يتطلبه ذلك من معارفٍ ومهاراتٍ وقدراتٍ الأفراد، لذلك نجد ارتباطاً كبيراً بين الأداء والأداء الوظيفي، فمن الباحثين من اعتبر أن مصطلح الأداء لا يجوز الخلط بينه وبين السلوك، والانجاز، ذلك أن السلوك هو "ما يقوم به الأفراد من أعمالٍ في المؤسسة التي يعملون فيها"، أما الانجاز فهو "ما يبقى من أثرٍ والنتائج بعد أن يتوقَّف الأفراد عن العمل، أي أنه مُخرج أو نتاج أو نتائج ومُحصلة"، أما الأداء الوظيفي، فهو التفاعل بين السلوك والانجاز وأنه مُحصلة السلوك والنتائج التي تحققت معاً (الزهراني، 2007).

من خلال التعاريف السابقة ويمكن القول إنه الناتج الفعلي الظاهر للجهد المبذول من قبل الفرد، والمرأة التي تُظهر وضع المؤسسة بشفافية، وإذ من خلالها نستطيع تحقيق الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد المتاحة بكفاءةٍ وفعاليةٍ.

محددات الأداء الوظيفي:

يمكن النظر إلى (الأداء) على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كلٍّ من: الجهد والقدرات و إدراك الدور او المهام، وقد أورد حسن(2002) المحددات التي تُظهر الأداء الوظيفي، وأجمالها فيما يلي:

1- الجهد : هو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم لبذل جهد مُحدّد، فالدافعية هي القوة التي تُحرك

وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تتعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرتة واستمراره في الأداء.

2- القدرات : هي عبارة عن مجموعة من الخصائص والمهارات الشخصية، وهي نوعان أولاً: القدرات المكتسبة التي تؤدي فيها البيئة والزمن دوراً في تكوينها وصلها، وهي أيضاً تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها، وتكون عن طريق التعلم والتدريب. ثانياً القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في القدرات الجسميّة كبنية الجسم واللياقة القدرات الحركية وحدّة البصر والسمع.

3- إدراك الدور: هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل المعلومات أو تغييرها وتفسيرها، بحيث تأتي عن طريق الحواس، وذلك حسب الانطباعات والمعايير.

أبعاد الأداء الوظيفي:

رغم التباين والاختلاف في وجهات نظر الباحثين بشأن أبعاد الأداء الوظيفي والمعايير التي يُحتكَم إليها لتعددها وصعوبة ضبطها من جهة، ومن جهة ثانية ما تهدف إليه دراسة كلِّ باحث، وتوجَّهها، فمنهم مَنْ ركَّز على عناصر الأداء، ومنهم مَنْ أخذ بالمعايير النوعية (السلوكية) ومنهم من دمج بين الاثنين معاً، وعليه نذكر الأبعاد الآتية:

1. المواظبة والمثابرة على العمل: إنّ المواظبة والمثابرة على العمل تتبع من التزام الفرد بعمله، فالالتزام هو حالة نفسية للفرد، ورغبة فيه في بذل الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة (خناق، 2005).

حيث أن لاشكَّ في أنّ المواظبة تُعبر عن درجة محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف من العمل وإليه. والمثابرة الجدية والتفاني في العمل الموكل إلى الفرد وقدرته على تحمّل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في وقتها المحدد، ومدى حاجة الفرد للإرشاد والتوجيه من قِبل المشرفين والمسؤولين لتقييم نتائجه فيما بعد (عساف، 2003).

وتكمن أهمية المواظبة على العمل والمثابرة فيه في كونها عاملاً مهماً في خلق الحماس والجدِّ في العمل باعتبارها عاملاً من عوامل الانضباط الداخليّ الموجهة لسلوك الأفراد وزيادة التزامه بأدائه كاملاً (الهييتي، 2005).

2. الدقة والجودة في الإنجاز: لاشكَّ في أنّ المؤسسة تسعى إلى تحسين الأداء باستمرار من خلال التحسين في جودة منتجاتها لما تُحقِّقه الجودة من مزايا متعددةٍ كإخفاض التكاليف، عدم تكرار الأعمال والوقوع في أخطاء أقلّ، معدلات تأخّر أقلّ، إضافة إلى الاستغلال الأمثل للوقت

وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء في المحصلة النهائية وهنا تُعبر عن مستوى أداء العامل وما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبةٍ ومهاراتٍ وبراعةٍ وقدرةٍ على القيام بالعمل دون الوقوع في الأخطاء. وبعبارةٍ أخرى الجودة هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة إتقان العامل لعمله ودقته ومدى سلامة إنتاجه والتحرر من الأخطاء، ويجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة (المانع، 2006).

3. التحفيز: يُعد المحرك الأساسي لسلوك الأفراد، فالتحفيز يُسهم في جعل الأفراد يتنافسون لتقديم أفضل ما لديهم وإظهاره ليحصلوا على المكافآت الفضلي، لذا يُعرف (التحفيز) على أنه "مجموع الدوافع، الرغبات، الحاجات، والتفصيلات، سواء الداخلية أو الخارجية التي تحث الفرد على العمل المناسب"، كما عُرف كذلك على أنه المحرك الذي يدفع الفرد إلى إشباع حاجاته ولتحقيق رغباته أو الإجابة عن طلباته التي توجّهه" (شنافي، 2015).

4. العمل بروح فريق العمل: يُعتبر مفهوم العمل الجماعي مفهوماً قديماً، فالإنسان منذ القدم عاش في جماعات لغرض تحقيق منافع شخصية وجماعية، ولتحقيق هذه المنافع كان لابد من العمل الجماعي لتحقيقها، ومن هنا فنحن نجد أن المؤسسات اليوم تقوم على العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المرجوة، فلا يمكن للعامل أن يحقق أهداف المؤسسة إلا عن طريق تقسيم تلك الأهداف إلى أهداف صغيرة يمكن لكل فرد العمل عليها، حيث يُعدّ العمل في فرقٍ ومجموعاتٍ شكلاً من أشكال التعاون، فيُسمح لكل فرد بالمشاركة في إنجاز العمل والوصول إلى الهدف، وأن يجربوا ما لديهم من قدرات لتحقيق الهدف، وتنمية مهاراتهم ومعارفهم، وتبقى فاعلية فرق العمل تتوقف على حسن اختيار أعضائه وحسن مشاركتهم (معتوق، 2016).

ومن هذا المنطلق ارتأت الباحثة أن تلك الابعاد يمكن أن يتم دمجها ضمنياً في أربعة أبعاد استخدمتها الباحثة في هذه الدراسة، وهي: الأول: التخطيط للتدريب والتدريس، الثاني: تنفيذ الدروس والإمام بالمادة التعليميّة، والثالث: استخدام الوسائل التعليميّة والتقنية، والرابع: إدارة الصّفّ وتنظيمه.

تقييم الأداء الوظيفي:

تُعدّ عملية التقييم من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسة التربوية على تأقلمها وتكيفها مع الظروف المحيطة بها، ما يؤدي إلى تغيير أساليب العمل ومحتواه ، والمهارات الخاصة بالموظفين، فعلاوةً على أنها توفر أساساً موضوعياً عادلاً ومرجعاً مهماً للقرارات المتعلقة بالموظفين والافراد، فإنها تُستخدم لحثّ الأفراد والموظفين على بذل أقصى جهد وتفانٍ في العمل لتحقيق الأهداف المرجوة، وإنجازها ومن ثمّ تتيح الاستثمار الأمثل والأفضل للطاقات البشرية.

ويُعرفُ تقييم الأداء على أنه "العملية التي يتمّ بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجريّ مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معايير ومعدلاتٍ تتمّ على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم" (عطية، 2012، ص 323).

ويُعرفُ أيضاً أنه "عملية إصدار حكم عن أداء العاملين وسلوكهم في العمل، ويترتّب على إصدار الحكم قرارات تتعلّق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم، أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم" (السعدون، 2013، ص 41).

خطوات تقييم الأداء الوظيفي

تتمثل خطوات تقييم الأداء فيما يلي (الطائي، وآخرون 2006):

1. تحديد معايير الأداء: إنّ بناء المعايير التي بموجبها يتم تقييم أداء العاملين تعتمد على

تحليل العمل، فهي -إدًا- تختلف من عمل لآخر، ولا بدّ في هذه المعايير من توافر عدة

خصائص، نذكر منها:

أ- الثبات: ويقصد به إمكانية القياس، أي إثبات المقياس يضمّ جانبي الاستقرار والتوافق،

فالاستقرار ينطوي على أنّ قياسات المعيار المأخوذة في أوقاتٍ مختلفةٍ ينتج عنها النتائج

نفسها. أما التوافق، فينطوي على أنّ قياسات المعيار المأخوذة في أوقاتٍ مختلفةٍ ينتج عنها

النتائج، نفسها أما التوافق فينطوي على أنّ قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو

بطرقٍ مختلفةٍ ينجم عنها نتائجٍ متقاربةٍ أو متساويةٍ من شخصٍ لآخر ومن طريقةٍ لأخرى.

ب- التمييز: المعيار الجيد لا بدّ وأن يُميّز بين الأفراد وفقًا لأدائهم، إذ إنّ الهدف الأساسي لتقييم

أداء الموظفين هو تمييز الجهود وبهدف استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء و

الأجور وتوزيعها وفي ترقية الأفراد وفي تحديد البرامج التدريبية والتطويرية.

ت. القبول: لا بدّ وأن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولةً من طرف الأفراد

العاملين، والمعيار المقبول هو الذي يُشير إلى العدالة ويعكس الأداء للأفراد العاملين.

ث. اما (محمد، 2018ص109) فقد اضاف معيار الصدق:حيث يجب ان يعبر المعيار عن

الامور التي يتطلبها الاداء الكفاء..

ج. وسهولة الاستخدام: ويعني ذلك سهولة استخدام المقياس ووضوحه للأفراد العاملين في المؤسسة التربوية.

2. نقل توقعات الأداء إلى العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة ما يجب أن يقوموا به، أو توضيحيه وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين، بحيث يتم نقل المعلومات من المدير إلى المرؤوسين، ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، وبالتالي لابد وأن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى المدير لغرض الاستفهام حول أي جانب من الجوانب المبهمة لديهم.

3. قياس الأداء: يتم بواسطة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للمعلمين حسب كل مسمى وظيفي والمهام التي يقوم بها.

4. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري: تُعد هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات وكشفها بين الأداء الفعلي والأداء المعياري، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة، تعكس الأداء الفعلي للعامل وقناعة العامل بهذه النتيجة، إذ إن نتائج التقييم التي يتسلمها العاملون تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى استمرارهم في الأداء المستقبلي، ولذلك لابد وأن تتبّع هذه الخطوة خطوة أخرى تحد من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية، هي: مناقشة التقييم مع الأفراد الآخرين.

5. مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: لا يكفي أن يعرف العاملون نتائج تقييم أدائهم، بل يجب أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية منها والسلبية بينهم، وبين المقيم أو المشرف المباشر؛ وذلك بهدف توضيح بعض الجوانب المهمة التي لا يدركها العامل، و بصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تُخفف من حدة تأثير النتائج السلبية التي

تعكس الأداء السلبيّ، حيث إنّ التقييم الصادق يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين، فيشعر هؤلاء بأن أداءهم أكثر ممّا حدده لهم المقيم.

6. الإجراءات التصحيحية: إنّ الإجراءات التصحيحية، من الممكن أن تكونَ على نوعين، الأولى مباشرة وسريعة إذ لا يتمّ البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإنّ هذا النوع من التصحيح هو وقتي، أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء، فهو الإجراء التصحيحيّ الأساسي، يتمّ البحث عن أسباب حصول الانحرافات وكيفيةها، ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسيّ وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانيّة من الطريقة الأولى، كما أنها تعود على المؤسسة بفائدة على المدى الطويل بصورة خاصة.

تحسين الأداء الوظيفي:

أصبح نجاح المؤسسة التربوية مرهوناً بقدرات عاملاتها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم؛ لذا غدت الحاجة إلى تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه بصورة مستمرة وملحة.

ويُعرف (تحسين الأداء الوظيفي) بأنه: "طريقة منظّمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظّمة، تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء" (النسور، 2012، ص192).

وقد أورد درويش ومصطفى (2018) ثلاثة مداخل رئيسية لتحسين الأداء الوظيفي

الأول: الموظف

إنّ العمل على تحسين أداء الموظّف من أكثر المداخل صعوبةً في التغيير، وإذا تمّ التأكيد بعد تحليل الأداء كاملاً بأنّ الموظّف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فتمّة العديد من الوسائل لإحداث التحسين في أدائه، وهي:

1- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله، ومن ثمّ تبني موقفٍ إيجابيٍّ عن الموظّف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك موظّف يتصف بالكمال، مع إدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على كل نواحي القصور والضعف للموظّف وتركيز الجهود لتحسين في الأداء.

2- العمل على تحقيق التوازن بين ما يرغب الموظّف في عمله وبين ما يؤديه بامتياز.

3- الموازنة مع الأهداف الشخصيّة، إذ يجب أن تكونَ مجهودات تحسين الأداء مرتبطةً ومنسجمةً مع اهتمامات الموظف وأهدافه.

الثاني: الوظيفة

إنّ التغيير في المهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء، إذ تُسهم المحتويات الوظيفة في تدنّي مستوى الأداء إذا كانت ذات طابع مملّ أو مثبّطة للهمم، أو إذا كانت تفوق مهارات الموظّف أو تحتوي على مهامّ غير مناسبة وغير ضرورية، إذ إنّ نقط البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة تمثلت بمدى معرفة ضرورة كلّ مهمّة من المهامّ الوظيفة، لا سيّما مع الاستمرار في أداء بعض المهامّ، حتّى بعد زوال منفعتها.

الثالث: الموقف

إنّ الموقف أو البيئة التي تتمّ فيها الوظيفة تُعطي فرصاً للتغيير الذي يفضي بدوره إلى تحسين الأداء.

طرق تحسين الأداء الوظيفي

أوردت سلمى (2017) طرائق وأساليب لتحسين الأداء الوظيفي ومنها:

1. تحليل الأداء: هو أول خطوة تقوم بها المؤسسة، إذ تُمكننا من معرفة إذا ما كانت عندنا مشكلة في الأداء، واقتراح تحديدها بدقة واقتراح حلول لها إذا أمكن ذلك، وتتمّ هذه العملية من خلال تحليل بيئة العمل، وتشمل: الوضع المرغوب و الوضع الحاليّ الفعليّ و عملية القياس.
2. إيجاد أسباب القصور في الأداء: وتبدأ بدراسة الأسباب الجذرية التي أفضت إلى وجود خلل في الأداء، حيث يتمّ جمع كلّ المعلومات حول هذا الخلل واختيار الحلول المناسبة.
3. التدخّلات: وهي الطرق التي تستعملها المؤسسة لمعالجة الخلل الموجود في الأداء، وذلك عن طريق إدخال تغييرات معينة أو بإغلاق هذا الخلل نهائياً أو تطوير فرصة ما.
4. التنفيذ: بعد أن يتمّ تعيين التدخّلات تأتي مسؤولية الموظّفين، وهي التطبيق والتنفيذ، ولكن بدعم من الإدارة العليا، وذلك بتهيئة الظروف البيئية المناسبة، بالإضافة إلى الدعم المعنويّ.
5. التقييم: تقييم الأداء فيما إذا كان العلاج (التدخّلات) حقّق النتائج المرجوة أم لا وفي حال عدم النجاح، فإنه يجب تعديل التدخّلات واستخدام البدائل.

دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي:

تُعدّ الموارد البشرية أحد أهمّ العوامل التنافسيّة نجاعةً في المؤسّسة التربويّة، وهذا ما يستدعي تدريب الفرد بهدف تحسين أدائه، لكي يُحقّق أهداف المؤسّسة، ومن المؤكّد أنّ الأداء البشريّ يقوم على المهارات التي يكتسبها الفرد. فهذه الأخيرة تتطور حسب التغيرات الحاصلة، حيث تتجسّد أهميّة التدريب في أنه يطور ويُنمي المهارات لدى الفرد حتّى يُحسّن من الأداء الوظيفيّ ويواكب كل التغيرات الطارئة.

وقد ذكر شنافي (2015) أنّ للتدريب دورًا كبيرًا في تطوير قدرات المعلّمين وتنميتها في العمل وقد نتج عنه قوة التزام وارتباط للعاملين بالمؤسّسة التربوية التي يعملون بها، وزاد في ولائهم لها، حيث نجد أنّ مشاركة المعلّمين في البرامج التدريبية الملائمة يتمخّض عنه تكوين فكرة ايجابية لديهم اتجاه عملهم.

وإنّ الميزة التنافسيّة للمؤسّسات تبين أنها مرتبطة بقدرة المؤسّسة على استغلال مواردها الداخلية، وهذا ما أورده شنافي (2015) فهي تُعدّ المهارات أحد عناصرها الأساسيّة التي تقود إلى الجودة لتحسين الأداء، وإن هذه الأخيرة يتم تنميتها و تطويرها عن طريق التدريب أو البرامج التدريبية. ترى الباحثة أنّ التدريب يجعل الموظّف يهتم أكثر بإنجاز مهمّته وفقًا للمعايير المحددة، وباستغلال أمثل للموارد المتاحة كما أنّ هناك جواً من التنافس بين الموظّفين لتقديم أفكارٍ ومقترحاتٍ جديدةٍ يكتسبها الموظّف من خلال تلك الدورات التدريبية.

المعلّم الجديد:

وعرّفت وزارة التربية والتعليم (2019) المعلّم الجديد بأنّه: "خريج الجامعة أو كليّة التربية المؤهل حسب إستراتيجية إعداد المعلّمين وتأهيلهم في فلسطين، والذي يحمل كحد ادنى بكالوريوس تربية

للصّفوف (4-1) أو بكالوريوس أساليب تدريس مبحث للصّفوف (5-10)، أو بكالوريوس تخصص، بالإضافة الى دبلوم تأهيل تربويّ للمرحلة الأساسيّة العليا للصّفوف (5-10) أو للمرحلة الثانويّة للصّفوف (11-12)" ص8".

وعرفه (الشيخ خليل، 2017) بأنه: "فرد مؤهل تربويًا وامتنح كافة مساقات تخصصات كليات التربية، ويمارس عمله التعليمي، لكن لم تتجاوز خبرته خمسة أعوام" ص11".

ويُعرّف على أنه: "معلّم تمّ توظيفه في المدرسة لأول مهنة له يمارسها في حياته العملية بشكل منتظم ومتواصلٍ من قبل، وهناك العديد من المعلمين الملتحقين بالمدرسة حديثًا، ومن سبق له العمل في المدرسة في أثناء تعلّمه كجزء من خطواته العملية، إلا أنّ هذه الممارسة لا تُعدّ ممارسةً عمليّةً منتظمةً ومتواصلةً. وبالتالي فهو يعدّ معلمًا جديدًا (أبو ركية، 2011، ص9).

ومن أجل قيام المعلم بدوره المنوط به فقد تعددت وتغيرت المواصفات والخصائص والمهارات والمعارف التي يجب على المعلم اكتسابها لأداء دوره المنشود، وهذا ما حدا بالكثير من مسؤولي جهاز التربية والتعليم إلى وضع معايير خاصة بالمعلّم، يتمّ بموجبها التأكد من امتلاكه لهذه المعايير، ولأنّ للمعلّم دوره الحيويّ والمهمّ في العملية التعليمية، فالمعلم المنفذ الرئيس للمنهج الدراسي، والموجّه والقائد والمرشد للطلاب في عمليات التّعلّم والتّعليم، والقائم والمتابع لتحصيل الطلبة والساعي لتحسينه وتطويره. والمُعلّم أيضًا العنصر الأكثر تأثيرًا بين عناصر العملية التّعليميّة في شخصيات طلابه نظراً لاحتكاكه المباشر بهم، وقضائه الوقت الأطول معهم (وزارة التربية والتعليم، 2019).

ونظراً للتطورات والتغيرات التي يشهدها العالم اليوم في العديد من المجالات الحياتية وفرضها مواصفاتٍ جديدةً للطلاب، فقد تعددت مهامّ المُعلّم وتنوعت وظائفه وأدواره، وكل ذلك أفضى إلى الاهتمام الكبير بإعداد المعلم الإعداد المهنيّ اللازم، وتطوير برامج المؤسسات التي تُعدّه لتواكب المهامّ والوظائف الجديدة، ولضمان قيام المعلم بأدواره المنوطة به فقد تغيرت وتعددت

المواصفات والخصائص والمعارف والمهارات التي يلزم المُعلِّم اكتسابها للقيام بدوره المنشود وهذا ما حدا بالكثير من مسؤولي التربية والتعليم إلى وضع معايير خاصة بالمُعَلِّم بموجبها يتم التأكد من امتلاكه لهذه العناصر، ويذكر المرابط (2018) أنّ المعايير تمثلت فيما يلي:

المعيار الأول: يُلمّ المُعلِّم بالمعارف اللازمة في تخصصه العلميّ، شاملةً خصائص العلم ومفاهيمه ومبادئه، وقدراً وافياً من معلوماته، ويتفهّم المنهج الدراسيّ وعناصره وأساسه بما يمكنه من التّعامل معه بصورة تُحقّق الأهداف المرجوة.

المعيار الثّاني: يخطط المُعلِّم لدروسه بطريقةٍ علميةٍ.

المعيار الثّالث: يوظّف المُعلِّم أساليب وطرائقَ تدريسٍ مختلفةٍ تتوافق مع عناصر عملية التعلّم وتحقق أهدافها.

المعيار الرّابع: يستخدمُ المُعلِّم مهاراتِ الاتصال اللفظيةَ وغير اللفظيةَ بما يُسهّل العملية التعلّمية ويحقق الأثر المطلوب منها:

المعيار الخامس : يُشركُ المُعلِّم طلابه في عملية التعلّم باستخدام المهارات والإستراتيجيات التي تساعد على زيادة الدفاعية وإثارة الانتباه.

المعيار السادس: يبرزُ المُعلِّم أثناء عملية التدريس خصائص المجتمع وظروفه ومبادئه ومجريات أحداثه وغيرها من العناصر من أجل ربط المدرسة بالواقع وتحقيق أهداف المجتمع وغاياته.

المعيار السابع: أن ينمي المُعلِّم شخصيّة المتعلّم وتطوير تفكيره وإكسابه المهارات الاجتماعية اللازمة.

المعيار الثامن: يراعي المُعلِّم الفروق الفردية بين الطلبة بما يتلاءم مع مُيولهم واهتماماتهم واستعداداتهم وخصائصهم المتعددة.

المعيار التاسع: يدير المُعلِّم الصّفّ الدراسيّ ويرتّب وينظّم عناصره ويعالج الأخطاء فيه بطريقة تساعد على تنمية شخصية الطلاب وزيادة تحصيلهم.

المعيار العاشر: يُعدّ المُعلِّمُ التّقنيّاتِ التّعليميّةِ والوسائِلَ ويستخدمها في دروسه بما يزيد في فاعلية التعلّم، لتحقيق الغايات المرجوة والأهداف المنشودة.

المعيار الحادي عشر: يُرشد المُعلِّمُ الطلاب باستخدام الأساليب والأدوات الملائمة في القياس والتّقييم التّربويّ.

المعيار الثاني عشر: يُسهم المُعلِّمُ بإيجابيّة في الأنشطة المتعددة التي تنفذها المدرسة.

المعيار الثالث عشر: يتعاون المُعلِّمُ مع العاملين في المدرسة من إدارة المدرسة والزملاء والمرشد الطلابيّ والمشرف التّربويّ بما يحقق روح الفريق.

المعيار الرابع عشر: عمل المُعلِّم على تطوير نفسه مهنيّاً.

الدراسات السابقة

تمهيد

يتضمّن هذا الجانب الدّراسات العربيّة والأجنبيّة ذات العلاقة، سواء المباشرة او غير المباشرة بموضوع البرامج التّدريبية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد، وقد توصلت الباحثة إلى بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وقد تمّ عرض الدّراسات حسب التسلسل الزمنيّ من الأحدث إلى الأقدم، وقد قُسمت الى قسمين، حسب المفاهيم الأساسيّة في الدراسة:

القسم الأول:

دراسات لها علاقة بالبرامج التدريبية:

أما دراسة الأنصاري والقاسمية (2022) فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرضا لدى معلّمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وانتهجت الباحثة المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من معلّمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية خلال العام الدراسي، 2021/2020، والبالغ عددهم (300) فرد، وتكونت عينة الدراسة من (164) فرداً من مدارس الحلقة الثانية بمدارس الشارقة باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة، وكانت الأداة هي الاستبانة، وتوصلت الباحثة إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبةً بدرجة متوسطة وطردية إلى نظام إدارة الأداء الوظيفي تُعزى إلى المؤهل العلمي.

أما دراسة السيد والشعلي (2022) فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه مديري المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي. واستخدمت الاستبانة أداة للبحث وجمع المعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (70) مديراً ومديرة، أما مجتمع الدراسة فقد كان (82) مديراً ومديرة، ومن أهم النتائج أنّ المشكلات التي تواجه مديري المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان جاءت بدرجة عالية وتمحورت بشكلٍ عالٍ حول مشكلات تتعلق بتقارير الكفاءة السنوية والأخرى بنظم العمل وإجراءاته.

أما دراسة الجراح (2021) فقد هدفت دراستها إلى التعرف على دور فاعلية البرامج التدريبية للمعلمين الجدد وعلاقتها في تحسين أدائهم من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين في محافظة إربد، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأسلوب المسح، واداة الدراسة كانت استبانة مكونة من جزأين: الأول حول البرامج التدريبية، والثاني حول أداء المعلمين الجدد، تكونت العينة من (500) معلم ومشرف ومدير في مديرية محافظة إربد، وقد تم اختيار هذه العينة بالطريقة العشوائية البسيطة. ومن أهم نتائجها: أنّ هناك علاقةً إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دور فاعلية الدورات التدريبية للمعلمين الجدد في مدارس محافظة إربد، ودرجة ادائهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

أما دراسة زامل (2021) فقد هدفت للتعرف على درجة إسهامات البرنامج التدريبي لمعلمي الصفوف (1-4) في أثناء الخدمة في تطويرهم المهني بمحافظات الضفة الغربية، فقد استخدم الباحث المنهج المختلط الذي جمع فيه بين الكمي والكيفي، وكانت أدواته هي الاستبانة التي طبقت على (109) من المعلمين والمعلمات، إضافة إلى المقابلة والتي طبقت على (21) معلماً

ومعلمةً، ومن أهمّ النتائج: ان الدرجة الكلية لمتوسطات تقديرات معلّمي الصفوف (1-4) في أثناء الخدمة لإسهامات البرنامج التدريبيّ في تطويرهم المهنيّ كانت بدرجة مرتفعة.

أما دراسة النعيمي (2020) فقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى البرامج التدريبية لمعلّمي الصفوف الثلاثة: الأولى في تنمية مهارات التدريس الفعّال من وجهة نظر المعلّمين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات استخدمت الباحثة المنهج الوصفيّ المسحي في دراستها، ولتحقيق دراستها استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (232) معلّمًا ومعلّمة تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وكان من أهمّ النتائج أنّ للبرامج التدريبية دورًا فعّالًا في تنمية مهارات التدريس الفعّال .

أما دراسة الحربي(2018) فقد هدفت دراسته الى التعرف على دور البرامج التدريبية في أثناء الخدمة في تحسين الأداء التدريسيّ لمعلّمي التربية الفنية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد بلغ مجتمع الدراسة (83) معلّمًا ومعلّمة من العاملين في تدريس مادة التربية الفنية. أما العينة فقد كانت (35) معلّمًا ومعلمة للتربية الفنيّة، وقد اختيرت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم الباحث الاستبانة أداة في دراسته ومن أهمّ نتائج البحث وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات إجابات المعلّمين على استبانة البحث تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة .

وكشفت نتائج دراسة نيلسن (Nielsen 2018) أنّ تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في ولاية نبراسكا الأمريكية يركز على تنمية أداء المدير وتطويره بصورة مستمرة من خلال التغذية الراجعة، وخطط التحسين والتطوير، وبرامج النّمّو المهنيّ والتّتمية المهنيّة المستمرة، وأن عملية التقويم تعتمد على جمع البيانات والمعلومات من مصادر متنوعة مثل المقابلات والملاحظات،

وتحليل الوثائق، وكذا اعتماد التقويم على العلاقات الإيجابية التي يسودها الثقة والاحترام والتقدير بين المشرفين المقومين ومديري المدارس.

وبينت نتائج دراسة ليهي (Leahy، 2018) أن تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في ولاية إنديانا الأمريكية يعتمد على معايير القيادة والإدارة المدرسية لاتحاد الترخيص بين الولايات وهي: الرؤية المشتركة، وإيجاد ثقافة مدرسية إيجابية، وإدارة الموارد المدرسية، والتعاون مع كافة المشاركين، والالتزام بأخلاقيات المهنة، وفهم السياق الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للمجتمع لتحسين تعلّم الطلبة وتنمية هيئة العاملين بالمدارس، كما كشفت النتائج أنّ عملية تقويم الأداء تركز على الثقة المتبادلة بين المشرفين ومديري المدارس، وكذا الشفافية والمصارحة والدعم والتغذية الراجعة والنمو المهني والتنمية المهنية المستمرة، وأن المشرفين المقومين لديهم كفايات وكفاءات تُمكنهم من التقويم بفعالية المدارس في نيوزيلندا على المحاسبة والمساءلة، والتحسين والتطوير، والدعم والنصح والإرشاد والنمو المهني والتنمية المهنية المستمرة، والروابط والعلاقات التي تتسم بالثقة والاعتمادية والانفتاح والأنظمة الواضحة، والوقت الكافي للتقويم.

وفي دراسة الغامدي (2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع البرامج التدريبية من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية، وترشيح المتدربين للبرامج التدريبية، واختيار المدربين، وتصميم البرامج التدريبية، وتقييمها من وجهة نظر المشرفين والمشرفات في قسم الإشراف التربوي في إدارة التعليم بمحافظة الخرج تكوّن مجتمع الدراسة من (145) مشرفاً ومشرفة وعينة الدراسة من (45) مشرفاً ومشرفة وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة أما أهم النتائج فقد جاء واقع تحديد الاحتياجات التدريبية وواقع تصميم البرامج التدريبية بدرجة منخفضة، وجاء أيضاً واقع ترشيح المتدربين للبرامج التدريبية وواقع اختيار المدربين وتصميم البرامج التدريبية بدرجة متوسطة.

أما دراسة السديري (2012) فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية التي تقدمها عمادة تطوير المهارات على الأداء التدريسيّ لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود وقد بلغت عينة الدراسة (328) فردًا واستخدم الباحث الاستبانة أداةً للدراسة، واعتمد المنهج الوصفيّ في دراسته، وكانت أهمّ النتائج التي توصل إليها: تكمن في وجود استفادة مرتفعة لدى أعضاء هيئة التدريس من البرامج التدريبية المقدمة من عمادة تطوير المهارات في مجالات التخطيط للتدريس والتنفيذ والتقييم.

وأظهرت نتائج دراسة إدواردز (Edwards, 2012) اعتماد تقويم الأداء الوظيفيّ لمديري المدارس الكندية على معايير القيادة والإدارة الفعالة، وهي قيادة البرنامج التعليميّ والمحاسبة الآمنة وتحديد الاتجاه الاستراتيجيّ، وبناء العلاقات وتنمية الأفراد، وتطوير المنظمة، كما أكد المديرون أن هناك عديدًا من المشكلات تواجههم، أهمّها كثرة أعبائهم ومسئولياتهم الوظيفية، وذاتية بعض المقومين، والوقت غير الكافي في بعض الأحيان المرتبط بخطة النمو، وخطة التحسين والتطوير.

أما دراسة المصدر (2010) فقد هدفت الدراسة إلى معرفة واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من الإداريين في الهيئات المحليّة الذين التحقوا ببرنامج تدريبيّ، وقد بلغ عددهم (247) إداريًا واستخدم الباحث المنهج الوصفيّ التحليليّ في دراسته وقد صمّم استبانةً بناءً على نموذج كيركباتريك، وكانت نتائج بحثه أنه يتمّ تقييم التدريب في الهيئات المحلية على مستويات ردود الأفعال و التعلّم إلى حدّ ما، مع إغفال التقييم على مستوى السلوك .

أشارت نتائج دراسة نورمور (Normore, 2004) إلى أنّ عملية تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الكندية تركز على التخطيط الفعال والتنمية المهنية المستمرة، واستخدام الاتصالات الواضحة، ويعتمد على عدة مداخل، منها التقييم من خلال النتائج والتوصيف الوظيفي، والسمات والصفات الشخصية، والدور السلوكي لمدير المدرسة في تحسين الأداء الأكاديمي المدرسي، ومعايير الإدارة والقيادة الفعالة.

وتوصّلت نتائج دراسة بيغوت (Piggot, 2004) إلى أنّ عمليات تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في نيوزيلندا تركز على التحليل الوظيفي، ومعايير القيادة والإدارة، ويتولّى مسؤولياتها مجالس الأمناء بالمدرسة، وأنها تعتمد على عدد من المبادئ هي: الشفافية والسرية، والثقة، وتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات والتنمية الشاملة والمحاسبة، وتوفير الموارد والتنمية المهنية المستمرة.

القسم الثاني:

دراسات لها علاقة بالأداء الوظيفي

هدفت دراسة الشمري (2022) إلى التخطيط للأداء الوظيفي لمديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل باستخدام السلاسل الزمنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستشرافي من خلال أسلوب السلاسل الزمنية، وتم تطبيق الدراسة على جميع مديرات مدارس التعليم العام الثانوية الحكومية بمدينة حائل، وعددهن (25) مديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن السلسلة الزمنية لأداء مديرات المدارس الثانوية التابعة لمكاتب التعليم بمدينة حائل خلال السنوات الخمس الماضية مستقرة بمعنى أنها متقاربة في القيم التنبؤية، مما يدل على أن الأداء الوظيفي للأعوام القادمة حتى عام 2025م سيتراوح بين المعدلات نفسها تقريباً.

تهدف دراسة المنيزل (2022) إلى التعرف على علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، حيث تم تصميم استبانة أداة لجمع البيانات ، وتكونت عينة البحث من (65) مدير مدرسة حكومية في محافظة جرش ، وتم اختيارهم بالطريقة المتاحة، وأشارت النتائج إلى مستوى (مرتفع) من الرقابة الإدارية وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم، احتل المجال (التخطيط) المرتبة الأولى بدرجة عالية، يليه المجال (المعلمون والطلاب) في المرتبة الثانية بدرجة عالية ، يليه المجال (البيئة المدرسية) المرتبة الثالثة بدرجة عالية، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس.

أما دراسة حمدان وحمدان (2021) فقد هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم بلغت العينة (30) معلمًا ومعلمةً استخدمت الباحثة الاستبانة وكان من أهم النتائج أنّ مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم جاء بدرجةٍ متوسطةٍ.

وفي دراسة نوفل (2015) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر ذوي المناصب الإشرافية، بلغت العينة (100) موظف وموظفة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاداة المستخدمة هي الاستبانة ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث أنّ هناك علاقةً قويةً بين مظاهر الانضباط الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية، كما أنّ هناك أثرًا قويًا لبعض مظاهر الانضباط الإداري على الاداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية، وهي التحليّ بالقيم والأخلاق الحميدة والحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي.

وفي دراسة الدليمي (2017) التي هدفت إلى التعرف على أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية، استخدم الباحث الاستبانة أداةً للبحث، وقد بلغ عدد أفراد المجتمع (350) فردًا، وبلغت العينة (311) فردًا أما أبرز النتائج التي توصل إليها، فهي أنّ مستوى إستراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية العراقية كان متوسطًا.

اطلعت الباحثة على دراستين تربط بين المفهومين (البرامج التدريبيّة والأداء الوظيفي)

أما في دراسة أبو السعود (2021) فقد هدفت دراستها الى التعرف على أثر تدريب المعلمين على المعايير الوطنية لمهنة التعليم على أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة، كونت الدراسة بين (100) معلم ومعلمة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في المعقر / الأردن ، ومثلت أداة الدراسة باستبيان مكون من (25) فقرة تمثل فوائد التدريب على المعايير الوطنية.

اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعامل الجنس والخبرة في تحديد الفعالية لتدريب على الاداء الوظيفي للمعلمين.

اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لتعزى لعامل الجنس والخبرة في تحديد فعالة التدريب على الاداء الوظيفي للعلمية.

ومن اهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أنّ مستوى فاعلية تدريب المعلمين على المعايير الوطنية لمهنة التعليم على أدائهم الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة.

أما دراسة حماد (2018) فقد هدفت إلى معرفة أثر البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي والعلاقة التي تربط التدريب بالأداء الوظيفي، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي في دراسته اما اداة الدراسة فكانت الاستبانة، وقد تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة وبلغ عدد العينة (181) موظفًا وموظفةً، ومن أهم نتائجها: وجود علاقة ودور فعال تقوم به البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين وتحسينه في مؤسسات القطاع العام. ووجود علاقة بين تصميم البرامج التدريبية ووفق حاجات العاملين في مؤسسات القطاع العام، وتحسين أداء

العاملين في مؤسسات القطاع العام، كما أظهرت وجودَ علاقةٍ بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لإستراتيجية التّدريب، وتحسين أداء العاملين في مؤسسات العامة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لاحظت الباحثة أن هناك عدد من الدراسات التي تتحدث عن البرنامج التدريبية واخرى حول اداء لوظيفي في حين أن هناك عدد قليل من الدراسات والتي ربطت بين البرنامج التدريبية ولإداء الوظيفي التي تم عرضها ومناقشتها ومقارنتها مع الدراسة الحالية والتعقيب عليها.

فمن حيث الهدف، اتفقت مع دراسة الجراح (2021) بعنوان "فاعلية برامج تدريبية للمعلمين الجدد وعلاقتها في تحسين الأداء التدريس"، كما اتفقت مع دراسة النعيمي (2020) التي بعنوان "الدورات التدريبية ودورها في تنمية مهارات التدريس"، واتفقت مع دراسة (أبو سعود 2021) والتي كانت بعنوان "التعرف على أثر تدريب المعلمين على المعايير الوطنية على الأداء الوظيفي" كما اتفقت مع الدراسة السديري(2012) بعنوان البرامج التدريبية على الأداء التدريسي، واتفقت معه دراسة حمدان وحمدان (2021) التي هدفت إلى قياس مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، واتفقت أيضاً مع دراسة حماد (2012) بعنوان "أثر البرامج التدريبية على تحسين الأداء الوظيفي".

واختلفت مع دراسة الوادعي (2021) حيث تمّ تقديم تصورٍ مقترحٍ للبرامج التدريبية، واختلفت مع دراسة السيد وشعلي (2022) حيث تعرفت على المشكلات التي تواجه مديرية والمدارس في

تقويم أدائهم الوظيفي واتفقت دراسة زامل (2021) حيث تحدثت عن درجة إسهامات البرنامج التدريبي لمعلمي الصفوف (1-4) في أثناء الخدمة في تطويرهم المهني.

أما من حيث المجتمع، فقد اتفقت مع دراسة الغامدي (2018) استخدمت العينة مشرفين ومشرفات المدارس، ودراسة الجراح (2021) أيضاً كانت عينته المشرفين على المدارس أيضاً.

ومن حيث العينة اختلفت مع دراسة المصدر (2010) حيث طُبقت الدراسة على الموظفين في الهيئات المحلية ودراسة نوفل (2015) حيث تم القياس أيضاً على (100) موظف.

أما من حيث المنهج، فقد اتفقت مع دراسة المصدر (2010)، استخدم المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الغامدي التي استخدمت (2018) أيضاً المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الوادعي (2021) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الجراح التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحربي (2018) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة النعيمي (2020) أيضاً، استخدمت المنهج الوصفي المسحي. ودراسة السديري (2012) مستخدماً المنهج الوصفي ودراسة نوفل (2015)، في حين اختلفت مع دراسة النعيمي حيث التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، أما دراسة زامل (2021) فاستخدمت المنهج الكمي والكيفي، والمنهج المختلط.

أما من حيث الأداة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث الأداة، إذ تم استخدام الاستبانة أداة للقياس الكمي والمقابلة أداة لقياس الكيفي.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة، وأسئلتها والاستفادة منها في الإطار النظري وإثرائه، إضافةً إلى توظيف أداة الدراسة وإعدادها، وتطوير بنود الاستبانة وبنائها بالشكل المناسب للدارسة، وانفردت هذه الدراسة بتناولها دور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد في محافظة الخليل.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

مقدمة:

يتضمن الفصل وصفاً مفصلاً وكاملاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة من حيث تحديد منهج الدراسة، وصف مجتمع الدراسة وعينتها، وإعداد أدوات الدراسة التي استخدمت، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها (خصائصها السيكمترية) والتحليل الإحصائي لخصائص العينة للدراسة (الكمي والنوعي)، وفيما يلي وصفاً لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

بناءً على البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة وطبيعتها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (الكمي والكيفي)، الكمي عن طريق أداة الاستبانة، والكيفي باستخدام المقابلات وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة من خلال جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها ونفسيرها لاستخلاص الدلالات، والوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها، إذ إن المنهج الوصفي يرتبط غالباً بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة عنها، وتصنيف هذه المعلومات وتنظيمها، بالإضافة إلى الكتب والمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى ذلك استخدمت الباحثة المنهج النوعي من خلال استخدامها للمقابلات التي أجريت مع المشرفين في مديريات تربية وتعليم الخليل.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشرفين في مديريات تربية وتعليم الخليل، والبالغ عددهم (235) مشرفاً ومشرفةً، مُوزَّعين على أربع مديريات في الفصل الدراسي الثاني للعام 2022-2023م؛

وذلك وفقاً لإحصاءات مديريات التربية والتعليم، والجدول الآتي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمديرية والجنس.

جدول (1): خصائص مجتمع الدراسة حسب الكلية

المديرية	ذكر	انثى	المجموع
الخليل	35	43	78
يطا	25	18	43
جنوب الخليل	28	35	63
شمال الخليل	24	27	51
المجموع	112	123	235

عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية: استخدمت الباحثة عينة استطلاعية من المجتمع الإحصائي، تكونت من (10) مشرفين ومشرفات من خارج العينة الأساسية، وذلك للتحقق من صلاحية أداة الدراسة ومناسبة فقراتها، كذلك للتأكد من ثباتها قبل تطبيق الأداة على عينة الدراسة الفعلية.

عينة الدراسة الفعلية:

اختارت الباحثة أفراد العينة من المشرفين في مديريات تربية وتعليم محافظة الخليل خلال الفصل الدراسي الثاني للعام 2022-2023م، حيث بلغت (147) مشرفاً ومشرفةً، بأسلوب العينة العشوائية البسيطة وحسب جدول مورجان.

وقابلت الباحثة (18) مشرفاً ومشرفةً في مديريات تربية وتعليم محافظة الخليل، والجدول الآتي يبين خصائص العينة الديموغرافية.

جدول (2): خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	74	50.3%
	أنثى	73	49.7%
التخصص	أدبي	79	53.7%
	علمي	68	46.3%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأدنى	86	58.5%
	ماجستير فأعلى	61	41.5%

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنّ عينة الدراسة النهائية التي خضعت للتحليل الإحصائيّ بلغت (147) مُشرفاً ومشرفةً، وتشير المعطيات الواردة أيضاً إلى أنّ (50.3%) من أفراد العينة هم من الذكور، مقابل (49.7%) منهم إناث، وتبلغ نسبة أفراد العينة من التخصصات الأدبية (53.7%) مقابل (46.3%) من التخصصات الأدبية ونسبة المشرفين الذين يحملون درجة بكالوريوس فأدنى (58.5%) و(41.5%) يحملون درجة ماجستير فأعلى.

أدوات الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمّ تطويرها بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والمراجع العلمية والأطروحات ذات العلاقة موضع الدراسة الحاليّ من أجل بناء أداة الدراسة، وذلك لدراسة دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفيّ لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل، ومن هذه الدراسات دراسة أبو السعود (2021)، دراسة النعيمي (2020).

وتضمّنت الاستبانة- في صورتها الأولية- قسمين رئيسيين، كما هو موضّح في الملحق رقم (2)، حيث تناول القسم الأول المعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة، وهي (الجنس، التخصص،

المؤهل العلمي)، في حين ضم القسم الثاني (43) فقرة كانت موزعةً على محورين، فقد تكون المحور الأول من (11) فقرة موزعة على (4) مجالات: المجال الأول، تناول أهداف البرامج التدريبية وضم (3) فقرات، والمجال الثاني، تناول التخطيط للبرنامج التدريبي وضم (3) فقرات، والمجال الثالث، المحتوى التدريبي للبرنامج وضم فقرتين، والمجال الرابع، الحاجات التدريبية للبرنامج وضم (3) فقرات، والمحور الثاني تكون من (32) فقرة يقيس الأداء الوظيفي، موزعة على أربعة مجالات، المجال الأول تناول التخطيط للحصة الدراسية وضم (7) فقرات، والمجال الثاني تناول تنفيذ الدروس والامام بالمادة العلمية وضم (9) فقرات، والمجال الثالث استخدام الوسائل التعليمية وضم (7) فقرات، والمجال الرابع ادارة الصف وضبطه وضم (9) فقرات، وكانت جميعها تشترك في قياس دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين، علماً بأن طريقة الإجابة تركّزت في الاختيار من سلم ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وذلك كما في الجدول (3):

جدول (3): سلم ليكرت الخماسي (Likert Scale)

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الترميز	5	4	3	2	1

الخصائص السيكومترية للأداة:

صدق أداة الدراسة:

تأكدت الباحثة من صدق أداة الدراسة بطريقتين، هما:

الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

صممت الباحثة الاستبانة بالصورة الأولى، ومن ثم تم عرضها على المشرف، ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، تألفت من (7) محكمين من مُدرّسين ومُشرفين وأعضاء هيئة تدريس في الجامعات الفلسطينية، ويوضّح الملحق رقم (3) أسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة، وتمّ إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الأداة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغويًا، وشموليتها للجانب المدروس، إضافة أيّ معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، وتمّ أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي.

صدق الاتساق الداخلي:

تحقّقت الباحثة من صدق أداة الدراسة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (10) مشرفين ومشرفات، وتمّ حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات المقياس مع الدرجة الكلية لكلّ مجال من مجالات أداة الدراسة، وذلك كما هو واضح في الجدول (4).

جدول (4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط

فقرات كل مجال من مجالات الدراسة مع الدرجة الكلية له.

الرقم	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
واقع البرامج التدريبية					
1	0.725	0.000	7	0.734	0.000
2	0.706	0.000	8	0.790	0.000
3	0.718	0.000	9	0.761	0.000
4	0.715	0.000	10	0.714	0.000
5	0.646	0.000	11	0.718	0.000

			0.000	0.635	6
الأداء الوظيفي					
0.000	0.528	17	0.000	0.680	1
0.000	0.690	18	0.000	0.821	2
0.000	0.522	19	0.000	0.742	3
0.000	0.780	20	0.000	0.477	4
0.000	0.589	21	0.000	0.582	5
0.000	0.794	22	0.000	0.674	6
0.000	0.582	23	0.000	0.553	7
0.000	0.597	24	0.000	0.594	8
0.000	0.568	25	0.000	0.599	9
0.000	0.729	26	0.000	0.713	10
0.000	0.727	27	0.000	0.780	11
0.000	0.682	28	0.000	0.651	12
0.000	0.618	29	0.000	0.600	13
0.000	0.638	30	0.000	0.739	14
0.000	0.548	31	0.000	0.673	15
0.000	0.536	32	0.000	0.674	16

تشير المعطيات في الجدول السابق إلى أنّ جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكلّ مجال من أداة الدراسة دالة إحصائيًا، ممّا يُنبئ عن قوة الاتساق الداخلي، وأنها تشترك معًا في قياس دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين.

ثبات أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ، وذلك بغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، ويعتمد ألفا كرونباخ على حساب تباينات الفقرات، حيث بلغت قيمة الثبات (0.91) للفقرات التي تقيس

البرامج التدريبية، و(0.97) لل فقرات التي تقيس الأداء الوظيفي، بينما بلغت قيمة الثبات (0.97) للاستبانة ككل، وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة من الثبات، قادرة على تحقيق أهداف الدراسة.

المقابلات المقننة:

إجراءات المقابلة:

- صاغت الباحثة أسئلة المقابلة التي استمدتها من خلال فقرات الاستبانة، بحيث تكون مناسبة وداعمةً للفقرات التي تم البحث من خلالها.
 - تم عرض الأسئلة على المحكّمين لمعرفة مدى ملاءمتها ومناسبتها، وقد عدّلو بعض الأسئلة.
 - اختارت الباحثة (18) فرداً من المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وإجراء مقابلات فردية ومقننة معهم، بغية الإجابة عن هذه الأسئلة، واتّسمت هذه الأسئلة بالشمول لتناسب موضوع الرسالة.
 - تم تقسيم المقابلة إلى أربعة محاور، هي:
 - معايير اختيار المشرف للمعلم الجديد للتدريب.
 - المقابلة وتنفيذ الدروس في أثناء التدريب.
 - معوقات التدريب والتدريس.
 - الاقتراحات لفعالية التدريب.
- وقد تم طرح الأسئلة الآتية عليهم:

1. "كيف يمكن تخصيص الدورات التدريبية بما في ذلك الأنشطة والمواد حين في حال كون

المعلمين الجدد من مستويات متفاوتة (من حيث سنوات التخرّج).

2. ما هي معايير اختيار المعلم الجديد للالتحاق ببرنامج تدريبي؟
3. ما هي المعوقات التي تواجهكم في أثناء التّدريب؟
4. كيف يمكن التغلب على المعوقات التي تواجهكم في أثناء التّدريب؟
5. ما هي مقترحاتك لزيادة الدّافعية لدى المعلمين الجدد للالتحاق في البرامج التّدريبية؟
6. كيف تتابع تنفيذ المعلم الجديد للبرنامج التّرببي والتدريس في الصّف؟
7. ما مدى تأثير البرامج التّرببية على أداء المعلم الوظيفي؟
8. ما هي مقترحاتك للدّورات التّرببية القادمة التي تفيد الأداء الوظيفي للمعلم؟

متغيرات الدراسة:

المتغيرات التصنيفية: الجنس (ذكر، أنثى)، التخصص (أدبي، علمي)، المؤهل العلميّ

(بكالوريوس فأدنى، أعلى من بكالوريوس).

المتغير المستقلّ الأساسي: البرامج التدريبية.

المتغير التابع الأساسي: الأداء الوظيفي.

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة أجرت الباحثة العديد من الإجراءات المنظّمة، وهي كالآتي:

1. تحديد موضوع الدراسة، والمتمثل في التعرف على دور البرامج التدريبية في تحسين

الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل.

2. ثمّ الرجوع إلى الأدب التربويّ والاطّلاع على العديد من الدراسات ذات الصّلة،

والاسترشاد بها.

3. بناء أدوات الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، والحصول على كتاب التوزيع من جامعة الخليل. وإعداد استبانة وزّعت على مجموعة من المشرفين التربويين في مديريات تربية وتعليم محافظة الخليل.

4. عبأ المشرفين التربويين الاستبانة بما هو مطلوب منهم، وبعد ذلك تحققت الباحثة من الاستجابات، وذلك تمهيداً لتفريغها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

5. إجراء مقابلات للاستزادة من التأكيد على النتائج وتفسيرها واستخلاصها؛ وصولاً إلى التوصيات.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات الإلكترونية، والتأكد من صلاحيتها للتحليل، راجعتها الباحثة؛ وذلك تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، وقد أُدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أُعطيت الإجابة بدرجة موافق بشدة (5) درجات، وبدرجة موافق (4) درجات، وبدرجة محايد (3) درجات، وبدرجة معارض (2) درجتين، وبدرجة معارض بشدة (1) درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زاد دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS:Statistical Package for the Social Sciences, Version (25)):

– باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.

– معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation).

– اختبار ت (t-test)، لمتغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي).

– معادلة الثبات كرونباخ ألفا.

تصحيح المقياس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة):

تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وهو أسلوب لقياس السلوكيات، ويستعمل في الاستبانات وبخاصّة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدلّ على درجة الموافقة أو الاعتراض على درجة دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلّمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل، بناءً على المتوسطات الحسابية كما في الجدول الآتي:

جدول(5): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 – 1.00
متوسطة	3.67 – 2.34
مرتفعة	5.00 – 3.68

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

مقدمة:

يتضمّن الفصل عرضًا كاملاً ومفصلاً لأهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة التي بنيت حول دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، والتحقق من صحّة فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

نتائج الدراسة:

نتائج سؤال الدراسة الرئيس: ما دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل ؟

للإجابة عن السؤال تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضّح في الجدول الآتي:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
البرامج التدريبية	4.01	0.53	مرتفعة
الأداء الوظيفي	3.77	0.57	مرتفعة
الدرجة الكلية	3.89	0.48	مرتفعة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6) إلى أنّ دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.89) مع انحراف معياري (0.48).

نتائج السؤال الأول: ما واقع البرامج التدريبية لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل ؟

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع البرامج التدريبية لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضَّح في الجدول الآتي:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع البرامج التدريبية لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل

الرقم	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أهداف البرامج التدريبية	4.18	0.61	مرتفعة
2	التخطيط للبرنامج التدريبي	3.92	0.64	مرتفعة
3	المحتوى التدريبي للبرنامج	4.04	0.63	مرتفعة
4	الحاجات التدريبية للبرنامج	3.91	0.56	مرتفعة
الدرجة الكلية				مرتفعة
		4.01	0.53	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7) إلى أنّ واقع البرامج التدريبية لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.01) مع انحراف معياري (0.53).

وجاءت أهم مؤشرات واقع البرامج التدريبية لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل هي: (أهداف البرامج التدريبية) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.18)، مع انحراف معياري (0.61)، تلاها (المحتوى التدريبي للبرنامج) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.04)، مع انحراف معياري (0.63)، تلاها (التخطيط للبرنامج التدريبي) حيث جاءت

بمتوسط حسابي (3.92)، مع انحراف معياري (0.64)، وكان أقلها (الحاجات التدريبية للبرنامج) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.91)، مع انحراف معياري (0.56).

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل

الرقم	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	التخطيط للحصة الدراسية.	3.76	0.58	مرتفعة
2	تنفيذ الدروس والإلمام بالمادة العلمية.	3.83	0.57	مرتفعة
3	استخدام الوسائل التعليمية.	3.75	0.68	مرتفعة
4	إدارة الصف وضبطه.	3.71	0.61	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.77	0.57	مرتفعة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8) إلى أنّ مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.77) مع انحراف معياري (0.57).

وجاءت أهم مؤشرات مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل هو (تنفيذ الدروس والإلمام بالمادة العلمية)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.83)، مع انحراف معياري (0.57)، تلاها (التخطيط للحصة الدراسية) حيث جاءت بمتوسط

حسابي (3.76)، مع انحراف معياري (0.58)، تلاها (استخدام الوسائل التعليمية) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.75)، مع انحراف معياري (0.68)، وكان أقلها (إدارة الصف وضبطه) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.71)، مع انحراف معياري (0.61).

نتائج السؤال الثالث: هل هناك علاقة بين واقع البرامج التدريبية والأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين؟

تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين واقع البرامج التدريبية والأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين والجدول (9) يبين ذلك:

جدول رقم (9): نتائج ارتباط بين واقع البرامج التدريبية والأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين

الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط (ر)	المتغيرات	
**0.000	0.520	الأداء الوظيفي	واقع البرامج التدريبية

يُلاحظ من الجدول (9) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.520)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، لذا توجد علاقة إيجابية متوسطة بين واقع البرامج التدريبية والأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين.

نتائج السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي تُعزى إلى المتغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي)؟

تم الإجابة عن هذا السؤال من خلال الإجابة عن فرضيات الدراسة وهي:

النتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس.

للإجابة عن الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور البرامج التدريبية في تعزيز الاداء الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول (10):

جدول (10): نتائج اختبار (ت) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور البرامج التدريبية

في تعزيز الاداء الوظيفي تُعزى إلى متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
البرامج التدريبية	ذكر	74	4.07	0.45	145	1.430	0.155
	أنثى	73	3.95	0.60			
الأداء الوظيفي	ذكر	74	3.79	0.59	145	0.492	0.623
	أنثى	73	3.74	0.55			
الدرجة الكلية	ذكر	74	3.93	0.44	145	1.084	0.280
	أنثى	73	3.84	0.52			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور البرامج التدريبية في تعزيز

الأداء الوظيفي على درجة الكلية تعزى إلى متغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية

بلغت (0.280)، أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وكذلك بالنسبة للبرامج

التدريبية، والأداء الوظيفي.

النتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير التخصص.

للإجابة عن الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي تُعزى إلى متغير التخصص، وقد حصلت الباحثة على النتائج، كما هي موضحة في جدول (11):

جدول (11): نتائج اختبار (ت) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير التخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
البرامج التدريبية	أدبي	79	3.92	0.59	145	-2.300	0.023
	علمي	68	4.12	0.43			
الأداء الوظيفي	أدبي	79	3.85	0.62	145	1.946	0.054
	علمي	68	3.67	0.49			
الدرجة الكلية	أدبي	79	3.88	0.54	145	-0.117	0.907
	علمي	68	3.89	0.40			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور البرامج التدريبية في تعزيز الاداء الوظيفي تعزى إلى متغير التخصص، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.907) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وكذلك بالنسبة للأداء التدريسي، بينما ظهر هناك فروق في البرامج التدريبية تبعاً لمتغير التخصص لصالح ذوي التخصصات العلمية بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.43) مقابل ذوي التخصصات الأدبية بمتوسط حسابي

(3.92) وانحراف معياري (0.59)؛ وذلك لأن المتوسط الحسابي لذوي التخصصات العلمية أكبر.

النتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

للإجابة عن الفرضية السابقة تمّ استخدام اختبار (ت) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور البرامج التدريبية في تعزيز الاداء الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول (12):

جدول (12): نتائج اختبار ت بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
البرامج التدريبية	بكالوريوس فأدنى	86	3.92	0.59	145	-2.434	0.016
	ماجستير فأعلى	61	4.14	0.41			
الأداء الوظيفي	بكالوريوس فأدنى	86	3.79	0.63	145	0.630	0.530
	ماجستير فأعلى	61	3.73	0.47			
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأدنى	86	3.86	0.54	145	-0.955	0.341
	ماجستير فأعلى	61	3.93	0.37			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.341) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وكذلك بالنسبة للأداء التدريسي، بينما

ظهر هناك فروق في البرامج التدريبية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة ماجستير فأعلى بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.41) مقابل حملة درجة بكالوريوس فأدنى بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.59)؛ وذلك لأن المتوسط الحسابي لحملة درجة ماجستير فأعلى أكبر.

نتائج المقابلات

من أجل تحليل المقابلات قسمت الباحثة أسئلة الدراسة إلى أربعة معايير وهي على النحو الآتي:

أولاً: معايير اختيار المشرف للمعلم الجديد للتدريب:

من أجل معرفة أسباب اختيار المدرب للتدريب رصدت الباحثة إجابات المبحوثين التي تتعلق بذلك في الملحق رقم (3) وتبين أن معايير اختيار الدورات التدريبية كانت بحسب احتياجات المتدربين والخبرات لديهم ولدعم الفعاليات المخطط لها، والدورات التي تخص المنهاج الجديد، وتهيئة المعلم الجديد للأداء الوظيفي.

وأن أهمّ معايير التحاق المعلم بالبرامج التدريبية تكون من أجل تطوير مهارة المعلم الجديد والسعي نحو التطور المهني والنمو المعرفي، كما أن المشرفين يعملون على الحاق المعلمين الجدد الذين لديهم ضعف في توظيف الأساليب التعليمية في العملية التعليمية، وتمكين المعلمين تطوير أدائهم الوظيفي من أجل إدارة الصفوف بفاعلية.

ثانياً: المتابعة وتنفيذ الدروس

من أجل معرفة مدى متابعة المشرف للمعلم الجديد في أثناء التدريس والتدريب رصدت الباحثة إجابات المبحوثين التي تتعلق بذلك في الملحق رقم (3) وتبين أنه يتم متابعة المشرف للمعلمين الجدد من خلال الزيارات الصفية وملاحظة أدائهم ومناقشتهم في الحصص التي يتم حضورها،

وتقديم التغذية الراجعة لهم، وتقديم التقارير التي يظهر من خلال مواطن القوة ومواطن الضعف للرفي بالعملية التعليمية .

وتبين أنّ البرامج التدريبية تظهر الفجوة بين التطبيق والواقع وأن تأثير البرامج التدريبية يكون لها تأثير إيجابي وهناك قناعة من المعلمين الجدد بفائدة التدريب في تحسين الأداء للمعلم، وتقديم المادة بثوب جديد وبأسلوب جاذب، وتعرف الطالب على أنماط جديدة كتعلم نشط مبني ويتم ذلك من خلال متابعة مباشرة من قبل المشرف المسؤول بمتابعة كل ما هو جديد وتنفيذها من إستراتيجيات وأدوات تتواكب مع التقدم العلمي والتكنولوجي.

ثالثاً: المعوقات:

من أجل معرفة معوقات التدريب والتدريس رصدت الباحثة إجابات المشرفين حول أداء المعلمين الجدد التي تتعلق بذلك في الملحق رقم (3) وتبين أن أهم معوقات التدريب، أن الوقت يكون غير مناسب، وخاصة أن التدريب لا يكون في الفترة الصباحية، فنجد أنّ التزامات المعلمات تكون مع الحضانات والمواصلات، مما يؤدي إلى عدم التزام التزامهم بالحضور، والتجهيزات غير مناسبة وخاصة شبكة الانترنت، والأماكن غير مناسبة، واختيار المادة التدريبية وطريقة إيصالها إلى المتدربين، بالإضافة إلى ضعف دافعية المعلمين نحو التدريب.

ويتم التغلب على تلك المعوقات من خلال تحفيز المعلمين ومكافأتهم، وتوفير بيئة مناسبة، وتخفيف نصاب المعلم من الحصص، ووضع الخطط المناسبة المراعية للزمن وبرامج المعلمين، وتوفير الوقت الكافي لتنفيذ التدريب، والتعاون مع الزملاء وتذليل العقبات.

رابعاً: الاقتراحات لفاعلية التدريب

من أجل معرفة فعالية التدريب رصدت الباحثة إجابات المشرفين التي تتعلق بذلك في الملحق رقم (3) وتبين أن المقترحات تمثلت في ربط التدريب بمحفزات مادية ومعنوية مثل إعطاء شهادات في الدورات التي يكملها المعلم الجديد. وتعاون المديرين وتشجيعهم للمعلمين الجدد، وتوفير مادة حديثة جاذبة ومحفزة، والمكان والزمان المناسبين

أما فيما يتعلق بالدورات التدريبية التي يحتاجها المعلمون الجدد فيتوجب عقدها وقد تمحورت حول الذكاء الاصطناعي وأساليب تدريس متطورة، والتدريب على نماذج تدريس حديثة، الانضباط وتهذيب سلوك الطلبة، إعطاء دورات بشكل مكثف للمعلمين بسبب الفاقد التعليمي وكيفية التعامل معه.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات وتفسيرها

تمهيد:

تناول الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، مُرتبةً حسب أسئلتها، التي تهدف إلى معرفة دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل، كما تضمن هذا الفصل التوصيات والمقترحات.

مناقشة نتائج الدراسة:

مناقشة نتائج السؤال الرئيس للدراسة: ما دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي

لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل؟

أظهرت النتائج أنّ دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل جاءت مرتفعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو السعود 2021) التي أظهرت فاعلية تدريب المعلمين على أدائهم الوظيفي والتي جاءت جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة النعيمي (2020) في دور البرامج التدريبية الفعال في تنمية مهارات التدريس الفعال.

وتتفق هذه النتائج مع اجابات المشرفين في المقابلات، حيث قال المشرف6 "ان الدورات التدريبية لها الاثر الاكبر في تحسين الاداء للمعلم وتقديم المادة بثوب جديد وباسلوب جاذب وتعرف الطالب على انماط جديدة كالتعلم النشط المبني على التعلم الذاتي وليس التلقين والتعليم التقليدي" ومشرف7 قال "انها ترفع من مستوى الاداء لديهم في مختلف المجالات" ومشرف8 قال "له دور ايجابي وفعال" ومشرف9 اخبرنا انه "تتعرض ايجابيا على المعلم وبالتالي يستفيد الطالب كنتيجة" وفيما اوضح المشرف 10 "للدورات اثر كبير على اداء المعلم والطالب في حال كانت من ضمن احتياجات المعلم ومتابعة من قبل المسؤول المباشر(مدير المدرسة)والمشرف

التربوي. والمشرف 14 اوضح قائلاً "يسهم في رفع الكفايات الادائية للمعلم وهذا بدوره ينعكس ايجابيا على الطالب" والمشرف 15 اضاف قائلاً "انها افادة رائعة وذات تاثير جيد على اداء المعلمين" والمشرف 16 قال "انها تسهم في تطوير اداء المعلم ومواكبة كل ما هو جديد وعلى تحصيل الطلبة من خلال رفع مستوى التحصيل لديهم" اما مشرف 18 فقد اورد قائلاً "انها تشجع المعلم على مواكبة كل ما هو جديد وتنفيذ الاستراتيجيات والادوات التي تتواكب مع التقدم العلمي والتكنولوجي".

وتفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال انتظام المعلمين الجدد في دوراتٍ تدريبيةٍ بحيث يعمل المشرفون على تزويد المعلمين الجدد بالمهارات الأساسية التي يتوجب عليهم اتباعها وكيفية التخطيط والتنظيم للحصة الدراسية، كما أن الدورات التدريبية للمعلمين الجدد تكون بمثابة الدليل الاسترشادي للمعلم من أجل ممارسة مهنة التعليم، إذ تكون هذه الممارسة نابعة من قبل المشرفين التربويين اللذين هم الجهة المخولة لمتابعة للمعلم الجديد من خلال الزيارات التي يتم تنظيمها وتقييم المعلم بموجبها.

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما واقع البرامج التدريبية لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل؟

تشير النتائج إلى أنّ واقع البرامج التدريبية لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل جاءت مرتفعة، وجاءت أهمّ مؤشرات واقع البرامج التدريبية لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل هو (أهداف البرامج التدريبية)، ثمّ (المحتوى التدريبي للبرنامج)، ثم (التخطيط للبرنامج التدريبي)، وكان أقلّها (الحاجات التدريبية للبرنامج).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة زامل(2021)، ودراسة السديري (2012)، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الغامدي (2018) التي أظهرت أنّ واقع البرامج التدريبية بدرجة منخفضة.

وقد ظهر في نتائج مقابلات المشرفين حول واقع البرامج التدريبية ومعايير اختيار المعلم للبرامج التدريبية فقد اورد المشرف1" ان البرامج التدريبية تظهر من خلال ملاحظات المشرف للمعلم اثناء الزيارات الصفية" اما المشرف2 فقال" ان البرنامج التدريبي يكون لتطوير مهارة معينة او للحصول على شهادة تدريبية" في حين المشرف 4 اخبرنا ان"الضعف الاكاديمي والحاجة الى الاساليب الحديثة للتدريس وتحفيز الكادر التعليمي على النمو المعرفي من اهم الاسباب التي تظهر واقع البرامج التدريبية" اما المشرف 7 فقد اوضح ان "الهدف من البرامج التدريبية هي تمكين المعلمين من بعض القضايا او اطلاعهم على اهداف بعض المشاريع والانشطة على مستوى الوزارة او المديرية" فيما اضاف المشرف 11"بناء على نواقص في اداء المعلمين سواء في مجال المحتوى او الاساليب او الادارة الصفية بشكل عام" اما المشرف 17 فقد اورد قائلاً"ان شعور الحاجة لدى المتدرب في أي مجال او بند او سياق معين يكون المتدرب غير متمكن منه والذي يظهر من خلال الزيارات الصفية للمعلم والفعاليات التي يشارك فيها والاعمال التي يتطلب عليه انجازها"

وتعزو الباحثة هذه النتيجة من خلال العمل إلى التخطيط للدورات التدريبية للمعلمين الجدد، بحيث ينتظم المعلم في هذه الدورات من أجل مواكبة التدريس الحديث، ورفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلم، فنجد أن المشرفين يعملون على وضع الخطط الملائمة لتحقيق أهداف التدريب، بحيث يتم في البداية وضع الهدف الرئيس من البرنامج التدريبي من أجل بناء محتوى يتلاءم مع المخرجات التي يسعى المشرف إلى تحقيقها، فيتم بناء المحتوى المخطط له، والمرتبط بأهداف

البرنامج التدريبي فتكون البرامج التدريبية نابعة من احتياجات المعلمين الجدد، ويتم التدرج في تلك البرامج التدريبية حسب حاجة المعلمين الجدد وضرورتها.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل؟

تشير النتائج إلى أنّ مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل جاءت مرتفعة، وجاءت أهمّ مؤشرات مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل هو (تنفيذ الدروس والإلمام بالمادة العلمية)، ثمّ (التخطيط للحصة الدراسية)، ثم (استخدام الوسائل التعليمية)، وكان أقلها (إدارة الصفّ وضبطه).

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حمدان وحمدان (2021) التي أظهرت أنّ مستوى الأداء الوظيفي بدرجة متوسطة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال ما يتلقاه المعلمون الجدد من تأهيل في الجامعات الفلسطينية وكذلك فترة التدريب الميداني في المدارس تكسب المعلمين الجدد صورةً عن كيفية أداء المهامّ التدريسية ومتابعة والمشرف وتقييمه على التدريب الميداني وحضور الحصص في أثناء فترة التدريب تجعل من المعلمين ذوي مستويات أعلى في الأداء التدريبي، كما أنّ كلّ معلّم جديد يخضع إلى دورة تهيئة في كيفية التنفيذ والتخطيط للدروس، وكيفية استخدام الوسائل التعليمية وضبط الصفّ في أثناء ممارسة التعليم.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل هناك علاقة بين واقع البرامج التدريبية والأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين؟

أظهرت النتائج أنه توجد علاقةً طرديةً بين واقع البرامج التدريبية والأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجراح (2021) ودراسة حماد (2018) التي أظهرت أن هناك علاقةً ايجابيةً بين دور فاعلية البرامج التدريبية للمعلمين الجدد ودرجة أدائهم.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال دور الدورات التدريبية وتنوعها في إكساب المعلمين الجدد المهارات التعليمية، كما أنّ هذه الدورات تكون نابعة من احتياجات المعلمين، ويعمل المشرفون على رفع توصيات من أجل تنفيذ الدورات التي يحتاجها المعلمون الجدد ويتم تنفيذ هذه الدورات وتطبيقها على المعلمين الجدد، كلّ حسب احتياجه، ممّا يزيد من الأداء الوظيفي للمعلمين الجدد بشكل عام.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: "هل هناك فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي تُعزى إلى متغير الجنس.

تشير النتائج إلى أنّه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة للبرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي تُعزى إلى متغير الجنس على الدرجة الكلية وعلى محاور البرامج التدريبية والأداء الوظيفي.

وترى الباحثة أن المعلمين سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً يخضعون الدورات التدريبية لنفسها للظروف التدريبية نفسها ويتلقون المهارات نفسها خلال تلك الدورات، فنجد أنه لم يظهر فروقاً تُعزى إلى الجنس لأن المشرف هو الذي يتابع المعلمين الجدد، ويعمل على التقييم للطريقة نفسها والاسلوب نفسه.

مناقشة نتائج السؤال الخامس: "هل هناك فروق ذات دالة احصائية بين متوسطات استجابات

عينة الدراسة لدور البرامج التدريبية في تعزيز الاداء الوظيفي تعزى إلى متغير التخصص.

تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي تعزى إلى

متغير التخصص على الدرجة الكلية، وعلى محور الأداء الوظيفي، في حين توجد فروق بين

متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور البرامج التدريبية تُعزى إلى متغير التخصص، لصالح

ذوي التخصصات العلمية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة من منطلق أن المشرفين يعملون على تطبيق البرامج التدريبية نفسها

عن طريق تزويد المعلمين الجدد بالمادة التدريبية، ويتم تدريبهم على هذه المادة وصولاً إلى

مستوى أداء عالٍ، وتزويد المعلمين بقدرات تمكنهم من تقديم الحصة بالصورة المثلى، وصولاً إلى

أداء وظيفي متميز، بينما نجد ذوو التخصصات العلمية لديهم مرونة أكثر في تدريس موادهم،

وخاصة أن تلك المواد يوجد فيها مرونة في استهداف مهارات التفكير العليا بأساليب وطرق

متعددة بخلاف المواد الأدبية التي تميل في العديد من المواقف إلى الحفظ والاستظهار.

مناقشة نتائج السؤال السادس: "هل هناك فروق ذات دالة احصائية بين متوسطات استجابات

عينة الدراسة لدور البرامج التدريبية في تعزيز الاداء الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي تُعزى إلى

متغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية وعلى محور الأداء الوظيفي، في حين توجد فروق دالة

احصائياً في بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور البرنامج التدريبية تُعزى إلى

متغير المؤهل العلمي، لصالح ذوي حملة الماجستير فأعلى

تفسر الباحثة هذه النتيجة بأنّ المعلمين الجدد على اختلاف مؤهلاتهم يخضعون للبرامج التدريبية وهذه البرامج التدريبية تكون ذات أهداف بمقدور المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية أن يتقنوها، ولكن المعرفة العلمية التي تلقاها حملة درجة الماجستير فأعلى تمكنهم من التفاعل مع البرامج التدريبية بشكل أكبر وطرح أفكار جديدة وفتح افقاً أوسع لتنفيذ أنشطة البرنامج التدريبية ، فنجد أن المعلمين تتم متابعتهم من قبل المشرفين وصولاً إلى معلم ذي قدرة على التميز في الأداء الوظيفي المنوط به.

مناقشة نتائج المقابلات

أولاً: معايير اختيار المشرف للمعلم الجديد للتدريب

تبين أن معايير اختيار الدورات التدريبية كانت بحسب احتياجات التدربيين والخبرات، ولدعم الفعاليات المخطط لها، والدورات التي تخص المنهاج الجديد، وتهيئة المعلم الجديد للأداء الوظيفي.

كما وتجدر الإشارة إلى أن أهم معايير التحاق المعلم بالبرامج التدريبية تكون من أجل تطوير مهارة المعلم الجديد، والسعي نحو التطور المهني والنمو المعرفي، كما أن المشرفين يعملون على الحاق المعلمين الجدد ذوي ضعف في توظيف الأساليب التعليمية في العملية التعليمية، وتمكين المعلمين تطوير أدائهم الوظيفي من أجل إدارة الصفوف بفاعلية.

ثانياً: المتابعة وتنفيذ الدروس في أثناء التدريب

تبين أنه تتم متابعة المشرف للمعلمين الجدد من خلال الزيارات الصفية، وملاحظة أدائهم ومناقشتهم في الحصص التي يتم حضورها، وتقديم التغذية الراجعة لهم، وتقديم التقارير التي يظهر من خلال مواطن القوة ومواطن الضعف.

وتبين أن البرامج التدريبية تظهر الفجوة بين التطبيق والواقع وأن البرامج التدريبية يكون لها تأثير إيجابي، وهناك قناعة من المعلمين الجدد بفائدة التدريب في تحسين الأداء للمعلم، وتقديم المادة بثوب جديد وبأسلوب جاذب، وتعرف الطالب على أنماط جديدة كتعلم نشط مبني ويتم ذلك من خلال متابعة مباشرة من قبل المشرف المسؤول بمتابعة كل ما هو جديد وتنفيذها من إستراتيجيات وأدوات، تتواءم مع التقدم العلمي والتكنولوجي.

ثالثاً: المعوقات التي تواجه التدريس في أثناء التدريب

تبين أن أهم معوقات التدريب تكمن في الوقت، بحيث يكون غير كافٍ وغير مناسب، وخاصة أن التدريب لا يكون في الفترة الصباحية فنجد أن التزامات المعلمات تكون مع الحضانات والمواصلات، مما يؤدي إلى عدم التزام المعلمين بالحضور، والتجهيزات غير مناسبة وبخاصة

شبكة الانترنت، والأماكن غير مناسبة واختيار المادة التدريبية وطريقة ايصالها، بالإضافة إلى ضعف دافعية المعلمين الجدد نحو التدريب تحقيقاً للأهداف المرجوة والغايات المنشودة لهم .

ويتم التغلب على تلك المعوقات من خلال تحفيز المعلمين ومكافأتهم، وتوفير بيئة مناسبة، وتخفيف نصاب المعلم من الحصص، ووضع الخطط المناسبة المراعية للزمن وبرامج المعلمين، وتوفير الوقت الكافي لتنفيذ التدريب، والتعاون مع الزملاء وتذليل العقبات.

أظهرت دراسة الوادعي (2021) أن البرامج التدريبية ملائمة لاحتياجات معلم التربية الإسلامية، إلا أنها لا تراعي الجانب التطبيقي.

رابعاً: الاقتراحات لتحسين فاعلية البرامج التدريبية

يتضح أنّ المقترحات تمثلت في ربط التدريب بمحفزات مادية ومعنوية مثل إعطاء شهادات في الدورات التي يكملها المعلم الجديد. وتعاون المديرين وتشجيعهم للمعلمين الجدد، وتوفير مادة حديثة جاذبة ومحفزة، والمكان والزمان المناسبين، بُغية تحقيق المخرجات التعليمية.

أما فيما يتعلق بالدورات التدريبية التي يحتاجها المعلمون الجدد، ويتوجب عقدها فتمحورت حول الذكاء الاصطناعي، وأساليب تدريس متطورة، والتدريب على نماذج تدريس حديثة، والانضباط وتهذيب سلوك الطلبة، وعقد دورات بشكل مكثف للمعلمين الجدد بسبب الفاقد التعليمي وكيفية التعامل معه.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، صيغت التوصيات الآتية:

- ضرورة استمرارية طرح البرامج التدريبية للمعلمين الجدد، لما لها من فائدة لتعزيز الأداء الوظيفي لدى معلمي الجدد.
 - ضرورة تعزيز الأداء الوظيفي وتشجيعه لدى المعلمين الجدد واستمرارية عقد لدورات المتخصصة لذلك.
 - عقد دوراتٍ تدريبيةٍ مكثفةٍ ومتخصصةٍ للمعلمين الجدد، والتي من شأنها أن تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي.
 - تشجيع المعلمين الجدد للالتحاق في الدورات التدريبية التي من شأنها تعزيز الأداء الوظيفي.
 - أن يتم تصميم برامج تدريبيةٍ للتخصصات الإنسانية من خلال نماذج تدريبيةٍ تحاكي طرائق التدريس الحديثة وأساليبه.
 - عقد دوراتٍ تأسيسيةٍ للمعلمين ذوي المؤهلات العلمية درجة بكالوريوس فأقل تسهم في زيادة من قدرتهم على التدريب وتطبيق الاستراتيجيات والأساليب التي تم تلقيها في الدورة التدريبية.
 - إجراء المزيد من الدراسات حول:
1. دراسة مقارنة بين أثر الدورات التدريبية للمعلمين القدامى والمعلمين الجدد على الأداء الوظيفي.
 2. فاعلية برنامج تدريبي قائم على دور البرامج التدريبية في رفع مستوى مهارات التفكير لدى طلبة المدارس الحكومية.
 3. مستوى رضا المعلمين الجدد عن البرامج التدريبية التي تُعقد في مديريات التربية والتعليم.

المصادر والمراجع

أبو السعود، الاء (2021). أثر تدريب المعلمين على المعايير الوظيفية لمهنة التعليم على أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين انفسهم. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. 3 (10). 1-31.

أبو النصر، مدحت (2009). *مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج البرامج التدريبية*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو حلت، شادي. (2016). درجة ممارسة طالب التربية العملية في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية لعمارات التدريس الفعال. *وجهة نظر المشرفين، مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية، (25)، 42 - 61.*

أبو ركة، علا. (2011). *دور العملية الاشرافية في الارتقاء بالمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تحسينها*. (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة: الجامعة الإسلامية.

أبو سلطان، مياسة. (2011). *الاعتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة: الجامعة الإسلامية.

أبو سمرة، محمود ومعم، مجدي. (2013). *دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين*. *مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، فلسطين*. 27 (2). 273-310.

أبو عطوان، مصطفى. (2008). *معوقات تدريب المعلمين اثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظة غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة: الجامعة الاسلامية.

الأحمد، خالد (2016)، *إعداد المعلم وتدريبه*. دمشق: منشورات جامعة دمشق

أحمد، مازن. (2009). تأثير حقيبة تعليمية في تعلم بعض المهارات ونقل أثرها بالكرة الطائرة. *مجلة علوم التربية الرياضية*. 2 (4)، 134-159.

اطمیزی، جمیل. (2010). *نظم التعليم الالكتروني وأدواته*. عمان: فيليس للنشر

الأنصاري، أسماء والقاسمية، عابدة. (2022). تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرضا لدى معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 6 (27). 1-42.

بظاظو، عزمي (2010). أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء والعاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للونروا. (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة: الجامعة الإسلامية.

بلحافي، أمينة. (2019). التكوين والتدريب كمدخل لبناء راس المال البشري. *مجلة التنمية البشرية*. (11). 143-160.

بو دهان، أمينة. (2016). *دور التكوين في تحسين أداء العاملين*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.

تذكيري، جميل. (2010). *نظم التعليم الالكتروني وأدواته*. فيليبس للنشر. www.Julu.com/phillipspublish.

جبران، وحيد. (2006). *دليل مرجعي في التدريب*. القدس: وكالة الغوث الدولية.

جبريل ، منى (2017). فاعلية برنامج تدريبي قائم على المعايير المهنية المعاصرة في تنمية الاداء التدريسي لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. 89 (2). 253 – 308.

الجراح، ولاء (2021). دور فاعلية البرامج التدريبية للمعلمين الجدد وعلاقتها في تحسين أدائهم من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين في مدارس محافظة اربد، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*. 9 (2). 424-445.

الجغيمان، عبد الله. (2019). *الدليل العملي لإرشاد الطلبة نوي الموهبة*. الإمارات: المجلس الوطني للإعلام.

جواهر عبد الهادي العبيدي. (2013). أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة). عمان: جامعة الشرق الأوسط.

حجازي، وجدي. (2010). *التدريب في القرن الحادي والعشرين*. الإسكندرية: دار التعليم العالي.

الحري، السنيني. (2018). الدورات التدريبية في اثناء الخدمة ودورها في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي التربية الفنية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. 34 (1). 367-400.

حسونة، فضيل. (2010). *إدارة الموارد البشرية*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

حماد، حسن. البهبهاني، سعيد. (2011) اتجاهات معلمي الحكومة نحو الدورات التدريبية التي تلقونها اثناء الخدمة بمحافظات غزة. *مجلة الجامعة الاسلامية سلسلة الدراسات الانسانية*. 19 (2). 343-396

حماد، علاء. (2018). دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين في قطاع الخدمة المدنية، <https://app.oxfordabstracts.com>

حمدان، صفاء وحمدان، إبراهيم. (2021). مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات، *مجلة جامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 29 (5)، 419-432.

حمداوي، عمر وبخوش، أحمد (2012). انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*. 4 (8). 143-168.

حيدر، عصام. (2020). *التدريب والتطوير*. الجامعة الافتراضية السورية. سوريا.

الحيلة، محمد. (2014). *مهارات التدريس الفعال*. عمان: دار الميسرة للطباعة والنشر

الخليفات، عصام. (2010). *تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

خليفة، حسن. (2007). *مدخل إلى المناهج وطرق التدريس*. الرياض: مكتبة الرشد.

-خليل، محمد.(2017). رؤية مقترحة لتطوير برامج تدريب المعلمين في اثناء الخدمة في ضوء مفهومي الجودة والتدريب عن بعد. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب* (123). 144-125.

خناق، سناء. (2005). مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز لمنظمات والحكومات، الجزائر، جامعة ورقلة، 8-9 مارس.

-خوالدة، شهاب. (2018). درجة ممارسة معلمي اللغة العربية للمرحلة. *الاساسية في الاردن لمبادئ التدريس الفعال من وجهة نظرهم*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأردن: جامعة ال البيت.

درويش، سعد ومصطفى، مصطفى. (2018). *إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية. الإمارات: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.*

دعوع، شهيرة. (2016). *تعريف التدريب واهميته* <http://maudoo3.com>

الدليمي، موسى. (2017). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الأردن: جامعة آل البيت.

الدوسري، مباركة. (2019). *رحلة اعداد المدربين. السعودية: مكتبة العبيكان.*

راشد، رحمة (2016). استراتيجيات الصراع وانعكاساتها في الأداء الوظيفي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 23 (98). 221-197.

رشيد، مازن. (2009). *إدارة الموارد البشرية. السعودية: دار العبيكان للنشر والتوزيع.*

-رضا، أكرم. (2003). *برنامج تدريب المدربين. القاهرة، مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية.*

زامل، مجدي (2021). درجة اسهامات البرامج التدريبية لمعلمي الصفوف (1-4) اثناء الخدمة في تطورهم المهني. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. 12(33). 180-195.

الزنبقي، حنان. (2011). التدريب الالكتروني. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الزهراني، بندر. (2010). دور الدورات التدريبية في تطوير مهارات التدريس المقال العلمي التربوية الفنية من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). السعودية: جامعة ام القرى.

زين العابدين، عبد الحفيظ. (2021). تدريب المعلمين أثناء الخدمة (معوقات وحلول). مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي. 8(2). 648-667.

السالم، مؤيد. (2009). إدارة الموارد البشرية. الأردن: عالم الكتب الحديثة.

سامح، عبد المطلب. (2009). إدارة الأفراد. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

السديري، محمد. (2012). أثر البرامج التدريبية على الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود. مستقبل التربية العربية. 19(78). 9-84.

السعدون ، فهد (2013). دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

السكرانة، بلال (2011). اتجاهات حديثة في التدريب. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.

سلمي، عطوات. (2017). أثر تبني الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لعينة من رؤساء المصالح في قطاع التعليم العالي. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. جامعة قاصدي مرباح، (10). 51 - 66.

سمور، محمد(2006). مهارات التدريس الصفي الفعال والسيطرة على المنهج الدراسي. العراق: دار دجلة.

السيد، حسام الدين والشعيلي، سعود. (2022). المشكلات التي تواجه مُديري المدارس في تقييم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث. 2(1). 258-390.

-الشمري، زيد. (2017). أثر البرامج التدريبية المقدمة من عمادة الجودة في تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل وانعكاسه على اتجاه الطلاب نحو الدراسة الجامعية. المجلة التربوية. (50). 211-250.

-الشمري، منى. (2022). التخطيط للأداء الوظيفي لمديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل باستخدام السلاسل الزمنية، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 2 (4)، 186-209.

-الشميري، اصباح. (2009). تقييم برامج الإعداد المهني للمعلم في الكلية العليا للقران الكريم بالجمهورية اليمنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، اليمن: جامعة صنعاء.

-شناقي، نوال. (2015). دور تيسير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجزائر: جامعة بسكرة.

شويط، عيسى. (2009). إعداد وتدريب المعلمين. عمان: دار بن الجوزي.

الشيخ خليل، نسرین. (2017). تصوير مقترح لتفعيل دور المعلم الجديد في الإدارة الصفية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة. (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة: الجامعة الإسلامية.

الصيرفي، محمد. (2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على واقع المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

الطائي، يوسف والفضل، مؤيد والعبادي، هاشم. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الطعاني، حسن. (2002). التدريب مفهومه وفعالياته "بناء البرامج التدريبية وتقييمها". عمان: دار الشروق

عبد الحميد، شاهين. (2010). استراتيجيات التدريس المتقدمة واستراتيجيات التعلم وأنماط التعلم
elearning4id.com

عبد الرازق، زياد. (2020). دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جاهزية الشرطة
الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة). فلسطين: جامعة القدس.

العجلة، توفيق. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمدير القطاع العام. دراسة
تطبيقية على وزارات قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة: الجامعة الإسلامية.

عساف، عبد الله. (2003). علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي. (رسالة ماجستير غير
منشورة). الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

عطية، حامد. (2012). العملية الإدارية معارف ومهارات تطبيقية. الرياض: معهد الإدارة
العامة.

العليمات، علي. (2013). درجة تقديرات معلمات رياض الاطفال لفاعلية برامج التدريب اثناء
الخدمة من وجهة نظرهن، مجلة جامعة النجاح العلوم الانسانية، 28(11) 2557-2586

العنزي، يوسف والعنزي، سلامة. (2013). فعالية برنامج التدريب على التفكير الإيجابي
وإستراتيجية التعلم التعاوني في علاج بعض صعوبات التعلم لدى تلاميذ الصف الخامس
الابتدائي بدولة الكويت، عالم التربية. 1(43). 45-89.

عواد، سمية. (2018). درجة فاعلية الدورات التدريبية وعلاقتها بمستوى الاداء الوظيفي لدى
المعلمين في المدارس الثانوية في عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). الأردن: الجامعة
الهاشمية.

الغامدي، رحاب. (2018). واقع البرامج التدريبية في قسم الإشراف التربوي بإدارة تعليم الخرج
من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات. مجلة البحث العلمي في التربية. 16 (19).
457-484.

الفار، إبراهيم. (2007). *التدريس بالتكنولوجيا رؤية جديدة لجيل جديد*. طنطا: الدلتا لتكنولوجيا الحاسبات.

القاضي، نجاح. (2017). درجة امتلاك مدرسي المرحلة الثانوية لمهارات التدريس الفعال من وجهة نظر المدرسين انفسهم في محافظة المفرق. *مجلة كلية التربية للبنات*. 28(1)199-208

قشوع، إسراء. (2023). إعداد مديري المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة الحديثة. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والنفسية*. 31(3). 510-535.

اللقاني، أحمد. الجمل، علي. (1999). *معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس*. القاهرة: عالم الكتب

المانع، محمد. (2006). تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام. (رسالة ماجستير غير منشورة). المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

محارب، محمد. (2020). دور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بحافظات غزة وسبل تطويره. (رسالة ماجستير غير منشورة)، فلسطين: جامعة الأقصى.

محمد، مصطفى. (2018). *الرضا الوظيفي واثره على تطوير الاداء*. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

المرايط، محمد. (2018). <https://ila.io/6oivp> معايير المعلم

المري، ياسر (2009). دور التقنيات الحديثة في رفع كفاءة أداء العاملين في الإدارة العامة للخدمات الطبية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

المعايطه، داوود. (2008). *دليل تصميم الحقائق التدريبية*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

معتوق، لطفى. (2016). *مساهمة انظمة العمل الجماعي في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية*. (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجزائر: جامعة باتنة.

معمار، صلاح. (2010). *التدريب الأسس والمبادئ*، مركز ديبونو لتعليم التفكير (36)

المنيزل، محمد. (2022). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المديرين أنفسهم، *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. 2(11)، 1-52.

الموسوي، علي (2010). *التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي*. وثيقة الندوة الأولى في تطبيقات تقنيات المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، قسم تقنيات التعليم، كلية التربية، الرياض: جامعة الملك سعود.

مويس، هالة. (2015). *دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم تسير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجزائر: جامعة اكلى محمد او الحاج الودية.

نبيل، سارة. (2015). *ما هو المقصود بالتدريب الميداني؟*. الموقع الإلكتروني للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. <https://hrdiscussion.com/hr104470.html>.

النجار، عفاف. (2011). *البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية العلمي*. (رسالة ماجستير غير منشورة). فلسطين: جامعة الخليل.

النسور، مروان. (2012). *دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني*. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. 20 (2). 187-210.

نشوان، يعقوب. (2005). *التربية في الوطن العربي في مشارف القرن الحادي والعشرين*. دار الفرقان للنشر والتوزيع

النعمي، سارة موسى (2020) *دور الدورات التدريبية لمعلمي الصفوف الثلاثة الأولى في تنمية مهارات التدريس الفعال من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في بعض المتغيرات*. (رسالة ماجستير غير منشورة). عمان: جامعة الشرق الأوسط

نوفل، كمال. (2015). أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر ذوي المناصب الإشرافية، (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة: الجامعة الإسلامية.

الهندي، بسمة. (2021). فاعلية حقيبة تدريبيه مقترحة قائمة على معايير الجودة الشاملة على التفكير الإبداعي لدى المعلمين في المرحلة الأساسية في جنوب نابلس، (رسالة ماجستير غير منشورة). فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.

الهاجنة، حجازي. سليم، وائل. (2005). مفاهيم اساسية في التربية. عمان: دار المعنز للنشر والتوزيع.

الهيبي، خالد. (2005). ادارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2019). <https://moe.edu.ps>

يماني، هناء. (2006). التدريب الإلكتروني وتحديات العصر الرقمي . ورقة عمل مقدمة لملتقى التدريب والتنمية. الرياض: الجمعية السعودية للإدارة.

المراجع الأجنبية:

·Odalen, J., Brommesson, D., Erlingsson, G., Schaffer, J., & Fogelgren, M. (2019). Teaching university teachers to become better teachers; the the effects of pedagogical training courses at six Swedish universities *Higher Education Research of Development*, 38(2), 339-353

Edwards, P. (2012). *The Ontario Leadership Framework and the Principal Performance Appraisal: How Connected are They?* Ontario: Ontario Principals' Council.

Leahy, J. E. (2018). *Perceptions of the Impact of the Performance Evaluation Reform Act on Principal Evaluation, Leadership, and Professional Development*. Un published Dissertation Doctoral. School of Graduate Studies, Western Illinois University. USA.

Niamhom, W., Srisuantang, S., & Tanpichai, P. (2018). Satisfaction study to words classroom Language training courses of English teachers in primary educational service area office, *Nakhon Pathon province*. (7),25-31 .

Nielsen, J. (2018). *The Principal Evaluation: Connecting Principals' Evaluation to the Growth and Development Process: A Case Study*, Un published Dissertation Doctoral. The Graduate College at the University of Nebraska. USA.

Normore, A. H. (2004). Performance Appraisals of School Administrators in One Canadian School District: A Contemporary Model. *Alberta Journal of Educational Research*. 50 (3), 283-298.

Piggot, E. (2004). Key Features of Appraisal Effectiveness. *The International Journal of Educational Management*. 17 (6), 254-261.

الملاحق

الملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية

جامعة الخليل

كلية التربية

قسم الدراسات والبحث العلمي



استبيان

حضرة المدير/ة المشرف /ة المحترم/ة:-

تحية طيبة وبعد :

الاستبيان المرفق هو جزء من دراسة تجريها الباحثة بعنوان "دور البرامج التدريبية في تعزيز الاداء الوصفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر والمشرفين في مديرية الخليل" لنيل درجة ماجستير الادارة التعليمية من جامعة الخليل .

وسأكون شاكرة لكم اذا تكرتمم بالإجابة عن هذه الاسئلة المتضمنة في الاستبيان بكل جدية ومهنية، كما أن نجاح هذا العمل يتوقف على مدى تعاونكم واخلاصكم في الاجابة وللإشارة فكل المعلومات المقدمة ستحظى بالعناية والائتمان والسرية لغايات البحث العلمي فقط.

مع خالص الامتنان لتجاوبكم واسهامكم في انجاز هذا البحث .

الباحثة:اسماء عمر محفوظ

المعلومات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- الوظيفة: مدير مشرف
- المؤهل العلمي : بكالوريوس فأدنى ماجستير فأعلى

القسم الأول: البرامج التدريبية

هي النشاطات والأساليب والطرق والتدريبات التي تؤدي الى تحقيق مجموعة من الأهداف التدريبية والتي تنظم بتسلسل منطقي في غضون فترة زمنية محددة (نبييل، 2015)

المجال الاول: أهداف البرامج التدريبية

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1					
2					
3					
المجال الثاني: التخطيط للبرنامج التدريبي					
4					
5					
6					
المجال الثالث: المحتوى التدريبي للبرنامج					
7					
8					
المجال الرابع : الحاجات التدريبية للبرنامج					
9					
10					
11					
القسم الثاني : الأداء					
هو سلسلة من الإجراءات والتدابير والممارسات التي يقوم بها المعلم قبل الحصة الصفية واثناها، وتتضمن التخطيط، التنفيذ، التقويم، وإدارة الصف و ضبطه والسلوك الشخصي للمعلم والعلاقة المتبادلة بينه وبين تلاميذه داخل البيئة الصفية(رواقه واخرون، 2005م ص139)					
المجال الاول:التخطيط للحصة الدراسية					
1					
2					
3					
4					

					5 يحفز المعلم التفكير لدى الطلبة في مشكلات علمية وعملية مع محاولة البحث عن حل
					6 يستخدم المعلم وسائل تعليمية ايضاحية تتعلق بموضوع الدرس
					7 يلم المعلم بالمادة العلمية المعروضة بشكل كامل
المجال الثاني: تنفيذ الدروس والالمام بالمادة العلمية					
					8 يلخص المعلم أفكار الدرس على السبورة
					9 يربط المعلم موضوع الدرس مع الدروس ذات العلاقة
					10 يقدم المعلم الدروس بطريقة محببة ومشوقة للطلبة
					11 ينظم وقت الحصة بما يتناسب مع أهداف الدرس وأنشطته
					12 يوضح اهداف الدرس في بداية الحصة
					13 يقدم موضوع الدرس بشكل يدل على تمكنه العلمي في تخصصه
					14 يستخدم أساليب متنوعة تسهم في تسهيل الفهم على الطالب
					15 يجيب عن تساؤلات الطلبة بشكل مقنع
					16 يربط الدرس بالواقع البيئي للطالب
المجال الثالث: استخدام الوسائل التعليمية					
					17 يستخدم المعلم أساليب جديدة مثيرة للتفكير
					18 يستخدم المعلم وسائل من بيئة الطالب
					19 يعرض المعلم الوسيلة بأسلوب مشوق ومميز
					20 يستخدم المعلم وسيلة تتعلق بموضوع الدرس
					21 يحرص المعلم على تفاعل الطلبة جميعهم مع الوسيلة
					22 يتيح المعلم الفرصة لمشاركة الطلبة في استخدام الوسيلة
					23 يستخدم المعلم الوسيلة في التوقيت المناسب
المجال الرابع: ادارة الصف وضبطه					
					24 ينظم المعلم المواقف التعليمية بما تشمله من خبرات بحيث ينظم دوره وأدوار الطلبة
					25 ينظم ويضبط كل ما يدور داخل الصف من أحاديث ومناقشات وحوارات وأنشطة تدعم التفاعل بين المتعلمين
					26 لا يسمح المعلم بالأحاديث الجانبية أثناء الشرح
					27 لا يسمح المعلم لأي طالب بالكلام دون اذن مسبق
					28 لا يسمح المعلم بالإجابات الجماعية عن أي سؤال يتم طرحه
					29 يحدد المعلم وقتاً مخصصاً لتساؤلات الطلبة والرد على استفساراتهم
					30 يستخدم المعلم الفكاهاة باعتدال في الدرس من حين لآخر اذا توافرت الظروف المناسبة
					31 يشد المعلم انتباه المتعلمين للدرس
					32 يستخدم المعلم التواصل اللفظي والايماي

شكرا لحسن تعاونكم

الملحق رقم (2)

الاستبانة في صورتها النهائية

جامعة الخليل

كلية التربية

قسم الدراسات والبحث العلمي



استبيان

حضرة المدير/ة المشرف/ة المحترم/ة:-

تحية طيبة وبعد :

الاستبيان المرفق هو جزء من دراسة تجريها الباحثة بعنوان "دور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية الخليل" لنيل درجة ماجستير الادارة التعليمية من جامعة الخليل .

وسأكون شاكرة لكم اذا تكرتم بالإجابة عن هذه الاسئلة المتضمنة في الاستبيان بكل جدية ومهنية، كما أن نجاح هذا العمل يتوقف على مدى تعاونكم واخلاصكم في الاجابة وللإشارة فكل المعلومات المقدمة ستحظى بالعناية والائتمان والسرية لغايات البحث العلمي فقط.

مع خالص الامتنان لتجاوبكم واسهامكم في انجاز هذا البحث .

الباحثة: أسماء عمر محفوظ

المعلومات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- التخصص: أدبي علمي
- المؤهل العلمي : بكالوريوس فأدنى ماجستير فأعلى

القسم الأول: البرامج التدريبية

هي النشاطات والأساليب والطرق والتدريبات التي تؤدي الى تحقيق مجموعة من الأهداف التدريبية والتي تنظم بتسلسل منطقي في غضون فترة زمنية محددة (نبييل، 2015)

المجال الاول: أهداف البرامج التدريبية

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1					
2					
3					
المجال الثاني: التخطيط للبرنامج التدريبي					
4					
5					
6					
المجال الثالث: المحتوى التدريبي للبرنامج					
7					
8					
المجال الرابع : الحاجات التدريبية للبرنامج					
9					
10					
11					
القسم الثاني : الأداء الوظيفي					
هو سلسلة من الإجراءات والتدابير والممارسات التي يقوم بها المعلم قبل الحصة الصفية واثاءها، وتتضمن التخطيط، التنفيذ، التقويم، وإدارة الصف وضبطه والسلوك الشخصي للمعلم والعلاقة المتبادلة بينه وبين تلاميذه داخل البيئة الصفية (رواقه واخرون، 2005م ص139)					
المجال الاول:التخطيط للحصة الدراسية					
1					
2					
3					
4					

					5 يحفز المعلم التفكير لدى الطلبة في مشكلات علمية وعملية مع محاولة البحث عن حل
					6 يستخدم المعلم وسائل تعليمية ايضاحية تتعلق بموضوع الدرس
					7 يلم المعلم بالمادة العلمية المعروضة بشكل كامل
المجال الثاني: تنفيذ الدروس والالمام بالمادة العلمية					
					8 يلخص المعلم أفكار الدرس على السبورة
					9 يربط المعلم موضوع الدرس مع الدروس ذات العلاقة
					10 يقدم المعلم الدروس بطريقة محببة ومشوقة للطلبة
					11 ينظم وقت الحصة بما يتناسب مع أهداف الدرس وأنشطته
					12 يوضح اهداف الدرس في بداية الحصة
					13 يقدم موضوع الدرس بشكل يدل على تمكنه العلمي في تخصصه
					14 يستخدم أساليب متنوعة تسهم في تسهيل الفهم على الطالب
					15 يجيب عن تساؤلات الطلبة بشكل مقنع
					16 يربط الدرس بالواقع البيئي للطالب
المجال الثالث: استخدام الوسائل التعليمية					
					17 يستخدم المعلم أساليب جديدة مثيرة للتفكير
					18 يستخدم المعلم وسائل من بيئة الطالب
					19 يعرض المعلم الوسيلة بأسلوب مشوق ومميز
					20 يستخدم المعلم وسيلة تتعلق بموضوع الدرس
					21 يحرص المعلم على تفاعل الطلبة جميعهم مع الوسيلة
					22 يتيح المعلم الفرصة لمشاركة الطلبة في استخدام الوسيلة
					23 يستخدم المعلم الوسيلة في التوقيت المناسب
المجال الرابع: ادارة الصف وضبطه					
					24 ينظم المعلم المواقف التعليمية بما تشمله من خبرات بحيث ينظم دوره وأدوار الطلبة
					25 ينظم ويضبط كل ما يدور داخل الصف من أحاديث ومناقشات وحوارات وأنشطة تدعم التفاعل بين المتعلمين
					26 لا يسمح المعلم بالأحاديث الجانبية أثناء الشرح
					27 لا يسمح المعلم لأي طالب بالكلام دون اذن مسبق
					28 لا يسمح المعلم بالإجابات الجماعية عن أي سؤال يتم طرحه
					29 يحدد المعلم وقتاً مخصصاً لتساؤلات الطلبة والرد على استفساراتهم
					30 يستخدم المعلم الفكاهاة باعتدال في الدرس من حين لآخر اذا توافرت الظروف المناسبة
					31 يشد المعلم انتباه المتعلمين للدرس
					32 يستخدم المعلم التواصل اللفظي والايماي

شكرا لحسن تعاونكم

الملحق رقم (3)

تفريغ المقابلات

نتائج أسئلة المقابلة التي تتعلق بأسباب اختيار المدرب للتدريب

المقابلة	السؤال الأول: كيف يمكن تخصيص الدورات التدريبية، بما في ذلك الأنشطة والمواد عندما يكون المتدربون من مستويات متفاوتة (من حيث سنوات التخرج)؟	السؤال الثاني: ما هي معايير اختيار المعلم للائحة برنامج تدريبي؟
1	ضرورة إجراء اختبار تشخيصي شفوي أو كتابي إضافة إلى الاطلاع على ملف المعلم ومناقشة للمشرفين والمديرين بوضع المعلم وخبراته	أسباب تتعلق بجوانب فنية وأخرى إدارية وأخرى لوجستية، إضافة إلى طلب المعلم الالتحاق ببرنامج معين. من خلال الزيارات الصفية والمداخلات الاشرافية ورش العمل نستطيع تحديد احتياج المعلم الفني والتدريبي
2	حصر سنوات الخبرة المتقاربة في الدورة نفسها	تطوير مهارة معينة أو الحصول على شهادة تدريبية
3	عن طريق عمل مجموعات، وتبادل الخبرات	التطور المهني
4	يمكن ذلك بتخصيص دورات حسب التخصصات، وسنوات العمل، وإعداد مادة تدريبية تلبى احتياجات المتدربين.	الضعف الأكاديمي أو الحاجة إلى الأساليب الحديثة أو تحفيز الكادر التعليمي على النمو المعرفي..
5	لا علاقة لسنوات التخرج بالدورة، إنما يعتمد ذلك على التأهيل التربوي.	الحاجة / التخصص / الصفوف والمباحث التي يدرسها
6	إعطاء أنشطة و مواد تدريبية عامة ومتنوعة وأسس عامة.	الحاجة وأهمية الموضوع وزيادة الثقافة وحب الاطلاع.
7	يتم عقد لقاءات تدريبية لهم حسب مستوياتهم.	الهدف من البرامج التدريبية تمكين المعلمين من بعض القضايا أو إطلاعهم على أهداف بعض المشاريع والأنشطة على مستوى الوزارة أو المديرية.
8	تقسيم المشاركين إلى مجموعات حسب المستوى الذي تم التوصل إليه من خلال حصر الاحتياجات التدريبية.	الحاجة او التطوير او التحسين
9	يمكن جعل فعاليتها بمستويات مختلفة، وكذلك المواد	السعي لتطوير الذات والنمو المهني.

	لتناسب مستويات المشتركين المختلفة.	
10	تخصّص بناءً على 1- احتياجات المعلمين بغض النظر عن سنوات الخدمة 2- دورات حديثة لم يدرّب عليها المعلم مسبقاً يحتاجها الجميع وخاصة الدورات التي تتعلق بالمنصات الإلكترونية التعليمية والتعليم الإلكتروني 3- دورات منهاج جديد يكون الجميع بحاجة إليها.	- احتياج المعلم لهذه الدورة - دافعية المعلم ومدى تقبله واستفادته من هذه الدورة - المرحلة التي يدرسها المعلم
11	باختيار عناوين تتناسب مع العينة المقصودة من المعلمين بحيث تتفق مع احتياجاتهم، بغض النظر عن سنوات الخبرة.	بناءً على نواقص في أداء المعلمين، سواء في مجال المحتوى أو الأساليب أو الإدارة الصفية بشكل عام.
12	دورة التهيئة للمعلم الجديد إلزامية لجميع المعلمين الجدد .. أما بقية الدورات التدريبية فلا يمكن تحديدها إلا بعد حضور حصص إشرافية وتحديد احتياجات المعلمين، بغض النظر عن سنوات الخبرة.	إما أن يكون المعلم تقنياً جديداً. أو معلماً مستجداً بمعنى معلم انتقل لتدريس صفوف أخرى غير الصفوف التي درسها من قبل.
13	يتم بناء ورقة عمل لكشف خبرات المتدربين ومهاراتهم ومعارفهم ... وبناءً عليه يتم اختيار الزمن اللازم لتنفيذ بنود التدريب وأهمية التأكد من المعلومات والمهارات الأساسية ... وهنا للمشرف التربوي نظرة مهمة جداً تعتمد على زيارته الإشرافية للمعلم المتدرب.	- الحاجة التدريبية للمعلم. - الشغف والإرادة للتعلم - النظرة الإشرافية - تصريح المعلم بالحاجة للتدريب (ليس دائماً) - مدى ارتباطه بالمنهج والنمو المهني للمعلم وإضافتها إلى خبراته وصلها.
14	التركيز على التدريب التراكمي، والتدريب الرمزي في البداية ومن ثم الدمج.	حاجته للبرنامج.
15	تخصيصها خلال العطلة الصيفية.	للافادة وتطبيق ذلك مع الطلبة
16	تقسيم المتدربين إلى فئات حسب الاحتياج التدريبي بعد رصد الملاحظات.	الحاجات التدريبية من خلال الملاحظة والمتابعة في الزيارات الإشرافية واللقاءات المختلفة
17	أن يكون عن حاجة لدى المتدرب في مجال أو بند أو سياق معين يكون المتدرب غير متمكن منه وهذا يظهر من خلال الزيارات للمعلم والفعاليات التي يشارك فيها والأعمال التي يتطلب

	عليه إنجازها.	
18	دراسة احتياجات المتدربين وتوظيف الخبرات لدى المعلم القديم لدعم الفعاليات المخطط لها وإنجاحها	حسب احتياجات المعلم وبناء على سجل الدورات التي التحق بها وتوصيات المشرف التربوي.

نتائج أسئلة المقابلة التي تتعلق بمدى متابعة المشرف للمعلم الجديد

المقابلة	السؤال الثاني: كيف تتابع تنفيذ المعلم الجديد للبرنامج التدريبي والتدريسي في الصف؟	السؤال الثالث: ما مدى تأثير البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي للمعلم الجديد؟
1	من خلال الملاحظة والزيارة الصفية والحوار والمناقشة.	محدود إلى حدٍ ما، لوجود فجوة في التطبيق والقناعات.
2	حضور حصص.	جيدة جداً.
3	الزيارات الميدانية.	إيجابي.
4	من خلال المشاركة بالحضور في عدد من اللقاءات، وتفقد قائمة الحضور، والاستماع إلى المتدرب ليرز وجهة نظره حول المادة التدريبية ومدى فائدتها في عمله.	يعتمد ذلك على قناعة المعلم بالبرنامج التدريبي، وقناعة المعلم بفائدته، واستعداده لتغيير نهجه.
5	الزيارات/ وعبر المنصات الإلكترونية.	إيجابي.
6	زيارته ميدانياً وحضور الفعاليات والأنشطة أثناء تنفيذ المعلم لها وتقديم التغذية الراجعة له	لها الأثر الكبير في تحسين الأداء للمعلم وتقديم المادة بثوبٍ جديد وبأسلوب جاذب وتعرف الطالب على أنماط جديدة كتعلم نشط مبني على التعلم الذاتي وليس التلقين والتعليم التقليدي.
7	من خلال الزيارات الميدانية والتقارير الخاصة بالبرامج والمشاريع	ترفع من مستوى الأداء لديهم في مختلف المجالات .
8	حسب مجال التدريب والفئة المستهدفة. إذا كان المشاركون من تخصص تشرف عليه وتتابعه خلال الزيارات الإشرافية أو من خلال إعداد المعلم.	له دور إيجابي وفعال
9	الزيارات الميدانية والتواصل المستمر.	تتبعكس إيجاباً على المعلم وبالتالي يستفيد الطالب كنتيجة.
10	-من خلال الزيارات الصفية وصفة -إشراك مدير المدرسة في المتابعة -ملاحظة أثر الدورات على أداء الطلبة من خلال	-للدورات أثر كبير على أداء المعلم، والطالب في حال كانت من ضمن احتياجات المعلم ومتابعة من قبل المسؤول المباشر (مدير المدرسة والمشرف

	تنفيذ أنشطة صافية علامات وأداء الطلبة أعمالهم الكتابية وتنفيذ الطلبة للمهام.	التربوي).
11	من خلال متابعة الحصص الصفية وتقديم الملاحظات.	تتعرض بشكل إيجابي على أداء المعلمين وبالتالي تترك أثراً على الطلبة.
12	تصوير المعلم لمواقف تعليمية وإرسالها إلى المشرف وحضور حصص إشرافية.	يظهر تأثيرها على المعلم بتقسيم الطلبة في المجموعات والتوزيع الزمني للحصة وكيفية اختيار الوسائل المناسبة .
13	من خلال الزيارات الإشرافية وأعمال المعلم ومدى مشاركته بالفعاليات المتعلقة بموضوع التدريب	يعتمد على دافعية المعلم وشعوره بأهمية التدريب ونقل المعرفة والمهارات للطلبة ... ثم دراسة واقع التغيير الحاصل ومدى فائدته مع المعلم والطلبة.
14	من خلال الزيارات الميدانية والحضور عند المعلم داخل الغرفة الصفية، وكذلك من خلال إجراء المقابلة مع الأطراف ذات العلاقة (مديراً وطالباً).	رفع الكفايات الأدائية للمعلم، وهذا بدوره ينعكس إيجابياً على الطالب.
15	من خلال اعطائه مهمات، وكيفية تطبيقها مع الطلبة.	إفادة رائعة وتأثير جيد على أداء المعلمين.
16	من خلال مدى تطبيق مخرجات المادة التدريبية في أثناء الزيارات الميدانية.	تطوير أداء المعلم ومواكبة كل ما هو جديد وعلى الطلاب من خلال رفع مستوى التحصيل لديهم
17
18	رصد ما هو مطلوب وما تم تنفيذه أولاً بأول	تشجيع المعلم على متابعة كل ما هو جديد وتنفيذ من استراتيجيات وأدوات تتواءم مع التقدم العلمي والتكنولوجي.

نتائج أسئلة المقابلة التي تتعلق بمعوقات التدريب

المقابلة	السؤال الخامس: ما هي المعوقات التي تواجههم في أثناء التدريب والتدريس؟	السؤال السادس: كيف يمكن التغلب على المعوقات التي تواجههم في أثناء التدريب؟
1	الوقت احيانا يكون غير مناسب القاعة والتجهيزات الفنية تكون عائقاً قرارات الوزارة التي تمنع خروج المعلم صباحاً التزامات المعلمين مع سيارات وحضانات تشكل عائقاً تسرب المعلم وعدم جديته في الدورة..... أحيانا قناعات المعلمين بعدم الرغبة في التغيير	تعاون جميع الأطراف . تطبيق ما يتم التدريب عليه. تحفيز المعلمين ومكافأتهم.

	ومقاومة التغيير .	
2	التيار الكهربائي وسرعة الإنترنت اختيار المكان المناسب.	توفير بيئة مناسبة
3	الوقت	تخفيف نصاب المعلم من الحصص.
4	اختيار المادة التدريبية من حيث الموضوع وطريقة العرض قد تكون جاهزة فيجد المدرب صعوبة في إيصالها إلى المعلمين، إضافة إلى عدم التزام المعلمين بالمواعيد المحددة للدورات، وإحجام بعضهم عن المشاركة، إضافة إلى زمن الدورة، قد لا يناسب الجميع، وبُعد بعض المدارس عن مكان انعقاد الدورة.	يمكن ذلك بإسناد إعداد المادة التدريبية للمشرفين، وترك أمور الزمن لهم لتحديده وفق ما يناسب المعلمين.
5	عدم الالتزام بالحضور / وعدم التطبيق ومتابعة التطبيق	ايجاد البدائل حسب نوع المعيق
6	الوقت	وضع الخطط المناسبة المراعية للزمن وبرامج المعلمين
7	عدم توفر بعض الأدوات اللازمة للتدريب وخاصة ضعف شبكة الإنترنت إذا كان التدريب في المدارس.	جعل التدريب مركزياً في أغلب الأحيان.
8	لا يتوفر مكان مخصص للتدريب يتيح التنوع في الاستراتيجيات. بعض انواع التدريب يحضره من لا يرغب المشاركة. عدم توافق زمن التدريب مع المشاركين وخاصة عندما يأتون بعد الدوام المدرسي.	حصر الاحتياجات التدريبية تخصيص مكان للتدريب يناسب مجاله ومحتواه. توفر الوقت الكافي لتنفيذ التدريب
9	وجود بعض الفعاليات في المادة التدريبية لا تتوافق مع وقتها المخصص.	التطوير والتطويع ووضع الأولويات.
10	-عدم الرغبة والدافعية لدى المعلم -عدم توفر الامكانيات احيانا المادية والبشرية -عدد المتدربين -المكان والزمان (بعد مكان التدريب وزمن الدورة) -	-التقنين من الدورات فقط للحاجة -ضرورة إعطاء الدورات بناء على حاجة المعلم -زيادة دافعية المعلم من خلال التنوع في أنشطة الدورة -المتابعة المستمرة للدورات -تقليل عدم أيام الدورات ٢-٣

11	الوقت وعدم توفر الدافعية لدى المعلمين .	التخطيط والتنظيم والتنسيق المسبق
12	للاسف البعض يشارك في البرنامج التدريبي ولا يظهر التدريب خلال الحصص بمعنى أنّ المعلم تقليدي لا يطور نفسه .	يجب أن يتم تدريب المعلم قبل التثبيت لضمان الاستفادة من البرامج التدريبية وتطوير أداء المعلم .
13	- زمن التدريب . - ارتباط المتدربين بأمر خارجة عن إرادته تحول دون ذلك . - بعد مسافة المتدرب عن مكان التدريب . - النظرة المسبقة للمتدرب عن التدريب وأهميته . - عدم وجود تفريغ للمعلم مما يضيع حصصاً على الطلبة بسبب خطأ الإدارة بتوزيع الحصص . - أعداد المتدربين قد تكون كبيرة .	- تحسين زمن التدريب . - استعداد المعلم للتدريب من خلال إعلامه قبل بأسبوع على الأقل . - متابعة تفریغات المعلمين بالجدول المدرسية . - عمل التدريب بناءً على إعداد المتدربين وتقسيم عادل
14	الوقت، حيث إن الفترة الزمنية المتاحة للتدريب تكون في وقت متأخر من اليوم، لذا يأتي المعلم بعد الساعة 12 ظهراً	تخصيص أوقات مناسبة أكثر سواء في العطلة النصفية أو أيام السبت
15	عدم إعطاء الوقت الكافي للتحضير . وكذلك كل فعالية تحتاج وقتاً أكثر	من خلال التحضير الجيد لها
16	التزام بعض المعلمين بالحضور	الاعداد والاستعداد الجيد لكل جوانب اللقاء التدريبي .
17	تختلف من مدرب الى آخر، وتختلف أنواع المعوقات فمنها ما ارتبط بزمن التدريب المناسب للمشاركة والمدرّب ومنها ما ارتبط بالماديات ومنها ما ارتبط بنوعية المشاركين ومنها ما ارتبط بمناسبة المحتوى للتطبيق ومنها ما ارتبط بمهارات المدرّب نفسه ... الخ
18	عدم التزام البعض ومشكلة الوقت	التعاون مع الزملاء وتذليل العقبات

نتائج أسئلة المقابلة التي تتعلق باقتراحات زيادة فعالية التدريب

المقابلة	السؤال السابع: ما هي مقترحاتك لزيادة الدافعية لدى المعلمين الجدد للالتحاق في البرامج التدريبية؟	السؤال الثامن: ما هي مقترحاتك للدورات التدريبية القادمة؟
1	ربط الدورة بمحفزات مادية. وتعاون المديرين	الذكاء الاصطناعي..... وأساليب تدريس متطورة

	وتشجيعهم للمعلمين، وتخصيص اوقات أخرى	والتدريب على نماذج تدريس حديثة
2	توفير مادة حديثة جاذبة و محفزة	توظيف التكنولوجيا بشكل اكبر
3	أن تحاط هذه الدورات بمعجزات مادية.	تراعي جانب الوقت، وضغط العمل
4	توفير حوافز مادية تسهم في زيادة تفاعل، والتزام المنتسبين للدورات بأي دافع قد يشجع الآخرين ويزيد من دافعيتهم للالتحاق بدورات حديثة.	أرى أن تؤخذ الملحوظات أعلاه بعين الاعتبار، فالمشرف أقدر على تحديد احتياجات المعلمين.
5	التعزيز / متابعة المدراء / رفع قيمة المعرفة	لا يوجد
6	طبيعة الدورات والمدربين وإعطاء الحوافز والشهادات، وأن يكون لها جانب من تقييم المعلم السنوي.	متابعة المستجدات واختيار العناوين والمواد ذات العلاقة التي تهتم المعلم وتساعد في تقويته لأداء الموقف التعليمي بنجاح ويكون له الأثر الإيجابي على الطلاب من خلال التطبيق لما تم التدريب عليه.
7	توفير المعززات من قبل الوزارة للمعلمين الذين يمكنون أنفسهم في مجالات مختلفة.	العمل على تعزيز المشاركين واختيار الوقت المناسب للتدريب .
8	احتساب ساعات التدريب وكل عدد معين تحسب للمتدرب وله مكافأة. ربط التدريب بواقع العمل.	حصر الاحتياجات، والمتابعة والتقييم. ربطه بالواقع التدريب من خلال العمل.
9	إثارة التشويق للموضوع	ان تدرس بعناية عند وضعها ومناسبتها للزمن وعدم تكرار العناوين بين الدورات المختلفة
10	-شعور المعلم أنه بحاجة الى تدريب وبحاجة لهذه الدورة -اختبار المكان والزمان المناسبين -توفير أجور المواصلات للمتدربين -اشراك المتدربين في التدريب.	-الانضباط الداخلي للمعلم واثره على تهذيب سلوك الطلبة -الالعب التعليمية التي تشمل جميع انماط التعلم لدى الطلبة وأثرها ايضا على ضبط الطلبة -استراتيجيات التعلم (وليس التعليم او التدريس) وتعزيزها لدى الطلبة -تعزيز التعلم الذاتي والتعلم عن بعد لدى الطلبة -القيادة الطلابية او الطالب القائد
11	التحفيز ومن خلال ان تكون نابعة من احتياجاتهم.	طرح قائمة عناوين بأسماء دورات وترك المجال للمعلمين بترتيبها حسب الأولوية بالنسبة إليهم.
12	تكريماً مادياً للمعلم حتى لو كان بسيطاً فإنه يزيد الدافعية للالتحاق بالبرامج التدريبية ويدفعه لتطوير	أن يتم التدريب قبل تعيين المعلم لضمان الاستفادة من التدريب. وتطبيقه.

	أدائه	
<p>أن تكون على مستوى العقود وتقليل اعداد المتدربين مع المرونة في وقت التدريب.</p>	<p>-مدفوع الأجر للمدرب والمتدرب. -تدريب عملي ونشط بالمجمل. -التقييم البعدي والمتابعة بعد التدريب. -التفريغ</p>	13
<p>زيادة الانشطة التي تثير دافعية المتدرب وتشجعه على التدريب.</p>	<p>تشجيعهم لأهمية التدريب، واحتساب الساعات التدريبية لهم؛ للمساعدة في ترقيتهم في المستقبل.</p>	14
<p>إعطاء دورات بشكل مكثف للمعلمين بسبب الفاقد التعليمي.</p>	<p>دفع أموال للدورة أيضا، جعل الدورة لها حوافز قيمة وبالتالي يتشجع المعلم على الالتحاق بها</p>	15
<p>اختيار الفئة والوقت المناسب للدورة التدريبية والمتدربين.</p>	<p>بيان أهمية المادة التدريبية ودورها في رفع الكفاءة لدى المتدرب وان تكون اللقاءات نابعة من احتياجات المتدرب</p>	16
<p>...</p>	<p>أن ترتبط الدورات بنظام تنقيط يزيد عدد نقاط المشارك بحصوله على شهادات الدورات، وتطبيق عملي على شكل مشروع تطبيقي بحيث ينتقل المعلم من فئة إلى أخرى بناءً على عدد النقاط، ويكون هناك درجة مالية للفئات للمعلمين ويرتبط تجديد مزاولة المهنة في اتحاد او نقابة المعلمين بحصول المعلم على عدد نقاط معين من خلال مشاركاته في الدورات والأبحاث والمؤتمرات ومشاركاته كمدرّب ... الخ</p>	17
<p>تخصيص وقت أكبر وتوفير ما يلزم من دعم إعطاء شهادة بكل دورة يحضرها المعلم</p>	<p>إعطاء المعلم دورًا ومتابعته بعد التدريب</p>	18

الملحق رقم (4)

قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1.	د.حسن كرابلية	دكتوراه في اللغة الإنجليزية	رئيس قسم الإشراف التربوي
2.	د.كرم الكركي	دكتوراه الإدارة التربوية	جامعة الخليل
3.	د. عزام احدوش	ماجستير أساليب تدريس	وزارة التربية والتعليم
4.	د.عادل فوارعة	دكتوراه رياضيات	جامعة الخليل
5.	أ. يوسف الطيطي	ماجستير أساليب التدريس	مدرّب في قسم الإشراف
6.	أ.د. سمير الجمل	دكتوراه إدارة	جامعة فلسطين التقنية
7.	ليندا البكري	ماجستير إدارة تربوية	جامعة الخليل

الملحق رقم (5)

استمارة تقييم دورة تدريبية

أولاً : معلومات عامة

التخصص :		الاسم (اختياري) :	
اسم البرنامج التدريبي :		المسمى الوظيفي :	
تاريخ الانعقاد :	مدة الدورة :	مكان الانعقاد :	

ثانياً : تقييم المحاضر

البيان	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
1. إلمام المدرب بمواضيع البرنامج					
2. قدرة المدرب على توصيل المعلومات					
3. طريقة تنظيم العرض (من حيث الوضوح والكفاية)					
4. مدى تعاونه مع المتدربين					
5. قدرة المدرب على تحفيز المشاركين على التفاعل					

ثالثاً : تقييم البرنامج التدريبي

البيان	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
1. محتوى البرنامج التدريبي					
2. المادة التدريبية التي وزعت في البرنامج					
3. تنظيم وسهولة محتوى المادة العلمية					
4. تحقيق أهداف البرنامج					
5. مستوى تنظيم البرنامج التدريبي					
6. مدة البرنامج و التوقيت					
7. مكان البرنامج					

رابعاً : معلومات عامة

هل تعتقد أنك الشخص المناسب لحضور البرنامج	نعم	لا			
هل تعتقد أن البرنامج ساعدك على تطوير مهاراتك	نعم	لا			
ما هو تقييمك العام عن الدورة	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف

الاقتراحات والملاحظات

- (1)
- (2)

الملحق رقم (6)

تقرير تقييم الدورات التدريبية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education & Higher Education / Hebron



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم العالي / الخليل

التاريخ:				تقرير تقييم الدورات التدريبية		لغة عربية	
عدد استمارات التقييم المعبئة	عدد المشاركين في الدورة/مجموعة	عدد أيام التدريب	عدد ساعات التدريب	مكان التدريب	اسم الدورة	المديرية	
		3	20	مدرسة الحسين بن علي	رب المعلمين على النهج الجديد المباحث (1-5)	الخليل	
رقم الدورة (كما دخل في برنامج الدورات)		تاريخ نهاية الدورة		تاريخ بداية الدورة		الفئة المستهدفة	
						معلمون	

ملاحظة: ١ ضعيف، ٢ متوسط، ٣ جيد، ٤ جيد جدا ٥ ممتاز

المدرسون

الرقم	اسم المدرب	رقم الهوية	المؤهل العلمي/التخصص	الوظيفة	الكفاءة العلمية	أسلوب التدريب	إدارة الورشة
1				مشرف	5	4	4
2							
3							
4							
5							

المدرّب اسلوبه متميز و الكثير من الثناء عليه

توصيات
حول أداء
المدرّبين

ملاحظة: ١ ضعيف، ٢ متوسط، ٣ جيد، ٤ جيد جدا ٥ ممتاز

المادة التدريبية

ترابط المادة وشموليتها	توصيات حول المادة التدريبية	رقم
4		4
تحقيقها الأهداف التي وضعت من أجلها		4
اخرى		

ملاحظة: ١ ضعيف، ٢ متوسط، ٣ جيد، ٤ جيد جدا ٥ ممتاز

قاعة التدريب

القاعة التدريبية وملائمتها	توصيات حول قاعة التدريب	رقم
		3

توصيات مشرف التدريب

--

مدير التربية والتعليم

رئيس قسم الاشراف

مشرف التدريب

الملحق رقم (7)

تسهيل المهمة

HEBRON UNIVERSITY		جامعة الخليل	
Ref.	بسم الله الرحمن الرحيم	الرقم :	م خ/ت 27/2023
Date		التاريخ :	2023/03/26
لمن يهمه الامر			
الموضوع: تسهيل مهمة			
تحية طيبة وبعد،،			
يفيد برنامج ماجستير (الادارة التعليمية) في جامعة الخليل أن الطالبة أسماء عمر محفوظ الرقم الجامعي (22029013) هي إحدى طالبات برنامج الماجستير، وهي في طور جمع المعلومات لدراستها بعنوان:			
دور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد في محافظة الخليل			
يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الدراسة.			
شاكرين لكم حسن تعاونكم.			
د. صلاح الزرو			
			
عميد كلية التربية			
رئيس لجنة الدراسات العليا			
			
P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine URL : http // www.hebron.edu		ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين تلفون : 970 (0)2-222-0995 فاكس : 970 (0)2-222-9303	

