

## تطبيق مبادئ التدريب النشط وتأثيره في تعلم المتدربين وحافزيتهم دراسة ميدانية لمراقبي الضرائب الرئيسيين و مراقبي التحقق ورؤساء المحاسبة (فئة ثالثة) المتمربين في مديرية المالية العامة في ملاك وزارة المالية في لبنان

\*طلال علي الصغير<sup>(1)</sup>، جمال الزعيم المنجد<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> كلية الإمام مالك للشريعة والقانون، الإمارات العربية المتحدة

<sup>(2)</sup> مدير عام المعهد الوطني للإدارة، لبنان

\*Talalsaghir2@gmail.com

### ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز التدريب النشط، وبيان أثره في تعلّم المتدربين وتَحَفُّزهم لمتابعة التدريب وتفاعُلهم فيه وتطبيق مهاراته. وتكوّن مجتمع الدراسة من مجموعة من مراقبي الضرائب الرئيسيين ومراقبي التحقق ورؤساء المحاسبة (فئة ثالثة) المتمربين في مديرية المالية العامة في ملاك وزارة المالية. الذين التحقوا بدورة تدريبية في المعهد الوطني للإدارة في لبنان بهدف تثبيتهم في ملاك وزارة المالية. عدد مجتمع الدراسة 62 متدرباً ومتدربة توزعوا على ثلاث شعب بشكل متقارب في العدد. ولكن تم جمع 58 استمارة فقط من المتدربين. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد صمم الباحث مادة تدريبية خاصة بعنوان تصميم التفكير، وفق مبادئ التدريب النشط واستبانة قبلية وبعديّة كأداة لجمع المعلومات. وقد اعتمدت الدراسة استخدام المنهج المدمج (الكمي والكيفي).

والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة تتمثل بأن للتدريب النشط فعالية كبيرة في تعلم المتدربين وزيادة تحصيلهم المعرفي، كما أن له دوراً إيجابياً بارزاً في حافزية المتدربين لمتابعة التدريب وتطبيق المهارات التي تم اكتسابها في الدورة.

**الكلمات المفتاحية :** التدريب النشط؛ أثر؛ التعلم؛ الحافز.

## Applying active training principles and its impact on trainees' learning gain and motivation

A field study of main tax auditors, verification monitors and accounting, chief (third category) practitioners in the public finance Directorate in the staff of the Ministry of Finance in Lebanon

\*Talal Elsaghir<sup>(1)</sup>, Jamal Alzaeem Almonajid<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> Imam Malik College for Shariaa and Law, UAE

<sup>(2)</sup> General Director of Ecole Nationale d'Administration- ENA Lebanon

\* [Talalsaghir2@gmail.com](mailto:Talalsaghir2@gmail.com)

### Abstract

This study aimed to highlight on the active training and demonstrate its impact on learners' learning and motivation to follow such training, engage in it and apply its skills. The population of the study consisted of a group of main tax auditors, verification monitors and accounting chiefs (category III), who are practitioners in the Directorate of Public Finance under the authority of the Ministry of Finance. They attended a training course at the National Institute of Administration in Lebanon in order to be promoted to full-time employees in the Ministry of Finance. A total of 62 trainees participated in the current study, distributed in three different sections with almost equivalent number of trainees in each section. However, only 58 questionnaires were collected. To obtain the objectives of the current study, the researcher designed a special training material titled "Design Thinking" that complies with the principles of active training. As for data collection method, there was pre- and post-questionnaires. The study adopted mixed approach which combines quantitative and qualitative methodologies.

The findings of this study show that active training is very efficient for trainees' learning and increasing their cognitive knowledge. It also has a prominent role in increasing the motivation of trainees to pursue training and apply the skills acquired in this course.

**Keywords:** Active Training; Impact; Learning; Motivation.

### تمهيد

لعل تصنيف العنصر البشري كأهم مورد (عبيد، 2018) للشركات والمنظمات لما له تأثير على جودة الأداء التنظيمي (المطيري، 2020) جاء متكاملًا مع نظريات التعلم، ومنسجمًا مع الممارسات الفضلى للتدريب، (السحري، 2003؛ الصغير، 2018) بهدف تعزيز الأداء البشري عامة والوظيفي خاصة (؛ Silberman, 2006) Noe, 2010 من هنا كان احتياجنا كبيراً لفهم أحدث نظريات التعلم، ومعرفة تطبيقاتها، وربط مبادئها بالتدريب والاستفادة منها، فليست البرامج التدريبية إلا تطبيقاً لهذه النظريات (السكرانة 2009، ).

فنظريات التعلم الحديثة وعلى رأسها النظرية المعرفية، والبنائية الاجتماعية، ونظرية تعليم الكبار والحافز، ونظرية التعلم السريع (العزاوي، 2006) وغيرها من النظريات، قد وضحت كيف يتعلم الإنسان وما العمليات التي تعد شرطاً لحدوث التعلم (Carroll & Leander, 2001)، كما بينت أهمية التفاعل الجماعي النشط والممتع في حدوث عملية البناء المعرفي لدى المتعلم (Lawson 2015; Meier, 2000).

ومن هنا فإن نظريات التعلم ومبادئها تُعدُّ منهجيات (هنا و حجاج، 1986) تزود التدريب بتأصيل علمي، يساعد المدرب في تصميم التدريب بشكل نشط وفعال، ينسجم مع عمليات التعلم وأنماط المتعلمين.

والتعلم النشط باعتباره أحد أقوى استراتيجيات التعلم (هارمن، 2008)، يضع المتدرب في بيئة إيجابية تجعله يتفاعل معها بشكل كبير بحيث يقوى فيها تعلمه (Harasim, Hiltz, Teles & Turoff, 1995) كما تزداد معها قدرات استيعابه وتركيزه، وتحفز لديه العمليات العقلية العليا (الزاوي، 2009). تلك العمليات التي تجعل المتعلم نشطاً في معالجته للمعلومات، وتساعد في تطوير ذهنه، وفي تغيير بنيته المعرفية أو تعديلها (Silberman & Beich, 2015).

والتدريب نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته (رضوان، 2012) ويقدر ما تكون عناصر هذا النظام بكافة مكوناته منسجمة (بدءاً من المدرب والمتدرب، إلى بيئة التدريب والأدوات والطرائق والاستراتيجيات التدريبية، وانتهاءً بالمحتوى والأهداف (Almakhadmah, 2012; Homklin, Takahashi, & Techakanont, 2013; Massenberg, Spurk, & Kauf-feld, 2015)، تكن مخرجاته أكثر جودة وأكثر انسجاماً مع الأهداف المقصودة للتدريب (العزاوي، 2006؛ عبد الباقي وآخرون، 2007؛ السكارنة 2009،؛ الصيرفي، 2009؛ هياشي، 2015).

أمام تلك العملية المتكاملة تبرز طرائق التدريب وأساليبه التي يختارها المدرب، لتدفع التدريب إما نحو نجاح أهدافه وإما فشله، إما نحو الفاعلية وإما نحو الجمود (نحاس، 2004)، فأهمية الطرائق والأساليب تكمن في أنها تتوسط مكونات عملية التدريب، بين المدرب وأهداف التدريب من جهة وبين المتدرب وما يريده ويحفزه من جهة أخرى (آل ملهي، 2010).

من هنا فإن أهمية طرائق التدريب تنبع من أهمية وظيفتها ودورها في إيصال أهداف التدريب برمتها وتحقيق مخرجاته (Yaqoot, Wan Mohd Noor & Mohd Isa, 2017) فعملها يتحدد شكل تصميم التدريب وهندسته (Chukwu, 2016; Lendahls & Oscarsson, 2017) وبالتالي فإن حسن اختيار المدرب للطرائق والأساليب والاستراتيجيات وجودة أدائه فيها وتطبيقه لها، تساعد تسريع تعلم المتدرب وتنمية تحصيله، وزيادة إيجابيته (المصري، 2014) مما يجعله أقدر على تبصر المعارف والمهارات المقدمة له ووعيتها واستيعابها، واسترجاعها، واستخدامها في مواقف مشابهة (سعادة، 2002؛ دروزة، 2004).

وذلك ما يفرض على المدرب تغيير دوره في تصميم التدريب من المرسل الوحيد والملقي الفريد للمعرفة (آل ملهي، 2010) إلى مشاركة المتدرب في معارفه وخبراته، ليكون شريكاً في بناء ذلك التعلم ومشاركاً في تنمية قدرات التفكير لديه، (My-ers & Jones, 1993) وكل ذلك يتوقف على ما يختاره المدرب من استراتيجيات عملية تفاعلية مناسبة، وأنشطة متناسقة مع المادة التدريبية ومحفزة للمتدرب (Carroll & Leander, 2001).

والدراسات تشير إلى أن من أبرز الأسباب التي تجعل المتدربين يميلون إلى نسيان ما سمعوه هو المعدل الذي يتحدث به المدرب، والمعدل الذي يستمع فيه المشاركون، فانتباه المشاركين يتناقص مع كل دقيقة تمر في التدريب (غازي، 2004)، فإذا لم يكن الدماغ مهتماً بالمعلومات ومحفزاً لتلقيها فإنه سيجد مجالاً له للتلهي ولالتفات إلى أمر أكثر أهمية بالنسبة إليه، فعقل البالغين لا يقتصر على تلقي المعلومات وتسجيلها "كأشرطة الفيديو"، بل إنه يعالجها، وبالتالي فإن أي معلومة مخزنة تؤثر في كيفية فهمهم وتعلمهم (Silberman, 2006) وكما تتنوع طرائق نقل المعرفة وأساليبها، كذلك فإن المتعلمين الكبار ليسوا نمطاً واحداً في التعلم بل أنماطاً متعددة، بين التقاربي والتباعدي والاستيعابي والتواؤمي بحسب تصنيف (Kolb, 2014, 1984) ففي كل مجموعة من 30 شخصاً 22 منهم يفضلون التنوع في أساليب وطرائق التعلم بدل الاختصار على أسلوب واحد، والباقي منهم يفضل اختيار أسلوب واحد نشط من تلك الأساليب، إذن فالمشاركون في الدورات التدريبية والورش العلمية هم متنوعون في أنماط شخصياتهم وأسلوب تعلمهم (Silberman, 2006).

تهتم هذه الدراسة بتحديد أثر تطبيق مبادئ "التدريب النشط" على تعلم المتدربين وحافزيتهم في دورة "تصميم التفكير" في المعهد الوطني للإدارة في لبنان (ENA) Ecole Nationale d'Administration - ENA Liban (ENA). وتشمل

هذه الدراسة ما يلي:

- المحور الأول: الإطار العام للدراسة، ويحتوي إشكالية الدراسة وأسئلتها، وأهميتها، وأهدافها، ومتغيرات الدراسة، والمنهج المستخدم، وحدود الدراسة.
- المحور الثاني: الإطار المعرفي، ويشمل تعريف التدريب والتعليم النشط، أهميته، ومبادئه، واستراتيجياته وأساليبه، والمقومات الأساسية لنجاحه، مفهوم الحافز وعناصره.
- المحور الثالث: الدراسة الميدانية، وتشمل تحليل نتائج سؤالي الدراسة.
- المحور الرابع: مناقشة نتائج الدراسة.
- المحور الخامس: التوصيات والمقترحات والآفاق المستقبلية.

## المحور الأول: الإطار العام للدراسة

### إشكالية الدراسة وأسئلتها

يعد التدريب من الخطوات الهامة إن لم نقل الأكثر أهمية في تطوير المؤسسات ( بن شعبان، 2019) بالإضافة إلى تحقيق مستوى عالٍ من الكفاءات والإشباع الشخصي للأفراد، لما له من دور في تعزيز الأداء الوظيفي وكفاءة الموظف (صلاح، 2018). كما يوفر للمنظمة القدرة على البقاء، خاصة مع المنافسة الشديدة هذه الأيام (Shree, 2017) كما يحتل مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية وتحسين أساليب العمل (Noe, 2010)، ويشكل المدرب في عملية التدريب واحدة من أهم الركائز (ثابت، 2010) عبر ما يستخدمه من أساليب وطرائق يتميز بها ويبدع فيها (سويدان 2006)، بحيث تشكل جسراً لإيصال المحتوى التعليمي للمتدربين.

ولكن أمام هذه الأهمية لدور المدرب في استخدام أحدث الأساليب والطرائق التدريبية، نجد كثيراً من المدربين \_ رغم إسهاب الدراسات النظرية والتجارب العملية في بيان ضعف جدوى الأساليب الروتينية الجامدة في إيصال الأهداف للمتدربين (عواد و زامل 2010)، ورغم بيان أهمية إثارة الحافز لدى الموظفين والمتدربين (Pollitt & Oldfield, 2017; Yanson & Johnson, 2016; Yaqoot et al. 2017) ما يزالون يدورون في فلك التدريب التقليدي التلقيني المعتمد على محورية المدرب في توجيه المعرفة، فقد أظهرت الدراسات التأثير الإيجابي للتدريب النشط التفاعلي على سائر العملية التدريبية وكذلك على مستوى التعلم. فهو يؤثر دافعية المتدربين، ويرفع حافزيتهم تجاه التدريب، كما يزيد من تفاعلهم في القاعة التدريبية فضلاً عن أنه يجعلهم أكثر رغبةً لتطبيق ما تعلموه (بن يوسف، 2007).

ولعل السر في استمرار هؤلاء المدربين على استخدام تلك الطرائق التقليدية يعود إما لأنهم يفتقدون مهارات التدريب النشط، أو أن قناعاتهم بجذواه ليست واضحة، من هنا تتحدد إشكالية الدراسة وتنحصر في الكشف عن التدريب النشط وتأثيره في المتدربين. وعلى هذا فإن أسئلة الدراسة تتحدد كالآتي:

- 1- ما أثر تطبيق التدريب النشط في تعلم المتدربين؟
- 2- ما أثر تطبيق التدريب النشط في تحفيز المتدربين؟

## أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من عدة جوانب من أهمها المعهد الوطني للإدارة وما يمثلته كمؤسسة رسمية، وما يقوم به من دور فعال في تطوير الموارد البشرية في إدارات الدولة اللبنانية، فهو المكان الذي تمت الدراسة فيه. إلى جانب أهمية المتدربين أنفسهم حيث يشكلون النواة الأساس لعملية التدريب، وهم موظفون في القطاع الإداري للدولة اللبنانية. إضافة إلى أهمية المدربين الذين يشكلون ركيزة لإصال أهداف التدريب للمتدربين بجميع الأساليب الفعالة، فهذه الدراسة موجهة أيضاً إليهم. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من الجديد الذي تقدمه لكافة المعنيين من عملية التدريب (للمعهد الوطني للإدارة وللمدربين وللمدربين) من خلال النتائج المتوقعة أن تصل إليها على المستوى العلمي والعملية. فعلى المستوى العلمي تسعى الدراسة لتقديم مفهوم واضح جامع وموحد عن التدريب النشط عبر ربطه بأبرز نظريات التعلم، وترسيخ جدواه من خلال الدراسات العلمية، ومن ثمة إغناء المكتبة العربية عامة واللبنانية خاصة بمثل هذه الدراسات للاستفادة منها في الدراسات المستقبلية، فالمكتبة العربية تفتقر لمثل هذه الدراسات. أما على المستوى العملي فهي الدراسة الميدانية الأولى في المعهد الوطني للإدارة وفي لبنان التي تعنى بعملية التدريب النشط، وهي بذلك تقدم للمعهد الوطني للإدارة نموذجاً عملياً في فعالية التدريب النشط ليتم تعميمه على كافة مدربي المعهد، مما يساعد في رفع الإنتاجية التدريبية لدى المدربين، وانعكاسه إيجاباً على المتدربين وعلى المعهد.

إذن فالدراسة الحالية برزت أهميتها في أنها درست نتيجة التدريب النشط في التعلم "التحصيل" وفي حافزية المتدرب ودافعيته للتدريب، وتميزت بجانبها المنهجي باتباع المنهج الكيفي والكمي معاً، كما تميزت أيضاً بأنها درست التدريب النشط في إطاره الوظيفي داخل الدورة التدريبية، وذلك من خلال تقديم دورة تدريبية في "التفكير التصميمي" باستخدام مبادئ التدريب واستراتيجياته النشطة مثل: المناقشة والعصف الذهني والألعاب والألغاز عبر التعلم التعاوني والفريقي مع استخدام الأدوات السمعية البصرية والحسية.

من هنا فإننا نأمل أن تشكل هذه الدراسة على الدراسات السابقة تأكيداً على أهمية التدريب النشط لجهة مساعدة المتعلم على التعلم، وترسيخ الدافعية لديه نحو تطبيق ما تعلمه، ورفع حافزيته في المشاركة الجماعية، كما تشكل إضافة على الدراسات الأخرى في تطبيقها تلك النظريات على المتدربين.

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق التدريب النشط في تعلم المتدربين وفي حافزيتهم للتدريب وذلك من خلال:

- 1) التعرف على مدى التطور المعرفي والمهاري للمتدربين (أو عدمه) في المفاهيم والتقنيات المتعلقة بالبرنامج التدريبي القائم على التدريب النشط.
- 2) التعرف على حماس المتدربين وحافزيتهم للتدريب القائم على التدريب النشط قبل بداية البرنامج التدريبي وعند ختامه.

## متغيرات الدراسة

ترتكز الدراسة على نوعين من المتغيرات المستقلة والتابعة:

- المتغيرات المستقلة: وهي التدريب النشط.
- المتغيرات التابعة: وهي التعلم والحافز.

## منهجية الدراسة

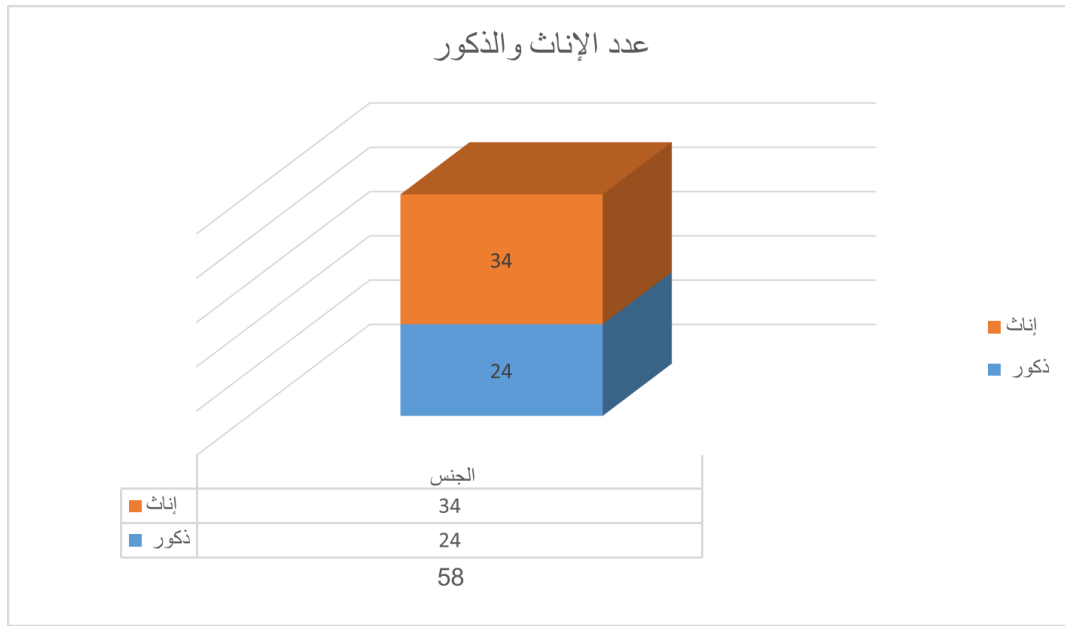
استخدم الباحث في دراسته المنهج الكيفي "النوعي" الميداني، كما استخدم المنهج الكمي، وذلك لتحليل الحالة المراد دراستها وتفسيرها، للوصول إلى استنتاجات تساهم في تحديد الوسائل الملائمة وتحسين الواقع.

## مجتمع الدراسة وعينته

تم اختيار المعهد الوطني للإدارة ENA في بعيدا لبنان لإجراء الدراسة فيه، لكونه الجهة الرسمية المسؤولة عن تدريب وتطوير الموظفين في القطاع العام في لبنان، ولكونه أيضا يجمع أكبر شريحة متنوعة وظيفياً وجغرافياً وطائفيًا في دوراته التدريبية، فقد توزعت العينة المستهدفة جغرافياً على جميع المحافظات اللبنانية من شماله لجنوبه، كما تنوعت بين الرجال والنساء، وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة 62 متدرباً ومتدربة، تم جمع 58 استمارة من المتدربين 24 ذكور و 34 إناث. وقد توزعت العينة بحسب الآتي :

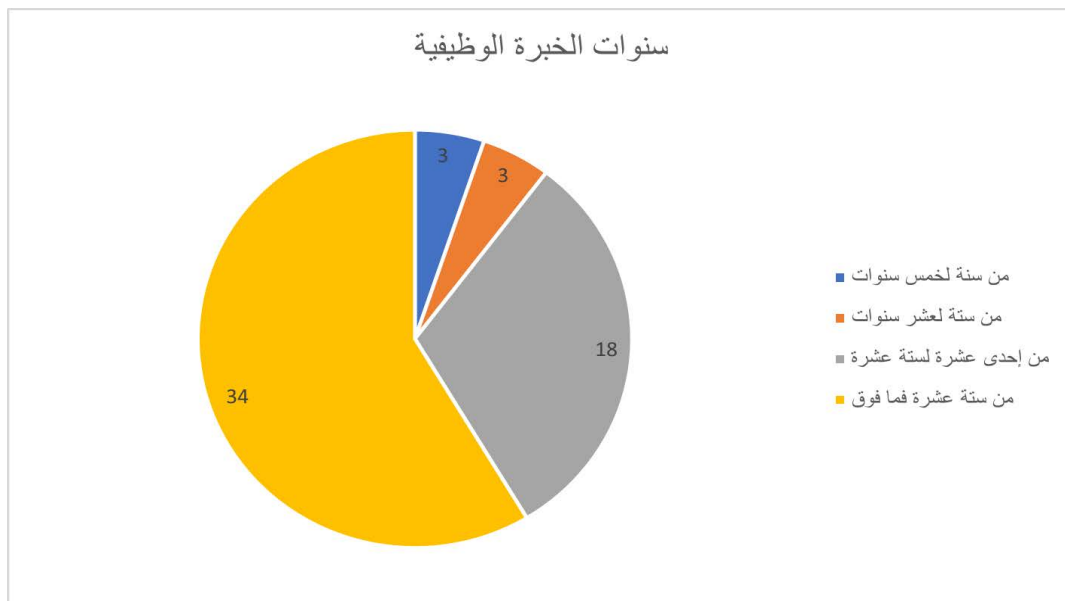
شكل رقم (1)

شكل يبين عدد الذكور والإناث



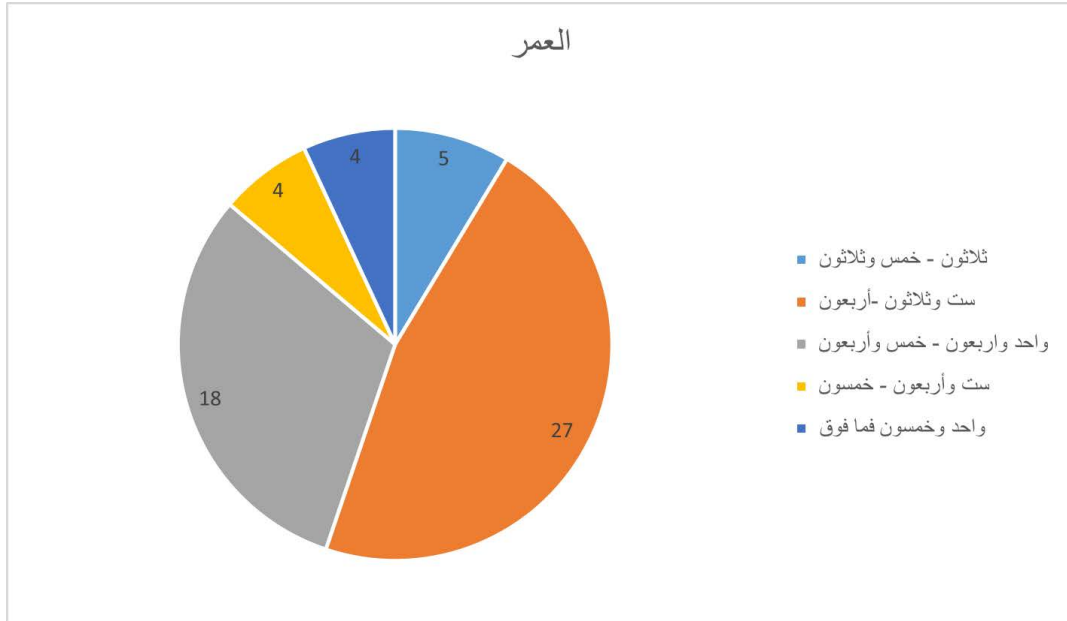
شكل رقم (2)

شكل يبين توزيع سنوات خبرة المتدربين



شكل رقم (3)

شكل يبين توزيع أعمار المتدربين



### الأدوات المستخدمة في الدراسة

لقد استخدم الباحث في دراسته الاستمارة كأداة وزعت على المتدربين، قبلية (قبل بداية التدريب) وبعديّة (بعد ختام التدريب)، توزعت الأسئلة على قسمين: القسم الأول تمحورت أسئلته حول الفروقات الفردية (الخبرة الوظيفية والسن والجنس والعمر) والقسم الثاني تَكُون من خمس فقرات تمحورت حول مفهوم التفكير التصميمي، وحامسة المتدربين في تطبيقه وتوقعاتهم من الدورة.

### صدق الاستبانة

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من خمسة متخصصين في التدريب والإحصاء والإدارة. وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم في ما يتعلق بالبيانات الأولية: (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين)، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة لأبعاد الاستمارة في ما يتعلق بالفقرات الكمية.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

### أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات الكيفية " النوعية " بعد تكميمها ( أي تحويلها إلى بيانات كمية وترميزها) التي تم تجميعها، فقد تم استخدام برنامج " Microsoft Excel Worksheet"، كما تم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس درجة الموافقة لأبعاد الاستمارة في ما يتعلق بالفقرات الكمية.

## حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة من حيث الحدود الموضوعية على توصيف التدريب النشط وبيان أثره في تعلم المتدربين وحافزيتهم.

الحدود المكانية: طبقت الدراسة حصراً في المعهد الوطني للإدارة ENA وهو المكان المخصص لتدريب موظفي القطاع العام للدولة اللبنانية.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مراقبي الضرائب الرئيسيين ومراقبي التحقق ورؤساء المحاسبة (فئة ثالثة) المتمربين في مديرية المالية العامة في ملاك وزارة المالية المشاركين في الدورات التدريبية في المعهد الوطني للإدارة ENA.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الشهر السابع من العام 2019، واستمرت لمدة ثلاثة أيام تدريبية لثلاثة شعب، كل شعبة ومجموعة مكونة من 21 متدرباً.

## المحور الثاني: الإطار المعرفي للدراسة

التدريب والتعليم والتّدرُّب والتّعلُّم هي مفاهيم يرتبط بعضها ببعض ، فعند مراجعة مصادر التدريب والتعليم ومتابعة أدبياتهما، نجد تقارباً كبيراً بينهما، فهما يدوران في حقل معجمي متشابه جداً، فهما يتحدان في الهدف العام وهو الاهتمام بالعنصر البشري من حيث تنمية قدراته ومعارفه وسلوكه، ويختلفان في ساحة التعلم. فساحة التعلم واسعة يمكن أن يحدث في مؤسسات التدريب كما يحدث في مؤسسات التدريس كما يمكن أن تحدث في ساحات أخرى (بن حسين , 2011; عواد و زامل, 2010; السكارنة 2009 )

التدريب: فيعرفه الغامدي ( 2013 ) على أنه "أحد أهم أنشطة الموارد البشرية والذي يهدف إلى تطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين داخل المنظمة، وإبقائهم على دراية ومعرفة بأحدث التطورات العلمية في مجال تخصصاتهم وأعمالهم الوظيفية " كما عرفه العزاوي (2006, p.244). بأنه: " عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات الفرد أو المجموعة وتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وتكوين الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراقبة فيها حاجاتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال ". وللتدريب أساليب متنوعة متعددة، كالعلمي وحل المشكلات والعصف الذهني (آل ملهي, 2010) وغيرها من الأساليب التي يعد التدريب النشط جزءاً أساسياً منها والذي هو محور هذا المقال.

التدريب النشط: كما عرفه ( Silberman 2006 ) بأنه يحدث عندما يعمل المتدربون معظم العمل. فإذا حضر المدرب المعارف بشكل متكامل، ونظمها، وشرح المهارات للمتدرب، فيكون هو الفاعل وليس المتدرب، فعند ذلك رغم أهمية التنظيم والتحضير والشرح إلا أنه ليس نشطاً لكونه فقد مشاركة المتدرب، فمفتاح التدريب الفعال يكون عندما تكون أنشطة التدريب مصممة بطريقة تجعل المتدربين مشاركين في إنتاج المعرفة واكتساب المهارة وليس مجرد مستقبلين لها.

التعلم: نظر فريق من علماء التربية إلى التعلم على أنه عملية تغيّر ، بينما نظر إليه آخرون على أنه تغيير، فممن نظر إليه على أنه تغيّر هو (Kimble) وعرفه بأنه: تغيّر دائم نسبياً في سلوك ما يظهر كنتيجة لمران مدعم " وقد فرق بين التعلم والأداء، فالأداء يعتبر مقياساً للتعلم، والتغيير يحدث في السلوك نفسه. وممن عرفه على أنه تغيير هو (Thyne) وعرفه بأنه تشكيل استجابة جديدة لموقف ما. فهو من التعريفات التي تنظر لعملية التعلم ذاتها لا نتيجة من نتائجها وهي الأداء ( عواد و زامل 2010; زايد, 2003; قطامي, 2005; بو عزة, 2018 ).

التعلم النشط: هناك تعريفات عدة للتعلم النشط تدور في فلك واحد، ومنها تعريف Fedler and Bre- ant (1997) هو التعلم الذي يعني ببساطة إشغال المتعلم بشكل مباشر ونشط في عملية التعلم ذاتها. فارتكاز التعلم النشط هنا على قيام المتعلم بالعمل في مختلف الأنشطة التي يتم تنفيذها وإلا لكان عمل



المتعلم مقتصرأ على استقبال المعلومة اللفظية، في حين المطلوب أن يشارك ويفكر ويبتكر (زامل 2006)، وعرفه سعادة وآخرون (2006) بأنه: عبارة عن طريقة تعلم وطريقة تعليم في آن واحد؛ وتظهر هذه الثنائية من خلال مشاركة المتعلمين في الأنشطة والتمارين بفاعلية ونشاط، في بيئة تعليمية غنية متنوعة ، تسمح لهم بالإصغاء الإيجابي ، والحوار البناء ، والمناقشة الثرية والتفكير الواعي ، والتحليل المستمر ، والتأمل العميق لكل ما تتم قراءته أو كتابته أو طرحه من مادة علمية ، أو أمور ، أو قضايا ، أو آراء ، بين بعضهم بعضاً ؛ مع وجود معلم يشجعهم على تحمل مسؤولية تعليم أنفسهم بأنفسهم تحت إشرافه الدقيق، ويدفعهم إلى تحقيق الأهداف الطموحة ، التي تركز على بناء الشخصية المتكاملة والإبداعية. كما عرفاه (1993 Myers, & Jones) بأنه البيئة التعليمية التي تتيح للطلبة التحدث، والإصغاء الجيد، والقراءة، والكتابة، والتأمل العميق، وذلك من خلال استخدام تقنيات وأساليب متعددة، مثل: حل المشكلات، والمجموعات الصغيرة، والمحاكاة، ودراسة الحالة، ولعب الدور، وغيرها من الأنشطة التي تتطلب من المتعلم تطبيق ما تعلمه في عالم الواقع.

ويظهر من التعريفات السابقة الأهمية الكبيرة للتدريب النشط في تحقيق مبادئ التعلم السليم، وفي تشكيل بيئة تعليمية إيجابية وفعالة تنعكس على المتدربين، (عواد وزامل 2010)، فالتدريب النشط يجعل المتدربين نشطين من خلال الأساليب والاستراتيجيات المتنوعة التي يصممها المدرب ويختار تطبيقها معهم للوصول إلى الأهداف

المرجوة، (Silberman, 2006) ويساعدهم ليكونوا متفاعلين إيجابيين مع تلك الأنشطة ومع زملائهم في الفريق، (سويدان 2006)، كما يجعلهم محفزين للسير مع مجريات أحداث التدريب ومنذفعين باتجاه تحدي المشكلات باستخدام المستويات العليا من التفكير (السراي 2013).

الأثر: عامة، هو النتيجة (التهانوي 1996)، التي يتم الحصول عليها سواء كان فرداً أو مجموعة أو شركة. وهو هنا النتيجة التي تترتب من التدريب النشط والفعال على كافة المستويات. فانتقال أثر تطبيق مبادئ التدريب النشط هو حدوث التعلم لدى المتدربين بشكل فعال في جانب المعرفة والمهارات المكتسبة من التدريب، وإثارة الحافزية والحماس لدى المتدربين لتطبيق ما تعلموه وممارسة ما اكتسبوه (برودم ونيوسترورم، 1997)، من أجل تحسين الأداء. كما يطلق مصطلح انتقال أثر التدريب ، حينما يؤثر تدريب أو خبرة تعليمية - سواء كانت عقلية أو يدوية - في مجال ما، على ناحية أخرى أو مجال آخر غير المجال الأصلي الذي اختص به في البدء ذلك التدريب أو تلك الخبرة التعليمية (عادل 1955).

التحفيز: يعرفه معمر (2006, p.29) بأنه: "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان التي تؤثر على سلوكه وتصرفاته " كما يعرفها الجودة (2005, p.5) بأنها: "مجموعة المؤثرات التي تدفع العاملين أينما كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعاً "

وللتحفيز عناصر أساسية تبنى عليها عملية التحفيز ، ويتوقف على وجودها تحقيق كامل نتائج ذلك التحفيز، وهي أولاً: القدرة: ويقصد بها أن يكون الشخص مؤهلاً للقيام بعمل ما يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، فلا يمكن تحقيق هدف التحفيز من العاجز أو غير المؤهل أصلاً. ثانياً: الرغبة: ويقصد بها أن يكون لدى الشخص رغبة داخلية نحو العمل، فإذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى لو تم أدائه فعلاً (الزعيبي و عبيدات 1997).

### المحور الثالث : الدراسة الميدانية

يعرض هذا المحور نتائج التحليل الإحصائي الكمي والنوعي لأسئلة الاستمارة والتقييم القبلي والبعدي، وذلك باستخدام الجداول والرسوم البيانية، ويجب على أسئلة الدراسة:

الأول: ما أثر تطبيق التدريب النشط على الجانب التعليمي لدى المتدربين؟

الثاني: ما أثر تطبيق التدريب النشط على الجانب التحفيزي لدى المتدربين؟

السؤال الأول في التقييم القبلي : ما مفهومك عن التفكير التصميمي أو تصميم التفكير؟

السؤال الأول في التقييم البعدي : بعد انتهاء ورشة العمل ما تعريفك لتصميم التفكير؟

جدول رقم (1)

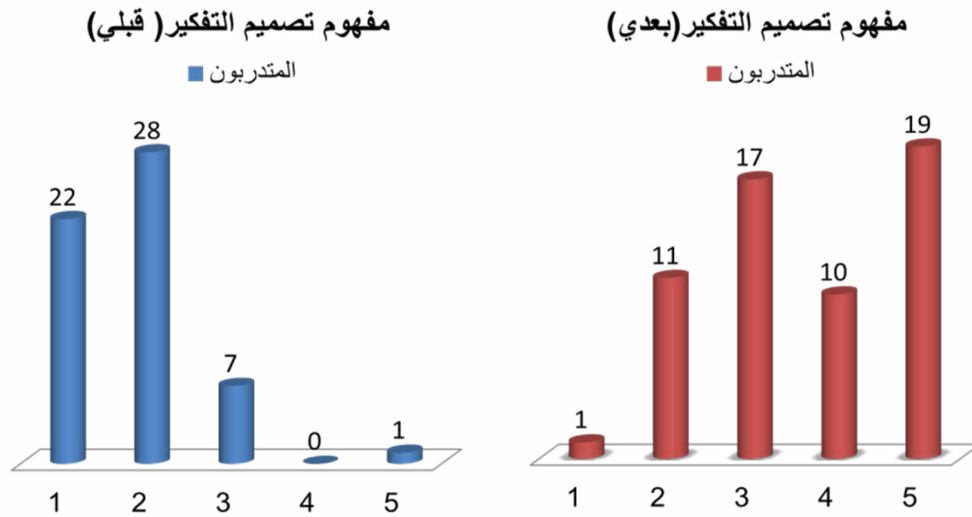
جدول يبين ترميز السؤال الأول في الاستمارة حول مفهوم تصميم التفكير

الرمز الرقمي	الرمز	التعريف – معايير الترميز	مثال من القبلي و البعدي
1	لا معرفة	لم يذكر أي مفهوم أو ذكر ما هو خطأ أو بعيد عن مفهوم التصميم	لا أعرف – ليس لدي فكرة – الإصرار على فكرة
2	معرفة سطحية	ذكر مفهوم أو مفهومين كحد أقصى	طريقة – أسلوب
3	معرفة متوسطة	ذكر ثلاثة مفاهيم كحد أقصى	تخطيط – أهداف – استراتيجية
4	معرفة فوق المتوسطة	ذكر أربعة مفاهيم كحد أقصى	حل مشكلات – وضع خطة – تحليل – إبداع
5	معرفة عميقة	ذكر خمسة مفاهيم أو أكثر	تخطيط – تصميم أهداف – توليد أفكار – ابتكار – تعاطف – تقديم نموذج أولي –

يظهر هذا الجدول طريقة تشفير وترميز إجابات المتدربين، حيث توزعت إجاباتهم بين من لا معرفة لديه مسبقاً بالتفكير التصميمي وبين من لديه معرفة عميقة.

شكل رقم (4)

شكل يبين تطور مفهوم "تصميم التفكير" لدى المتدربين



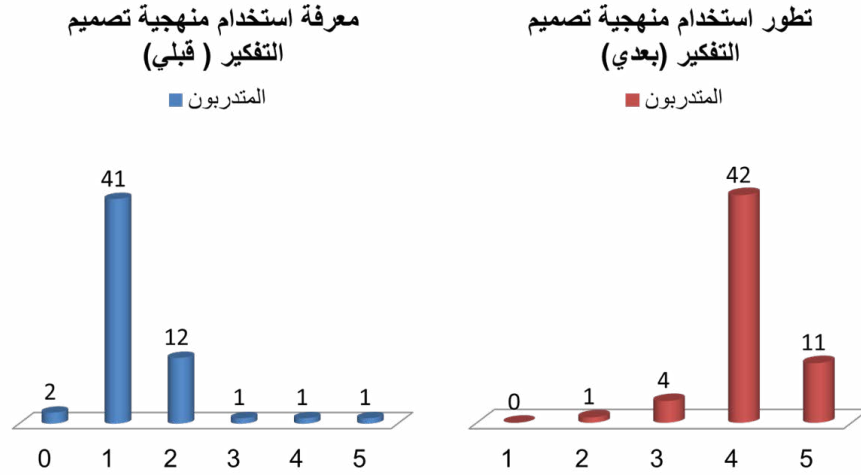
يظهر هذا الشكل تطور مفهوم "تصميم التفكير" لدى المتدربين، مقارنة قبل التدريب بما بعده، حيث يظهر ارتفاع نسبة المعرفة لديهم بعد الدورة، مع انخفاضها قبل بداية الدورة.

السؤال الثاني في التقييم القبلي : ما مدى معرفتك باستخدام تقنيات تصميم التفكير ؟

السؤال الثاني في التقييم البعدي : بعد مشاركتك في ورشة العمل، كيف تطورت معرفتك باستخدام تقنيات تصميم التفكير ؟

شكل رقم (5)

شكل يبين تطور استخدام منهجية "تصميم التفكير" لدى المتدربين مقارنة قبل التدريب بما بعده



يظهر هذا الشكل تطور مهارة استخدام منهجية " تصميم التفكير " لدى المتدربين، مقارنة قبل التدريب بما بعده، حيث يظهر ارتفاع نسبة تطور معرفة الاستخدام لديهم بعد الدورة، مع انخفاضها قبل بداية الدورة .

السؤال الثالث في التقييم القبلي : ما هي إمكانية استخدام تصميم التفكير في عملك ؟

السؤال الثالث في التقييم البعدي: بعد ورشة العمل كيف ترى إمكانية استخدام تصميم التفكير في عملك ؟

جدول رقم (2)

جدول يبين ترميز السؤال الثالث في الاستمارة

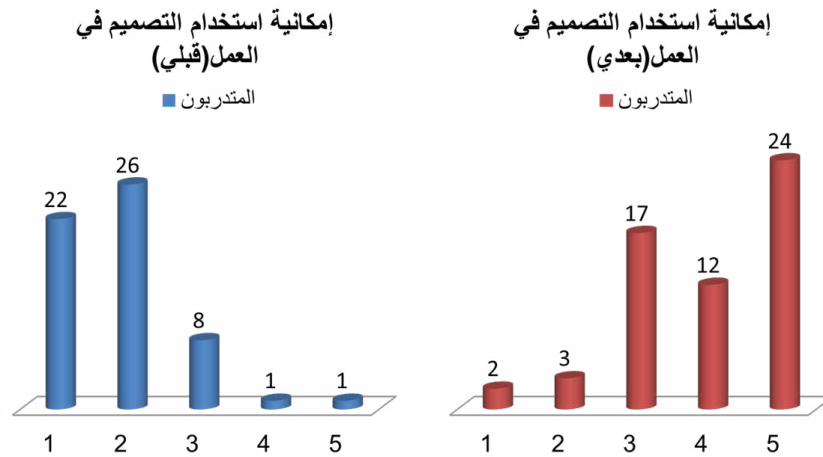
حول إمكانية استخدام منهجية تصميم التفكير في العمل

الرمز الرقمي	الرمز	التعريف – معايير	مثال من القبلي أو البعدي
1	لا معرفة	لا يعرف، لم يذكر أو يعبر عن ما يتعلق بالإمكانية أو عدمها، أو قدم عبارات غير مرتبط بالسؤال .	لا أعرف - أكثر تنظيم وفعالية - عندما تود الوصول الى نتيجة معينة من خلال عملك عليك ان تكون مصمماً لاتمامها.
2	معرفة سطحية	عبر عن الامكانية فقط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة	عالية الإمكانية - ممكن تطبيقها.
3	معرفة متوسطة	عبر عن الامكانية أو عدم الامكانية مع شرح بسيط.	لا شك أن استخدام التفكير التصميمي في عملنا له إيجابيات كبيرة كون عملنا يركز على القدرات العقلية والفكرية
4	معرفة فوق المتوسطة	عبر عن الامكانية أو عدم الامكانية وقدم تعليلاً.	يجب استخدام التفكير التصميمي لتنظيم العمل وإنجازه على مستوى أفضل
5	معرفة عميقة	عبر عن الامكانية أو عدم الامكانية وقدم شرحاً وتعليلاً وتفصيلاً.	اعتقد ان تصميم التفكير يساعدني في عملي بداية عبر التنظيم، وتحسين الانتاجية وتقديم الخدمة بشكل أفضل مبتكرة الطرق الفضلى لتحقيق الهدف وتحسين هذه الأهداف

يظهر هذا الجدول طريقة تشفير وترميز إجابات المتدربين، حيث توزعت إجاباتهم بين من لا معرفة لديه مسبقاً باستخدام التفكير التصميمي وبين من لديه معرفة عميقة في استخدامه.

شكل رقم (6)

شكل يبين اختلاف رؤية المتدربين لإمكانية استخدام منهجية تصميم التفكير في العمل



يظهر هذا الشكل تطور معرفة إمكانية استخدام منهجية " تصميم التفكير " لدى المتدربين، مقارنة قبل التدريب بما بعده، حيث يظهر ارتفاع نسبة معرفة أوجه إمكانية استخدام المنهجية لديهم بعد الدورة، مع انخفاضها قبل بداية الدورة .

السؤال الرابع في التقييم القبلي: ما هي توقعاتك من ورشة العمل هذه ؟

السؤال الرابع في التقييم البعدي: هل حققت توقعاتك من ورشة عمل التفكير التصميمي؟

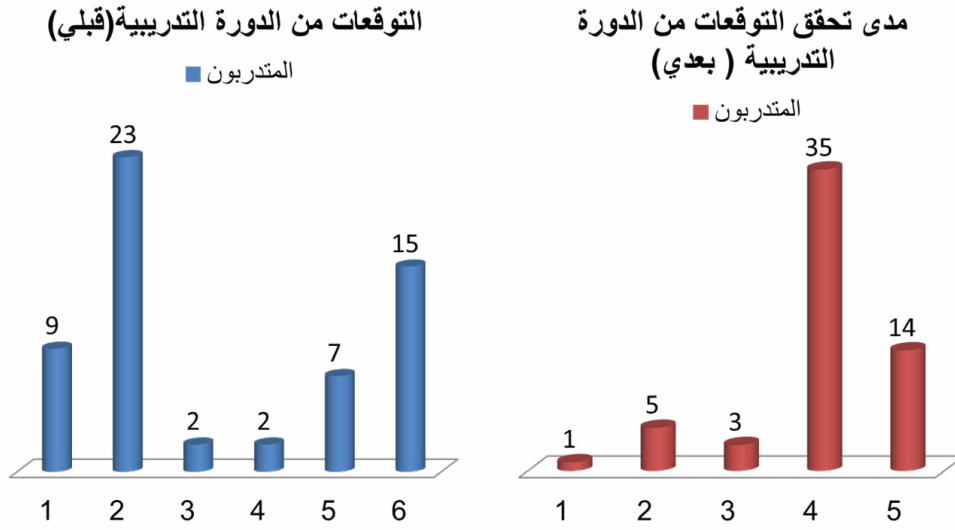
جدول رقم (3)

جدول يبين ترميز السؤال الرابع في الاستمارة حول توقعات المتدربين من الدورة التدريبية

الرمز الرقمي	الرمز	التعريف – معايير	مثال
1	لا توقعات	لم يذكر أي توقع أو جانب من التوقع	
2	توقعات في الجانب المعرفي	عبر عن التوقع بالاستفادة المعرفية حول تصميم التفكير أو استفادة فكرية، أو تعلم تقنيات جديدة، أو مطلق استفادة معرفية	ان يكون لدى المعرفة الكافية حول استخدام تقنيات تصميم التفكير - نتعرف أكثر عن المادة المعطاة وتوسيع منطق التفكير
3	توقعات في جانب التطوير الوظيفي	عبر عن التوقع بالاستفادة الوظيفية والعملية المهنية داخل الوظيفة.	من خلال المحاضرة تبين ان النتيجة ستكون ممتازة على صعيد الاستفادة من الورشة في العمل الوظيفي
4	توقعات في جانب التطوير الشخصي	عبر عن التوقع بالاستفادة الشخصية والمهارية أو الحياتية والعائلية	اتوقع ان اكتسب المعلومات والكفاءة اللازمة لأحسن في التفكير وذلك بهدف تنظيم حياتي للأفضل
5	توقعات في الجانب العاطفي	عبر عن التوقع بالتعبيرات العاطفية والانفعالية وليست ضمن المهني أو المعرفي أو غيرها من الشخصي	شيقة - مفيدة - ممتعة - ممتازة
6	توقعات مركبة	عبر عن التوقع بالتعبيرات المركبة من أكثر من جانب شخصي مهني وظيفي عائلي انفعالي.	اضافة معلومات واكتساب معلومات جديدة تكون مفيدة في وظيفتي وحياتي الشخصية.

شكل رقم (7)

شكل يبين مدى تحقق توقعات المتدربين من الدورة التدريبية



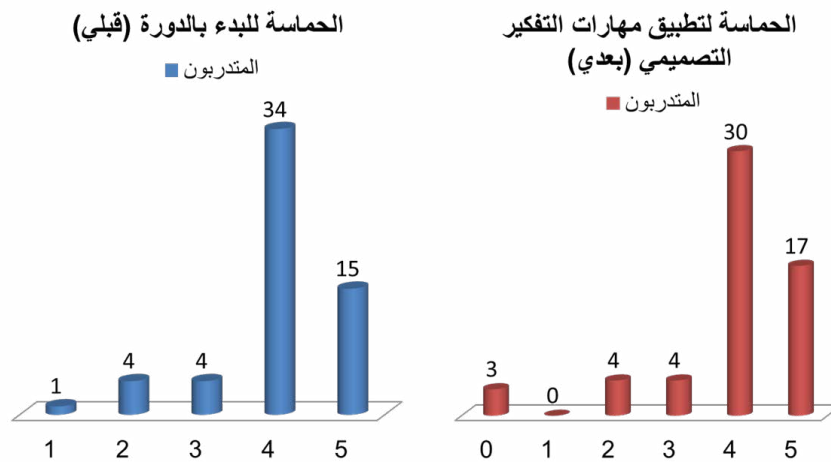
يظهر هذا الشكل مدى تحقق توقعات المتدربين من الدورة التدريبية، ويظهر إرتفاع نسبة الرضا بشكل كبير مما تحقق من توقعاتهم.

السؤال الخامس في التقييم القبلي: ما مدى حماسك للتعرف على مهارات تصميم التفكير؟

السؤال الخامس في التقييم البعدي: بعد انتهاء ورشة العمل ما مدى حماسك وتحفيزك لتطبيق منهجية تصميم التفكير؟

شكل رقم (8)

شكل يبين مدى حماسة المتدربين للبدء في الدورة وحماسهم لتطبيق المنهجية



يظهر هذا الشكل استمرار حماسة المتدربين في بداية الدورة التدريبية إلى ختامها، حيث يظهر ارتفاع الحماسة للبدء في الدورة التدريبية والتعرف على منهجية تصميم التفكير، واستمرار الحماسة إلى ختام الدورة لتطبيق منهجية تصميم التفكير في الحياة والعمل.

## المحور الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

في ضوء تحليل نتائج الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج تجيب على أسئلة الدراسة ، وهي كالتالي:

الإجابة على السؤال الأول للدراسة هو : ما أثر تطبيق التدريب النشط على الجانب التعليمي لدى المتدربين؟

تظهر إجابات المتدربين حول "مفهوم التصميم التفكيرى التطور المعرفى لديهم، فنجد أن 50 متدرباً من أصل 58 كانت إجاباتهم دون المتوسط بين اللامعرفة وبين المعرفة السطحية وذلك قبل بداية الدورة، أما بعد ختامها فقد انخفضت نسبة اللامعرفة والمعرفة السطحية، و ارتفعت نسبة المعرفة المتوسطة وما فوق المتوسطة والعميقة بشكل ملحوظ، ما يدل على أن هناك تأثيراً إيجابياً في مستوى تعلم المتدربين بفعل التدريب النشط وهذا ما يتوافق مع دراسة نحاس (2004) و سعادة (2002).

تظهر إجابات المتدربين حول معرفة "استخدام منهجية التصميم التفكيرى" التطور المهاري الذي حدث معهم، فنجد أن 55 متدرباً من أصل 58 كانت إجاباتهم تتركز حول عدم المعرفة والمعرفة القليلة، وذلك قبل بداية الدورة، أما بعد ختامها فقد انخفضت نسبة اللامعرفة والمعرفة القليلة، و ارتفعت النسبة إلى معرفة الاستخدام الجيدة والممتازة، ما يدل على أن هناك تأثيراً إيجابياً في مستوى تعلم المتدربين بفعل التدريب النشط وهذا ما يتوافق أيضاً مع دراسة غازي (2004).

تظهر إجابات المتدربين حول "استخدام منهجية التصميم التفكيرى" في العمل التطور المعرفى العميق ، فنجد أن 48 متدرباً من أصل 58 كانت إجاباتهم تتركز حول عدم المعرفة والمعرفة السطحية، وذلك قبل بداية الدورة، أما بعد ختامها فقد انخفضت نسبة اللامعرفة والمعرفة القليلة وكادت تنعدم، و ارتفعت نسبة المعرفة الجيدة والممتازة، ما يدل على أن هناك تأثيراً إيجابياً في مستوى التعلم العميق للمتدربين بفعل التدريب النشط وهذا ما يتوافق مع دراسة غازي (2004) و سعادة (2002).

الإجابة على السؤال الثاني للدراسة هو ما أثر تطبيق التدريب النشط على الجانب التحفيزي لدى المتدربين؟

تظهر إجابات المتدربين حول (التوقعات من الدورة ومدى تحققها) علو التوقعات لديهم، كما تظهر ارتفاعاً في نسبة الرضا عما تم تحقيقه من توقعات، رغم اختلاف توقع كلٍ منهم، فنجد أن توقعات المتدربين من الدورة قد تنوعت منها المعرفية والمهارية والشخصية والعاطفية، كما هي مبينة في الجدول رقم (3) فنجد أن 49 متدرباً من أصل 58 كانت إجاباتهم تتركز حول تحقق التوقع كثيراً وما هو فوق المتوقع ، مما يدل على إيجابية التدريب النشط في تحقق توقعات المتدربين، وارتفاع رضاهم وحافزيتهم ومشاركتهم في الدورة، إضافة إلى مساعدة الدورة التدريبية في تحقيق أهداف كل مشارك مع اختلاف تلك الأهداف وتنوعها، وهذا ما يتوافق مع دراسة الشهري (1999).

تظهر إجابات المتدربين حول "الحماسة" استمرار ارتفاع نسبة الحماسة والحافزية، سواء الحماسة للتعرف على منهجية تصميم التفكير والمشاركة في الفعاليات والأنشطة قبل بداية الدورة، أو الحماسة لتطبيق منهجية تصميم التفكير في مجالات الحياة المهنية أو الشخصية في ختام الدورة، وهذا ما يتوافق مع دراسة السراي (2013).

## المحور الخامس: التوصيات والمقترحات والآفاق المستقبلية

في ضوء نتائج هذه الدراسة يمكن اقتراح جملة من التوصيات:

- إقامة ورش عمل ودورات لمدرسي المعهد الوطني للإدارة، وهم الخبراء في مجالهم، تتضمن تقنيات التدريب النشط لضرورتها وإيجابياتها على مخرجات الدورة.
- إجراء المزيد من الدراسات حول تأثير متغيرات أخرى على نتائج التدريب.
- إجراء دراسة لمعرفة معوقات تطبيق استراتيجيات التدريب النشط لدى بعض المدربين لوضع حلول عملية لها.

- إعداد دليل بأبرز الاستراتيجيات التدريبية النشطة والأساليب التفاعلية وتقديمه للمدربين عامة ولمدربي المعهد الوطني خاصة.

آفاق مستقبلية

- واجه الباحث أثناء دراسته صعوبة في الحصول على دراسات علمية أو مقالات منهجية تهتم بدراسة الأساليب والطرائق التدريبية المصممة على النظريات التعليمية التعلمية وذلك للاستناد عليها، وقد كان هناك فقراً في الدراسات التدريبية في لبنان. من هنا فإنه يعد البحث في هذا الجانب مهم جداً لما يشكل ذلك من سد لفجوة تلبي حاجة المؤسسات كما تلبي حاجة معرفية لدى الباحثين.

-

## لائحة المراجع

### المراجع العربية:

1. آل ملهي، عبد العزيز بن عبد الله. (2010). "الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض". رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
2. برودم، ماري ونيوسترورم، جون. (1997). "تحويل التدريب: استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق." ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
3. بن حسين، راشد. (2011). "النظرية البنائية الاجتماعية وتطبيقاتها التدريسية في المنهج". جامعة الملك سعود كلية التربية، السعودية.
4. بن شعبان، سميرة. (2019). "دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية: بمديرية التربية - ولاية قالمة." (رسالة ماجستير). جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر.
5. بن يوسف، أمال. (2007). "العلاقة بين استراتيجيات التعلم والدافعية للتعلم وأثرهما على التحصيل الدراسي". جامعة الجزائر، الجزائر.
6. بو عزة، فايزة. (2018). "أنماط التعلم وعلاقتها بالتحصيل الدراسي وفق ما جاءت به مناهج الجيل الثاني". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، مستغانم، الجزائر.
7. التهانوي، محمد. (1996). "موسوعة كشاف اصطلاحات الفنون والعلوم". جزء 1، بيروت لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.
8. ثابت، وائل. (2010). "مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة- فلسطين". مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 12. (1)
9. الجودة، عادل. (2005). "الحوافز". المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق.
10. دروزة، أفنان. (2004). "أساسيات في علم النفس التربوي". عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
11. رضوان، محمود عبدالفتاح. (2012). "إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة... قبل أن يكون تطبيق". القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
12. زامل، مجدي علي. (2006). "وجهات نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا ومعلماتها في مدارس الأنروا نحو ممارستهم التعلم النشط في محافظتي رام الله ونابلس". بحث منشور في مجلة المعلم/ الطالب، العددان الأول والثاني - تصدر عن الأنروا، عمان الأردن ص. 49-64
13. زايد، نبيل محمد. (2003). "الدافعية والتعلم". الطبعة الأولى. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
14. الزايري، فاطمة بنت خلف الله عمير. (2009). "أثر التعلم النشط في تنمية التفكير الابتكاري والتحصيل الدراسي بمادة العلوم لدى طالبات الصف الثالث المتوسط بالمدارس الحكومية بمدينة مكة المكرمة". رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية قسم المناهج، مكة المكرمة، السعودية.
15. الزعبي، فايز و عبيدات، محمد إبراهيم. (1997). "أساسيات الإدارة الحديثة". عمان الأردن: دار المستقبل.
16. السراي، ميعاد. (2013). "أثر التدريب على استراتيجيات التعلم النشط في دافعية الانجاز ومهارات التدريس لدى طلبة قسم الحاسبات". مجلة كلية التربية جامعة المستنصرية، العدد 22، العراق.
17. سعادة، جودت أحمد. (2002). "أثر تدريب المعلمات الفلسطينيات على أسلوب التعلم النشط في التحصيل الأثني والمؤجل لديهن في ضوء عدد من المتغيرات". مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 4 (2)، 107 - 147.
18. سعادة، جودت أحمد وآخرون. (2006). "التعلم النشط بين النظرية والتطبيق". عمان الأردن: دار الشروق.



19. السكارنة، بلال خلف. (2009). "التدريب الإداري". عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
20. سويدان، طارق محمد. (2006). "التدريب والتدريس الإبداعي". الكويت: شركة الإبداع الفكري.
21. الشثري، بندر بن سعيد. (2003). "تقويم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية". رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
22. الشهري، عبد الله بن محمد. (1999). "دور الأساليب التدريبية في تحقيق أهداف التدريب". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة.
23. الصغير، طلال. (2018). "التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري". بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.
24. صلاح، عبد الخالق. (2018). "تخطيط الموارد البشرية في الدارة المحمية دارسة حالة مديرية الدارة المحمية لولاية غارداية". الجزائر.
25. الصيرفي، محمد. (2009). "التدريب الإداري: تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية". عمان الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
26. عاقل، فاخر. (1955). "علم النفس". ج 1، دمشق سوريا: مطبعة الجامعة السورية.
27. عبد الباقي، صلاح الدين ومسلم، علي وحسن، راوية. (2007). "إدارة الموارد البشرية". الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
28. عبيد، شاهر (2018). "ما المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية في مدينة جنين وما أهم المعوقات والصعوبات؟"، رماح للبحوث والدراسات، 47-73.
29. العزاوي، نجم. (2006). "التدريب الإداري"، عمان، عمان: دار اليازوري العلمية.
30. عواد، يوسف دياب، زامل، مجدي علي. (2010). "التعلم النشط نحو فلسفة تعليمية تربوية فاعلة". عمان الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
31. غازي، إبراهيم. (2004). "فاعلية برنامج تدريبي مقترح لإدارة التعلم النشط في تنمية الأداء التدريسي للمعلمين إنشاء الخدمة". مجلة كلية التربية ببنها، (4) 55-109.
32. الغامدي، خالد. (1435 هـ). "دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام: دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية - مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة". (رسالة ماجستير). جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
33. قطامي، يوسف محمود. (2005). "نظريات التعلم والتعليم". الطبعة الأولى، عمان الأردن: الجامعة الأردنية.
34. المصري، لينا أحمد سليم. (2014). "أثر تطبيق استراتيجيات التعلم النشط على تصميم الغرف الصفية في مدارس التعليم الاساسي بغزة". رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية غزة، كلية الهندسة.
35. معمر، داود. (2006). "منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت". القاهرة: دار الكتاب الحديث.
36. نحاس، محمود نديم. (2004). "التعليم التفاعلي وأهميته في برامج التعليم المستمر". جامعة الملك عبد العزيز، كلية الهندسة، المملكة العربية السعودية.
37. هارمن، ميريل. (2008). "استراتيجيات لتنشيط التعلم الصفي". ترجمة مدارس الظهران الأهلية، الدمام: دار الكتاب التربوي.
38. هنا، عطية محمود و حجاج، علي حسين. (1986). "نظريات التعلم: دراسة مقارنة". الجزء الثاني. عالم المعرفة، الكويت.
39. هياشي، صالح عبد الرب. (2015). "التدريب وفق المعايير الدولية أيزو 10015". الطبعة الأولى. كوالا لمبور.

1. Almakhadmah, I. (2012). Factors influencing the effectiveness of human resource training programmes in hotel sector. (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia). Retrieved from <http://etd.uum.edu.my/3437/>.
2. Carroll, L. & Leander, S. (2001). Improve Motivation through the Use of Active Learning Strategies. ) Unpublished Master Dissertation(, Saint Xavier University.
3. Chukwu, G. M. (2016). Trainer attributes as drivers of training effectiveness. *Industrial and Commercial Training*, 48(7), 367–373. <http://doi.org/10.1108/ICT-02-2016-0013>.
4. Harasim, L., Hiltz, S. R., Teles, L., & Turoff, M. (1995). Learning networks: A field guide to teaching and learning online.
5. Homklin, T., Takahashi, Y., & Techakanont, K. (2013). Effects of individual and work environment characteristics on training effectiveness: evidence from skill certification system for automotive industry in Thailand. *International Business Research*, 6(12), 1–17. <http://doi.org/10.5539/ibr.v6n12p1>.
6. Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experiences as the source of Learning and Development* (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
7. Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (11 ed.). FT press.
8. Lawson, K. (2015). *The Trainer's Handbook* (4<sup>th</sup> ed.). Wiley & sons. <https://doi.org/10.1002/9781119216155>
9. Lendahls, L., & Oscarsson, M. G. (2017). Midwifery students' experiences of simulation- and skills training. *Nurse Education Today*, 50, 12–16. <http://doi.org/10.1016/j.nedt.2016.12.005>.
10. Massenberg, A. C., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2015). Social support at the workplace, motivation to transfer and training transfer: a multilevel indirect effects model. *International Journal of Training and Development*, 19(3), 161–178. <http://doi.org/10.1111/ijtd.12054>.
11. Meier, D. (2000). *The Accelerated Learning Handbook: A Creative Guide to Designing and Delivering Faster, More Effective Training Programs*. New York, N Y: McGraw-Hill.
12. Myers, C., & Jones, T. (1993). *Promoting Active learning for the college classroom*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
13. Noe, R. A. (2010). *Employee training and development* (5<sup>th</sup> ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
14. Pollitt, K., & Oldfield, J. (2017). *Overcoming the odds: Exploring barriers and moti-*

- variations for male trainee primary teachers. *Teaching and Teacher Education*, 62, 30–36. <http://doi.org/10.1016/j.tate.2016.11.003>
15. Shree, S. (2017). Investigating training through the lens of dramatic possibilities. *Industrial and Commercial Training*, 49(4), 157–163. <http://doi.org/10.1108/ICT-10-2016-0066>.
  16. Silberman, M. L. (2006). *Training the active training way: 8 strategies to spark learning and change*. (Vol. 12). John Wiley & Sons.
  17. Silberman, M. L., & Biech, E. (2015). *Active training: A handbook of techniques, designs, case examples and tips*. John Wiley & Sons.
  18. Wills, M. (1993). *Managing the Training Process: Putting the Basics into Practice*. London: The McGraw-Hill Training Series.
  19. Yanson, R., & Johnson, R. D. (2016). An empirical examination of e-learning design: The role of trainee socialization and complexity in short term training. *Computers and Education*, 101, 43–54. <http://doi.org/10.1016/j.compedu.2016.05.010>.
  20. Yaqoot, E. S., Wan Mohd Noor, W. S., & Mohd Isa, M. F. (2017). Factors Influencing training effectiveness: Evidence from public sector in Bahrain. *Acta Universitatis Danubius. OEconomica*, 13(2).

