

البرامج التدريبية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لشاغلات الوظائف التعليمية من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات بمكتب تعليم أضم وربوع العين

أ/ جميلة عمر المالكي

مشرفة التدريب التربوي بمكتب تعليم أضم

ملخص :

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى الكشف عن درجة فاعلية البرامج التدريبية المقدمة لشاغلات الوظائف التعليمية، ومعرفة درجة الأداء الوظيفي لديهن من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات، وكذلك الكشف عن العلاقة بين البرامج التدريبية والأداء الوظيفي لشاغلات الوظائف التعليمية من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات في مكتب تعليم أضم وربوع العين.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفات التربويات وقائدات المدارس بمكتب تعليم أضم وربوع العين والبالغ عددهن (٥٠) موظفة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ. وتكونت عينة الدراسة من (٤٢) مشرفة تربوية وقائدة مدرسة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة.

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وتكون من محورين الأول يقيس فاعلية البرامج التدريبية والثاني يقيس الأداء الوظيفي لشاغلات الوظائف التعليمية.

أهم النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية البرامج التدريبية جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (٤.٠٥ من ٥)، وأتضح من النتائج أن أبرز درجة لفاعلية البرامج التدريبية تمثلت في بُعد تصميم البرامج التدريبية بمتوسط (٤.٢٣ من ٥)، يليه بُعد تقييم البرامج التدريبية بمتوسط (٤.١٣ من ٥)، يليه بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية بمتوسط (٣.٩٦ من ٥)، وأخيراً جاء بُعد تنفيذ البرامج التدريبية بمتوسط (٣.٩١ من ٥)، وكشفت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لشاغلات الوظائف التعليمية جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (٣.٨٥ من ٥.٠٠)، وكذلك كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين الأداء الوظيفي، و(تصميم البرامج التدريبية) و (تقييم البرامج التدريبية)، وبينت عدم وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين الأداء الوظيفي، و(تنفيذ البرامج التدريبية).

التوصيات: العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفات من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، العمل على تقييم نتائج الدورات التدريبية من خلال انعكاسها على أداء المتدربات.

الكلمات المفتاحية: البرامج التدريبية، الأداء الوظيفي، المشرفات التربويات، قائدات المدارس، شاغلات الوظائف التعليمية.

Abstract

Title of the study: Training programs and their relation to the job performance of the occupants of educational posts in the Education Office of Addam..

Name of the researcher: Jamila Omar al - Maliki.

Objectives of the study: The study aims at identifying the degree of effectiveness of the training programs provided to the job vacancies and the degree of their performance from the point of view of the leaders and the educational supervisors ،as well as the relationship between the training programs and the job performance of the female job vacancies from the point of view of the leaders and educational supervisors in the Addam education office.

Methodology: descriptive descriptive approach.

Society and Study Sample: The study population consists of all educational supervisors and school leaders in the Education Bureau of Addam (50) employees during the first semester of the academic year 1439/1440 AH. The study sample consisted of (42) educational supervisors and school leaders who were selected in a simple random way.

The study tool: The questionnaire was used as a tool for study and consisted of two axes. The first measures the effectiveness of the training programs and the second measures the functional performance of the job placement occupants.

Results of the study: The results of the study showed that the effectiveness of the training programs came in a high degree with an average score of 4.05 out of 5. The results showed that the most effective training programs were after designing the training programs with an average of 4.23 of 5 ،(3.93 out of 5). The study revealed that the level of job performance of the job vacancies was high with an average of 3.85 (5.00) The study also revealed a positive relationship of statistical significance (0.01) between the process of determining the training needs and performance from the point of view of female leaders and educational supervisors ،and the existence of a statistically significant relationship at the level of 0.05 between job performance ،(design of training programs) and (evaluation of training programs) ،and showed the absence of a statistically significant relationship At level 0.05 between functionality ،and (implementation of training programs.)

Recommendations: To identify the training needs of female employees by comparing the expected performance with the actual performance ،and to evaluate the results of the training courses by reflecting on the performance of the trainees.

Keywords: training programs ،job performance ،educational supervisors ، school leaders ،and educational staff.

مقدمة ومشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التربوية مشكلات بسبب التحديات الناتجة عن التقدم التكنولوجي والتطور السريع والدائم في الأساليب التربوية، مما يجعلها مجبرة على اتخاذ تغييرات في أساليب التدريب وتوفير آليات عمل جديدة تسهم في زيادة الأداء للاستجابة لكل ما هو جديد، حيث يعتبر التدريب مطلب وركيزة أساسية لتطوير أداء الموظفين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتعديل اتجاهاتهم وقناعاتهم، وتحقيق أهدافهم الوظيفية والخاصة بأعلى مستوى من الجودة.

ويعد مفهوم التدريب في الوقت الحاضر أحد الدعائم الأساسية للتنمية بكل ما فيها من تقدم تقني شمل المجالات كافة؛ ذلك أن الفهم الصحيح لهذا المصطلح يرشد إدارة التدريب ويوجهها إلى عناصر النجاح في أداء الأعمال، ويقوي من الترابط بين هذه العناصر، ويعد التأهيل والتدريب المهني أسلوباً من أساليب مواكبة التطور المعرفي والتقني التي يجب تزويد الفرد بها (المشهوراي، ٢٠١٥).

ومن ناحية أخرى حظي التدريب التربوي بمكانة متميزة بين مجالات التدريب مع تطور المنظومة التربوية والتعليمية كمتطلب أساسي للنهضة التنموية، حيث أصبح التدريب في المرحلة المعاصرة ضرورة حياتية لأي مؤسسة تربوية طالما تحرص أن تحفظ وجودها في الحاضر والمستقبل (العباسي، ٢٠١٣).

ومن هنا زاد اهتمام إدارات التدريب التربوي بتنمية شاغلي الوظائف التعليمية في الجوانب العلمية والعملية والفنية والسلوكية، من خلال عقد دورات تدريبية وتعليمية، بهدف الوصول إلى مخرجات عالية من الكفاية وتحقيق رؤية الوزارة ورسالتها، بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة وموائمة الفرد مع طبيعة الوظيفة التي يشغلها.

وهذا ما أكده كلا من (Joanne E. Cooper)، (Louise Pagotto)، (2003) و(البكر، ٢٠٠١) بأن التدريب يعتبر من أساسيات تحسين التعليم وتجويد أدائه؛ لما له من أهمية بالغة في تغيير مهارات الموظفين وسلوكياتهم؛ لتكون أكثر كفاءة وفعالية في مقابلة حاجات المؤسسة التعليمية وتطوير أدائها، الأمر الذي يمكن أن ينعكس على زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ومن أجل تقييم فاعلية ونجاح البرامج التدريبية في الوصول إلى الأهداف المنشودة تقوم المؤسسات التربوية بمقارنة أداء الموظفين وكذلك معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم قبل التحاقهم بالبرنامج التدريبي وما أصبحوا عليه بعد إنهاءهم للبرنامج التدريبي (توفيق، ٢٠٠٧).

حيثُ يعتبر التدريب الأداة التي إذا أُحسن استثمارها وتوظيفها تُمكننا من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، ويشير كلاً من (gokmenoglu)، clark، 2016، & kiraz إلى أهمية التطوير المنهجي للمعلمين في عصر الإصلاحات الوطنية التعليمية والذي يتم عن طريق تحديد احتياجات شاغلي الوظائف التعليمية وبناء المحتوى الذي يلبي تلك الاحتياجات. ونستنتج مما سبق؛ الأهمية الكبيرة للبرامج التدريبية التي تساعد شاغلي الوظائف التعليمية بشكل كبير في تنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية وتعمل على تطويرهم وتحسينهم من جميع النواحي العلمية والعملية.

مشكلة الدراسة:

نظراً للدور الكبير الذي يلعبه التدريب في رفع مستوى كفاءة ومهارات وخبرات شاغلات الوظائف التعليمية، فإنه وجب على إدارة التدريب بمكتب التعليم بمحافظة أضرم وربوع العين النظر إلى التدريب من منظور استراتيجي بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج التدريب لتحقيق أهداف ورؤية التعليم وإحداث التغيير المطلوب لمواكبة التحديات التي يشهدها الواقع التعليمي، ولحاجتنا بتدريب أضرم إلى معرفة مدى أثر البرامج المقدمة على أداء العاملات في حقل التعليم أجرينا هذا البحث للوقوف على نتائجه وتوظيفها بشكل فاعل لتحقيق أهدافه، وقد أشارت العديد من الدراسات التي عمدت إلى دراسة فاعلية البرامج التدريبية وتقييمها كدراسة (حمرون، ١٤٢٨؛ السحبياني، ١٤٣٢؛ hervie & winful, 2017) إلى وجود قصور في عدد من الجوانب المتعلقة بالبرامج التدريبية مثل وجود خلل في تحديد الاحتياجات التدريبية والاعتماد على المحتوى النظري وضعف قدرات المدربين وسوء اختيار الأساليب التدريبية التي تؤدي إلى وجود ضعف في أداء شاغلي الوظائف التعليمية، الأمر الذي يجعل مؤسسات التعليم غير قادرة على المنافسة والإنتاج والتكيف مع متغيرات ومتطلبات العصر الحديث.

وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما درجة فاعلية البرامج التدريبية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لشاغلات الوظائف التعليمية من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات بمكتب تعليم أضرم وربوع العين؟

وتتفرع منه الأسئلة الآتية:

١. ما هي درجة فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات؟
٢. ما هي درجة الأداء الوظيفي لشاغلات الوظائف التعليمية من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات؟

فرضيات الدراسة:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تصميم وتطوير البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تنفيذ البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات.
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تقييم البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات.

أهداف الدراسة:

١. الكشف عن درجة فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات.
٢. الكشف عن درجة الأداء الوظيفي لشغالات الوظائف التعليمية من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات.
٣. الكشف عن العلاقة بين البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات في مكتب تعليم أضم وربوع العين.

أهمية الدراسة:

١. الاستجابة للحاجة الملحة لزيادة الأداء الوظيفي من خلال تحسين البرامج التدريبية.
٢. الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير البرامج التدريبية بما يتناسب مع تطلعات المتدربين ومتغيرات البيئة التعليمية.
٣. الاستفادة من نتائج الدراسة من قبل المسؤولين في إدارة التدريب بمكتب تعليم أضم، وإدارات التعليم المختلفة بالمملكة.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: فاعلية البرامج التدريبية وأثرها على الأداء الوظيفي.

الحد الزمني: ٢٠١٨-١٤٤٠.

الحد المكاني: مكتبي التعليم بأضم وربوع العين .

الحد البشري: القائدات والمشرفات التربويات بمكتبي أضم وربوع العين

مصطلحات الدراسة :

البرامج التدريبية: مجموعة من النشاطات المؤسس والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد القوى البشرية في المؤسسة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء (عائدة، ٢٠٠٨: ٨).

التعريف الإجرائي: هي عملية ديناميكية تمر بمجموعة من المراحل (مرحلة تحديد الاحتياجات، مرحلة تصميم البرامج، مرحلة تنفيذ البرامج، مرحلة تقييم البرامج) وتهدف إلى إحداث تغيير في خبرات ومهارات واتجاهات وسلوكيات شاغلات الوظائف التعليمية في قطاع تعليم أضم، مما يساعد في رفع أدائهن وكفاءتهن وزيادة إنتاجيتهن.

الأداء الوظيفي: هو السلوك الذي يؤديه الفرد أو مجموعة من الأفراد، لتحقيق هدف معين، ويتضح هذا السلوك في أعمال وتصرفات الأفراد وحركاتهم (المليجي، ٢٠١١).

التعريف الإجرائي: هو السلوك الفعلي والعطاء المعرفي والمهاري الذي يقدمه شاغلات الوظائف التعليمية بقطاع تعليم أضم، لتحقيق الأهداف التعليمية داخل حجرة الصف والمدرسة.

الإطار النظري :**البرامج التدريبية**

يعد رفع كفاءة شاغلي الوظائف التعليمية داخل المؤسسات التعليمية من أهم القضايا التي تستحوذ على اهتمام إدارة التدريب التربوي، ويعد التدريب المبني على أسس علمية صحيحة، الآلية المضمونة لإكساب شاغلي الوظائف التعليمية السلوكيات والمهارات والخبرات المطلوبة للتحسين المستمر لأدائهم.

١.١ مفهوم البرامج التدريبية:

عرف عبيد (٢٠٠٣: ٢٢) التدريب بأنه " كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان الإلمام بدقائق العمل وظروفه، أو خلق مهارات تنموية أو إدارية تحتاج إليها المؤسسة، أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات لدى الأفراد تغييراً من شأنه أن يؤثر بشكل ايجابي على ناتج عملهم".

وعرف علاقي (٢٠١٤: ٣٤٩) التدريب بأنه " نشاط مخطط ومنظم ومراقب يتم تصميمه من اجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي".

وعرف مقابلة (٢٠١١: ٢٧) البرنامج التدريبي بأنه "مجموعة من النشاطات المخططة والمنظمة وتتضمن بناء أو تطوير موقف تعليمي أو تدريبي في ضوء أهدافه، ومعطياته، ومحدداته، وترمي إلى تطوير أداء المتدربين، وإكسابهم مجموعة كفايات قيادية مختلفة، بحيث يتضمن الأهداف والمحتوى والأساليب التدريبية، والمستلزمات المادية والبشرية وأساليب المتابعة، والتقييم الذي يتضمن تنفيذه وتحقق أهدافه بكفاءة وفاعلية".

كما عُرفت البرامج التدريبية بأنها "مجموعة من النشاطات المؤسس والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد القوى البشرية في المؤسسة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء" (عائدة، ٢٠٠٨: ٨).

١.٢ أهمية البرامج التدريبية:

تبرز أهمية التدريب في أنه يقوم على تهيئة وإعداد الموظفين بما يتناسب والتغيرات المعاصرة، فسرعة التغير والتبدل قد تؤثر على درجة استمرار علاقات الإنسان التنظيمية وتجعلها في تقلص مستمر، الأمر الذي يلقي بمسؤولية إضافية على جهاز التدريب بالمنظمة التي يقع على عاتقه تدعيم عملية التعلم التنظيمي والنمو المستمر، وكذلك تدعيم الإحساس بالولاء والانتماء بين الأفراد (الحري، ٢٠١٤: ١٤).

ويعتبر التدريب إحدى الوسائل المهمة للحفاظ على الأداء المتميز للعاملين والمؤسسة ولمسايرة متطلبات سوق العمل، وقد حدد المهتمين بالتدريب أهميته في مجالين، أولهما فيما يتعلق بالمنظمات فقد حدد السكارنة (٢٠٠٩) أهمية التدريب في عدة نقاط: أن التدريب يحقق انصهار المؤسسات في عالم الجودة الإدارية، وتنمية الموارد البشرية بالاتجاهات الحديثة، ورفع كفاءتها الثقافية والعلمية، وتحسين مستوى الإنتاجية العام، وتطوير كوادر مؤهلة من الموظفين يساهمون في نمو وتطور المؤسسة ويزيد من قدرتهم على التخطيط والتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات، أيضاً زيادة كفاءة المؤسسة في التعامل مع المتغيرات، ومواكبة التطور والتفكير بأسس علمية وتطبيقية حديثة.

أما فيما يتعلق بالعاملين فقد ذكر عباس (٢٠٠٦) أهمية التدريب في عدة نقاط كما يلي : مساعدة العاملين على فهمهم للمنظمة، وتوضيح أدوارهم فيها، وتقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما، بالإضافة إلى تطوير وتنمية دافعيتهم نحو زيادة الأداء، وإيجاد فرصاً للنمو والتطور الوظيفي لديهم.

١.٣ أهداف البرامج التدريبية:

يعرف الخلفيات (٢٠١٠: ٣٤) الهدف التدريبي بأنه: "النتائج المحددة زمنياً، ومكانياً، ونوعياً، والتي تسعى العملية التدريبية إلى تحقيقها، والتي توضع لتلبية احتياجات تدريبية للعاملين أو المنظمات"

وقد أجمل الطعاني (٢٠٠٧) أهداف البرامج التدريبية في عدة نقاط من أهمها أنها تساهم في زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم، وإكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءتهم الإدارية، كذلك تعمل على زيادة الاستقرار في الوظيفة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين، وزيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق، بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية، ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورفع مستوى أدائهم.

١.٤ مراحل البرامج التدريبية: تنقسم مراحل التدريب كما ذكرها أوسبورن إلى أربع مراحل:

- أ- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية .
- ب- مرحلة إعداد أهداف التدريبية (تصميم البرنامج التدريبي).
- ج- مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية .
- د- مرحلة تقييم البرامج التدريبية (أبو النصر، ٢٠٠٩: ٧٣).

١.٤.١ المرحلة الأولى: تقدير الاحتياجات التدريبية :

الاحتياج التدريبي: هو مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، ويحدث الاحتياج التدريبي عندما يكون هناك فجوة في الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة والاتجاهات المحددة التي يحتاجها الفرد للقيام بمهامه على أكمل وجه (معمار صالح، ٢٠١٠: ٣٦).

١.٤.٢ المرحلة الثانية: تحديد الأهداف وتصميم البرامج التدريبية:

عندما يتضح للإدارة أن هناك عدم قدرة على الأداء وليس عدم رغبة، تبدأ مرحلة تحديد الأهداف المرجوة من البرامج التدريبية ولا بد أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس ومحددة بشكل واضح من أجل التنفيذ السليم للمراحل اللاحقة في عملية التدريب (حسني، ٢٠١١: ٨).

ويتم صياغة هذه الأهداف بشكل يبين ويوضح للمتدرب المهام التي يكون قادراً على تنفيذها بانتهاء الدورة التدريبية، وعند ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف هناك ثلاث

مجالات ترتكز عليها وهي: أولاً المعارف: بالرغم من أن المعارف لا تساهم في تغيير الأداء إلا أن أغلبية عمليات التعلم تحتوي على نوع من المعارف، ثانياً المهارات: حيث يعتبر من السهولة ملاحظة وتحديد المهارات لذلك من الممكن صياغتها في أهداف بصورة محددة أكثر من غيرها، وأخيراً الاتجاهات: وتعتبر من أكثر المجالات إثارةً للجدل في التعلم وأقلها قابلية للقياس لكن من الأهمية عند صياغة أهداف التدريب وضع أهداف متعلقة بالاتجاهات (عبد الفتاح، ٢٠١٢: ٣١-٣٢). وتأتي مرحلة تصميم المحتوى التدريبي بعد وضع وتحديد أهداف التدريب، ففي هذه المرحلة يتم تحديد المجالات التي سيركز عليها المحتوى التدريبي وهي من أهم الخطوات لأنها تقوم على ترجمة أهداف التدريب إلى برنامج تعلم فعلي (عبد الفتاح، ٢٠١٢: ٣٣). ويتم ذلك من خلال تحديد محتوى الدورة التدريبية أولاً؛ حيثُ يعتبر محتوى أي دورة مرتبط بشكل عام بالأهداف المحددة، ويجب أن يلبي الاحتياجات التدريبية للمتدرب ويؤدي إلى مستوى الأداء المطلوب، يلي ذلك تقسيم المحتوى إلى موضوعات عديدة تكون (غاية في الأهمية، مهمة، إضافية، واختيارية حسب الأهمية النسبية لكل موضوع)، ثم يتم تحديد وترتيب الموضوعات بشكل يسهل على المتدرب عملية تلقائها، بالإضافة إلى اختيار الأسلوب المناسب لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى، حيثُ يتم اختيار الأسلوب التدريبي المناسب لطبيعة كل موضوع ووقت التدريب وعدد المتدربين ومستواهم، وأخيراً يتم تحديد الزمن اللازم لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى (رضوان، ٢٠١٢).

١.٤.٣ المرحلة الثالثة: تنفيذ التدريب :

تبدأ بمرحلة إعداد خطة الجلسة التدريبية: وهي تمثل الخطوط العريضة لما سيقال ويفعل خلال مدة زمنية معينة أثناء التدريب، وهي أفضل دليل للمدرب عن كيفية تطبيق الجلسة التدريبية، لأنها توضح المعينات التدريبية، الوقت المخصص لكل جزء، والأسئلة المتوقع طرحها من قبل المتدريين وأهم بند في الجلسة هو تجنب المدرب ضياع الوقت أو الابتعاد عن الموضوع (سلطه جي، ٢٠١٦).

١.٤.٤ المرحلة الرابعة: تقييم التدريب :

التقييم: هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة، وهناك عدة طرق لتقييم التدريب منها: امتحانات السنة، نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي، التجربة، تقارير تقييم الأداء، استبيان الآراء بواسطة رؤساء عمل المتدرب (معمار، ٢٠١٠).

الأداء الوظيفي

٢.١ مفهوم الأداء الوظيفي:

يعرفه حمادات (٢٠٠٨: ٤٧) " بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة" ويعرفه عاشور (٢٠٠٥: ٢٥) "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وبمكنا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوع الجهد، ونمط الأداء"

٢.٢ أهمية الأداء الوظيفي :

تظهر أهمية الأداء الوظيفي في كونه مسئول عن إحداث نقله للمؤسسة من مرحلة إلى أخرى من مراحل تطورها، بل وتتعدى أهميته إلى إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة (الحري، ١٩٩٥).

ويرى الطائي وآخرون (٢٠٠٦) أن أهمية الأداء الوظيفي للعاملين تتمثل في كونه أحد أهم الأنشطة الرئيسية التي تعد عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية، وكذلك الوقوف على نقاط القوة والضعف التي تنعكس على إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة، كما انه يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين داخل المؤسسة.

٢.٣ العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من العوامل التي قد تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة كما حددها (الكردي ٢٠١٠؛ عركوك، ٢٠٠٦) وذكرت في العتبي (١٤٣٨):

أ- حجم العمل الموكل إلى الفرد الواحد داخل المؤسسة، فاحتياجات الوحدات الإدارية قد تزيد أو تقل من وحدة إلى أخرى، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الأداء والتأخر والتأجيل في العمل مما يقلل من مستوى الإنجاز، وأيضاً انخفاض في نوعية المنتج النهائي.

ب- تعتبر الهيكلية التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء الوظيفي للعاملين، فمعدل الإنتاج يعتمد على عدة عوامل، منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية.

ج- عدم إشراك العاملين في عمليات التخطيط وصنع القرارات يسهم في إيجاد فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين، بالتالي يؤدي إلى ضعف إحساس العامل بالمسؤولية وتدني مستوى الأداء لديه.

- د- غياب معايير ومؤشرات تحديد الأداء الجيد؛ يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة، وهذا يتطلب وجود نظاماً متميزاً لتقييم الأداء ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف ذو الأداء المنخفض.
- هـ- التسبب الإداري داخل المؤسسة وهدر الوقت والجهد إما بسبب أسلوب القيادة والإشراف المتبع أو بسبب الثقافة التنظيمية السائدة، مما ينتج عنه تأثير سلبي على أداء العاملين.

الدراسات السابقة :

تم التطرق لبعض الدراسات التي تناولت موضوع البرامج التدريبية والأداء الوظيفي، وذلك من خلال تحليلها، والتعرف على أهداف كل دراسة والمنهج والأدوات البحثية التي استخدمتها، والعينة التي طبقت عليها، وأبرز النتائج التي توصلت إليها؛ بغية تحديد أوجه الاستفادة منها. وقد تناولت الدراسات السابقة من خلال المحاور التالية من الأقدم إلى الأحدث.

دراسات متعلقة بالبرامج التدريبية:

دراسة (Conco، 2005): تهدف الدراسة إلى معرفة مدى استفادة معلمو الصف التاسع من خدمات التدريب على تقنيات تقييم المنهج للعام ٢٠٠٥ التي تم تنظيمها من قبل وزارة التعليم، والكشف عن مدى مساهمة التدريب في الجمع بين التحديات الفكرية والمهنية التي تواجه التعليم في جنوب أفريقيا.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام أسلوب المقابلة كأداة للدراسة، وقد بلغ عدد عينة الدراسة ثلاثة من معلمي الفصل التاسع بقرية "بيتر ماريتز برغ" بجنوب أفريقيا، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين يشعرون بأنه لم يتم تدريبهم بشكلٍ كافٍ على تقنيات التقييم المذكورة، كما أنهم لم يتمكنوا من تنفيذ الإجراءات المطلوبة خلال الوقت المخصص للتدريس، بالإضافة إلى افتقار المدربين إلى الثقة والمعرفة في فهم إدارة عملية التدريب، ورأى المعلمون أن مدة التدريب (أسبوع واحد) ومواد التدريب كانت غير كافية لتحقيق الهدف المحدد من عملية التدريب.

دراسة (شليبي وآخرون، ٢٠١٤): تهدف الدراسة الحالية إلى تقييم أثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وتقديم رؤية مقترحة لتطوير عملية قياس أثر البرامج التدريبية بالعمادة.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد بلغ عدد عينة الدراسة ١٣١ من أعضاء وعضوات هيئة التدريس بجامعة حائل، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة فاعلية البرامج التدريبية المقدمة من عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل تقع ضمن درجة القبول والرضا في كل مجال من مجالات التدريب، بينت الدراسة موافقة كافة أفراد العينة على أن البرامج التدريبية المقدمة لهم قد زادت من مستوى تقدمهم في العمل.

دراسة (قطاوي و العايدى، ٢٠١٦): هدفت الدراسة للكشف عن درجة فاعلية تدريب معلمي الدراسات الاجتماعية والعلوم أثناء الخدمة على المناهج المطورة بالأردن.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغ عدد عينة الدراسة ٦٤ معلم ومعلمة دراسات اجتماعية. وتوصلت الدراسة إلى أن فاعلية التدريب كانت مرتفعة بوجه عام وعلى وجه الخصوص في مجالي كفاءة المدرسين، وفلسفة التدريب ومحتواه التدريبي، بينما كانت درجة الفاعلية متوسطة في مجالي البيئة التدريبية، وتقويم التدريب.

دراسة (البنفالي، ٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى واقع استخدام البرامج التدريبية كأسلوب إشرافي لمعلمات التربية الأسرية من وجهة نظر المشرفات التربويات والمعلمات بمكة المكرمة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد بلغ عدد عينة الدراسة ١٧١ معلمة تربية أسرية و ١٧ مشرفة تربوية بمكة المكرمة، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع درجة البرامج التدريبية كأسلوب إشرافي لمعلمات التربية الأسرية من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات، تواجد عدد من الصعوبات التي تواجه المشرفات التربويات عند تنفيذ البرامج التدريبية على معلمات التربية الأسرية كأسلوب إشرافي.

دراسات متعلقة بالأداء الوظيفي :

دراسة (المسوري، ٢٠١٠): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية وبحسب وجهة نظر معلمي تلك المدارس ومديريها، وكذلك الكشف عن دلالة الفروق بين الإجابات وفقا لطبيعة متغير العمل (مدراء - معلمين) بمدينة درنة ليبيا.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد بلغ عدد عينة الدراسة ٣٥ مديراً و ١٧٥ معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى تنوع مستوى الأداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي وبحسب وجهة نظر أفراد

العينة، بالإضافة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين والمعلمين (عينة الدراسة) مما يدل على تقارب الآراء حول طبيعة أداء المديرين لمهامهم. دراسة (الصريرة، ٢٠١١): هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد بلغ عدد عينة الدراسة ٧٧ رئيس قسم، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس مرتفع نسبياً، ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة تعود لمتغيرات الدراسة.

دراسة (selamat et al,2013): هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين بولاية كلانج.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد بلغ عدد العينة ٣٧ معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين في المدارس الثانوية غير قادرين على القيام بمهامهم إذا كان المناخ التنظيمي في المدرسة غير صحي، كما أظهرت الدراسة أيضاً أن المناخ التنظيمي كان عاملاً مهماً في التأثير على أداء المعلم.

دراسة (العتيبي، ٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التراخي لدى قائدات المدارس وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات في المدارس الثانوية بمكة المكرمة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد بلغ عدد العينة ٣٦٤ قائدة ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التراخي لدى قائدات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات جاء بشكل عام متوسط، وكان مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات المدارس الثانوية بشكل عام متوسط من وجهة نظر القائدات، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية سالبة (عكسية) قوية بين التراخي لدى قائدات المدارس الثانوية والأداء الوظيفي للمعلمات.

دراسات العلاقة بين البرامج التدريبية والأداء الوظيفي:

دراسة (الحربي، ٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة البرامج التدريبية المقدمة لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة بريدة بأدائهن الوظيفي في ثلاث مهارات (الفنية، الإنسانية، التنظيمية).

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد بلغ عدد عينة الدراسة ١٠٣ من قائدات مدارس التعليم العام الثانوية، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة علاقة البرامج التدريبية المقدمة لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة بريدة بأدائهن الوظيفي في المهارات (الفنية، الإنسانية، التنظيمية) كانت عالية، وجاءت علاقة البرامج التدريبية بالمهارات الإنسانية في المرتبة الأولى، تليها العلاقة بالمهارات التنظيمية، وأخيرا العلاقة بالمهارات الفنية.

دراسة (hervie & winful,2017): هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التدريب والتنمية على الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية بغانا.

اتبعت الدراسة المنهج التجريبي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد بلغ عدد عينة الدراسة ٣٠ معلم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ضعف أداء المعلمين كان بسبب نقص التدريب المتكرر أثناء الخدمة، ونقص مواد التعليم والتعلم، ونقص الحوافز والدوافع، وعدم وجود إشراف لائق.

دراسة (اللحياني، ٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى التعرف على إسهام البرامج التدريبية للقيادات الإدارية في تطوير أدائهم المهني وأداء مرؤوسيه في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم بجامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات أنفسهم، والتعرف على الصعوبات التي تحد من إسهام البرامج التدريبية في تطوير الأداء المهني.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد بلغ عدد عينة الدراسة ١٥٠ من القيادات الإدارية بجامعة أم القرى، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة إسهام البرامج التدريبية للقيادات الإدارية في تطوير أدائهم المهني وأداء مرؤوسيه في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم بجامعة أم القرى جاءت بشكل عام متوسطة، وأن الصعوبات التي تحد من إسهام البرامج التدريبية في تطوير الأداء المهني للقيادات وكمروؤوسيه جاءت بدرجة متوسطة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة والتي أجريت حول البرامج التدريبية، فقد قسمت الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور الأول ويشير إلى الدراسات المتعلقة بالبرامج التدريبية سواء العربية أم الأجنبية منها، والمحور الثاني الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي،

والمحور الثالث الدراسات التي درست العلاقة بين البرامج التدريبية والأداء الوظيفي، حيث تنوعت هذه الدراسات من حيث المستوى الدراسي ما بين المؤسسات التعليمية كافة. واتفقت غالبية الدراسات بأنها استخدمت المنهج الوصفي. ويمكن القول أن الدراسات السابقة أظهرت للدراسة الحالية المتغيرات والعوامل الأساسية التي يجب أن تدرس، وتوضح الإضافة العلمية للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:

١. تعد الدراسة الأولى والوحيدة على مستوى محافظة أضم والتي تمل على دور البرامج التدريبية في رفع الأداء الوظيفي لشاغلات الوظائف التعليمية.
٢. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حدود الدراسة المكانية والزمانية والموضوعية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة الميدانية، وإجراءاتها التي استخدمت لتنفيذ الدراسة، وتحقيق أهدافها، بدءاً بتوضيح المنهج المستخدم، ومن ثم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وما تميزت به من خصائص، بالإضافة إلى توضيح كيفية تصميم أداة جمع البيانات، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، وأخيراً التطرق إلى إجراءات تطبيقها، وختم الفصل بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج، وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك:

١. منهج الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأسئلتها فإن المنهج الملائم للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

٢. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القائدات والمشرفات التربويات بمحافظة أضم خلال فترة إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ والبالغ عددهم ٥٠ مشرفة وقائدة حسب الإحصائية الواردة من مكتب تعليم أضم.

٣. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وتكونت من (٤٢) من القائدات والمشرفات التربويات بمحافظة أضم .

٣.١ خصائص مفردات عينة الدراسة:

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف مفردات عينة الدراسة، وتشمل: (المسمى الوظيفي - المؤهل التعليمي - سنوات الخبرة - عدد الدورات التدريبية)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لمفردات عينة الدراسة، وتساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالدراسة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

٣.٤.١ المسمى الوظيفي:

جدول رقم (١) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
٣١.٠%	١٣	مشرفة تربوية
٦٩.٠%	٢٩	قائدة مدرسة
١٠٠%	٤٢	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١) أن (٢٩) من مفردات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته ٦٩.٠% من إجمالي مفردات عينة الدراسة مساهمن الوظيفي قائدة مدرسة وهن الفئة الأكثر من مفردات عينة الدراسة، بينما (١٣) منهن يمثلن ما نسبته ٣١.٠% من إجمالي مفردات عينة الدراسة مساهمن الوظيفي مشرفة تربوية.

٣.٤.٢ المؤهل التعليمي:

جدول رقم (٢) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير المؤهل التعليمي

النسبة	التكرار	المؤهل التعليمي
٩٥.٢%	٤٠	بكالوريوس
٤.٨%	٢	دراسات عليا
١٠٠%	٤٢	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٢) أن (٤٠) من مفردات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته ٩٥.٢% من إجمالي مفردات عينة الدراسة مؤهلن التعليمي بكالوريوس وهن الفئة الأكثر من مفردات عينة الدراسة، بينما (٢) منهن يمثلن ما نسبته ٤.٨% من إجمالي مفردات عينة الدراسة مؤهلن التعليمي دراسات عليا.

٣.٤.٣ سنوات الخبرة:

جدول رقم (٣) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
١١.٩	٥	أقل من ٥ سنوات
٣٥.٧	١٥	من ٥ إلى ١٠ سنوات
٥٢.٤	٢٢	أكثر من ١٠ سنوات
%١٠٠	٤٢	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٣) أن (٢٢) من مفردات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته ٥٢.٤% من إجمالي مفردات عينة الدراسة سنوات خبرتهن أكثر من ١٠ سنوات وهن الفئة الأكثر من مفردات عينة الدراسة، بينما (١٥) منهن يمثلن ما نسبته ٣٥.٧% من إجمالي مفردات عينة الدراسة سنوات خبرتهن من ٥ إلى ١٠ سنوات، و (٥) منهن يمثلن ما نسبته ١١.٩% من إجمالي مفردات عينة الدراسة سنوات خبرتهن أقل من ٥ سنوات.

٣.٤.٤ عدد الدورات التدريبية:

جدول رقم (٤) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات التدريبية

النسبة	التكرار	عدد الدورات التدريبية
١١.٩	٥	أقل من ٣ دورات
١٤.٣	٦	من ٣ إلى ٥ دورات
٧٣.٨	٣١	أكثر من ٥ دورات
%١٠٠	٤٢	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٤) أن (٣١) من مفردات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته ٧٣.٨% من إجمالي مفردات عينة الدراسة عدد دوراتهن التدريبية أكثر من ٥ دورات وهن الفئة الأكثر من مفردات عينة الدراسة، بينما (٦) منهن يمثلن ما نسبته ١٤.٣% من إجمالي مفردات عينة الدراسة عدد دوراتهن التدريبية من ٣ إلى ٥ دورات، و (٥) منهن يمثلن ما نسبته ١١.٩% من إجمالي مفردات عينة الدراسة عدد دوراتهن التدريبية أقل من ٣ دورات.

٤. أداة الدراسة:

عمدت الدراسة إلى استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات؛ وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة على تساؤلاتها. وتعتبر الاستبانة أحد أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات المقننة، والأكثر صدقاً وثباتاً .

أ) بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

١- القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي تود الباحثة جمعها من مفردات عينة الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

٢- القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بمفردات عينة الدراسة، والمتمثلة في: (المسمى الوظيفي - المؤهل التعليمي - سنوات الخبرة - عدد الدورات التدريبية).

٣- القسم الثالث: ويتكون من (٤٠) عبارة، موزعة على محورين أساسيين، والجدول (٣-٥) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور

جدول (٥) محاور الاستبانة وعباراتها

المحور	البعد	عدد العبارات	المجموع
١-فاعلية	تحديد الاحتياجات التدريبية	٧	٢٦ عبارة
البرامج	تصميم البرامج التدريبية	٦	
التدريبية.	تنفيذ البرامج التدريبية	٦	
	تقييم البرامج التدريبية	٧	

٢- الأداء الوظيفي

محورين

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات مفردات عينة الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً

للتالي: موافق بشدة (٥) درجات، موافق (٤) درجات، محايد (٣) درجات، غير موافق (٢) درجتان، غير موافق بشدة (١) درجة واحدة.

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى ($٥ - ١ = ٤$)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس ($٤ \div ٥ = ٠.٨٠$)، ويعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

ب) صدق أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت كما يقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

١- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، تم عرضها بصورتها الأولية (ملحق رقم ١) على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة.

٢- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وتوضح الجداول التالية معاملات الارتباط لكل محور من المحاور بما فيها من عبارات.

الجدول رقم (٦) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور
المحور الأول (فاعلية البرامج التدريبية)

معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	البعد
**٠.٦٥٧	٥	**٠.٦٦١	١	تحديد الاحتياجات التدريبية
**٠.٨٠٦	٦	**٠.٦٤٩	٢	
**٠.٦٢٤	٧	**٠.٦٢٠	٣	
-	-	**٠.٨١٦	٤	
**٠.٨٦٧	٤	**٠.٧٥٤	١	تصميم البرامج التدريبية
**٠.٨٦٨	٥	**٠.٧٨١	٢	
**٠.٧٧٧	٦	**٠.٨٢١	٣	
**٠.٨٢٥	٤	**٠.٧٦٦	١	تنفيذ البرامج التدريبية
**٠.٨٩٢	٥	**٠.٦٦٣	٢	
**٠.٨١٣	٦	**٠.٧٨٨	٣	
**٠.٨٨٧	٥	**٠.٧٥٩	١	تقييم البرامج التدريبية
**٠.٨٣٤	٦	**٠.٧٦٢	٢	
**٠.٨١٢	٧	**٠.٨٢٦	٣	
-	-	**٠.٨٩١	٤	

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٦) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، والدرجة الكلية للمحور، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

جدول رقم (٧) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور
المحور الثاني (الأداء الوظيفي)

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠.٧٢٥	٨	**٠.٧٢٤	١
**٠.٧٥٦	٩	**٠.٨٥٩	٢
**٠.٩٠٨	١٠	**٠.٧٥٥	٣
**٠.٨٥٣	١١	**٠.٧٧٥	٤
**٠.٧٨٤	١٢	**٠.٨٥٠	٥
**٠.٦٩٩	١٣	**٠.٦٦٠	٦
**٠.٦٧٧	١٤	**٠.٨٣٢	٧

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٧) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، والدرجة الكلية للمحور، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ج) ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α))، ويوضح الجدول رقم (٣-٩) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (٨) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠.٨٠٦٧	٧	١- فاعلية البرامج التدريبية
٠.٨٨٧٣	٦	تحديد الاحتياجات التدريبية
٠.٨٧٩٧	٦	تصميم البرامج التدريبية
٠.٩١٨٠	٧	تنفيذ البرامج التدريبية
٠.٩٤٨٣	١٤	تقييم البرامج التدريبية
٠.٩٥٣٢	٤٠	٢- الأداء الوظيفي الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (٨) أن معامل الثبات العام عالي حيث بلغ (٠.٩٥٣٢)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

٥. إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق (الاستبانة) وثباتها، وصلاحيتها للتطبيق، قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً باتباع الخطوات التالية:

١- توزيع الاستبانة.

٢- جمع الاستبيانات بعد تعبئتها، وقد بلغ عددها (٤٢) استبانة.

٣- مراجعة الاستبيانات، والتأكد من صلاحيتها، وملاءمتها للتحليل.

٦. أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- ١- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص مفردات عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
- ٢- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات مفردات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- ٣- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات مفردات عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

- ٤- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج وفق ما يتم التوصل إليه، في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: إجابة السؤال الأول: ما درجة فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر القائبات والمشرفات التربويات؟

لتحديد درجة فاعلية البرامج التدريبية، تم حساب المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد وصولاً إلى تحديد درجة فاعلية البرامج التدريبية، والجدول (٩) يوضح النتائج العامة لهذا المحور.

جدول رقم (٩) استجابات مفردات عينة الدراسة على المحور الأول: أبعاد درجة فاعلية البرامج التدريبية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	تحديد الاحتياجات التدريبية	٣.٩٦	٠.٥٣٩	٣
٢	تصميم البرامج التدريبية	٤.٢٣	٠.٥٥٨	١
٣	تنفيذ البرامج التدريبية	٣.٩١	٠.٦٩٩	٤
٤	تقييم البرامج التدريبية	٤.١٣	٠.٥٩٠	٢
-	درجة فاعلية البرامج التدريبية	٤.٠٥	٠.٥١٦	-

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن مفردات عينة الدراسة موافقات على درجة فاعلية البرامج التدريبية بمتوسط (٤.٠٥ من ٥)، وأتضح من النتائج أن أبرز درجة لفاعلية البرامج التدريبية تمثلت في بُعد تصميم البرامج التدريبية بمتوسط (٤.٢٣ من ٥)، يليه بُعد تقييم البرامج التدريبية بمتوسط (٤.١٣ من ٥)، يليه بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية بمتوسط (٣.٩٦ من ٥)، وأخيراً جاء بُعد تنفيذ البرامج التدريبية بمتوسط (٣.٩١ من ٥).

البُعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية:

للتعرف على درجة فاعلية البرامج التدريبية فيما يتعلق ببُعد تحديد الاحتياجات التدريبية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٠) استجابات مفردات عينة الدراسة حول درجة فاعلية البرامج التدريبية فيما

يتعلق ببُعد تحديد الاحتياجات

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار		العبارات	م		
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %				
١	٠.٧٣٠	٤.١٧	-	٢	٤.٨	٢	٥٩.٥	١٣	٣١.٠	ك %	٥	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفات من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للموظفات ومتطلبات العمل الجديدة
٢	٠.٦٨٣	٤.١٤	-	١	٢.٤	٤	٩.٥	٢٥	٢٨.٦	ك %	١	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفات بشكل علمي سليم
٣	٠.٦٥٦	٤.١٠	-	١	٢.٤	٤	٩.٥	٢٧	٦٤.٣	ك %	٧	تشارك الموظفات في تحديد احتياجاتهن التدريبية
٤	٠.٦٧٧	٤.٠٧	-	٢	٤.٨	٢	٦٩.٠	٢٩	٢١.٤	ك %	٣	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفات من خلال الملاحظة المباشرة
٥	٠.٦٦١	٣.٩٥	-	١	٢.٤	٧	١٦.٧	٢٧	٦٤.٣	ك %	٦	يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية نوع ومستوى التدريب المطلوب لكل موظفة
٦	٠.٩٦٤	٣.٧٤	-	٦	١٤.٣	٨	١٩.٠	١٩	٤٥.٢	ك %	٤	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفات من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي
٧	١.٠٦٥	٣.٥٢	١	٩	٢١.٤	٥	١١.٩	٢١	٥٠.٠	ك %	٢	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفات بناء على تقييمهن السنوي
المتوسط العام			٠.٥٣٩	٣.٩٦								

يتضح في الجدول (١٠) أن مفردات عينة الدراسة موافقات على فاعلية البرامج التدريبية فيما يتعلق ببُعد تحديد الاحتياجات التدريبية بمتوسط (٣.٩٦ من ٥.٠٠).

ويتضح أيضاً من النتائج في الجدول (١٠) أن مفردات عينة الدراسة موافقات على سبعة من ملامح فاعلية البرامج التدريبية فيما يتعلق ببُعد تحديد الاحتياجات التدريبية، كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٥) وهي: " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفات من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للموظفات ومتطلبات العمل الجديدة " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٧ من ٥).
 ٢. جاءت العبارة رقم (١) وهي: " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفات بشكل علمي سليم " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٤ من ٥).
 ٣. جاءت العبارة رقم (٧) وهي: " تشارك الموظفات في تحديد احتياجاتهن التدريبية " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٠ من ٥).
 ٤. جاءت العبارة رقم (٣) وهي: " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفات من خلال الملاحظة المباشرة " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.٠٧ من ٥).
 ٥. جاءت العبارة رقم (٦) وهي: " يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية نوع ومستوى التدريب المطلوب لكل موظفة " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٩٥ من ٥).
 ٦. جاءت العبارة رقم (٤) وهي: " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفات من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٧٤ من ٥).
 ٧. العبارة رقم (٢) وهي: " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفات بناء على تقييمهن السنوي " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٥٢ من ٥).
- يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز ملامح فاعلية البرامج التدريبية فيما يتعلق بـ تحديد الاحتياجات التدريبية تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفات من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للموظفات ومتطلبات العمل الجديدة وتفسر هذه النتيجة بأن تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفات من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للموظفات ومتطلبات العمل الجديدة يسهم في تمكين الموظفات من القيام بمهام العمل الجديدة مما يبين فاعلية البرامج التدريبية.

جدول رقم (١١) استجابات مفردات عينة الدراسة حول درجة فاعلية البرامج التدريبية فيما يتعلق بيعد تصميم البرامج التدريبية

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
٤	يتم تصميم محتوى البرامج التدريبية لتساهم في تحسين أداء الموظفين	ك %	١٧	٢٣	٢	-	-	٤٠.٥
٥	يتم تصميم البرامج التدريبية لمعالجة مشكلات العمل وتجنباً لوقوع أي إختلالات مستقبلية	ك %	١٧	٢٤	-	١	٢.٤	٤٠.٥
١	يتم تصميم البرامج التدريبية بناءً على أهداف واضحة ومكتوبة	ك %	١٦	٢٤	٢	-	-	٣٨.١
٢	يتم تصميم البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية	ك %	١٦	٢٠	٤	٢	٤.٨	٣٨.١
٦	تتوافق البرامج التدريبية مع المؤهلات العلمية للمتدربين	ك %	١٠	٢٧	٣	٢	٤.٨	٢٣.٨
٣	يتم تحديث البرامج التدريبية بشكل مستمر	ك %	١٢	٢٤	٢	٤	٩.٥	٢٨.٦
المتوسط العام								٤٠.٥٥٨

البُعد الثاني: تصميم البرامج التدريبية:

للتعرف على درجة فاعلية البرامج التدريبية فيما يتعلق بـ**تصميم البرامج التدريبية**، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وجاءت النتائج كما يلي:

يتضح في الجدول (١١) أن مفردات عينة الدراسة موافقات بشدة على فاعلية البرامج التدريبية فيما يتعلق بـ**تصميم البرامج التدريبية** بمتوسط (٤.٢٣ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق بشدة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (١١) أن مفردات عينة الدراسة موافقات بشدة على ثلاثة من ملامح فاعلية البرامج التدريبية فيما يتعلق بـ**تصميم البرامج التدريبية** تتمثل في العبارات رقم (٤، ٥، ١) التي تم ترتيبها تنازلياً، وموافق على العبارات رقم (٢، ٦، ٣) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليها، كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٤) وهي: " يتم تصميم محتوى البرامج التدريبية لتساهم في تحسين أداء الموظفين " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤.٣٦ من ٥).
٢. جاءت العبارة رقم (٥) وهي: " يتم تصميم البرامج التدريبية لمعالجة مشكلات العمل وتجنباً لوقوع أي إختلالات مستقبلية " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤.٣٦ من ٥).
٣. جاءت العبارة رقم (١) وهي: " يتم تصميم البرامج التدريبية بناءً على أهداف واضحة ومكتوبة " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤.٣٣ من ٥).
٤. جاءت العبارة رقم (٢) وهي: " يتم تصميم البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٩ من ٥).
٥. جاءت العبارة رقم (٦) وهي: " تتوافق البرامج التدريبية مع المؤهلات العلمية للمتدربين " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.٠٧ من ٥).

٦. جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "يتم تحديث البرامج التدريبية بشكل مستمر" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.٠٥ من ٥).
يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز ملامح فاعلية البرامج التدريبية فيما يتعلق ببعدها تصميم البرامج التدريبية تتمثل في تصميم محتوى البرامج التدريبية لتساهم في تحسين أداء الموظفين وتفسر هذه النتيجة بأنه يحقق الهدف المرجو من عملية التدريب مما يبين فاعلية البرامج التدريبية.

البعد الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية:

للتعرف على درجة فاعلية البرامج التدريبية فيما يتعلق ببعدها تنفيذ البرامج التدريبية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات ببعدها تنفيذ البرامج التدريبية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٢) استجابات مفردات عينة الدراسة حول درجة فاعلية البرامج التدريبية فيما يتعلق ببعدها تنفيذ البرامج التدريبية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %	
			١	٢	٣	٤	٥		
٦	تقدم المدربات المفاهيم بشكل جيد وعلى درجة من الكفاءة والفاعلية	ك	١٢	٢٦	٤٨	٤٨	٢	٢٨.٦	
٤	تتوافق الأساليب التدريبية المستخدمة مع محتوى البرامج التدريبية	ك	١١	٢٦	٦١.٩	٧.١	٣	٢٦.٢	
١	تتوافق المدة الزمنية المحددة مع المواضيع المطروحة في البرامج التدريبية	ك	٨	٢٨	٦٦.٧	٢.٤	٥	١٩.٠	
٣	يوجد توازن بين التدريب النظري والعمل في البرامج التدريبية المطروحة	ك	٩	٢٣	٥٤.٨	١١.٩	٥	٢١.٤	
٥	يتم توفير مواد ووسائل التدريب النظري والعمل للمدربات	ك	١٠	٢١	٥٠.٠	٧.١	٨	٢٣.٨	
٤	الأساليب المستخدمة للفروق الفردية للمدربات	ك	٧	٢٢	٥٢.٤	١٤.٣	٦	١٦.٧	
			٠.٦٩٩	٣.٩١					
			المتوسط العام						

يتضح في الجدول (١٢) أن مفردات عينة الدراسة موافقات على فاعلية البرامج التدريبية فيما يتعلق **ببُعد تنفيذ البرامج التدريبية** بمتوسط (٣.٩١ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار **موافق** على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (١٢) أن مفردات عينة الدراسة موافقات على ستة من ملامح فاعلية البرامج التدريبية فيما يتعلق **ببُعد تنفيذ البرامج التدريبية** تتمثل في العبارات رقم (٦، ٢، ١، ٣، ٥، ٤) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليها، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "تقدم المدربات المفاهيم بشكل جيد وعلى درجة من الكفاءة والفاعلية" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٤ من ٥).

٢- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تتوافق الأساليب التدريبية المستخدمة مع محتوى البرامج التدريبية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.٠٧ من ٥).

٣- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تتوافق المدة الزمنية المحددة مع المواضيع المطروحة في البرامج التدريبية" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٩٣ من ٥).

٤- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "يوجد توازن بين التدريب النظري والعملي في البرامج التدريبية المطروحة" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٨٦ من ٥).

٥- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "يتم توفير مواد ووسائل التدريب النظري والعملي للمتدربات" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٧٩ من ٥).

٦- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "الأساليب التدريبية المستخدمة تراعي الفروق الفردية للمتدربات" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٦٧ من ٥).

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز ملامح فاعلية البرامج التدريبية فيما يتعلق ببُعد تنفيذ البرامج التدريبية تتمثل في تقديم المدربات المفاهيم بشكل جيد وعلى درجة من الكفاءة والفاعلية وتفسر هذه النتيجة بأن تقديم المدربات المفاهيم بشكل جيد وعلى درجة من الكفاءة والفاعلية يسهم في تحسين اكتساب المتدربات للمهارات المطلوبة مما يبين فاعلية البرامج التدريبية.

البُعد الرابع: تقييم البرامج التدريبية:

للتعرف على درجة فاعلية البرامج التدريبية فيما يتعلق ببُعد تقييم البرامج التدريبية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٣) استجابات مفردات عينة الدراسة حول درجة فاعلية البرامج التدريبية فيما

يتعلق ببُعد تقييم البرامج التدريبية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة %	العبارات
			غير بشدة موافق	محايد	موافق بشدة		
١	٠.٥٧٠	٤.٣٣	-	٢	٢٤	١٦	يتم إشراك المتدربات في التقييم المباشر العملية التدريبية
٢	٠.٥٥٤	٤.٢٩	-	٢	٢٦	١٤	تُهم إدارة التدريب بتقييم البرامج التدريبية التي تتلقاها المتدربات
٣	٠.٧١٨	٤.١٤	-	٢	٢٦	١٢	يشتمل التقييم على جميع عناصر البرامج التدريبية
٤	٠.٦٧٠	٤.١٢	-	١	٢٦	١١	يتناسب التدريب المطروح مع طبيعة عمل واختصاص المتدربات
٥	٠.٧٩٠	٤.١٠	-	٢	٢٢	١٣	يتم تحقيق الأهداف المحددة خلال فترة البرنامج التدريبي
٦	٠.٨٢٥	٣.٩٥	-	٣	٢٣	١٠	يتم تقييم المتدربات أثناء أدائهن للعمل للوقوف على مدى إتقانهن واكتسابهن للمهارات والمعلومات التدريبية
٧	٠.٨٥٤	٣.٩٥	-	٣	٢١	١١	يتم تقييم نتائج الدورات التدريبية من خلال انعكاسها على أداء المتدربات
المتوسط العام							
	٠.٥٩٠	٤.١٣					

يتضح في الجدول (١٣) أن مفردات عينة الدراسة موافقات على فاعلية البرامج التدريبية فيما يتعلق **ببُعد تقييم البرامج التدريبية** بمتوسط (٤.١٣ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار **موافق** على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (١٣) أن مفردات عينة الدراسة موافقات **بشدة** على اثنين من ملامح فاعلية البرامج التدريبية فيما يتعلق **ببُعد تقييم البرامج التدريبية** تتمثلان في العبارتان رقم (٣، ٢) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليهما **بشدة**، كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٣) وهي: " **يتم إشراك المتدريبات في التقييم المباشر للعملية التدريبية** " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها **بشدة** بمتوسط (٤.٣٣ من ٥).

٢. جاءت العبارة رقم (٢) وهي: " **تهتم إدارة التدريب بتقييم البرامج التدريبية التي تتلقاها المتدريبات** " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها **بشدة** بمتوسط (٤.٢٩ من ٥).

ويتضح من النتائج في الجدول (١٣) أن مفردات عينة الدراسة موافقات على خمسة من ملامح فاعلية البرامج التدريبية فيما يتعلق **ببُعد تقييم البرامج التدريبية** تتمثل في العبارات رقم (٧، ٦، ١، ٤، ٥) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليها، كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٧) وهي: " **يشتمل التقييم على جميع عناصر البرامج التدريبية** " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٤ من ٥).

٢. جاءت العبارة رقم (٦) وهي: " **يتناسب التدريب المطروح مع طبيعة عمل واختصاص المتدريبات** " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٢ من ٥).

٣. جاءت العبارة رقم (١) وهي: " **يتم تحقيق الأهداف المحددة خلال فترة البرنامج التدريبي** " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٠ من ٥).

٤. جاءت العبارة رقم (٥) وهي: " يتم تقييم المتدربات أثناء أدائهن للعمل للوقوف على مدى إتقانهن واكتسابهن للمهارات والمعلومات التدريبية " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٩٥ من ٥).
٥. جاءت العبارة رقم (٤) وهي: " يتم تقييم نتائج الدورات التدريبية من خلال انعكاسها على أداء المتدربات " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٩٥ من ٥).

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز ملامح فاعلية البرامج التدريبية فيما يتعلق ببعدها تقييم البرامج التدريبية تتمثل في إشراك المتدربات في التقييم المباشر للعملية التدريبية وتفسر هذه النتيجة بأن إشراك المتدربات في التقييم المباشر للعملية التدريبية يسهم في تقديم التغذية الراجعة لهذه البرامج وتطويرها مما يعزز من فاعلية البرامج التدريبية.

ثانياً: إجابة السؤال الثاني: ما درجة الأداء الوظيفي لشاغلات الوظائف التعليمية من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات ؟

للتعرف على درجة الأداء الوظيفي لشاغلات الوظائف التعليمية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات محور درجة الأداء الوظيفي لشاغلات الوظائف التعليمية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٤) استجابات مفردات عينة الدراسة حول درجة الأداء الوظيفي لشاغلات الوظائف التعليمية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق		
٦	تتسم علاقة الموظفين بالتوافق والاحترام مع مديراتهم	ك %	٢٨.٦	٦٤.٣	٧.١	-	-	٤.٢١	٠.٥٦٥
١٢	تمتلك الموظفين آراء عملية يمكن تطبيقها لتحسين العمل	ك %	١٤.٣	٧١.٤	١١.٩	٢.٤	١	٣.٩٨	٠.٦٠٤
٩	تمتلك الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات	ك %	١٤.٣	٦٩.٠	١٤.٣	٢.٤	١	٣.٩٥	٠.٦٢٣
٨	تمتلك الموظفين قدرة تنفيذ واجبات العمل بكفاءة	ك %	١٦.٧	٦٤.٣	١٦.٧	٢.٤	١	٣.٩٥	٠.٦٦١
١١	تمتلك الموظفين طبيعة مرنة تساعد على تحمل الضغوط الوظيفية في بيئة	ك %	٢٣.٨	٥٠.٠	١٩.٠	٧.١	٣	٣.٩٠	٠.٨٥٠
٣	تمتلك الموظفين مهارة التواصل الفعال مع الآخرين	ك %	١٦.٧	٥٩.٥	١٦.٧	٧.١	٣	٣.٨٦	٠.٧٨٣
٧	تمتلك الموظفين الدافعية تجاه بيئة العمل	ك %	١٤.٣	٦٤.٣	١١.٩	٩.٥	٤	٣.٨٣	٠.٧٩٤
٥	تمتلك الموظفين حس المسؤولية تجاه مواعيد الحضور والانصراف لبيئة العمل	ك %	١٦.٧	٥٩.٥	١٤.٣	٩.٥	٤	٣.٨٣	٠.٨٢٤
١٠	تمتلك الموظفين الرغبة والحماس لإتمام مهام العمل	ك %	١٩.٠	٥٧.١	١٤.٣	٧.١	٣	٣.٨٣	٠.٩٠٨
١٤	تلتزم الموظفين بإنجاز المهام ضمن منهجية ثابتة ودائمة	ك %	١٦.٧	٥٧.١	١٦.٧	٩.٥	٤	٣.٨١	٠.٨٣٣
٢	تمتلك الموظفين مهارة استخدام كافة الموارد والإمكانات المتوفرة في بيئة العمل	ك %	١٦.٧	٥٤.٨	١٦.٧	١١.٩	٥	٣.٧٦	٠.٨٧٨
٤	تمتلك الموظفين القدرة على خلق أساليب خلاقة لتجديد بيئة العمل	ك %	٩.٥	٦٤.٣	١٦.٧	٧.١	٣	٣.٧١	٠.٨٣٥
١	تمتلك الموظفين القدرة على حل المشكلات	ك %	٧.١	٦٤.٣	١٤.٣	١٤.٣	٦	٣.٦٤	٠.٨٢١
١٣	تلتزم الموظفين بمعايير الجودة أثناء انجاز مهام العمل الموكل لهم	ك %	٩.٥	٥٤.٨	٢٣.٨	١١.٩	٥	٣.٦٢	٠.٨٢٥
المتوسط العام								٣.٨٥	٠.٦٠٣

يتضح في الجدول (١٤) أن مفردات عينة الدراسة موافقات على الأداء الوظيفي لشاغلات الوظائف التعليمية بمتوسط (٣.٨٥ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (١٤) أن مفردات عينة الدراسة موافقات بشدة على واحدة من ملامح الأداء الوظيفي لشاغلات الوظائف التعليمية تتمثل في العبارة رقم (٦) وهي: "تتسم علاقة الموظفين بالتوافق والاحترام مع مديراتهن" بمتوسط (٤.٢١ من ٥).

ويتضح من النتائج في الجدول (١٤) أن مفردات عينة الدراسة موافقات على ثلاثة عشر من ملامح الأداء الوظيفي لشاغلات الوظائف التعليمية تتمثل في العبارات رقم (١٢، ٩، ٨، ١١، ٣، ٧، ٥، ١٠، ١٤، ٢، ٤، ١، ١٣) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليها، كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١٢) وهي: "تمتلك الموظفات آراء عملية يمكن تطبيقها لتحسين العمل" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٩٨ من ٥).

٢. جاءت العبارة رقم (٩) وهي: "تمتلك الموظفات القدرة على اتخاذ القرارات" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٩٥ من ٥).

٣. جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "تمتلك الموظفات قدرة تنفيذ واجبات العمل بكفاءة" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٩٥ من ٥).

٤. جاءت العبارة رقم (١١) وهي: "تمتلك الموظفات طبيعة مرنة تساعدن على تحمل الضغوط الوظيفية في بيئة العمل" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٩٠ من ٥).

٥. جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تمتلك الموظفات مهارة التواصل الفعال مع الآخرين" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٨٦ من ٥).

٦. جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "تمتلك الموظفات الدافعية تجاه بيئة العمل" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٨٣ من ٥).

٧. جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "تمتلك الموظفات حس المسؤولية تجاه مواعيد الحضور والانصراف لبيئة العمل" بالمرتبة السابعة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٨٣ من ٥).
٨. جاءت العبارة رقم (١٠) وهي: "تمتلك الموظفات الرغبة والحماس لإتمام مهام العمل" بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٨٣ من ٥).
٩. جاءت العبارة رقم (١٤) وهي: "تلتزم الموظفات بإنجاز المهام ضمن منهجية ثابتة ودائمة" بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٨١ من ٥).
١٠. جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تمتلك الموظفات مهارة استخدام كافة الموارد والإمكانيات المتوفرة في بيئة العمل" بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٧٦ من ٥).
١١. جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تمتلك الموظفات القدرة على خلق أساليب خلاقة لتجديد بيئة العمل" بالمرتبة الحادية عشر من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٧١ من ٥).
١٢. جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تمتلك الموظفات القدرة على حل المشكلات" بالمرتبة الثانية عشر من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٦٤ من ٥).
١٣. جاءت العبارة رقم (١٣) وهي: "تلتزم الموظفات بمعايير الجودة أثناء انجاز مهام العمل الموكل لهن" بالمرتبة الثالثة عشر من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٦٢ من ٥).
- يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز ملامح الأداء الوظيفي لشاغلات الوظائف التعليمية تتمثل في إشراك المتدربات في اتسام علاقة الموظفات بالتوافق والاحترام مع مديراتهن وتفسر هذه النتيجة بأن اتسام علاقة الموظفات بالتوافق والاحترام مع مديراتهن يعزز من تقبلهن لتوجيهات العمل ودعم مديراتهن لهن مما يحسن من أدائهن الوظيفي.

ثالثاً: فرضيات الدراسة :

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات. للتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات تم حساب معامل ارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٥) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين تحديد الاحتياجات والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	معامل الارتباط	البعد
٠.٤٥٦	معامل الارتباط	تحديد الاحتياجات
**٠.٠٠٢	الدلالة الإحصائية	التدريبية

** علاقة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات.

وعليه نقبل الفرض الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تصميم وتطوير البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات.

للتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تصميم وتطوير البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات تم حساب معامل ارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٦) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين تصميم البرامج التدريبية والأداء الوظيفي

البعد	معامل الارتباط	الأداء الوظيفي
تصميم البرامج التدريبية	معامل الارتباط	٠.٣٤٦
	الدلالة الإحصائية	*٠.٠٢٥

* علاقة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين الأداء الوظيفي، و (تصميم البرامج التدريبية).

وعليه نقبل الفرض الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تصميم وتطوير البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات.

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تنفيذ البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات.

للتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية البرامج التدريبية والأداء الوظيفي تم حساب معامل ارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٧) نتائج معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين تنفيذ البرامج التدريبية والأداء الوظيفي

البعد	معامل الارتباط	الأداء الوظيفي
تنفيذ البرامج التدريبية	معامل الارتباط	٠.٢٨٩
	الدلالة الإحصائية	٠.٠٦٤

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح عدم وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين الأداء الوظيفي، و (تنفيذ البرامج التدريبية).

وعليه وبناء على هذه النتيجة نرفض الفرض الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تنفيذ البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات ونقبل الفرض البديل الذي ينص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تنفيذ البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات.

٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تقييم البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات. للتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تقييم البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات تم حساب معامل ارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٨) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين تقييم البرامج التدريبية والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	البعد	معامل الارتباط
٠.٣١٠	تقييم البرامج التدريبية	معامل الارتباط
*٠.٠٤٦	الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية

* علاقة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين الأداء الوظيفي، و (تقييم البرامج التدريبية). وعليه وبناء على هذه النتيجة قبل الفرض الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تقييم البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات.

أهم نتائج الدراسة:

١. أن فاعلية البرامج التدريبية جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (٤.٠٥ من ٥)، وأتضح من النتائج أن أبرز درجة لفاعلية البرامج التدريبية تمثلت في بُعد تصميم البرامج التدريبية بمتوسط (٤.٢٣ من ٥)، يليه بُعد تقييم البرامج التدريبية بمتوسط (٤.١٣ من ٥)، يليه بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية بمتوسط (٣.٩٦ من ٥)، وأخيراً جاء بُعد تنفيذ البرامج التدريبية بمتوسط (٣.٩١ من ٥).
٢. أن مستوى الأداء الوظيفي لشاغلات الوظائف التعليمية جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (٣.٨٥ من ٥.٠٠).
٣. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات.

٤. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين الأداء الوظيفي، و(تصميم البرامج التدريبية).
٥. عدم وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين الأداء الوظيفي، و(تنفيذ البرامج التدريبية).
٦. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين الأداء الوظيفي، و(تقييم البرامج التدريبية).

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

١. العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفات من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.
 ٢. الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفات بناء على تقييمهن السنوي.
 ٣. الاهتمام بتصميم البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية.
 ٤. مراعاة توافق البرامج التدريبية مع المؤهلات العلمية للمتدربات.
 ٥. الاهتمام بتحديث البرامج التدريبية بشكل مستمر.
 ٦. تقييم المتدربات أثناء أدائهن للعمل للوقوف على مدى إتقانهن واكتسابهن للمهارات والمعلومات التدريبية.
 ٧. العمل على تقييم نتائج الدورات التدريبية من خلال انعكاسها على أداء المتدربات.
- مقترحات للدراسات المستقبلية:**

- إجراء دراسات مستقبلية حول معوقات فاعلية البرامج التدريبية .
- إجراء دراسات مستقبلية حول سبل تحسين فاعلية البرامج التدريبية .

المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت. (٢٠٠٩). مراحل العملية التدريبية : تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- البكر، فوزية. (٢٠٠١). النمو العلمي والمهني للمعلم الجامعي الواقع والمعوقات، دراسة مسحية لعضوات هيئة التدريس في بعض جامعات وكليات البنات بالرياض، رسالة الخليج العربي، العدد ٣٠، السنة ٢٢.
- البنقالي، أفنان عبد الحفيظ. (٢٠١٧). واقع استخدام البرامج التدريبية كأسلوب إشرافي لمعلمات التربية الأسرية من وجهة نظر المشرفات التربويات والمعلمات، دراسة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في المناهج والإشراف التربوي، جامعة أم القرى.
- توفيق، عبد الرحمن. (٢٠٠٧). تقييم التدريب، ط٤، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة.
- الحربي، خديجة أحمد. (١٩٩٥). التطوير التنظيمي وأثره كفاءة الأداء في المنظمة، دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- الحربي، زينب بنت صالح. (٢٠١٦). البرامج التدريبية وعلاقتها بالأداء المهني لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة بريدة، دراسة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.
- الحربي، سلطان بن تركي. (٢٠١٤). دراسة تقييمية للبرامج التدريبية المنفذة لمديري ومعلمي مدارس التعليم العام بالقصيم، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة أم القرى.
- حسني، إبراهيم و علي، صالح. (٢٠١١). التدريب التعاوني ورفع كفاءة العمل، عمان.
- حمادات، محمد حسن محمد. (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن.
- حمرون، ضيف الله غزيان. (١٤٢٨). نموذج مقترح لتطوير إدارة التدريب التربوي بإدارات التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- رضوان، محمود عبد، الفتاح.(٢٠١٢).تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- السحيباني، علي حمد.(١٤٣٢). واقع البرامج التدريبية المقدمة لمرشدي الطلاب في إدارة التدريب التربوي بالرياض من وجهة نظر المتدربين، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- السكارنة، بلال خلف.(٢٠٠٩).التدريب الإداري. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر.
- سلطه جي، سوسن معروف.(٢٠١٦). فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين باستخدام تقنية تحليل (الأهمية - الأداء) دراسة تطبيقية على الشركة السورية للاتصالات، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، سوريا.
- شوايش،مصطفى نجيب.(٢٠١١).إدارة الأفراد، ط٣، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- شلبي، عماد احمد؛ محمد، هيثم عبد المجيد؛ عبد الله، مجدي؛ الفلاح، جوزاء؛ بكر، أماني محمد.(٢٠١٤). دراسة تقييميه لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل،حائل.
- الصرايرة، خالد أحمد.(٢٠١١). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٧، العدد الأول، الأردن.
- الطائي، يوسف جحيم؛ الفضل، مؤيد عبد المحسن؛ العبادي، هاشم فوزي.(٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية"مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- الطعاني، حسن.(٢٠٠٣).التدريب مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشرق للنشر والتوزيع.
- عاشور، أحمد صقر.(٢٠٠٥).السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- عائدة، نعمان.(٢٠٠٨). علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة، الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية و المالية.
- عباس، سهيلة محمد.(٢٠٠٦).إدغرة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دا وائل للنشر، الأردن.

- العباسي، محمود بن صلاح (٢٠١٣). الاحتياجات التدريبية للمدرسين في مراكز التدريب التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة بمنطقة مكة المكرمة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة.
- عبد الفتاح، محمود (٢٠١٢). التدريب التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقع ملموس، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- عبيد، عاطف (٢٠٠٣). إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، المعهد القومي للإدارة العليا، ندوة، 2-9 أكتوبر، القاهرة.
- العتيبي، مشاعل بنت شعيل (١٤٣٨). التراخي التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمكة المكرمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة.
- علاقي، مدني عبدالقادر (١٤٣٠). إدارة الموارد البشرية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة.
- قطاوي، محمد إبراهيم؛ العايدي، جهاد حاكم (٢٠١٦). درجة فاعلية تدريب معلمي الدراسات الاجتماعية والعلوم أثناء الخدمة على المناهج المطورة في الأردن، مجلة الجامعة، المجلد ٢٠، العدد الأول، الأردن.
- اللحياني، رهام بنت عبود (٢٠١٧). إسهام البرامج التدريبية للقيادات الإدارية في جامعة أم القرى في تطوير أدائهم وأداء المرؤوسين من وجهة نظر القادة، دراسة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة أم القرى.
- المسوري، أحمد عبد القادر (٢٠١٠). واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة الأستاذ، العدد (٢٠١)، ليبيا.
- المشهراوي، يوسف عبد المجيد منيب (٢٠١٥). قياس العائد من التدريب المصرفي وأثره على المسار الوظيفي للمتدربين، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة.
- مقابلة، محمد قاسم (٢٠١١). التدريب التربوي و الأساليب القيادية الحديثة و تطبيقاتها التربوية. دار الشروق.
- المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١١). معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

المراجع الأجنبية:

- Gokmenoglu ،T.; Clark ،C.; & Kiraz ،E. (2016). Professional Development Needs of Turkish Teachers in an Era of National Reforms. Australian Journal of Teacher Education ،41(1). P.112-125.
- Joanne ،E. Cooper ; & Louise ،P.(2003). Developing community college faculty as Leaders ،New Direction for community college,No.123.
- Hervie ،D. Mensah; Winful ،E. Christian.(2017). Enhancing Teachers' Performance through Training and Development in Ghana Education Service (A Case Study of Ebenezer Senior High School) ،Journal of Human Resource Management ،6(1): 1-8.
- Conco ،Z. paulos.(2005). How effective is in-service training for teachers in rural school contexts ،University of Pretoria etd.
- Selamat ،N.; Taufiq ،N.; Kamalu ،N.(2013). The impact of organizational climate on teachers' job performance.