

---

**واقع تقويم البرامج التدريبية بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر  
بجامعة حائل من وجهة نظر المتدربين**

إعداد

**د . سليمان بن ناصر الثويني**  
عميد خدمة المجتمع والتعليم المستمر  
كلية التربية - جامعة حائل

---



---

## واقع تقويم البرامج التدريبية بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة حائل من وجهة نظر المدرسين

إعداد

د . سليمان بن ناصر الثويني

### الكلمات المفتاحية

- واقع تقويم البرامج
- عمادة خدمة المجتمع
- التعليم المستمر

### ملخص البحث

كان الغرض من الدراسة تقويم البرامج التدريبية بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة حائل ، وذلك من وجهة نظر المدرسين أنفسهم ، وتضمنت الدراسة عدة أهداف تمثلت في : التعرف علي واقع تقييم المدرس من وجهة نظر المدرسين ، والتعرف علي واقع تقييم البيئة التدريبي من وجهة نظر المدرسين ، كذلك التعرف علي واقع تقييم البيئة التدريبي من وجهة نظر المدرسين ، بالإضافة الى التعرف علي الفروق بين الجنسين في تقييم المحاور الثلاث للتدريب قيد البحث والدراسة ( المدرس - المحتوي التدريبي - البيئة التدريبي ). وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها : وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث على محوري تقييم المدرس وتقييم المحتوي التدريبي تعزى لمتغير النوع ولصالح الإناث.

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث على محور البيئة التدريبي تعزى لمتغير النوع. كما توصلت الدراسة الى عدة توصيات أهمها : ضرورة تصميم برامج تدريبي بما يساعد على التحسين المستمر في المعارف والمهارات والسلوكيات وتغيير الاتجاهات بما يخدم المدرسين داخل المجتمع الحائلي و استمرار تقويم البرامج التدريبي المقدمة للمشاركين لمعرفة مدى استفادتهم فيها فيما يخص تفاعلهم التدريبي وتحسن أدائهم بوحداتهم التنظيمية العاملين فيها والتي سوف يعملون

بها .

## المقدمة

يُعد التدريب من القضايا الهامة لإحداث نقلة نوعية في أداء المنظمات، كما أن المنظمات المتطورة والمنافسة هي التي تستجيب لمتطلبات العصر، وتجعل التدريب عنصراً أساسياً ومرتكزاً رئيساً من ركائزها، وإذا كان التدريب مهماً للمنظمات، فهذا يستدعي أن ينطلق التدريب من الاحتياجات، ويكون ذلك برصد الوضع الواقع، والوضع المرغوب فيه، ثم تحديد الفجوة بينهما، وتصميم وبناء برنامج تدريبي يركز على أهداف واضحة ومحددة تسعى إلى تحقيق الوضع المرغوب فيه.

ويعتبر موضوع التدريب من الموضوعات التي تنال أهمية بالغة، حيث أن التدريب يهدف لإكساب المتدربين معارف واتجاهات من أجل تطوير أدائهم وتنميتهم مهنيًا بما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء المؤسسة وأنشطتها المختلفة (حسن، ٢٠٠٢م). كما يحتم التسارع التنموي الذي تفرضه الحياة في جوانبها المختلفة العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، ضرورة توافر برامج تدريبية تطويرية وتأهيلية لرفع مستوى أداء ومهارات العاملين نحو توظيف القدرات المعرفية الى منتجات اقتصادية تتميز بالمنفعة (رجاء و ابتسام، ٢٠١١م، ص ٢٥٧). ويلقي التدريب اهتماماً متزايداً في معظم المنظمات العامة والخاصة، سواء كانت المنظمات كبيرة أو صغيرة فجميعها تهتم بالتدريب، ويعتبر التدريب أحد أهم القطاعات الخدمية نفعاً للعاملين في المنظمات، حيث يتم من خلاله تزويد الموظف بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محددة، لتحسين أدائه في العمل أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي. وتزويده بالأساليب والطرق الجديدة لأداء الأعمال بالشكل المطلوب، لتحقيق الأهداف (فهد، ٢٠١٣م: ص ٢). كما يعد التدريب مؤشراً هاماً يستدل من خلاله على مدى تطور الموارد البشرية (قوة العمل)، خصوصاً في عصر المعرفة وتسارع التغيرات التكنولوجية وتغير أنظمة العمل وأساليبه مما يؤدي الى تأهيل وتدعيم وإعداد الشخصية لدي العنصر البشري، لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها والتكيف معها واستثمارها في تطوير المجتمع (رجاء و ابتسام، ٢٠١١م، ص ٢٥٨). ويمثل التدريب أحد أهم مجالات التطوير جدوي وفعالية ، حيث يتم من خلاله صقل مهارات وقدرات الأفراد، وإكسابهم أساليب جديدة للأداء، وتنمية معارفهم حول بعض المفاهيم المتعلقة بمجالات أعمالهم، ومن خلال تطوير الفرد لقدراته ومهاراته ومعارفه، ينعكس ذلك

إيجاباً على أدائه، ويسهم في تطوير مكونات المنظمة الأخرى تبعاً (سعيد ، ٢٠١٠م، ص ١٠٧).

حيث يستهدف التدريب الى تنمية الجوانب السلوكية للعاملين ، من خلال دعم العلاقات الاجتماعية بينهم، ومع رؤسائهم في العمل وزيادة قدرات العاملين وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو المنظمة، وتوفير دافع قوى لدى هؤلاء العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة (عايض، ٢٠١٢م: ص١٠٦). وقد أشارت عفاف (٢٠١١م) إلى أن البرامج التدريبية أصبحت من أهم القطاعات توظيفاً للتقنية وتفاعلاً معها عبر مجموعة من الأنشطة والمهام والتطبيقات، فمن الواجبات الملحة لأى إدارة هي تنمية مهارات العمل والخبرات والتكتيكات المستخدمة لإنجاز العمل، وهذا لا يمكن تحقيقه ما لم يتم تنفيذ حزمة برامج تدريبية لعاملين تتضمن توفير ما استجد من خبرة في المجال ، باعتبارها ذات فاعلية في تنمية مهارات وكفايات العاملين لتحقيق الأهداف ، حيث يتضح وجود علاقة ايجابية فاعلة بين البرامج التدريبية وزيادة كفاءة العاملين الأدائية والإنتاجية، ولزيادة فاعلية وكفاءة العاملين لابد أن يعد لهم برامج تدريبية تنمي خبراتهم ومهاراتهم في مجال عملهم، والذي ينعكس بدوره ليس على العاملين فحسب بل سيزيد بدوره من إنتاجية مؤسساتهم، ولعل البرامج التدريبية هي العمود الفقري لأي قطاع أو منظمة ، ومن هنا اكتسبت البرامج التدريبية أهمية خاصة، وبدأت العناية بإثرائها ووضع أسس لبنائها وتصميمها، واستخدام أساليب متنوعة ومتخصصة لتحقيق أغراضها (عفاف، ص٤٨).

وتضيف فدوى (٢٠١٣م) اعتبار التدريب القاعدة الأساسية في العملية الإدارية، إذ يتيح الفرصة أمام الإداري لأداء مهامه عملياً، وتطبيق ما اكتسبه من معلومات ومعارف، وزيادة كفاءته لممارسة عمله، ورفع مستويات أدائه، والاستناد الي آفاق جديدة من المعرفة المهنية والعلمية التي لم تتاح له معرفتها أثناء دراسته النظرية، نظراً للحاجة المستمرة إلى تحديث المعلومات وتطوير المعرفة والتعرف علي الأساليب والنظريات والوسائل المتطورة في مجالات متعددة، لذا فالتعلم والتدريب عمليتان أساسيتان يكمل كل منهما الآخر حيث يسبق التعليم التدريب ويسير متوازياً ومتلازماً معه .

كما أكدت دراسات: بلال (٢٠٠٩م)، أمل (٢٠٠٧م) أن برامج التدريب تساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين، وتساعد على استقرار العمالة ورفع الروح المعنوية والثقة والرضا عن العمل.

وبناء على ما سبق يرى الفريق البحثي أن برامج التدريب تؤدي دوراً هاماً في نقل وممارسة الأفكار والفرضيات الأساسية الموجودة، فالتدريب والثقافة مرتبطان بدقة ويعزز كل منهما الآخر، وكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية يعود إلى أحد أشكال ممارسة التدريب، وحتى يلزم استقرار وتأسيس بيئة العمل، فلا بد أن تهتم المؤسسات بعملية التدريب، حيث أن برامج التدريب تعتبر نوع من أنواع التطبيع الاجتماعي التي يتعلم من خلالها العاملين الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، حيث ينظر للتدريب كوسيلة لتعزيز وحدة الجسد الاجتماعي في المؤسسة وتنمية القيم التقليدية، وبذلك يصبح التدريب وسيلة لتنمية الولاء والانتماء التنظيمي والثقافة والقيم التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى العاملين والتي بدورها تعزز لدى العاملين بالمنظمة قيم العمل والإنتاج ومن ثم رفع مستوي أدائهم بما يحقق أهداف المنظمة التي يعملون بها. وقد أشار منصور (٢٠٠٤م) في دراسته إلى أن التدريب يترك أثراً مرغوباً في السلوك التنظيمي للفرد تتمثل في اكتساب الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، وغرس القيم التنظيمية الملائمة لثقافة المجتمع، وإثارة الدافعية للإنجاز، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الانتماء التنظيمي، وتحسين الأداء، ومن هنا يأتي التركيز على التدريب كألية لإثراء المعلومات والمعارف وتعميق الخبرات وتنمية القدرات والكفايات كما يمكن أن تكون البرامج التدريبية فرصة للتفاعل مع الجماعات الصغيرة والجماعات المرجعية التي تتولى بدورها تعميق الاتجاهات أو توجيهها نحو العديد من القضايا والممارسات التي تهم المشاركين في مثل هذه البرامج (منصور، ص ٨٥، ٨٨). فيما أشار خالد (٢٠١٤م) إلى أن التدريب يعتبر أحد أهم الوسائل المستخدمة في عملية تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المنظمات، فعن طريق التدريب تستطيع المنظمات التأثير في سلوك واتجاهات الأفراد والتغيير في إمكاناتهم العلمية والعملية، والوصول بهم إلى درجة عالية من التنوع في المهارات والكفاءة العالية في مجال عملهم داخل المنظمة. كما أن التدريب يعتبر وسيلة من الوسائل التي تجعل الأفراد أكثر تقبلاً للتغيير والتطوير داخل المنظمات، لذا فإن أي تغيير لا يمكن أن تحدث له آثار إيجابية مالم تكن هنا كفاءات بشرية تعمل وتساهم باقتناع في تفعيل عملية التغيير (خالد، ص ١٩).

### مفهوم التدريب:

يعرف عبد المعطي (٢٠٠٨م) التدريب بأنه "عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي" (عبد المعطي، ص ٣٥).

كما يعرف صلاح الدين (٢٠٠٦م) التدريب بأنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم" (صلاح الدين، ص ٨٨).

يعرف أكرم (٢٠٠٣م) التدريب بأنه "مجموعة الأنشطة التي تستهدف تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ في الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل" (أكرم، ص ١٥).

ويعرف محمد (٢٠٠٣م) التدريب بأنه "النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين" (محمد، ص ٤١).

ويرى على (٢٠٠٤م) أن التدريب "نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذاتهم، من خلال تحقيق مزج أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة" (على، ص ٣١٤).

كما يتبلور مفهوم التدريب في ثلاثة مفاهيم أساسية، والتي يمكن أن تعد بمثابة وظائف مهمة للتدريب، وهي (محمد، ٢٠١٠: ص ٢١):

▪ **المفهوم العلاجي:** ويركز على تصحيح الأخطاء الناجمة عن إعداد المعلمين قبل الخدمة.

▪ **المفهوم السلوكي:** ويركز على تفاعل الموقف التعليمي بين المعلم والمتعلمين داخل الصف.

▪ **مفهوم النمو:** ويركز على النمو المهني للمعلمين وكذلك زيادة الدافعية لديهم للنمو الذاتي.

ومن خلال ما سبق يمكن ملاحظة اتفاق الرؤى التي تناولت مفهوم التدريب على تلك العمليات الإنمائية التي يتلقاها المتدربين أثناء الخدمة أو قبل الخدمة سواء كانت تأهيلية أو علاجية أو سلوكية، بهدف مواكبة التطورات التي يشهدها المجتمع، والإشارة لكون التدريب عملية مستمرة لدعم مفاهيم المتدرب ومهاراته الأدائية وتنمية لمعلوماته وقدراته من خلال نشاط هادف ومخطط، تبلورت أهدافه بصورة دقيقة من احتياجات المتدربين الفعلية، والتي حُددت في ضوء متطلبات الأداء الفعال لأعمالهم وإمكاناتهم الفعلية، ومن خلال تقديم محتوى تدريبي وفكري واضح يتم تطبيقه في بيئة تدريبية تسودها روح العمل التعاوني والثقة بالنفس وبالآخرين وتتسم بتطبيق العديد

---

من الأساليب التدريبية (الجماعية والفردية) التي تُسهم في إشباع الحاجات التدريبية للمتدربين بشكل وافٍ وتحقيق الأهداف.

### مستويات ومجالات التدريب:

حدد كلاً من رضا (٢٠٠٧م، ص ١٩ - ٢٠) ببلال (٢٠٠٩م)، (٢٠١٠م، ص ٢٦ - ٣٣) ست مستويات للتدريب، وهي:

- **مستوي المعارف والمعلومات:** وهي أطر فكرية نظرية أو هي المعاني والجمل التي تصف ظاهرة ما وتحللها وتدرِك العلاقة بين مكوناتها بغرض فهمها والتعامل معها.
- **مستوي المهارات والقدرات:** وتعني ذلك السلوك المرتبط بالقدرة على حل المشكلات ومواجهة المواقف بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية مثل مهارات العمل والاتصال والمهارات الإدارية.
- **مستوي الاتجاهات:** استعداد الفرد وشعوره نحو موضوع أو شيء، وهو محاولة لتنمية اتجاهات إيجابية نحو العمل كالأمانة والصبر، روح الفريق، الانضباط، المشاركة في اتخاذ القرارات.
- **مستوي السلوك أو العمل:** وهو مجموعة من الأفعال والتصرفات الصادرة عن الفرد، كذلك المهام والإجراءات التي تؤدي بواسطة فرد ما ويربط بينهما خط مشترك من التجانس.
- **مستوي الأساليب:** يتضمن تطبيق المعرفة والمهارات في موقف عملي .
- **مستوي الخبرة:** باعتبارها نتاج الممارسة والتطبيق العلمي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة.

### أهمية التدريب:

ويضيف محمد (٢٠٠٥م: ص ٨٣)، ويوسف وآخرون (٢٠٠٦م: ص ٢٧٤) ، رجاء وابتسام (٢٠١١م: ص ٢٦٣) إلي أن التدريب يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية في الجوانب التالية:



- **للأفراد العاملين:** من حيث تطوير وتحسين مستوى أدائهم وتزويدهم بالمعلومات الأساسية التي تزيد من اهتمامهم بالعمل ويساعد على رفع روحهم المعنوية وتحسين قراراتهم وحل مشكلاتهم في العمل بما يحقق الأداء الفاعل.
- **للمنظمة :** إذ يساعد التدريب على زيادة الإنتاج سواء كان سلعة أو خدمة وانخفاض مقدار الوقت اللازم للإنجاز وتقليل نسبة الفاقد من المواد المستخدمة في الإنتاج فضلاً عن تنمية الخبرات وفق احتياجات تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية.
- **لتطوير العلاقات الإنسانية :** يعد التدريب عملية إنسانية إذ يشعر المتدرب بالاستقرار في عمله وتأدية واجباته، الأمر الذي يرفع روحه المعنوية وينعكس على سيادة العلاقات الإنسانية بين الأفراد والتعامل بروح المشاركة من خلال المساهمة في تنمية وتطوير التوجيه الذاتي وتطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد. ودعم لدور التدريب في تنمية القيادات الإدارية التي من الممكن أن تسهم في توجيه موارد المجتمع وتحقيق الاستخدام الأفضل لها. وتطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة في المنظمة. ودعم العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين، وتنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

## أهداف التدريب:

- أشار بن زاهى (٢٠٠٤م) إلى أن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد، ولكن أيضاً تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل، ومن ذلك كله يمكن القول أن رسالة التدريب يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف التالية:
- ضمان الأداء بفاعلية وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء المحددة وبين الأداء الفعلي.
- ترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.
- رفع الروح المعنوية للأفراد نتيجة إلهامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامهم به.
- زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسلحه بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى.

- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني، وما يترتب عليه من تطور فنون وأساليب العمل.
- دعم استقرار العمل ومرونته، من خلال الأفراد المدربين باعتبارهم أصل من أصول المنظمة.
- تشجيع المنظمة على الاستمرار مهما حدث من تغيير، من خلال المرونة والتي تعني قدرة المنظمة على التلاؤم والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على كمية ونوعية العمل.

### مبادئ التدريب:

يجب مراعاة المبادئ الآتية عند تصميم البرامج التدريبية (خالد ٢٠١٤م، ص ٢٢، ٢٣):

- التدريب نشاط مستمر، ورئيسياً مدى الحياة الوظيفية للفرد وعلى اختلاف المستويات الإدارية.
- التدريب نظام متكامل، يتكون من أجزاء وعناصر مترابطة ومتداخلة فيما بينها بعلاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محلها النهائية رفع كفاءة العاملين الانتاجية.
- التدريب نظام مواكب للتطور لا بد أن يكون وفق أحدث نتائج العلوم والمعارف والأساليب والتقنيات في التدريب.
- التدريب عملية شاملة، فيجب أن يشمل على جميع أنواع الوظائف والتخصصات المختلفة.
- التدريب واقعي، يوفر للأفراد ما يحتاجونه من تدريب متناسب مع مستوياتهم وقدراتهم.
- تدرج التدريب بما يتناسب مع ما يمارسه المتدرب من مسؤوليات ومهام وظيفية.
- توقيت التدريب، يراعي أوقات تنفيذه مع أوقات المتدربين وظروفهم الوظيفية ومتطلبات العمل.

## مشكلة الدراسة:

يعد تدريب وتنمية وتطوير أداء الافراد من ركائز تحسين منظومة وبيئة العمل وتجويد نوعيته، لما له من أهمية بالغة في تغيير مهاراتهم وسلوكياتهم لتكون أكثر كفاءة وفعالية في مقابلة حاجات المجتمع وتطوير أدائه الإنتاجي يسواء السلعي أو الخدمي، فضلاً عن دعم الجانب المجتمعي بالإضافة للبحث العلمي، الأمر الذي يمكن أن ينعكس على زيادة قدرة المؤسسات الإنتاجية على تحقيق الأهداف المجتمعية المنشودة.

وقد تمثل اهتمام جامعة حائل بتطوير مهارات فئات المجتمع الحائلي من خلال حرصها على تأسيس عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر والتي بدورها اتخذت من عملية التدريب وسيلة لإكساب أفراد المجتمع الراغبين في الانخراط في برامج تدريبية تقابل احتياجاتهم وتحقق أهدافهم وتوفر مدخلاً لتحسين مهاراتهم أو تأهيلهم لسوق العمل من خلال المهارات والقدرات والمعارف رفيعة المستوى التي تمكنهم من أداء أعمالهم بحرفية عالية وكانت وسيلتها في ذلك وحدة التدريب بالعمادة ، ضمن هيكلها التنظيمي الفعال، والتي تقدم بدورها حزمة من البرامج التدريبية لتحقيق التنمية المهنية والمستدامة للمشاركين والمستفيدين من البرامج ضماناً لخدمة المجتمع ، وبصفة خاصة فيما يرتبط بمهارات ومعارف واتجاهات وخبرات وملفات القطاعات الإنتاجية بمنطقة حائل لمواجهة المنافسة ومن ثم التحسين المستمر (جامعة حائل، ٢٠١٢م، ص٥).

وبالتالي تقوم عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة حائل بتطوير برامجها من خلال عملية تقويمية مستمرة كاستجابة لحاجات الأفراد والمؤسسات، وباستخدام أحدث المنهجيات والأنظمة لتناسب احتياجات المجتمع المختلفة (عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر).

حيث تسعى عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر إلى تحقيق أهدافها من خلال تقديم دراسات علمية، ومشاريع بحثية مجتمعية، وبرامج تدريبية نوعية تساهم في تطوير القدرات والمهارات المهنية للكوادر البشرية العاملة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية والمتخصصة في كافة المجالات الإدارية والمالية والفنية التربوية والعلمية واللغوية والصحية والتقنية؛ بالتعاون مع مجموعة من الخبراء المتميزين العاملين في مختلف وحدات الجامعة.

وتؤكد نتائج دراسة مشعل(٢٠٠٨م) على أهمية التدريب، حيث أن الهدف من

التدريب هو زيادة كفاءة وفعالية مهارات العاملين تجاه أعمالهم والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، والتي بدورها تساهم في إشباع حاجاتهم، من خلال التفاعل المشترك والديناميكي المتكامل، مما ينمي الشعور لديهم بالانتماء والولاء لمنظماتهم. وبالتالي يؤدي كل ذلك إلى التغيير الإيجابي في سلوك العاملين ومن ثم في مختلف مستويات واتصالات التنظيم العاملين فيه (مشعل، ص ٢).

كما أصبحت المنظمات المعاصرة تنظر لتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم ومعلوماتهم واتجاهاتهم على أنه من أهم مبادئ الجودة الشاملة، التي أصبحت محور اهتمام أغلب المنظمات سواء العامة أو الخاصة، فمعايير الأداء في تلك المنظمات لم تعد قاصرة على تقديم الخدمة فقط بل تعدته إلى الحرص على جودة تلك الخدمات التي تلبى احتياجات المستفيدين.

ويرى كلاً من سعد و غنى (٢٠٠٨م) أن التدريب هو الجهد المخطط لتسهيل تعلم المعرفة المرتبطة بالعمل والمهارات والسلوك من قبل العاملين "وهو من أبرز متطلبات إدارة الجودة الشاملة، لأن تطبيقاتها يستدعي اكساب الأفراد مهارات ومعارف وتعلم أدوات جديدة، فضلاً عن أن التغيرات في مستويات ونظم الجودة تتطلب تدريباً مستمراً وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تبدأ وتستمر وتنمو وتحسن بالتدريب" (سعد و غنى، ص ٢).

ويضيف مصطفى (٢٠٠٦م) بأن من متطلبات نجاح الجودة الشاملة هو الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها، وذلك من خلال العمل على تدريب هؤلاء الأفراد العاملين وفقاً لحزمة برامج تدريبية متكاملة قادرة على إمدادهم بالمعلومات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على أدائهم وقدراتهم، وللتدريب مكانة مهمة في إنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة حيث يساعد على تزويد الأفراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال، وأيضاً إعطاء الأفراد الفرص الكافية لتطبيق وتفعيل تلك المعلومات والمهارات واختبارها (مصطفى، ص ٢٣٧).

ويضيف عمر (٢٠٠١م) أن التدريب نشاط مستمر يضمن أن يحصل العاملون على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع التطبيق الصحيح والناجح لمنهجية الجودة الشاملة والمنظومة العمل ككل (عمر، ص ١٦٥).

وبالتالي سعى الفريق البحثي لدراسة وتقييم البرامج التدريبية بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم مهارات وقدرات ومعارف وتغيير اتجاهات المتدربين،

والقاء الضوء علي هذا الدور ومدى تحقيقه من عدمه، لما لهذه الدراسة من أهمية، من حيث التعرف علي مدى جدوي تلك البرامج التي تقدمها العمادة ومن ثم تدعيم نقاط القوة ومحاولة تلافي ومواجهة نقاط الضعف ، ليسهل علي متخذي القرار أن يتخذوا إجراءات من شأنها تحسين عملية التدريب والجدوي منها، ومن ثم دعم المنظومة التدريبية من خلال الآليات المختلفة والمتعددة في هذا الشأن سواء عبر الحقائق التدريبية أو نواتج التعلم المستهدفة فيها، ومن خلال بيئة التدريب المتوفرة، ومدى فعالية المدرسين ومستويات تأهيلهم ومحتوي البرامج والحقائب التدريبية علمياً وارتباطاً بالتخصص ولخدمة أهداف الحقيبة ومن ثم الأنشطة التدريبية التي تم تصميمها، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيس التالي: ما واقع تقييم البرامج التدريبية بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة حائل من هي وجهة نظر المتدربين ؟ وينبثق عن السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما هو واقع تقييم البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين من خلال المحاور التالية (تقييم المدرب- تقييم المحتوى التدريبي- البيئة التدريبية)؟
٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير (النوع)؟

## أهمية الدراسة :

تنطلق أهمية الدراسة من خلال دور البرامج التدريبية باعتبارها أحد الجوانب الأساسية في تطوير الأفراد وإكسابهم المهارات اللازمة لأداء أعمالهم، ويمكننا أن نجمل أهمية البحث في التالي:

## أولاً: الأهمية العلمية.

- دعم المكتبة الجامعية حول هذا الموضوع حيث لاحظ الباحثين ندرة الأبحاث التي تناولت موضوع البحث من حيث المجتمع والعينة والمتغيرات البحثية.
- إثارة بعض التساؤلات التي قد تشغل ذهن العديد من الباحثين حول متغيرات بحثية مرتبطة بالتدريب وتأثيره ودوره والعائد منه.
- إثراء المكتبة العربية بجهود بحثية متواضعة حول إسهام البرامج التدريبية في دعم وتطوير وتحسين وتنمية مهارات وقدرات وسلوكيات المتدربين والتي قد تؤثر بالسلب والإيجاب علي منطقة حائل بشكل عام والمنظمات الخدمية والسلعية في

---

القطاع العام والمدني بشكل خاص.

- إلقاء الضوء علي متغير رأس وحتمي وهام مرتبط بفعالية وأهمية البرامج التدريبية ودورها في تنقية وتحسين ودعم مناخ العمل في القطاع العام والخاص والمجتمع المدني بمنطقة حائل.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية.

- معرفة وتقييم دور البرامج التدريبية بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم مهارات وقدرات وخبرات ومعارف المتدربين في تلك البرامج من مختلف القطاعات بمنطقة حائل.
- إلقاء الضوء علي عوائد البرامج التدريبية التي تقدمها عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر.
- تفعيل وتطوير البرامج التدريبية بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة حائل بما يتناسب مع تطلعات المتدربين.
- طرح التوصيات والنتائج التي يتوقع الباحثون الوصول إليها والتي تؤدي الى تطوير البرامج التدريبية بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة حائل بوجه خاص، وأيضا الأخذ بها للمساهمة في تحسين أداء المدرسين و المتدربين وزيادة انتاجيتهم كما ونوعاً.
- وضع إطار علمي تركز عليه وحدة التدريب تحت مظلة عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في تحسين أداؤها التدريبي بالجامعة ونحو المنطقة المحيطة .

### أهداف الدراسة:

- يتمثل هدف الدراسة الرئيس في تقييم واقع البرامج التدريبية بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر من وجهة نظر المتدربين. وينبثق عنه الأهداف الفرعية الآتية:
- التعرف علي واقع تقييم المدرب من وجهة نظر المتدربين.
  - التعرف علي واقع تقييم المحتوى التدريبي من وجهة نظر المتدربين .
  - التعرف علي واقع تقييم البيئة التدريبية من وجهة نظر المتدربين .

■ التعرف علي الفروق بين الجنسين في تقييم المحاور الثلاث للتدريب قيد البحث والدراسة (المدرّب - المحتوي التدريبي - البيئة التدريبية).

### حدود الدراسة : اقتصر الحدود على :

- حدود موضوعية: حزمة البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر، من خلال محاورها الثلاث (المدرّب - المحتوي التدريبي - البيئة التدريبية).
- حدود مكانية : تم تطبيق أداة الدراسة في إدارة البرامج بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر .
- حدود بشرية : المتدربين من الجنسين ممن حضرو البرامج والدورات التدريبية بإدارة البرامج بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر .
- حدود زمنية : يمثل العام الأكاديمي ٢٠١٥/٢٠١٦ الإطار الزمني الذي طبق فيه البحث.

### مصطلحات الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من المصطلحات تمثلت في :

#### □ تقييم البرامج:

يعرف حليس بن محمد العريمي (٢٠١٢م) تقييم البرامج بأنه "التعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية لاهدافها وتقديم التغذية الراجعة للمختصين من اجل تحسين وتطوير البرامج المستقبلية (حليس:ص٩).

أوهي كما يراها ويرثون بي، ساندرز(١٩٩٧م)"عملية منظمة لجمع البيانات والمعلومات عن الأنشطة والعمليات التي يتم خلالها تنفيذ البرامج والتأثيرات التي تحدثها للحكم على البرامج ومدى فاعليتها ولاتخاذ قرارات مستقبلية حولها"(Worthen, B. , Sanders: 1997).

#### □ التدريب:

يعرف عامر(٢٠١٠م) التدريب " هو نظام من الخطوات والعمليات والبرامج

الهادفة لتعديل السلوك وفقاً لمتطلبات المستقبل" (عامر، ص ١).

يعرف رداح و محمد (٢٠٠٦م) التدريب بأنه " جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهارى ومعرفى وسلوكى فى خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكى يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل" (رداح ومحمد، ص ٢٨٧).

#### □ البرامج التدريبية:

تعرف جواهر(٢٠١٣م) البرامج التدريبية "هي مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد المتدربين في المنظمة لمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكياتهم بشكل إيجابي بناء" (جواهر، ص ١٢).

كما يعرف ياسر(٢٠٠٩م) البرامج التدريبية بأنها " الأنشطة المخططة في إطار منظم، حيث تركز على إكساب المتدربين المهارات، وتعميق معرفتهم بها، وتشمل أيضاً جوانب تتعلق بالعلاقات الإنسانية، الأساليب التربوية لغرض رفع درجة كفاءتهم، والتعامل الناجح مع مجموعات الأفراد الذين سيقومون بتدريبهم وتقويم إنجازهم" (ياسر، ص ١١).

وتعرف البرامج التدريبية إجرائياً من خلال الباحث بأنها " تلك الجهود المنظمة والمكثفة والتي بذلت وتبلورت عبر تصميم وإعداد وتنفيذ وتقييم حزمة من البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر خلال عام ٢٠١٤ / ٢٠١٥ م بغرض تنميتهم معرفياً ومهارياً وسلوكياً وتواصلياً واجتماعياً وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل والإنتاج.

#### □ المدرب:

يعرف المدرب من خلال الباحث بأنه " كل شخص مؤهل للتدريب ويحمل درجة علمية لا تقل عن البكالوريوس مروراً بالماجستير والدكتوراه في أحد حقول المعرفة، ويقوم بالتدريب وتصميم الحقائق التدريبية في مجال تخصصه واهتمامه وخبراته معتمداً على الأسس العلمية في التدريب ".

#### □ المتدربين :

يعرف الباحث المتدربين إجرائياً بأنهم " الافراد الطبيعيين المهتمين بالبرامج التدريبية وتحسين مستويات أدائهم ومعارفهم ومهاراتهم وقدراتهم والسعي نحو تغيير



---

اتجاهاتهم نحو أعمالهم الحالية أو المستقبلية ، وهم من طلاب المرحلة الثانوية، كما أنهم بطبيعة الحال قد انخرطوا وشاركوا في واحد أو أكثر من البرامج التدريبية التي تقدمها وتصممها وتنفذها عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر" .

## الدراسات السابقة

١. دراسة "شودري وعاشور ورحمان Chaudhry , A S & Ashoor , M S & Rehman عام (١٩٩٣م) بعنوان" تطوير وتنفيذ برامج التعليم المستمر في داخل المكتبات الأكاديمية" بهدف مراجعة التخطيط والتنفيذ لبرامج التعليم المستمر في مكتبة جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، والتي تم تصميمها بغرض رفع مستوى كفاءة الموظفين، وتتكون تلك البرامج من كورسات قصيرة والتعليم الذاتي خطوة خطوة tutorials وورش العمل التي تتم قبل وبعد المؤتمرات وكذلك حلقات النقاش، وبينت الدراسة ضرورة التقييم والمتابعة والتحفيز للموظفين لتحقيق النجاح المستقبلي للبرامج.
٢. دراسة عبد الله (١٩٩٩م) بعنوان " دور الأساليب التدريبية في تحقيق أهداف التدريب، دراسة ميدانية علي معهد الادارة العامة " لمعرفة ماهية وسائل التدريب المطبقة في المعهد ومدى جدوى الأساليب التدريبية ودورها في تنمية قدرات ومهارات واتجاهات وإبداعات المتدربين ومعرفة العوقات التي تقلل من فعالية تلك الأساليب،وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، على عينة بلغت (٢٥٦) متدرب، وتوصلت النتائج الى أن الأكثر تركيزاً هو أسلوب المحاضرات في برامج التدريب ، مهما اختلفت أهداف البرامج، وأن الأساليب الأقل استخداماً هو التعليم المبرمج وتدريب الحساسة ويرجع تدني استخدام تلك الطرق إلى قلة علم المدرسين وضعف الجرعات الأكاديمية حول هذه الأساليب، ومن جهة فاعلية أساليب التدريب في تنمية المهارات فيتضح أن أسلوب المناقشات الأكثر توظيفاً في النهوض بمهارات المدرسين والمتدربين وتنمية الاتجاهات لما له من مزايا في التشجيع على حرية التفكير والمرونة في الحوار، وأوصت الدراسة إلى وجوب الأخذ بالأساليب التدريبية التي تجد مكاناً لها في واقع المنظمات الإدارية في بيئة المملكة كما يجب عند استخدام أي أسلوب تدريبي النظر إلى أهداف البرامج ومن ثم استخدام الأسلوب الأكثر ملاءمة لتحقيقها.
٣. دراسة دانيلز شارون Daniels Sharon (٢٠٠٣م) بعنوان " تدريب الموظفين :

---

منهج استراتيجي في تحسين العائد على الاستثمار " بهدف معرفة العوائد التي تضيفها عملية تدريب علي الأفراد العاملين في(١٥) بنك بريطاني. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج التحليلي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن التدريب يسهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب.

٤. دراسة خليل بن إبراهيم السعادات عام (٢٠٠٤م) بعنوان "مدى تلبية برامج مركز التعليم المستمر وخدمة المجتمع بالكلية التقنية بالأحساء لحاجات المجتمع وأفراده"، وذلك بهدف معرفة مدى تلبية برامج مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالكلية التقنية بالأحساء لحاجات المجتمع وأفراده من وجهة نظر الهيئة التدريسية بالكلية. وقد شملت عينة الدراسة (٣٠) مدرسا بالكلية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالكلية التقنية بالأحساء يلبي حاجات المجتمع وأفراده بتنظيم دورات تدريبية حسب طلب مؤسسات المجتمع المحلي، وسعيه لخدمة المجتمع وأفراده من خلال تسهيل عمليات التسجيل في البرامج التعليمية والتدريبية، وتلمس المركز لحاجات المجتمع، وتخطيط المراكز لبرامج بشكل يتوافق مع اتجاهات المجتمع وأفراده، وإعطاء المركز برامج في التدريب الصناعي لأفراد المجتمع وحسب متطلبات السوق المحلي، كما أتضح من نتائج الدراسة أن مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالكلية التقنية بالأحساء لا يلبي حاجات المجتمع وأفراده من حيث عدم تقديمه برامج في التثقيف والتدريب الزراعي توافق خصائص المنطقة البيئية، وعدم تعاون المراكز مع الجامعات والكليات الأخرى في المجتمع في مجال التخطيط، وعدم تقديم المركز لبرامج ثقافية وتقنية وتأهيلية توافق المجتمع المحلي والعصر ومتغيراته، وأوضحت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بالكلية التقنية بالأحساء نحو مدى تلبية مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالكلية لحاجات المجتمع وأفراده تبعاً للعمر والمؤهل التعليمي وسنوات الخبرة والقسم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للجنسية لصالح غير السعوديين.

٥. دراسة عادل (٢٠٠٤م) بعنوان " تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم ( دراسة حالة ) " بهدف معرفة درجة فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل في شركة راس لانوف وتحليل واقع هذه البرامج التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم، وكذلك التعرف على أساليب ومستويات تقييم البرامج التدريبية المتبعة لتحديد سلبياتها وإيجابياتها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، على عينة شملت (٢٢٣) موظف وموظفة، وقد توصلت النتائج إلى أن فاعلية البرامج التدريبية مقبولة في كل مجال من مجالات التدريب، كما أظهرت النتائج أن هناك ضعف شديد لدى الشركة في عملية تقييم البرامج التدريبية المنفذة مما يقلل من إمكانية التعرف على الفائدة التي حققتها المؤسسة من التدريب علاوة على ما سبق فقد أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في عناصر البرامج التدريبية، كما لم تجد الدراسة أية فروق تذكر في تقييم فاعلية التدريب تعزى لمتغيرات ( العمر - الوظيفة - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - عدد الدورات التدريبية التي اشترك بها المتدرب).

٦. دراسة منصور (٢٠٠٤م) بعنوان " دور البرامج التدريبية في احداث التغيير في السلوك التنظيمي " دراسة تطبيقية في قطاع الأمن العام، بهدف معرفة دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء لدى العاملين بقطاع الأمن العام، ودور البرامج في إثارة الدافعية نحو العمل، وفي تحقيق الانتماء الوظيفي لدى العاملين بقطاع الأمن العام وتحديد مدى اختلاف رؤية العاملين في جهاز الأمن العام نحو فاعلية البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي باختلاف خصائصهم الديمغرافية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير مرتفع جدا للبرامج التدريبية في احداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي في مجالات تحسين الأداء الوظيفي وآثارها الدافعية للعمل، وتحقيق الانتماء الوظيفي، وأن أهم المجالات التي تحسنت تحسناً واضحاً من خلال مشاركة العاملين بالأمن العام في البرامج التدريبية تتمثل في: ابتكار أساليب متطورة في العمل، زيادة السلوك الإيجابي في التعامل مع الرؤساء والجمهور، تعزيز الرغبة في تحمل المسؤولية، تحسين الشعور بالالتزام الأخلاقي.

٧. دراسة جورج ، مكابي ، McCabe, M. Davison, T. & George, K.

(٢٠٠٧م) بعنوان " البرامج التدريبية للموظفين، ودورها في عملية التنمية والتطوير الوظيفي " بهدف الكشف عن أهمية البرامج التدريبية للموظفين، ودورها في عملية التنمية والتطوير الوظيفي، وبيان الجهود التي تبذلها الإدارة من أجل تدريب وتطوير موظفيها، واختبار صلاحية هذه البرامج التدريبية ومدى مجاراتها لمعايير التدريب المثالي. وذلك من خلال مراجعة مجموعة سابقة من الدراسات، وقد تبين أن كثير من الدراسات كانت تعاني من مشكلات في عملية تصميم البحث، والتي تجعل من الصعب الحكم على فاعليتها، وقد توصلت الدراسة إلى أن عدد كبير من الموظفين سئحت لهم الفرصة للإلتحاق بالبرامج التدريبية التي تمنحها الإدارة، كما أن هذه البرامج زودت الموظفين بالدافعية والوعي بأهمية اكتساب المعرفة والمهارات التي يحتاجونها لتأدية واجباتهم الوظيفية. كما أظهرت الجهود التي يبذلها المسئولون عن التدريب ووعيهم بأهمية التدريب وإيجابياته على المدى القصير والبعيد.

٨. دراسة صالح (٢٠٠٧م) بعنوان " أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية " بهدف التعرف على أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم المهني في المملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المتوسط العام لتصورات الباحثين لأساليب التدريب المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة، وأن المتوسط العام لتصوراتهم لمدى فاعلية البرامج التدريبية جاءت أيضا بدرجة مرتفعة ، كما توصلت إلى وجود أثر لأساليب التدريب المتبعة في فاعلية البرنامج التدريبي للمتدربين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة التدريب، وتحسين البنية الأساسية للتدريب، واختيار المدربين من لهم خبرة في هذا المجال.

٩. دراسة كامل شكير الوظيفي عام (٢٠٠٧م) بعنوان "تقويم برامج التدريب في جامعة بابل من وجهة نظر المتدربين" وذلك بهدف الوقوف على آراء المتدربين باعتبارهم الشريحة الأهم ضمن العملية التدريبية) بشأن تقييم برامج التدريب في جامعة بابل في محاولة للتعرف على إيجابيات هذه البرامج وسلبياتها، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ان درجة تقويم برامج التدريب وفقاً لآراء المتدربين كانت عالية جداً، وأن هناك فرق ذو دلالة معنوية بين آراء عينة المشاركين في

البرامج التدريبية، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على إجراء مسح ميداني سنوي للوقوف على الإحتياجات التدريبية للموظفين، العمل على خلق نوع من المنافسة بين المتدربين لتوفير عوامل تحفيز لزيادة الدافعية للإشتراك في التدريب، العمل على توظيف تقارير تقييم الأداء السنوية لمعرفة نقاط الضعف في المهارات عند الموظفين لتصميم برامج تدريبية لمعالجة هذا القصور، ضرورة الإستعانة بالملاكات التدريسية في الجامعة لتدريب المشاركين في هذه الدورات، العمل على توفير قاعات خاصة بالتدريب تكون مجهزة بالوسائل التعليمية والإيضاحية من أجل تعزيز الفهم للمادة خلال إقامة الدورات.

١٠. دراسة عائدة (٢٠٠٨م) بعنوان " علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية إلىمنية" لقياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة والمقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية من حيث ( تحديد الإحتياجات التدريبية، اختيار المتدربين، تصميم الدورات التدريبية، تقييم العملية التدريبية )، وتقديم بعض التي تساعد الجامعة على رفع فاعلية برامجها لتلعب دوراً هاماً في تطوير المهارات والخبرات والمعارف في مجال التدريب، وقد شمل مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في جامعة تعز والبالغ عددهم (٢٤٠)، وقد توصلت الدراسة إلى هناك ضعف في الإهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية، أظهرت الدراسة أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية، كما أن عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية، وقد أوصت الباحثة علي التركيز في عملية تحديد الإحتياجات التدريبية للأفراد العاملين في الإدارة الوسطى باعتبارها المحور الأساسي في منظومة العملية التدريبية بما يتناسب مع اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة.

١١. دراسة هاسليندا ايه ، ما هيودن haslinda, A. & Mahyuddin, M بعنوان " فعالية التدريب الوظيفي في قطاع الخدمات العامة في ماليزيا" للكشف عن فعالية التدريب في قطاع الخدمات العامة في ماليزيا، وبيان العوامل

المؤثرة في فعالية التدريب، والمبادئ الواجب توافرها لتمكين المنظمات من تحقيق أهدافها أثر قيامها ببرامج تدريبية للعاملين، تم توزيع (١٢٠) استبانة علي العينة العشوائية البسيطة، لمجموعة من العاملين في مختلف الوزارات والإدارات في الأقاليم الاتحادية في ماليزيا، وقد توصلت إلى فعالية البرامج التدريبية في تطوير قطاع الخدمات وتنميته، وأظهرت مجموعة من المبادئ الواجب توافرها في البرامج من أهمها الهدف من التدريب، حيث بينت أن الهدف من التدريب يجب أن يكون محدداً وواضحاً طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلًا للتطبيق، ويجب أن يراعي الاستمرارية بالتدريب، وأكدت على أن التدريب يجب أن يشمل كافة المستويات الوظيفية بالشركة.

١٢. دراسة بودمر جي Bodimer, J (٢٠١٠) بعنوان "استخدام التدريب والتطوير لتحفيز الموظفين. بناء برامج تدريب و تنمية الموظفين" بهدف بيان أهمية التدريب في تنمية وتحفيز العاملين، والكشف عن المكونات الأساسية الواجب توافرها في البرامج التدريبية، وقد توصلت الدراسة إلى أن للتدريب دوراً فعالاً في تطوير الشركات إدارياً وفنياً ونتاجياً، وقد برز دور التدريب في تذليل وتسهيل العقبات التي تواجه الكثير منها نتيجة لنموها وتضخم أعمالها وتعقد أساليبها الإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة دور التدريب في تحقيق الاستقرار في بيئة العمل، كما بينت الحاجة الماسة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي تستدعي تدريب العاملين، كما أظهرت أن البرنامج التدريبي يجب أن يحتوي على الاحتياجات التدريبية، والتخطيط، والتنفيذ ومن ثم التقييم.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية، سيقوم الباحث بالتعليق عليها لتوضيح أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسة الحالية والسابقة وبيان أوجه الاستفادة.

#### □ أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي :

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار المنهج .
- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار أداة الدراسة .

- بعض الدراسات اتفقت مع الدراسة الحالية في جزء من مجالاتها .
- اتفقت الدراسة الحالية أيضاً مع الدراسات السابقة في اختيار العينة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع السابقة في اختيار بعض متغيرات الدراسة الحالية.

#### □ أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

##### اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- اختلفت الدراسة الحالية عن السابقة في المجتمع وأدوات جمع البيانات.
- تناولت الدراسة الحالية مجالاً هاماً وهو تقييم البرامج التدريبية .
- تكونت عينة البحث من المتدربين من الجنسين المشاركين في البرامج بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر، في جامعة حائل أي شملت مجتمع البحث المستهدف.

#### □ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

بدراسة وتحليل الدراسات السابقة يمكن تحديد استفادة الدراسة الحالية في النقاط التالية:

- تدعيم وتعزيز مشكلة الدراسة من خلال توصيات ومقترحات الدراسات السابقة .
- التعرف على أدبيات التدريب ومحاوره وأهدافه وعوائده ومتغيراته الرئيسية .
- إعداد أداة الدراسة وتحديد محاورها الرئيسية .
- تفسير ودعم وتأكيد والاختلاف بين النتائج المتحققة ونواتج الدراسات السابقة.

#### إجراءات الدراسة:

##### أولاً: منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه ملائماً لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها، وحتى يمكن الوصول إلى إجابات تسهم في وصف وتحليل نتائج تنفيذ برامج التدريب بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر من وجهة نظر المستفيدين من خلال البرامج التدريبية المقدمة .

## ثانياً: مجتمع الدراسة :

لما كانت الدراسة الحالية تستهدف تقويم البرامج التدريبية المقدمة بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة حائل، لذا جاء اختيار مجتمع الدراسة من جميع المستفيدين من تلك البرامج، باعتبارهم الأكثر قدرة علي التقييم من خلال حضورهم للدورات التدريبية وتفاعلا معها واستفادة منها وتأثرا بها، باعتبارها وسيلة لتنمية مهاراتهم وتعزيز سلوكهم وتحسين مهاراتهم.

ويضم مجتمع الدراسة كل الدارسين والمتدربين في البرامج بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة حائل من مختلف الأحياء بمنطقة حائل، وهي عينة تعد ممثلة للمجتمع الحائلي.

■ العينة الاستطلاعية : وتم سحبها بالطريقة العشوائية بإجمالي عدد (٣٨) متدرب ومتدربة من الذين شاركوا في البرامج التدريبية بعمادة خدمة المجتمع ومن غير عينة الدراسة الأساسية، واستخدمت استجابات هذه العينة في التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة الحالية .

■ عينة الدراسة الأساسية : وتم سحبها بالطريقة العشوائية بإجمالي عدد ( ٨١٥ ) متدرب ومتدربة ممن حضروا الدورات التدريبية في العام الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠١٥م، وتشمل أيضا العينة على الجنسين ( ذكر - انثى )، ويوضح الجدول رقم (١) توصيف عينة الدراسة.

### جدول ( ١ )

توصيف عينة الدراسة

م	التخصصات البرامج	النوع		العينة الاستطلاعية	الاجمالي للعينة الأساسية
		ذكور	اناث		
١	برامج الإدارة	١٢١	١٧٠	٩	٣٠١
٢	برامج الحاسب الالى	٣٢	٥٨	٥	٩٠
٣	برامج العلوم الطبية	٧٢	١٠٤	٨	١٧٦
٤	برامج اللغات	٥٠	٥٨	٧	١٠٨
	برامج الذات	٣٠	٦٢	٥	٩٢
	البرامج البحثية	٦	٤٢	٤	٤٨
	إجمالي افراد العينة	٣٢١	٤٩٤	٢٨	٨١٥



## ثالثاً : أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة تم تطبيقها على العينة المختارة، وفيما يلي الخطوات التي تم اتباعها في تصميم الاستبانة وتقنينها حتى وصلت إلى مرحلة الصلاحية للتطبيق.

١. إعداد الصورة الأولية للاستبانة: استخدم الباحث في دراسته استبانة من إعدادهم لجمع البيانات التي تتطلبها متغيرات الدراسة الميدانية وذلك من منطلق أن الاستبانة هي " وسيلة للحصول على إجابات عن عدد من الأسئلة المكتوبة والتي تم كتابتها وترميزها بما يتناسب والهدف منها ويتم تصميمها في نموذج يُعد لذلك ويقوم المستجيب باستيفائه بنفسه.

### واتبع الباحث الخطوات التالية في إعداد الاستبانة :

- استفاد الباحث من الدراسة النظرية التعرف على مفاهيم التدريب ومكوناته الأساسية .
  - التزم الباحث بإعداد وصياغة العبارات الموضوعية البسيطة السليمة لغوياً .
  - حرص الباحث على أن تكون عدد العبارات في كل محور مناسبة للغرض والمضمون من ناحية وبصورة لا تؤدي للملل من ناحية أخرى .
  - تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من:
    - المحور الاول: تقييم المدرب: يشمل (١٢) عبارات.
    - المحور الثاني: تقييم المحتوى التدريبي: يشمل (٩) عبارات.
    - المحور الثالث: البيئة التدريبية: يشمل (١٠) عبارات.
- ليصل إجمالي عدد عبارات المحاور (٣١) عبارة.

### رابعاً: المعاملات العلمية لأدوات جمع البيانات:

- صدق المحكمين : تم عرض محاور الاستبيان على الخبراء في مجالات الإدارة والتدريب والتقويم، لإبداء رأيهم في محاوره وعباراته ومدى اتفاقها والغرض منها وانتمائها للمحاور والوضوح في كل عبارة، وترك حرية استبعاد العبارات وإضافة عبارات جديدة يرونها مناسبة بما يتفق ورأي كل خبير، وقد أسفر أرائهم عن

صدق العبارات .

- **صدق الاتساق الداخلي** : قام الباحث بإجراء صدق الاتساق الداخلي خلال الفترة من ٨ / ١٢ / ٢٠١٥ م وحتى ١٤ / ١٢ / ٢٠١٥ م على عينة قوامها (٣٨) مفحوص من أعضاء هيئة التدريس للإجابة على الاستبيان قيد البحث والغرض من ذلك التأكد من أن الاستبيان قادراً على التمييز بين المفحوصين ذوى القدرات المتفاوتة بحساب الارتباط ثم تحذف العبارات غير الدالة إحصائياً عن طريقة حساب معاملات الارتباط لكل عبارة والمحور المنتمية إليه والارتباط بين المحور والاستبيان ككل بالتطبيق على العينة الاستطلاعية بهدف التأكد من سلامة وسهولة فهم عبارات الاستبيان وقد أسفرت معاملات الارتباط الدال على صدق التساق الداخلي على قيم تراوحت ما بين ( ٠,٥٩٦ ، ٠,٩٣٣ ) لكل العبارات مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لمختلف عبارات محاور الاستبانة.

وبعد أن قام الباحث بإجراء صدق الاتساق الداخلي لم يتم حذف أي من عبارات الاستبانة.

- **الثبات**: قام الباحث بحساب ثبات الاستبيان بطريقتين كما يلي:

▪ تطبيق الاختبار وإعادة الاختبار **Test Re Test** : خلال الفترة من ٨ / ١٢ / ٢٠١٥ م وحتى ١٨ / ١٢ / ٢٠١٥ وذلك من خلال الارتباط بين كل عبارة ونظيرتها في التطبيق الثاني وأظهرت قيم معاملات الارتباط الدال على الثبات درجات ذات دلالة إحصائية تراوحت ما بين ( ٠,٦١٤ ، ٠,٨٨١ ) مما يدل على ثبات عبارات الاستبانة على مختلف محاورها.

وبعد أن قام الباحث بإجراء الثبات اتضح أن جميع عبارات المحاور ذات دلالة إحصائية:

ليظل إجمالي عدد عبارات الاستبيان (٣١) عبارة ، مقسمين على المحاور كما يلي :

- المحور الاول: تقييم المدرب: (١٢ عبارة).
- المحور الثاني: تقييم المحتوى التدريبي: (٩ عبارات).
- المحور الثالث: البيئة التدريبية: (١٠ عبارات).

▪ ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach : قام الباحث بإيجاد معامل ارتباط ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات محاور الاستبيان كما في الجدول التالي :

جدول رقم (٢)

معامل ثبات ألفا كرونباخ

ن=٣٨

م	المحاور	معامل ألفا كرونباخ
١	أولاً: تقييم المدرب.	♦٠,٧٧٢
٢	ثانياً: تقييم المحتوى التدريبي.	♦٠,٧٧١
٣	ثالثاً: البيئة التدريبية.	♦٠,٧٧٦
	إجمالي	♦٠,٧٣٥

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) معنوية هي (٠,٣٢٤)

يتضح من جدول ( ) أن معامل ثبات ألفا كرونباخ يتراوح بين (٠,٧٧٦) ، (٠,٧٣٥) مما يدل على ثبات الاستبيان .

⊕ التجربة الأساسية:

حيث قام الباحث بتطبيق الاستبيان في صورته النهائية خلال الفترة من ٢٠١٦/٢ / ٢٨ وحتى ٢٠١٦/٢ / ٢٨م علي عينة البحث وقوامها (٨١٥) متدرب ومتدربة للإجابة على الاستبيان .

⊕ المعالجات الإحصائية : تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- المتوسط الحسابي
- معامل الارتباط لبيرسون.
- تكرارات والنسب المئوية.
- دلالة الفروق .
- تحليل التباين باستخدام " ف ". بطريقة (One Way ANOVA).

## مناقشة وتفسير النتائج:

### المحور الأول (تقييم المدرب) :

يتضح من الجدول (٣) أن المتوسطات تتراوح ما بين (٤,٦٠٢، ٤,٨٥٤) ويوزن نسبي يتراوح ما بين (٩٢,٠٠٪، ٩٧,١٪)، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور، وكانت لصالح الاستجابة (ممتاز) وهي علي الترتيب وفقاً لوزنها النسبي كما يلي:

- يتعامل المدرب مع المتدربين برقي واحترام. ووزنها النسبي ٩٧,١ ٪
- يلتزم المدرب بالوقت المحدد للجلسات التدريبية والوقت المحدد للبرنامج التدريبي. ووزنها النسبي ٩٥,٤ ٪
- يتمكن المدرب من المحتوى العلمي للموضوع. ووزنها النسبي ٩٤,٧ ٪
- يتميز المدرب بقدرته على شرح محتوى الدورة بكفاءة. ووزنها النسبي ٩٤,٣ ٪
- يلتزم المدرب بالموضوعات الخاصة بالمحتوي التدريبي. ووزنها النسبي ٩٤,٢ ٪
- يدير المدرب الحوارات والمناقشات بفاعلية. ووزنها النسبي ٩٤,١ ٪
- يتميز المدرب بالقدرة على تحفيز المشاركين على التفاعل والحوار. ووزنها النسبي ٩٣,٧ ٪
- يشجع المدرب المتدربين على التفاعل والحوار. ووزنها النسبي ٩٣,٦ ٪
- يتنوع المدرب في استخدام الأساليب التدريب المختلفة الملائمة للموضوع التدريبي. ووزنها النسبي ٩٢,٠ ٪

تشير النتائج إلى أن المديرين الذين يقومون بالتدريب في مختلف البرامج قيد البحث والدراسة بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر لديهم القدرة علي التعامل الجيد مع المتدربين ولديهم التزام واضح بالتوقيتات المحدولة ، فضلاً عن تمكنهم من المحتوى التدريبي والموضوعات المطروحة دون الخروج عنها ، كما يمتلكون مهارات إدارة الحوار والمداخلات والنقاشات التي تثري التدريب والتحفيز والتفاعل من خلال أساليب متنوعة في التدريب بما يتناسب مع المحتوى والموقف التدريبي، وذلك من خلال آراء واستجابات العينة وتعزى تلك النتيجة إلى أن هناك معايير واشتراطات تضعها العمادة في اختيارها وانتقائها للمدربين القائمين بالعملية التدريبية ، وان هناك موضوعية في الاختيار والترشيح وهناك متابعه مستمرة لمستوي الاداء والإنجاز وتحقيق الاهداف تظهر من خلال الالتزام الواضح للمدرب والتي تعطي بعداً آخر مرتبط بمستوي الاحترافية التي يتميز بها المدرب في أدائه التدريبي .

وهذا يتفق مع دراسة ( صالح : ٢٠٠٧م)، ودراسة (عبدالله : ١٩٩٩م) والتي أشارت لأهمية أساليب التدريب وتأثيرها في فعالية البرامج وطرق تحسين بيئة التدريب والبنية الأساسية للتدريب واختيار المدربين المتميزين والمحترفين، وارتباط أساليب التدريب بالأهداف المراد تحقيقها من البرنامج.

المحور الثاني ( تقييم المحتوى التدريبي ) :

يتضح من الجدول (٤) أن المتوسطات تتراوح ما بين (٤,٣٣٦، ٤,٩٠٦) ويوزن نسبي يتراوح ما بين (٨٦,٧٪، ٩٢,٢٪)، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور، وكانت لصالح الاستجابة (ممتاز) وهي علي الترتيب وفقاً لوزنها النسبي كما يلي:

- يتماشى المحتوى مع أهداف البرنامج التدريبي . ووزنها النسبي ٩٢,٢ ٪
- يمكن تطبيق ما تم التدريب عليه عملياً . ووزنها النسبي ٩١,١ ٪
- يتميز المحتوى العلمي للبرنامج التدريبي بالحدثة . ووزنها النسبي ٩٠,١ ٪
- يناسب المحتوى التدريبي مستويات وخبرات المتدربين . ووزنها النسبي ٩١,٠ ٪
- تتناسب الأنشطة التدريبية مع موضوعات الحقيقية التدريبية . ووزنها النسبي ٨٩,٥ ٪

- المحتوى منظم ومطبوع بشكل واضح . ووزنها النسبي ٨٨,٠ ٪
- تتناسب المحتوى مع الزمن المخصص للدورة . ووزنها النسبي ٨٨,٠ ٪
- تتناسب مدة البرنامج مع المحتوى . ووزنها النسبي ٨٦,٧ ٪

تشير النتائج إلى أن البرامج التدريبية يتم تصميمها وفقاً للمعايير المتعارف عليها ، كما يتم تصميم الحقائب التدريبية ومحتوياتها بما يضمن أعلى مستوى من التوازن وتحقيق الأهداف والارتباط بالهدف منها ، كما يتميز المحتوى بالحدثة ، وقد يرجع ذلك للاشتراطات التي تضعها العمادة في تصميم وإعداد الحقائب التدريبية المنفذة في التدريب ، ومرور الحقبة بعدة مستويات من التقييم والمتابعة قبل وأثناء وبعد التدريب ، بما يضمن تنفيذها وفقاً لما أعدت من أجله ، وأن تكون موضوعية ومحقة للهدف منها دون زيادة الاعباء التدريبية علي المدرب أو المتدرب ، كما ترجع تناسب المحتوى مع الأنشطة التدريبية إلي المهارة والقدرة والاحترافية لدي المدرب القائم بإعدادها وفقاً للأسس العلمية وبما يتناسب مع طبيعة المستفيدين منها ومهارته في تنفيذها وفقاً للمستجدات التي قد تطرأ علي بيئة وظروف التدريب .

كما أن حزمة البرامج التدريبية التي تقدمها العمادة ، قد تم اختيارها وفقاً

للاحتياجات التدريبية للمتدربين ووفقاً للأسس المتعارف عليها في تحديد الاحتياجات التدريبية للعنصر البشري ، ومن ثم قد أدى هذا لزيادة وتنامي الشعور لدى المستفيدين بمدي الاستفادة والبغثراء المهاري والمعرفي والخبراتي.

وهذا يتفق مع دراسة ( دانيلز شارون Daniels, Sharon :٢٠٠٣م ) ، ودراسة ( خليل السعادات : ٢٠٠٤ ) ، ودراسة ( منصور : ٢٠٠٤ م ) ، ودراسة ( جورج مكابي McCabe, M. Davison, T. & George, K. : ٢٠٠٧م ) ، ودراسة ( هاسيلندا ايه Haslinda, M. A. & Mahyuddin, M : ٢٠٠٩م ) ، من حيث إسهام التدريب من خلال محتواه في تطوير المهارات وزيادة المعارف وبناء فرق العمل ، وتلبية مركز الخدمة للاحتياجات المجتمعية من البرامج التدريبية والمحقة لطموحاته وللاحتياجات التدريبية للقطاع الصناعي ، وإمداد المتدربين بمهارات التعامل مع الجمهور والدافعية والتحفيز المستمر ، وأهمية تحديد الأهداف التدريبية للبرامج وموضوعيتها وقابليتها للتطبيق .

#### المحور الثالث ( البيئة التدريبية ) :

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسطات تتراوح ما بين (٣.٨٦٨،٤،٥٨٧) ويوزن نسبي يتراوح ما بين (٧٧،٤٪، ٩١،٨٪)، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور، وكانت لصالح الاستجابة (ممتاز) وهي علي الترتيب وفقاً لوزنها النسبي كما يلي:

- في حال لديك أي مقترح، ملاحظة، شكوى يرجى كتابتها. ووزنها النسبي ٩١،٨٪
- تنظيم المتدربين داخل القاعة التدريبية ملائم للأنشطة التدريبية. ووزنها النسبي ٨٥،٩٪
- الإضاءة بقاعات التدريب مناسبة. ووزنها النسبي ٨٥،٦٪
- مساحات قاعات التدريب مناسبة وكافية. ووزنها النسبي ٨٢،٩٪
- توفر الأدوات الأساسية المساعدة للتدريب من أجهزة وأدوات. ووزنها النسبي ٨٢،٤٪
- التهوية بقاعات التدريب جيدة. ووزنها النسبي ٨١،٨٪
- الاستضافة كافية وعلي قدر مناسب. ووزنها النسبي ٨١،١٪
- توفر أماكن للراحات مناسبة. ووزنها النسبي ٧٧،٤٪

تشير النتائج إلى أن استجابات أفراد العينة جاءت مرتفعة لصالح استجابة ممتاز، وذلك فيما يخص حرية تقديم وإتاحة الاقتراحات والملاحظات والشكاوي ، وتناسب تنظيم المتدربين داخل القاعة التدريبية مع الأنشطة التدريبية، ومناسبة الإضاءة والمساحة والتهوية والأدوات والاستضافة وأماكن الراحة ، وتعزى تلك النتيجة

إلى أن عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر تحت مظلة جامعة حائل لديها قناعة بأهمية توفير بيئة تدريبية مناسبة لتحقيق أهداف التدريب ، كما أن العمادة من خلال وحدتها التدريبية تتوافر لديها مجموعة متنوعة من القاعات المجهزة بشكل مناسب للتدريب ، كما أن لديها الحرية الكاملة في التصرف في تلك القاعات خلال فترات اليوم وبما يخدم تحقيق أهداف العمادة ومن ثم الجامعة نحو توفير بيئة تدريبية مناسبة لتحقيق أهداف التدريب المرجوة وخدمة المجتمع الحائلي بشكل مناسب وبما يحقق رسالة العمادة ومن ثم جامعة حائل .

وهذا يتفق مع دراسة ( شودر : ) دراسة ( صالح : ٢٠٠٧م) ودراسة ( عائدة : ٢٠٠٨م) ، ودراسة ( بودمر J Bodimer, : ٢٠١٠م)، ودراسة ( جورج مكابي McCabe, M. Davison, T. & George, K: ٢٠٠٧م) ، ودراسة ( كامل شكير : ٢٠١٠م) ، من حيث الاهتمام بالأساليب التدريبية وتحسين اليات اختيار وترشيح المتدربين ضمن البيئة التدريبية و التقييم المستمر للبرامج التدريبية ودعم ممارسة تكنولوجيا التدريب وارتكاز البرامج علي احتياجات تدريبيه تم وضعها بالأسلوب العلمي ودعم المسئولين للبرامج التدريبية و تحسين بيئة التدريب والبنية الأساسية للتدريب وارتفاع درجة تقييم البرامج التدريبية من قبل المتدربين وضرورة التقييم الدوري والمستمر للبرامج التدريبية .

ويختلف مع دراسة ( عادل : ٢٠٠٤م) من حيث ضعف عمليات التقييم الدوري للبرامج.

وبذلك يتحقق الهدف الأول والثاني والثالث للدراسة والذي ينص علي معرفة واقع تقييم المدرب وواقع تقييم المحتوى التدريبي وواقع تقييم البيئة التدريبية من وجهة نظر المتدربين. من خلال الاجابة على التساؤل الأول والذي ينص على ما هو واقع تقييم البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين في المحاور التالية (تقييم المدرب- تقييم المحتوى التدريبي- البيئة التدريبية)؟

الفروق:

يتضح من الجدول رقم (٦) أن قيمة (ت) المحسوبة لكل من محوري تقييم المدرب، وتقييم المحتوى التدريبي أكبر من قيمة (ت) الجدولية والتي تساوي (١,٦٤) وهي دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، مما يدل فن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحورين لصالح الإناث ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في محور البيئة التدريبية ، وذلك وفقاً لآراء العينة من الجنسين.

ويعزي ذلك إلي أن الإناث قد يملكون القدرة علي دراسة وملاحظة التفاصيل بشكل أكبر من الذكور ، فضلاً عن أن نسب حضور الإناث في البرامج التدريبية قد تكون اكثر مقارنة بالذكور ، كما أن الإناث لديهن الرغبة في الحضور والمشاركة في تلك البرامج بشكل أكبر من الذكور ، وبالتالي يملكن القدرة علي تقييم محاور الاستبانة ومن ثم الدراسة بشل اكثر إيضاحاً من الذكور ، ويرجع ذلك لأن من خلال الخبرات التدريبية للفريق البحثي قد لاحظ تفاعل الإناث أكثر من الذكور فيما يخص التدريب والاستفادة منه، بالإضافة إلي أنه قد يكون المدرب في الجانب النسائي أكثر قدرة علي التفاعل مع العينة من الإناث ومن ثم قد قام بجسر تواصل بين بين المحتوي التدريبي وبين المتدربات أكثر من الذكور مما أظهر الفارق الإحصائي ذو الدلالة فيما يخص عملية التقييم ، كما أن عدم وجود فروق دالة إحصائية فيما يخص محور البيئة التدريبية نظراً لتوافر القاعات بتسهيلات وإمكاناتها في الجانبين النسائي والرجالي بالعمادة من خلال دعم الجامعة للمنظومة التدريبية بشكل عام .

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصل إليه (عادل ، ٢٠٠٤م)، ( خليل السعادات : ٢٠٠٤م) ، (كامل شكير) حيث أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في عناصر البرامج التدريبية.

وبذلك يتحقق الهدف الرابع للبحث والذي ينص علي التعرف علي الفروق بين الجنسين في تقييم المحاور الثلاث للتدريب قيد البحث والدراسة ( المدرب - المحتوي التدريبي - البيئة التدريبية). من خلال الاجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات ( النوع)؟

## الاستنتاجات والتوصيات:

### أ. الاستنتاجات:

استناداً إلى ما تم استخلاصه من الدراسات النظرية والأدوات المستخدمة في البحث وفي حدود عينة البحث وخصائصه وتساؤلاته وأهدافه والمنهج المستخدم ومجالات البحث، وفي ضوء أدوات البحث، واستناداً إلى الإجراءات العلمية المتبعة، واعتماداً على نتائج الأسلوب الإحصائي أمكن التوصل للاستنتاجات التالية:

- أوضحت نتائج البحث أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ضوء ( ك ٢) ومن ثم لصالح الاستجابة ممتاز من قبل أفراد العينة على عبارات محور تقييم المدرب من حيث تعامل المدرب مع المتدربين برقي واحترام. وزنها النسبي ٩٧.١ % ، والتزام



المدرّب بالوقت المحدد للجلسات التدريبية والوقت المحدد للبرنامج التدريبي. ووزنها النسبي ٩٥.٤ %، وتمكن المدرّب من المحتوى العلمي للموضوع. ووزنها النسبي ٩٤.٧ %، وتميز المدرّب بقدرته على شرح محتوى الدورة بكفاءة. ووزنها النسبي ٩٤.٣ %، والتزام المدرّب بالموضوعات الخاصة بالمحتوي التدريبي. ووزنها النسبي ٩٤.٢ %، وإدارة المدرّب للحوار والمداخلات والمناقشات بفاعلية. ووزنها النسبي ٩٤.١ %، وتميز المدرّب بالقدرة على تحفيز المشاركين على التفاعل والحوار. بوزن نسبي ٩٣.٧ %، وتشجيع المدرّب للمتدربين على التفاعل والحوار. ووزنها النسبي ٩٣.٦ %، وتنوع المدرّب في استخدامه للأساليب التدريب المختلفة الملائمة للموضوع التدريبي. ووزنها النسبي ٩٢.٠ %.

• كما أشارت نتائج البحث إلي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ضوء ( ك٢ ) ومن ثم لصالح الاستجابة ممتاز من قبل أفراد العينة على عبارات محور تقييم المحتوى التدريبي ، من حيث تماشي المحتوى مع أهداف البرنامج التدريبي . ووزنها النسبي ٩٢.٢ %، وإمكانية تطبيق ما تم التدريب عليه عملياً. ووزنها النسبي ٩١.١ %، وتميز المحتوى العلمي للبرنامج التدريبي بالحدّثة. ووزنها النسبي ٩٠.١ % وتناسب المحتوى التدريبي مستويات وخبرات المتدربين . ووزنها النسبي ٩١.٠ % وتناسب الأنشطة التدريبية مع موضوعات الحقبة التدريبية. ووزنها النسبي ٨٩.٥ % كما أن المحتوى منظم ومطبوع بشكل واضح. ووزنها النسبي ٨٨.٠ % وتناسب المحتوى مع الزمن المخصص للدورة. ووزنها النسبي ٨٨.٠ % وتناسب مدة البرنامج مع المحتوى . ووزنها النسبي ٨٦.٧ %.

• بينت نتائج البحث أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ضوء ( ك٢ ) ومن ثم لصالح الاستجابة ممتاز من قبل أفراد العينة على عبارات محور البيئة التدريبية من حيث تقديم المقترحات، والملاحظات، والشكاوى. ووزنها النسبي ٩١.٨ % وتنظيم المتدربين داخل القاعة التدريبية ملائم للأنشطة التدريبية. ووزنها النسبي ٨٥.٩ % وتناسب الإضاءة بقاعات التدريب. ووزنها النسبي ٨٥.٦ % ومناسبة وكفاية مساحات قاعات التدريب . ووزنها النسبي ٨٢.٩ % وتوافر الأدوات الأساسية والأجهزة المساعدة للتدريب . ووزنها النسبي ٨٢.٤ % وجودة التهوية بقاعات التدريب. ووزنها النسبي ٨١.٨ % وكفاية ومناسبة الاستضافة . ووزنها النسبي ٨١.١ % وتوافر أماكن للراحات مناسبة. ووزنها النسبي ٧٧.٤ %.

• أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث على محوري تقييم المدرّب وتقييم المحتوى التدريبي تعزى لمتغير النوع ولصالح الإناث.

- كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث على محور البيئة التدريبية تعزى لمتغير النوع.

#### ب. التوصيات:

في ضوء نتائج البحث يتقدم الباحث بعدد من التوصيات وهي:

- ضرورة تصميم برامج تدريبية بما يساعد على التحسين المستمر في المعارف والمهارات والسلوكيات وتغيير الاتجاهات بما يخدم المتدربين داخل المجتمع الحالي.
- استمرار تقويم البرامج التدريبية المقدمة للمشاركين لمعرفة مدى استفادتهم فيها فيما يخص تفاعلهم التدريبي وتحسن أدائهم بوحداتهم التنظيمية العاملين فيها والتي سوف يعملون بها .
- إجراء دراسات مستقبلية إضافية حول تقييم واقع دور وتأثير البرامج التدريبية بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة حائل في تنمية وتطوير سلوكيات العمل والأداء للعنصر البشري وتحسين كفاءة العمليات الإنتاجية والإدارية بالمجتمع الحالي.
- زيادة دعم الجامعة من خلال عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر لبرامج التدريب لتحسين مهارات وزيادة معارف وتغيير اتجاهات المتدربين نحو المهارة المناسبة لسوق العمل، وبما يوفر مدخلاً للتطوير والتحسين المستمر للأداء للعاملين في مختلف القطاعات والشباب المقبل على العمل ومن ثم زيادة العوائد الإدارية والتنظيمية للمجتمع بشكل عام.

#### قائمة المراجع

##### أولاً: المراجع العربية.

- احمد بن ناصر الكنانى، وآخرون: مدى الاستفادة من الدورات التدريبية المقدمة لعضوات هيئة التدريس في تطوير العملية التعليمية بجامعة الملك عبد العزيز، ٢٠١٢م.
- أحمد خليفة بوشريك: تطور برنامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة في التعليم العام بدولة قطر، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر، ١٩٩٥م.
- أكرم رضا: برنامج تدريب المدربين، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٣م.

- امل السيد غبور : دراسة تقييمية لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء بعض التجارب العربية والعالمية، المؤتمر السنوى (العربى الخامس - الدولى الثانى)، كلية التربية النوعية بالمنصورة، الاتجاهات الحديثة فى تطوير الأداء المؤسسى والاكاديمى فى مؤسسات التعليم العالى، مصر، ٢٠١٠م.
- السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات، تحديد الاحتياجات التدريبية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠١م
- امل السيد: إدارة الموارد البشرية، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧م.
- بلال خلف السكارنة: التدريب الإدارى، دار وائل للنشر، الاردن، ٢٠٠٩م.
- بلال خلف السكارنة: تصميم البرامج التدريبية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010 م.
- بن زاهي منصور الساسي: التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية "نظرة سيكولوجية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ٢٠٠٤ م.
- جامعة حائل : التقرير السنوى لجامعة حائل، عمادة الجودة والتطوير، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٢م.
- جواهر عبد الهادى محمد العبيدى: اثر التوجيه الابداعى واستراتيجية التدريب على أداء العاملين فى شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، الكويت، ٢٠١٣م.
- حسن أحمد الطعانى: التدريب "مفهومة، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢م.
- حليس بن محمد العريمى: تقييم فاعلية البرامج التدريبية لرؤساء الاقسام الإدارية والمراكز الاكاديمية المساندة بكليات العلوم التطبيقية فى سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية، مج ٢٠، ١ع، مصر، ٢٠١٢م.
- حمدى جابر محمد: اثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، مجلد ٢١، ١ع، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠١١م.
- حياة الحربى: إدارات التطوير ودورها فى التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ، مجلة دراسات فى التعليم الجامعى، العدد الثالث عشر، ٢٠٠٦م
- خالد عبد الله المربانى الغامدى : دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع

- العام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، الباحة، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٤م.
- **خليل بن إبراهيم السعادات**: مدى تلبية برامج مركز التعليم المستمر وخدمة المجتمع بالكلية التقنية بالأحساء لحاجات المجتمع وأفراده"، منشور في مجلة مؤتته للبحوث والدراسات، المجلد ١٩، العدد ١، ٢٠٠٤م.
- راوية حسن محمد: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، ط٢، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٥م.
- رجاء حاسم، ابتسام احمد فتاح: أثر برامج التدريبية في تطوير اداء العاملين"دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع ٢٧، بغداد، العراق، ٢٠١١م.
- رداح الخطيب، محمد الخطيب: التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، إربد، الاردن، عمان، ٢٠٠٦م .
- رضا السيد: الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ،ط١، مصر، ٢٠٠٧م.
- زرقان ليلي: إقتراح بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالى بجامعة سطيف، رسالة دكتوراه، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة سطيف، الجزائر، ٢٠١٣م.
- زيد منير عبوي: التنظيم الإداري " مبادئه وأساسياته"، دار أسامة، دار المشرق العربي، عمان، الأردن، ٢٠٠٦م.
- سالم شبيب مبارك العازمي : درجة الالتزام لدى القادة التربويين فى وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظرهم والعاملين معهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، ٢٠٠٦م.
- سامر جلده: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط٧، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩م.
- سعد حمود العنزي، غنى دحام الزبيدي: تقوىم واقع نشاط التدريب وتوثيقه في إطار تطبىقات المواصفة الإرشادية الدولية (ISO10015) مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14 ، العدد 49 ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ٢٠٠٨م.
- سعيد بن محمد الغامدي: التطوير التنظيمي، الناشر المؤلف، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٠م.
- سلامة عبدالعظيم حسين: التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في جامعة بنها(دراسة تقويمية لمشروع تنمية القدرات فيها) المؤتمر

- القومي السنوي الثالث عشر(العربي الخامس) الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين الواقع والرؤى بمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ٢٠٠٦م.
- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط٢، عمان، ٢٠٠٦م.
- صالح العطوي: أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، ٢٠٠٧م.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، ٢٠٠٧م.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٦م.
- عادل سليم مصطفى فطيس: تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم (دراسة حالة ، شركة راس لانوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة آل البيت، ليبيا، ٢٠٠٤م.
- عامر خضير الكبيسي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، ج٣، "السلوك التنظيمي"، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ٢٠٠٦م.
- عامر خضير الكبيسي: التدريب الإداري والأمني : رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٠م.
- عايذة سيد خطاب: العولمة ومشكلات الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ٢٠٠١م.
- عائذة عبدالعزيز علي نعمان: علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة نجرالجمهورية إلىمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، اليمن، ٢٠٠٨م.
- عايض شافى الأكلبي: دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، النهضة. المجلد الثالث عشر. ع٢، كلية العلوم والآداب. جامعة شقراء. المملكة العربية السعودية، ٢٠١٢م.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ٢٠٠٧م.
- عبد السلام بن شايح القحطاني : سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع

- الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٤.
- عبد الله محمد اللامي الشهري، دور الأساليب التدريبية في تحقيق أهداف التدريب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٩م.
- عبد المعطي عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، ٢٠٠٨م.
- عفاف احمد النجار: البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية العلمية، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الخليل، فلسطين، ٢٠١١م.
- على السلمي: إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية، دار المعارف، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤م.
- علي بن فهد بن فهد الفعير الشريف: الثقافة التنظيمية وتنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات بالجامعات السعودية السعودية: دراسة ميدانية ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية - جامعة أم القرى - مكة المكرمة، ٢٠٠٧م.
- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طه، الأردن، عمان، ٢٠١٠م.
- علي محمد عبد الوهاب: بناء فريق العمل خطوة على طريق النجاح، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بورسعيد، مصر، ٢٠٠٠م.
- عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر: التدريب والتعليم للجميع، <http://uohapp.uoh.edu.sa/dcsce>، ٢٦، ٣، ٢٠١٦م.
- عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠١م.
- فدوى فرحات دربي: واقع التدريب وإعادة التأهيل في ضوء إدارة الجودة في التعليم العالى " دراسة ميدانية علي عينة من موظفي وأساتذة جامعة بنغازي"، قسم علم النفس كلية الآداب جامعة بنغازي، مجلة جامعة سبها (العلوم الانسانية) (المجلد الثاني عشر، ١٤، ٢٠١٣م.
- فهد بن حمد السعدون: دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٣م.

- فهمي خليفة صالح الفهداوي: علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحويلي" دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك"، دراسات العلوم الإدارية، ٣٢م، ٢٤، ٢٠٠٥م.
- فوزية البكر: النمو العلمي والمهني للمعلم الجامعي الواقع والمعوقات دراسة مسحية لعضوات هيئة التدريس في بعض جامعات وكليات البنات بالرياض، رسالة الخليج العربي، ٨١ع، ٢٠٠١م.
- كامل شكير الوظيفي: تقويم برامج التدريب في جامعة بابل من وجهة نظر المتدربين، مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، مج ١٤، ٢٤، ٢٠٠٧م.
- مازن فارس رشيد : إدارة الموارد البشرية، ط٢، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٤م.
- محمد ابراهيم المدهون: إدارة وتنمية الموارد البشرية، ابداع للطباعة والنشر، غزة، فلسطين، ٢٠٠٥م.
- محمد الصائم عثمان: تدريب المعلمين أثناء الخدمة، بعض التجارب المعاصرة . بيشة: مكتبة الخبتي الثقافية، ٢٠٠١م.
- محمد الصيرفي: السلوك الاداري والعلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٧م.
- محمد حافظ حجازي: دعم القرارات في المنظمات، ط ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٦م.
- محمد ريايعه: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، ٢٠٠٣ م.
- محمد صلاح الدين أبو العلا: "ضغوط العمل وأثرها على الولاء دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠٠٩م.
- محمد فتحي عبد الفتاح حسين: انماط الانتماء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٤٣، ج ٢، ٢٠٠٩م.
- مدحت محمد ابو النصر: ادارة وتنمية الموارد البشرية"الاتجاهات المعاصرة"، ط٧، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧م.
- مدحت محمد ابو نصر: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، ٢٠٠٥م.
- مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي: دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، المملكة العربية

- السعودية، ٢٠٠٨م.
- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٦م.
- منصور بن إبراهيم عبدالله التركي : دور البرامج التدريبية فى احداث التغيير فى السلوك التنظيمى " دراسة تطبيقية فى قطاع الامن العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٤م.
- منيرة الحريشي، سهام وكعكي: تقويم تجربة تنمية عضو هيئة التدريس فى ضوء الجودة الشاملة بكلية التربية للبنات بمدينة الرياض، الجمعية السعودية لعلوم التربية والنفسية " جستن، اللقاء السنوي الثالث عشر، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥م.
- نور الدين حاروش: ادارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط 1، الجزائر، ٢٠١١م.
- نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل فى المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فى العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، ٢٠٠٥م.
- وزارة التعليم العالى: الوظيفة الثالثة للجامعات، وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، الإدارة العامة للتخطيط والاحصاء، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٣م.
- ياسر سالم عايض المري : دور التقنيات الحديثة فى رفع كفاءة أداء العاملين فى الإدارة العامة للخدمات الطبية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٩م.
- يوسف الطائى، مؤيد الفضل، هاشم العبادى: إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجى متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦م.
- ثانيا: المراجع الاجنبية.

- **Bodimer, J:** "Use Training and Development to Motivate Staff. Building Your Employee Training and Development Program. Department of Labor. (USDOL) (2000) Core and Customer Satisfaction Performance Measures for the Workforce Investment System". Training and Employment Guidance Letter. (1). 7-99,2010.



- 
- **Chaudhry, A S & Ashoor , M S & Rehman , S U** :Development and implementation of an in- house continuing education programs at Academic Libraries .- Education for Information .- vol. 11 , no1 (1993) .- p47-56
  - **Daniels, Sharon**, “Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment”, Journal of Business Strategy, Vol. 24, Issue 5, 2003, pp.39-42.
  - **Haslinda, A. & Mahyuddin, M** : "The Effectiveness of Training in the Public Service". American Journal of Scientific Research. (6). 39-51, **2009**.
  - **McCabe, M. Davison, T. & George, K**: "Effectiveness of staff training programs for behavioral problems among older people with dementia". Unpublished diss. School of Psychology. Deakin University. Victoria 3125. Australia. [marita.mccabe@deakin.edu.au](mailto:marita.mccabe@deakin.edu.au), 2007.
  - **Worthen, B. , Sanders, J., Fitzpatrick, J.** : Program evaluation: alternative approaches and practical guidelines. New York: Longman, 1997.