

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

عنوان المشروع

أثر التدريب في رفع كفاءة الإدارة دراسة تطبيقية في جامعة أم القرى بمكة المكرمة

أسم الطالب

وليد علي محمد يماني

22000423

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الله عز وجل على توفيقه وإعانتة في إنجاز هذا البحث. كما يتوجه بجزيل الشكر إلى أعضاء هيئة التدريس بكلية الإدارة – جامعة ميدأوشن، على ما قدموه من علم وإرشاد ودعم أكاديمي كان له الأثر الكبير في إخراج هذا البحث بالصورة العلمية المطلوبة. ولا يفوت الباحث أن يتقدم بالشكر والتقدير لإدارة جامعة أم القرى ومنسوبيها الكرام على تعاونهم وتسهيلهم جمع البيانات، ولكل من ساهم ولو بكلمة أو توجيه في إنجاز هذا العمل.

الإهداء

إلى والديّ الكريمين، مصدر الدعم والعطاء غير المحدود، وإلى أسرتي الغالية التي كانت سندًا حقيقيًا لي في كل مراحل هذه الرحلة العلمية، أهدي هذا العمل المتواضع. كما أهديه إلى كل من آمن بأهمية العلم والتدريب في الارتقاء بالإدارة وتحقيق التميز المؤسسي، وإلى كل إداري يسعى لتطوير ذاته وخدمة مؤسسته بإخلاص.

مستخلص الدراسة

الهدف:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في رفع كفاءة الإدارة بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، من خلال تحليل دور البرامج التدريبية في تنمية المهارات والمعارف والسلوكيات الإدارية، وتحسين جودة اتخاذ القرار لدى العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، بما يدعم تحقيق التميز المؤسسي في ضوء توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ .

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة ممثلة من الإداريين والقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية عبر برنامج SPSS ، للتحقق من صدق وثبات الأداة واختبار فرضيات الدراسة.

النتائج:

توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب في رفع كفاءة الإدارة، حيث أسهمت البرامج التدريبية في تحسين الكفاءة المعرفية والمهارية والسلوكية، وتعزيز جودة اتخاذ القرار الإداري، مع وجود فروق تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية.

التطبيقات والأهمية:

تُسهم نتائج الدراسة في دعم صناع القرار بالجامعة لتطوير سياسات وبرامج تدريبية أكثر فاعلية، وتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري، بما يحقق الكفاءة الإدارية والتميز المؤسسي المستدام.

الكلمات المفتاحية:

التدريب الإداري، الكفاءة الإدارية، التميز المؤسسي، جامعة أم القرى.

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
٩	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
١٠	١,١. المقدمة:.....
١١	١,٢. مشكلة الدراسة.....
١٢	١,٣. أهمية الدراسة.....
١٢	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١٣	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٤	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٤	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٥	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٦	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٦	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٨	١,٩. مخطط المشروع.....
١٩	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
٢٠	٢,١. المقدمة:.....
٢١	٢,٢. المتغير المستقل.....
٢٢	٢,٣. المتغير التابع.....
٢٤	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٦	٢,٥. الخاتمة.....

٢٩	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٣٠	٣,١. المقدمة.....
٣١	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٣٢	٣,٣. تصميم البحث.....
٣٣	٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
٣٤	٣,٥. طريقة جمع البيانات.....
٣٥	٣,٦. أنواع البيانات.....
٣٥	٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي.....
٣٧	٣,٨. الخاتمة.....
٣٨	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
٣٩	٤.1. المقدمة.....
٣٩	٤.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
٤٣	٤.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
٤٧	٤.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
٦٠	٤.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
٦٥	٤,٦. الخاتمة.....
٦٧	٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
٦٨	٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
٦٩	٥,٢. توصيات الدراسة:.....
٧٠	٥,٣. الخاتمة:.....
٧١	قائمة المراجع.....
٧٢	الملاحق.....

فهرس الأشكال

- رسم توضيحي ١ توزيع أفراد العينة حسب الجنس ٤٠
- رسم توضيحي ٢ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي ٤١
- رسم توضيحي ٣ الوظيفة ٤٢
- رسم توضيحي ٤ توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة ٤٣

فهرس الجداول

١٦	جدول 1 نموذج الدراسة.....
٣٣	جدول 2 أداة الدراسة.....
٣٩	جدول ٣ توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....
٤٠	جدول ٤ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....
٤١	جدول ٥ توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.....
٤٢	جدول ٦ توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.....
٤٤	جدول ٧ معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة.....
٤٥	جدول ٨ معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الأول.....
٤٥	جدول ٩ معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة.....
٤٦	جدول ١٠ معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الثاني.....
٤٧	جدول ١١ معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول.....
٤٧	جدول ١٢ معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني.....
٤٨	جدول ١٣ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول: التدريب.....
٤٩	جدول ١٤ الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: التخطيط.....
٥٠	جدول ١٥ الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: التنفيذ.....
٥٢	جدول ١٦ الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: التقييم.....
٥٣	جدول ١٧ الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: المشاركة.....
٥٤	جدول ١٨ معامل ارتباط بيرسون بين التدريب وتنمية المهارات الإدارية في الجامعة.....
٥٥	جدول ١٩ أثر التدريب على الكفاءة الإدارية.....
٥٧	جدول ٢٠ الفروق بين آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.....
٥٨	جدول ٢١ الفروق بين آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....
٥٩	جدول ٢٢ الفروق بين آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة.....
٥٩	جدول ٢٣ الفروق بين آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.....
٦٠	جدول ٢٤ معامل ارتباط بيرسون بين التدريب وتنمية المهارات الإدارية في الجامعة.....
٦١	جدول ٢٥ معامل ارتباط بيرسون بين التدريب وتحسين جودة القرارات الإدارية في الجامعة.....
٦٢	جدول ٢٦ الفروق بين آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.....
٦٢	جدول ٢٧ الفروق بين آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....
٦٣	جدول ٢٨ الفروق بين آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة.....
٦٣	جدول ٢٩ الفروق بين آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.....
٦٤	جدول ٣٠ معامل ارتباط بيرسون بين التدريب والسلوكيات في الجامعة.....
٦٥	جدول ٣١ معامل ارتباط بيرسون بين التدريب والسلوكيات في الجامعة.....

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ . المقدمة:

تعد الإدارة الجامعية ركيزة أساسية في تطوير منظومة التعليم العالي، إذ تمثل الأداة التنفيذية التي تترجم الخطط الإستراتيجية إلى ممارسات فعالة تسهم في تحقيق التميز المؤسسي وجودة الأداء. ومع التطورات المتسارعة التي تشهدها مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية، برزت الحاجة إلى تطوير الكفاءات الإدارية وبناء القدرات البشرية القادرة على مواكبة متطلبات العصر وتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠. ويعد التدريب أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات الأكاديمية لرفع كفاءة إداراتها وتعزيز جودة أدائها، إذ يسهم في صقل المهارات وتنمية القدرات وتحسين الاتجاهات لدى العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحقيق التميز المؤسسي المستدام (العتيبي، ٢٠٢١).

في هذا السياق، شهدت جامعة أم القرى بمكة المكرمة اهتمامًا متزايدًا بتطبيق مداخل حديثة في الإدارة، من أبرزها **مدخل إدارة التميز** الذي يهدف إلى بناء منظومة قيادية فعالة تعتمد على الكفاءة والجودة في اتخاذ القرار الإداري. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن الجامعة حققت تطورًا ملموسًا في عدد من المجالات الإدارية والتنظيمية، غير أن مستوى الأداء العام ما زال بحاجة إلى تعزيز من خلال برامج تدريبية موجهة تسهم في رفع كفاءة القيادات والعاملين (قاري وآخرون، ٢٠٢٢). ويبدو أن هذا التوجه يتسق مع السياسات الوطنية التي تؤكد على أهمية بناء القدرات البشرية في الجامعات السعودية، باعتبارها أحد المحاور الجوهرية في تحقيق التنمية المستدامة والتحول نحو التميز المؤسسي.

كما تشير الدراسات الحديثة إلى أن إدارة الكفاءات تمثل مدخلًا رئيسًا لتحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى المسؤولية الإدارية. فالباحث الذي أجرته العيدروس (٢٠٢٤) على جامعة أم القرى بين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الكفاءات وبين الإدارة بالمسؤولية، بما يعكس أهمية الاستثمار في تطوير مهارات القيادات الإدارية وتزويدهم بالتدريب المناسب الذي يعزز فعالية الإدارة ويقوي مستوى المساءلة المؤسسية. ومن هذا المنطلق، تتضح الحاجة إلى تحليل دور التدريب في رفع كفاءة الإدارة داخل جامعة أم القرى، خصوصًا في ظل التحولات الإدارية والتنظيمية التي تشهدها الجامعة لتحقيق التميز والجودة الشاملة.

تمثل هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على أثر التدريب في تطوير الكفاءات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، انطلاقًا من قناعة بأن التدريب ليس مجرد نشاط تكميلي، بل هو عملية استراتيجية تهدف إلى بناء القدرات التنظيمية وتمكين القيادات من تحقيق الفاعلية الإدارية المطلوبة.

كما تسعى الدراسة إلى ربط مخرجات التدريب بمدى تحقيق الأهداف الإدارية، واستكشاف العلاقة بين البرامج التدريبية وتطوير منظومة اتخاذ القرار، وهو ما يسهم في تطوير إطار علمي وعملي لتحسين الأداء الإداري في الجامعات السعودية عامة، وجامعة أم القرى على وجه الخصوص. وبذلك، تستند الدراسة الحالية إلى أهمية البحث في تطوير الممارسات الإدارية من خلال التدريب كأداة استراتيجية تدعم مسيرة التطوير المؤسسي والتميز الإداري في مؤسسات التعليم العالي.

١,٢. مشكلة الدراسة

تُعد مشكلة الدراسة من القضايا الجوهرية التي تطرحها البيئة الإدارية في الجامعات السعودية المعاصرة، إذ تواجه الجامعات تحديات تتعلق بفعالية برامج التدريب ومدى انعكاسها على تحسين كفاءة الإدارة. فعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالتطوير الإداري والتدريب المستمر للعاملين، إلا أن هناك فجوة واضحة بين مخرجات البرامج التدريبية والأداء الإداري الفعلي داخل المؤسسات الجامعية، وهو ما يستدعي دراسة تحليلية متعمقة لأثر التدريب في رفع كفاءة الإدارة بجامعة أم القرى.

١,٢,١. الفجوات على المستوى النظري

على المستوى النظري، تشير العديد من الدراسات إلى أن مفهوم التدريب الإداري في الجامعات لم يُتناول بالقدر الكافي من التكامل مع مفاهيم إدارة التميز وإدارة الكفاءات. فالدراسة التي أجراها قاري وآخرون (2022) ركزت على تطوير الواقع الإداري لجامعة أم القرى في ضوء مدخل إدارة التميز، لكنها لم تتناول بعمق دور التدريب كأداة استراتيجية لتحقيق هذا التميز. كما أن البحث الذي أجرته العيدروس (2024) تناول العلاقة بين إدارة الكفاءات والإدارة بالمسؤولية، غير أنه لم يربط بوضوح بين البرامج التدريبية ودورها في بناء الكفاءات الإدارية المسؤولة. هذا يشير إلى وجود فجوة نظرية تتمثل في غياب الربط المنهجي بين التدريب بوصفه مدخلاً تطويرياً وبين الأطر النظرية للتميز المؤسسي وإدارة الكفاءات، ما يستدعي بناء نموذج نظري يوضح العلاقة السببية بين التدريب والكفاءة الإدارية داخل الجامعات السعودية.

١,٢,٢. الفجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتُظهر الدراسات التطبيقية أن الجامعات السعودية، ومنها جامعة أم القرى، ما زالت تواجه تحديات عملية تتعلق بضعف مخرجات التدريب الإداري من حيث الفاعلية والاستدامة. فقد أوضحت العتيبي (2021) أن العديد من المؤسسات التعليمية في منطقة مكة المكرمة تعاني من محدودية التدريب وعدم شموله لجميع المستويات الإدارية، إلى جانب ضعف التقييم الدوري لنتائج البرامج التدريبية ومدى انعكاسها على الأداء الوظيفي. كما كشفت نتائج قاري وآخرون (2022) أن مؤشرات أداء جامعة أم القرى في بعض محاور إدارة التميز جاءت بمستوى متوسط، مما يعكس الحاجة إلى تطوير التدريب الإداري لرفع كفاءة الأداء وتحقيق معايير التميز المؤسسي. هذه الفجوات التطبيقية تبرز أهمية دراسة أثر التدريب كمتغير فاعل في تحسين الأداء الإداري وتعزيز الكفاءة التنظيمية في الجامعة.

وبناءً على ما سبق، تتمثل المشكلة الرئيسة للدراسة في التساؤل الآتي:

ما أثر التدريب في رفع كفاءة الإدارة بجامعة أم القرى بمكة المكرمة؟

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالعلاقة بين التدريب والكفاءة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي السعودية.
- توضح الأطر النظرية التي تفسر كيف يساهم التدريب في تطوير القدرات الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي.
- تسد فجوة معرفية في الربط بين مفاهيم إدارة التدريب وإدارة التميز وإدارة الكفاءات داخل السياق الجامعي السعودي.
- تقدم نموذجًا نظريًا يساعد الباحثين على فهم العلاقة السببية بين جودة البرامج التدريبية ومستوى الأداء الإداري في الجامعات.

- تدعم البحوث المستقبلية في مجالات إدارة الموارد البشرية والتعليم العالي من خلال توجيهها إلى أهمية بناء رأس المال البشري كمدخل للتطوير الإداري.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

- تمكّن إدارات الجامعات، ولا سيما جامعة أم القرى، من تحديد فعالية برامجها التدريبية ومدى انعكاسها على كفاءة العاملين الإداريين.
- توفر بيانات علمية يمكن الاستفادة منها في تصميم سياسات تطوير مهني وبرامج تدريبية أكثر توافقًا مع احتياجات الجامعة.
- تساهم في تحسين الممارسات الإدارية من خلال تطبيق نتائج البحث في تطوير نظم التدريب والتقويم داخل الجامعة.
- تدعم صناع القرار في جامعة أم القرى لاتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على الأدلة فيما يخص تطوير الكفاءات الإدارية.
- تساهم في تحقيق أحد محاور رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتمثل في رفع كفاءة الجهاز الإداري وتعزيز التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي.

١,٤ . أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس:

- ما أثر التدريب في رفع كفاءة الإدارة بجامعة أم القرى بمكة المكرمة؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مدى توافر برامج تدريبية فعالة للعاملين الإداريين في جامعة أم القرى؟
- ما أوجه العلاقة بين التدريب وتنمية المهارات الإدارية في الجامعة؟
- إلى أي حد يسهم التدريب في تحسين جودة القرارات الإدارية داخل الجامعة؟
- ما أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية التدريب في تطوير الأداء الإداري؟
- ما الفروق في أثر التدريب على الكفاءة الإدارية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الوظيفة، المؤهل، سنوات الخبرة)؟

١,٥ . أهداف الدراسة

الهدف الرئيس:

- التعرف على أثر التدريب في رفع كفاءة الإدارة بجامعة أم القرى بمكة المكرمة.

الأهداف الفرعية:

١. تحليل واقع برامج التدريب المطبقة على الإداريين في جامعة أم القرى.
٢. تحديد العلاقة بين التدريب وتنمية الكفاءات الإدارية لدى القيادات والموظفين.
٣. تقييم أثر التدريب على جودة الأداء الإداري ومستوى اتخاذ القرار.
٤. التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تنفيذ برامج التدريب داخل الجامعة.

٥. اقتراح آليات تطويرية لتحسين فعالية التدريب في رفع الكفاءة الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي.

١,٦. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في رفع كفاءة الإدارة بجامعة أم القرى بمكة المكرمة.

الفرضيات الفرعية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة البرامج التدريبية ومستوى المهارات الإدارية للعاملين.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين جودة القرارات الإدارية.
٣. تختلف فاعلية التدريب في رفع الكفاءة الإدارية باختلاف متغيرات (الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
٤. توجد علاقة إيجابية بين كثافة البرامج التدريبية ومستوى التميز المؤسسي في جامعة أم القرى.
٥. يؤدي تطوير منظومة التدريب الإداري إلى تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الكفاءة الإدارية المستدامة.

١,٧. نموذج الدراسة

جدول 1 نموذج الدراسة

المتغير	المتغيرات الفرعية	التوضيح / الأبعاد	نوع المتغير
التدريب	-تخطيط البرامج التدريبية - تنفيذ البرامج التدريبية - متابعة وتقييم التدريب - مشاركة العاملين في اختيار البرامج	يشمل جميع الجهود المنظمة التي تبذلها الجامعة لتطوير مهارات ومعارف العاملين الإداريين، بما في ذلك تصميم البرامج التدريبية وتطبيقها وتقييمها بشكل دوري.	مستقل
الكفاءة الإدارية	-الكفاءة المعرفية - الكفاءة المهارية - الكفاءة السلوكية - جودة اتخاذ القرار	تمثل مستوى الأداء الإداري الناتج عن التدريب، وتعبر عن قدرة العاملين على أداء مهامهم بكفاءة، واتخاذ قرارات فعالة تحقق أهداف الجامعة.	تابع
المتغيرات الديموغرافية	الجنس -الوظيفة - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة	متغيرات توضيحية تساعد في تحليل الفروق بين فئات العينة في استيعاب أثر التدريب.	وسيلة / مستقلة فرعية

١,٨. الدراسة الميدانية

تعد الدراسة الميدانية أحد المكونات الأساسية للبحث الحالي، إذ تهدف إلى جمع بيانات واقعية من بيئة العمل الإدارية داخل جامعة أم القرى من أجل التعرف على أثر التدريب في رفع كفاءة الإدارة. وتعتمد الدراسة الميدانية على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لقياس العلاقة بين المتغيرات المدروسة، حيث يسعى إلى وصف الظاهرة وتحليلها واستخلاص النتائج التي يمكن تعميمها على الواقع الإداري للجامعة.

سيتم تنفيذ الدراسة الميدانية من خلال إعداد أداة استبانة علمية محكمة تُوجّه إلى فئة الإداريين والقيادات الأكاديمية (مثل: العمداء، والوكلاء، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام) بهدف قياس آرائهم حول فعالية البرامج التدريبية، ومدى انعكاسها على الأداء الإداري والكفاءة المؤسسية.

وتتضمن الاستبانة محورين رئيسيين:

- المحور الأول: يقيس مستوى التدريب الإداري داخل الجامعة من حيث التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، والمشاركة.

- المحور الثاني: يقيس مستوى الكفاءة الإدارية للعاملين من حيث المهارات، والمعارف، والسلوكيات، وجودة اتخاذ القرار.

أما مجتمع الدراسة فيتكون من جميع العاملين الإداريين في جامعة أم القرى بمكة المكرمة، بينما يتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية تمثل المستويات الإدارية المختلفة لضمان التوزيع العادل للفئات المستهدفة.

وسيتم تحليل البيانات باستخدام برامج التحليل الإحصائي المناسبة مثل SPSS بهدف:

- اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية.

- تحديد طبيعة العلاقة بين التدريب والكفاءة الإدارية.

- قياس الفروق بين المجموعات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الوظيفة، المؤهل، سنوات الخبرة).

كما سيتم التحقق من صدق وثبات الأداة من خلال عرضها على محكمين متخصصين في مجال الإدارة التربوية، وحساب معاملات الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا. وستعرض النتائج في الفصول التحليلية اللاحقة، مع تفسيرها وربطها بالدراسات السابقة ذات الصلة (العنبي، ٢٠٢١؛ قاري وآخرون، ٢٠٢٢؛ العيدروس، ٢٠٢٤).

١,٩. مخطط المشروع

المرحلة	المدة الزمنية التقديرية	الوصف التفصيلي
إعداد الإطار النظري	الأسبوع ١ - ٤	جمع المراجع والدراسات السابقة وتحليلها لبناء الأساس النظري للبحث وصياغة المتغيرات والمفاهيم.
تصميم أداة الدراسة	الأسبوع ٥ - ٦	إعداد الاستبانة وصياغة الفقرات بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومراجعتها من قبل المختصين للتحكيم العلمي.
جمع البيانات الميدانية	الأسبوع ٧ - ٨	توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وجمع الاستجابات وتحقيق التوازن بين الفئات الإدارية المختلفة.
تحليل البيانات	الأسبوع ٩ - ١٠	إدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وإجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية لاختبار الفرضيات.
مناقشة النتائج	الأسبوع ١١ - ١٢	مقارنة نتائج التحليل بالدراسات السابقة واستخلاص الدلالات العلمية والتوصيات.
إعداد التقرير النهائي	الأسبوع ١٣ - ١٤	صياغة فصول البحث النهائية، وتنسيق المراجع وفق نمط APA ، تجهيز النسخة النهائية للتقديم.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الجوهرية في أي بحث علمي، إذ تمثل الأساس النظري الذي يُبنى عليه الإطار المفاهيمي للدراسة، وتسهم في تحديد الفجوات المعرفية التي يسعى الباحث لسدّها من خلال دراسته الحالية. كما أنها توضح التطورات الفكرية والمنهجية المرتبطة بالموضوع محل البحث، وتساعد في رسم المسار العلمي الذي يسير عليه الباحث من حيث المفاهيم والأدوات وطرق القياس والتحليل. ومن هذا المنطلق، تتجلى أهمية مراجعة الدراسات السابقة في هذا البحث الذي يتناول أثر التدريب في رفع كفاءة الإدارة في جامعة أم القرى بمكة المكرمة، إذ يرتبط هذا الموضوع ارتباطاً وثيقاً بمفهوم تطوير رأس المال البشري، وتحسين كفاءة المؤسسات الأكاديمية والإدارية، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها ضمن منظومة الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

إن العلاقة بين التدريب وكفاءة الإدارة تُعد من الموضوعات الحيوية في ميدان الإدارة المعاصرة، نظراً لما يمثله التدريب من أداة استراتيجية لرفع مستوى الأداء، وتنمية القدرات الإدارية، وتعزيز فعالية اتخاذ القرار الإداري. ويُنظر إلى التدريب بوصفه استثماراً طويل الأجل في العنصر البشري، يهدف إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات، سواء كانت تعليمية أو خدمية أو إنتاجية. ومن خلال تحليل الأدبيات السابقة، يتضح أن التدريب لا يقتصر على إكساب العاملين المهارات الفنية فقط، بل يمتد ليشمل بناء الاتجاهات الإيجابية، وتطوير المهارات السلوكية، وتحسين القدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية.

وفي ضوء ما تقدم، يستند هذا البحث إلى مجموعة من الدراسات التطبيقية التي أُجريت في بيئات سعودية وخليجية مشابهة، أبرزها دراسات تناولت واقع التدريب وتأثيره على الأداء الإداري في جامعة أم القرى (قاري وآخرون، ٢٠٢٢؛ العيدروس، ٢٠٢٤؛ العتيبي، ٢٠٢١)، ودراسات أخرى قارنت أثر التدريب في قطاعات حكومية وتعليمية مختلفة مثل مصلحة مطابع الحكومة (العنزي وآخرون، ٢٠٢٤) والهيئة العامة للتعليم التطبيقي في الكويت (هيثم، ٢٠١٩). ومن خلال المقارنة التحليلية لهذه الدراسات، يمكن استخلاص الإطار الفكري للعلاقة بين التدريب كمتغير مستقل ورفع كفاءة الإدارة كمتغير تابع في بيئة التعليم الجامعي، بما يمهد لتأسيس رؤية علمية تدعم التحليل الميداني للدراسة الحالية.

٢,٢. المتغير المستقل

يُعد التدريب من أكثر المتغيرات تأثيرًا في كفاءة الإدارة والأداء المؤسسي، وقد تناولت عدة دراسات عربية هذا المتغير من زوايا متعددة. ففي دراسة أمجاد العتيبي (2021) التي تناولت دور التدريب في رفع أداء العاملين والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، أكدت الباحثة أن ضعف تطبيق التدريب في كثير من القطاعات السعودية، سواء التعليمية أو الصحية أو العسكرية، يمثل أحد المعوقات الأساسية أمام تحسين الأداء المؤسسي. أظهرت نتائج الدراسة أن المشاركين اتفقوا بدرجة مرتفعة على أهمية التدريب في تطوير القدرات المهنية وتحسين الأداء الفردي والجماعي، وأن هناك علاقة إيجابية بين كثافة البرامج التدريبية ومستوى الكفاءة في الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء تقييم دوري للبرامج التدريبية قبل وبعد التنفيذ لضمان فاعليتها، مع تمكين الموظفين من اختيار الدورات التي تتناسب مع احتياجاتهم المهنية. ومن خلال هذه النتائج، يمكن استنتاج أن التدريب يمثل مدخلًا جوهريًا لتطوير الكفاءات البشرية التي تشكل الأساس في رفع كفاءة الإدارة.

أما دراسة مقبل العنزي وآخرون (2024)، التي تناولت أثر التدريب في أداء العاملين في مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية، فقد عمّقت الفهم حول أبعاد التدريب من خلال تحليل تأثير كل من التدريب الفني، والتدريب الإداري، والتدريب أثناء العمل. وأكدت نتائج الدراسة أن التدريب بمختلف أبعاده يسهم في تحسين معارف العاملين واتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل، وأن التدريب أثناء الخدمة يُعد من أكثر أشكال التدريب تأثيرًا في الأداء الفعلي. كما لم تُظهر النتائج فروقًا دالة إحصائيًا بين أبعاد التدريب والعوامل الديموغرافية، مما يعزز الفرضية بأن أثر التدريب في رفع كفاءة الأداء يتجاوز الخصائص الشخصية للعاملين. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم نموذجًا يمكن الاستفادة منه في بيئة الجامعات السعودية، مثل جامعة أم القرى، لتطوير برامج تدريبية متكاملة تراعي الجانب الفني والإداري في آن واحد.

وفي السياق الخليجي، جاءت دراسة هيثم (2019) حول قياس أثر التدريب في أداء العاملين في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت لتؤكد أهمية التدريب كأداة لتنمية الموارد البشرية ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين. وقد أظهرت الدراسة أن التطورات المتسارعة في بيئات العمل تفرض ضرورة تحسين مستمر للبرامج التدريبية، وتزويد العاملين بالمهارات والمعارف التي تمكنهم من مواكبة التغيرات التنظيمية والتقنية. وتوصل الباحث إلى أن التدريب المنتظم والمنظم يسهم في خلق بيئة إدارية

محفزة، ويعزز الروح المؤسسية والانتماء، ما ينعكس إيجاباً على كفاءة الإدارة وقدرتها على اتخاذ قرارات أكثر فعالية.

من جهة أخرى، تقدم دراسة محمد قاري وآخرون (2022) عن تطوير الواقع الإداري لجامعة أم القرى في ضوء مدخل إدارة التميز منظوراً تطبيقياً يرتبط مباشرة بموضوع هذا البحث. فالدراسة لم تركز على التدريب بشكل مباشر، لكنها أبرزت أن تطوير الأداء الإداري في الجامعة يعتمد إلى حد كبير على تحسين مهارات القادة الإداريين، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التميز والتطوير المستمر. وقد أوضحت نتائجها أن مستوى تطبيق معايير التميز في الجامعة كان متوسطاً، وأوصت بضرورة تعزيز البرامج التدريبية للقادة الأكاديميين والإداريين لرفع الكفاءة وتحقيق معايير الجودة المؤسسية. يمكن النظر إلى هذه التوصية باعتبارها دليلاً إضافياً على الدور الحاسم للتدريب في رفع كفاءة الإدارة في جامعة أم القرى تحديداً.

كذلك جاءت دراسة أغادير العيدروس (2024) بعنوان أثر إدارة الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية في جامعة أم القرى لتدعم الاتجاه نفسه؛ إذ بينت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الكفاءات ومستوى تطبيق الإدارة بالمسؤولية. وأشارت إلى أن التدريب يمثل أحد أهم آليات إدارة الكفاءات التي تمكن الجامعة من تحقيق التكامل بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي. ومن خلال هذه النتائج يمكن الربط بين التدريب كوسيلة لإدارة الكفاءات وبين التميز الإداري، مما يعزز فرضية هذا البحث القائلة بأن التدريب عنصر فاعل في رفع كفاءة الإدارة في جامعة أم القرى.

٢,٣. المتغير التابع

يُعد الأداء الإداري من المفاهيم الجوهرية في إدارة المنظمات الحديثة، إذ يمثل الإطار الذي من خلاله تُقاس كفاءة الجهاز الإداري وقدرته على تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الفاعلية والكفاءة. ويشير التميز الإداري إلى قدرة المؤسسة على استثمار مواردها البشرية والمادية والتقنية في تحقيق نتائج مستدامة تتسم بالجودة والإبداع. وقد تناولت الدراسات المعاصرة مفهوم الأداء الإداري من منطلقات متعددة، من أبرزها دراسات ركزت على تقييم الأداء من منظور إدارة الكفاءات، وأخرى من منظور تطوير البيئة التنظيمية أو القيادة التحويلية. وفي سياق جامعة أم القرى بمكة المكرمة، اكتسب مفهوم التميز الإداري أهمية خاصة في

ظل توجهات الجامعة نحو تحقيق الجودة المؤسسية والاعتماد الأكاديمي، الأمر الذي جعل الأداء الإداري جزءاً لا يتجزأ من رؤيتها ورسالتها (قاري وآخرون، ٢٠٢٢).

توضح دراسة قاري وآخرون (2022) أن تطوير الواقع الإداري في جامعة أم القرى في ضوء مدخل إدارة التميز يتطلب إدراكاً متكاملًا لأبعاد الأداء الإداري، باعتباره عملية ديناميكية تتجاوز مجرد تقييم الأداء الفردي إلى بناء ثقافة تنظيمية تسعى نحو التحسين المستمر. فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق محاور إدارة التميز في الجامعة كان متوسطًا، وهو ما يعكس وجود جهود ملموسة في مجالات الجودة والتحسين، لكنها ما زالت بحاجة إلى دعم مؤسسي مستمر لتتحول إلى ممارسة إدارية راسخة. وتبرز أهمية هذا الطرح في كونه يربط الأداء الإداري بالقدرة على إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية، وهما بعدان يرتبطان مباشرة بالتدريب كمدخل أساسي لتحسين الأداء المؤسسي.

أما دراسة العيدروس (2024) فقد تناولت الأداء الإداري من زاوية مختلفة، إذ ركزت على أثر إدارة الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية في جامعة أم القرى، وهي مقارنة حديثة في فهم الأداء التنظيمي تقوم على مبدأ تمكين الأفراد وتوزيع المسؤوليات الإدارية بطريقة تشاركية تعزز المساءلة والشفافية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين أبعاد إدارة الكفاءات والإدارة بالمسؤولية، وهو ما يشير إلى أن الأداء الإداري لا ينفصل عن قدرات العاملين ومعارفهم ومهاراتهم، بل يتأثر بها بشكل مباشر. وتوصي الدراسة بضرورة تبني الجامعة برامج تطوير إداري تركز على الكفاءات القيادية والتحفيزية، وربطها بمؤشرات أداء واضحة تعكس فعالية الإدارة وجودة مخرجاتها (العيدروس، ٢٠٢٤).

ويتضح من هاتين الدراستين أن الأداء الإداري في جامعة أم القرى يمثل منظومة متكاملة من العمليات والسياسات التي تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي عبر تطوير قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم الإدارية والسلوكية. كما أن الأداء لا يُقاس فقط بالنتائج الكمية أو معدلات الإنتاج، بل يمتد ليشمل القدرة على الابتكار والتكيف واتخاذ القرار السليم. وهذا ما تؤكد الاتجاهات الحديثة في إدارة الأداء التي ترى أن التميز الإداري ينبع من الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب والتعليم المستمر.

وإذا نظرنا إلى الأدبيات الأوسع، نجد أن مفهوم الأداء الإداري في المؤسسات الأكاديمية يُقاس عادة من خلال مجموعة من المؤشرات مثل جودة الخدمات التعليمية، وفاعلية الهيكل التنظيمي، ومستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية. وهذه المؤشرات ترتبط بدورها بعناصر التدريب والتطوير المستمر، إذ أن المؤسسة التي تستثمر في تدريب موظفيها تتمتع عادة بأداء إداري أكثر كفاءة واستقرارًا. ومن

هذا المنطلق، فإن التدريب يمثل محفزاً جوهرياً لرفع الأداء، عبر تحسين المعارف وتطوير السلوكيات الإدارية والمهارات القيادية، بما يؤدي إلى تحقيق التميز الإداري كمحصلة نهائية لهذه العملية التكاملية.

وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الإداري لا ينفصل عن رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي جعلت من تطوير الكفاءات البشرية أحد المحاور الاستراتيجية لرفع جودة الخدمات الحكومية والتعليمية. وتؤكد دراسة العتيبي (2021) أن المؤسسات في منطقة مكة المكرمة، ومن ضمنها جامعة أم القرى، تواجه تحديات في التدريب الإداري تؤثر على مستوى الأداء العام، مثل محدودية تقييم البرامج التدريبية وضعف شمولها لمختلف المستويات الوظيفية. وتوصي الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية أكثر تخصصاً وشمولاً للعاملين الإداريين، لضمان مواءمة المهارات المكتسبة مع متطلبات التميز المؤسسي. وهذا يبرز الارتباط الوثيق بين التدريب كأداة للتنمية وبين الأداء الإداري كغاية استراتيجية تسعى إليها المؤسسات التعليمية.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين التدريب والأداء الإداري من أكثر العلاقات تناولاً في البحوث الإدارية، نظراً لما للتدريب من أثر مباشر في تنمية القدرات المعرفية والسلوكية للعاملين، وبالتالي في تحسين الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي. وتشير معظم الدراسات الحديثة إلى أن التدريب يُسهم في تحقيق نتائج ملموسة في الأداء من خلال تطوير المهارات الإدارية والقيادية، وتعزيز الانتماء التنظيمي، وتحفيز الابتكار الإداري. وقد دعمت عدة دراسات هذا الاتجاه، منها دراسة العتيبي (2021) التي تناولت دور التدريب في رفع أداء العاملين والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. فقد أوضحت أن التدريب المنتظم والموجه يسهم بفاعلية في تحسين الكفاءة الإدارية، عبر تزويد الموظفين بمهارات جديدة تمكنهم من مواكبة التطورات في بيئة العمل، كما أن غياب التدريب الشامل يؤدي إلى تفاوت في الأداء بين المستويات الوظيفية المختلفة.

وأشارت دراسة العنزي وآخرون (2025) إلى أن التدريب بمختلف أنواعه — سواء الفني أو الإداري أو أثناء العمل — يؤدي إلى تحسين معارف العاملين واتجاهاتهم نحو العمل، ويسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. وقد بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين التدريب والأداء الوظيفي، مؤكدة أن البرامج التدريبية الفاعلة لا تقتصر على نقل المعرفة، بل تعمل على بناء ثقافة أداء إيجابية تعزز الالتزام التنظيمي

والمساءلة المهنية. كما شددت على أهمية توفير مؤشرات أداء دقيقة لقياس أثر التدريب، لضمان كفاءته وفاعليته في تطوير مهارات الموظفين الإدارية (العنزي وآخرون، ٢٠٢٥).

وفي السياق نفسه، أظهرت دراسة هيثم (2019) أن التدريب يُعد أحد أهم عناصر تطوير الأداء في القطاع الإداري، حيث يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تحسين قدرات العاملين وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لمواكبة التغيرات التنظيمية والتكنولوجية. وأكدت أن التدريب الفعال هو الذي يُصمم بناءً على تحليل الاحتياجات الفعلية، ويُتابع بتقييم دوري لقياس أثره في تحسين الأداء. ومن خلال نتائج الدراسة، تبين أن هناك علاقة طردية قوية بين جودة البرامج التدريبية ومستوى الأداء الإداري للعاملين في المؤسسات التعليمية والتدريبية (هيثم ، 2019).

إن الربط بين نتائج هذه الدراسات يوضح أن التدريب لا يمثل مجرد نشاط تكميلي داخل المؤسسة، بل هو استثمار استراتيجي يساهم في تحقيق الأداء الإداري الفعال والتميز المؤسسي. ففي جامعة أم القرى، التي تُعد مؤسسة أكاديمية رائدة في المملكة، فإن تعزيز قدرات الكوادر الإدارية عبر برامج تدريبية حديثة يساهم مباشرة في تحقيق رؤيتها نحو الجودة والاعتماد الأكاديمي. وقد أثبتت دراسة العيدروس (2024) أن إدارة الكفاءات، التي تُعد مخرجاً مباشراً للتدريب الممنهج، تؤثر إيجابياً في الإدارة بالمسؤولية، وهو أحد أبعاد الأداء الإداري المتقدم. فالعلاقة بين التدريب والأداء هنا علاقة تبادلية، حيث يؤدي تحسين الكفاءات الإدارية إلى رفع مستوى الأداء، في حين يتطلب الأداء المتميز استمرارية التدريب والتطوير.

ومن الجدير بالذكر أن التدريب الإداري الفعال لا يعتمد فقط على تكرار الدورات التدريبية، بل على مدى ارتباطها بالاستراتيجية المؤسسية. فالتدريب الذي يُصمم دون تحليل علمي للاحتياجات أو تقييم لنتائجه يفقد تأثيره، كما أشارت العتيبي (2021) إلى ضرورة وضع آلية لتقييم فعالية البرامج التدريبية قبل وبعد التنفيذ لضمان تحقيق أثر ملموس في الأداء. وهذا ما ينسجم مع مخرجات العنزي وآخرون (2025) الذين أكدوا على أهمية التدريب أثناء العمل كوسيلة أكثر فاعلية لرفع الأداء مقارنة بالتدريب التقليدي.

وتُظهر الأدبيات أن العلاقة بين التدريب والأداء الإداري ليست خطية فحسب، بل تتأثر بعوامل وسيطة مثل ثقافة المنظمة، ونمط القيادة، ومستوى التحفيز، والبيئة التنظيمية. فالتدريب الذي يُنفذ في بيئة داعمة للتعليم المستمر والتطوير الذاتي يؤدي إلى نتائج أفضل من التدريب المنفذ في بيئات بيروقراطية تفتقر للمرونة أو التقدير. كما أن التميز الإداري لا يتحقق بالتدريب وحده، بل عبر منظومة متكاملة تشمل التحفيز، والتقييم

الموضوعي، والتخطيط الاستراتيجي، إلا أن التدريب يظل العامل الأكثر تأثيراً في بناء الكفاءات وتحسين الأداء بشكل مباشر ومستدام.

من خلال ما سبق، يتضح أن هناك علاقة إيجابية وثابتة بين التدريب ورفع كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية، لا سيما في جامعة أم القرى التي أظهرت الدراسات بشأنها أهمية تطوير برامج التدريب وربطها بخطط الجودة والتحسين المؤسسي. فالتدريب يمثل المحرك الأساسي لتحسين الأداء الإداري، من خلال رفع مستوى الفاعلية التنظيمية وتحسين الخدمات الأكاديمية والإدارية، وصولاً إلى تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

٢,٥ . الخاتمة

من خلال تحليل الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التدريب وعلاقته بالأداء أو التميز الإداري في بيئات التعليم العالي والمؤسسات الحكومية، يتضح أن هناك إجماعاً أكاديمياً على الدور المحوري للتدريب بوصفه أداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي. فقد بينت دراسة العتيبي (2021) أن التدريب يسهم في تطوير أداء العاملين في مختلف القطاعات، بما فيها المؤسسات التعليمية، وأن غياب برامج تدريبية منهجية ينعكس سلباً على الكفاءة العامة وجودة الخدمات. كما أوضحت أن ربط التدريب بأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ يشكل توجهاً حديثاً يعزز من مواءمة مخرجات التدريب مع متطلبات التطوير الإداري المستدام.

في المقابل، تناولت دراسة قاري وآخرون (2022) الأداء الإداري من زاوية التميز المؤسسي، مؤكدة أن التحسين الإداري في جامعة أم القرى يتطلب رؤية شمولية تعيد تعريف الكفاءة الإدارية في ضوء قيم الجودة والتطوير المستمر. وقد كشفت الدراسة أن مستوى تطبيق معايير التميز الإداري ما زال متوسطاً، ما يشير إلى وجود فجوة بين الطموحات المؤسسية والممارسات الفعلية، وأن تعزيز التدريب الموجه يمكن أن يكون أحد الحلول الجوهرية لتقليص هذه الفجوة وتحقيق التكامل بين الخطط الإدارية والتنفيذية.

أما دراسة العيدروس (2024) فقد أضافت بعداً جديداً لفهم العلاقة بين التدريب والأداء الإداري من خلال مفهوم "إدارة الكفاءات" بوصفه وسيطاً إدارياً يربط بين التدريب والإدارة بالمسؤولية. وأظهرت أن هناك علاقة ارتباط موجبة ودالة بين الكفاءات الإدارية ومستوى الإدارة بالمسؤولية، مما يعني أن فعالية الأداء الإداري تعتمد بدرجة كبيرة على مدى نجاح التدريب في بناء الكفاءات الجوهرية للعاملين. ومع ذلك، لم

تتناول الدراسة بشكل كافٍ كيفية تصميم البرامج التدريبية التي تُنتج هذه الكفاءات، ولا الآليات التي تضمن استدامة أثرها على الأداء الإداري، مما يشكل فراغاً معرفياً يستحق البحث التطبيقي المتعمق.

من جانب آخر، ركزت دراسة العنزي وآخرون (2025) على الأثر الكمي والنوعي للتدريب على الأداء في المؤسسات الحكومية، وأثبتت وجود علاقة ارتباط قوية بين التدريب بجميع أبعاده (الفني، الإداري، أثناء العمل) وبين الأداء العام للعاملين. ومع ذلك، فقد اقتصرَت الدراسة على مؤسسات الخدمة العامة ولم تتناول بيئة الجامعات كمؤسسات معرفية ذات طبيعة تنظيمية معقدة تتطلب مهارات إدارية خاصة. وهذا ما يميز البحث الحالي الذي يركز على جامعة أم القرى، باعتبارها نموذجاً فريداً يجمع بين الطابع الأكاديمي والإداري، مما يجعل دراسة أثر التدريب فيها أكثر عمقاً وملاءمة للواقع الجامعي السعودي.

كما أكدت دراسة هيثم (2019) على أن التدريب في المؤسسات التعليمية بالكويت يمثل ركيزة أساسية لتطوير الأداء الإداري، وأن جودة البرامج التدريبية وتخطيطها القائم على تحليل الاحتياجات ينعكسان مباشرة على كفاءة العاملين. غير أن هذه الدراسة لم تبحث في العلاقة بين التدريب والتميز الإداري من منظور شامل يربط الأداء بالتخطيط الاستراتيجي وجودة الإدارة، وهو ما يفتح المجال أمام البحث الحالي لاستكمال هذا الجانب من خلال ربط التدريب بتحقيق التميز الإداري في مؤسسات التعليم العالي السعودية.

إن التحليل المقارن بين هذه الدراسات يُظهر أن أغلبها اتجه إلى توصيف العلاقة بين التدريب والأداء الإداري من منظور وصفي أو إحصائي دون التعمق في آليات التحول التنظيمي الناتجة عن التدريب. كما أن معظم الدراسات ركزت على قطاعات محددة (كالصحة، التعليم، أو الإدارات الحكومية) دون تناول مؤسسات التعليم العالي كمجال تطبيقي متكامل يجمع بين التعقيد التنظيمي والبعد المعرفي. وهنا تبرز الفجوة البحثية الأساسية في أن الأدبيات السابقة لم تقدم نموذجاً تطبيقياً يختبر العلاقة السببية بين التدريب كمتغير مستقل والأداء الإداري كمتغير تابع في إطار جامعة أم القرى تحديداً، بالرغم من أن هذه الجامعة تمثل نموذجاً مهماً لدمج التدريب الإداري في منظومة التميز المؤسسي.

كما تكشف الدراسات السابقة عن قصور في تناول التدريب بوصفه عملية استراتيجية متكاملة تشمل تحليل الاحتياجات، تصميم البرامج، تنفيذها، وتقييم أثرها على الأداء الإداري. فمعظم الدراسات ركزت على مرحلة التنفيذ أو القياس الإحصائي للأثر دون معالجة جوانب الاستدامة والتغذية الراجعة، وهي نقاط تمثل فجوة معرفية يمكن للدراسة الحالية سدّها من خلال تقديم نموذج شامل يقيس أثر التدريب في رفع كفاءة الإدارة على مستوى السياسات والعمليات والمخرجات.

وتبرز الفجوة البحثية أيضًا في أن الدراسات التي تناولت جامعة أم القرى (مثل قاري وآخرون، ٢٠٢٢؛ العيدروس، ٢٠٢٤) ركزت على مفاهيم مثل إدارة التميز أو الإدارة بالمسؤولية، دون ربطها بمدخل التدريب كأداة تطويرية رئيسية. في حين أن البحوث الأخرى (مثل العتيبي، ٢٠٢١؛ العنزي وآخرون، ٢٠٢٥) درست التدريب في قطاعات أخرى دون إسقاط نتائجه على البيئة الجامعية. لذا فإن البحث الحالي يسعى إلى دمج هذين المسارين في نموذج تطبيقي واحد، يوضح أثر التدريب في رفع كفاءة الإدارة داخل جامعة أم القرى بمكة المكرمة، مما يجعله يساهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الأداء الأكاديمي.

ختامًا، فإن التحليل النقدي للدراسات السابقة يُبرز الحاجة الماسة إلى دراسات تطبيقية حديثة في البيئة الجامعية السعودية تركز على تحليل أثر التدريب بمستوياته المختلفة — الفني، الإداري، والسلوكي — في تعزيز الأداء الإداري وتحقيق التميز المؤسسي. كما أن هناك حاجة لتبني منهجيات بحثية تجمع بين التحليل الكمي والنوعي لقياس الأثر الحقيقي للتدريب على أداء المديرين والقيادات الوسطى في الجامعات. وبذلك، يسعى البحث الحالي إلى سد الفجوة القائمة بين الإطار النظري للدراسات السابقة والتطبيق العملي في الواقع الإداري لجامعة أم القرى، عبر تقديم نموذج علمي يختبر العلاقة السببية بين التدريب وكفاءة الإدارة، ويساهم في بناء سياسات تطوير إداري أكثر استدامة واتساقًا مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تُعد منهجية البحث العلمي الركيزة الأساسية التي تستند إليها الدراسات الأكاديمية في صياغة مسارها العلمي وتنظيم خطواتها الإجرائية؛ فهي التي تحدد طبيعة المنهج المستخدم وأدواته وأساليبه الإحصائية لجمع البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها. وتنبع أهمية هذا الفصل في الدراسة الحالية من كونه يمثل الإطار المنهجي الذي يوضح الكيفية التي تم من خلالها اختبار أثر التدريب في رفع كفاءة الإدارة بجامعة أم القرى بمكة المكرمة. وبما أن الهدف من الدراسة هو تحديد طبيعة العلاقة بين التدريب كمتغير مستقل والكفاءة الإدارية كمتغير تابع، فقد تم اعتماد منهجية علمية تجمع بين الدقة والموضوعية، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات القائمة بين متغيراتها. ويتيح هذا المنهج للباحث إمكانية توصيف الظواهر الإدارية كما يراها المبحوثون، وتحليلها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة للوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع الإداري بالجامعة.

تأتي أهمية هذا الفصل من كونه يوضح الخطوات العلمية التي يتبعها الباحث منذ مرحلة تحديد مشكلة الدراسة وصياغة أهدافها وأسئلتها، وحتى مرحلة جمع البيانات وتحليلها باستخدام أدوات علمية دقيقة. كما يحدد هذا الفصل مبررات اختيار المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لموضوع البحث الذي يتناول دراسة ميدانية تطبيقية تستند إلى بيانات واقعية من جامعة أم القرى. ومن خلال هذا المنهج يمكن تحقيق التكامل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، وربط نتائج التحليل بالفرضيات التي تم بناؤها استنادًا إلى الأدبيات السابقة.

أولاً: التدريب (المتغير المستقل)

يُعرف التدريب في هذه الدراسة بأنه مجموعة من الجهود المخططة والمنظمة التي تبذلها جامعة أم القرى لتطوير قدرات العاملين الإداريين والمعرفية والمهارية والسلوكية، بهدف تحسين أدائهم وزيادة فاعليتهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم. إجرائياً، يُقاس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد رئيسة هي: تخطيط البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج التدريبية، ومتابعة وتقييم التدريب، ومشاركة العاملين في اختيار البرامج التدريبية. وقد تم ترجمة هذه الأبعاد إلى مجموعة من البنود الواردة في أداة الاستبانة، والتي تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تتراوح استجابات الباحثين بين (١ = أعارض بشدة) و(٥ = أوافق بشدة).

ثانياً: الكفاءة الإدارية (المتغير التابع)

تشير الكفاءة الإدارية في هذه الدراسة إلى مستوى الأداء الإداري الناتج عن تطبيق البرامج التدريبية، والذي يعكس قدرة الإداريين في جامعة أم القرى على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، واتخاذ قرارات تحقق أهداف الجامعة. وقد تم تحديد هذا المتغير إجرائياً عبر أربعة أبعاد أساسية: الكفاءة المعرفية، الكفاءة المهارية، الكفاءة السلوكية، وجودة اتخاذ القرار. وتقاس هذه الأبعاد كذلك من خلال بنود محددة في أداة الاستبانة، تقيس مدى تحسين الأداء الإداري بعد تطبيق البرامج التدريبية.

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

نظرًا لأن الدراسة الحالية تسعى إلى تحليل أثر التدريب في رفع كفاءة الإدارة في جامعة أم القرى، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي رئيس. يقوم هذا المنهج على دراسة الظواهر كما هي في الواقع، وجمع البيانات عنها وتحليلها لاستخلاص العلاقات بين المتغيرات. وهو منهج مناسب للدراسات الإدارية التي تهدف إلى وصف الوضع الراهن وفهم العوامل المؤثرة فيه.

وقد تم تصميم البحث في شكل دراسة ميدانية تعتمد على البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال الاستبانة الموجهة إلى الإداريين والقيادات الأكاديمية في الجامعة. ويتكون التصميم البحثي من مجموعة مراحل مترابطة تشمل: تحديد مشكلة البحث، صياغة الفرضيات، تصميم أداة جمع البيانات، اختيار العينة، جمع البيانات الميدانية، ثم تحليلها واختبار الفرضيات.

يتضمن التصميم أيضًا الربط بين الإطار النظري والجانب التطبيقي، إذ تستند الدراسة إلى الأدبيات السابقة التي ناقشت العلاقة بين التدريب والكفاءة الإدارية في بيئات تعليمية مشابهة (العتيبي، ٢٠٢١؛ قاري وآخرون، ٢٠٢٢؛ العيدروس، ٢٠٢٤). وقد تم توظيف هذه الأدبيات في بناء نموذج البحث الذي يوضح العلاقة السببية بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (الكفاءة الإدارية)، مع مراعاة تأثير المتغيرات الديموغرافية المفسرة.

٣,٤. أدوات البحث

اعتمدت الدراسة أداة رئيسة لجمع البيانات وهي الاستبانة، التي صُممت وفق أسس علمية دقيقة بعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة وتحديد أبعاد المتغيرات الرئيسية. وجاء تصميمها استجابة للأسئلة المطروحة في فصول البحث الأولى، واستهدفت قياس أثر التدريب في رفع كفاءة الإدارة.

تتكون الاستبانة من أربعة محاور رئيسية تغطي جميع أبعاد المتغيرات، وقد روعي في بنودها الوضوح والدقة وعدم التحيز، كما استخدم مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة موافقة المستجيبين على الفقرات. وقد تضمنت الاستبانة المقدمة التوضيحية التي تبين أهداف البحث وتضمن سرية المعلومات، إضافة إلى البيانات الديموغرافية للمشاركين.

وجاءت مكونات الأداة على النحو التالي:

جدول 2 أداة الدراسة

المحور	المتغير المقاس	عدد البنود	وصف المحتوى
المحور الأول	متغيرات مفسرة	4	البيانات الديموغرافية (الجنس، الوظيفة، المؤهل، الخبرة)
المحور الثاني	المتغير المستقل: التدريب	8 بنود (من ٥ إلى ١٢)	قياس واقع التدريب في الجامعة من حيث التخطيط، التنفيذ، التقييم، المشاركة
المحور الثالث	المتغير التابع: الكفاءة الإدارية	6 بنود (من ١٣ إلى ١٨)	قياس مستوى الكفاءة الإدارية للعاملين من حيث المهارات، المعارف، السلوك، اتخاذ القرار
المحور الرابع	بيانات نوعية	2 سؤالين (19-20)	أسئلة مفتوحة حول التحديات واقتراحات تطوير التدريب

٣,٥. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والأكاديميين ذوي المهام الإدارية في جامعة أم القرى بمكة المكرمة، بما يشمل القيادات العليا (العمداء والوكلاء) والقيادات الوسطى (رؤساء الأقسام ومديرو الإدارات)، إضافة إلى الموظفين الإداريين في مختلف الوحدات التنظيمية. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لأنه يمثل البيئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، حيث تتنوع فيه مستويات الإدارة وتتباين فيه فرص التدريب وتطبيقاته.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها باستخدام العينة الطبقية العشوائية، وذلك لضمان تمثيل جميع الفئات الإدارية في الجامعة تمثيلاً متوازناً. تم تقسيم المجتمع إلى طبقات وفقاً للمستوى الإداري (عليا، وسطى،

تنفيذية)، ثم تم اختيار عدد محدد من المشاركين من كل طبقة بصورة عشوائية. هذا الإجراء يضمن شمولية العينة ويقلل من احتمالية التحيز في النتائج.

يبلغ حجم العينة المستهدفة (على سبيل المثال) نحو ١٥٠ مفردة من العاملين، تمثل مختلف الإدارات والكليات في الجامعة. وقد تم توزيع الاستبيانات يدوياً وإلكترونياً لضمان وصولها إلى أكبر عدد ممكن من المستجيبين، مع التأكيد على سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي. كما تم اعتماد معايير علمية لتحديد حجم العينة المناسب بناءً على معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) ، التي تراعي حجم المجتمع الكلي ومستوى الدقة المطلوب في النتائج.

٣,٦. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين للبيانات هما: البيانات الأولية والبيانات الثانوية.

• **البيانات الأولية** تم جمعها من خلال أداة الاستبانة التي أعدت خصيصاً لهذه الدراسة، والتي صُممت بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التدريب والكفاءة الإدارية. وقد تضمنت الاستبانة مجموعة من البنود التي تقيس أبعاد المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (الكفاءة الإدارية).

• **البيانات الثانوية** تم الحصول عليها من المصادر العلمية المنشورة، مثل الكتب والمقالات المحكمة والدراسات السابقة التي تناولت موضوع التدريب الإداري في المؤسسات التعليمية.

وقد خضعت أداة الاستبانة لعملية تحكيم علمي من قبل مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة التربوية وإدارة الموارد البشرية، للتأكد من ملائمتها لأهداف الدراسة وسلامة صياغة فقراتها. بعد ذلك تم إجراء اختبار تجريبي (Pilot Study) على عينة محدودة للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة الإجابة عليها، وتم تعديل بعض البنود بناءً على الملاحظات التي وردت من المحكمين والمشاركين.

كما تم التأكد من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري وصدق المحتوى، ومن ثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) الذي يُعد أحد أهم مؤشرات الاتساق الداخلي، حيث تم اعتماد القيمة المقبولة التي تتجاوز (٠,٧٠) لضمان موثوقية الأداة.

٣,٧. أنواع البيانات

البيانات الكمية: (Quantitative Data) وهي البيانات الرقمية التي تم الحصول عليها من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي. وتم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية بهدف التعرف على الاتجاهات العامة للمبحوثين واختبار فرضيات الدراسة.

٣,٨. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات، تم إدخالها في برنامج التحليل الإحصائي **SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)** لإجراء التحليلات المناسبة. وتم اتباع مجموعة من الإجراءات الإحصائية وفق مراحل محددة:

- **التحليل الوصفي:** استخدم لوصف خصائص العينة من حيث المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- **اختبار الصدق والثبات:** تم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبانة للتأكد من ثبات الأداة، كما تم تحليل الارتباط بين الفقرات داخل كل محور للتحقق من اتساقها الداخلي.
- **التحليل الاستدلالي:** استخدمت أساليب إحصائية متقدمة مثل اختبار "T-test" وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين المجموعات، وتحليل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين التدريب والكفاءة الإدارية.
- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد:** لتقدير مدى إسهام التدريب في تفسير التغير في الكفاءة الإدارية، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً ضمن مكونات التدريب.
- **اختبار الفرضيات:** تمت مقارنة النتائج الإحصائية بالقيم الجدولية لتحديد دلالة الفرضيات، وذلك عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

تُمكن هذه الإجراءات من الإجابة بدقة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية، وصولاً إلى نتائج موثوقة يمكن تعميمها على المجتمع المستهدف.

٣,٩. أخلاقيات البحث العلمي

التزمت الدراسة الحالية بجميع معايير الأمانة العلمية والاعتبارات الأخلاقية في مراحلها المختلفة. فقد تم جمع البيانات بعد الحصول على موافقة إدارة جامعة أم القرى، مع التأكيد للمشاركين أن الاستبيان يهدف لأغراض علمية بحثية ولا يتضمن أي معلومات شخصية أو حساسة. كما تم التأكيد على مبدأ السرية التامة، حيث جُمعت البيانات دون ذكر أسماء المشاركين أو تحديد هوياتهم، ولم تُستخدم إلا لأغراض البحث والتحليل العلمي.

احترم الباحث كذلك مبدأ الموافقة المستنيرة (Informed Consent)، إذ تم إبلاغ المشاركين بطبيعة البحث وأهدافه قبل مشاركتهم، مع منحهم حرية الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات. كما تم الالتزام بتوثيق جميع المراجع المستخدمة وفق أسلوب APA تجنباً لأي شكل من أشكال الانتحال أو خرق حقوق الملكية الفكرية.

وفي التعامل مع النتائج، التزم الباحث بالموضوعية وعدم التحيز، مع تفسير البيانات كما هي دون تعديل أو توجيه يخدم فرضيات مسبقة. وتم اعتماد مبدأ الشفافية في عرض الإجراءات والمنهج التحليلي، بحيث تكون النتائج قابلة للتحقق والمراجعة من قبل باحثين آخرين. هذه الممارسات الأخلاقية تسهم في تعزيز مصداقية الدراسة وموثوقية نتائجها.

٣,١٠. الخاتمة

يُمثل هذا الفصل الإطار المنهجي الذي بُنيت عليه الدراسة الحالية حول أثر التدريب في رفع كفاءة الإدارة بجامعة أم القرى بمكة المكرمة. فقد تناول الفصل تحديد المنهج المستخدم، وتعريف المتغيرات إجرائياً، وتوضيح تصميم البحث وأدواته، إضافة إلى وصف مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة وجمع البيانات. كما عرض أنواع البيانات وإجراءات التحليل الإحصائي المعتمدة وأخلاقيات البحث التي روعيت أثناء التنفيذ.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع الذي يجمع بين الجانب التطبيقي والوصفي. واعتمدت الدراسة على أداة استبانة علمية دقيقة خضعت للتحكيم والاختبار، وتم تحليل نتائجها باستخدام أساليب إحصائية متقدمة في برنامج SPSS لضمان موضوعية النتائج ودقتها.

وبذلك، يمهد هذا الفصل للفصل الرابع الذي سيتناول تحليل البيانات ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والأدبيات السابقة، بهدف التوصل إلى استنتاجات علمية وتوصيات عملية تسهم في تطوير منظومة التدريب الإداري وتعزيز الكفاءة المؤسسية في جامعة أم القرى.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ . المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية المتعلقة ببيانات الدراسة، وذلك من خلال تحليل الاستجابات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة الموجهة للعاملين الإداريين في جامعة أم القرى، ويتضمن الفصل تحليلاً وصفيًا لمجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى اختبارات الصدق والثبات، ثم عرض لنتائج أسئلة الدراسة الخمسة، كما يشمل الفصل اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، مع تفسير النتائج وربطها بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة، وصولاً إلى صياغة استنتاجات دقيقة تدعم أهداف الدراسة.

٤,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للمعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة والتي تتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشتمل على (الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة) على النحو التالي:

أ. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول ٣ توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	227	59.7%
أنثى	153	40.3%
المجموع	380	100%



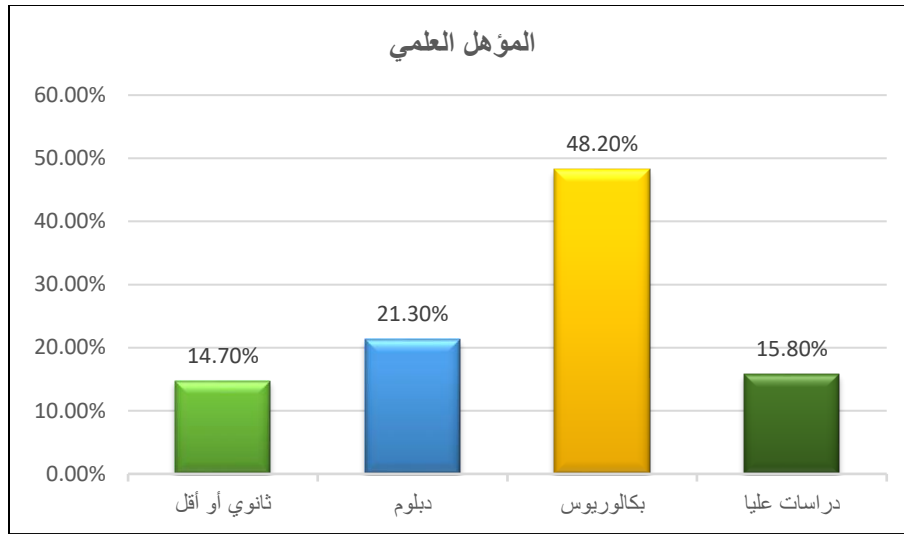
رسم توضيحي ١ توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يتبين من الشكل السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب الجنس هي (59.7%) وهي الخاصة بـ(ذكر)، وجاءت أقل نسبة (40.3%) وهي الخاصة بـ(أنثى).

ب. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول ٤ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية
ثانوي أو أقل	56	14.7%
دبلوم	81	21.3%
بكالوريوس	183	48.2%
دراسات عليا	60	15.8%
المجموع	380	100%



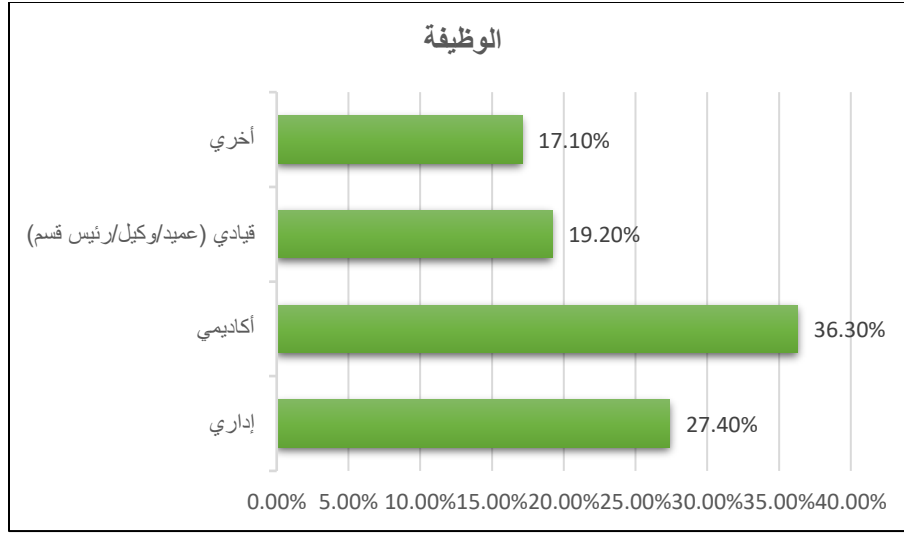
رسم توضيحي ٢ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يتبين من الشكل السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب المؤهل العلمي هي (48.2%) وهي الخاصة بـ(بكالوريوس)، ويليهما نسبة (21.3%) وهي الخاصة بـ(دبلوم)، ويليهما نسبة (15.8%) وهي الخاصة بـ(دراسات عليا)، بينما جاءت أقل نسبة (14.7%) وهي الخاصة بـ(ثانوي أو أقل).

ج. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

جدول ٥ توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسب المئوية
إداري	104	27.4%
أكاديمي	138	36.3%
قيادي (عميد/وكيل/رئيس قسم)	73	19.2%
أخرى	65	17.1%
المجموع	380	100%



رسم توضيحي ٣ الوظيفة

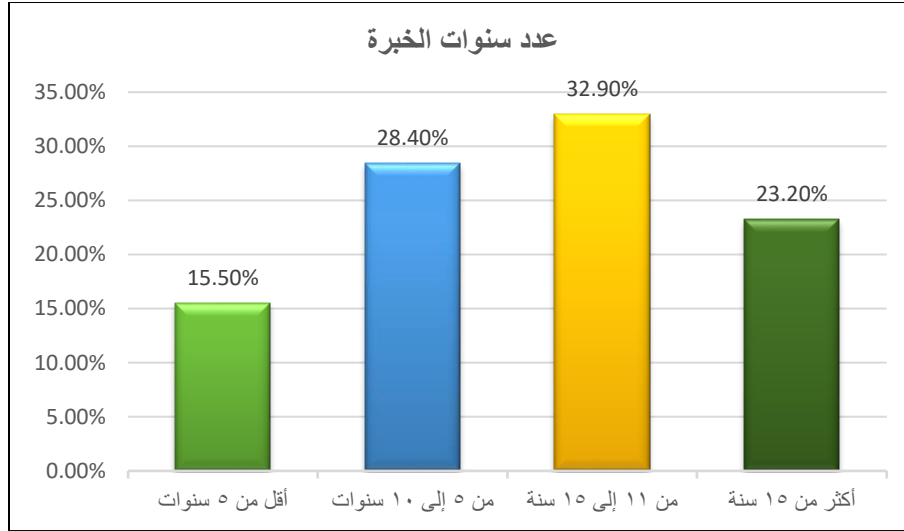
الشكل رقم (٤-٣) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

يتبين من الشكل السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب الوظيفة هي (36.3%) وهي الخاصة بـ(أكاديمي)، يليها نسبة (27.4%) وهي الخاصة بـ(إداري)، يليها نسبة (19.2%) وهي الخاصة بـ(قيادي (عميد/وكيل/رئيس قسم))، بينما جاءت أقل نسبة (17.1%) وهي الخاصة بـ(أخرى).

د. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

جدول ٦ توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من ٥ سنوات	59	15.5%
من ٥ إلى ١٠ سنوات	108	28.4%
من ١١ إلى ١٥ سنة	125	32.9%
أكثر من ١٥ سنة	88	23.2%
المجموع	380	100%



رسم توضيحي ٤ توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

يتبين من الشكل السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة هي (32.9%) وهي الخاصة بـ(من ١١ إلى ١٥ سنة)، ويليهما نسبة (28.4%) وهي الخاصة بـ(من ٥ إلى ١٠ سنوات)، ويليهما نسبة (23.2%) وهي الخاصة بـ(أكثر من ١٥ سنة)، بينما جاءت أقل نسبة (15.5%) وهي الخاصة بـ(أقل من ٥ سنوات).

٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

(١) صدق المحكمين:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء عباراتها، وعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين للتحقق من مدى فاعلية الأداة وتحقيقها لأهداف الدراسة، وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل عبارة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضع من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو بالإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرونه مناسباً، وبعد استعادة النسخ المحكمة من المحكمين وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين أعاد الباحث صياغة الاستبانة؛ حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (٨٠%) من السادة المحكمون، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (٣٢) عبارة تم توزيعهم على محورين.

٢) صدق الأداة (الاستبانة):

صدق الاداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، وجاء صدق الأداة (الاستبانة) على النحو التالي:

أ. المحور الأول: التدريب

• صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول ٧ معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
البعد الأول: التخطيط					
.766**	٣	.802**	٢	.756**	١
				.775**	٤
البعد الثاني: التنفيذ					
.778**	٧	.782**	٦	.821**	٥
				.815**	٨
البعد الثالث: التقييم					
.773**	١١	.793**	١٠	.805**	٩
				.787**	١٢
البعد الرابع: المشاركة					
.748**	١٥	.720**	١٤	.781**	١٣
				.792**	١٦

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في البعد الأول: التخطيط بين (.756**-.802**)، وتراوحت في البعد الثاني: التنفيذ بين (.778**-.821**)، وتراوحت في البعد الثالث: التقييم بين (.773**-.805**)، وتراوحت في البعد الرابع: المشاركة بين (.720**-.792**)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول بالاستبانة.

• الصدق البنائي العام لأبعاد المحور الأول

تم التحقق من الصدق البنائي العام لأبعاد المحور الأول، من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الأول، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول ٨ معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الأول

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: التخطيط	.843**
٢	البعد الثاني: التنفيذ	.776**
٣	البعد الثالث: التقييم	.751**
٤	البعد الرابع: المشاركة	.740**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لأبعاد المحور الأول، جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (.740**-.843**)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الأول بالاستبانة.

ب. المحور الثاني: الكفاءة الإدارية

• صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الثاني، كما يوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول ٩ معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
البعد الأول: المهارات					
.787**	١٩	.797**	١٨	.766**	١٧
				.816**	٢٠
البعد الثاني: المعارف					
.726**	٢٣	.753**	٢٢	.750**	٢١
				.767**	٢٤
البعد الثالث: السلوكيات					
.768**	٢٧	.774**	٢٦	.742**	٢٥
				.713**	٢٨

البعد الرابع: جودة اتخاذ القرار					
.756**	٣١	.772**	٣٠	.757**	٢٩
				.758**	٣٢

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الثاني، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في البعد الأول: المهارات بين (**.766-**.816)، وتراوحت في البعد الثاني: المعارف بين (**.726-**.767)، وتراوحت في البعد الثالث: السلوكيات بين (**.713-**.774)، وتراوحت في البعد الرابع: جودة اتخاذ القرار بين (**.756-**.772)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني بالاستبانة.

• الصدق البنائي العام لأبعاد المحور الثاني

تم التحقق من الصدق البنائي العام لأبعاد المحور الثاني، من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الثاني، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول ١٠ معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الثاني

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: المهارات	.804**
٢	البعد الثاني: المعارف	.781**
٣	البعد الثالث: السلوكيات	.819**
٤	البعد الرابع: جودة اتخاذ القرار	.821**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لأبعاد المحور الثاني، جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (**.781-**.821)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الثاني بالاستبانة.

(٣) ثبات الأداة (الاستبانة):

ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات زمنية مختلفة، وجاء ثبات الأداة (الاستبانة) على النحو التالي:

• ثبات المحور الأول: التدريب

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أبعاد المحور الأول، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول ١١ معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول

م	الأبعاد	ألفا كرونباخ
١	البعد الأول: التخطيط	.778
٢	البعد الثاني: التنفيذ	.811
٣	البعد الثالث: التقييم	.799
٤	البعد الرابع: المشاركة	.756
	معامل الثبات الكلي	.886

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول، جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (.756-0.811)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي (.886)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية المحور الأول بالاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجه والوثوق بها.

• ثبات المحور الثاني: الكفاءة الإدارية

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أبعاد المحور الثاني، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول ١٢ معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني

م	الأبعاد	ألفا كرونباخ
١	البعد الأول: المهارات	.801
٢	البعد الثاني: المعارف	.738
٣	البعد الثالث: السلوكيات	.740
٤	البعد الرابع: جودة اتخاذ القرار	.757
	معامل الثبات الكلي	.892

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني، جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (.740-0.801)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي (.892)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية المحور الثاني بالاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجه والوثوق بها.

٤, ٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يهدف هذا الجزء إلى تقديم تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة وفقاً لاستجابات أفراد العينة، وذلك من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتب الأهمية لكل محور وُعد من محاور الاستبيان. ويسهم هذا التحليل في توفير صورة واضحة حول مستوى إدراك العاملين لطبيعة البرامج التدريبية المقدمة لهم، ومدى انعكاسها على الكفاءة الإدارية بمختلف أبعادها. كما يساعد الإحصاء الوصفي في الإجابة بشكل منهجي على أسئلة الدراسة الرئيسية، من خلال الكشف عن اتجاهات العينة ودرجة موافقتها على العبارات التي تضمنتها الاستبانة. وسيتم في الفقرات التالية عرض وتفسير نتائج كل سؤال على حدة، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة بما يعزز من موثوقية النتائج ودقتها.

٤.٤.١ عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول الذي ينص على: ما مدى توافر برامج تدريبية فعالة للعاملين الإداريين في جامعة أم القرى؟

وللإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول: التدريب، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول ١٣ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول: التدريب

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة استجابة
١	البعد الأول: التخطيط	3.90	1.022	3	عالية
٢	البعد الثاني: التنفيذ	3.88	.969	4	عالية
٣	البعد الثالث: التقييم	3.95	1.052	1	عالية
٤	البعد الرابع: المشاركة	3.91	1.170	2	عالية
المتوسط العام		3.91	.880	عالية	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام لأبعاد المحور الأول: التدريب، قد جاء بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (.880) وبدرجة استجابة (عالية)، وقد جاء في الترتيب الأول (البعد الثالث: التقييم) بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.052) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الثاني (البعد الرابع: المشاركة) بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.170) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الثالث (البعد الأول: التخطيط) بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.022) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الرابع (البعد الثاني: التنفيذ) بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (.969) وبدرجة استجابة (عالية).

ويمكن تفسير حصول المحور الأول: التدريب، على درجة استجابة (عالية)، إلى أن الجامعة تولي اهتمامًا واضحًا بتوفير برامج تدريبية متنوعة ومنظمة تهدف إلى تطوير مهارات العاملين الإداريين، كما تعكس النتائج التزام الإدارة بتطبيق برامج تدريبية منتظمة تغطي مختلف الأبعاد الإدارية. ويشير ذلك أيضًا إلى إدراك المشاركين لأهمية هذه البرامج في دعم تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الكفاءة الإدارية بشكل عام.

وفيما يلي يتم تناول أبعاد المحور الأول: التدريب، بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

• البعد الأول: التخطيط

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: التخطيط، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول ١٤ الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: التخطيط

م	العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
١	تضع الجامعة خطة تدريبية سنوية واضحة تلبي احتياجات مختلف المستويات الإدارية.	ك	144	141	25	36	34	3.86	1.270	3	عالية
		%	37.9	37.1	6.6	9.5	8.9				
٢	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناءً على أساليب علمية دقيقة.	ك	185	116	29	19	31	4.07	1.224	1	عالية
		%	48.7	30.5	7.6	5	8.2				
٣	تُشرك الجامعة القيادات والعاملين في تحديد أولويات البرامج التدريبية.	ك	136	114	51	54	25	3.74	1.261	4	عالية
		%	35.8	30	13.4	14.2	6.6				
٤	تتوافق الخطط التدريبية مع أهداف الجامعة ورسالتها.	ك	177	81	59	40	23	3.92	1.259	2	عالية
		%	46.6	21.3	15.5	10.5	6.1				
المتوسط العام											
عالية											

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الأول: التخطيط، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.90) وانحراف معياري (1.022) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٢) (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناءً على أساليب علمية دقيقة) بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (1.224) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٤) (تتوافق الخطط التدريبية مع أهداف الجامعة ورسالتها) بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.259) وبدرجة استجابة (عالية)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣) (تُشرك الجامعة القيادات والعاملين في تحديد أولويات البرامج التدريبية) بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.261) وبدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول بين (1.270-1.224) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الأول: التخطيط، على درجة استجابة (عالية)، إلى أن الجامعة تبذل جهداً واضحاً في وضع برامج تدريبية مخططة ومنظمة تستهدف تطوير الكفاءات الإدارية للعاملين. ويعكس ذلك إدراك المشاركين لجدية الإدارة في التخطيط للبرامج التدريبية وضمان ملاءمتها للأهداف المؤسسية. كما يدل الانحراف المعياري المرتفع نسبياً على وجود بعض التباين في آراء المشاركين حول فاعلية التخطيط.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٢) (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناءً على أساليب علمية دقيقة) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، إلى أن المشاركين يعتقدون أن الجامعة تعتمد أساليب علمية دقيقة في تحديد الاحتياجات التدريبية، مما يزيد من فاعلية البرامج ويسهم في تحقيق أهداف التدريب. كما يشير ذلك إلى إدراك العاملين لأهمية منهجية تحديد الاحتياجات قبل تنفيذ البرامج لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٣) (تُشرك الجامعة القيادات والعاملين في تحديد أولويات البرامج التدريبية) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى أن هناك بعض القصور في إشراك القيادات والعاملين في تحديد أولويات البرامج التدريبية. ويعكس هذا التباين ضرورة تعزيز مشاركة مختلف الفئات الإدارية في التخطيط للبرامج، لضمان توافقها مع الاحتياجات الفعلية وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من التدريب.

• البعد الثاني: التنفيذ

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: التنفيذ، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول ١٥ الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: التنفيذ

م	العبارة	درجة الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
٥	تُنفذ البرامج التدريبية في أوقات مناسبة تتوافق مع طبيعة العمل الإداري والأكاديمي.	ك	200	86	39	41	14	4.10	1	عالية
		%	52.6	22.6	10.3	10.8	3.7			
٦	يقدم التدريب مدربون مؤهلون يمتلكون خبرة في مجال الإدارة الجامعية.	ك	188	83	28	48	33	3.91	2	عالية
		%	49.5	21.8	7.4	12.6	8.7			
٧	توفر الجامعة بيئة تدريبية داعمة تساهم في نجاح البرنامج التدريبي.	ك	149	71	88	38	34	3.69	4	عالية
		%	39.2	18.7	23.2	10	8.9			
٨	(ورش عمل، محاكاة، تطبيقات عملية).	ك	165	90	59	32	34	3.84	3	عالية
		%	43.4	23.7	15.5	8.4	8.9			
المتوسط العام								3.88	.969	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثاني: التنفيذ، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.88) وانحراف معياري (0.969) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٥) (تُنفذ البرامج التدريبية في أوقات مناسبة تتوافق مع طبيعة العمل الإداري والأكاديمي) بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (1.177) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٦) (يقدم التدريب مدربين مؤهلين يمتلكون خبرة في مجال الإدارة الجامعية) بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.361) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٧) (توفر الجامعة بيئة تدريبية داعمة تساهم في نجاح البرنامج التدريبي) بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.319) وبدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني بين (1.177-1.361) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الثاني: التنفيذ، على درجة استجابة (عالية)، إلى أن الجامعة تنفذ البرامج التدريبية بانتظام ووفق خطط واضحة، مما يعكس التزام الإدارة بتوفير بيئة تدريبية منظمة تتيح للعاملين تطوير مهاراتهم الإدارية. كما يدل الانحراف المعياري على وجود اختلافات طفيفة في آراء المشاركين حول كفاءة التنفيذ وسلاسته.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٥) (تُنفذ البرامج التدريبية في أوقات مناسبة تتوافق مع طبيعة العمل الإداري والأكاديمي) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، إلى أن المشاركين يقدر أن البرامج التدريبية تُنفذ في أوقات مناسبة تتوافق مع طبيعة العمل الإداري والأكاديمي، مما يساهم في زيادة حضور المشاركين واستفادتهم القصوى من التدريب. ويعكس ذلك مرونة الجامعة في جدولة البرامج بما يلبي احتياجات الموظفين.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٧) (توفر الجامعة بيئة تدريبية داعمة تساهم في نجاح البرنامج التدريبي) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى أن بعض المشاركين يرون أن البيئة التدريبية الداعمة ما زالت بحاجة لتطوير لتعزيز نجاح البرامج. ويعكس ذلك الحاجة إلى تحسين البنية التحتية والوسائل المساعدة في التدريب لضمان بيئة محفزة وفعالة لجميع المشاركين.

• البعد الثالث: التقييم

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: التقييم، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول ١٦ الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: التقييم

م	العبارة	درجة الاستجابة							المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
٩	يتم تقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر قبل وأثناء وبعد التنفيذ.	ك	168	98	58	24	32	3.91	1.265	3	عالية	
		%	44.2	25.8	15.3	6.3	8.4					
١٠	يتم قياس مدى رضا المشاركين عن محتوى التدريب وأسلوب تقديمه.	ك	172	111	26	18	53	3.87	1.398	4	عالية	
		%	45.3	29.2	6.8	4.7	13.9					
١١	تتابع الجامعة أثر التدريب على تحسين أداء العاملين بعد عودتهم للعمل.	ك	222	63	33	36	26	4.10	1.288	1	عالية	
		%	58.4	16.6	8.7	9.5	6.8					
١٢	تستفيد الجامعة من نتائج التقييم في تطوير برامجها التدريبية المستقبلية.	ك	191	71	46	41	31	3.92	1.337	2	عالية	
		%	50.3	18.7	12.1	10.8	8.2					
		المتوسط العام							3.95	1.052	عالية	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثالث: التقييم، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.95) وانحراف معياري (1.052) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (١١) (تتابع الجامعة أثر التدريب على تحسين أداء العاملين بعد عودتهم للعمل) بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (1.288) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (١٢) (تستفيد الجامعة من نتائج التقييم في تطوير برامجها التدريبية المستقبلية) بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.337) وبدرجة استجابة (عالية)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (١٠) (يتم قياس مدى رضا المشاركين عن محتوى التدريب وأسلوب تقديمه) بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.398) وبدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث بين (1.398-1.265) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الثالث: التقييم، على درجة استجابة (عالية)، إلى أن الجامعة تولي اهتماماً كبيراً بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر، سواء قبل أو أثناء أو بعد التنفيذ. ويعكس ذلك حرص الإدارة على قياس أثر التدريب على الأداء الإداري وتطوير البرامج المستقبلية وفق نتائج التقييم. كما يشير الانحراف المعياري إلى وجود بعض التباين في آراء المشاركين حول شمولية وفاعلية آليات التقييم.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (١١) (تتابع الجامعة أثر التدريب على تحسين أداء العاملين بعد عودتهم للعمل) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، إلى أن الجامعة تتابع أثر التدريب على تحسين أداء العاملين بعد عودتهم للعمل، مما يعزز من فاعلية التدريب ويضمن تطبيق المهارات المكتسبة عملياً. ويشير ذلك إلى إدراك الموظفين لأهمية التقييم المستمر في دعم تحسين الأداء الإداري.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (١٠) (يتم قياس مدى رضا المشاركين عن محتوى التدريب وأسلوب تقديمه) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى أن قياس مدى رضا المشاركين عن محتوى التدريب وأسلوب تقديمه يحتاج لمزيد من الاهتمام، حيث يرى بعض المشاركين أن آليات القياس الحالية لا تعكس بدقة كل جوانب تجربة التدريب. ويعكس ذلك الحاجة لتعزيز أدوات تقييم رضا المشاركين لضمان تحسين جودة البرامج التدريبية.

• البعد الرابع: المشاركة

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع: المشاركة، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول ١٧ الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: المشاركة

م	العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق بشدة	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة				
١٣	تشجع الجامعة العاملين على الالتحاق بالبرامج التدريبية المتاحة.	167	84	73	24	32	8.4	3.87	1.276	3	عالية
		43.9	22.1	19.2	6.3						
١٤	تتاح فرص التدريب بشكل عادل بين مختلف فئات العاملين.	155	90	47	45	43	11.3	3.71	1.384	4	عالية
		40.8	23.7	12.4	11.8						
١٥	يشارك العاملون بفاعلية في الأنشطة التدريبية أثناء البرنامج.	174	97	45	40	24	6.3	3.94	1.251	2	عالية
		45.8	25.5	11.8	10.5						
١٦	توفر الجامعة حوافز تشجيعية للمشاركة في البرامج التدريبية.	210	71	52	23	24	6.3	4.11	1.222	1	عالية
		55.3	18.7	13.7	6.1						
المتوسط العام								3.91	1.170		عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الرابع: المشاركة، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.91) وانحراف معياري (1.170) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (١٦) (توفر الجامعة حوافز تشجيعية للمشاركة في البرامج التدريبية) بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (1.222) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (١٥) (يشارك العاملون بفاعلية في الأنشطة التدريبية أثناء البرنامج) بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.251) وبدرجة استجابة (عالية)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (١٤) (تتاح فرص التدريب بشكل عادل بين مختلف فئات العاملين) بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.384) وبدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعببارات البعد الرابع بين (1.384-1.222) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الرابع: المشاركة، على درجة استجابة (عالية)، إلى أن الجامعة تشجع العاملين على الانخراط في البرامج التدريبية وتوفير فرص مناسبة لهم، مما يعكس اهتمام الإدارة بتحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم. كما يعكس الانحراف المعياري التباين الطفيف في آراء المشاركين حول مدى تفاعلهم مع البرامج التدريبية.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (١٦) (توفر الجامعة حوافز تشجيعية للمشاركة في البرامج التدريبية) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، إلى أن المشاركين يقدرون توفير الجامعة لحوافز تشجيعية للمشاركة في البرامج التدريبية، مما يزيد من حرص الموظفين على الانخراط بفعالية في التدريب. ويشير ذلك إلى أن الحوافز المادية والمعنوية تعد عاملاً مهماً في تعزيز المشاركة وتحقيق أقصى استفادة من البرامج. ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (١٤) (تتاح فرص التدريب بشكل عادل بين مختلف فئات العاملين) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى أن فرص التدريب لم تتاح بشكل متساوٍ بين جميع فئات العاملين، مما يعكس الحاجة لتعزيز العدالة في توزيع الفرص التدريبية. ويشير ذلك إلى ضرورة مراقبة وتقييم توزيع البرامج لضمان استفادة جميع الموظفين بشكل متوازن.

٤.٤.٢ عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: ما أوجه العلاقة بين التدريب وتنمية المهارات الإدارية في الجامعة؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين التدريب وتنمية المهارات الإدارية في الجامعة، على النحو التالي:

جدول ١٨ معامل ارتباط بيرسون بين التدريب وتنمية المهارات الإدارية في الجامعة

الكفاءة الإدارية										المتغيرات
المتوسط العام		جودة اتخاذ القرار		السلوكيات		المعارف		المهارات		التدريب
الدلالة	المعامل	الدلالة	المعامل	الدلالة	المعامل	الدلالة	المعامل	الدلالة	المعامل	
.000	.836**	.000	.572**	.000	.845**	.000	.720**	.000	.842**	التخطيط
.000	.777**	.000	.820**	.000	.633**	.000	.704**	.000	.677**	التنفيذ
.000	.633**	.000	.611**	.000	.633**	.000	.576**	.000	.494**	التقييم
.000	.863**	.000	.598**	.000	.847**	.000	.722**	.000	.899**	المشاركة
.000	.933**	.000	.773**	.000	.891**	.000	.815**	.000	.878**	المتوسط العام

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين المتوسط العام للتدريب والمتوسط العام للكفاءة الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط (**0.933).

- ووجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين المتوسط العام للتدريب، والبعد الأول: المهارات، حيث بلغ معامل الارتباط (**0.878).
- ووجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين المتوسط العام للتدريب، والبعد الثاني: المعارف، حيث بلغ معامل الارتباط (**0.815).
- ووجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين المتوسط العام للتدريب، والبعد الثالث: السلوكيات، حيث بلغ معامل الارتباط (**0.891).
- ووجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين المتوسط العام للتدريب، والبعد الرابع: جودة اتخاذ القرار، حيث بلغ معامل الارتباط (**0.773).

ويمكن تفسير ذلك إلى أن العلاقة الارتباطية الموجبة والقوية بين التدريب والكفاءة الإدارية تشير إلى أن برامج التدريب تسهم بشكل فعال في تطوير المهارات والمعارف والسلوكيات الإدارية، بالإضافة إلى تحسين جودة اتخاذ القرار لدى العاملين. فكلما ارتفع مستوى التدريب، ارتفعت مستويات الكفاءة الإدارية في مختلف أبعادها، مما يعكس الدور الحيوي للتدريب في تعزيز الأداء الإداري ورفع فعالية العمل داخل الجامعة.

٤.٤.٣ عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: إلى أي حد يسهم التدريب في تحسين جودة القرارات الإدارية داخل الجامعة؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول ١٩ أثر التدريب على الكفاءة الإدارية

Sig.T	T.Value	R ²	R	Beta	B	المتغير المستقل
.001	8.423	.887	.942 ^a	.268	.258	التخطيط
.001	11.649			.292	.297	التنفيذ
.001	6.095			.139	.130	التقييم
.001	12.521			.402	.338	المشاركة
الكفاءة الإدارية						المتغير التابع
.187						المعامل الثابت
.885						Adj R2
733.096						F-Value

Sig.F	001 ^b . نموذج معنوي
-------	--------------------------------

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الكفاءة الإدارية، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.942^a) وبمستوى دلالة (0.001^b)، كما أن التدريب يفسر ما قيمته 88.7% من تباين الكفاءة الإدارية وفقاً لقيمة (R²)، وبلغت قيمة (F) (733.096)، وهي القيمة التي تمثل القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد وإمكانية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل ومدي صلاحية النموذج، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأثر التدريب على الكفاءة الإدارية.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن التدريب له أثر كبير وذو دلالة إحصائية على الكفاءة الإدارية، حيث يفسر نحو 88.7% من تباين الكفاءة الإدارية، مما يدل على قوة تأثير برامج التدريب في تطوير الأداء الإداري. كما تعكس قيمة (F) العالية قوة صلاحية نموذج الانحدار، وتؤكد إمكانية التنبؤ بمستوى الكفاءة الإدارية بناءً على مستوى التدريب. وتشير هذه النتائج إلى أن الاستثمار في التدريب المنهجي والمنظم يعد أداة فعالة لتعزيز مهارات العاملين وكفاءتهم الإدارية بشكل ملموس.

٤.٤.٤ عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع الذي ينص على: ما أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية التدريب في تطوير الأداء الإداري؟

أظهرت إجابات المشاركين حول أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية التدريب في تطوير الأداء الإداري مجموعة من الموضوعات المتكررة التي يمكن تصنيفها ضمن محاور رئيسية، وقد عكست هذه المعوقات واقع بيئة العمل في جامعة أم القرى، ومدى تأثيرها على الاستفادة من البرامج التدريبية. ويمكن تلخيص أبرز هذه المعوقات كما يلي:

- أولاً: معوقات مرتبطة بالبرامج التدريبية نفسها: أشار العديد من المشاركين إلى أن بعض البرامج التدريبية لا ترتبط بشكل مباشر بطبيعة المهام الإدارية التي يمارسونها، مما يقلل من فاعليتها. كما ذكر بعضهم أن محتوى التدريب قد يكون نظرياً أكثر من كونه عملياً، الأمر الذي يحد من قدرة الموظفين على تطبيق ما يتعلمونه داخل بيئة العمل.
- ثانياً: معوقات تتعلق بتنفيذ التدريب: أظهرت استجابات عديدة أن توقيت البرامج يشكل عائقاً مهماً، حيث تُنفذ بعض الدورات في أوقات عمل مزدحمة، مما يجعل حضورها صعباً. واشتكى البعض من قلة خيارات التدريب المتاحة مقارنة باحتياجات الإدارات المختلفة، بالإضافة إلى محدودية التنوع في أساليب التدريب.

- ثالثاً: معوقات تخص بيئة العمل والدعم التنظيمي: أوضح عدد من المشاركين أن بيئة العمل لا توفر دائماً الدعم الكافي لتطبيق المهارات المكتسبة بعد العودة من التدريب. كما أشاروا إلى غياب المتابعة الفعلية لقياس أثر التدريب، وعدم وجود خطط واضحة لدمج التدريب في تطوير الأداء.
 - رابعاً: معوقات مرتبطة بالحوافز: أفاد بعض المشاركين بأن غياب الحوافز المادية والمعنوية يقلل من إقبال الموظفين على المشاركة في البرامج التدريبية، إذ لا يشعر الموظف بأن التدريب ينعكس على تقدمه الوظيفي أو تقييم أدائه.
 - خامساً: معوقات متعلقة بالبنية التحتية والإمكانات: ظهرت أيضاً ملاحظات حول محدودية الإمكانيات التقنية في بعض البرامج، أو عدم توفير وسائل تعليمية متقدمة تدعم التدريب العملي. كما اشتكى البعض من قلة المدربين المتخصصين في مجالات الإدارة الجامعية.
- ٤.٤.٥ عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الخامس الذي ينص على: ما الفروق في أثر التدريب على الكفاءة الإدارية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الوظيفة، المؤهل، سنوات الخبرة)؟
- للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار (T-test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) على النحو التالي:

• الفروق الإحصائية باختلاف متغير الجنس:

تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الجنس على النحو التالي:

جدول ٢٠ الفروق بين آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
التدريب	ذكر	227	3.92	.874	.384	378	.701	غير دال
	أنثى	153	3.89	.890				
الكفاءة الإدارية	ذكر	227	3.82	.978	.492	378	.623	غير دال
	أنثى	153	3.77	.994				

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول أثر التدريب على الكفاءة الإدارية تعزى لمتغير الجنس، ويمكن تفسير ذلك إلى أن تأثير التدريب على الكفاءة الإدارية متساوٍ بين الذكور والإناث، مما يشير إلى أن الجنس لا يمثل عاملاً مؤثراً في مدى استفادة العاملين من البرامج التدريبية. ويعكس هذا التساوي في النتائج قدرة الجامعة على تقديم

برامج تدريبية شاملة وموضوعية تلبي احتياجات جميع العاملين بغض النظر عن اختلاف الجنس، مما يضمن تكافؤ الفرص في تطوير الكفاءة الإدارية.

• الفروق الإحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ويوضح نتائجه الجدول التالي:

جدول ٢١ الفروق بين آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
التدريب	بين المجموعات	1.372	3	.457	.589	.623
	داخل المجموعات	291.902	376	.776		
	المجموع	293.274	379	-----		
الكفاءة الإدارية	بين المجموعات	1.334	3	.445	.458	.712
	داخل المجموعات	365.017	376	.971		
	المجموع	366.351	379	-----		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول أثر التدريب على الكفاءة الإدارية لمتغير المؤهل العلمي، ويمكن تفسير ذلك إلى أن التدريب يؤثر على الكفاءة الإدارية بشكل متساوٍ بغض النظر عن مستوى المؤهل العلمي للعاملين، مما يدل على أن البرامج التدريبية مصممة لتناسب جميع الفئات العلمية وتلبي احتياجاتهم بشكل فعال. ويعكس هذا شمولية برامج التدريب وقدرتها على تعزيز الكفاءة الإدارية لجميع العاملين دون تمييز بناءً على المؤهل العلمي، مما يساهم في تطوير الأداء الإداري بشكل متوازن داخل الجامعة.

• الفروق الإحصائية باختلاف متغير الوظيفة:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير الوظيفة ويوضح نتائجه الجدول التالي:

جدول ٢٢ الفروق بين آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
التدريب	بين المجموعات	.447	3	.149	.191	.902
	داخل المجموعات	292.827	376	.779		
	المجموع	293.274	379	-----		
الكفاءة الإدارية	بين المجموعات	.789	3	.263	.270	.847
	داخل المجموعات	365.562	376	.972		
	المجموع	366.351	379	-----		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول أثر التدريب على الكفاءة الإدارية لمتغير الوظيفة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن أثر التدريب على الكفاءة الإدارية متساوٍ بين مختلف فئات الوظائف الإدارية، سواء أكان الموظف إدارياً، أكاديمياً، أو قيادياً. ويشير هذا إلى أن برامج التدريب التي تقدمها الجامعة مصممة لتلبية احتياجات جميع المستويات الوظيفية بشكل متوازن، مما يعزز من تطوير الكفاءة الإدارية بشكل شامل ومتساوٍ بين العاملين بغض النظر عن طبيعة وظائفهم.

• الفروق الإحصائية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ويوضح نتائجه الجدول التالي:

جدول ٢٣ الفروق بين آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
التدريب	بين المجموعات	3.090	3	1.030	1.335	.263
	داخل المجموعات	290.184	376	.772		
	المجموع	293.274	379	-----		
الكفاءة الإدارية	بين المجموعات	4.924	3	1.641	1.707	.165
	داخل المجموعات	361.427	376	.961		
	المجموع	366.351	379	-----		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول أثر التدريب على الكفاءة الإدارية لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن أثر التدريب على الكفاءة الإدارية لا يختلف باختلاف عدد سنوات الخبرة لدى العاملين، مما يدل على أن البرامج التدريبية فعالة لجميع مستويات الخبرة. ويعكس هذا قدرة الجامعة على تقديم تدريب متوازن يلبي احتياجات المبتدئين وذوي الخبرة على حد سواء، ويسهم في تطوير الكفاءة الإدارية بشكل موحد ومستدام بين جميع العاملين بغض النظر عن طول فترة خدمتهم.

٤,٥ . اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة المتغيرات، بهدف التحقق من وجود أثر للتدريب في رفع كفاءة الأداء الإداري لدى منسوبي جامعة أم القرى. وقد شملت الإجراءات الإحصائية استخدام اختبارات الفروق والانحدار لتحليل دلالة العلاقات بين متغيرات الدراسة، وتحديد قوة التأثير واتجاهه. وتمت مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، مع بيان مدى اتساقها مع السياق الإداري للجامعة، بما يتيح تفسيراً علمياً واضحاً يسهم في دعم استنتاجات الدراسة حول دور التدريب في تطوير الأداء الإداري.

٤.٥.١ عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة البرامج التدريبية ومستوى المهارات الإدارية للعاملين.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين التدريب وتنمية المهارات الإدارية في الجامعة، على النحو التالي:

جدول ٢٤ معامل ارتباط بيرسون بين التدريب وتنمية المهارات الإدارية في الجامعة

تنمية المهارات الإدارية		المتغيرات
الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	التدريب
.000	.842**	التخطيط
.000	.677**	التنفيذ
.000	.494**	التقييم
.000	.899**	المشاركة
.000	.878**	المتوسط العام

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين التدريب وتنمية المهارات الإدارية في الجامعة، حيث بلغ معامل الارتباط (**.878)، ومما سبق نستنتج قبول الفرضية الأولى التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة البرامج التدريبية ومستوى المهارات الإدارية للعاملين".

٤.٥.٢ عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين جودة القرارات الإدارية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين التدريب وتحسين جودة القرارات الإدارية في الجامعة، على النحو التالي:

جدول ٢٥ معامل ارتباط بيرسون بين التدريب وتحسين جودة القرارات الإدارية في الجامعة

تحسين جودة القرارات الإدارية		المتغيرات
معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	التدريب
.572**	.000	التخطيط
.820**	.000	التنفيذ
.611**	.000	التقييم
.598**	.000	المشاركة
.773**	.000	المتوسط العام

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين التدريب وتحسين جودة القرارات الإدارية في الجامعة، حيث بلغ معامل الارتباط (**.773)، ومما سبق نستنتج قبول الفرضية الثانية التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين جودة القرارات الإدارية".

٤.٥.٣ عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة والتي تنص على: تختلف فاعلية التدريب في رفع الكفاءة الإدارية باختلاف متغيرات (الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي سنوات الخبرة).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T-test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) على النحو التالي:

• الفروق الإحصائية باختلاف متغير الجنس:

تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الجنس على النحو التالي:

جدول ٢٦ الفروق بين آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
التدريب	ذكر	227	3.92	.874	.384	378	.701	غير دال
	أنثى	153	3.89	.890				
الكفاءة الإدارية	ذكر	227	3.82	.978	.492	378	.623	غير دال
	أنثى	153	3.77	.994				

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول أثر التدريب على الكفاءة الإدارية تعزى لمتغير الجنس.

• الفروق الإحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ويوضح نتائجه الجدول التالي:

جدول ٢٧ الفروق بين آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التدريب	بين المجموعات	1.372	3	.457	.589	.623
	داخل المجموعات	291.902	376	.776		
	المجموع	293.274	379	-----		
الكفاءة الإدارية	بين المجموعات	1.334	3	.445	.458	.712
	داخل المجموعات	365.017	376	.971		
	المجموع	366.351	379	-----		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول أثر التدريب على الكفاءة الإدارية لمتغير المؤهل العلمي.

• الفروق الإحصائية باختلاف متغير الوظيفة:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير الوظيفة ويوضح نتائجه الجدول التالي:

جدول ٢٨ الفروق بين آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
التدريب	بين المجموعات	.447	3	.149	.191	.902
	داخل المجموعات	292.827	376	.779		
	المجموع	293.274	379	-----		
الكفاءة الإدارية	بين المجموعات	.789	3	.263	.270	.847
	داخل المجموعات	365.562	376	.972		
	المجموع	366.351	379	-----		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول أثر التدريب على الكفاءة الإدارية لمتغير الوظيفة.

• الفروق الإحصائية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ويوضح نتائجه الجدول التالي:

جدول ٢٩ الفروق بين آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
التدريب	بين المجموعات	3.090	3	1.030	1.335	.263
	داخل المجموعات	290.184	376	.772		
	المجموع	293.274	379	-----		
الكفاءة الإدارية	بين المجموعات	4.924	3	1.641	1.707	.165
	داخل المجموعات	361.427	376	.961		
	المجموع	366.351	379	-----		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول أثر التدريب على الكفاءة الإدارية لمتغير عدد سنوات الخبرة.

٤.٥.٤ عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة والتي تنص على: توجد علاقة إيجابية بين كثافة البرامج التدريبية ومستوى التميز المؤسسي في جامعة أم القرى.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين التدريب والسلوكيات، على النحو التالي:

جدول ٣٠ معامل ارتباط بيرسون بين التدريب والسلوكيات في الجامعة

السلوكيات		المتغيرات
الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	التدريب
.000	.845**	التخطيط
.000	.633**	التنفيذ
.000	.633**	التقييم
.000	.847**	المشاركة
.000	.891**	المتوسط العام

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين التدريب والسلوكيات في الجامعة، حيث بلغ معامل الارتباط (.891**)، ومما سبق نستنتج قبول الفرضية الثالثة التي تنص على "توجد علاقة إيجابية بين كثافة البرامج التدريبية ومستوى التميز المؤسسي في جامعة أم القرى".

٤.٥.٥ عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة والتي تنص على: يؤدي تطوير منظومة التدريب الإداري إلى تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الكفاءة الإدارية المستدامة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين التدريب والسلوكيات، على النحو التالي:

جدول ٣١ معامل ارتباط بيرسون بين التدريب والسلوكيات في الجامعة

المتغيرات		الكفاءة الإدارية
التدريب	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
التخطيط	.836**	.000
التنفيذ	.777**	.000
التقييم	.633**	.000
المشاركة	.863**	.000
المتوسط العام	.933**	.000

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين التدريب والسلوكيات في الجامعة، حيث بلغ معامل الارتباط (.933**), ومما سبق نستنتج قبول الفرضية الرابعة التي تنص على "يؤدي تطوير منظومة التدريب الإداري إلى تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الكفاءة الإدارية المستدامة".

٤,٦. الخاتمة

يهدف الفصل الرابع إلى تحليل البيانات الإحصائية الناتجة عن استبانة العاملين الإداريين بجامعة أم القرى، وتقديم تفسير علمي للنتائج. أظهرت التحليلات الوصفية أن أغلب أفراد العينة من الذكور وحاملي شهادة البكالوريوس، كما كانت الفئات الأكاديمية والإدارية هي الأكثر تمثيلاً، مع خبرة عملية متفاوتة بين ٥ إلى ١٥ سنة، كما أكدت اختبارات الصدق والثبات موثوقية الاستبانة وسلامة مقاييسها، حيث أظهرت نتائج معامل بيرسون وألفا كرونباخ درجات عالية للاتساق الداخلي والصدق البنائي لكل من محور التدريب والمحور الثاني للكفاءة الإدارية، مما يضمن دقة النتائج وموثوقيتها.

وأظهرت النتائج أن برامج التدريب المقدمة تتميز بدرجة عالية من الفاعلية في جميع أبعادها (التخطيط، التنفيذ، التقييم، المشاركة)، وأن التدريب مرتبط إيجابياً وبقوة بتممية المهارات الإدارية وتحسين جودة اتخاذ القرار، كما بينت نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن التدريب يفسر جزءاً كبيراً من تباين الكفاءة الإدارية، مما يدل على أثره الفعال في تعزيز الأداء الإداري، كما تم تحديد أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية التدريب، والتي تشمل جوانب تتعلق بالبرامج نفسها، وبيئة العمل، والحوافز، والبنية التحتية، مما يسلط الضوء على الحاجة لتطوير استراتيجيات تدريبية شاملة تدعم تحقيق أهداف الجامعة وتحسين الأداء الإداري، كما يمكن الاستنتاج أن التدريب يشكل عنصراً محورياً في رفع الكفاءة الإدارية، وأن الاستفادة المثلى منه تتطلب تعزيز

التخطيط، توفير بيئة داعمة، تنوع أساليب التدريب، وتقديم الحوافز الملائمة. تعكس هذه النتائج أهمية استمرار الجامعة في تطوير برامجها التدريبية وفقاً لاحتياجات العاملين لتحقيق أعلى مستويات الأداء والكفاءة.

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة:

• الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على العاملين الإداريين والقيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى بمكة المكرمة، مما قد يحد من تعميم النتائج على جامعات أو مؤسسات تعليمية أخرى.

• الحدود المكانية:

تم تطبيق الدراسة في جامعة أم القرى فقط، وبالتالي فإن النتائج تعكس الواقع الإداري والتنظيمي الخاص بالجامعة.

• الحدود الزمانية:

جُمعت بيانات الدراسة خلال فترة زمنية محددة، وقد تختلف النتائج في حال تغير السياسات التدريبية أو الظروف الإدارية مستقبلاً.

• الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة على التدريب كمتغير مستقل والكفاءة الإدارية كمتغير تابع، دون تناول متغيرات أخرى مثل الثقافة التنظيمية، القيادة، أو نظم الحوافز.

• حدود الأداة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، والتي تعكس آراء المبحوثين وقد تتأثر بتقديراتهم الشخصية.

مقترحات للدراسات المستقبلية:

• إجراء دراسات مماثلة على جامعات سعودية أخرى للمقارنة وتعميم النتائج.

• استخدام مناهج بحث نوعية أو مختلطة لتعميق فهم أثر التدريب.

- دراسة متغيرات إضافية مؤثرة في الكفاءة الإدارية مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة التحويلية.
- تحليل أثر أنواع محددة من التدريب (الإلكتروني، القيادي، أثناء العمل) على الأداء الإداري.

٥,٢. توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

١. تطوير البرامج التدريبية في جامعة أم القرى وربطها بشكل مباشر باحتياجات العمل الفعلية ومتطلبات الوظائف الإدارية.
٢. تعزيز تقييم البرامج التدريبية من خلال قياس أثر التدريب قبل وبعد التنفيذ لضمان تحقيق النتائج المرجوة.
٣. إشراك القيادات والعاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية بما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء المؤسسي.
٤. تنويع أساليب التدريب لتشمل التدريب الإلكتروني، التدريب أثناء العمل، وبرامج التطوير القيادي.
٥. ربط التدريب بمؤشرات الأداء الوظيفي لضمان انعكاسه المباشر على تحسين الكفاءة الإدارية وجودة اتخاذ القرار.
٦. الاستفادة من نتائج الدراسة في دعم خطط الجامعة الاستراتيجية وتحقيق متطلبات التميز المؤسسي ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

٥,٣ . الخاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن التدريب يُعد أحد العوامل الأساسية في رفع كفاءة الإدارة بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب على تحسين المهارات والمعارف والسلوكيات الإدارية وجودة اتخاذ القرار. كما بينت الدراسة أن التخطيط الجيد للبرامج التدريبية ومتابعة تقييمها يسهمان في تعزيز الأداء الإداري وتحقيق الكفاءة المؤسسية. وتؤكد نتائج البحث أهمية النظر إلى التدريب بوصفه استثمارًا استراتيجيًا في رأس المال البشري، وليس مجرد نشاط تكميلي، لما له من دور محوري في دعم التميز الإداري وتحسين جودة الأداء داخل الجامعات. وبذلك، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم إطار تطبيقي يمكن الاستفادة منه في تطوير السياسات التدريبية في مؤسسات التعليم العالي .

قائمة المراجع

قاري، محمد بن عبد الله عبد الرحيم، حافظ، محمد صبري، و الشافعي، فرج مصطفى. (٢٠٢٢). تطوير الواقع الإداري لجامعة أم القرى بمكة المكرمة في ضوء مدخل إدارة التميز. *مجلة التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*, 41(193), ٢٥٩-307.

<https://doi.org/10.21608/jsrep.2022.239573>

العيدروس، أغادير بنت سالم مصطفى. (٢٠٢٤). أثر إدارة الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية في جامعة أم القرى. *المجلة التربوية الشاملة*, 2(3), 39.١-

العتيبي، أمجاد منصور عيضة. (2021). *بور التدريب في رفع أداء العاملين والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠* [رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية إدارة الأعمال]. مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

العنزي، مقبل بن محمد، و شمسي، محمد أنس، و غوش، أبهجيت. (2025). *أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية*. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*. (INJRSP)

هيثم، عبدالغفور مخصيد. (٢٠١٩). قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على القطاع الإداري في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*. 33(1), 1-38 ,

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.

<https://doi.org/10.1177/001316447003000308>

الملاحق

استبانة

أثر التدريب في رفع كفاءة الإدارة: دراسة تطبيقية في جامعة أم القرى بمكة المكرمة

أخي/ أختي الفاضل/ة/..... المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "أثر التدريب في رفع كفاءة الإدارة دراسة تطبيقية في جامعة أم القرى بمكة المكرمة" وعليه يتشرف الباحث بأن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة، آملاً منكم التكرم بالإجابة على فقراتها وذلك بوضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم. بدقة وموضوعية وأمانة، لأن نتائج الدراسة تتوقف على ذلك.

ويؤكد الباحث أن جميع البيانات التي يتم جمعها من خلال هذه الاستبانة ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وبما يتوافق مع أخلاقيات البحث المعتمدة. ويعرب الباحث عن خالص الشكر والتقدير لكل من شارك في تعبئة هذه الاستبانة أو قدّم دعماً أو مشورة، سائلاً المولى عز وجل أن يجزيهم خير الجزاء.

الباحث

الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية

• الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

• المؤهل العلمي:

☐ ثانوي أو أقل

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا (ماجستير/دكتوراة)

• الوظيفة:

☐ إداري

☐ أكاديمي

☐ قيادي (عميد/وكسل/رئيس قسم)

☐ أخرى

• عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات

☐ من ١١ إلى ١٥ سنة

☐ أكثر من ١٥ سنة

ثانيًا: محاور الاستبانة

الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
المحور الأول: التدريب					
البعد الأول: التخطيط					
					تضع الجامعة خطة تدريبية سنوية واضحة تلبي احتياجات مختلف المستويات الإدارية.
					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناءً على أساليب علمية دقيقة.
					تُشرك الجامعة القيادات والعاملين في تحديد أولويات البرامج التدريبية.
					تتوافق الخطط التدريبية مع أهداف الجامعة ورسالتها.
البعد الثاني: التنفيذ					
					تُنفذ البرامج التدريبية في أوقات مناسبة تتوافق مع طبيعة العمل الإداري والأكاديمي.
					يقدم التدريب مدربون مؤهلون يمتلكون خبرة في مجال الإدارة الجامعية.

					٧- توفر الجامعة بيئة تدريبية داعمة تساهم في نجاح البرنامج التدريبي.
					٨- تعتمد البرامج التدريبية على أساليب متنوعة (ورش عمل، محاكاة، تطبيقات عملية).
البعد الثالث: التقييم					
					٩- يتم تقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر قبل وأثناء وبعد التنفيذ.
					١٠- يتم قياس مدى رضا المشاركين عن محتوى التدريب وأسلوب تقديمه.
					١١- تتابع الجامعة أثر التدريب على تحسين أداء العاملين بعد عودتهم للعمل.
					١٢- تستفيد الجامعة من نتائج التقييم في تطوير برامجها التدريبية المستقبلية.
البعد الرابع: المشاركة					
					١٣- تشجع الجامعة العاملين على الالتحاق بالبرامج التدريبية المتاحة.
					١٤- تتاح فرص التدريب بشكل عادل بين مختلف فئات العاملين.
					١٥- يشارك العاملون بفاعلية في الأنشطة التدريبية أثناء البرنامج.

					١٦- توفر الجامعة حوافز تشجيعية للمشاركة في البرامج التدريبية.
المحور الثاني: الكفاءة الإدارية					
البعد الأول: المهارات					
					١٧- يمتلك العاملون في الجامعة مهارات فعّالة في إدارة الوقت وإنجاز المهام.
					١٨- يستطيع العاملون التعامل مع المشكلات الإدارية بأساليب مناسبة.
					١٩- يتمتع العاملون بمهارات تواصل واضحة مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.
					٢٠- يمتلك العاملون القدرة على قيادة الفرق وتحفيزها لتحقيق أهداف العمل.
البعد الثاني: المعارف					
					٢١- يمتلك العاملون معرفة كافية بالأنظمة والإجراءات الإدارية داخل الجامعة.
					٢٢- يحرص العاملون على متابعة التحديثات المتعلقة بالسياسات واللوائح الإدارية.
					٢٣- يتمتع العاملون بمعرفة جيدة بالتقنيات والأنظمة الإلكترونية المستخدمة في الجامعة.

					يستطيع العاملون استخدام المعلومات المتاحة لدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية.	٢٤-
البعد الثالث: السلوكيات						
					يلتزم العاملون بالقيم المهنية والأنظمة المعمول بها في البيئة الجامعية.	٢٥-
					يتحلى العاملون بروح التعاون والعمل الجماعي داخل الإدارات المختلفة.	٢٦-
					يتعامل العاملون مع المراجعين والمستفيدين باحترام ومهنية عالية.	٢٧-
					يحرص العاملون على تطوير قدراتهم ومهاراتهم الإدارية بشكل مستمر.	٢٨-
البعد الرابع: جودة اتخاذ القرار						
					يعتمد العاملون في قراراتهم الإدارية على بيانات دقيقة ومعلومات موثوقة.	٢٩-
					يحرص العاملون على دراسة البدائل المتاحة قبل اتخاذ أي قرار إداري.	٣٠-
					يستشير العاملون الخبراء أو أصحاب الخبرة عند اتخاذ القرارات المهمة.	٣١-
					يقوم العاملون بمراجعة نتائج القرارات الإدارية لضمان فعاليتها وتحسينها.	٣٢-

ما أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية التدريب في تطوير الأداء الإداري؟
