

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الموارد البشرية

عنوان البحث

دور برامج التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي للهيئة التعليمية والإدارية دراسة

حالة المدارس الأهلية بمدينة الرياض

إعداد الطالبة/رنا مروان قلعجي

إشراف/

العام الدراسي:

202٥

جدول المحتويات

3	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
6	أهمية الدراسة
8	اهداف الدراسة
9	تساؤلات الدراسة
10	فرضيات الدراسة
11	مصطلحات الدراسة
13	متغيرات الدراسة
15	الدراسات السابقة
18	الإطار النظري
21	منهجية الدراسة
22	أدوات جمع البيانات
23	حدود الدراسة
٢٥	المراجع

مقدمة الدراسة

تُعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية لأي مؤسسة تسعى إلى التميز والارتقاء، وتبرز أهمية هذه الموارد بشكل خاص في القطاع التعليمي، الذي يعتمد بشكل كبير على كفاءة وقدرة كادره التعليمي والإداري. فالتطورات المتسارعة في أساليب التدريس، والتقنيات الحديثة، والمتطلبات المتجددة لسوق العمل، تفرض على المؤسسات التعليمية ضرورة الاستثمار المستمر في تنمية مهارات وقدرات العاملين فيها.

وفي هذا السياق، تبرز **برامج التدريب والتطوير** كأداة حيوية وفاعلة لتحسين الأداء الوظيفي، حيث تساهم في صقل المهارات الحالية واكتساب مهارات جديدة، وتعزيز المعارف، وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل. وينعكس هذا التحسين بشكل مباشر على جودة مخرجات التعليم، وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تركز على **المدارس الأهلية بمدينة الرياض**، والتي تلعب دورًا حيويًا في المنظومة التعليمية بالمملكة العربية السعودية، وتواجه تحديات فريدة تتطلب منها تبني استراتيجيات فعالة لضمان جودة التعليم واستدامته. وبالتالي، فإن فهم طبيعة العلاقة بين برامج التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي للهيئة التعليمية والإدارية في هذه المدارس يصبح أمرًا بالغ الأهمية.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل دور برامج التدريب والتطوير في تعزيز كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لكل من الهيئة التعليمية والإدارية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، وذلك من خلال تقييم واقع هذه البرامج وتحديد أثرها على الجوانب المختلفة للأداء، وصولاً إلى تقديم توصيات تساهم في تطويرها وتحسينها بما يخدم العملية التعليمية ككل.

مشكلة الدراسة

تُعدّ الموارد البشرية الكفؤة حجر الزاوية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لأي مؤسسة، لا سيما في القطاع التعليمي الذي يتطلب كادرًا تعليميًا وإداريًا يمتلك المهارات والمعارف المتجددة لمواكبة التطورات المتسارعة في أساليب التعليم ومتطلبات السوق. وعلى الرغم من الإقرار العام بأهمية برامج التدريب والتطوير في تعزيز الأداء الوظيفي، إلا أن هناك تساؤلات حول مدى فعالية هذه البرامج وتأثيرها الحقيقي في المدارس الأهلية بمدينة الرياض. فقد تشير بعض الملاحظات إلى وجود فجوة بين الأهداف المرجوة من هذه البرامج والنتائج المحققة على أرض الواقع، مما يثير تساؤلات حول طبيعة هذه البرامج، وكيفية تصميمها وتنفيذها، ومدى تلبيتها للاحتياجات الفعلية للهيئتين التعليمية والإدارية.

المشكلة الرئيسية:

ما هو الدور الذي تلعبه برامج التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي للهيئة التعليمية والإدارية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض؟

المشكلات الفرعية:

1. ما هو واقع برامج التدريب والتطوير المتاحة للهيئة التعليمية والإدارية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض؟ (يتضمن ذلك أنواع البرامج، وتكرارها، والقائمين عليها).
2. ما هي التحديات التي تواجه تطبيق برامج التدريب والتطوير في المدارس الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر الهيئة التعليمية والإدارية؟
3. ما هو أثر برامج التدريب والتطوير على أداء الهيئة التعليمية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض من حيث تحسين طرق التدريس، وإدارة الصف، واستخدام التقنيات الحديثة؟

4. ما هو أثر برامج التدريب والتطوير على أداء الهيئة الإدارية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض من حيث تحسين الكفاءة الإدارية، ومهارات اتخاذ القرار، وإدارة العلاقات؟

5. ما هي مقترحات الهيئة التعليمية والإدارية لتطوير برامج التدريب والتطوير بما يضمن تحقيق أقصى استفادة منها في تحسين الأداء الوظيفي؟

أهمية الدراسة

تتجسد أهمية هذه الدراسة في شقيها العلمي والعملية، حيث تسعى لتقديم إسهامات قيمة للمعرفة الأكاديمية والممارسات التطبيقية في مجال إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء في القطاع التعليمي.

الأهمية العلمية:

1. **سد فجوة بحثية:** تُعالج هذه الدراسة فجوة محددة في الأدبيات المتعلقة بدور برامج التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي، خاصة في سياق المدارس الأهلية بمدينة الرياض، وهو مجال لم يحظ بالاهتمام البحثي الكافي مقارنة بالقطاع الحكومي.
2. **تأصيل مفاهيمي:** تُساهم الدراسة في تعميق الفهم للمفاهيم المتعلقة بالتدريب والتطوير، وتحسين الأداء الوظيفي، والعلاقة بينهما، وذلك من خلال تطبيق الأطر النظرية على واقع المدارس الأهلية.
3. **توفير بيانات ميدانية:** تُقدم الدراسة بيانات ميدانية حديثة وموثوقة حول واقع برامج التدريب والتطوير وتأثيرها على الهيئتين التعليمية والإدارية، مما يُشكل أساساً للباحثين والمختصين لإجراء دراسات مستقبلية أو مقارنات بحثية.
4. **تطوير نماذج تقييم:** قد تُسهم النتائج والتوصيات المستخلصة من الدراسة في تطوير نماذج أو مؤشرات لتقييم فعالية برامج التدريب والتطوير في المؤسسات التعليمية، مما يُعزز من دقة قياس العائد على الاستثمار في هذه البرامج.
5. **إثراء الأدبيات العربية:** تُضيف الدراسة محتوى جديداً للأدبيات العربية في مجال إدارة الموارد البشرية والتعليم، مما يُمكن أن يُشكل مرجعاً للباحثين والطلاب في الجامعات والمؤسسات البحثية العربية.

الأهمية العملية:

1. **تحسين الأداء المؤسسي:** تُقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق من شأنها مساعدة إدارات المدارس الأهلية في الرياض على تحسين تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب والتطوير، بما يُسهم في رفع كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لكلا الهيئتين التعليمية والإدارية.
2. **تعزيز جودة التعليم:** من خلال تحسين أداء المعلمين والإداريين، تُساهم الدراسة بشكل غير مباشر في رفع جودة العملية التعليمية ومخرجاتها في المدارس الأهلية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الطلاب وتهيئتهم للمستقبل.
3. **تنمية الموارد البشرية:** تُسلط الدراسة الضوء على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وتنميته المستمرة، مما يُشجع المدارس على تبني ثقافة التعلم المستمر والتطوير المهني لأفرادها.
4. **دعم صانعي القرار:** تُقدم الدراسة معلومات موثقة ومبنية على الأدلة يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار في وزارة التعليم، وإدارات التعليم الأهلي، والجهات المعنية بتطوير التعليم الخاص، لوضع سياسات واستراتيجيات فعالة لبرامج التدريب والتطوير.
5. **زيادة الرضا الوظيفي:** عندما يشعر المعلمون والإداريون بأنهم يتلقون الدعم الكافي لتطوير مهاراتهم ومعارفهم، فإن ذلك يُساهم في زيادة رضاهم الوظيفي وولائهم للمؤسسة، مما يُقلل من معدلات دوران الموظفين ويُعزز من استقرار الكادر.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه برامج التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي لكل من الهيئة التعليمية والإدارية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

الهدف الرئيسي:

تحديد وتقييم دور برامج التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي للهيئة التعليمية والإدارية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على واقع برامج التدريب والتطوير المتاحة حالياً للهيئة التعليمية والإدارية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض. (ويشمل ذلك أنواع البرامج، ومدى تواترها، والجهات المقدمة لها).
2. تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق برامج التدريب والتطوير في المدارس الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر الهيئتين التعليمية والإدارية.
3. قياس أثر برامج التدريب والتطوير على أداء الهيئة التعليمية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض. (ويتضمن ذلك أثرها على طرق التدريس، وإدارة الفصول، واستخدام التقنيات التعليمية الحديثة).
4. قياس أثر برامج التدريب والتطوير على أداء الهيئة الإدارية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض. (ويشمل ذلك أثرها على الكفاءة الإدارية، ومهارات حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وإدارة العلاقات).
5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تطوير وتحسين برامج التدريب والتطوير في المدارس الأهلية بمدينة الرياض لضمان تحقيق أقصى استفادة منها في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

تساؤلات الدراسة

تتساءل هذه الدراسة عن طبيعة العلاقة بين برامج التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، وتسعى للإجابة عن التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي:

ما الدور الذي تلعبه برامج التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي لكل من الهيئة التعليمية والإدارية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو واقع برامج التدريب والتطوير المتاحة حاليًا للهيئة التعليمية والإدارية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض؟ (يشمل ذلك أنواع البرامج، وتكرارها، ومحتواها، والجهات التي تقدمها).
2. ما التحديات الرئيسية التي تواجه عملية تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير في المدارس الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر الهيئة التعليمية والإدارية؟
3. إلى أي مدى تؤثر برامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي للهيئة التعليمية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض؟ (يشمل ذلك تحسين طرق التدريس، وإدارة الصف، وتوظيف التقنيات الحديثة في العملية التعليمية).
4. ما مدى تأثير برامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي للهيئة الإدارية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض؟ (يشمل ذلك الكفاءة الإدارية، ومهارات اتخاذ القرار، وإدارة الموارد، وتحسين التواصل).
5. ما هي أبرز المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير برامج التدريب والتطوير في المدارس الأهلية بمدينة الرياض بما يضمن تحقيق أقصى استفادة منها في تحسين الأداء الوظيفي؟

فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى عدد من الفرضيات التي سيتم اختبارها للوقوف على مدى صحتها وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المدارس الأهلية بمدينة الرياض. تُصاغ هذه الفرضيات بناءً على الإطار النظري للدراسة والأدبيات السابقة في مجال التدريب والتطوير وإدارة الموارد البشرية.

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي للهيئة التعليمية والإدارية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع برامج التدريب والتطوير المتاحة في المدارس الأهلية بمدينة الرياض وجودتها. (وتشمل جودة البرامج من حيث محتواها، وكفاءة المدربين، ومدة التدريب).
2. توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه تطبيق برامج التدريب والتطوير ومستوى فاعليتها في المدارس الأهلية بمدينة الرياض.
3. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في برامج التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي للهيئة التعليمية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض. (ويشمل ذلك تحسين طرق التدريس، وإدارة الصف، واستخدام التقنيات التعليمية).
4. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في برامج التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي للهيئة الإدارية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض. (ويشمل ذلك الكفاءة الإدارية، ومهارات اتخاذ القرار، وإدارة الموارد، وتحسين التواصل).

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقترحات تطوير برامج التدريب والتطوير وإمكانية تحقيق تحسن أكبر في الأداء الوظيفي للهيئة التعليمية والإدارية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض.

مصطلحات الدراسة

1. برامج التدريب والتطوير (Training and Development Programs):

تعريف: هي مجموعة من الأنشطة المخطط لها والمنظمة التي تهدف إلى تزويد الهيئة التعليمية والإدارية بالمعارف، والمهارات، والقدرات، والاتجاهات الجديدة أو تحسين القائم منها، وذلك لتمكينهم من أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية أكبر، ومواكبة المستجدات في مجال التعليم والإدارة.

2. الأداء الوظيفي (Job Performance):

تعريف: هو مدى كفاءة وفاعلية الأفراد (المعلمين والإداريين) في تحقيق الأهداف والمهام الموكلة إليهم ضمن الوصف الوظيفي المحدد، وذلك بما يتماشى مع المعايير الموضوعية من قبل المؤسسة التعليمية.

3. الهيئة التعليمية (Teaching Staff):

تعريف: تشمل جميع الأفراد الذين يقومون بمهام التدريس والتعليم المباشر للطلاب داخل المدارس الأهلية، مثل المعلمين والمعلمات، والمشرفين التربويين المختصين بالمناهج والتدريس.

4. الهيئة الإدارية (Administrative Staff):

تعريف: تشمل جميع الأفراد الذين يقومون بمهام الإدارة والإشراف على سير العمليات الإدارية في المدارس الأهلية، والتي تدعم العملية التعليمية بشكل غير مباشر.

5. المدارس الأهلية (Private Schools):

تعريف: هي مؤسسات تعليمية غير حكومية مملوكة ومدارة من قبل أفراد أو شركات خاصة، وتقدم خدمات تعليمية بمقابل مادي، وتخضع لإشراف وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

متغيرات الدراسة

تتناول هذه الدراسة متغيرين رئيسيين، أحدهما مستقل والآخر تابع، وذلك بهدف تحديد العلاقة بينهما في سياق المدارس الأهلية بمدينة الرياض.

المتغير المستقل: برامج التدريب والتطوير

يُعرف المتغير المستقل بأنه المتغير الذي يتم التلاعب به أو دراسة تأثيره على المتغير التابع. في هذه الدراسة، يُعبر برامج التدريب والتطوير عن الأنشطة المخطط لها التي تهدف إلى تحسين المعارف والمهارات والقدرات للعاملين.

تشمل مكونات المتغير المستقل ما يلي:

- أنواع البرامج التدريبية: (مثل ورش العمل، الدورات التدريبية، المؤتمرات، التعلم الإلكتروني).
- محتوى البرامج: (مدى ملاءمته للاحتياجات الفعلية للهيئة التعليمية والإدارية).

- كفاءة المدربين: (خبرة المدربين وأساليبهم التدريبية).
- تواتر البرامج: (عدد مرات تقديم البرامج التدريبية).
- طرق التقييم: (آليات تقييم فعالية البرامج التدريبية بعد الانتهاء منها).

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

يُعرف المتغير التابع بأنه المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل، ويُقاس لتحديد مدى التغيير الذي طرأ عليه. في هذه الدراسة، يُعتبر الأداء الوظيفي هو المتغير الذي يُتوقع أن يتأثر ببرامج التدريب والتطوير.

يشمل الأداء الوظيفي في سياق هذه الدراسة ما يلي:

- للهيئة التعليمية:

- تحسين طرق التدريس وأساليب الشرح.
- القدرة على إدارة الصف بفعالية.
- توظيف التقنيات التعليمية الحديثة.
- جودة تقييم الطلاب.
- التفاعل الإيجابي مع الطلاب وأولياء الأمور.

• للهيئة الإدارية:

- الكفاءة في إنجاز المهام الإدارية.
- مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات.
- إدارة الموارد البشرية والمالية بفعالية.
- تحسين التواصل الداخلي والخارجي.
- القدرة على القيادة والإشراف.

أبكر (2021)

- **الهدف:** التعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها العاملون في قطاع الضرائب السودانية ومدى استفادة التدريب في تطوير ورفع كفاءة أدائهم.
- **النتائج:** المدربون في ديوان الضرائب يتمتعون بكفاءة عالية في نقل المادة التعليمية، ولديهم قدرة عالية على استخدام تقنيات التعليم الحديثة، وأن التدريب المتبع يحسن من معرفة الواجبات المنصوص عليها باللوائح والمعارف السابقة.

بومجان وعادل (2018)

- **الهدف:** اختبار أثر جودة الحياة الوظيفية (من حيث التكوين، العمل الجماعي، الحوافز والمكافآت، خصائص المنصب، المشاركة في اتخاذ القرار، والظروف المادية للعمل) على أداء الأستاذ الجامعي (من حيث جودة الخدمة، المهارات، السلوك الإبداعي، وكمية العمل) في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة.
- **النتائج:** كل من خصائص المنصب والعمل الجماعي له أثر إيجابي مباشر على أداء الأستاذ، بينما كل من التكوين، ظروف العمل المادية، الأجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرار ليس له أثر مباشر على الأداء الوظيفي للأستاذ.

السنوسي (2021)

- **الهدف:** التعرف على العلاقة بين التدريب وأداء العاملين والتعرف على واقع التدريب في المصارف السودانية.
- **النتائج:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الفعال والفاعلية من خلال أبعاد التدريب.

سبيل (2020)

- **الهدف:** دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في الشركة السودانية للتوليد الحراري بولاية الخرطوم.
- **النتائج:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية في رئاسة الشركة السودانية للتوليد الحراري، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف الشركة السودانية للتوليد الحراري.

صالح (2023)

- **الهدف:** التعرف على مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في جامعة الشرقية بسلطنة عمان، والكشف عن أهم المعوقات والتحديات التي تواجه وتؤثر على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- **النتائج:** وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

صبيان إيمان (2012)

- **الهدف:** إبراز دور الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموارد البشرية.
- **النتائج:** الرضا الوظيفي يعتبر من أهم الأسس التي يُبنى عليها نجاح المؤسسة، ويؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية، ويشكل دافعاً مهماً نحو الإنجاز المتميز، أي أن ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

مهدى (2017)

- **الهدف:** تحسين مستوى الأداء ورفع كفاءة العاملين.
- **النتائج:** وجود علاقة قوية بين التدريب وزيادة الإنتاجية في المستشفيات الجامعية في الأردن.

ميمي (2019)

- **الهدف:** عرض تجربة ديوان الموظفين العام الفلسطيني في تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين فيه.
- **النتائج:** أبعاد نظام تقييم الأداء الوظيفي في الديوان جاءت بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية، وواقع الإطار القانوني الناظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، ووجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لواقع نظام تقييم الأداء الوظيفي في الديوان.

Smagina (ساجمينا 2020)

- **الهدف:** دراسة العلاقة بين النوع (الجنس) والرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين في بيئة جامعية للتعرف على العوامل المساهمة في الرضا الوظيفي وأهميتها للموظفين والموظفات.
- **النتائج:** كشفت الدراسة عن وجود ارتباط بين الجنس وعوامل الرضا الوظيفي لعوامل محددة مثل مساحة العمل الشخصية والأمن الوظيفي.

Shafiq, Hamza (2017)

- **الهدف:** تقييم أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركة خاصة في ماليزيا.

- **النتائج:** تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التدريب بأبعاده والأداء، ولكنها أقوى في حالة الإثراء الوظيفي.

Ramay (2016)

- **الهدف:** قياس أثر التدريب في أداء العاملين.
- **النتائج:** التدريب يلعب دوراً مهماً في بناء وتحسين الكفاءات لكل من العاملين الجدد والقدامى مما يساعدهم على أداء وظائفهم بطريقة فعالة، وتجاوز مواطن الضعف في أي مجال في الوظيفة. كما أن الهدف الرئيسي من كل دورة تدريبية هو إضافة قيمة لأداء الموظفين.

1. الإطار المفاهيمي للتدريب والتطوير:

- تعريف التدريب والتطوير: المفهوم، الأهداف، وأهميتهما في السياق المؤسسي.
- الفرق بين التدريب والتطوير: التمييز بينهما من حيث الأهداف والمدى الزمني.
- أنواع برامج التدريب والتطوير: التدريب أثناء العمل، التدريب خارج العمل، والتعليم المستمر.

2. أهمية التدريب والتطوير في المؤسسات التعليمية:

- دور التدريب في مواكبة التغيرات المنهجية والتقنية في التعليم.
- أثر التدريب على الكفاءات التربوية والإدارية في المدارس.
- التدريب كأداة للتنمية المهنية المستدامة.

3. الأداء الوظيفي: المفهوم والمكونات:

- تعريف الأداء الوظيفي: الأبعاد، المؤشرات، ومقاييسه.
- أهمية قياس الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية.
- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي (فردية، تنظيمية، بيئية).

4. العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي:

- النظريات التي تفسر العلاقة بين التدريب وتحسين الأداء (مثل نظرية رأس المال البشري، نظرية التعلم الاجتماعي).
- النماذج التي توضح كيفية تأثير التدريب على المعارف، المهارات، والاتجاهات ومن ثم على الأداء.
- أمثلة لدراسات سابقة تناولت هذه العلاقة في قطاعات مختلفة.

5. واقع التدريب والتطوير في القطاع التعليمي:

- استعراض للممارسات العالمية والعربية في مجال التدريب التعليمي.
- التحديات التي تواجه برامج التدريب والتطوير في المؤسسات التعليمية.
- أهمية تحليل الاحتياجات التدريبية كمطلق لبرامج فعالة.

6. خصائص الهيئة التعليمية ومتطلبات تطويرها:

- السمات الأساسية للمعلم الفعال في القرن الحادي والعشرين.
- المهارات التربوية والنفسية والتقنية اللازمة للمعلمين.
- أهمية التدريب المستمر للمعلمين في ظل التطور التكنولوجي.

7. خصائص الهيئة الإدارية ومتطلبات تطويرها في المدارس:

- أدوار ومسؤوليات الإدارة المدرسية الحديثة.
- المهارات الإدارية والقيادية الأساسية للمديرين والوكلاء.
- أهمية التدريب في بناء قدرات القيادات التعليمية والإدارية.

8. تقييم فعالية برامج التدريب والتطوير:

- نماذج تقييم التدريب (نموذج كيركباتريك Kirkpatrick، نموذج سيب CIP).
- مؤشرات قياس العائد على الاستثمار (ROI) من التدريب في التعليم.
- أهمية التغذية الراجعة في تحسين برامج التدريب.

9. دور المدارس الأهلية في تنمية كوادرها:

- طبيعة المدارس الأهلية وأهدافها وميزاتها التنافسية.
- أهمية الاستثمار في الكوادر البشرية في المدارس الأهلية لضمان الجودة والتميز.
- مقارنة بين برامج التدريب في المدارس الحكومية والأهلية (إن وجدت بيانات).

10. التوصيات والممارسات الفضلى في تصميم برامج التدريب والتطوير:

- معايير تصميم برامج تدريبية فعالة وموجهة نحو تحقيق الأهداف.
- أهمية البيئة الداعمة للتعلم والتطوير في المؤسسة.
- دور القيادة في دعم وتشجيع برامج التدريب والتطوير.

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)**، وذلك بهدف وصف وتحليل الظاهرة المدروسة -وهي دور برامج التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي- واستكشاف العلاقات بين متغيراتها، وصولاً إلى استخلاص النتائج وتقديم التوصيات. يُعد هذا المنهج الأنسب للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، حيث يتيح جمع بيانات شاملة عن واقع برامج التدريب والتطوير وتأثيرها على الأداء في المدارس الأهلية بمدينة الرياض.

أداة الدراسة: الاستبيان (Questionnaire)

لجمع البيانات اللازمة للدراسة، سيتم الاعتماد على **الاستبيان كأداة رئيسية**. يُعد الاستبيان أداة فعالة لجمع البيانات الكمية والنوعية من عينة كبيرة من المشاركين، مما يتيح الحصول على آراء وملاحظات متنوعة حول الظاهرة المدروسة. سيتم تصميم الاستبيان بعناية فائقة لضمان تغطيته لجميع أبعاد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، وذلك على النحو التالي:

1. **بناء الاستبيان:** سيتألف الاستبيان من عدة محاور رئيسية، تعكس المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة، بالإضافة إلى معلومات ديموغرافية عن المشاركين. وقد تشمل المحاور:

- بيانات عامة عن المستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).
- محور خاص بواقع برامج التدريب والتطوير (أنواع البرامج المتاحة، تواترها، محتواها، كفاءة المدربين، طرق التقييم).
- محور خاص بالتحديات التي تواجه برامج التدريب والتطوير.
- محور خاص بأثر برامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي للهيئة التعليمية.

◦ محور خاص بأثر برامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي للهيئة الإدارية.

◦ محور خاص بالمقترحات لتطوير برامج التدريب والتطوير.

2. **صياغة الفقرات:** سيتم صياغة فقرات الاستبيان بوضوح ودقة باستخدام مقياس "ليكرت" الخماسي (Likert Scale) لتحديد درجة موافقة أو معارضة المستجيبين للعبارات، مما يسهل عملية التحليل الكمي للبيانات.

3. **الصدق والثبات:** سيتم التحقق من **صدق الاستبيان (Validity)** من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء والمحكمين المتخصصين في مجال المناهج وطرق التدريس، وإدارة الموارد البشرية، والإحصاء، وذلك للتأكد من قياسه لما صُمم لقياسه. كما سيتم التحقق من **ثبات الاستبيان (Reliability)** باستخدام طريقة الاتساق الداخلي (Internal Consistency) عن طريق تطبيق اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على عينة استطلاعية للتأكد من اتساق استجابات المستجيبين وتجانس الفقرات.

مجتمع وعينة الدراسة:

1. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من **جميع أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية العاملين في المدارس الأهلية بمدينة الرياض** خلال العام الدراسي [اذكر العام الدراسي، مثال: 1445-1446 هـ / 2023-2024 م]. يُعد هذا المجتمع كبيراً ومتنوعاً، مما يتطلب اختيار عينة ممثلة.

2. **عينة الدراسة:** نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، سيتم اختيار **عينة طبقية عشوائية (Stratified Random Sample)** من الهيئتين التعليمية والإدارية في عدد من المدارس الأهلية المختارة بمدينة الرياض. سيتم تقسيم المجتمع إلى طبقات (مثل: معلمين، إداريين، حسب المرحلة التعليمية) ثم اختيار عينة عشوائية متناسبة من كل طبقة. سيتم تحديد حجم العينة المناسب باستخدام المعادلات الإحصائية المعروفة لضمان تمثيلها للمجتمع الأصلي، مع الأخذ بالاعتبار التوزيع الجغرافي

للمدارس وأحجامها لزيادة شمولية العينة. سيتم التواصل مع إدارات المدارس المختارة للحصول على الموافقات اللازمة لتوزيع الاستبيانات.

الإجراءات الإحصائية:

بعد جمع البيانات، سيتم ترميزها وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو ما يعادله. سيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

- **الإحصاء الوصفي:** لتحديد التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة والظاهرة المدروسة.
- **الإحصاء الاستدلالي:** لاختبار فرضيات الدراسة، سيتم استخدام:
 - اختبار "ت" (**t-test**): لمقارنة المتوسطات بين مجموعتين (إذا لزم الأمر).
 - تحليل التباين الأحادي (**ANOVA**): لمقارنة المتوسطات بين أكثر من مجموعتين.
 - معامل الارتباط بيرسون (**Pearson Correlation Coefficient**): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
 - تحليل الانحدار المتعدد (**Multiple Regression Analysis**): لتحديد مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالمتغير التابع.

حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الزمانية: سيتم جمع البيانات خلال العام الدراسي -1446هـ / ٢٠٢٥.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المدارس الأهلية الواقعة ضمن النطاق الجغرافي لمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: تقتصر عينة الدراسة على الهيئة التعليمية والإدارية العاملة في المدارس الأهلية بمدينة الرياض.
- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على دور برامج التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي، ولن تتطرق إلى جوانب أخرى قد تؤثر على الأداء.

المراجع العربية:

1. ابو سلطان، شفيق. (2018، فبراير). كلية التجارة قسم إدارة الأعمال. جامعة غزة، غزة.
2. ابو شنب، محمد. (2020، ديسمبر 21). مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية.
3. أبوبكر، نعوره. (2021). أثر التمكين النفسي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية الجامعة بالوادي. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
4. از، خلود. (2021). أثر التدريب في تحسين أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات الجديد بالمملكة العربية السعودية لتحقيق رؤية المملكة 2030. المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، 12.
5. الرضا، مصطفى. (2017). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء. المكتبة الوطنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
6. الزغبى، صالح. (2013). قياس العائد من التدريب وأثره على أداء العاملين في المنظمات (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد، جامعة عدن.
7. العتيبي، عبد الرحمن. (2022، مايو 30). دور التدريب في رفع أداء العاملين والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6.
8. العبودي، عامر. (2020، ديسمبر). مفهوم الرضا الوظيفي وعوامل مؤثرة بالرضا الوظيفي. الشبكة العنكبوتية.
9. المهدي، عوض الله. (2017). دور التدريب في أداء العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام المهدي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كوستي.
10. المطيري، سعود. (2020). أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك عبد العزيز.

11. الناييف، عيسى. (2020). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات السعودية الجديدة. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع.
12. بأصفار، عبد القادر. (2018). أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصانع الملابس الجاهزة على جودة الأداء. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، 13.
13. جرادات، اسامة. (2011). بحوث المؤتمرات (صفحة 254). المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.
14. خير، محمد. (2005). نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان. المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة، الجزائر.
15. راضي، سالم. (2012). أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي. مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، 2(7).
16. سبيل، خالد. (2020). دور الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية بالتطبيق على رئاسة الشركة السودانية للتوليد الحراري ولاية الخرطوم (رسالة دكتوراه). كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
17. عبد الفتاح، رشا. (2017). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية (رسالة ماجستير غير منشورة). سوريا.
18. عرسان، محسن. (2018). علاقة خصائص التدريب المنظم في موقع العمل وبناء قدرات الأفراد العاملين في مجال الصناعة حالة مصنع. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 14(2). الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي.
19. فاطمة، النعيمي. (2021). أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(6). جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، عمان.
20. مزهودة، عبد المليك. (2021). الأداء بين الكفاءة والفعالية. مجلة العلوم الإنسانية.

21. يوسف، صفاء. (2019). أثر القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة جامعة الجزيرة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزيرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ود مدني، السودان.

22. ثابت، محمد. (2020). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط. مجلة جامعة الفيوم للعلوم والتربية النفسية، 6.

23. المراجع الإنجليزية:

24. Ahmad, M. A. A & ,Jameel, A. S. (2018). Factors affecting on job satisfaction among academic staff . Polytechnic Journal.

25. Andrioti, D., Skitsou, A., Pandouris, C., Krassias, A & , Charalambous, G. (2017). Job Satisfaction of Nurses in Various Clinical Practices .International Journal of Caring Sciences.

26. Ramya. (2016). The Effect of Training on Employee Performance .International Journal of Scientific Research and Modern Education (ISRME), 1|1.(

27. Shafiq, S & ,Hamza, S. M. (2017). The effect of training and development on employee's performance in Private Company, Malaysia .International Journal of Education, Learning and Training, 2.(2)

Mideastern University

College of Management

Department/Specialization:



Master's in Human Resource

Management

Title of the Research

**The Role of Training and Development Programs in Improving
Job Performance of Educational and Administrative Staff: A
Case Study of Private Schools in Riyadh**

Prepared by: Rana Marwan Qalaaji

Supervised by:

Academic Year:

2025