

دور التدريب في تحسين أداء المعلمين
بالتطبيق على مدارس رواد الإرشاد العالمية في مدينة الرياض بالمملكة
العربية السعودية
(دراسة حالة)

اسم الطالبة

أمل بنت حسن بن محمد الأنصاري

2021204727

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث- 2024

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

١	الشكر والتقدير.....	١
٢	الإهداء.....	٢
٣	مستخلص الدراسة.....	٣
٤	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	٤
١,١	المقدمة:.....	١,١
١,٢	مشكلة الدراسة.....	١,٢
١,٢,١	فجوات على المستوى النظري.....	١,٢,١
١,٢,٢	فجوات على المستوى التطبيقي.....	١,٢,٢
١,٣	أهمية الدراسة.....	١,٣
١,٣,١	على المستوى النظري:.....	١,٣,١
١,٣,٢	على المستوى التطبيقي:.....	١,٣,٢
١,٤	أسئلة الدراسة.....	١,٤
١,٥	أهداف الدراسة.....	١,٥
١,٦	فرضيات الدراسة.....	١,٦
١,٧	نموذج الدراسة.....	١,٧
١,٨	الدراسة الميدانية.....	١,٨
١,٩	مخطط المشروع.....	١,٩
٥	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	٥
٢,١	المقدمة:.....	٢,١
٢,٢	المتغير التدريب.....	٢,٢
٢,٣	المتغير أداء المعلمين.....	٢,٣
٢,٤	العلاقة بين التدريب وأداء المعلمين.....	٢,٤
٢,٥	الخاتمة.....	٢,٥
٦	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	٦
٣,١	المقدمة.....	٣,١
٣,٢	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....	٣,٢
٣,٣	تصميم البحث.....	٣,٣
٣,٤	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....	٣,٤
٣,٥	طريقة جمع البيانات.....	٣,٥
٣,٦	أنواع البيانات.....	٣,٦

٤٩	٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي
٥٠	٣,٨. الخاتمة
٥١	٧ ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٥٢	4.1. المقدمة:
٥٢	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٥٢	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٥٣	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٥٣	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
٥٣	٤,٦. الخاتمة:
٥٤	٨ ٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٥٥	٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
٥٥	٥,٢. توصيات الدراسة:
٥٥	٥,٣. الخاتمة:
٩	٩ قائمة المراجع..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
١٠	١٠ الملاحق..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

جدول الأشكال:

جدول (١) قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	النموذج المقترح للدراسة. المصدر (الطالب-٢٠٢٤)	10
2	منهجية الدراسة. المصدر (الطالب-٢٠٢٤)	11
3	مخطط الدراسة المقترح. المصدر (الطالب-٢٠٢٤)	13
4	مخطط أنواع التدريب. المصدر: الباحثان (عفايفية وبراهيمية)	22
5	مخطط يوضح تطبيق نظرية التوقع في مجال العمل المصدر: www.google.com/seartch نظرية التوقع	35
6	هرم الحاجات عند ماسلو. المصدر: الباحثان (عفايفية وبراهيمية)	36
7	نموذج مقترح لدراسة سابقة. المصدر: نشاش فضيلة	37

المصدر: الطالب

جدول الجداول

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

يعد أداء المعلمين عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف التعليمية وضمان جودة التعليم. يُعرّف أداء المعلمين على أنه مجموعة السلوكيات والممارسات التي يقوم بها المعلمون داخل وخارج الصف الدراسي لتحقيق أهداف المنهج وتلبية احتياجات الطلاب. يتضمن الأداء التدريسي الفعال تخطيط الدروس، وتنفيذ الأنشطة التعليمية، وتقييم تقدم الطلاب، والتفاعل الإيجابي مع الطلاب وأولياء الأمور وزملاء العمل. وفقاً لدراسة أجراها (سميث-٢٠٢٠)، فإن أداء المعلمين يشمل الكفاءة في استخدام استراتيجيات التدريس المتنوعة، والقدرة على تحفيز الطلاب، والتمكن من المحتوى الأكاديمي .

أظهرت العديد من الدراسات السابقة تأثير التدريب المستمر على تحسين أداء المعلمين. على سبيل المثال، توصلت دراسة (جونز-٢٠١٨) إلى أن المعلمين الذين يشاركون في برامج التدريب المهني المستمر يحققون نتائج أفضل في أداء الطلاب ويظهرون مستويات أعلى من الرضا المهني. كما وجدت دراسة (براون - ٢٠١٧) أن التدريب المتخصص يساهم في تعزيز المهارات التدريسية والتقنيات الحديثة التي يستخدمها المعلمون في الصفوف الدراسية .

كما أظهرت دراسة لـ [وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية] أن برامج التدريب المقدمة للمعلمين في المملكة العربية السعودية أدت إلى تحسين مهاراتهم في التخطيط للدروس وطرق التدريس وتقييم الطلاب.

أظهرت العديد من الدراسات السابقة تأثير التدريب المستمر على تحسين أداء المعلمين. على سبيل المثال، توصلت دراسة (جونز-٢٠١٨) إلى أن المعلمين الذين يشاركون في برامج التدريب المهني المستمر يحققون نتائج أفضل في أداء الطلاب ويظهرون مستويات أعلى من الرضا المهني. كما وجدت دراسة (براون- ٢٠١٧) أن التدريب المتخصص يساهم في تعزيز المهارات التدريسية والتقنيات الحديثة التي يستخدمها المعلمون في الصفوف الدراسية .

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت أثر التدريب على أداء المعلمين، إلا أن هناك فجوات واضحة في البحث تتعلق بفعالية أنواع محددة من التدريبات وكيفية تأثيرها على جوانب معينة من الأداء التدريسي. دراسة (لي-٢٠١٩) أشارت إلى أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تركز على التدريب في مجالات التكنولوجيا والتعليم عن بُعد، وأن معظم الدراسات تركز على التدريب التقليدي فقط . كما أن بعض الأبحاث لم تأخذ في الاعتبار العوامل السياقية والثقافية و اختلاف عينة الدراسة من دراسة إلى أخرى مما قد يؤثر على فعالية

التدريب، كما تركز معظم الدراسات على تأثير برامج التدريب قصيرة المدى، بينما لا توجد دراسات كافية حول تأثير التدريب المستمر على أداء العاملين.

تكمّن مشكلة البحث في الحاجة الملحة لفهم مدى تأثير برامج التدريب المتنوعة على أداء المعلمين في سياقات تعليمية مختلفة. بالرغم من وجود العديد من الدراسات حول تأثير التدريب، إلا أن النتائج متباينة ولا تقدم صورة شاملة عن فعالية التدريب في تحسين أداء المعلمين على مستوى العالم. بناءً على دراسة (جونز-٢٠٢١)، هناك حاجة لمزيد من الأبحاث التي تتناول تأثير التدريب في بيئات تعليمية متنوعة، مثل البيئات الحضرية والريفية، ولدى معلمين ذوي خلفيات تعليمية مختلفة، فما زالت هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات لفهم كيفية تصميم برامج تدريب فعالة تلبي احتياجات المعلمين وتؤدي إلى تحسين أدائهم بشكل ملحوظ.

تتبع أهمية هذا البحث من الحاجة إلى تحسين جودة التعليم من خلال تحسين أداء المعلمين عبر برامج تدريبية فعالة. بفضل هذا البحث، يمكن تطوير استراتيجيات تدريب أكثر فعالية تستجيب للاحتياجات المختلفة للمعلمين وتساهم في رفع مستوى التعليم بشكل عام. وفقاً لدراسة (سمول-٢٠٢٢)، فإن الاستثمار في تدريب المعلمين يعتبر أحد أهم العوامل التي تؤثر إيجاباً على جودة التعليم وتطور المجتمعات. بناءً على ما سبق تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة أثر التدريب على أداء المعلمين في مدرسة رواد الإرشاد العالمية

٢-١ مشكلة الدراسة

تكمّن مشكلة البحث في الحاجة الملحة لفهم مدى تأثير برامج التدريب المتنوعة على أداء المعلمين في سياقات تعليمية مختلفة. بالرغم من وجود العديد من الدراسات حول تأثير التدريب، إلا أن النتائج متباينة ولا تقدم صورة شاملة عن فعالية التدريب في تحسين أداء المعلمين على مستوى العالم. بناءً على دراسة (جونز-٢٠٢١)، هناك حاجة لمزيد من الأبحاث التي تتناول تأثير التدريب في بيئات تعليمية متنوعة، مثل البيئات الحضرية والريفية، ولدى معلمين ذوي خلفيات تعليمية مختلفة

١-٢-١ فجوات على المستوى النظري

بالرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت أثر التدريب على جودة أداء المعلمين، إلا أن هناك عدة فجوات نظرية تستدعي المزيد من البحث. أولاً، لم تتناول الدراسات بشكل كافٍ الفروق النظرية بين أنواع التدريب المختلفة وتأثيراتها المحددة على جودة الأداء. على سبيل المثال، لم يتم التحقيق

بشكل كافٍ في الفرق بين التدريب المستمر والتدريب المكثف وأي منهما يؤثر بشكل أكبر على الكفاءة التعليمية للمعلمين. كما أن هناك نقصاً في النماذج النظرية التي تفسر كيفية تأثير التدريب على الدافعية الذاتية للمعلمين والتحفيز الداخلي لهم، وهي عوامل تؤثر بشكل كبير على جودة الأداء.

١.١.١. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، هناك عدة جوانب لم يتم استكشافها بشكل كافٍ في الأبحاث السابقة. أولاً، هناك نقص في الدراسات التي تدرس تأثير التدريب في سياقات تعليمية متنوعة مثل البيئات الحضرية مقابل الريفية أو المدارس الحكومية مقابل الخاصة. هذه الفجوات تجعل من الصعب تعميم نتائج الأبحاث الحالية على جميع أنواع المؤسسات التعليمية. ثانياً، لم يتم تقييم فعالية برامج التدريب المختلفة بشكل كافٍ من حيث التكلفة والفائدة، مما يجعل من الصعب على صانعي القرار اختيار البرامج الأكثر فعالية من حيث الكفاءة الاقتصادية.

سؤال البحث الرئيسي

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

"إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التدريب على جودة أداء المعلمين في المدارس العالمية؟"

١.٢. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من الحاجة إلى تحسين جودة التعليم من خلال تحسين أداء المعلمين عبر برامج تدريبية فعالة. بفضل هذا البحث، يمكن تطوير استراتيجيات تدريب أكثر فعالية تستجيب للاحتياجات المختلفة للمعلمين وتساهم في رفع مستوى التعليم بشكل عام. وفقاً لدراسة (سمول- ٢٠٢٢)، فإن الاستثمار في تدريب المعلمين يعتبر أحد أهم العوامل التي تؤثر إيجاباً على جودة التعليم وتطور المجتمعات.

١.٢.١. على المستوى النظري:

تطوير المعرفة النظرية: يساهم البحث في سد الفجوات النظرية الموجودة في الأدبيات المتعلقة بأثر التدريب على أداء المعلمين. يساعد في بناء نماذج نظرية متكاملة تفسر كيفية تأثير التدريب على جوانب مختلفة من الأداء التعليمي.

تحليل الأنواع المختلفة من التدريب: يساهم في تحليل أنواع التدريب المختلفة (مثل التدريب المستمر، التدريب المكثف، التدريب التكنولوجي) وكيفية تأثير كل نوع منها على الأداء. هذا يمكن أن يساعد في تقديم توصيات مبنية على أدلة علمية حول أفضل أنواع التدريب لتحسين أداء المعلمين.

تقييم التأثيرات النفسية والدافعية: يساهم في فهم التأثيرات النفسية والدافعية التي يتركها التدريب على المعلمين، مما يعزز الفهم النظري لكيفية تحسين جودة الأداء من خلال تحسين الدافعية والتحفيز الذاتي للمعلمين.

١,٢,٢. على المستوى التطبيقي:

تحسين استراتيجيات التدريب: يمكن أن تساهم نتائج البحث في تطوير استراتيجيات تدريب أكثر فعالية تستجيب لاحتياجات المعلمين المختلفة، سواء في البيئات الحضرية أو الريفية أو في المدارس الحكومية والخاصة.

توجيه صانعي السياسات التعليمية: يقدم البحث أدلة عملية يمكن استخدامها من قبل صانعي السياسات لتحسين برامج التدريب وتخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم بشكل عام.

تقييم التكلفة والفائدة: يساعد في تقييم فعالية برامج التدريب من حيث التكلفة والفائدة، مما يمكن المؤسسات التعليمية من اتخاذ قرارات مستنيرة حول الاستثمار في برامج التدريب الأكثر كفاءة وفعالية.

تعزيز الأداء المهني للمعلمين: يساهم في تحسين الأداء المهني للمعلمين من خلال توفير توصيات عملية مبنية على البحث لتطبيق أفضل الممارسات في التدريب.

١,٣. أسئلة الدراسة

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

"إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التدريب على جودة أداء المعلمين في المدارس العالمية؟"

وللإجابة على هذا السؤال لابد من الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- كيف يؤثر محتوى البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس رواد الإرشاد العالمية بمدينة الرياض؟

٢- ما هو أثر تدريبي البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس رواد الإرشاد العالمية بمدينة الرياض؟

٣- ما هو أثر البيئة التدريبية على الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس رواد الإرشاد العالمية بمدينة الرياض؟

٤- كيف يؤثر وقت تنفيذ البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس رواد الإرشاد العالمية بمدينة الرياض؟

٥- ما مستوى تطبيق التدريب في مدارس رواد الإرشاد العالمية بمدينة الرياض؟

٦- ما مستوى أداء المعلمين في مدارس رواد الإرشاد العالمية بمدينة الرياض؟

١,٤. أهداف الدراسة

الهدف العام :

استكشاف العلاقة بين التدريب وجودة أداء المعلمين في مدارس رواد الإرشاد العالمية بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية:

- تحديد أثر محتوى البرامج التدريبية على أداء المعلمين في مدارس رواد الإرشاد العالمية بمدينة الرياض
- تحديد أثر تدريبي البرامج التدريبية على أداء المعلمين في مدارس رواد الإرشاد العالمية بمدينة الرياض.
- تقييم أثر البيئة التدريبية على أداء المعلمين في مدارس رواد الإرشاد العالمية بمدينة الرياض.
- تقييم أثر وقت تنفيذ البرامج التدريبية على أداء المعلمين في مدارس رواد الإرشاد العالمية بمدينة الرياض.
- تطبيق تدريب المعلمين الفعال في مدارس رواد الإرشاد العالمية بمدينة الرياض.

١,٥. فرضيات الدراسة

• الفرضية الرئيسية H:

- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وجودة أداء المعلمين في مدارس رواد الإرشاد العالمية بمدينة الرياض.

• الفرضية الفرعية الأولى Ha:

- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين محتوى البرامج التدريبية كأحد أبعاد التدريب، وجودة أداء المعلمين في مدارس رواد الإرشاد العالمية بمدينة الرياض.

• الفرضية الفرعية الثانية Hb:

- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة مدربي البرامج التدريبية كأحد أبعاد التدريب، وجودة أداء المعلمين في مدارس رواد الإرشاد العالمية بمدينة الرياض.

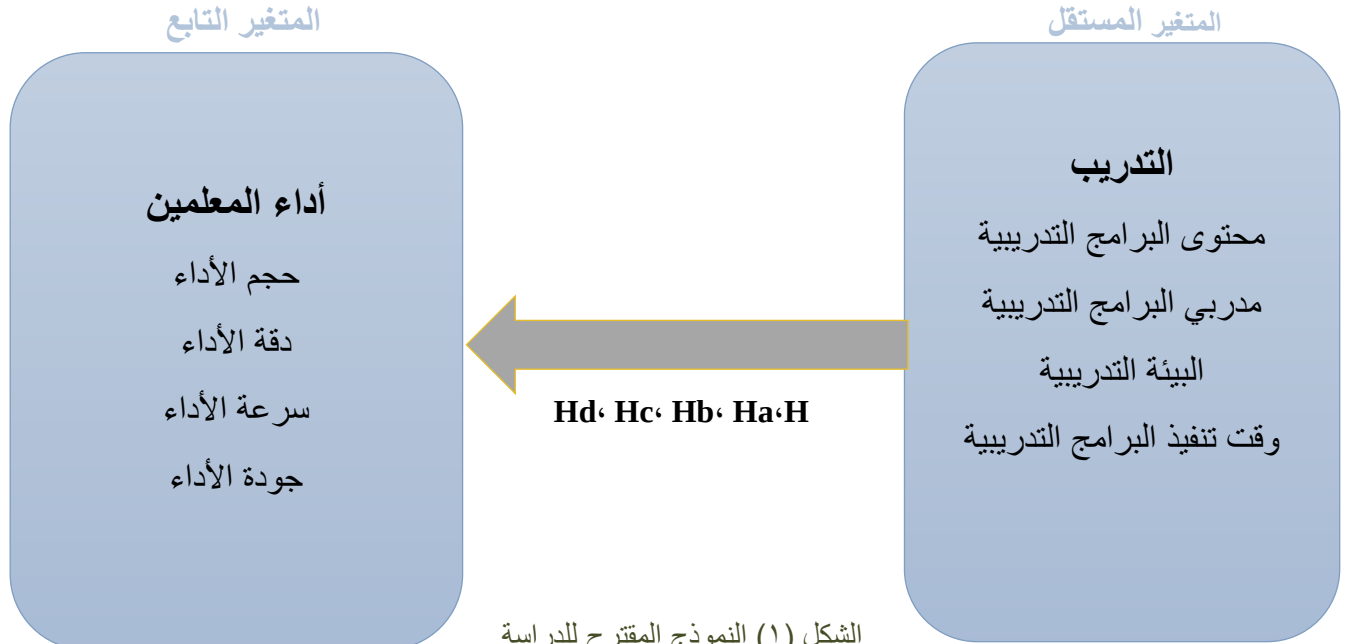
• الفرضية الفرعية الثالثة Hc:

- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البيئة التدريبية كأحد أبعاد التدريب، وجودة أداء المعلمين في مدارس رواد الإرشاد العالمية بمدينة الرياض.

• الفرضية الفرعية الرابعة Hd:

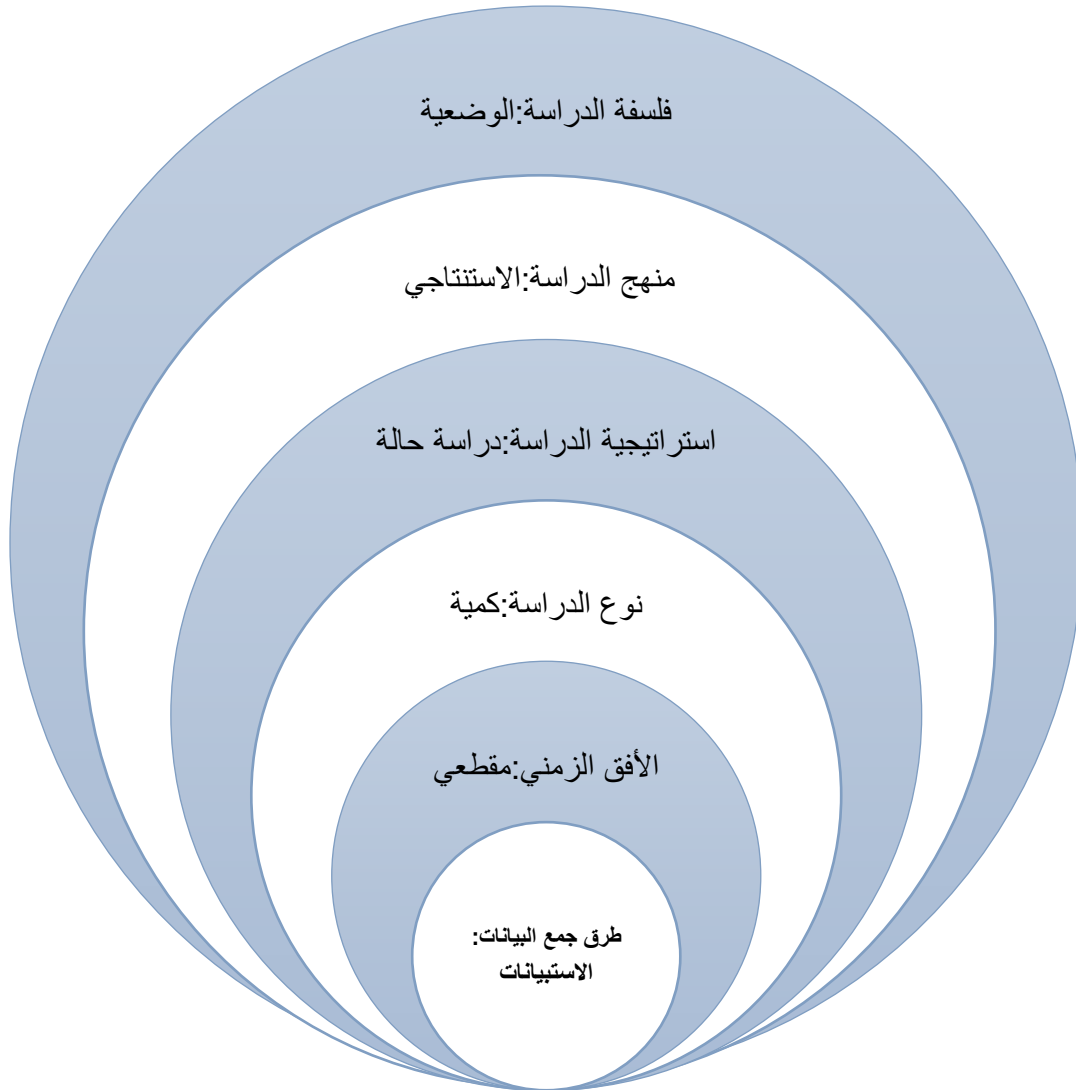
- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وقت تنفيذ البرامج التدريبية كأحد أبعاد التدريب، وجودة أداء المعلمين في مدارس رواد الإرشاد العالمية بمدينة الرياض.

١,٦. نموذج الدراسة



الشكل (١) النموذج المقترح للدراسة

تم تصميمه بواسطة الطالبة



الشكل (٢) منهجية الدراسة

١,٨. الدراسة الميدانية

نبذة عن المدرسة:

تقع مدارس رواد الإرشاد العالمية في حي العزيزية بجنوب مدينة الرياض. تأسست المدرسة بهدف تقديم تعليم عالي الجودة بمعايير عالمية مع التركيز على القيم الإسلامية الأصيلة. تستقبل المدرسة طلاباً من الروضة حتى الصف الثاني من المرحلة المتوسطة، وتوفر لهم بيئة تعليمية حديثة ومتطورة. البنية التحتية والبيئة التعليمية:

مدارس رواد الإرشاد العالمية مجهزة بأحدث التقنيات والمرافق التعليمية لضمان تقديم تجربة تعليمية مميزة. تشمل المدرسة مباني حديثة مصممة لتلبية احتياجات الطلاب، مع وجود فصول دراسية مجهزة تجهيزاً كاملاً ومعامل علمية حديثة. كما توفر المدرسة مكتبة للطلاب.

المنهج الدراسي:

تعتمد المدرسة على مناهج دراسية دولية، تشمل المنهج الأمريكي والبريطاني، مما يوفر للطلاب خيارات تعليمية متنوعة تساعد على الاستعداد للجامعات العالمية. يتم تدريس المواد العلمية والأدبية باللغتين الإنجليزية والعربية، مع التركيز على تطوير المهارات اللغوية والعلمية للطلاب. الأنشطة والخدمات الإضافية:

توفر مدارس رواد الإرشاد مجموعة واسعة من الأنشطة اللاصفية التي تساهم في تنمية مهارات الطلاب الاجتماعية والرياضية والفنية. تشمل الأنشطة الرياضية، النوادي الثقافية، والمسابقات العلمية والفنية. كما توفر المدرسة برامج دعم أكاديمي للطلاب الذين يحتاجون إلى مساعدة إضافية.

الرسوم الدراسية:

تتراوح الرسوم الدراسية في مدارس رواد الإرشاد بين ١٠,٠٠٠ ريال سعودي لرياض الأطفال و ١٣,٠٠٠ ريال سعودي للمرحلة المتوسطة. توفر المدرسة خدمات إضافية مثل النقل المدرسي والزي المدرسي بأسعار تنافسية.

تقييمات أولياء الأمور:

تحظى المدرسة بتقييمات إيجابية من قبل أولياء الأمور الذين يثنون على جودة التعليم والبيئة التعليمية الداعمة. يُعرب العديد من أولياء الأمور عن رضاهم عن تقدم أبنائهم الأكاديمي والشخصي في المدرسة. الموقع والخدمات:

تقع المدرسة في شارع سفيان بن عوف بحي العزيزية، مما يسهل الوصول إليها من مختلف أنحاء المدينة. توفر المدرسة أيضاً خدمات نقل مدرسي لتغطية معظم الأحياء في الرياض، مما يضمن وصول الطلاب إلى المدرسة بأمان وراحة.

١,٩. مخطط الدراسة المقترح

	الفصل الأول: المقدمة
	الفصل الثاني: الإطار النظري
	الفصل الثالث: منهجية البحث
	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الشكل (٣) مخطط الدراسة المقترح

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

البحث العلمي هو عملية منظمة تهدف إلى اكتشاف المعرفة الجديدة أو التأكيد على المعلومات الموجودة، ويُعد أداة حيوية لفهم القضايا المعقدة وإيجاد حلول مستدامة. في سياق أثر التدريب على تحسين أداء المعلمين في المدارس، يُعتبر البحث العلمي عنصرًا أساسيًا لفهم العلاقة بين التدريب وأداء المعلمين، وذلك من خلال تحليل البيانات وتقييم الأثر الفعلي لبرامج التدريب على الأداء المهني.

أحد الأهداف الرئيسية للبحث العلمي في مجال التعليم هو تحسين جودة التدريس من خلال تحليل وتقييم الأساليب التي يمكن أن تزيد من كفاءة المعلمين. في السنوات الأخيرة، أظهرت الدراسات أن التدريب المستمر يلعب دورًا محوريًا في تحسين أداء المعلمين، حيث يُعتبر وسيلة فعالة لتعزيز المهارات التعليمية وزيادة رضا المعلمين عن وظائفهم. على سبيل المثال، دراسة أجريت في الأردن وجدت أن برامج التدريب المكثفة ساهمت بشكل ملحوظ في تحسين أداء المعلمين وزيادة التفاعل الإيجابي مع الطلاب (أبو شامة، ٢٠٢٠).

البحث العلمي يسهم أيضًا في تطوير الممارسات التعليمية من خلال تقديم رؤى جديدة حول الطرق التي يمكن أن تعزز من فعالية التدريس. في السنوات الخمس الماضية، ركزت الدراسات على كيفية استخدام التكنولوجيا كأداة تدريبية لتعزيز مهارات المعلمين. دراسة من المملكة العربية السعودية أظهرت أن التدريب على استخدام التكنولوجيا في الفصول الدراسية أدى إلى تحسين الأداء الأكاديمي للمعلمين بشكل كبير، وزيادة إقبالهم على تطبيق الأساليب الحديثة في التدريس (الزعيبي، ٢٠٢١).

من خلال البحث العلمي، يتم تطوير إطار نظري متين يمكن للمعلمين والمشرفين الاعتماد عليه لتحسين جودة التعليم. في دراسة حديثة من مصر، تم التركيز على تأثير التدريب على المهارات القيادية للمعلمين، حيث أظهرت النتائج أن التدريب المتخصص يمكن أن يعزز من القدرات القيادية للمعلمين وبالتالي ينعكس إيجابًا على الأداء العام داخل المدارس (عبد الله، ٢٠١٩). هذه الدراسات تبرز أهمية البحث العلمي في تعزيز الجانب النظري من خلال تقديم أدلة عملية على فعالية التدريب.

البحث العلمي يعتمد بشكل كبير على تحليل البيانات واستخلاص النتائج التي يمكن تطبيقها في البيئات التعليمية المختلفة. في دراسة أجريت في الإمارات العربية المتحدة، تم استخدام تحليل البيانات الضمني

لتقييم تأثير برامج التدريب على الأداء الوظيفي للمعلمين. أظهرت النتائج أن هناك تحسناً ملحوظاً في الأداء الوظيفي للمعلمين الذين شاركوا في برامج التدريب، مما يدعم فكرة أن التدريب المستمر يجب أن يكون جزءاً أساسياً من تطوير المعلمين (النعمي، ٢٠٢٠).

أخيراً، يساعد البحث العلمي في تحديد التحديات التي قد تواجه المعلمين في تطبيق ما يتعلمونه من برامج التدريب، ويسعى إلى إيجاد حلول لهذه التحديات. دراسة من العراق ركزت على التحديات التي تواجه المعلمين في تطبيق التكنولوجيا بعد التدريب، ووجدت أن الحاجة إلى دعم مستمر وتوجيه بعد التدريب هي من العوامل التي يمكن أن تحسن من نتائج التدريب (السيد، ٢٠١٨).

ويعد استعراض الدراسات السابقة جزءاً أساسياً من البحث العلمي، خاصة في مجال أثر التدريب على تحسين أداء المعلمين في المدارس، ففي السنوات الأخيرة ازدادت أهمية التدريب كعامل رئيسي في تحسين أداء المعلمين وتطوير قدراتهم التعليمية. مراجعة الأدبيات الحديثة في هذا المجال تساعد الباحث على فهم الاتجاهات الحالية وتحديد الفجوات البحثية التي لم تُدرس بشكل كافٍ، مما يمكنه من توجيه دراسته نحو تلك الفجوات، وبالتالي إضافة قيمة علمية جديدة.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي نُشرت خلال السنوات الخمس أو العشر الأخيرة، يمكن للباحث بناء إطار نظري قوي يدعم فرضياته. الدراسات الحديثة تؤكد على أن التدريب المستمر يساهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التعليمية للمعلمين، سواء من خلال تعزيز مهارات التدريس أو تحسين التفاعل مع الطلاب. على سبيل المثال، دراسة حديثة أجريت في المملكة العربية السعودية تشير إلى أن برامج التدريب المتخصصة قد أدت إلى تحسين الأداء الأكاديمي للمعلمين بنسبة كبيرة (العنبي، ٢٠٢٠).

ومن خلال الاطلاع على الدراسات الحديثة، يمكن تحديد الثغرات البحثية التي لم تُغطى بعد. على سبيل المثال، قد تكون هناك قلة في الدراسات التي تتناول تأثير التدريب المستمر على المعلمين في المدارس الريفية أو تأثير التدريب على استخدام التكنولوجيا في التعليم. استعراض هذه الدراسات يمكن أن يوجه الباحث لتحديد هذه الفجوات والعمل على سدها من خلال البحث الحالي (الصغير، ٢٠٢١).

يساعد استعراض الدراسات الحديثة في تحسين تصميم البحث الخاص بك. يمكن للباحث الاستفادة من الأساليب المنهجية المستخدمة في الدراسات السابقة، سواء في تصميم الاستبيانات، أو تحليل البيانات، أو اختيار العينة. على سبيل المثال، دراسة أجريت في الإمارات العربية المتحدة استخدمت تحليل البيانات

الضمني لتحديد أثر التدريب على الأداء الوظيفي للمعلمين، وهو ما يمكن أن يشكل نموذجًا مفيدًا للباحثين الآخرين (العامري، ٢٠١٩).

يمكن لمراجعة الأدبيات الحديثة أن تساعد في تجنب الأخطاء التي وقعت فيها الأبحاث السابقة. على سبيل المثال، قد تشير بعض الدراسات إلى أن استخدام طرق تدريب تقليدية قد لا يكون فعالاً في تحسين أداء المعلمين، مما يمكن الباحث من تجنب هذه الأساليب وتبني أساليب أكثر حداثة وفعالية (خالد، ٢٠١٨). هذا يعزز من مصداقية البحث ويجعله أكثر انسجامًا مع التطورات الحديثة في مجال التدريب.

أخيرًا، توفر الدراسات السابقة الحديثة دعمًا قويًا لتحليل النتائج ومناقشتها. من خلال مراجعة ما تم نشره مؤخرًا، يمكن للباحث مقارنة نتائجه مع نتائج الدراسات الأخرى، مما يساهم في تقديم تفسير أعمق وأكثر شمولية للنتائج. على سبيل المثال، دراسة أجريت في مصر أظهرت أن التدريب المتخصص في مهارات القيادة التربوية يؤدي إلى تحسين أداء المعلمين في الفصول الدراسية (عبد الرحمن، ٢٠٢٢). هذه النتائج يمكن أن تشكل قاعدة قوية لدعم النتائج التي يصل إليها الباحث في دراسته الحالية.

يُعتبر البحث في أثر التدريب على تحسين أداء المعلمين في المدارس موضوعًا هامًا يستند إلى تحليل متغيرين رئيسيين للتدريب وأداء الموظفين. هذان المتغيران يتفاعلان بشكل كبير في البيئة التعليمية، حيث يُعتبر التدريب وسيلة رئيسية لتطوير المعلمين وتمكينهم من أداء وظائفهم بكفاءة أعلى. سنستعرض فيما يلي كيفية تناول الدراسات السابقة لهذين المتغيرين خلال السنوات الماضية.

التدريب هو العملية التي من خلالها يُزوّد الموظفون بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بشكل أفضل. في سياق التعليم، يُعتبر التدريب أحد أهم الأدوات التي تساهم في تعزيز الكفاءة المهنية للمعلمين. حيث يُساعدهم على مواكبة أحدث التطورات في مجال التعليم وتطبيق أفضل الممارسات في الفصول الدراسية. دراسة أجريت في السعودية أوضحت أن التدريب المستمر للمعلمين أدى إلى تحسين مهاراتهم في استخدام التقنيات الحديثة في التعليم، مما انعكس إيجابًا على أدائهم الوظيفي (العتيبي، ٢٠٢١). هذه الدراسة تشير إلى أهمية تدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا التعليمية كجزء من تطوير مهاراتهم المهنية. كما أظهرت دراسات أخرى من مصر أن تدريب المعلمين على استراتيجيات التدريس المبتكرة يمكن أن يعزز من قدرتهم على التفاعل مع الطلاب وتقديم المحتوى التعليمي بطريقة أكثر فعالية (عبد الله، ٢٠١٩).

أما أداء الموظفين، وبالتحديد المعلمين في هذا السياق، فيُقاس بمدى قدرتهم على تحقيق أهداف التعليم ورفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب. يُعتبر الأداء الوظيفي انعكاسًا للمعارف والمهارات التي اكتسبها المعلمون من خلال التدريب.

في دراسة أجريت في الأردن، تم قياس أداء المعلمين بعد تلقيهم برامج تدريبية مكثفة، حيث أظهرت النتائج تحسنًا ملحوظًا في أدائهم داخل الفصول الدراسية، مما ساهم في رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب (الزعبي، ٢٠٢٠). تؤكد هذه الدراسة على أهمية التدريب في تحسين الأداء التعليمي، حيث يساعد المعلمين على اكتساب مهارات جديدة تُعزز من قدرتهم على تقديم المحتوى التعليمي بشكل أكثر فاعلية. كما بينت دراسة أخرى من الإمارات أن التدريب على المهارات القيادية يمكن أن يحسن من قدرة المعلمين على إدارة الفصول الدراسية وتحقيق بيئة تعليمية أكثر تفاعلاً (النعمي، ٢٠١٩).

٢,٢. التدريب:

تعريف مفهوم التدريب:

لغة: التدريب على وزن تفعيل من درب بالأمر دربا ودربة (عبد الرب-٢٠١٦).
اصطلاحاً: يعرف التدريب على أنه عملية تكسب الفرد معارف وخبرات جديدة تؤدي إلى إحداث تغيير في سلوكياتهم وأدائهم بما يزيد ويحسن أدائهم بما يتوافق مع متطلبات أعمالهم (سامي-٢٠٢٠).
ويعتبر أيضاً العملية المنظمة المستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تشجيعهم المستمر على التعلم واستخدام الأساليب الحديثة (العزاوي-٢٠١٠).
وعرفه أيضاً "حسن إبراهيم في كتابه بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد مما يجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء الأعمال (بلوط-٢٠٠٢).

في حين يرى مايسون ومايرز "أن التدريب عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة من الأفراد تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة (بن سلطان-٢٠١٥).
فالتدريب تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وذلك لإكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء (بارك-٢٠٠٩).
كما يعرف بأنه "تلقّي الأفراد الخبرة والممارسة التطبيقية والمعلومات والمعرفة العلمية في حقل من حقول الاختصاص الفنية وفق برامج وخطط وأساليب مدروسة وبإشراف مختصين ومدرّبين مؤهلين لهذا الغرض " (صباحي، ص ١٥٨)

شروط عملية التدريب:

- يجب أن تتوفر عدد من الشروط في أي نوع من الأنواع التدريب لجعله فعال ومن أهم هذا العوامل ما يلي:
 - أن يكون التدريب قائما على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير للأفضل.
 - أن يكون التدريب قائما على أساس احتياجات العمل والفرد من المهارات والقدرات.
 - أن يتم تطبيق ما تم تعلمه من التدريب، وان يكون هناك نظام حوافز لذلك.
 - إيجاد الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من تطبيق ما تعلمه في التدريب.
 - أن ينظر للتدريب على انه نشاط مستمر (نعيم إبراهيم).
 - أن يكون التدريب متطور في مادته وأسلوبه وان يتم دعم ذلك من الآراء المختلفة.
 - بالنسبة لتدريب الرؤساء يجب أن يوجه تدريبهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات.
 - أن يتضمن تقدير الاحتياجات التدريبية للتوصل إلى نوع ومستوى التدريب المطلوب للأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب.

أنواع التدريب:

تختلف أنواع التدريب حسب المؤسسة طبيعة نشاطها وطبيعة العاملين بها، ومنه تختار المؤسسة الأنواع التي تناسبها وتخدم أهدافها، وتصنف أنواع التدريب إلى الأنواع الثلاثة التالية:

أ- حسب مرحلة التوظيف ولدينا فيها ما يلي:

• توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد مجموعة من المعلومات التي تساعد في عمله الجديد، وهي:

- ساعات العمل وملابس العمل.
- طريقة استخدام ممتلكات المؤسسة.

- الأجور والاستحقاقات.
- الإجازات العادية والمرضية.
- أسماء المشرفين والمرؤوسين (أحمد-٢٠٠٧).

• التدريب أثناء العمل:

بمعنى تدريب الموظفين أثناء العمل من طرف المشرف أو المدربين، حيث يسمح للموظفين بالتعرف على المعدات في بيئة العمل مما يخلق عندهم تحفيز أكثر للعمل واتقانه (البساطي-٢٠٢١).

• التدريب للترقية:

يهدف هذا النوع من التدريب كما يقول مدحت أبو النصر إلى: إعداد وتأهيل العامل أو الموظف إلى الوظيفة الجديدة التي سيترقى إليها حتى يساعده على القيام بهذه الوظيفة بنجاح (أبو النصر-٢٠١٧) .

أي الوظائف الأعلى مرتبة تتطلب مهارات ومعارف أعلى من الوظائف الأخرى وبالتالي تتطلب عملية تدريبية.

• التدريب بغرض تجديد المعرفة:

ويقصد به حينما المعلومات والمعارف عند الموظفين قديمة، وظهور أنظمة وأساليب متطورة وحديثة مثل الكمبيوتر والرقمنة يلزم الأمر تقديم تدريب لتجديد هذه المعارف التجاري تطور الأنظمة(أحمد-٢٠٠٧).

ب - حسب نوع الوظائف:

يوجد فيها ما يلي:

• التدريب الفني والمهني:

يستهدف هذا النوع من التدريب تطوير طريقة أداء الأفراد للأعمال الفنية والمهنية من خلال برامج منظمة تؤدي إلى إحداث تغييرات في مهاراتهم وخبراتهم ويتم وضع البرامج في ضوء التحديد السليم للاحتياجات التدريبية والتي تشخص بدقة المهارات المطلوبة في المنظمة (غانم-١٩٨٠).

• التدريب الإداري:

وهو العملية التي تزود المتدرب بالمعارف وتصلق مهاراته وتحدث تغييرات في أدائه، وإعداده للتكيف مع مختلف المستجدات، ويركز على الموظف وبيئته الإدارية واتخاذ القرارات أو تنمية مهارات التخطيط (بن عيشي-٢٠١٢)

• التدريب التخصصي:

ويشتمل هذا التدريب على المعارف والمهارات للوظائف التقنية مثل الأعمال المحاسبية أو البيع الشراء هندسة الإنتاج والصيانة كما يركز على تصميم الأنظمة التخطيط لها واتخاذ القرارات (محيرق-٢٠١٩).

ج - التدريب حسب المكان: ينقسم إلى نوعين أساسيين هما:

• التدريب خارج المنظمة:

في بعض الأحيان تستعين المنظمة بإحدى المراكز التخصصية للتدريب من خارجها، حيث هذه الأخيرة تقوم بتقديم مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية التي تغطي مختلف الاحتياجات ويمكن الاستعانة بمراكز خاصة أو برامج حكومية (أحمد-٢٠١٦).

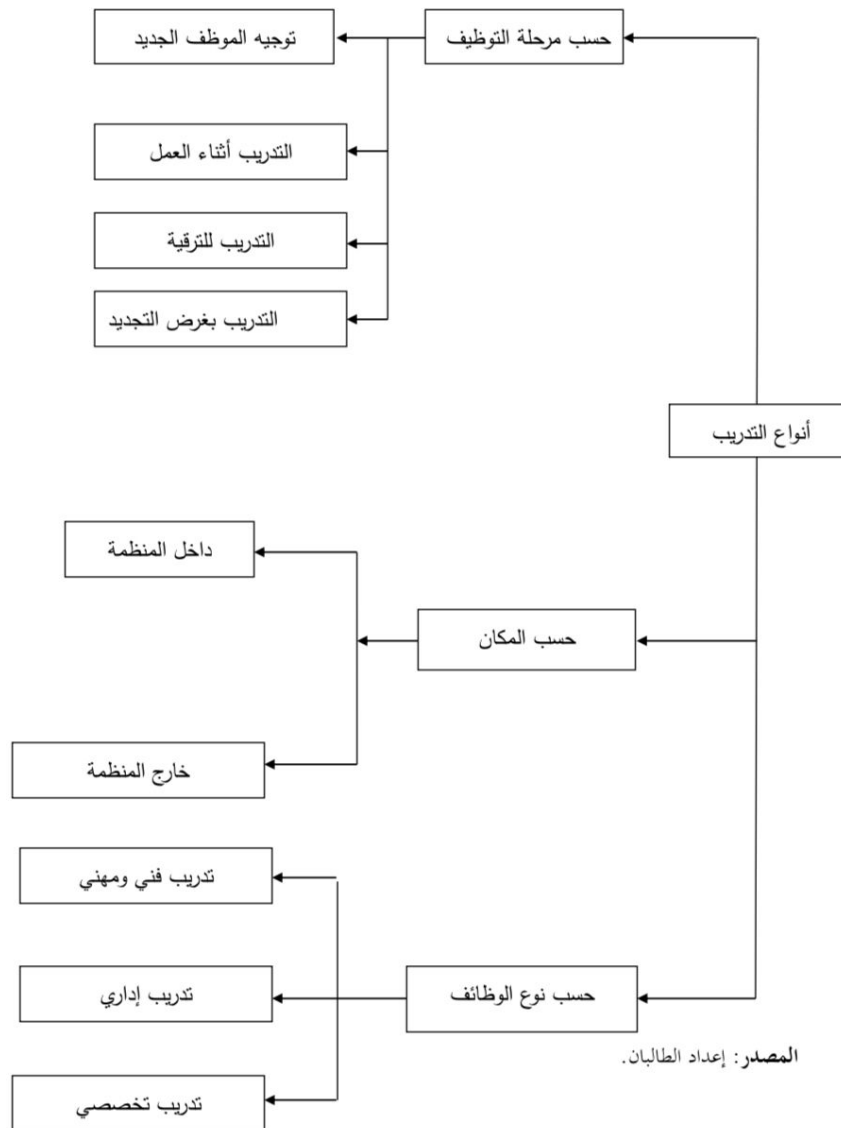
ومن مزايا هذا النوع من التدريب تنوع وتبادل الخبرات واكتساب المهارات لأن المتدربين من منظمات مختلفة (الحريري-٢٠١٤)

• التدريب داخل المنظمة:

معناه يتم تدريب الموظفين داخل المنظمة أو في أي مكان للعمل وهو مناسب من حيث قلة الوقت والجهد والتكلفة (صلاح-٢٠١٠)

وهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مجموعة من المتدربين تتعاقد معهم المنظمة للوقوف على العملية التدريبية (عبد الحكيم-٢٠٢٢).

والمخطط التالي يلخص أنواع التدريب:



الشكل (٤) مخطط أنواع التدريب

المصدر: الطالبان (عفايفية وبرايمية)

متطلبات التدريب الفعال:

عرج الطعاني (٢٠٠٧) على متطلبات للتدريب الفعال منها : الاعتبار المالي : ان التدريب لا يعد مجالا للتسوق فيه للحصول على افضل سعر أو كلفة فالتكاليف ترتبط بالأساليب التدريبية المتبعة من اجل تحقيق الاهداف ذاتها، وترتبط ايضا في وقت التدريب، الذي ينفقه المدرب في تدريب الافراد اما التدريب خارج العمل يشمل النقل، واجور المدرب والمتدرب، واعداد الاوراق المرجعية للتدريب، والمواد التدريبية، والبرمجيات التدريبية الحاسوبية، ومن الممكن الاخذ بالاعتبار المنح المالية للمساعدة في تقليل تكاليف التدريب لذا نلاحظ باننا سنحتاج الى ميزانية متعلقة بالتدريب. الاعتبار الزمني: ان الاعتبار الزمني من الامور الهامة لنجاح وفعالية التدريب لان تدريب الموظفين لمهمة جديدة او مركز جديد يحتاج الى وقت ومن الأجدى ان يتم التدريب بأقل وقت ممكن، ويفضل تحديد الوقت وفق حدود زمنية لكمية الوقت التي يمكن للمتدربين فيها التوقف عن وظائفهم لغرض التدريب، ويمكن ان يكون هناك تباطؤ من المدربين حول توفير الوقت الكافي للموظفين خاصة إذا كانت منافع التدريب اقل وضوحا لذا يفضل التحلي بالواقعية في مثل هذه الحالات مع اختيار اساليب تدريبية يحتاج تنفيذها وقتا معقولا. الاختيار الحصيف للمدربين: يعد الاختيار الحصيف للمدربين من المتطلبات الأساسية لكي يحقق التدريب اهدافه و يكون تدريبا فاعلا ويمكن ان يشمل خيار المدربين : مدربين من داخل المؤسسة ومستشارين تدريبيين من خارج المؤسسة واساتذة جامعات وهيئات متخصصة بالتدريب والمدربين ورؤساء الاقسام والزملاء المتميزين في العمل ٢٢ ويمكن ان يكون التدريب داخلي او خارجي لمواجهة متطلبات التدريب المختلفة سواء استعملنا المدربين الداخليين او الخارجيين لا بد ان يكونوا هم انفسهم قد حصلوا على التدريب الملائم المخصص لتلبية المهام المطلوبة منهم لتحقيق اقصى النتائج المرجوة من التدريب. الاختيار المناسب لكان التدريب: ان اختيار المكان المناسب لتنفيذ العملية التدريبية له دور كبير في انجاح العملية التدريبية، بحيث يكون هناك تصميم مناسب لغرفة التدريب يضمن للجميع المشاهدة والسماع بالشكل المطلوب، وهناك بعض الاساليب التدريبية التي تتطلب غرافا خاصة لتنفيذها، تتوفر فيها سبل الراحة من حيث التهوية ودرجة الحرارة المناسبة مع تلافي أي شيء يبدد ويشتت الانتباه. تجهيز مكان التدريب بالمستلزمات التدريبية الحديثة: ان تنفيذ الاساليب التدريبية بفاعلية تتطلب امكنة خاصة وتجهيزات معينة ملائمة من حيث الاثاث مثل الالواح الخشبية والورقية وآلات عرض الافلام والصور والشاشة الملحقة بها الى الفيديو بكل مستلزماته وحواسيب من اجل التطبيق ووجود مركز مصادر تعلم معدا اعدادا جيدا بحيث يوفر قاعدة معلوماتية جيدة للمتدربين. - الاختيار العلمي للمدربين وفق الحاجات التدريبية: يجب تصميم التدريب بحيث يكون ملائما للأشخاص المتدربين وملبيا لاحتياجاتهم وفق دراسة تحديد الحاجات

التدريبية مع الاخذ بعين الاعتبار لدى اختيار المتدربين الأمور الآتية: عدد المتدربين، والمستوى التربوي العام لهؤلاء المتدربين، ومؤهلاتهم وخبراتهم الوظيفية ووظائفهم الحالية. - تحديد اهدف وموضوعات ومفردات البرنامج التدريبي بطريقة علمية صحيحة: ان الاهداف يجب ان تشتق وتنبتق وتتبع من الاحتياجات التدريبية للمتدربين وكل هدف يترجم الى موضوع، وينبتق من كل موضوع مفردات تحقق الهدف المطلوب، ويغطي موضوع التدريب في ثلاث مجالات هي: مجال المعرفة العامة، ومجال المهارات والمجال السلوكي. استمرارية التدريب وديمومته وتنفيذ البرامج التنشيطية داخل الوظيفة وخارجها: يمكن تقسيم الاساليب التدريبية بين تدريب ضمن الوظيفة، وتدريب خارج الوظيفة، ومن الممكن أن يكون هناك بعض الاساليب تشمل التدريبين معاً، فالتدريب داخل الوظيفة له عدة مزايا مثل توفر التسهيلات والتجهيزات، ومدرّب متخصص

في ذلك، فهو اقل كلفة من التدريب خارج الوظيفة، وتعليم التغيرات السلوكية يتم في مكان العمل ولا يحتاج الى انتقال الى اماكن اخرى. ومن سلبيات التدريب داخل الوظيفة الاتصال ٢٣ المباشر مع كل فرد متدرب مما يأخذ الكثير من وقت المدرب داخل المؤسسة، اما التدريب خارج الوظيفة يحصل في مكان خاص (مثل قاعات التدريب الموجود في مراكز التدريب) وحتى يكون التدريب أكثر فاعلية يجب ان يمتاز بالاستمرارية ويكون مزيجاً بين التدريب داخل وخارج الوظيفة.

النظريات المفسرة للتدريب:

١- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر Max Weber:

تعتبر البيروقراطية حسب ماكس فيبر " وصف تنظيم الجهاز الإداري للمنظمة وكيف يؤثر على أداء وسلوك العاملين فهي سلطة المكتب المستمدة من التعليمات والأوامر والإجراءات التي يتضمن التنظيم الرسمي وتعتبر البيروقراطية النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على مبدأ التفسير الإداري والعمل المكتبي وتهدف البيروقراطية الى إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال ووسائل وأداء العمل وتفسير الأداء، ولتسهيل ذلك لابد من وجود لوائح و نظم و قواعد تحكم عملية التقسيم الإداري و تحديد الخطوات العاملة بين مختلف الوظائف ضماناً لعدم حدوث ازدواجية في العمل وتضارب بين وحدات العمل. بنى ماكس فيبر نظريته البيروقراطية على المبادئ التالية:

✓ التخصص وتقسيم العمل هو اساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.

✓ التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المدير والمرؤوسين.

✓ نظام القواعد مطلوب لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

✓ نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية والجدية في العمل والتعامل (رشوان- ٢٠٠٢).

وهذه النظرية أولت أهمية كبيرة للتدريب واعتبرته مطلب أساسي في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية حيث ينص مبدؤها على ضرورة توفير درجة عالية من تخصص العمل الذي ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة يتم تدريب الأفراد على أدائها، فالشخص مطالب بأداء واجبات محددة وهو يؤديها بطرق معينة تم تدريبه عليها (السلمي- ١٩٨٠)

لذلك يجب أن يتدرب كل فرد على الوظيفة التي يشغلها ما يجعله ملماً بتفاصيل وطرق إنجازها يؤدي من خلالها مهامه بكل جدارة، بالإضافة إلى ذلك يدرب الفرد من أجل تنمية مهاراته ومعارفه بغية زيادة كفاءته وزيادة فرص ترقيته باعتبار أن التقدم الوظيفي يكون على أساس الأقدمية ومدى إنجازه كذلك فإن التدريب في التنظيم البيروقراطي يمنح للعمال مكانة خاصة للحصول على مستويات أجر أعلى كل هذه الأمور تحفز على بذل مجهود أكبر خاصة أن الإنسان في نظر ماكس فيبر ذو سلوك اقتصادي ويسعى إلى إشباع حاجاته المادية (صلاح الدين- ٢٠٠٢).

٢- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور: Taylor Frederick:

ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية على يد رائدها فريدريك تايلور، نتيجة للتضارب بين العوامل التي ساعدت على التطور الاقتصادي آنذاك وتلك العوامل التي أدت إلى التذبذب في الإنتاجية، ويعد تايلور من الأوائل الذين اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة (طلعت- ٢٠٠٧).

وقد ركزت نظرية الإدارة العلمية على الدراسة العلمية واسلوب العمل عن طريق استخدام أدوات دراسة الحركة والزمن التي تقوم بتبسيط العمل إلى أقصى حد ممكن والتخلص من الحركات الزائدة، وتحديد الوقت

اللازم لكل حركة، وعليه فأساس الإدارة العلمية هو أن النشاط الإنساني يمكن تحليله وقياسه والرقابة عليه بوسائل تشبه تلك المستخدمة في العلوم الطبيعية(الشواني-١٩٧٦).

وتولى النظرية العلمية عنصر التدريب كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة، نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، حيث إذا ما درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة، فلا شك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل(حنفي-١٩٩٧).

لقد دعى تايلور إلى ضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين فالإدارة هي المسؤولة عن التخطيط والعمال مسؤولين عن التنفيذ حيث كانت فكرته الرئيسية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق اتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب ، وتحليل العمل إلى جزئيات ودراسة كل جزئية على حدا حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرق أدائه ، فقد اهتم بالجانب المعرفي والتدريبي للعمال واعتبره هام في الإدارة ، حيث يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا أن يكون لديه استعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل، ومنه فان تدريب العامل وتطويره امر جوهري للوصول الى المستوى المطلوب من العمل.

٣- نظرية العلاقات الإنسانية : التون مايو Elton mayo :

تعد اول دراسة تعنى بالسلوك في البيئة التنظيمية ويعتبر التون مايو العالم الأسترالي الممثل لهذا الاتجاه من خلال الأبحاث التي قام بها في مصانع " هاوثرن " بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال فلقد أوضحت الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل، والسلوك والأسلوب الذي يكافأ به الفرد، ولكن أيضا بعوامل اجتماعية ونفسية أخرى(راوية-١٩٩٩).

كما ابرزت هذه النظرية أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال، اذ ان سلوك الفرد لا ينبع من شخصه ولكن هو انعكاس الأفكار الجماعة واتجاهاتها، وهي بهذا تنظر إلى المنظمة على أنها بناء اجتماعي. وعليه فقد أصبح رجال الإدارة يدركون حقيقة هي أن كثيرا من العاملين يقيدون انتاجهم ويحدون من نشاطهم لا لشيء الا للمحافظة على عضويتهم في المجتمع الداخلي في ضوء ما تحددت قواعد التنظيم غير المدرسي السائد(زكي-١٩٨٠).

وبهدف استغلال اقصى للمورد البشري فقد دعا "مايو" الى ضرورة اتاحة فرصة التدريب والتعلم للعمل وهذا بهدف اكسابهم مهارات وقدرات تمكنهم من فرض تواجدهم داخل جماعات العمل، كما أكد على ضرورة رفع مستوى كفاءة المديرين من خلال تكوينهم على انجح طرق (السيد-١٩٨٥).

وبصفة عامة تنتظر هذه النظرية الى التدريب على انه جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية فكلما قامت الإدارة بتحسين الوضع المهني للعمل واثاحت لهم فرص للتدريب زادت دافعتهم للعمل، واعتبرت ان التدريب يساهم بشكل كبير في تحقيق التوازن والفعالية في المؤسسة (أحمد-١٩٨١).

٣- النظرية البنائية الوظيفية لثالكوث بارسونز: parsons talquat:

تتظر هذه النظرية للمؤسسة على انها وحدة اجتماعية تسعى لتحقيق اهداف واضحة نسبيا وهناك جملة من المتطلبات التي يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا أراد البقاء.

وفي هذا الإطار ركزت على حشد الموارد التنظيمية، ورفع كفاءة العاملين من خلال عمليات التنشئة والتدريب للمحافظة على توازن النسق، وأن عمليات التدريب والتأهيل تعتبر مصدرا أساسيا لضمان السير الحسن للمؤسسة، فمن خلال اعداد الافراد ووضع خطط تدريبية مناسبة يمكن الوصول الى الغايات المحددة (الجيلاني-٢٠٠٨).

وعلى هذا الأساس يصبح التدريب كأحد المتطلبات الوظيفية المصاحبة لتحقيق اهداف التكامل ، فمن خلال هذه العملية يمكن التنسيق بين سياسات الدولة وسياسات المؤسسات بمختلف أصنافها ، كما أن هذه النظرية تنتظر للتدريب كعنصر بنائي في التنظيم يحقق الانسجام ومن ثم فإن البنائية الوظيفية تعتبر التدريب نسق فرعي يرتبط بباقي الأنساق الأخرى ويستقل عنها في بعض الجزئيات والخصوصيات نظرا لارتباطه بالبناء التنظيمي للمؤسسة ، وعليه فإن البنائية الوظيفية هي واحدة من النظريات التي تنادى بتقسيم العمل والتخصص الوظيفي باعتبارهما مرتكزين أساسيين لعملية التدريب والتكوين التي تساعد على وضع العامل داخل المؤسسة (السيد-١٩٨٥).

٥ - نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو:

تعتبر نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو موجا فعالا للمنظمات في فهم دوافع الافراد، وهي تعد الدراسة العلمية والنظرية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن في الدوافع الاقتصادية والاجتماعية، بل توجد دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد (السيد-١٩٨٥)

حيث تقوم نظريته على عدة افتراضات مؤداها أن لكل انسان عدد من الحاجات، هذه الأخيرة هي السبب وراء كل سلوك حيث ان الحاجة أو الدافع الأقوى هي التي ستحدد سلوكه، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي الى سلوك معين، والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالبا لا تدفع الشخص لتحقيق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الفرد استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن.

٦ - نظرية (X)، (Y) لماك غريغور دوغلاس:

اوضح ماك غريغور دوغلاس، أن الانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الشخص الآخر له تأثير على طبيعة تعامله مع ذلك الشخص، وعلى هذا الأساس فإن سلوك المسير مع المرووس بهدف حثه على العمل يتحدد وفقا لتصوره لطبيعة هذا الأخير ويعد دوغلاس من أبرز الباحثين المساهمين في حركة العلاقات الانسانية، إذ قام بتقديم مجموعتين من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين (كمال_١٩٩٧) وأطلق على هذين الفرضيتين: نظرية X ونظرية Y.

نظرية (X):

تنطلق هذه النظرية من افتراض مؤداها أن العامل كسول بطبيعته وغير طموح ويكره المسؤولية، تهمة ذاته وتحقيق رغباته ولا تهمة أهداف المؤسسة، لذلك فإن تحفيزه يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية الاقتصادية فقط، فتصبح الإدارة هنا مرغمة ومجبرة على انتهاج أساليب القوة، الإشراف والرقابة الصارمة المباشرة.

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المسلمات:

- ✓ العمال يكرهون العمل بطريقة فطرية، ويتجنبونه قدر الإمكان وهذا على كل المستويات.
- ✓ إجبار العمال على العمل لأنهم يكرهونه، ويكون هذا الإجبار عن طريق التوجيه والرقابة المباشرة والتهديد بالعقاب.
- ✓ يتهرب العمال من المسؤولية ويبحثون دائما على التوجيهات الرسمية.
- ✓ يقدر العمال أهمية الشعور بالأمن عن غيره من العوامل المصاحبة للعمل وبذلك تقل طموحاتهم (بن دريدي منير).

نظرية (y):

وتقوم هذه النظرية على المبادئ التالية: استخدام الجهد البدني والذهني أمر طبيعي في العمل، ويتوقف على مدى كون العمل مصدر للرضا والإنجاز التطوعي او مصدرا للعقاب وتجنبه إذا أمكن ذلك على ظروف وشروط الرقابة. لا تعتبر الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب الوسيلة الوحيدة للحفز نحو الأهداف التنظيمية فسوف يباشر الفرد التوجيه والرقابة الذاتية إذا ما توفرت الظروف الملائمة. تحقيق الأهداف هي وظيفة ودور المكافآت والثواب المصاحبة للإنجاز، فكل جزء هو دلالة، فتحقيق الذات والحاجات أو المطالب الإنسانية يتولد عنها مجهود موجه نحو إنجاز الأهداف التنظيمية (بوقلوف-٢٠١٦).

ويظهر من خلال الفروض التي تقوم عليها هذه النظرية الأهمية الى تدريب الموارد البشرية فالأفراد في ظل هذه النظرية يتصفون بكون المجهود العضلي والفكري لديهم في العمل تصرف طبيعي كما أنهم قادرين على تحمل المسؤوليات ولديهم كل الاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة ، إلى جانب ذلك فالأفراد يمتلكون القدرات على الابداع والابتكار، ولكن كل هذه القدرات غير مشغلة وهم يبحثون عن الظروف الملائمة التي يتمكنوا في اطارها من استغلالها ، لذا فإن قيام المنظمة بتنظيم دورات تدريبية من شأنه إمداد الموارد البشرية بالمعلومات المناسبة والازمة، وبأساليب وطرق الأداء الضرورية، والتي تتضمن تفاصيل أداء وظائفهم، كما أن برامج التدريب تكسب الافراد مهارات فنية وإدارية تمهد له الطريق الى تحمل المسؤوليات وتفتح له افاق الابداع والابتكار (قريشي-٢٠٠٥) .

١,١ . أداء المعلمين: الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي موضوع اهتم به الكثيرون - ولا يزال فهو موضع اهتمام من قبل المختصين، سواء أكانوا علماء أو كتاباً أو باحثين أو مديرين أو رجال أعمال أو صناع قرار، فإن أي مؤسسة تقوم على أداء جميع ما بها من عاملين على مختلف المستويات لواجباتهم المنوطة بهم وتأديتها بشكل يُحقق مردوداً ونتيجة تسعى إليها المؤسسة (عفايفيه وبراهيمية-٢٠٢٣).

ويُعد الأداء الوظيفي Top Performance أهم محاور العمل المهني في أي مؤسسة سواء كانت تعليمية أم غير ذلك، فإذا كان الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل، يسودها المساواة والعدل، فإن من المنطق أن يسمو هذا الأداء بصاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة القوية، ولن تستطيع المؤسسة الدخول إلى ٤ منافسة إلا إذا كان الأداء العاملین فيها العالی أحد أهم خصائصها، هذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل (بظاظو- ٢٠١٠).

تعريف مفهوم الأداء الوظيفي:

لغة: من أدى تأدية، أوصله وقضاه وهو أداء للأمانة(عبدالله-٢٠١٦).

اصطلاحاً: هو مستوى الإنجاز الذي يصله الفرد في عمله، أو كما يعبر الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد(مصطفى-٢٠١٨).

عرفه "نيكولاس" على أنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو النشاط، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك(المحاسنة-٢٠١٣).

عرف أبو سلطان (٢٠١١) الأداء الوظيفي بأنه السلوك الإداري الذي من خلاله يقوم الموظف بتنفيذ المهام الموكلة إليه، لتحقيق الهدف المخطط له، متأثراً باستعداد الموظف وقدراته، وبالبيئة التنظيمية المحيطة به، بما تشمله من مساندة زملاء العمل، ونمط الإشراف والظروف المادية للعمل وكذلك متطلبات الوظيفة وتحدياتها وكذلك الجمهور متلقي الخدمة "٣٧

ويُعرفه شاهين (٢٠١٠) على أنه "الأداء الإنساني لأي موظف، وهو في الواقع محصلة لدافعية ذلك الموظف وقدرته على العمل، ودافعية الموظف للعمل هي نتاج لاتجاهاته في موقف معين، وقدرته هي نتيجة تفاعل معارفه ومهاراته" "ص ٦".

ويشير الأداء الوظيفي إلى الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته أو هو السلوك الذي تقيم به المؤسسة الفرد الذي يعمل بها بطريقة صحيحة مع مراعاة كفاءاته في أداء مهامه. والأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (نور الدين-٢٠٢١).

وهو قيام الموظف بمهامه المسندة إليه من خلال الالتزام بواجبات ومسؤوليات الوظيفة.

تقييم الأداء الوظيفي:

تقييم الأداء الوظيفي: تعد عملية التقييم من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسة التربوية على تأقلمها وتكيفها مع الظروف المحيطة بها، ما يؤدي إلى تغيير أساليب العمل ومحتواه، والمهارات الخاصة بالموظفين، فعلاوة على أنها توفر أساساً موضوعياً عادلاً ومرجعاً مهماً للقرارات المتعلقة بالموظفين والافراد، فإنها تستخدم لحث الأفراد والموظفين على بذل أقصى جهد وتفان في العمل لتحقيق الأهداف المرجوة، وانجازها ومن ثم جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معايير ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم (عطية-٢٠١٢)

ويعرف أيضاً أنه عملية إصدار حكم عن أداء العاملين وسلوكهم في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم، أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم. (السعدون-٢٠١٣)

أبعاد الأداء الوظيفي:

رغم التباين والاختلاف في وجهات نظر الباحثين بشأن أبعاد الأداء الوظيفي والمعايير التي يحتكم إليها لتعددتها وصعوبة ضبطها من جهة، ومن جهة ثانية ما تهدف إليه دراسة كل باحث وتوجهها، فمنهم من ركز على عناصر الأداء، ومنهم من أخذ بالمعايير النوعية (السلوكية) ومنهم من دمج بين الاثنين معاً، وعليه نذكر الأبعاد الآتية (أسماء-٢٠٢٣):

١- **المواظبة والمثابرة على العمل:** إن المواظبة والمثابرة على العمل تنبع من التزام الفرد بعمله، فالالتزام هو حالة نفسية للفرد، ورغبة فيه في بذل الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة (خناق-٢٠٠٥)

حيث أن لا شك في أن المواظبة تعبر عن درجة محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف من العمل وإليه والمثابرة الجدية والتفاني في العمل الموكلة إلى الفرد وقدرته على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في وقتها المحدد، ومدى حاجة الفرد للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين والمسؤولين لتقييم نتائجه فيما بعد (عساف-٢٠٠٣).

وتكمن أهمية المواظبة على العمل والمثابرة فيه في كونها عاملا مهما في خلق الحماس والجد في العمل باعتبارها عاملا من عوامل الانضباط الداخلي الموجهة لسلوك الأفراد وزيادة التزامه بأدائه كاملا (الهيبي-٢٠٠٥).

٢- **الدقة والجودة في الإنجاز:** لا شك في أن المؤسسة تسعى إلى تحسين الأداء باستمرار من خلال التحسين في جودة منتجاتها لما تحققه الجودة من مزايا متعددة كإخفاض التكاليف، عدم تكرار الأعمال والوقوع في أخطاء أقل معدلات تأخر أقل، إضافة إلى الاستغلال الأمثل للوقت وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء في المحصلة النهائية وهنا تعبر عن مستوى أداء العامل وما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على القيام بالعمل دون الوقوع في الأخطاء، وبعبارة أخرى الجودة هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة إتقان العامل لعمله ودقته ومدى سلامة إنتاجه والتحرر من الأخطاء، ويجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة (المانع، ٢٠٠٦).

٣- **التحفيز:** يعد المحرك الأساسي لسلوك الأفراد، فالتحفيز يسهم في جعل الأفراد يتنافسون لتقديم أفضل ما لديهم وإظهاره ليحصلوا على المكافآت الفضلى، لذا يعرف (التحفيز) على أنه مجموع الدوافع الرغبات الحاجات والتفصيلات، سواء الداخلية أو الخارجية التي تحت الفرد على العمل المناسب، كما عرف كذلك على أنه المحرك الذي يدفع الفرد إلى إشباع حاجاته ولتحقيق رغباته أو الإجابة عن طلباته التي توجهه (شنافي-٢٠١٥)

٤- **العمل بروح فريق العمل:** يعتبر مفهوم العمل الجماعي مفهوما قديما، فالإنسان منذ القدم عاش في جماعات لغرض تحقيق منافع شخصية وجماعية، ولتحقيق هذه المنافع كان لابد من العمل الجماعي لتحقيقها، ومن هنا فنحن نجد أن المؤسسات اليوم تقوم على العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المرجوة، فلا يمكن للعامل أن يحقق أهداف المؤسسة إلا عن طريق تقسيم تلك الأهداف إلى أهداف صغيرة يمكن لكل فرد العمل عليها، حيث يعد

العمل في فرق ومجموعات شكلا من أشكال التعاون، فيسمح لكل فرد بالمشاركة في إنجاز العمل والوصول إلى الهدف. وأن يجربوا ما لديهم من قدرات لتحقيق الهدف، وتنمية مهاراتهم ومعارفهم، وتبقى فاعلية فرق العمل تتوقف على حسن اختيار أعضائه وحسن مشاركتهم (معتوقى (٢٠١٦)

ومن هذا المنطلق ارتأت الباحثة (أسماء-٢٠٢٣) أن تلك الابعاد يمكن أن يتم دمجها ضمنيا في أربعة أبعاد استخدمتها الباحثة في هذه الدراسة، وهي: الأول: التخطيط للتدريب والتدريس، الثاني: تنفيذ الدروس والإلمام بالمادة التعليمية، والثالث: استخدام الوسائل التعليمية والتقنية، والرابع إدارة الصف وتنظيمه.

نظريات الأداء:

نظرية التكوين الإداري ١٨٤١ - ١٩٢٥:

ظهرت هذه النظرية على يد هنري فايول "وسعى من خلالها إلى تطوير النظرية العامة للإدارة من خلال تطوير مبادئ عامة تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات وجميع الظروف (نور الدين- ٢٠٢١)

. وترتكز على أهمية تقسيم العمل داخل المؤسسة، حيث تعتبر أن الأداء الوظيفي المرتفع هو نتيجة الوظائف المحددة والثابتة أي يشغل كل فرد الوظيفة التي تناسب مؤهلاته وقدراته ووضع "فايول" ١٤ مبدأ للإدارة وهي: السلطة تقسيم العمل الانضباط وحدة التوجيه وحدة الرئاسة المركزية، تدرج السلطة الترتيب المساواة الاستقرار التعاون مصلحة المنظمة، العدالة المبادرة. فعند التزام كل منظمة بهذه المبادئ وتطبيقها من طرف الرئيس والموظفين حتما سيتحسن الأداء الوظيفي للعمال، وتحقق المنظمة أهدافها واستمراريتها. كما ركزت هذه النظرية على الجانب الإداري والبناء التنظيمي للمنظمة واكساب العمال مهارات جديدة فنية وإدارية عن طريق التدريب والتكوين حسب مبدأ تقسيم العمل والتخصص لرفع الأداء، واهتمت أيضا بجانب الحوافز المادية، فكلما بذل العامل جهدا أكبر حصل على حوافز ومكافآت أكثر وهذا ما يدفعه لرفع جودة أدائه وتحسين سلوكه. وانتقدت هذه النظرية بسبب مبادئها التي تجعل المنظمة في حالة روتين وملل، مما تحبط أفكار وإبداع العمال وعدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ما يجعله يشعر بأنه لا ينتمي إلى المنظمة وشعوره بالاغتراب داخلها. (عفايفية وبراهيمية-٢٠٢٣).

٤ - نظرية العاملين:

في عام ١٩٥٤ قام " فريدريك هيرزبرج بمراجعة الأدبيات الخاصة بالأداء الوظيفي وعلى عكس ما توصل إليه الباحثون من أنه لا توجد علاقة بين أداء العمل والأداء الوظيفي، فقد خلص إلى نتيجة

مفادها بأن هناك علاقة مؤكدة بين اتجاهات العاملين وبين سلوكهم الوظيفي، وذلك بناء على دراسته عام ١٩٥٩ في مصانع مختلفة على ٢٠٠ مهندس ومحاسب فصاغ هذه النظرية التي تقف على حاجتين هما: الحاجات الواقعية ترتبط بالظروف الفيزيائية والنفسية التي يعمل فيها الإنسان. الحاجات الدافعة وهي المستوى الأعلى والاحترام والتقدير وتحقيق الذات (العلواني-٢٠٠٤).

فوجود هذه العوامل في موقف العمل وبشكل ملائم يؤدي إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين وبذلك ترى هذه النظرية أن العوامل المحفزة هي التي يمكن أن تدفع الأفراد إلى المزيد من العمل وإثارة الدوافع الداخلية لديهم أما العوامل الوقائية تمنع عدم الرضا، ومغزى نظرية العاملين بالنسبة إلى المؤسسة أن تهتم بنوعية الأعمال والوظائف مثل إثراء المهام وخلق نوع من التحدي الذي يولد للعامل شعورا بقيمة ما يعمل فيه وبالتالي سيرفع من جودة أداءه (حكيم-٢٠١٨).

أي حسب (هيزر برج) فإن سعي المنظمة إلى إشباع العوامل التحفيزية يعني تحقيق درجة من الرضا لدى العاملين ومنه زيادة دافعية الأفراد إلى العمل أكثر. كما انتقدت هذه النظرية بكونها اهتمت بفئة المهندسين فقط ولم تشمل كل الفئات العاملة والعوامل المتوفرة لدى الفرد ليس بالضرورة أن تكون لدى جميع الأفراد فهم يختلفون عن بعضهم من ناحية الاحتياجات النفسية والاجتماعية.

٥- - نظرية التوقع:

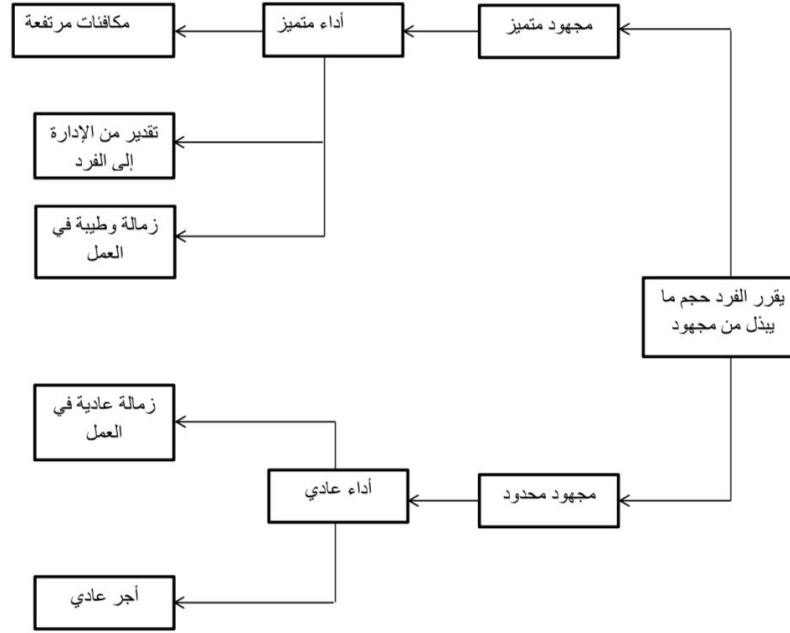
وضعت هذه النظرية على يد فيكتور فروم سنة ١٩٦٤ لتفسير سبب اتخاذ الأفراد في الشركات مسارات معينة دون الأخرى لاسيما في القيادة واتخاذ القرار وترتكز هذه النظرية على ثلاث أسس هي:

التكافؤ: ويعنى أن دافع الفرد للقيام بهذا التصرف أو ذاك، يرتبط بمدى رغبته بالمكافأة وجاذبيتها.

التوقع: تقييم إمكانية تحقيق الجهد المبذول للأداء المأمول يقترن التوقع بعوامل مثل امتلاك المهارات المناسبة لأداء المهمة والوظيفة ووفرة الموارد اللازمة.

الوسيلة: الاقتناع أو الاعتقاد بأن الأداء سيفضي بالمكافأة. وتؤكد هذه النظرية عن أن تربط المؤسسات المكافآت بالأداء بشكل مباشر، لأن العامل عندما يعرف أنه أثناء أداءه لمهامه سيحصل على مكافآت حتما سيبدل جهدا مضاعفا للحصول على قدر أكبر من المكافآت. فالفرد يحدد اختياراته بناء على تقدير مدى مطابقة النتائج المتوقعة من سلوك معين لنتائج مرجوة، فالتوقع هو الدافع للفرد لرفع جودة الأداء وتحقيق نتيجة معينة. وهدفت هذه النظرية إلى تحسين الأداء بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل،

وهو ما يعود بالنفع على العامل والتنظيم، وتتعامل أيضا مع عدد من العوامل الايجابية الميزات الفوائد الشكر الثناء، الاعتراف بالفضل والرضا المهني(رونالد-١٩٩٩).



الشكل (٥) تطبيق نظرية التوقع في مجال العمل

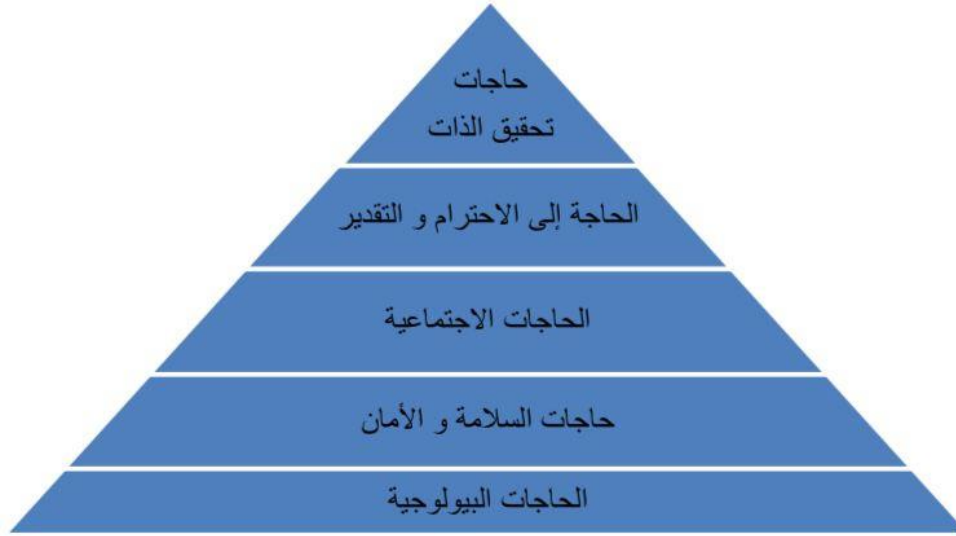
المصدر: www.google.com/search نظرية التوقع

٦ - نظرية تدرج الحاجات:

جاءت هذه النظرية على يد عالم النفس الأمريكي ابراهام ماسلو " : سنة ١٩٥٤ حيث تقوم نظريته على عدة افتراضات منها: يسعى الإنسان دائما إلى إشباع حاجاته، وبالتالي فإن سلوكه يكون مدفوعا نحو إشباع ما يشعر به من حاجات غير مشبعة. يبدأ الإنسان بإشباع الحاجات الأكثر إلحاحا مما يجعل تأثير هذه الحاجة يقل أو ينعدم كدافع السلوك ومن ثم تظهر حاجة أخرى تليها في الأهمية غير مشبعة تؤثر على سلوك الفرد وتدفعه إلى إشباعها (العلواني-٢٠٠٤).

وأكد ماسلو أن هناك العديد من الحاجات المتباينة وصنفها في هرم إلى خمس فئات أو مستويات وهي:

(رونالد-١٩٩٩)



الشكل (٦) هرم الحاجات عند ماسلو

المصدر: عفايفية وبراهيمية

وتتمثل الحاجات البيولوجية في الطعام، الماء، النوم، الهواء وغيرها. أما حاجات الأمن فتشمل ظروف العمل والوظيفة الدائمة والاستقرار، ثم تليها الحاجات الاجتماعية مثل الانتماء إلى المجموعة ثم حاجات التقدير أي الاعتبار الذي يحصله الفرد من غيره وأخيرا حاجات تحقيق الذات والتي تمثل الإنجازات الشخصية (بو بكرى_٢٠١٣).

إن جمع هذه الحاجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد، ويتم الانتقال من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى إلا أنه في الواقع قد يقوم الفرد بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت (Jean-2002).

إن الحاجة المشبعة لم تعد محفزة بينما الحاجة الغير مشبعة تدفع الفرد نحو التحرك ورفع الأداء أكثر. ومن هذا المنطلق وبعد عرضنا لأهم المقاربات النظرية المتعلقة بالموضوع واهم مبادئها التي تركز عليها رأينا بان نظرية التكوين الإداري هي النظرية الأقرب لدراستنا حيث تركز على مجموعة من التدريب في المنظمات المبادئ الأساسية التي تساعد في فهم عملية التدريب في المنظمات وكيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها

١,٢. العلاقة بين التدريب وتحسين أداء المعلمين:

قدمت الباحثة (فضيلة نشاش-٢٠٢٠) دراسة لنيل درجة الماجستير بعنوان دور التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى تيليلان الجديدة بإدرار، وكان من ضمن أهداف الدراسة التعرف على مدى مساهمة التدريب في تطوير مهارات الأفراد وأداءهم باكتساب الخبرات وقد جمعت الباحثة بين المتغيرين (التدريب) و(تحسين أداء العاملين) في دراستها، وسنستعرض هنا نموذج دراستها:



الشكل (٧) النموذج المقترح لدراسة سابقة

المصدر: نشاش فضيلة

وكانت خلاصة دراسة الباحثة أن الأداء في المؤسسات بشتى أنواعها واختلافها سوءا كانت اقتصادية أو اجتماعية يعد من أهم مقومات التنمية ومنه يمكن القول أن نجاح المؤسسة أصبح مرتبطا بشكل جوهري واستراتيجي بتنمية الموارد البشرية وتكوينها وبالتالي تحقيق فعالية الأداء لهذا المورد البشري كما أن التدريب ليس غاية في حد ذاته وإنما يعتبر استراتيجية للوصول إلى أفضل النتائج للأداء، كما يعتبر أداء العاملين جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة لأن الأداء عبارة عن نتيجة ويمثل بعد من أبعاد المؤسسة ولقد تعددت أنواع الأداء حسب المعايير التي تأخذها المؤسسة ومن بينها الأداء الداخلي وآخر خارجي ليصبح الأداء البشري أهم الاداءات وهو مصدر داخلي لان ببساطة يعد العنصر البشري أهم الموارد والفاعل لإنجاز باقي الاداءات كما أن المؤسسة عندما تقوم بتقييم أداء العاملين باستعمالها لمقاييس شخصية متعلقة بالنتائج أو مقاييس سلوكية تتوصل إلى مستوى عال من أداء العامل وهكذا يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية لتحسين أداءهم والهدف من تحسين الأداء هو الحفاظ على الموارد البشرية وخاصة الكفاءة والسعي لحثها على بذل جهد اكبر لتحسين أدائها أثناء انجاز الأعمال مما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة كما تشكل الحوافز أهمية كبيرة في التأثير على الأفراد في قبولهم للوظائف والاستمرارية والمحافظة على مستويات معينة من الأداء ومالها من علاقة بتقييم الأداء بالشكل الذي يمكن المنظمة من الحفاظ على مواردها البشرية وإنصافهم على الشكل المطلوب(نشاش-٢٠٢٠) .

أما الباحثة (أسماء محفوظ) فقد كانت دراستها بعنوان **دور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد في محافظة الخليل**، وقد تناولت في دراستها المتغيرين (التدريب والأداء الوظيفي) وكان من أهداف دراستها معرفة واقع البرامج التدريبية المقدمة إلى المعلمين الجدد ومعرفة علاقتها بالأداء الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة أن دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين في محافظة الخليل جاءت مرتفعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو السعود ٢٠٢١) التي أظهرت فاعلية تدريب المعلمين على أدائهم الوظيفي والتي جاءت جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة النعيمي (٢٠٢٠) في دور البرامج التدريبية الفعال في تنمية مهارات التدريس الفعال.

وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، صيغت التوصيات الآتية:

✓ ضرورة استمرارية طرح البرامج التدريبية للمعلمين الجدد، لما لها من فائدة لتعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد.

- ✓ ضرورة تعزيز الأداء الوظيفي وتشجيعه لدى المعلمين الجدد واستمرارية عقد الدورات المتخصصة لذلك.
- ✓ عقد دورات تدريبية مكثفة ومتخصصة للمعلمين الجدد، والتي من شأنها أن تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي.
- ✓ تشجيع المعلمين الجدد للالتحاق في الدورات التدريبية التي من شأنها تعزيز الأداء الوظيفي.
- ✓ أن يتم تصميم برامج تدريبية للتخصصات الإنسانية من خلال نماذج تدريبية تحاكي طرائق التدريس الحديثة وأساليبه.
- ✓ عقد دورات تأسيسية للمعلمين ذوي المؤهلات العلمية درجة بكالوريوس فأقل تسهم في الزيادة من قدرتهم على التدريب وتطبيق الاستراتيجيات والأساليب التي تم تلقيها في الدورة التدريبية.
- ✓ . إجراء المزيد من الدراسات حول:
- ١-دراسة مقارنة بين أثر الدورات التدريبية للمعلمين القدامى والمعلمين الجدد على الأداء الوظيفي.
- ٢- فاعلية برنامج تدريبي قائم على دور البرامج التدريبية في رفع مستوى مهارات التفكير لدى طلبة المدارس الحكومية.
- ٣- مستوى رضا المعلمين الجدد عن البرامج التدريبية التي تعقد في مديريات التربية والتعليم(أسماء-٢٠٢٣).
- كما تناول الباحثان (عفايفيه وبرايمية-٢٠٢٣) المتغيرات ذاتها في دراسة بعنوان دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين، وكان من أهم أهداف الدراسة:
- التأكد من دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي.
- ضبط العلاقة بين التدريب وزيادة جودة أداء العامل.
- المساهمة في إيجاد الحلول للتحسين من جودة الأداء الوظيفي.
- وقد أثبت الباحثان من خلال دراستهما أن للتدريب دور قوي في تحسين جودة الأداء الوظيفي، كما قدما مجموعة من التوصيات التي يمكن الأخذ بها لتحسين ظروف العمل والخدمات المقدمة وهي:
- ✓ تطوير وتنويع البرامج التدريبية واستعمال أحدث التقنيات.
- ✓ إخضاع جميع العاملين للتدريب دون فروقات.
- ✓ التوعية بالتدريب ونشر ثقافة التدريب داخل المؤسسات.
- ✓ خلق جو عمل تنافسي عن طريق الحوافز والمكافآت.

- ✓ الحرص على التدريب الخارجي لتبادل الخبرات مع المنظمات الأخرى.
- ✓ تعزيز الوعي في المؤسسات بأهمية تطبيق الجودة وتحقيقها.
- ✓ الاهتمام ببيئة العمل لخلق ظروف عمل مناسبة.
- ✓ منح الفرص للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات بما يخص اختيار أنواع وأوقات التدريب الإضافية (عفايفية وبراهيمية-٢٠٢٣).

١,٣. الخاتمة:

أظهرت النتائج أنه توجد علاقة طردية بين واقع البرامج التدريبية والأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين (أسماء-٢٠٢٣).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجراح (٢٠٢١) ودراسة حماد (٢٠١٨) التي أظهرت أن هناك علاقة ايجابية بين دور فاعلية البرامج التدريبية للمعلمين الجدد ودرجة أدائهم.

وتفسر هذه النتيجة من خلال دور الدورات التدريبية وتنوعها في إكساب المعلمين الجدد المهارات التعليمية، كما أن هذه الدورات تكون نابعة من احتياجات المعلمين، ويعمل المشرفون على رفع توصيات من أجل تنفيذ الدورات التي يحتاجها المعلمون الجدد ويتم تنفيذ هذه الدورات وتطبيقها على المعلمين الجدد، كل حسب احتياجه، مما يزيد من الأداء الوظيفي للمعلمين الجدد بشكل عام (أسماء-٢٠٢٣).

توصلت النتائج إلى أن التدريب يكسب العاملين خبرات جديدة، ويرفع معنويات وثقة العاملين أن خضوع العامل لجميع أنواع التدريب يزيد من مهاراته ويعطيه الدقة في التنفيذ، وأن تناسب البرامج التدريبية مع مؤهلات العاملين تزيد من جودة أدائهم الوظيفي، وأن أفضل وقت للتدريب عند العاملين هو أثناء العمل (عفايفية وبراهيمية-٢٠٢٣)..

تناول هذا الفصل مجموعة متنوعة من الدراسات التي استكشفت العلاقة بين التدريب وأداء المعلمين في المدارس، وقدمت رؤى متعددة حول الأساليب والتقنيات المختلفة المستخدمة في برامج التدريب. على الرغم من الجهود الكبيرة التي بذلت في هذا المجال، لا تزال هناك العديد من الفجوات البحثية التي تستدعي مزيداً من الاستقصاء. يمكن القول إن الدراسات المستقبلية بحاجة إلى التوسع في عدة جوانب لتعميق الفهم وتحسين تطبيقات التدريب في بيئات التعليم.

أولاً، يمكن للدراسات المستقبلية أن تستكشف بشكل أعمق تأثير التدريب الرقمي والتكنولوجيا التعليمية على أداء المعلمين. في ظل التحول الرقمي المتسارع في التعليم، هناك حاجة ماسة لفهم كيف يمكن استخدام

الأدوات الرقمية لتحسين جودة التدريب وزيادة فعاليته. يمكن أن تركز الأبحاث المستقبلية أيضًا على استكشاف التدريب المستمر وكيفية تأثيره على أداء المعلمين على المدى الطويل، وليس فقط بعد فترة وجيزة من إتمام التدريب.

ثانيًا، قد يكون من الضروري النظر في تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على نجاح برامج التدريب. يتعين على الباحثين دراسة كيفية تأثير الاختلافات الثقافية بين المعلمين على استجاباتهم لأساليب التدريب المختلفة، وما إذا كانت هذه البرامج تحتاج إلى تعديل لتناسب الاحتياجات الثقافية المتنوعة.

ثالثًا، يمكن أن تركز الأبحاث المستقبلية على دور الدعم الإداري في تعزيز نقل التعلم من برامج التدريب إلى الأداء العملي في الفصول الدراسية. هذا المجال يستدعي مزيدًا من الدراسة لتحديد الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز تطبيق المهارات المكتسبة في التدريب في بيئة العمل الفعلية.

إن بحثي الحالي يهدف إلى المساهمة بشكل فعال في الأدبيات الأكاديمية من خلال تقديم تحليل متعمق لدور التدريب في تحسين أداء المعلمين، مع التركيز على كيفية تحسين جودة التعليم في المدارس. يعكس البحث أهمية التدريب كأداة استراتيجية لتطوير المعلمين ويزر التحديات والفرص المتعلقة بتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.

تتمثل إحدى المساهمات الرئيسية لهذا البحث في تقديم رؤية شاملة حول كيفية تحسين تصميم برامج التدريب لتحقيق أقصى فائدة ممكنة للمعلمين. من خلال دراسة مختلف النظريات والأساليب التدريبية، يوفر البحث إرشادات عملية للجهات المعنية بتطوير التعليم حول كيفية تصميم برامج تدريبية تستجيب للاحتياجات الفعلية للمعلمين وتساعد على مواجهة التحديات التي يواجهونها في الفصول الدراسية.

بالإضافة إلى ذلك، يساهم البحث في توسيع نطاق الفهم حول أهمية الدعم الإداري في نجاح التدريب. يشير البحث إلى أن الدعم الإداري الجيد يمكن أن يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز نقل المهارات والمعرفة المكتسبة من التدريب إلى الأداء العملي في الفصول الدراسية. هذه المساهمة من شأنها أن توفر أساسًا للباحثين والممارسين في مجال التعليم لتطوير استراتيجيات دعم فعالة تساهم في تحسين جودة التعليم.

أخيرًا، يُسهم البحث في فتح آفاق جديدة للأبحاث المستقبلية، من خلال تسليط الضوء على الفجوات الحالية في الأدبيات وتشجيع الدراسات المستقبلية على استكشاف القضايا الناشئة والمتغيرات الجديدة التي قد تؤثر على

فعالية التدريب. من خلال ذلك، يسهم البحث في بناء قاعدة معرفية قوية يمكن الاستفادة منها في تحسين برامج التدريب وزيادة تأثيرها الإيجابي على أداء المعلمين.

باختصار، يسعى بحثي إلى تقديم إسهامات ملموسة في تحسين برامج التدريب، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين أداء المعلمين، وبالتالي تحسين جودة التعليم في المدارس. هذه الإسهامات ليست فقط نظرية بل عملية أيضاً، حيث يمكن تطبيق نتائج البحث وتوصياته على أرض الواقع لتطوير ممارسات التدريب في التعليم.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١ . المقدمة

٣,٢ . التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

٣,٥ . طريقة جمع البيانات

٣,٦ . أنواع البيانات

٣,٧ . إجراءات التحليل الإحصائي

٣,٨. الخاتمة

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ . المقدمة

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

٤,٣ . اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

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

٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

٤,٦. الخاتمة

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٥,٢. توصيات الدراسة:

٥,٣. الخاتمة:

قائمة المراجع العربية:

- إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط١، ٢٠١٣، ص١٠٥
- أبو السعود، الاء (٢٠٢١) أثر تدريب المعلمين على المعايير الوظيفية لمهنة التعليم على أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين انفسهم. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. ٣١-١. (١٠) ٣
- ابو النصر مدحت محمد الحكومة الرشيدة المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصرن ط ٢٠١٥١
- احمد جابر حسنين التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط١.
- أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، بيروت ، عمان ، ١٩٨١.
- أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٧. ٥. أحمد الخطيب : الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية عالم الكتاب الحديث، الاردن، أربد،
- بارك نعيمة: تنمية الموارد البشرية وأهمتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية مجلة اقتصاديات شمال افريقيا العدد ٥٧، جامعة الشلف الجزائر ٢٠٠٩، ص٢٧٤.
- باسم مصطفى علي البساطي، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة جامعة المنصورة، مصر، ٢٠٢١.
- بظاظو، عزمي (٢٠١٠). أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء والعاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة الجامعة الإسلامية.
- بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، التدريب والتحفيز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء والغاز - عنابة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر ٢٠١٠.

- بو بكري فريد: دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات شهادة ماجستير علم اجتماع، جامعة، محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر ٢٠١٣.

- بوقلوف وفاء دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، مذكرة ماستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ٢٠١٦.

- الجراح، ولاء (٢٠٢١) دور فاعلية البرامج التدريبية للمعلمين الجدد وعلاقتها في تحسين أدائهم من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين في مدارس محافظة اربد، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. ٩ (٢) ٤٤٥-٤٢٤

-حسن العلواني: التنظيم الإداري للنظريات والمفاهيم الأساسية كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، مصر ٢٠٠٤

- حسن طلع إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت، لبنان، دار النهضة العربية، ٢٠٠٢ ص ١١.

- حسن الجيلالي، التنظيم والجماعات، دار الفجر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ٢٠٠٨

- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع دراسة في علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢.

- حماد علاء (٢٠١٨) دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين في قطاع الخدمة المدنية

<https://app.oxfordabstracts.com>

- حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مطبعة الاشعاع الفنية، القاهرة، مصر، ١٩٩٧.

- خناق، سناء (٢٠٠٥). مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز لمنظمات والحكومات الجزائر، جامعة ورقلة ٨-٩ مارس

- رافده الحريري اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن ٢٠١٤

- راوية حسن إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ١٩٩٩
- د. رعد زكي غياض الحسني الجامعة المستنصرية-كلية التربية الأساسية. (٢٠٠٥). أثر التدريب على مهارات الاتصال ضمن منهج التقنيات التربوية في أداء الطلبة/المعلمين . journal of the college of basic education, 7(45).
- <https://www.iasj.net/iasj/article/67294>
- رونالد ريجيو: ترجمة فارس، حلمي مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ٢٠ ٢٥١ الأردن، ط١، ١٩٩٩، ص ٢٥٠ ص
- زكي محمود هاشم الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، ط٣، ١٩٨٠
- سامي بو دبوس خالد زمهول: إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات علمية دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، ط١، ٢٠٢٠، ص١٧٥
- السعدون، فهد (٢٠١٣). دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة السعودية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، مصر، ١٩٨٥
- شناق نوال (٢٠١٥). دور تيسير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية. رسالة دكتوراه غير منشورة. الجزائر: جامعة بسكرة.
- صادي، عبد القادر، شويرف، محمد حبيب الجبار، الدوادي، & غريب. أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة مديرية الصناعة والمناجم) ورقة (Doctoral dissertation).
- صالح بن رجاء بن عويمر الحربي. اتجاهات المعلمين نحو البرامج التدريبية المقدمة لهم، ١٤٢٨
- صبحي خليل عزيز. اصول وتقنيات التدريس والتدريب، مركز التعريب، بغداد، ١٩٨٥

- صلاح الدين عبد الباقي الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢.
- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر. ١٩٧٦.
- صلاح صالح معمار التدريب الأسس والمبادئ ديونو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط١، ٢٠١٠.
- الطعاني، حسن. (٢٠٠٢). التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها". عمان: دار الشروق.
- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، ٢٠٠٧.
- ٨١. عبد الحكيم عثمان عبد الرحمان، أثر تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات رسالة ماستر، ادارة أعمال، جامعة الملك فيصل، تشاد، ٢٠٢٢.
- عبد الرب بن نواب الدين: تدريب الدعاة على الأساليب البيانية الجامع الإسلامية السعودية ٢٠١٦، ص ٣٣٣.
- عبد الرحمن، أ. (2022). التدريب على مهارات القيادة التربوية وأثره على أداء المعلمين في مصر. مجلة التعليم والتدريب، ١٨(2)، ٥٥-٧٢.
- عبد الرحمن، أحمد (٢٠٢١). أهمية البحث النظري في تأثير التدريب على جودة الأداء التعليمي. مجلة العلوم التربوية، ٥٠(٣)، ٢١٥-٢٣٠.
- عبد العزيز بن محمد آل قير القحطاني. أثر الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء العاملين، ٢٠٢٣.
- عبد الله حسين جولة: دور العوامل النفسية والاجتماعية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمنية شهادة ماجستير، علوم الشرطة، كلية الدراسات العليا، اليمن ٢٠١٦، ص ٩٢.

- عبد حكيم جربي: دور التدريب في تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف ١، الجزائر، ٢٠١٨
- عساف عبد الله (٢٠٠٣) علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة) . الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عطية، حامد (٢٠١٢). العملية الإدارية معارف ومهارات تطبيقية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- عافيفة، وداد، براهيمية & حسين. (٢٠٢٣). دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين.
- <https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/14612>
- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات للنشر، ط٢، الكويت، ١٩٨٠
- عمار بن عيشي اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، درا أسامة للنشر والتوزيع، الأردن ٢٠١٢، عمان١،
- غانم فنجان موسى التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة معهد العربي للثقافة العالمية وبحوث العمل، ١٩٨٠.
- فاطمة، ليلي (٢٠٢٢). تقييم الأثر العملي لبرامج التدريب على المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة. مجلة التعليم والتطوير المهني، ٣٥(٤)، ٣١٠-٣٢٥
- فركوس، & دليلة فتيحة. (٢٠١٩). دور التدريب في تحقيق الابداع الاداري.
- قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية في مركب المجارف والرافعات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ٢٠٠٥
- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ١٩٩٧

- المانع، محمد (٢٠٠٦) تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام (رسالة ماجستير غير منشورة). المملكة العربية السعودية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- مبروكة عمر محيريق أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار حميثرا للنشر، ط١، ٢٠١٩.
- محمد سلطان بن سلطان: أساليب التدريب التي طبقها المشرفون التربويون للتدريب التربوي جامعة الملك سعود، السعودية ٢٠١٥، ص١٨.
- محمد مرعي مرعي، اسس ادارة الموارد البشرية، النظرية والتطبيق)، دار الرضا للنشر والتوزيع سوريا، دمشق ، دسنة النشر .
- محفوظ، & اسماء عمر. (٢٠٢٣). دور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد في محافظة الخليل.
- مصطفى يوسف كافي: إدارة الأداء، دار المكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط١، ٢٠١٨، ص ١٩.
- معتوق لطي (٢٠١٦) مساهمة انظمة العمل الجماعي في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية. (رسالة دكتوراه غير منشورة. الجزائر: جامعة باتنة.
- منير بن أحمد بن دريدي استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، التدريب والحوافز، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، ط١، ٢٠١٣.
- نجم الله العزاوي: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ٢٠١٠، ص٣٣٣.
- نشاش، فضيلة، مرموري، & البشير/مؤطر. (٢٠٢٠). دور التدريب في تحسين أداء العاملين (Doctoral dissertation، جامعة احمد دراية-ادرار).

[/https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/bitstream/123456789](https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/bitstream/123456789)

- نعيم ابراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية اسلوب التدريب، عالم الكتب الحديث.

- النعيمي، سارة موسى (٢٠٢٠) دور الدورات التدريبية لمعلمي الصفوف الثلاثة الأولى في تنمية مهارات التدريس الفعال من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في بعض المتغيرات. رسالة ماجستير غير منشورة عمان جامعة الشرق الأوسط

- نور الدين عزوز: ادارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر ٢٠٢١، ص ٥١.

- نور الدين عزوز: ادارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر ٢٠٢١، ص ٢٦١.

- الهيتي، خالد. (٢٠٠٥). ادارة الموارد البشرية عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

قائمة المواقع:

الأداء الوظيفي ٢٣,٠٣,٠٣ : ١٧ : ٤٨.

www.getrom.com

-نظرية التوقع ٢٣-٠٣-١٧/١٨ : ٢٧.

www.hbrarabic.com

قائمة المراجع الإنجليزية:

[/https://www.alirshad.sa](https://www.alirshad.sa)

JEAN MARIE: ressources humaines et gestion des personnes, Vuibert,
4eme édition, Paris, 2002

- Poortman, C. L., Brown, C., & Schildkamp, K. (2022). Professional learning networks: a conceptual model and research opportunities

<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00131881.2021.1985398>

- Garza-García, L. G. (2021). *Bilingual Teachers' Perceptions of Evaluator Feedback of Spanish Content Instruction* (Doctoral dissertation, Texas A&M University-Commerce).

<https://www.proquest.com/openview/ef58914d7205dce31745ad713ac7922c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

- Rodrigues, A. L. (2020). Digital technologies integration in teacher education: the active teacher training model. *Journal of e-learning and knowledge society*

https://www.je-lks.org/ojs/index.php/Je-LKS_EN/article/view/1135273

- Lee, J., Finn, J., & Liu, X. (2019). Time-indexed effect size for educational research and evaluation: Reinterpreting program effects and achievement gaps in K–12 reading and math.

<https://drive.google.com/file/d/1zva2XXbuirjynYLLey64l8aYtDDVUJ8o/view>

- Roberts, O. (2022). Preparing Mainstream Teachers to Support ELLs.

<https://soar.suny.edu/bitstream/handle/20.500.12648/7825/RobertsOlivia%20Capstone%20Final%20.pdf?sequence=1>

- Cochran-Smith, M. (2021). Exploring teacher quality: International perspectives. *European journal of teacher education*

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02619768.2021.1915276>

الملاحق

الاستبانة

عزيزتي المشاركة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان لإكمال متطلبات حصولي على درجة البكالوريوس في إدارة المشاريع من جامعة ميد أوشن.

في إطار إعداد بحثي العلمي بعنوان **"دور التدريب في تحسين أداء المعلمين"**، أسعى إلى فهم أثر البرامج التدريبية المختلفة على أداء المعلمين وتطوير مهاراتهم التعليمية.

يُعد هذا البحث خطوة نحو تحسين جودة التعليم من خلال تقييم مدى فعالية البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين في تحسين أدائهم داخل الفصول الدراسية.

وتعد مساهمتكم في هذا الاستبيان ذات أهمية كبيرة بالنسبة لي، حيث ستساعدني آراؤكم وتجاربكم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. أرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بصدق وشفافية وذلك بوضع علامة صح في المربع الذي يمثل رأيك بعد قراءة كل عبارة ، مع العلم أن جميع الإجابات ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكر لكم تعاونكم ومساهمتكم القيمة في إثراء هذا البحث.

مع خالص التقدير والامتنان

الباحثة: أمل بنت حسن الأنصاري

❖ المحور الأول: المعلومات الشخصية:

١. الجنس:

- ☐ أنثى
- ☐ ذكر

٢. العمر:

- ☐ أقل من ٣٠ سنة
- ☐ ٣٠-٣٥ سنة
- ☐ ٣٦-٤٠ سنة
- ☐ ٤١ سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي:

- ☐ ثانوي
- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ دراسات عليا

٤. عدد سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من ٥ سنوات
- ☐ من ٥ - ١٠ سنوات
- ☐ من ١١-١٥ سنة
- ☐ أكثر من ١٥ سنة

٥. عدد الدورات التدريبية الحاصل عليها:

- ☐ أقل من ٥ دورات
- ☐ ٥-١٠ دورات
- ☐ أكثر من ١٥ دورة

٦. المرحلة التي تقوم بتدريسها:

- ☐ رياض أطفال
- ☐ ابتدائي
- ☐ متوسط

❖ المحور الثاني: التدريب:

"محتوى البرامج التدريبية، مدربي البرامج التدريبية، البيئة التدريبية، وقت تنفيذ البرامج التدريبية"

المتغير	أبعاده	عدد الفقرات	المرجع
التدريب	محتوى البرامج التدريبية	٤	اتجاهات المعلمين نحو
	مدربي البرامج التدريبية	٤	البرامج التدريبية
	البيئة التدريبية	٤	المقدمة لهم
	وقت تنفيذ البرامج التدريبية	٥	(الحربي-١٤٢٩)

الرقم	العبارة	الاستجابة				
		موافق جدا	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقا
البعد الأول: محتوى البرامج التدريبية						
١	يتوافق محتوى البرامج التدريبية مع احتياجاتي المهنية					
٢	يرتبط محتوى البرامج التدريبية غالبا بالواقع التعليمي الممارس					
٣	أرى أن محتوى البرامج التدريبية لا يضيف لي معلومات جديدة					
٤	ما استفدته من محتوى البرامج التدريبية أفضل مما كنت أتوقع					
البعد الثاني: مدربي البرامج التدريبية						
١	يتيح مدربي البرامج التدريبية فرصة الحوار مع المتدربين					
٢	يتيح مدربي البرامج التدريبية فرصة تطبيق المفاهيم النظرية بصورة ملموسة أثناء التدريب					

٣	أرى أن استخدام المدرب للتقنيات التربوية المختلفة يعزز نتائج التدريب				
٤	أجد صعوبة في التفاعل مع مدربي البرامج التدريبية أثناء الجلسات التدريبية				
البعد الثالث: البيئة التدريبية					
١	المساحة المخصصة لكل متدرب أثناء تنفيذ البرامج التدريبية مناسبة				
٢	أرى أن الوسائل التدريبية متوفرة في القاعات التدريبية				
٣	أقضي مع زملائي المتدربين وقتاً ممتعاً				
٤	أرى أن البيئة التدريبية محفزة				
البعد الرابع: وقت تنفيذ البرامج التدريبية					
١	أستمتع بحضور البرامج التدريبية في الفترة المسائية				
٢	أرى أن الفترة الزمنية المحددة للجلسات التدريبية مناسبة				
٣	الزمن المحدد لتنفيذ الجوانب التطبيقية في البرامج التدريبية غير كافية لتنفيذها				
٤	أشعر بفائدة كبرى عند حضورني للبرامج التدريبية المنفذة بداية الفصل الدراسي				
٥	أشارك في تحديد وقت تنفيذ البرامج التدريبية				

❖ المحور الثالث: أداء المعلمين:

"حجم الأداء، دقة الأداء، سرعة الأداء، جودة الأداء"

المتغير	أبعاده	عدد الفقرات	المرجع
أداء المعلمين	حجم الأداء	٥	أثر الثقافة التنظيمية
	دقة الأداء	٤	الخضراء على أداء
	سرعة الأداء	٤	العاملين
	جودة الأداء	٥	(القحطاني-٢٠٢٣)

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقا
البعد الأول: حجم الأداء (قياس حجم ومستوى ما تم إنجازه بمقارنته مع المطلوب كما ونوعا)						
١	تضاعفت الأعمال التي يقوم بها المعلمون عن الوقت الماضي					
٢	يتنافس المعلمون في حجم الأعمال التي يقومون بها					
٣	يناسب كم العمل الذي يقوم به المعلمون مع وقت العمل الرسمي					
٤	يقضي العاملون بالمدرسة أوقاتا إضافية لإنجاز المزيد من الأعمال					
٥	يتحمل العاملون بالمدرسة أعباء العمل الإضافية في أوقات الطوارئ والأزمات					
البعد الثاني: دقة الأداء (هي المهارة العالية في أداء عمل ما وفقا للمعايير الموضوعية له من حيث الزمن والجودة)						
١	تتميز التقارير الصادرة من المعلمين بالدقة والمصدقية					

					يقوم المعلمون بمراجعة أعمالهم قبل تسليمها لتجنب الخطأ	٢
					يحرص العاملون على معرفة التفاصيل المتعلقة بمهامهم وأدوارهم الوظيفية لأدائها بالشكل المطلوب	٣
					يلتزم المعلمون بالمدرسة باللوائح والتعليمات بدقة	٤
البعد الثالث: سرعة الأداء (تمثل القدرة على تقليل وقت انجاز العمل وتسهيل إجراءاته)						
					يتم إنجاز الأعمال في المدرسة وفق جدول زمني محدد	١
					تضع المدرسة خطة للطوارئ والأزمات التي قد تتعرض لها المدرسة	٢
					تستجيب المدرسة بسرعة لمتطلبات أولياء الأمر	٣
					توجد آلية سريعة للتواصل مع المدرسة	٤
البعد الرابع: جودة الأداء (قدرة المعلم على أداء المتوقع منه)						
					تتبنى المدرسة المقترحات والأفكار البناءة للمعلمين التي تسهم في جودة العمل	١
					يبدل العاملون في المدرسة قصارى جهدهم لتفادي الأخطاء في العمل	٢
					تعتمد المدرسة على معايير لقياس جودة الأداء	٣
					تهتم المدرسة بتكوين فرق عمل لضمان الجودة في خدماتها	٤
					تقدم المدرسة دورات تدريبية لمنسوبيها لضمان الجودة في العمل	٥

Midocean University

Faculty of Management

Bachelor of Project Management



The impact of training on teacher performance

Applying to Rowad Al-Irshad International Schools in
Riyadh, Saudi Arabia
(Case Study)

Student name

Amal Hasan Al ansary

Graduation Project – 1

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor

Dr. Mona Moustafa Elashry

Faculty member- Faculty of management- Midocean University

Third Semester – 2024