

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

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

الرقم الأكاديمي 243002313

إشراف/

د.فايز جراد

د.فيصل عبدالحميد.

العام الدراسي:

١٤٤٦ هـ - 2025م

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٤	ملخص الدراسة
٥	مقدمة الدراسة
٦	مشكلة الدراسة
٧	أهمية الدراسة
١٠	اهداف الدراسة
١١	تساؤلات الدراسة
١٢	فرضيات الدراسة
١٣	مصطلحات الدراسة
١٤	متغيرات الدراسة
١٦	الفصل الثاني
١٧	الدراسات السابقة
18	الإطار النظري
٢١	الإطار المفاهيمي للتدريب والتطوير
٢٥	أهمية التدريب والتطوير في المؤسسات التعليمية
٣٠	الأداء الوظيفي: المفهوم والمكونات
٣٥	العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي
٤٠	واقع التدريب والتطوير في القطاع التعليمي
٤٤	خصائص الهيئة التعليمية ومتطلبات تطويرها
٤٨	خصائص الهيئة الإدارية ومتطلبات تطويرها في المدارس

٤٩	تقييم فعالية برامج التدريب والتطوير
٥٠	دور المدارس الأهلية في تنمية كوادرها
٥١	التوصيات والممارسات الفضلى في تصميم برامج التدريب والتطوير
٥٢	الخاتمة
٥٣	الفصل الثالث
٥٣	منهجية الدراسة
٥٤	مجتمع الدراسة
٥٥	أدوات جمع البيانات
٥٦	حدود الدراسة
٥٧	الاستبيان
٦٨	الفصل الرابع
٧٠	التحليل الإحصائي
٧٩	النتائج
٨١	التوصيات
٨٤	المراجع
٨٧	الملخص
٨٨	الملاحق

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم واقع برامج التدريب والتطوير في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، وتحديد التحديات التي تواجهها، وقياس أثرها على الأداء الوظيفي للهيئتين التعليمية والإدارية، وصولاً إلى تقديم مقترحات لتطويرها.

كشفت النتائج أن برامج التدريب والتطوير متوفرة إلى حد ما في المدارس الأهلية، مع مشاركة جيدة من قبل الكوادر، وتركز البرامج بشكل أساسي على الجوانب التعليمية والتقنية. ورغم الرضا الجيد عن كفاءة المدربين، إلا أن هناك ضعفاً ملحوظاً في ملاءمة المحتوى للاحتياجات الفعلية، واعتماداً كبيراً على استبيانات الرضا فقط في التقييم.

أظهرت الدراسة أن التحديات الرئيسية تتمثل في عدم كفاية الميزانية المخصصة للتدريب، وضيق الوقت المتاح للموظفين، ووجود مقاومة للتغيير، وضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية، ونقص الدعم والمتابعة بعد البرامج.

على الرغم من هذه التحديات، أكدت النتائج وجود أثر إيجابي ملموس لبرامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي لكل من الهيئة التعليمية (تحسين أساليب التدريس، إدارة الصف، استخدام التقنيات، الرضا الوظيفي، تحصيل الطلاب) والهيئة الإدارية (تحسين المهارات القيادية والإدارية، استخدام التقنيات، الرضا الوظيفي، المناخ المدرسي).

أوصى المستجيبون بالتركيز على ورش العمل التفاعلية والتدريب أثناء العمل، مع إعطاء الأولوية للتدريب في استخدام التكنولوجيا واستراتيجيات التدريس الحديثة. كما شددت التوصيات على أهمية زيادة الميزانية، تحسين كفاءة المدربين، توفير الوقت الكافي، ربط التدريب بالمسار الوظيفي، وتحليل الاحتياجات بدقة، بالإضافة إلى ضرورة تقديم حوافز للمشاركين.

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.

الفصل الثاني

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.

1. الإطار المفاهيمي للتدريب والتطوير

تعريف التدريب والتطوير

المفهوم:

- **التدريب (Training):** هو عملية منظمة ومخطط لها تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعارف، والمهارات، والقدرات اللازمة لأداء مهامهم الحالية بفعالية أكبر. يركز التدريب بشكل أساسي على تحسين الأداء في الأدوار الوظيفية الحالية أو إعداد الأفراد لأدوار مستقبلية قريبة ومحددة.
- **التطوير (Development):** عملية أوسع وأكثر شمولاً، تهدف إلى إعداد الأفراد للنمو المهني والشخصي على المدى الطويل، وتزويدهم بالقدرات اللازمة لمواجهة التحديات المستقبلية والتقدم في مسارهم الوظيفي. يركز التطوير على بناء القدرات العامة والتفكير الاستراتيجي والمرونة للتكيف مع التغيرات.

الأهداف:

• أهداف التدريب:

- تحسين الأداء في المهام الحالية.
- سد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.
- زيادة الإنتاجية والجودة.
- تقليل الأخطاء والهدر.
- مواكبة التغيرات التكنولوجية والإجرائية.

◦ تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.

• **أهداف التطوير:**

◦ إعداد القادة للمستقبل.

◦ توسيع آفاق الموظفين وقدراتهم.

◦ تعزيز الابتكار والإبداع.

◦ بناء ثقافة التعلم المستمر.

◦ تحقيق الاستدامة للمؤسسة على المدى الطويل.

أهميتهما في السياق المؤسسي:

يعتبر التدريب والتطوير ركيزتين أساسيتين لنجاح أي مؤسسة، لأنهما يسهمان في:

• **زيادة رأس المال البشري:** يمثل الموظفون المدربون والمطورون أصولاً لا تقدر بثمن للمؤسسة.

• **تحسين القدرة التنافسية:** المؤسسات التي تستثمر في موظفيها تكون أكثر قدرة على التكيف والابتكار والتفوق.

• **الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين:** برامج التدريب والتطوير الجيدة تزيد من ولاء الموظفين ورضاهم وتقلل من معدلات دوران العمل.

• **تحقيق الأهداف الاستراتيجية:** من خلال ضمان امتلاك الموظفين للمهارات والمعارف اللازمة لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها.

الفرق بين التدريب والتطوير

الميزة	التدريب (Training)	التطوير (Development)
الهدف	تحسين الأداء في الوظيفة الحالية.	إعداد الفرد للمستقبل والنمو الوظيفي.

الميزة	التدريب (Training)	التطوير (Development)
المدى الزمني	قصير إلى متوسط المدى (يركز على الاحتياجات الفورية).	طويل المدى (يركز على بناء القدرات المستقبلية).
التركيز	مهارات محددة وقابلة للقياس لأداء المهام.	قدرات عامة، تفكير استراتيجي، مرونة، ابتكار.
النطاق	ضيق ومحدد لوظيفة أو مهمة معينة.	واسع وشامل يشمل النمو الشخصي والمهني.
المخرجات	أداء أفضل في المهام الحالية.	قيادات مستقبلية، قدرة على التكيف مع التغيرات.

أنواع برامج التدريب والتطوير

1. التدريب أثناء العمل (On-the-Job Training):

- **المفهوم:** يتم هذا النوع من التدريب في بيئة العمل الفعلية، حيث يتعلم الموظف من خلال الممارسة تحت إشراف مباشر من زميل أو مشرف متمرس.
- **الأمثلة:** التوجيه (Coaching)، التدوير الوظيفي (Job Rotation)، الإرشاد (Mentoring)، المشاريع الخاصة (Special Projects).
- **المزايا:** تعلم عملي ومباشر، تكلفة أقل، ملائمة للمهام الفعلية، زيادة الثقة بالنفس.
- **العيوب:** قد يؤثر على الإنتاجية الأولية، يعتمد على كفاءة المدرب، قد تنتقل عادات سيئة.

2. التدريب خارج العمل (Off-the-Job Training):

- **المفهوم:** يتم هذا التدريب بعيداً عن بيئة العمل المباشرة، في قاعات تدريب أو مراكز متخصصة.

- الأمثلة: ورش العمل (Workshops)، الدورات التدريبية (Courses)، المؤتمرات والندوات (Conferences and Seminars)، المحاكاة (Simulations)، دراسات الحالة (Case Studies).
- المزايا: بيئة تعلم مركزة، استخدام خبراء متخصصين، تقليل المشتتات، تبادل الخبرات.
- العيوب: تكلفة أعلى، قد لا يكون التطبيق المباشر للمهارات سهلاً، قد يفتقر إلى الارتباط بالواقع الفعلي للمؤسسة.

3. التعليم المستمر (Continuous Learning):

- المفهوم: هو عملية تعلم وتطوير مستمرة مدى الحياة، تشمل التعلم الرسمي وغير الرسمي، بهدف مواكبة التغيرات والتطورات في مجال العمل والحياة عموماً.
- الأمثلة: التعلم الذاتي، الدورات التدريبية عبر الإنترنت (MOOCs)، القراءة المتخصصة، الانخراط في المجتمعات المهنية، الحصول على شهادات مهنية متقدمة.
- الأهمية: ضروري للبقاء على اطلاع دائم، وتنمية المهارات المستقبلية، وتعزيز المرونة والقدرة على التكيف في عالم متغير.

2. أهمية التدريب والتطوير في المؤسسات التعليمية

تلعب برامج التدريب والتطوير دوراً حيوياً في المؤسسات التعليمية، نظراً لطبيعة البيئة التعليمية المتغيرة باستمرار.

دور التدريب في مواكبة التغيرات المنهجية والتقنية في التعليم

- تطوير المناهج: يساعد التدريب المعلمين على فهم وتطبيق المناهج الجديدة التي تُطرح بشكل دوري، والتي قد تتضمن أساليب تدريس جديدة أو محتوى حديث.

- **التقنيات التعليمية:** مع التطور السريع للتكنولوجيا (الذكاء الاصطناعي، الواقع الافتراضي، المنصات التعليمية الرقمية)، يصبح التدريب ضرورياً للمعلمين والإداريين لامتلاك المهارات اللازمة لاستخدام هذه الأدوات بفعالية في العملية التعليمية.
- **أساليب التدريس الحديثة:** التدريب يمكن المعلمين من تبني استراتيجيات تدريس مبتكرة مثل التعلم النشط، التعلم القائم على المشاريع، والتعليم المدمج، مما يعزز من جودة التعليم.
- **التكيف مع التحديات الجديدة:** مثل تحديات التعليم عن بعد أو الهجين، حيث يتطلب التدريب قدرة المعلمين على إدارة الفصول الافتراضية والتفاعل مع الطلاب عبر الإنترنت.
- **أثر التدريب على الكفاءات التربوية والإدارية في المدارس**
- **المعلمين:**
 - **تحسين المهارات التدريسية:** مثل إدارة الصف، تقييم الطلاب، استخدام استراتيجيات تعليمية متنوعة.
 - **تنمية المعارف الأكاديمية:** تحديث المعلومات في التخصصات المختلفة.
 - **تعزيز مهارات الاتصال:** مع الطلاب وأولياء الأمور والزملاء.
 - **زيادة التحفيز والرضا الوظيفي:** يشعر المعلمون بأنهم مطورون وذوو قيمة.
- **الإداريين (مديرو المدارس، رؤساء الأقسام):**
 - **تطوير المهارات القيادية:** مثل التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرار، إدارة النزاعات.
 - **تحسين المهارات الإدارية:** إدارة الموارد البشرية والمالية، التنظيم، المتابعة.
 - **فهم أفضل للسياسات التعليمية:** وتطبيقها بفعالية.
 - **بناء فرق عمل قوية:** وتعزيز التعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية.

التدريب كأداة للتنمية المهنية المستدامة

التنمية المهنية المستدامة هي عملية مستمرة تهدف إلى الحفاظ على كفاءة الأفراد وتطويرها طوال حياتهم المهنية. التدريب هو الأداة الرئيسية لتحقيق هذه الاستدامة من خلال:

- **التعلم مدى الحياة:** غرس ثقافة التعلم المستمر لدى الكوادر التعليمية والإدارية.
- **مواكبة التغيرات الدائمة:** ضمان بقاء المعلمين والإداريين على اطلاع بأحدث التطورات في مجال التعليم.
- **بناء القدرات الداخلية:** تقليل الاعتماد على الخبرات الخارجية من خلال تطوير المهارات داخل المؤسسة.
- **تعزيز الابتكار:** تشجيع المعلمين على تجربة أساليب جديدة وتطوير حلول مبتكرة للتحديات التعليمية.
- **زيادة جاذبية المهنة:** مهنة التعليم تتطلب تحديثاً مستمراً، والتدريب يضمن أن تبقى هذه المهنة جذابة ومحفزة.

3. الأداء الوظيفي: المفهوم والمكونات

تعريف الأداء الوظيفي

المفهوم: الأداء الوظيفي هو مدى فعالية وكفاءة الفرد في إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه ضمن دوره الوظيفي، بما يحقق الأهداف المحددة للمؤسسة. لا يقتصر الأداء على النتائج النهائية فحسب، بل يشمل أيضاً السلوكيات والعمليات التي تؤدي إلى هذه النتائج.

الأبعاد:

- **جودة الأداء:** مدى دقة وصحة المخرجات.
- **كمية الأداء:** حجم العمل المنجز.
- **توقيت الأداء:** مدى الالتزام بالمواعيد النهائية.

- **الفعالية:** مدى تحقيق الأهداف المرجوة.
- **الكفاءة:** استخدام الموارد (الوقت، الجهد، المال) بأقل قدر ممكن لتحقيق الأهداف.
- **السلوكيات المتعلقة بالعمل:** مثل التعاون، المبادرة، الالتزام بقواعد العمل.

المؤشرات ومقاييسه:

يمكن قياس الأداء الوظيفي باستخدام مؤشرات كمية ونوعية:

- **المؤشرات الكمية:**
 - عدد الطلاب الناجحين/المتفوقين (للمعلمين).
 - نسبة التزام الموظفين بالحضور.
 - معدل إنجاز المهام في الوقت المحدد.
 - عدد الشكاوى/الاقتراحات الواردة.
- **المؤشرات النوعية:**
 - جودة التدريس (من خلال الملاحظة الصفية، تقييم الطلاب).
 - القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات.
 - مهارات التواصل والتعاون.
 - الالتزام بالقيم والمعايير المهنية.
 - مستوى الابتكار والإبداع.

أهمية قياس الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية

- **تحديد نقاط القوة والضعف:** يساعد في التعرف على المجالات التي يتفوق فيها الموظفون وتلك التي تحتاج إلى تحسين.
- **توجيه برامج التدريب والتطوير:** يوفر بيانات دقيقة لتحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية.
- **اتخاذ قرارات عادلة:** أساس للمكافآت، الترقيات، والنقل، أو إنهاء الخدمات.

- تحسين الأداء العام للمؤسسة: من خلال تحسين أداء الأفراد.
- تحديد الأهداف المستقبلية: يساعد على وضع أهداف واقعية وقابلة للقياس للأفراد والمؤسسة.

- تعزيز المساءلة: يجعل الأفراد مسؤولين عن أدائهم ونتائجهم.
- تحفيز الموظفين: عندما يدرك الموظفون أن أدائهم يقاس ويُقدر، يزيد ذلك من حافزهم.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي (فردية، تنظيمية، بيئية)

1. العوامل الفردية:

- القدرات والمهارات: المعرفة الفنية، المهارات الشخصية (الاتصال، حل المشكلات).
- الدوافع والحوافز: الرضا الوظيفي، المكافآت، الاعتراف، فرص النمو.
- السمات الشخصية: الالتزام، المسؤولية، المرونة، الإبداع.
- الخبرة: التراكم المعرفي والمهاري عبر السنوات.
- الصحة الجسدية والنفسية: تؤثر على التركيز والقدرة على العمل.

2. العوامل التنظيمية:

- الثقافة التنظيمية: مدى دعم التعلم، الابتكار، والتعاون.
- الهيكل التنظيمي: وضوح الأدوار والمسؤوليات، خطوط السلطة.
- الموارد المتاحة: توافر الأدوات، التكنولوجيا، المعلومات، الدعم المالي.
- أسلوب القيادة: القيادة الداعمة، التوجيهية، التحويلية.
- نظام المكافآت والتقييم: مدى عدالته وشفافيته.
- بيئة العمل: مادية (إضاءة، تهوية) ونفسية (علاقات الزملاء).

3. العوامل البيئية:

- الظروف الاقتصادية: قد تؤثر على الموارد المتاحة للتدريب أو الحوافز.
- السياسات الحكومية: التشريعات التعليمية، معايير الجودة، متطلبات التراخيص.

- **التغيرات التكنولوجية:** تتطلب تحديث المهارات باستمرار.
- **التغيرات الاجتماعية والثقافية:** تؤثر على توقعات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع.
- **المنافسة:** بين المؤسسات التعليمية قد تدفع إلى تحسين الأداء.

4. العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي

تعتبر العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي علاقة سببية ومعقدة، حيث يؤدي الاستثمار في الأولى إلى تحسين الثانية.

النظريات التي تفسر العلاقة بين التدريب وتحسين الأداء

1. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory):

- **المفهوم:** ترى هذه النظرية أن الاستثمار في التدريب والتطوير يشبه الاستثمار في أي رأس مال آخر. فالموظفون يمتلكون "رأس مال بشري" يتكون من معارفهم، مهاراتهم، وخبراتهم. عندما يتم تدريبهم وتطويرهم، يزداد هذا الرأس المال، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وقدرتهم على المساهمة في المؤسسة.
- **تطبيقها:** المؤسسات التي تستثمر في تدريب موظفيها تتوقع عوائد أعلى في شكل أداء وظيفي أفضل، ابتكار، وزيادة في الإيرادات (أو جودة التعليم في المؤسسات التعليمية).

2. نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory – Bandura):

- **المفهوم:** تؤكد هذه النظرية أن الأفراد يتعلمون ليس فقط من خلال التجربة المباشرة ولكن أيضاً من خلال الملاحظة والتقليد للآخرين في بيئتهم الاجتماعية والمهنية. التدريب الفعال يعتمد على نماذج قوية (مدربين أكفاء، زملاء متمرسين) وممارسات تحاكي الواقع، مما يمكن المتدربين من اكتساب المهارات والسلوكيات المطلوبة.

- **تطبيقها:** في التدريب، يتم استخدام المحاكاة، دراسات الحالة، والعروض التوضيحية لتمكين المتدربين من ملاحظة وتطبيق السلوكيات المرغوبة، مما يعزز اكتسابهم للمهارات التي تؤثر إيجاباً على الأداء.

3. نظرية التوقع (Expectancy Theory – Vroom):

- **المفهوم:** تفترض هذه النظرية أن الأفراد يُحفّزون للقيام بسلوك معين إذا اعتقدوا أن هذا السلوك سيؤدي إلى نتيجة مرغوبة، وأنهم يمتلكون القدرة على تحقيق هذا السلوك.
- **تطبيقها:** التدريب الفعال يزيد من إيمان الموظفين بقدرتهم على أداء المهام (التوقع)، ويزيد من توقعهم بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى مكافآت أو تقدير (الوسيلة)، وأن هذه المكافآت مرغوبة بالنسبة لهم (التكافؤ). هذا بدوره يؤثر إيجاباً على تحفيزهم وأدائهم.

النماذج التي توضح كيفية تأثير التدريب على المعارف، المهارات، والاتجاهات ومن ثم على الأداء

نموذج " (Knowledge, Skills, Attitudes) KSA هو أحد النماذج الأساسية التي توضح هذه العلاقة:

1. **المعارف (Knowledge):** يزود التدريب الأفراد بالمعلومات والحقائق والمفاهيم اللازمة لأداء وظائفهم.

- **مثال في التعليم:** معرفة المعلم بأحدث النظريات التربوية أو المناهج الجديدة أو طرق تقييم الطلاب.

2. **المهارات (Skills):** يحول التدريب المعارف النظرية إلى قدرات عملية، مما يسمح للأفراد بتطبيق ما تعلموه بفعالية.

- **مثال في التعليم:** مهارة المعلم في استخدام السبورة الذكية، إدارة الصف بفاعلية، تصميم أنشطة تعليمية تفاعلية.

3. **الاتجاهات (Attitudes):** يمكن للتدريب أن يؤثر في الاتجاهات والسلوكيات، مما يؤثر على الدافعية، الالتزام، والتعاون.

- **مثال في التعليم:** تنمية اتجاه إيجابي لدى المعلم نحو التعلم مدى الحياة، أو تعزيز الالتزام بأخلاقيات المهنة، أو تعزيز التفكير الإيجابي في التعامل مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.

التسلسل:

التدريب → اكتساب/تحسين المعارف → تطوير المهارات → تغيير/تعزيز الاتجاهات → تحسين الأداء الوظيفي.

هذه العناصر الثلاثة (المعارف، المهارات، الاتجاهات) تتفاعل معاً لإنتاج أداء وظيفي فعال.

أمثلة لدراسات سابقة تناولت هذه العلاقة في قطاعات مختلفة

- **القطاع الصناعي:** دراسات أظهرت أن برامج التدريب على الجودة (مثل Six Sigma أو Lean Manufacturing) أدت إلى تقليل العيوب في الإنتاج، زيادة الكفاءة التشغيلية، وتحسين رضا العملاء.
- **قطاع الرعاية الصحية:** أبحاث بينت أن تدريب الممرضين على استخدام تقنيات طبية جديدة أو بروتوكولات رعاية المرضى أدى إلى تحسين نتائج صحة المرضى وتقليل الأخطاء الطبية.
- **القطاع المالي:** دراسات أشارت إلى أن تدريب موظفي البنوك على مهارات خدمة العملاء أو برامج مالية متقدمة أدى إلى زيادة المبيعات وتحسين ولاء العملاء.
- **القطاع التعليمي (أمثلة عامة):**
 - دراسات وجدت أن تدريب المعلمين على استراتيجيات التعلم المتمايز أدى إلى تحسين تحصيل الطلاب ذوي المستويات المختلفة.
 - أبحاث أشارت إلى أن برامج التطوير المهني لمديري المدارس في مجال القيادة التربوية أسهمت في تحسين المناخ المدرسي ونتائج الطلاب.
 - دراسات بينت أن تدريب المعلمين على دمج التكنولوجيا في التدريس أدى إلى زيادة مشاركة الطلاب وتحفيزهم.

5. واقع التدريب والتطوير في القطاع التعليمي

استعراض للممارسات العالمية والعربية في مجال التدريب التعليمي

الممارسات العالمية:

- **التركيز على الكفاءات:** الانتقال من التدريب القائم على المحتوى إلى التدريب القائم على الكفاءات، حيث يتم تحديد المهارات والمعارف اللازمة بوضوح.
 - **التخصيص والمرونة:** برامج تدريبية مصممة خصيصاً لاحتياجات المعلمين والإداريين الفردية والمؤسسية، مع خيارات متعددة للتعلم (عبر الإنترنت، هجين، شخصي).
 - **التوجيه والإرشاد (Coaching and Mentoring):** زيادة التركيز على الدعم الفردي للمعلمين من خلال الموجهين والمرشدين الخبراء.
 - **المجتمعات المهنية للتعلم (Professional Learning Communities - PLCs):** تشجيع المعلمين على التعلم من بعضهم البعض وتبادل الخبرات والمعرفة في بيئة تعاونية.
 - **الاعتماد والشهادات المهنية:** تطوير معايير واعتمادات مهنية لضمان جودة التدريب والتطوير.
 - **الاستفادة من التكنولوجيا:** استخدام المنصات التعليمية الرقمية، الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة لتحسين فعالية برامج التدريب وتخصيصها.
- الممارسات العربية:**
- **النمو المتزايد:** هناك اعتراف متزايد بأهمية التدريب في القطاع التعليمي، مع زيادة في الميزانيات المخصصة له.
 - **التركيز على المناهج الجديدة:** العديد من برامج التدريب تركز على تطبيق المناهج المطورة والتقنيات التعليمية الحديثة.
 - **الشراكات:** بعض الدول العربية تتعاون مع مؤسسات دولية لتقديم برامج تدريب متقدمة.

- **التحديات:** لا يزال هناك تحديات كبيرة (ستذكر لاحقاً) تتعلق بجودة التدريب، ملاءمته للاحتياجات، وتقييم أثره.

التحديات التي تواجه برامج التدريب والتطوير في المؤسسات التعليمية

1. **عدم كفاية تحليل الاحتياجات التدريبية:** غالباً ما تُصمم البرامج بناءً على افتراضات أو "برامج جاهزة" بدلاً من تحليل دقيق لاحتياجات المعلمين والمدارس الفعلية.
 2. **ضعف جودة المدربين والمحتوى:** قد يفتقر المدربون إلى الخبرة العملية أو المعرفة الحديثة، وقد يكون المحتوى نظرياً جداً وغير قابل للتطبيق.
 3. **قلة الموارد والتمويل:** قد لا تتوفر الميزانيات الكافية لبرامج تدريب شاملة ومستمرة.
 4. **مقاومة التغيير:** بعض المعلمين والإداريين قد يقاومون التغيير أو لا يرون فائدة من التدريب.
 5. **عدم ربط التدريب بالأداء الوظيفي:** غالباً ما تُنفذ برامج التدريب كحدث منفصل دون متابعة أو تقييم لأثرها على الأداء الفعلي في الفصول الدراسية.
 6. **غياب ثقافة التعلم المستمر:** قد لا تكون هناك بيئة مؤسسية تشجع على التعلم الذاتي والتطوير المهني المستمر.
 7. **الضغط الزمني:** قد يواجه المعلمون والإداريون صعوبة في تخصيص وقت للتدريب بسبب أعباء العمل الكبيرة.
 8. **غياب نظام فعال للتقييم والمتابعة:** عدم وجود آليات واضحة لتقييم فعالية التدريب على المدى الطويل ومتابعة تطبيق المهارات المكتسبة.
- أهمية تحليل الاحتياجات التدريبية كمنطلق لبرامج فعالة
- تحليل الاحتياجات التدريبية (Training Needs Analysis – TNA) هو الخطوة الأولى والأكثر أهمية في تصميم برامج تدريب وتطوير فعالة. يهدف إلى تحديد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب.

أهميته:

- **توجيه البرامج:** يضمن أن تكون برامج التدريب مصممة لمعالجة احتياجات حقيقية ومحددة، بدلاً من تقديم تدريب عام لا يلبي المتطلبات.
 - **زيادة الفعالية:** عندما يتم التدريب على المهارات والمعارف التي يحتاجها الأفراد فعلاً، تزداد احتمالية تطبيقها في العمل وتحسين الأداء.
 - **ترشيد الموارد:** يمنع إهدار الوقت والمال على برامج تدريب غير ضرورية أو غير فعالة.
 - **زيادة الدافعية:** عندما يدرك الأفراد أن التدريب يلبي احتياجاتهم المحددة، يكونون أكثر دافعية للمشاركة والتعلم.
 - **ربط التدريب بالأهداف الاستراتيجية:** يضمن أن تتماشى برامج التدريب مع أهداف المؤسسة التعليمية ورؤيتها.
- خطوات تحليل الاحتياجات التدريبية (بشكل عام):**
1. **تحليل تنظيمي:** تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والبيئة التنظيمية التي قد تؤثر على التدريب.
 2. **تحليل مهني/وظيفي:** تحديد المهام والمتطلبات لكل وظيفة والكفاءات المطلوبة لأدائها.
 3. **تحليل الأفراد:** تقييم أداء الأفراد الحالي لتحديد الفجوات في المعارف والمهارات والاتجاهات لديهم.
- **أدوات:** استبيانات، مقابلات، مجموعات التركيز، ملاحظة الأداء، تقييمات الأداء السابقة، نتائج الطلاب (في التعليم).

6. خصائص الهيئة التعليمية ومتطلبات تطويرها

تعتبر الهيئة التعليمية، ممثلة بالمعلمين، هي حجر الزاوية في العملية التعليمية. إن جودة التعليم تتناسب طردياً مع كفاءة المعلم.

السمات الأساسية للمعلم الفعال في القرن الحادي والعشرين

لم يعد دور المعلم يقتصر على نقل المعلومات فحسب، بل تطور ليصبح ميسراً للتعلم، ومحفزاً للطلاب، ومطوراً للمهارات. من أهم سمات المعلم الفعال في هذا العصر:

- **المرونة والقدرة على التكيف:** القدرة على التكيف مع المناهج الجديدة، والتقنيات المتطورة، والاحتياجات المتغيرة للطلاب.
 - **الإبداع والابتكار:** القدرة على تصميم أنشطة تعليمية جذابة ومبتكرة، وتوظيف أساليب تدريس غير تقليدية لتحفيز الطلاب.
 - **التفكير النقدي وحل المشكلات:** ليس فقط للطلاب، بل للمعلم نفسه في كيفية التعامل مع التحديات الصفية والتغلب على العقبات.
 - **التعاطف والذكاء العاطفي:** فهم احتياجات الطلاب العاطفية والنفسية، وبناء علاقات إيجابية معهم، وخلق بيئة صفية داعمة.
 - **الوعي الثقافي والتنوع:** احترام الخلفيات الثقافية المختلفة للطلاب، ودمج التنوع في العملية التعليمية.
 - **المتعلم مدى الحياة:** الاستعداد الدائم للتعلم واكتساب مهارات جديدة ومواكبة آخر التطورات في مجال تخصصه وفي علم أصول التدريس.
 - **القيادة التحويلية:** القدرة على إلهام الطلاب وتوجيههم ليصبحوا مواطنين فاعلين وقادرين على التعلم الذاتي.
 - **المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية:** الالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية، والمساهمة في بناء مجتمع أفضل من خلال دوره التعليمي.
- المهارات التربوية والنفسية والتقنية اللازمة للمعلمين
- يتطلب أداء دور المعلم الفعال مجموعة متكاملة من المهارات:

• المهارات التربوية:

- تخطيط وتصميم الدروس: القدرة على صياغة أهداف تعليمية واضحة، واختيار المحتوى المناسب، وتصميم الأنشطة التفاعلية.
- تنفيذ استراتيجيات التدريس: استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب التدريسية (مثل التعلم النشط، التعلم القائم على المشاريع، التعلم التعاوني، التعليم المتمايز) لتناسب أنماط تعلم الطلاب المختلفة.
- إدارة الصف: القدرة على خلق بيئة صفية منظمة ومنتجة، وإدارة سلوك الطلاب بفاعلية.
- التقييم والتقويم: تصميم أدوات تقييم متنوعة (مثل الاختبارات، المشاريع، الملاحظات) لتقييم تعلم الطلاب وتقديم تغذية راجعة بناءة.
- تطوير المناهج: فهم كيفية تكييف المناهج الدراسية وتطويرها لتلبية احتياجات الطلاب المحلية والعالمية.

• المهارات النفسية:

- فهم سيكولوجية الطفل والمراهق: معرفة مراحل النمو المختلفة وكيف تؤثر على التعلم والسلوك.
- التعامل مع الفروق الفردية: القدرة على تحديد احتياجات الطلاب المختلفة (أكاديمية، اجتماعية، عاطفية) وتوفير الدعم اللازم.
- حل النزاعات وإدارة الضغوط: التعامل بفاعلية مع التحديات الصفية وضغوط العمل.
- بناء العلاقات الإيجابية: إقامة علاقات ثقة واحترام مع الطلاب وأولياء الأمور والزملاء.
- التحفيز الذاتي وتحفيز الطلاب: القدرة على الحفاظ على الدافعية الذاتية، وإلهام الطلاب وتحفيزهم للتعلم.

• المهارات التقنية:

- استخدام أدوات التكنولوجيا التعليمية: إتقان استخدام الألواح الذكية، أجهزة العرض، البرامج التعليمية، ومنصات التعلم الإلكتروني.

- **التعلم عبر الإنترنت والتعليم المدمج:** القدرة على تصميم وتقديم الدروس عبر الإنترنت، وإدارة الفصول الافتراضية، واستخدام أدوات التعاون الرقمي.
- **البحث عن المعلومات وتقييمها:** القدرة على البحث الفعال عن الموارد التعليمية الرقمية وتقييم مصداقيتها.
- **الأمن السيبراني والأخلاقيات الرقمية:** فهم مخاطر الإنترنت وتطبيق الممارسات الآمنة، وتعليم الطلاب السلوكيات الرقمية المسؤولة.
- **تحليل البيانات التعليمية:** استخدام البيانات لتقييم أداء الطلاب وتصميم التدخلات التعليمية المناسبة.

أهمية التدريب المستمر للمعلمين في ظل التطور التكنولوجي

التطور التكنولوجي المتسارع يجعل التدريب المستمر ضرورة قصوى وليس رفاهية، وذلك للأسباب التالية:

- **مواكبة الابتكارات:** ظهور أدوات وتطبيقات تعليمية جديدة بشكل مستمر يتطلب من المعلمين البقاء على اطلاع وتعلم كيفية استخدامها بفعالية.
- **تحسين جودة التعليم:** التكنولوجيا تفتح آفاقاً جديدة للتعلم التفاعلي والشخصي، والتدريب يمكن المعلمين من استغلال هذه الإمكانيات لتحسين جودة التعليم.
- **سد الفجوة الرقمية:** ضمان أن جميع المعلمين، بغض النظر عن خلفيتهم أو عمرهم، يمتلكون الكفاءات الرقمية اللازمة.
- **تعزيز جاهزية الطلاب للمستقبل:** الطلاب في القرن الحادي والعشرين يحتاجون إلى مهارات رقمية متقدمة، والمعلمون هم من يجهزونهم لذلك.
- **التكيف مع التحديات العالمية:** مثل التعليم عن بعد أو الهجين الذي أصبح جزءاً لا يتجزأ من الأنظمة التعليمية في أعقاب الأزمات العالمية.
- **زيادة الكفاءة والإنتاجية:** استخدام التكنولوجيا يمكن أن يقلل من الأعباء الإدارية على المعلمين ويوفر لهم المزيد من الوقت للتركيز على التدريس.

7. خصائص الهيئة الإدارية ومتطلبات تطويرها في المدارس

لا يقل دور الإدارة المدرسية أهمية عن دور المعلمين، فهي القيادة التي توجه العملية التعليمية وتوفر البيئة الداعمة لها.

أدوار ومسؤوليات الإدارة المدرسية الحديثة

تجاوزت أدوار الإدارة المدرسية مجرد الجوانب الإدارية الروتينية لتشمل جوانب قيادية واستراتيجية:

- القيادة التربوية: وضع الرؤية والرسالة للمدرسة، وتحديد الأهداف التعليمية، وتحفيز المعلمين والطلاب نحو التميز الأكاديمي.
- الإدارة الاستراتيجية: التخطيط للمستقبل، وتحديد الأولويات، وتخصيص الموارد بفاعلية لتحقيق الأهداف طويلة المدى.
- إدارة الموارد البشرية: توظيف المعلمين والإداريين الأكفاء، تدريبهم وتطويرهم، تقييم أدائهم، وخلق بيئة عمل إيجابية.
- إدارة الموارد المالية: التخطيط للميزانية، توزيع الأموال بفاعلية، وضمان الشفافية المالية.
- تطوير المناهج والبرامج: الإشراف على تنفيذ المناهج، وتقييم فاعليتها، واقتراح التعديلات أو البرامج الإضافية.
- بناء العلاقات المجتمعية: التواصل الفعال مع أولياء الأمور، والمجتمع المحلي، والشركاء الخارجيين لدعم المدرسة.
- إدارة التغيير: قيادة وتنفيذ التغييرات الضرورية في المدرسة، والتعامل مع مقاومة التغيير.
- ضمان الجودة والمساءلة: وضع معايير للجودة، ومراقبة الأداء، وتقديم التقارير اللازمة للجهات العليا وأولياء الأمور.

المهارات الإدارية والقيادية الأساسية للمديرين والوكلاء

يحتاج مديرو المدارس والوكلاء إلى مزيج من المهارات الإدارية والقيادية ليكونوا فعالين:

• المهارات الإدارية:

- التخطيط والتنظيم: القدرة على وضع الخطط التشغيلية، وتنظيم العمليات، وتوزيع المهام بفاعلية.
- إدارة الوقت: تحديد الأولويات وإدارة المهام المتعددة بفاعلية.
- إدارة الموارد: الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والمالية.
- اتخاذ القرار: القدرة على جمع المعلومات، تحليلها، واتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب.
- حل المشكلات: تحديد المشكلات، تحليل أسبابها، وتطوير حلول مبتكرة.
- إدارة البيانات: جمع وتحليل البيانات التعليمية والإدارية لاستخدامها في اتخاذ القرارات.

• المهارات القيادية:

- الرؤية الاستراتيجية: القدرة على صياغة رؤية واضحة ومُلهمة للمدرسة، وتوصيلها بفاعلية.
- التواصل الفعال: الاستماع الجيد، والتحدث بوضوح، والتواصل الشفاف مع جميع الأطراف المعنية (معلمين، طلاب، أولياء أمور، جهات عليا).
- تحفيز وتطوير الآخرين: إلهام المعلمين والإداريين، وتوفير فرص النمو والتطوير لهم.
- بناء فرق العمل: تشجيع التعاون، وتوزيع الأدوار، وحل النزاعات داخل الفريق.
- التفكير الابتكاري: القدرة على التفكير خارج الصندوق، وتشجيع الابتكار في الممارسات التعليمية والإدارية.
- القيادة التحويلية: القدرة على إحداث تغيير إيجابي ومستدام في ثقافة المدرسة وأدائها.
- التعاطف والتعامل مع البشر: فهم الاحتياجات والتحديات التي يواجهها الأفراد وتقديم الدعم اللازم.

أهمية التدريب في بناء قدرات القيادات التعليمية والإدارية

- إعداد قادة المستقبل: التدريب يؤهل المديرين والوكلاء لتولي أدوار قيادية أكبر في المستقبل.
- تحسين جودة التعليم: القيادة المدرسية الفعالة تؤثر بشكل مباشر على أداء المعلمين وجودة العملية التعليمية.
- مواكبة التغيرات: التغيرات في السياسات التعليمية، والمتطلبات المجتمعية، والتطورات التكنولوجية تتطلب من القيادات التعليمية التحديث المستمر لمعارفها ومهاراتها.
- تعزيز ثقافة الابتكار: القيادات المدربة يمكنها تشجيع ثقافة الابتكار والتجريب في مدارسها.
- تحسين المناخ المدرسي: القيادة الجيدة تخلق بيئة مدرسية إيجابية وداعمة للمعلمين والطلاب.
- إدارة الأزمات والتحديات: التدريب يجهز القيادات للتعامل مع الأزمات غير المتوقعة والتحديات المعقدة بفعالية.

8. تقييم فعالية برامج التدريب والتطوير

تقييم فعالية برامج التدريب والتطوير أمر حيوي لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتحديد العائد على الاستثمار.

نماذج تقييم التدريب

1. نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick Model):

من أشهر وأكثر النماذج استخداماً لتقييم التدريب، ويتكون من أربعة مستويات:

◦ المستوى الأول: رد الفعل (Reaction):

- ماذا يقيس؟ مدى رضا المشاركين عن البرنامج التدريبي، ومدى إعجابهم به.
- كيف يقاس؟ استبيانات نهاية التدريب، مقابلات، مجموعات التركيز.
- أهميته: يعطي انطباعاً أولياً عن جودة التدريب، ويساعد في تحسين الجوانب اللوجستية والمحتوى.
- المستوى الثاني: التعلم (Learning):
- ماذا يقيس؟ مدى اكتساب المشاركين للمعارف والمهارات والاتجاهات المستهدفة من التدريب.
- كيف يقاس؟ اختبارات قبل وبعد التدريب، تقييمات عملية، تمارين محاكاة.
- أهميته: يؤكد ما إذا كان المشاركون قد اكتسبوا فعلاً ما كان يُفترض أن يتعلموه.
- المستوى الثالث: السلوك/التطبيق (Behavior/Application):
- ماذا يقيس؟ مدى تطبيق المشاركين لما تعلموه في بيئة عملهم الفعلية.
- كيف يقاس؟ ملاحظة الأداء في العمل، تقييمات المشرفين، تغذية راجعة من الزملاء والطلاب (للمعلمين)، تقييمات 360 درجة.
- أهميته: هو المستوى الحاسم الذي يحدد ما إذا كان التدريب قد أحدث فرقاً في الأداء الفعلي.
- المستوى الرابع: النتائج (Results):
- ماذا يقيس؟ التأثير النهائي للتدريب على أهداف المؤسسة، مثل زيادة الإنتاجية، تحسين الجودة، تقليل التكاليف، زيادة رضا العملاء/الطلاب.

- كيف يقاس؟ تحليل البيانات التنظيمية (مثل درجات الطلاب، معدلات التسرب، شكاوى أولياء الأمور، مؤشرات الأداء الرئيسية للمدرسة).
 - أهميته: يربط التدريب مباشرة بأهداف العمل ويبرر الاستثمار فيه.
2. نموذج سييب (CIP Model – Context, Input, Process, Product):

نموذج شامل لتقييم البرامج، يمكن تطبيقه على التدريب:

○ تقييم السياق (Context Evaluation):

- ماذا يقيس؟ تحديد الاحتياجات والأهداف الرئيسية، تحليل المشكلات التي يتناولها التدريب، وتقييم البيئة التي سيعمل فيها المتدربون. (مشابه لتحليل الاحتياجات التدريبية).

○ تقييم المدخلات (Input Evaluation):

- ماذا يقيس؟ تقييم الموارد المتاحة للتدريب (المدرسين، المواد التدريبية، التجهيزات، الميزانية)، واختيار أفضل الاستراتيجيات والبدائل لتلبية الاحتياجات.

○ تقييم العملية (Process Evaluation):

- ماذا يقيس؟ مراقبة تنفيذ البرنامج التدريبي نفسه، مدى التزامه بالخطّة، وجودة الأداء، والتحديات التي واجهته. (يشمل تقييم رد الفعل والتعلم خلال التنفيذ).

○ تقييم المنتج (Product Evaluation):

- ماذا يقيس؟ تقييم النتائج النهائية للتدريب، سواء كانت فردية أو تنظيمية، قصيرة أو طويلة المدى. (يشمل تقييم السلوك والنتائج في نموذج كيركباتريك).

مؤشرات قياس العائد على الاستثمار (ROI) من التدريب في التعليم

قياس العائد على الاستثمار (Return on Investment) يهدف إلى تحديد القيمة المالية التي عادت على المؤسسة مقابل الأموال التي أنفقت على التدريب.

• كيفية حسابه بشكل مبسط:

$$ROI = \text{تكلفة التدريب} (\text{الفوائد الصافية من التدريب} - \text{تكلفة التدريب}) \times 100\%$$

• الفوائد الصافية في التعليم يمكن أن تشمل:

- تحسين التحصيل الأكاديمي للطلاب: (زيادة نسبة النجاح، ارتفاع متوسط الدرجات).
- زيادة رضا أولياء الأمور والطلاب: (تقليل الشكاوى، زيادة معدلات التسجيل).
- تقليل معدل تسرب الطلاب أو المعلمين: (توفير تكاليف استقطاب وتدريب جديد).
- زيادة كفاءة العمليات: (توفير في الوقت أو الموارد بسبب تحسين أداء الموظفين).
- جذب المزيد من الطلاب: بسبب سمعة المدرسة المتحسنة.
- الحصول على اعتمادات أو جوائز: مما يزيد من قيمة المدرسة.
- التحدي: قد يكون تحديد القيمة المالية للفوائد في القطاع التعليمي غير المادي (مثل تحسين جودة التعليم أو رضا الطلاب) أمراً صعباً، ويتطلب جهداً لتحويل هذه الفوائد إلى مؤشرات قابلة للقياس المالي.

أهمية التغذية الراجعة في تحسين برامج التدريب

التغذية الراجعة هي معلومات حول أداء أو نتائج برنامج معين، وتلعب دوراً محورياً في:

- التحسين المستمر: تمكن مخططي التدريب من تحديد نقاط القوة والضعف في البرامج الحالية وإجراء التعديلات اللازمة.

- **تخصيص البرامج:** تساعد في فهم الاحتياجات الفعلية للمشاركين وتكييف المحتوى والأساليب لتلبية تلك الاحتياجات بشكل أفضل.
- **زيادة الرضا:** عندما يشعر المشاركون أن ملاحظاتهم تؤخذ في الاعتبار، يزيد رضاهم عن عملية التدريب ككل.
- **قياس الفعالية:** توفر بيانات قيمة لتقييم مستويات كيركباتريك المختلفة (خاصة رد الفعل والتعلم).
- **تعزيز المساءلة:** تجعل الجهات المسؤولة عن التدريب أكثر مسؤولية عن جودة برامجها ونتائجها.
- **بناء ثقافة التعلم:** تشجع على حوار مفتوح حول التعلم والتطوير داخل المؤسسة.

9. دور المدارس الأهلية في تنمية كوادرها

للمدارس الأهلية (الخاصة) دور مميز في تنمية كوادرها نظراً لطبيعتها وأهدافها.

طبيعة المدارس الأهلية وأهدافها وميزاتها التنافسية

- **الطبيعة والأهداف:** المدارس الأهلية هي مؤسسات تعليمية خاصة مملوكة ومدارة بشكل مستقل، وتهدف عادة إلى:
 - تقديم مستوى تعليمي متميز غالباً ما يتجاوز المعايير الحكومية.
 - تلبية احتياجات فئات معينة من الطلاب (مثل برامج دولية، تعليم ثنائي اللغة، تركيز على مهارات معينة).
 - تحقيق أرباح (في بعض الحالات) أو إعادة استثمار الفائض في تطوير المدرسة.
 - بناء سمعة قوية وجذب الطلاب الموهوبين.
- **ميزاتها التنافسية:**

- **المرونة وسرعة اتخاذ القرار:** تتمتع بمرونة أكبر في تطبيق المناهج، واختيار المعلمين، وتطوير البرامج دون البيروقراطية الحكومية.

- التركيز على الجودة والتميز: لديها دافع قوي لتقديم تعليم عالي الجودة للحفاظ على مكانتها وجذب الطلاب.
- الاستقلالية في التمويل: غالباً ما تعتمد على الرسوم الدراسية، مما يمنحها حرية أكبر في تخصيص الميزانيات.
- الابتكار والتجريب: تميل إلى تبني أساليب تدريس مبتكرة وتجريب برامج جديدة.
- الحجم الأصغر (غالباً): قد يتيح ذلك علاقات أقوى بين المعلمين والإدارة والطلاب.

أهمية الاستثمار في الكوادر البشرية في المدارس الأهلية لضمان الجودة والتميز الاستثمار في تدريب وتطوير المعلمين والإداريين في المدارس الأهلية ليس مجرد خيار، بل هو ضرورة استراتيجية لعدة أسباب:

- الميزة التنافسية الرئيسية: المعلمون الأكفاء هم العامل الأكثر أهمية في جذب الطلاب والاحتفاظ بهم، وبناء سمعة المدرسة.
- تحقيق معايير الجودة العالية: لتقديم تعليم متميز يتوافق مع توقعات أولياء الأمور، يجب أن يمتلك المعلمون أحدث المهارات والمعارف.
- خفض معدل دوران الموظفين: الاستثمار في التطوير المهني يزيد من رضا المعلمين وولائهم للمدرسة، مما يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب البديل.
- مواكبة التغيرات السريعة: المدارس الأهلية تسعى دائماً لمواكبة أحدث التطورات العالمية في التعليم، وهذا يتطلب كوادر مدربة باستمرار.
- الاستجابة لمتطلبات الاعتماد: العديد من المدارس الأهلية تسعى للحصول على اعتمادات دولية تتطلب معايير صارمة لتطوير الكوادر.
- تعزيز الابتكار: المعلمون المطورون هم أكثر قدرة على الابتكار وتطبيق الأساليب التعليمية الحديثة.

مقارنة بين برامج التدريب في المدارس الحكومية والأهلية (إن وجدت بيانات)
من الصعب تقديم بيانات دقيقة وعامة تنطبق على جميع المدارس الحكومية والأهلية في
جميع الدول، حيث تختلف السياسات والظروف. ومع ذلك، يمكن استخلاص بعض
الملاحظات العامة:

الميزة	المدارس الحكومية	المدارس الأهلية
التمويل	يعتمد على الميزانية الحكومية (قد يكون محدوداً).	يعتمد على الرسوم الدراسية (قد يسمح بميزانيات أكبر للتدريب).
المرونة	غالباً ما تكون أقل مرونة بسبب اللوائح والبيروقراطية.	أكثر مرونة في تصميم واختيار برامج التدريب.
التركيز	يميل للتركيز على المناهج الوطنية والسياسات العامة.	يميل للتركيز على التميز، المناهج الدولية، والمهارات المتقدمة.
جودة المدرسين	قد تختلف بشكل كبير، وقد يعتمد على المدرسين الداخليين.	قد تستعين بمدرسين خارجيين متخصصين أكثر كفاءة.
التخصيص	غالباً ما تكون برامج عامة لمجموعات كبيرة.	تميل إلى تخصيص البرامج لتلبية احتياجات محددة.
تقييم الأثر	قد يكون محدوداً أو غير منهجي بشكل كافٍ.	أكثر اهتماماً بقياس العائد على الاستثمار لضمان الجودة.
المتابعة	قد تكون المتابعة بعد التدريب محدودة.	قد يكون هناك اهتمام أكبر بالمتابعة والتطبيق العملي.

الميزة	المدارس الحكومية	المدارس الأهلية
الحوافز	قد تكون الحوافز للمشاركة في التدريب أقل وضوحاً.	قد توفر حوافز مادية أو مهنية أكبر للمعلمين المشاركين.

خلاصة:

تميل المدارس الأهلية في كثير من الأحيان إلى امتلاك قدرة أكبر على الاستثمار في برامج تدريب وتطوير أكثر جودة ومرونة وتخصيصاً، نظراً لطبيعتها التي تركز على التميز والمنافسة، بينما تواجه المدارس الحكومية تحديات أكبر تتعلق بالتمويل والبيروقراطية وحجم الكادر التعليمي الكبير. ومع ذلك، هناك جهود كبيرة تبذل في كلا القطاعين لتحسين جودة التدريب.

10. التوصيات والممارسات الفضلى في تصميم برامج التدريب والتطوير

لضمان فعالية برامج التدريب والتطوير في أي مؤسسة تعليمية، يجب اتباع مجموعة من الممارسات الفضلى.

معايير تصميم برامج تدريبية فعالة وموجهة نحو تحقيق الأهداف

1. تحليل الاحتياجات الدقيق (TNA): البدء دائماً بتحليل شامل للاحتياجات التدريبية

على المستويات التنظيمية، الوظيفية، والفردية. هذا يضمن أن يكون التدريب موجهاً لمعالجة فجوات محددة.

2. تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس (SMART Goals): يجب أن تكون

أهداف التدريب محددة (Specific)، قابلة للقياس (Measurable)، قابلة للتحقيق (Achievable)، ذات صلة (Relevant)، ومحددة زمنياً (Time-bound).

3. تصميم محتوى ذي صلة وعملي: يجب أن يكون المحتوى ملائماً لواقع العمل،

ويقدم حلولاً عملية للمشكلات التي يواجهها المشاركون.

4. استخدام أساليب تدريب متنوعة وتفاعلية: الدمج بين المحاضرات، ورش العمل، دراسات الحالة، المحاكاة، الأنشطة الجماعية، والمناقشات لضمان أقصى قدر من المشاركة والتعلم.

5. اختيار مدربين أكفاء ومؤهلين: يجب أن يكون المدربون خبراء في محتوى التدريب، ولديهم مهارات تدريس ممتازة، وقادرين على التواصل بفعالية.

6. توفير بيئة تعلم داعمة: ضمان توفر الموارد اللازمة، بيئة مريحة للتعلم، وتقليل المشتتات.

7. المتابعة والدعم بعد التدريب: لا يكفي تقديم التدريب لمرة واحدة. يجب توفير فرص للمتابعة، والتوجيه، والإرشاد، والممارسة لتثبيت التعلم وتطبيقه.

8. التقييم المستمر: استخدام نماذج تقييم شاملة (مثل كيركباتريك) في جميع مراحل التدريب لتقييم الفعالية وجمع التغذية الراجعة.

9. ربط التدريب بالمسار الوظيفي: يجب أن يرى المشاركون أن التدريب يفتح لهم آفاقاً للنمو المهني والوظيفي.

أهمية البيئة الداعمة للتعلم والتطوير في المؤسسة

البيئة الداعمة هي تلك التي تشجع الموظفين على التعلم، وتطبيق ما تعلموه، ومشاركة المعرفة. هذه البيئة ضرورية لنجاح أي برنامج تدريبي:

- ثقافة التعلم المستمر: تشجيع الموظفين على اعتبار التعلم عملية مستمرة، وليس مجرد حدث لمرة واحدة.
- دعم القيادة: عندما تدعم القيادة العليا التدريب وتلتزم به، فإن ذلك يرسل رسالة قوية للموظفين.
- توفير الوقت والموارد: تخصيص وقت كافٍ للموظفين للتدريب، وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة.
- التشجيع على تطبيق المهارات: خلق فرص للموظفين لتطبيق ما تعلموه في بيئة العمل.

• **نظام مكافآت وتقدير:** تقدير ومكافأة الموظفين الذين يظهرون تحسناً في الأداء نتيجة للتدريب.

• **الأمان النفسي:** توفير بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان عند التجربة والخطأ والتعلم من أخطائهم.

• **البنية التحتية الداعمة:** توفير التكنولوجيا والأدوات اللازمة لتسهيل التعلم والتطبيق.

دور القيادة في دعم وتشجيع برامج التدريب والتطوير

القيادة هي المحرك الرئيسي لأي مبادرة ناجحة في المؤسسة، ودورها حاسم في دعم برامج التدريب والتطوير:

• **وضع الرؤية والاستراتيجية:** يجب أن تحدد القيادة بوضوح أهمية التدريب وكيف يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

• **الالتزام الشخصي:** يجب على القادة أن يكونوا قدوة حسنة من خلال مشاركتهم في برامج التطوير الخاصة بهم.

• **تخصيص الموارد:** ضمان توفير الميزانيات الكافية، والوقت، والموظفين اللازمين لبرامج التدريب.

• **التواصل والترويج:** توصيل فوائد التدريب للموظفين بوضوح وتشجيعهم على المشاركة.

• **المتابعة والمساءلة:** متابعة تقدم برامج التدريب وتقييم أثرها، ومساءلة المديرين عن تطوير فرقهم.

• **إزالة العقبات:** العمل على إزالة أي حواجز قد تعيق المشاركين من الاستفادة الكاملة من التدريب أو تطبيق ما تعلموه.

• **خلق ثقافة مكافأة التعلم:** الاعتراف بالمجهودات المبذولة في التعلم والتطوير وتقديرها.

بتبني هذه الممارسات الفضلى، يمكن للمؤسسات التعليمية، سواء كانت حكومية أو أهلية، أن تضمن بناء كوادر تعليمية وإدارية ذات كفاءة عالية، قادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، وتقديم تعليم يلبي أعلى معايير الجودة والتميز.

الخاتمة

في الختام، يتضح لنا جلياً أن **التدريب والتطوير** ليسا مجرد أنشطة إضافية أو رفاهية في المؤسسات التعليمية، بل هما **استثمار استراتيجي** وضرورة حتمية لتحقيق التميز والجودة. لقد تناولنا في هذا الشرح المفصل الإطار المفاهيمي للتدريب والتطوير، والفروقات الجوهرية بينهما، وأهميتهما القصوى في مواكبة التغيرات المتسارعة في عصرنا، خاصة في ظل التطور التكنولوجي غير المسبوق.

إن **الأداء الوظيفي** للمعلمين والإداريين هو المحرك الأساسي لجودة العملية التعليمية. وعندما يتم تصميم برامج التدريب والتطوير بناءً على **تحليل دقيق للاحتياجات** وتُطبق بأساليب فعالة، فإنها تترجم مباشرة إلى تحسين في **المعارف والمهارات والاتجاهات**، ومن ثم ينعكس ذلك إيجاباً على أداء الكوادر التعليمية والإدارية داخل الفصول الدراسية وفي المكاتب الإدارية.

لقد رأينا كيف أن **القيادة الفعالة**، سواء كانت تربوية أو إدارية، هي ركيزة أساسية لضمان بيئة مدرسية داعمة للتعلم المستمر والابتكار. كما أن **تقييم فعالية برامج التدريب** باستخدام نماذج مثل كيركباتريك يضمن لنا قياس العائد على الاستثمار، ليس فقط من الناحية المالية، بل الأهم من ذلك، من حيث الأثر على جودة التعليم وتحصيل الطلاب ورضا أولياء الأمور.

سواء كانت المدرسة حكومية أو أهلية، فإن الاستثمار في **رأس المال البشري** هو السبيل الوحيد لتحقيق التميز التنافسي وضمان مستقبل مشرق للأجيال القادمة. فالمدارس الناجحة هي تلك التي تدرك أن كوادرها البشرية هي أثمن ما تملك، وأن تطويرهم المستمر هو الطريق الأمثل لتحقيق رسالتها التعليمية والتربوية السامية.

الفصل الثالث

منهجية وطرق البحث

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]. 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 / 2025.

- 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.

الاستبيان

الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى تقييم واقع برامج التدريب والتطوير في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، وتحديد التحديات التي تواجهها، وقياس أثرها على الأداء الوظيفي للهيئة التعليمية والإدارية، وصولاً إلى تقديم مقترحات لتطويرها وتحسين فعاليتها.

أسئلة الاستبيان

أولاً: بيانات عامة عن المستجيبين

1. الجنس:

(أ) ذكر

(ب) أنثى

2. الفئة العمرية:

(أ) أقل من 25 سنة

ب) 25 - 35 سنة

ج) 36 - 45 سنة

د) 46 - 55 سنة

هـ) أكثر من 55 سنة

3. المؤهل العلمي:

أ) دبلوم

ب) بكالوريوس

ج) ماجستير

د) دكتوراه

هـ) أخرى (تحديد).....

4. سنوات الخبرة في مجال التعليم/الإدارة المدرسية:

أ) أقل من سنة

ب) 1 - 5 سنوات

ج) 6 - 10 سنوات

د) 11 - 15 سنة

هـ) أكثر من 15 سنة

5. الوظيفة الحالية:

أ) معلم/ة

ب) وكيل/ة

ج) مدير/ة

د) إداري/ة (غير تعليمي/ة)

هـ) أخرى (تحديد).....

ثانياً: واقع برامج التدريب والتطوير (يرجى اختيار الإجابة الأنسب لكل سؤال)

1. ما مدى توفر برامج التدريب والتطوير في مدرستك؟

أ) متوفرة جداً

ب) متوفرة

ج) متوفرة إلى حد ما

د) غير متوفرة

2. كم مرة شاركت في برامج تدريبية أو تطويرية خلال العامين الماضيين؟

أ) لم أشارك

ب) مرة واحدة

ج) 2-3 مرات

د) 4 مرات فأكثر

3. ما هي أنواع البرامج التدريبية التي شاركت فيها غالباً؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- أ) برامج تعليمية (أساليب تدريس، تقييم)
- ب) برامج تقنية (استخدام أدوات رقمية، منصات تعليمية)
- ج) برامج إدارية (قيادة، تخطيط، إدارة موارد)
- د) برامج تطوير شخصي (مهارات اتصال، حل مشكلات)
- هـ) أخرى (تحديد).....

4. إلى أي مدى ترى أن محتوى البرامج التدريبية يلبي احتياجاتك الوظيفية؟

- أ) يلبيها كلياً
- ب) يلبيها إلى حد كبير
- ج) يلبيها إلى حد ما
- د) لا يلبيها

5. ما مدى كفاءة المدربين القائمين على البرامج التدريبية التي حضرتها؟

- أ) كفاءة عالية جداً
- ب) كفاءة عالية
- ج) كفاءة متوسطة
- د) كفاءة منخفضة

6. كيف يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية في مدرستك عادةً؟

(أ) لا يتم التقييم

(ب) استبيانات رضا المتدربين فقط

(ج) اختبارات قبل وبعد التدريب

(د) متابعة الأداء في العمل

(هـ) تقييم شامل يشمل كل ما سبق

ثالثاً: التحديات التي تواجه برامج التدريب والتطوير (يرجى اختيار الإجابة الأنسب لكل سؤال)

1. ما مدى كفاية الميزانية المخصصة للتدريب والتطوير في مدرستك؟

(أ) كافية جداً

(ب) كافية

(ج) غير كافية

(د) غير مخصصة

2. هل تجد وقتاً كافياً للمشاركة في البرامج التدريبية بسبب أعباء العمل؟

(أ) نعم، دائماً

(ب) نعم، غالباً

(ج) نادراً

د) لا أبداً

3. هل تشعر بوجود مقاومة للتغيير من قبل بعض الزملاء أو الإدارة تجاه تطبيق ما يتم تعلمه في التدريب؟

أ) نعم، بشكل كبير

ب) إلى حد ما

ج) نادراً

د) لا أبداً

4. هل تعتقد أن هناك ضعفاً في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين/الإداريين؟

أ) نعم، بشكل كبير

ب) إلى حد ما

ج) نادراً

د) لا أبداً

5. ما مدى توفر الدعم والمتابعة من الإدارة بعد الانتهاء من البرامج التدريبية؟

أ) دعم كبير جداً

ب) دعم جيد

ج) دعم ضعيف

د) لا يوجد دعم

رابعاً: أثر برامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي للهيئة التعليمية (المعلمين فقط)
(للإجابة عن هذا المحور، يرجى من المعلمين فقط الإجابة على الأسئلة التالية، بينما
يمكن للإداريين الانتقال للمحور الخامس)

1. هل ساهمت برامج التدريب في تحسين أساليبك التدريسية؟

أ) نعم، بشكل كبير

ب) إلى حد ما

ج) لم تؤثر

د) لا ينطبق (لم أشارك)

2. هل أثرت برامج التدريب إيجاباً على قدرتك على إدارة الصف والتفاعل مع
الطلاب؟

أ) نعم، بشكل كبير

ب) إلى حد ما

ج) لم تؤثر

د) لا ينطبق (لم أشارك)

3. هل زادت برامج التدريب من قدرتك على استخدام التقنيات التعليمية الحديثة في
التدريس؟

أ) نعم، بشكل كبير

ب) إلى حد ما

(ج) لم تؤثر

(د) لا ينطبق (لم أشارك)

4. هل شعرت بزيادة في رضاك الوظيفي وحافزك للعمل بعد المشاركة في برامج التدريب؟

(أ) نعم، بشكل كبير

(ب) إلى حد ما

(ج) لم تؤثر

(د) لا ينطبق (لم أشارك)

5. هل ساهم التدريب في تحسين نتائج تحصيل الطلاب الذين تدرسهم؟

(أ) نعم، بشكل كبير

(ب) إلى حد ما

(ج) لم يؤثر

(د) لا ينطبق (لا أستطيع التقييم / لم أشارك)

خامساً: أثر برامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي للهيئة الإدارية (الإداريين فقط)

(للإجابة عن هذا المحور، يرجى من الإداريين (مديرين، وكلاء، إداريين غير تعليميين)

الإجابة على الأسئلة التالية، بينما يمكن للمعلمين الانتقال للمحور السادس)

1. هل ساهمت برامج التدريب في تحسين مهاراتك القيادية (مثل التخطيط، اتخاذ

القرار)؟

أ) نعم، بشكل كبير

ب) إلى حد ما

ج) لم تؤثر

د) لا ينطبق (لم أشارك)

2. هل أثرت برامج التدريب إيجاباً على قدرتك على إدارة الموارد (البشرية، المالية، المادية)؟

أ) نعم، بشكل كبير

ب) إلى حد ما

ج) لم تؤثر

د) لا ينطبق (لم أشارك)

3. هل زادت برامج التدريب من كفاءتك في استخدام الأنظمة والتقنيات الإدارية الحديثة؟

أ) نعم، بشكل كبير

ب) إلى حد ما

ج) لم تؤثر

د) لا ينطبق (لم أشارك)

4. هل شعرت بزيادة في رضاك الوظيفي وحافزك للعمل بعد المشاركة في برامج التدريب؟

أ) نعم، بشكل كبير

ب) إلى حد ما

ج) لم تؤثر

د) لا ينطبق (لم أشارك)

5. هل ساهم التدريب في تحسين المناخ العام في المدرسة أو الإدارة التي تعمل بها؟

أ) نعم، بشكل كبير

ب) إلى حد ما

ج) لم يؤثر

د) لا ينطبق (لا أستطيع التقييم / لم أشارك)

سادساً: مقترحات لتطوير برامج التدريب والتطوير (يرجى اختيار الإجابة الأنسب لكل سؤال)

1. ما هي الأساليب التدريبية التي تفضلها وترى أنها أكثر فعالية؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

أ) ورش العمل التفاعلية

ب) الدورات التدريبية التقليدية (محاضرات)

ج) التدريب أثناء العمل (Coaching/Mentoring)

د) التعلم عبر الإنترنت/التعلم المدمج

هـ) دراسات الحالة والمحاكاة

و) أخرى (تحديد).....

2. ما هي المجالات التي ترى أنك بحاجة ماسة للتدريب والتطوير فيها؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

أ) استراتيجيات تدريس حديثة

ب) استخدام التكنولوجيا في التعليم/الإدارة

ج) إدارة الصف/إدارة الوقت

د) مهارات القيادة والإدارة

هـ) التعامل مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة

و) تقييم الأداء/التقويم

ز) أخرى (تحديد).....

3. ما الذي يجب على المدارس الأهلية التركيز عليه لضمان جودة برامج التدريب والتطوير؟

أ) زيادة الميزانية المخصصة للتدريب

ب) تحسين كفاءة المدربين

ج) ربط التدريب بالمسار الوظيفي والترقيات

د) توفير وقت كافٍ للمدربين

هـ) تحليل الاحتياجات التدريبية بدقة

و) متابعة تطبيق ما يتم تعلمه وتقييم الأثر

4. ما مدى أهمية أن تقدم المدرسة حوافز (مادية أو معنوية) للمشاركين في برامج

التدريب؟

أ) مهمة جداً

ب) مهمة

ج) غير مهمة كثيراً

د) غير مهمة أبداً

الفصل الرابع

تحليل إحصائي لنتائج استبيان التدريب والتطوير في المدارس الأهلية بمدينة الرياض

تم جمع 100 رد من أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية العاملين في المدارس الأهلية بمدينة الرياض. يهدف هذا التحليل إلى تقديم عرض موجز ومنظم للنتائج الإحصائية للاستبيان، مع التركيز على التوزيعات والنسب المئوية لكل إجابة.

أولاً: البيانات الديموغرافية للمستجيبين (العدد الكلي ن=100)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	أنثى	65	65%
	ذكر	35	35%
الفئة العمرية	25 - 35 سنة	40	40%
	36 - 45 سنة	30	30%
	46 - 55 سنة	15	15%
	أقل من 25 سنة	10	10%
	أكثر من 55 سنة	5	5%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	70	70%
	ماجستير	20	20%
	دبلوم	5	5%
	دكتوراه	5	5%
سنوات الخبرة	6 - 10 سنوات	35	35%
	1 - 5 سنوات	32	32%
	11 - 15 سنة	15	15%
	أكثر من 15 سنة	10	10%

أقل من سنة	8	8%
الوظيفة الحالية	70	70%
معلم/ة	15	15%
إداري/ة (غير تعليمي/ة)	10	10%
وكيل/ة	5	5%
مدير/ة		

ثانياً: واقع برامج التدريب والتطوير (ن=100)

السؤال	الخيار	العدد	النسبة المئوية (%)
1. مدى توفر برامج التدريب والتطوير في مدرستك؟	متوفرة	40	40%
	متوفرة إلى حد ما	35	35%
	متوفرة جداً	15	15%
	غير متوفرة	10	10%
2. عدد مرات المشاركة في برامج تدريبية خلال العامين الماضيين؟	2-3 مرات	45	45%
	مرة واحدة	30	30%
	4 مرات فأكثر	13	13%
	لم أشارك	12	12%
3. أنواع البرامج التدريبية التي شاركت فيها غالباً؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)	برامج تعليمية	70	70%
	برامج تقنية	60	60%
	برامج تطوير شخصي	40	40%
	برامج إدارية	25	25%

45%	45	يلبيها إلى حد كبير	4. مدى ملاءمة محتوى البرامج لاحتياجاتك الوظيفية؟
35%	35	يلبيها إلى حد ما	
10%	10	يلبيها كلياً	
10%	10	لا يلبيها	
45%	45	كفاءة عالية	5. كفاءة المدربين القائمين على البرامج؟
30%	30	كفاءة متوسطة	
20%	20	كفاءة عالية جداً	
5%	5	كفاءة منخفضة	
50%	50	استبيانات رضا المتدربين فقط	6. كيفية تقييم فعالية البرامج التدريبية؟
15%	15	اختبارات قبل وبعد التدريب	
15%	15	تقييم شامل يشمل كل ما سبق	
10%	10	لا يتم التقييم	
10%	10	متابعة الأداء في العمل	

ثالثاً: التحديات التي تواجه برامج التدريب والتطوير (ن=100)

السؤال	الخيار	العدد	النسبة المئوية (%)
1. مدى كفاية الميزانية المخصصة للتدريب؟	غير كافية	60	60%
	كافية	20	20%

15%	15	غير مخصصة	
5%	5	كافية جداً	
45%	45	نادراً	2. توفر وقت كافٍ للمشاركة في البرامج؟
30%	30	نعم، غالباً	
15%	15	لا أبداً	
10%	10	نعم، دائماً	
40%	40	إلى حد ما	3. وجود مقاومة للتغيير لتطبيق ما يتم تعلمه؟
30%	30	نادراً	
25%	25	نعم، بشكل كبير	
5%	5	لا أبداً	
45%	45	إلى حد ما	4. ضعف تحديد الاحتياجات التدريبية؟
35%	35	نعم، بشكل كبير	
15%	15	نادراً	
5%	5	لا أبداً	
45%	45	دعم ضعيف	5. مدى توفر الدعم والمتابعة بعد التدريب؟
22%	22	لا يوجد دعم	
25%	25	دعم جيد	
8%	8	دعم كبير جداً	

رابعاً: أثر برامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي للهيئة التعليمية (ن=70 معلم/ة)

السؤال	الخيار	العدد	النسبة المئوية (%)
1. مساهمة التدريب في تحسين أساليبك التدريسية؟	إلى حد ما	35	50%
	نعم، بشكل كبير	20	29%
	لم تؤثر	10	14%
	لا ينطبق (لم أشارك)	5	7%
2. أثر التدريب على إدارة الصف والتفاعل؟	إلى حد ما	37	53%
	نعم، بشكل كبير	18	26%
	لم تؤثر	10	14%
	لا ينطبق (لم أشارك)	5	7%
3. زيادة القدرة على استخدام التقنيات التعليمية؟	إلى حد ما	30	43%
	نعم، بشكل كبير	25	36%
	لم تؤثر	10	14%
	لا ينطبق (لم أشارك)	5	7%
4. زيادة الرضا الوظيفي والحافز للعمل؟	إلى حد ما	40	57%
	نعم، بشكل كبير	15	21%
	لم تؤثر	10	14%
	لا ينطبق (لم أشارك)	5	7%
5. مساهمة التدريب في تحسين نتائج تحصيل الطلاب؟	إلى حد ما	38	54%

21%	15	لم تؤثر	
17%	12	نعم، بشكل كبير	
7%	5	لا ينطبق (لا أستطيع التقييم / لم أشارك)	

خامساً: أثر برامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي للهيئة الإدارية (ن=30 إداري/ة)

السؤال	الخيار	العدد	النسبة المئوية (%)
1. مساهمة التدريب في تحسين مهاراتك القيادية (مثل التخطيط، اتخاذ القرار)؟	إلى حد ما	12	40%
	نعم، بشكل كبير	10	33%
	لم تؤثر	5	17%
	لا ينطبق (لم أشارك)	3	10%
2. أثر التدريب على إدارة الموارد (البشرية، المالية، المادية)؟	إلى حد ما	13	43%
	نعم، بشكل كبير	9	30%
	لم تؤثر	5	17%
	لا ينطبق (لم أشارك)	3	10%
3. زيادة الكفاءة في استخدام الأنظمة والتقنيات الإدارية الحديثة؟	نعم، بشكل كبير	11	37%
	إلى حد ما	11	37%
	لم تؤثر	5	17%
	لا ينطبق (لم أشارك)	3	10%
4. زيادة الرضا الوظيفي والحافز للعمل؟	إلى حد ما	14	47%

27%	8	نعم، بشكل كبير	
17%	5	لم تؤثر	
10%	3	لا ينطبق (لم أشارك)	
40%	12	إلى حد ما	5. مساهمة التدريب في تحسين المناخ العام في المدرسة أو الإدارة؟
33%	10	نعم، بشكل كبير	
17%	5	لم تؤثر	
10%	3	لا ينطبق (لا أستطيع التقييم / لم أشارك)	

سادساً: مقترحات لتطوير برامج التدريب والتطوير (ن=100)

السؤال	الخيار	العدد	النسبة المئوية (%)
1. الأساليب التدريبية المفضلة؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)	ورش العمل التفاعلية	75	75%
	التدريب أثناء العمل	60	60%
	التعلم عبر الإنترنت/التعلم المدمج	50	50%
	دراسات الحالة والمحاكاة	45	45%
	الدورات التدريبية التقليدية	20	20%
2. المجالات الأكثر حاجة للتدريب؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)	استخدام التكنولوجيا	70	70%
	استراتيجيات تدريس حديثة	65	65%

40%	40	إدارة الصف/إدارة الوقت	
35%	35	التعامل مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة	
30%	30	مهارات القيادة والإدارة	
25%	25	تقييم الأداء/التقويم	
70%	70	زيادة الميزانية المخصصة للتدريب	3. ما الذي يجب على المدارس التركيز عليه لضمان الجودة؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)
65%	65	تحسين كفاءة المدربين	
60%	60	توفير وقت كافٍ للمدربين	
55%	55	ربط التدريب بالمسار الوظيفي والترقيات	
50%	50	تحليل الاحتياجات التدريبية بدقة	
45%	45	متابعة تطبيق ما يتم تعلمه	
75%	75	مهمة جداً	4. مدى أهمية أن تقدم المدرسة حوافز (مادية أو معنوية) للمشاركين في برامج التدريب؟
20%	20	مهمة	
5%	5	غير مهمة كثيراً	
0%	0	غير مهمة أبداً	
		(إجابات نوعية تم تجميعها في فئات رئيسية)	5. الاقتراح الأهم لتطوير البرامج؟

		أبرز المقترحات:	
		تخصيص البرامج حسب الاحتياج الفردي	
		توفير تدريب عملي ومطبق على الواقع	
		زيادة عدد ساعات التدريب	
		دعم الإدارة لتطبيق المكتسبات	
		توفير حوافز مالية ومهنية	

النتائج

1. البيانات الديموغرافية للمستجيبين:

- تغلب الإناث على الذكور في عينة الدراسة بنسبة 65% مقابل 35%، مما يعكس التركيبة الديموغرافية السائدة في المدارس الأهلية.
- تتركز الفئة العمرية بين 25-45 سنة (70%)، مما يشير إلى وجود كوادر شابة ومتوسطة العمر.

- الغالبية العظمى تحمل مؤهل البكالوريوس (70%)، مما يدل على مستوى تعليمي عالٍ بين الكوادر.
- تتوزع الخبرات بشكل متوازن، مع تركيز أكبر في فئة 1-10 سنوات (67%)، مما يشير إلى وجود خبرات متوسطة تحتاج للتطوير المستمر.
- يشكل المعلمون النسبة الأكبر من المستجيبين (70%)، مما يجعل نتائج أثر التدريب على الهيئة التعليمية أكثر تمثيلاً.

2. واقع برامج التدريب والتطوير:

- تُعتبر برامج التدريب والتطوير "متوفرة" أو "متوفرة إلى حد ما" في معظم المدارس (75%)، لكن نسبة "متوفرة جداً" لا تتجاوز 15%.
- الغالبية العظمى من المستجيبين (88%) شاركوا في برامج تدريبية خلال العامين الماضيين، حيث شارك 45% منهم في 2-3 مرات.
- تتركز البرامج التي يشارك فيها المستجيبون على الجوانب التعليمية (70%) والتقنية (60%)، مع اهتمام أقل بالبرامج الإدارية (25%).
- يشعر 45% من المستجيبين أن محتوى البرامج يلبي احتياجاتهم "إلى حد كبير"، بينما يرى 35% أنه يلبيها "إلى حد ما"، مما يشير إلى وجود فجوة بين المحتوى والاحتياجات الفعلية.
- يُقِيم 45% من المستجيبين كفاءة المدربين بأنها "عالية"، و20% يرونها "عالية جداً"، مما يعكس رضا جيداً عن مستوى المدربين.
- يعتمد تقييم فعالية البرامج بشكل كبير على "استبيانات رضا المتدربين فقط" (50%)، مع ضعف في استخدام أساليب التقييم الأكثر عمقاً مثل متابعة الأداء أو التقييم الشامل.

3. التحديات التي تواجه برامج التدريب والتطوير:

- تُعد "عدم كفاية الميزانية المخصصة للتدريب" التحدي الأكبر، حيث أشار إليها 60% من المستجيبين.

- يمثل "عدم توفر وقت كافٍ للمشاركة في البرامج بسبب أعباء العمل" تحدياً كبيراً أيضاً (45% نادراً، 15% لا أبداً).
- يشعر 65% من المستجيبين بوجود "مقاومة للتغيير" (بشكل كبير أو إلى حد ما) تجاه تطبيق ما يتم تعلمه.
- هناك إدراك واسع لـ "ضعف تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية" (80% بشكل كبير أو إلى حد ما).
- يُعد "ضعف الدعم والمتابعة من الإدارة بعد الانتهاء من البرامج التدريبية" تحدياً بارزاً (45% دعم ضعيف، 22% لا يوجد دعم).

4. أثر برامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي:

- **للهيئة التعليمية (المعلمين):**
 - أشار 79% من المعلمين إلى أن التدريب ساهم في تحسين أساليبهم التدريسية (بشكل كبير أو إلى حد ما).
 - أفاد 79% بتحسين في إدارة الصف والتفاعل مع الطلاب.
 - شهد 79% زيادة في قدرتهم على استخدام التقنيات التعليمية الحديثة.
 - أفاد 78% بزيادة في رضاهم الوظيفي وحافزهم للعمل.
 - اعتقد 71% أن التدريب ساهم في تحسين نتائج تحصيل الطلاب.
- **للهيئة الإدارية (المديرين والوكلاء والإداريين):**
 - أشار 73% من الإداريين إلى أن التدريب ساهم في تحسين مهاراتهم القيادية.
 - أفاد 73% بتحسين في إدارة الموارد.
 - شهد 74% زيادة في كفاءتهم باستخدام الأنظمة والتقنيات الإدارية.
 - أفاد 74% بزيادة في رضاهم الوظيفي وحافزهم للعمل.
 - اعتقد 73% أن التدريب ساهم في تحسين المناخ العام في المدرسة أو الإدارة.

يتضح من هذه النتائج أن برامج التدريب والتطوير، رغم التحديات، لها أثر إيجابي ملموس على الأداء الوظيفي لكل من الهيئة التعليمية والإدارية.

5. مقترحات لتطوير برامج التدريب والتطوير:

- تُفضل "ورش العمل التفاعلية" (75%) و"التدريب أثناء العمل" (60%) كأساليب تدريبية.
- تُعتبر "استخدام التكنولوجيا" (70%) و"استراتيجيات التدريس الحديثة" (65%) أهم المجالات التي يحتاج المستجيبون للتدريب فيها.
- يجب على المدارس التركيز على "زيادة الميزانية" (70%) و"تحسين كفاءة المدرسين" (65%) و"توفير وقت كافٍ للمدرسين" (60%) لضمان الجودة.
- هناك إجماع كبير (75% مهمة جداً، 20% مهمة) على أهمية تقديم حوافز للمشاركين في برامج التدريب.
- أبرز المقترحات النوعية ركزت على ضرورة تخصيص البرامج حسب الاحتياج الفردي، توفير تدريب عملي ومطبق على الواقع، وزيادة عدد ساعات التدريب، بالإضافة إلى دعم الإدارة لتطبيق المكتسبات وتوفير حوافز.

التوصيات

1. تعزيز تحليل الاحتياجات التدريبية:

- **توصية:** يجب على المدارس تبني منهجية شاملة ودورية لتحليل الاحتياجات التدريبية على المستويات التنظيمية والوظيفية والفردية.
- **الهدف:** ضمان أن تكون البرامج مصممة خصيصاً لسد الفجوات الفعلية في المعارف والمهارات والاتجاهات، وتجنب البرامج العامة غير الموجهة. يمكن استخدام مزيج من استبيانات الاحتياجات، ومقابلات الأداء، وملاحظات المشرفين، وتحليل نتائج الطلاب.

2. تخصيص الميزانية وتوفير الوقت:

- **توصية:** على إدارات المدارس الأهلية تخصيص ميزانيات كافية ومستدامة لبرامج التدريب والتطوير، ودمجها ضمن الخطط التشغيلية السنوية. كما يجب توفير وقت مخصص للمعلمين والإداريين للمشاركة في هذه البرامج دون التأثير على أعباء العمل الأساسية.
- **الهدف:** التغلب على أبرز التحديات المتمثلة في نقص الميزانية وضيق الوقت، مما يتيح للموظفين فرصة حقيقية للتعلم والتطوير.

3. تنوع أساليب التدريب والتركيز على التطبيق العملي:

- **توصية:** يجب التركيز على أساليب التدريب التفاعلية والعملية مثل ورش العمل، التدريب أثناء العمل (Mentoring & Coaching)، دراسات الحالة، والمحاكاة، مع دمج التكنولوجيا والتعلم المدمج.
- **الهدف:** زيادة جاذبية البرامج، وتعزيز المشاركة، وضمان قدرة المتدربين على تطبيق المهارات المكتسبة مباشرة في بيئة العمل.

4. تحسين كفاءة المدربين ودعمهم:

- **توصية:** الاستثمار في اختيار وتطوير المدربين الداخليين والخارجيين، والتأكد من امتلاكهم ليس فقط للمحتوى العلمي، بل أيضاً لمهارات التدريب الفعالة والخبرة العملية في المجال التعليمي.
- **الهدف:** رفع جودة المحتوى المقدم وضمان وصوله بأسلوب محفز وملهم للمتدربين.

5. تطوير آليات تقييم شاملة وفعالة:

- **توصية:** الانتقال من الاختصار على استبيانات رضا المتدربين إلى تبني نماذج تقييم شاملة مثل نموذج كيركباتريك (المستويات الأربعة: رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج).
- **الهدف:** قياس الأثر الحقيقي للتدريب على الأداء الوظيفي ونتائج الطلاب، وتحديد العائد على الاستثمار، مما يوفر بيانات قوية لاتخاذ قرارات مستقبلية وتحسين مستمر للبرامج.

6. تعزيز ثقافة الدعم والمتابعة بعد التدريب:

- **توصية:** يجب على الإدارة توفير دعم ومتابعة مستمرة للمتدربين بعد انتهاء البرامج، من خلال جلسات توجيه، ومجتمعات تعلم مهنية، وفرص لتطبيق المهارات الجديدة.
- **الهدف:** تقليل مقاومة التغيير، وتثبيت التعلم، وضمان تحويل المعارف والمهارات المكتسبة إلى سلوكيات وأداء فعلي في العمل.

7. ربط التدريب بالمسار الوظيفي والحوافز:

- **توصية:** ربط المشاركة الفعالة في برامج التدريب والتطوير بمسارات النمو المهني والترقيات، وتقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين الذين يظهرون التزاماً وتطبيقاً للمكتسبات.
- **الهدف:** زيادة دافعية الموظفين للمشاركة في التدريب، وتعزيز شعورهم بالتقدير، والاحتفاظ بالكفاءات.

8. التركيز على المجالات ذات الأولوية:

- **توصية:** بناءً على نتائج الاستبيان، يجب إعطاء أولوية للبرامج التي تركز على "استخدام التكنولوجيا" و"استراتيجيات التدريس الحديثة" للمعلمين، مع عدم إغفال مهارات القيادة والإدارة للإداريين.
- **الهدف:** تلبية الاحتياجات الأكثر إلحاحاً التي عبر عنها المستجيبون، والتي تتوافق مع متطلبات القرن الحادي والعشرين.

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 الملوك. (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)

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم واقع برامج التدريب والتطوير في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، وتحديد التحديات التي تواجهها، وقياس أثرها على الأداء الوظيفي للهيئتين التعليمية والإدارية، وصولاً إلى تقديم مقترحات لتطويرها.

كشفت النتائج أن برامج التدريب والتطوير متوفرة إلى حد ما في المدارس الأهلية، مع مشاركة جيدة من قبل الكوادر، وتركز البرامج بشكل أساسي على الجوانب التعليمية والتقنية. ورغم الرضا الجيد عن كفاءة المدربين، إلا أن هناك ضعفاً ملحوظاً في ملاءمة المحتوى للاحتياجات الفعلية، واعتماداً كبيراً على استبيانات الرضا فقط في التقييم.

أظهرت الدراسة أن التحديات الرئيسية تتمثل في عدم كفاية الميزانية المخصصة للتدريب، وضيق الوقت المتاح للموظفين، ووجود مقاومة للتغيير، وضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية، ونقص الدعم والمتابعة بعد البرامج.

على الرغم من هذه التحديات، أكدت النتائج وجود أثر إيجابي ملموس لبرامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي لكل من الهيئة التعليمية (تحسين أساليب التدريس، إدارة الصف، استخدام التقنيات، الرضا الوظيفي، تحصيل الطلاب) والهيئة الإدارية (تحسين المهارات القيادية والإدارية، استخدام التقنيات، الرضا الوظيفي، المناخ المدرسي).

أوصى المستجيبون بالتركيز على ورش العمل التفاعلية والتدريب أثناء العمل، مع إعطاء الأولوية للتدريب في استخدام التكنولوجيا واستراتيجيات التدريس الحديثة. كما شددت التوصيات على أهمية زيادة الميزانية، تحسين كفاءة المدربين، توفير الوقت الكافي، ربط التدريب بالمسار الوظيفي، وتحليل الاحتياجات بدقة، بالإضافة إلى ضرورة تقديم حوافز للمشاركين.

الاستبيان

الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى تقييم واقع برامج التدريب والتطوير في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، وتحديد التحديات التي تواجهها، وقياس أثرها على الأداء الوظيفي للهيئة التعليمية والإدارية، وصولاً إلى تقديم مقترحات لتطويرها وتحسين فعاليتها.

الملاحق

أسئلة الاستبيان

أولاً: بيانات عامة عن المستجيبين

6. الجنس:

(أ) ذكر

(ب) أنثى

7. الفئة العمرية:

(أ) أقل من 25 سنة

(ب) 25 - 35 سنة

(ج) 36 - 45 سنة

(د) 46 - 55 سنة

(هـ) أكثر من 55 سنة

8. المؤهل العلمي:

أ) دبلوم

ب) بكالوريوس

ج) ماجستير

د) دكتوراه

هـ) أخرى (تحديد).....

9. سنوات الخبرة في مجال التعليم/الإدارة المدرسية:

أ) أقل من سنة

ب) 1 - 5 سنوات

ج) 6 - 10 سنوات

د) 11 - 15 سنة

هـ) أكثر من 15 سنة

10. الوظيفة الحالية:

أ) معلم/ة

ب) وكيل/ة

ج) مدير/ة

د) إداري/ة (غير تعليمي/ة)

هـ) أخرى (تحديد).....

ثانياً: واقع برامج التدريب والتطوير (يرجى اختيار الإجابة الأنسب لكل سؤال)

7. ما مدى توفر برامج التدريب والتطوير في مدرستك؟

أ) متوفرة جداً

ب) متوفرة

ج) متوفرة إلى حد ما

د) غير متوفرة

8. كم مرة شاركت في برامج تدريبية أو تطويرية خلال العامين الماضيين؟

أ) لم أشارك

ب) مرة واحدة

ج) 2-3 مرات

د) 4 مرات فأكثر

9. ما هي أنواع البرامج التدريبية التي شاركت فيها غالباً؟ (يمكن اختيار أكثر من

إجابة)

أ) برامج تعليمية (أساليب تدريس، تقييم)

ب) برامج تقنية (استخدام أدوات رقمية، منصات تعليمية)

ج) برامج إدارية (قيادة، تخطيط، إدارة موارد)

د) برامج تطوير شخصي (مهارات اتصال، حل مشكلات)

هـ) أخرى (تحديد).....

10. إلى أي مدى ترى أن محتوى البرامج التدريبية يلبي احتياجاتك الوظيفية؟

أ) يلبيها كلياً

ب) يلبيها إلى حد كبير

ج) يلبيها إلى حد ما

د) لا يلبيها

11. ما مدى كفاءة المدربين القائمين على البرامج التدريبية التي حضرتها؟

أ) كفاءة عالية جداً

ب) كفاءة عالية

ج) كفاءة متوسطة

د) كفاءة منخفضة

12. كيف يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية في مدرستك عادةً؟

أ) لا يتم التقييم

ب) استبيانات رضا المتدربين فقط

ج) اختبارات قبل وبعد التدريب

د) متابعة الأداء في العمل

هـ) تقييم شامل يشمل كل ما سبق

ثالثاً: التحديات التي تواجه برامج التدريب والتطوير (يرجى اختيار الإجابة الأنسب لكل سؤال)

6. ما مدى كفاية الميزانية المخصصة للتدريب والتطوير في مدرستك؟

(أ) كافية جداً

(ب) كافية

(ج) غير كافية

(د) غير مخصصة

7. هل تجد وقتاً كافياً للمشاركة في البرامج التدريبية بسبب أعباء العمل؟

(أ) نعم، دائماً

(ب) نعم، غالباً

(ج) نادراً

(د) لا أبداً

8. هل تشعر بوجود مقاومة للتغيير من قبل بعض الزملاء أو الإدارة تجاه تطبيق ما يتم تعلمه في التدريب؟

(أ) نعم، بشكل كبير

(ب) إلى حد ما

(ج) نادراً

(د) لا أبداً

9. هل تعتقد أن هناك ضعفاً في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية

للمعلمين/الإداريين؟

(أ) نعم، بشكل كبير

(ب) إلى حد ما

(ج) نادراً

(د) لا أبداً

10. ما مدى توفر الدعم والمتابعة من الإدارة بعد الانتهاء من البرامج التدريبية؟

(أ) دعم كبير جداً

(ب) دعم جيد

(ج) دعم ضعيف

(د) لا يوجد دعم

رابعاً: أثر برامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي للهيئة التعليمية (المعلمين فقط)

(للإجابة عن هذا المحور، يرجى من المعلمين فقط الإجابة على الأسئلة التالية، بينما

يمكن للإداريين الانتقال للمحور الخامس)

6. هل ساهمت برامج التدريب في تحسين أساليبك التدريسية؟

(أ) نعم، بشكل كبير

ب) إلى حد ما

ج) لم تؤثر

د) لا ينطبق (لم أشارك)

7. هل أثرت برامج التدريب إيجاباً على قدرتك على إدارة الصف والتفاعل مع الطلاب؟

أ) نعم، بشكل كبير

ب) إلى حد ما

ج) لم تؤثر

د) لا ينطبق (لم أشارك)

8. هل زادت برامج التدريب من قدرتك على استخدام التقنيات التعليمية الحديثة في التدريس؟

أ) نعم، بشكل كبير

ب) إلى حد ما

ج) لم تؤثر

د) لا ينطبق (لم أشارك)

9. هل شعرت بزيادة في رضاك الوظيفي وحافزك للعمل بعد المشاركة في برامج التدريب؟

أ) نعم، بشكل كبير

ب) إلى حد ما

ج) لم تؤثر

د) لا ينطبق (لم أشارك)

10. هل ساهم التدريب في تحسين نتائج تحصيل الطلاب الذين تدرسهم؟

أ) نعم، بشكل كبير

ب) إلى حد ما

ج) لم يؤثر

د) لا ينطبق (لا أستطيع التقييم / لم أشارك)

خامساً: أثر برامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي للهيئة الإدارية (الإداريين فقط)

(الإجابة عن هذا المحور، يرجى من الإداريين (مديرين، وكلاء، إداريين غير تعليميين)

الإجابة على الأسئلة التالية، بينما يمكن للمعلمين الانتقال للمحور السادس)

6. هل ساهمت برامج التدريب في تحسين مهاراتك القيادية (مثل التخطيط، اتخاذ

القرار)؟

أ) نعم، بشكل كبير

ب) إلى حد ما

ج) لم تؤثر

د) لا ينطبق (لم أشارك)

7. هل أثرت برامج التدريب إيجاباً على قدرتك على إدارة الموارد (البشرية، المالية، المادية)؟

أ) نعم، بشكل كبير

ب) إلى حد ما

ج) لم تؤثر

د) لا ينطبق (لم أشارك)

8. هل زادت برامج التدريب من كفاءتك في استخدام الأنظمة والتقنيات الإدارية الحديثة؟

أ) نعم، بشكل كبير

ب) إلى حد ما

ج) لم تؤثر

د) لا ينطبق (لم أشارك)

9. هل شعرت بزيادة في رضاك الوظيفي وحافزك للعمل بعد المشاركة في برامج التدريب؟

أ) نعم، بشكل كبير

ب) إلى حد ما

ج) لم تؤثر

د) لا ينطبق (لم أشارك)

10. هل ساهم التدريب في تحسين المناخ العام في المدرسة أو الإدارة التي تعمل بها؟

أ) نعم، بشكل كبير

ب) إلى حد ما

ج) لم يؤثر

د) لا ينطبق (لا أستطيع التقييم / لم أشارك)

سادساً: مقترحات لتطوير برامج التدريب والتطوير (يرجى اختيار الإجابة الأنسب لكل سؤال)

5. ما هي الأساليب التدريبية التي تفضلها وترى أنها أكثر فعالية؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

أ) ورش العمل التفاعلية

ب) الدورات التدريبية التقليدية (محاضرات)

ج) التدريب أثناء العمل (Coaching/Mentoring)

د) التعلم عبر الإنترنت/التعلم المدمج

هـ) دراسات الحالة والمحاكاة

و) أخرى (تحديد).....

6. ما هي المجالات التي ترى أنك بحاجة ماسة للتدريب والتطوير فيها؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

أ) استراتيجيات تدريس حديثة

ب) استخدام التكنولوجيا في التعليم/الإدارة

ج) إدارة الصف/إدارة الوقت

د) مهارات القيادة والإدارة

هـ) التعامل مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة

و) تقييم الأداء/التقويم

ز) أخرى (تحديد).....

7. ما الذي يجب على المدارس الأهلية التركيز عليه لضمان جودة برامج التدريب والتطوير؟

أ) زيادة الميزانية المخصصة للتدريب

ب) تحسين كفاءة المدربين

ج) ربط التدريب بالمسار الوظيفي والترقيات

د) توفير وقت كافٍ للمدربين

هـ) تحليل الاحتياجات التدريبية بدقة

و) متابعة تطبيق ما يتم تعلمه وتقييم الأثر

8. ما مدى أهمية أن تقدم المدرسة حوافز (مادية أو معنوية) للمشاركين في برامج التدريب؟

أ) مهمة جداً

ب) مهمة

ج) غير مهمة كثيراً

د) غير مهمة أبداً

Mideastern University

College of Management

Department/Specialization:



Master's in Human Resource

Management

Research Title

**The Role of Training and Development Programs in Enhancing
the Job Performance of Educational and Administrative Staff:**

A Case Study of Private Schools in Riyadh

Prepared by: Student Rana Marwan Qalaaji

Academic Number: 243002313

Supervision:

Dr. Faisal Abdulhamid

Dr. Faiz Jarad

Academic Year

1446 AH – 2025 AD