



عنوان البحث

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

الأهلية بمدينة الرياض

إعداد الباحثة/رنا مروان قلعجي

التخصص:ماجستير إدارة الموارد البشرية

الكلية:كلية الإدارة

الجامعة:جامعة ميدأوشن

الدولة:المملكة العربية السعودية

ملخص الدراسة

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.

مكان الدراسة: المدارس الأهلية بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.
المنهجية: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان وزع على عينة طبقية عشوائية من أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية. تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.
النتائج الرئيسية:

- برامج التدريب والتطوير متوفرة إلى حد ما في المدارس الأهلية، مع مشاركة جيدة من الكوادر.
- تركز البرامج بشكل أساسي على الجوانب التعليمية والتقنية، وهناك ضعف في ملاءمة المحتوى للاحتياجات الفعلية.
- التحديات الرئيسية تشمل عدم كفاية الميزانية، وضيق الوقت، ومقاومة التغيير، وضعف تحديد الاحتياجات التدريبية، ونقص الدعم والمتابعة بعد البرامج.
- 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).

التوصيات:

- تعزيز تحليل الاحتياجات التدريبية بدقة.
- تخصيص ميزانيات كافية وتوفير وقت كافٍ للمتدربين.
- تنويع أساليب التدريب والتركيز على ورش العمل التفاعلية والتدريب أثناء العمل.
- تحسين كفاءة المدربين.
- تطوير آليات تقييم شاملة لأثر التدريب على الأداء الفعلي.
- تعزيز الدعم والمتابعة بعد البرامج.
- ربط التدريب بالمسار الوظيفي وتقديم حوافز للمشاركين.
- إعطاء الأولوية للتدريب في استخدام التكنولوجيا واستراتيجيات التدريس الحديثة.

Study Abstract

This study aims to evaluate the current state of training and development programs in private schools in Riyadh, identify the challenges they face, measure their impact on the job performance of both educational and administrative staff, and ultimately propose recommendations for their improvement.

Study Location :Private schools in Riyadh City, Kingdom of Saudi Arabia.

Methodology :The study adopted a descriptive–analytical approach. Data was collected using a questionnaire distributed to a stratified random sample of educational and administrative staff. Statistical analysis was performed using SPSS software.

Key Findings:

- Training and development programs are moderately available in private schools, with good participation from staff.
- Programs primarily focus on educational and technical aspects, but there is a noticeable weakness in content suitability for actual needs.
- Key challenges include insufficient budget allocation for training, limited time for employees, resistance to change, weak identification of training needs, and a lack of post–program support and follow–up.
- Despite these challenges, the results confirmed a tangible positive impact of training and development programs on the job performance of both educational staff (improved teaching methods, classroom management, technology utilization, job satisfaction, student achievement) and administrative staff (improved leadership and administrative skills, technology utilization, job satisfaction, school climate).

Recommendations:

- Strengthen and accurately analyze training needs.
- Allocate sufficient budgets and provide adequate time for trainees.
- Diversify training methods, focusing on interactive workshops and on–the–job training.

- Enhance trainer competency.
- Develop comprehensive evaluation mechanisms to assess the actual impact of training on performance.
- Boost post-training support and follow-up.
- Link training to career paths and offer incentives for participants.
- Prioritize training in technology utilization and modern teaching strategies.

كلمات مفتاحية للدراسة:

- التدريب والتطوير (Training and Development)
- الأداء الوظيفي (Job Performance)
- المدارس الأهلية (Private Schools)

1. 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 دوراً حيوياً 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 أمراً بالغ الأهمية.

لقد تناولت العديد من الدراسات السابقة أهمية التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي في قطاعات مختلفة. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة أبكر (2021) أن المدربين في ديوان الضرائب يتمتعون بكفاءة عالية في نقل المادة التعليمية وأن التدريب يحسن من معرفة الواجبات والمعارف السابقة. كما أكدت دراسة السنوسي (2021) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الفعال والفاعلية. وفي سياق مشابه، بينت دراسة مهدي (2017) وجود علاقة قوية بين التدريب وزيادة الإنتاجية في المستشفيات الجامعية في الأردن. هذه الدراسات تؤكد على الدور المحوري للتدريب في تعزيز الكفاءات وتحسين الأداء، مما يبرز الحاجة إلى دراسة هذا الدور في القطاع التعليمي الخاص بمدينة الرياض.

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. القيمة المضافة لهذا البحث تكمن في تركيزه على المدارس الأهلية في الرياض، وهو مجال لم يحظ بالاهتمام البحثي الكافي، مما سيسد فجوة بحثية ويوفر بيانات ميدانية حديثة لدعم صانعي القرار في هذا القطاع الحيوي.

2. مشكلة الدراسة

تُعد 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.

تكمن المشكلة الرئيسية للدراسة في التساؤل حول:

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

إن دراسة هذه المشكلة تضيف قيمة كبيرة للمجتمع من خلال:

- تحسين جودة التعليم: بفهم كيفية تأثير برامج التدريب على أداء المعلمين والإداريين، يمكن للمدارس تحسين جودة التعليم المقدم للطلاب، مما ينعكس إيجاباً على مخرجات التعليم وتأهيل الأجيال القادمة.
- تطوير الكوادر البشرية: ستساهم الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية، مما يمكن المدارس من تصميم برامج تطوير مهني أكثر فعالية ترفع من كفاءة ومهارات العاملين.
- دعم صانعي القرار: ستوفر النتائج توصيات مبنية على الأدلة يمكن لإدارات المدارس وصناع السياسات في وزارة التعليم الاستفادة منها لوضع استراتيجيات تدريب وتطوير مستدامة وذات أثر ملموس.
- زيادة الرضا الوظيفي: عندما يشعر المعلمون والإداريون بأنهم يتلقون الدعم الكافي لتطوير مهاراتهم، فإن ذلك يزيد من رضاهم الوظيفي وولائهم للمؤسسة، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين ويُعزز من استقرار الكادر التعليمي والإداري.

أسئلة 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:

- ما هو واقع برامج التدريب والتطوير المتاحة حالياً للهيئة التعليمية والإدارية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض؟ (يشمل ذلك أنواع البرامج، وتكرارها، ومحتواها، والجهات التي تقدمها).
- ما التحديات الرئيسية التي تواجه عملية تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير في المدارس الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر الهيئة التعليمية والإدارية؟
- 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).

- 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).
- 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:

- 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).
- توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه تطبيق برامج التدريب والتطوير ومستوى فاعليتها في المدارس الأهلية بمدينة الرياض.
- 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).
- 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).
- 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.

3. أهمية الدراسة

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

الأهمية العلمية:

- 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.
 - 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.
 - 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.
 - 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.
 - 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:**
- 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 وفعالية الأداء الوظيفي لكلا الهيئتين التعليمية والإدارية.
 - 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.
 - 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.
 - 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.
 - 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.

4. 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:

- التعرف على واقع برامج التدريب والتطوير المتاحة حاليًا للهيئة التعليمية والإدارية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض. (ويشمل ذلك أنواع البرامج، ومدى تواترها، والجهات المقدمة لها).
- تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق برامج التدريب والتطوير في المدارس الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر الهيئتين التعليمية والإدارية.
- قياس أثر برامج التدريب والتطوير على أداء الهيئة التعليمية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض. (ويشمل ذلك أثرها على طرق التدريس، وإدارة الفصول، واستخدام التقنيات التعليمية الحديثة).
- 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).
- 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.

مصطلحات الدراسة

لتوضيح المفاهيم الأساسية المستخدمة في هذه الدراسة، تم تعريف المصطلحات التالية:

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.

حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الزمانية: سيتم جمع البيانات خلال العام الدراسي 1446هـ / 2025م.
- 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.

الإطار النظري للدراسة

1. الإطار المفاهيمي للتدريب والتطوير

تعريف التدريب والتطوير:

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. أما التطوير (Development) فهو عملية أوسع وأكثر شمولاً، تهدف إلى إعداد الأفراد للنمو المهني والشخصي على المدى الطويل، وتزويدهم بالقدرات اللازمة لمواجهة التحديات المستقبلية والتقدم في مساهمهم الوظيفي (ابو سلطان، 2018). يركز التطوير على بناء القدرات العامة والتفكير الاستراتيجي والمرونة للتكيف مع التغيرات.

الفرق بين التدريب والتطوير:

يكمُن الفرق الجوهرى بين التدريب والتطوير فى الهدف والمدى الزمنى. فالتدريب يهدف إلى تحسين الأداء فى الوظيفة الحالية ويركز على المدى القصير إلى المتوسط، بينما يهدف التطوير إلى إعداد الفرد للمستقبل والنمو الوظيفي ويركز على المدى الطويل (ابو شنب، 2020).

أنواع برامج التدريب والتطوير:

تشمل برامج التدريب والتطوير أنواعاً مختلفة منها:

- التدريب أثناء العمل (On-the-Job Training): يتم في بيئة العمل الفعلية، مثل التوجيه (Coaching)، التدوير الوظيفي (Job Rotation)، والإرشاد (Mentoring).
 - التدريب خارج العمل (Off-the-Job Training): يتم بعيداً عن بيئة العمل المباشرة، ويشمل ورش العمل، الدورات التدريبية، والمحاكاة (جراتات، 2011).
 - التعليم المستمر (Continuous Learning): عملية تعلم وتطوير مستمرة مدى الحياة، تشمل التعلم الذاتي والدورات عبر الإنترنت.
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:

يساعد التدريب المعلمين على فهم وتطبيق المناهج الجديدة، والتقنيات التعليمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والمنصات الرقمية، وتبني استراتيجيات تدريس مبتكرة كالتعلم النشط (از، 2021).

أثر التدريب على الكفاءات التربوية والإدارية في المدارس:

يؤدي التدريب إلى تحسين المهارات التدريسية للمعلمين، وتنمية معارفهم الأكاديمية، وتعزيز مهارات الاتصال، وزيادة التحفيز والرضا الوظيفي (الرضا، 2017). كما يساهم في تطوير المهارات القيادية والإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام، وفهم أفضل للسياسات التعليمية (يوسف، 2019).

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 غرس ثقافة التعلم مدى الحياة، ومواكبة التغيرات الدائمة، وبناء القدرات الداخلية (العتيبي، 2022).

3. الأداء الوظيفي: المفهوم والمكونات

تعريف الأداء الوظيفي:

هو مدى فعالية وكفاءة الفرد في إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه ضمن دوره الوظيفي، بما يحقق الأهداف المحددة للمؤسسة (مزهودة، 2021). لا يقتصر الأداء على النتائج النهائية فحسب، بل يشمل أيضاً السلوكيات والعمليات التي تؤدي إلى هذه النتائج.

الأبعاد والمؤشرات ومقاييسه:

يمكن قياس الأداء الوظيفي باستخدام مؤشرات كمية (مثل عدد الطلاب الناجحين، معدل إنجاز المهام) ونوعية (مثل جودة التدريس، مهارات حل المشكلات).

أهمية قياس الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية:

يساعد قياس الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف، وتوجيه برامج التدريب والتطوير، واتخاذ قرارات عادلة بشأن المكافآت والترقيات، وتحسين الأداء العام للمؤسسة (الزغبى، 2013).

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

تتأثر الأداء الوظيفي بعوامل فردية (القدرات، الدوافع، السمات الشخصية)، وعوامل تنظيمية (الثقافة التنظيمية، الهيكل، الموارد، أسلوب القيادة)، وعوامل بيئية (الظروف الاقتصادية، السياسات الحكومية، التغيرات التكنولوجية) (العبودي، 2020).

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:

- نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory): ترى أن الاستثمار في التدريب والتطوير يزيد من "رأس المال البشري" للموظفين (معارفهم، مهاراتهم، خبراتهم)، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم ومساهماتهم في المؤسسة (Andrioti et al., 2017).
- نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory – Bandura): تؤكد أن الأفراد يتعلمون من خلال الملاحظة والتقليد، حيث يعتمد التدريب الفعال على نماذج قوية وممارسات تحاكي الواقع لتمكين المتدربين من اكتساب المهارات (Ramya, 2016).
- نظرية التوقع (Expectancy Theory – Vroom): تفترض أن التدريب الفعال يزيد من إيمان الموظفين بقدرتهم على أداء المهام ويزيد من توقعهم بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى مكافآت مرغوبة (Jameel, 2018 & Ahmad).

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

نموذج "KSA" (Knowledge, Skills, Attitudes) يوضح أن التدريب يزود الأفراد بالمعارف، يحولها إلى مهارات عملية، ويؤثر في الاتجاهات والسلوكيات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

أمثلة لدراسات سابقة تناولت هذه العلاقة في قطاعات مختلفة:

أظهرت دراسات في القطاع الصناعي أن التدريب على الجودة أدى إلى تقليل العيوب، وفي الرعاية الصحية إلى تحسين نتائج صحة المرضى، وفي القطاع المالي إلى زيادة المبيعات. وفي القطاع التعليمي، بينت دراسة Hamza (2017) & Shafiq وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التدريب والأداء.

5. واقع التدريب والتطوير في القطاع التعليمي

استعراض للممارسات العالمية والعربية في مجال التدريب التعليمي:

تركز الممارسات العالمية على الكفاءات، التخصص، التوجيه والإرشاد، والمجتمعات المهنية للتعلم، مع الاستفادة من التكنولوجيا. أما الممارسات العربية فتشهد نمواً متزايداً واعترافاً بأهمية التدريب، مع تركيز على المناهج الجديدة (ثابت، 2020).

التحديات التي تواجه برامج التدريب والتطوير في المؤسسات التعليمية:

تشمل التحديات عدم كفاية تحليل الاحتياجات التدريبية، ضعف جودة المدربين والمحتوى، قلة الموارد والتمويل، مقاومة التغيير، عدم ربط التدريب بالأداء، وغياب نظام فعال للتقييم والمتابعة (خير، 2005).

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، حيث يضمن أن تكون البرامج مصممة لمعالجة احتياجات حقيقية ومحددة، مما يزيد من فعاليتها ويرشد الموارد (راضي، 2012).

6. خصائص الهيئة التعليمية ومتطلبات تطويرها

تعتبر الهيئة التعليمية، ممثلة بالمعلمين، هي حجر الزاوية في العملية التعليمية.

السمات الأساسية للمعلم الفعال في القرن الحادي والعشرين:

لم يعد دور المعلم يقتصر على نقل المعلومات، بل تطور ليصبح ميسراً للتعلم، ومحفزاً للطلاب، ومطوراً للمهارات، مع سمات مثل المرونة، الإبداع، التفكير النقدي، والتعاطف (المطيري، 2020).

المهارات التربوية والنفسية والتقنية اللازمة للمعلمين:

يتطلب أداء دور المعلم الفعال مجموعة متكاملة من المهارات التربوية (تخطيط الدروس، إدارة الصف)، والنفسية (فهم سيكولوجية الطفل، حل النزاعات)، والتقنية (استخدام أدوات التكنولوجيا التعليمية، التعلم عبر الإنترنت).

أهمية التدريب المستمر للمعلمين في ظل التطور التكنولوجي:

التطور التكنولوجي المتسارع يجعل التدريب المستمر ضرورة قصوى لمواكبة الابتكارات، تحسين جودة التعليم، وسد الفجوة الرقمية (النايف، 2020).

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 الجوانب الروتينية لتشمل جوانب قيادية واستراتيجية مثل القيادة التربوية، إدارة الموارد البشرية والمالية، بناء العلاقات المجتمعية، وإدارة التغيير.

المهارات الإدارية والقيادية الأساسية للمديرين والوكلاء:

يحتاج مديرو المدارس والوكلاء إلى مزيج من المهارات الإدارية (التخطيط، اتخاذ القرار، حل المشكلات) والقيادية (الرؤية الاستراتيجية، التواصل الفعال، تحفيز الآخرين) ليكونوا فعالين (عرسان، 2018).

أهمية التدريب في بناء قدرات القيادات التعليمية والإدارية:

يؤهل التدريب المديرين والوكلاء لتولي أدوار قيادية أكبر، ويحسن جودة التعليم، ويساعد على مواكبة التغيرات، ويعزز ثقافة الابتكار، ويحسن المناخ المدرسي (صالح، 2023).

8. تقييم فعالية برامج التدريب والتطوير

تقييم فعالية برامج التدريب والتطوير أمر حيوي لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

نماذج تقييم التدريب:

- نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick Model): من أشهر النماذج، ويتكون من أربعة مستويات: رد الفعل، التعلم، السلوك/التطبيق، والنتائج.
 - نموذج سيب (CIP Model – Context, Input, Process, Product): نموذج شامل لتقييم البرامج، يمكن تطبيقه على التدريب بتقييم السياق، المدخلات، العملية، والمنتج.
- مؤشرات قياس العائد على الاستثمار (ROI) من التدريب في التعليم:

يهدف قياس العائد على الاستثمار إلى تحديد القيمة المالية التي عادت على المؤسسة مقابل الأموال التي أنفقت على التدريب، وتشمل الفوائد الصافية في التعليم تحسين التحصيل الأكاديمي للطلاب وزيادة رضا أولياء الأمور.

أهمية التغذية الراجعة في تحسين برامج التدريب:

التغذية الراجعة تمكن مخططي التدريب من تحديد نقاط القوة والضعف، وتخصيص البرامج، وزيادة الرضا، وقياس الفعالية، وتعزيز المساءلة.

9. دور المدارس الأهلية في تنمية كوادرها

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

طبيعة المدارس الأهلية وأهدافها وميزاتها التنافسية:

المدارس الأهلية هي مؤسسات تعليمية خاصة تهدف لتقديم مستوى تعليمي متميز، وتتمتع بمرونة وسرعة في اتخاذ القرار، وتركيز على الجودة والتميز، واستقلالية في التمويل.

أهمية الاستثمار في الكوادر البشرية في المدارس الأهلية لضمان الجودة والتميز:

الاستثمار في تدريب وتطوير المعلمين والإداريين في المدارس الأهلية ضرورة استراتيجية لضمان الميزة التنافسية، تحقيق معايير الجودة العالية، وخفض معدل دوران الموظفين.

مقارنة بين برامج التدريب في المدارس الحكومية والأهلية (إن وجدت بيانات):

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 (فاطمة النعيمي، 2021).

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:

تشمل هذه المعايير تحليل الاحتياجات الدقيق، تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس (SMART Goals)، تصميم محتوى ذي صلة وعملي، استخدام أساليب تدريب متنوعة وتفاعلية، اختيار مدربين أكفاء، توفير بيئة تعلم داعمة، المتابعة والدعم بعد التدريب، التقييم المستمر، وربط التدريب بالمسار الوظيفي.

أهمية البيئة الداعمة للتعلم والتطوير في المؤسسة:

البيئة الداعمة هي تلك التي تشجع الموظفين على التعلم، وتطبيق ما تعلموه، ومشاركة المعرفة، وتشمل ثقافة التعلم المستمر، دعم القيادة، توفير الوقت والموارد، ونظام مكافآت وتقدير.

دور القيادة في دعم وتشجيع برامج التدريب والتطوير:

القيادة هي المحرك الرئيسي لأي مبادرة ناجحة، ودورها حاسم في وضع الرؤية والاستراتيجية، الالتزام الشخصي، تخصيص الموارد، التواصل والترويج، المتابعة والمساءلة، وإزالة العقبات.

5. الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع التدريب والتطوير وعلاقته بالأداء الوظيفي في سياقات مختلفة، مما يثري الإطار النظري لهذه الدراسة ويساعد في تحديد الثغرة البحثية. سيتم استعراض أبرز هذه الدراسات مرتبة زمنياً:

- صبيان إيمان (2012): هدفت الدراسة إلى إبراز دور الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموارد البشرية. كشفت النتائج أن الرضا الوظيفي يُعد من أهم الأسس التي يُبنى عليها نجاح المؤسسة، ويؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية، ويشكل دافعاً مهماً نحو الإنجاز المتميز.
- الزغبى، صالح (2013): هدفت دراسة "قياس العائد من التدريب وأثره على أداء العاملين في المنظمات" إلى فهم العلاقة بين التدريب ونتائج الأداء.
- Ramya (2016): هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب في أداء العاملين. توصلت النتائج إلى أن 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.
- مهدى (2017): هدفت الدراسة إلى تحسين مستوى الأداء ورفع كفاءة العاملين. وخلصت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين التدريب وزيادة الإنتاجية في المستشفيات الجامعية في الأردن.
- Shafiq, Hamza (2017): هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركة خاصة في ماليزيا. تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التدريب بأبعاده والأداء، ولكنها أقوى في حالة الإثراء الوظيفي.
- عبد الفتاح، رشا (2017): تناولت هذه الدراسة أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية في سوريا.
- Jameel, A. S. (2018) & Ahmad, M. A. A.: ركزت هذه الدراسة على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس.
- بأصفار، عبد القادر (2018): هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصانع الملابس الجاهزة على جودة الأداء.
- بومجان وعادل (2018): هدفت هذه الدراسة إلى 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 في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة. أظهرت النتائج أن خصائص المنصب والعمل الجماعي لهما أثر إيجابي مباشر على أداء الأستاذ.
- عرسان، محسن (2018): تناولت هذه الدراسة علاقة خصائص التدريب المنظم في موقع العمل وبناء قدرات الأفراد العاملين في مجال الصناعة.
- ميمي (2019): هدفت الدراسة إلى عرض تجربة ديوان الموظفين العام الفلسطيني في تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين فيه. كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لواقع نظام تقييم الأداء الوظيفي في الديوان.

- يوسف، صفاء (2019): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين، مع دراسة حالة جامعة الجزيرة.
 - أبوبكر، نعروه (2021): هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التمكين النفسي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية الجامعة بالوادي.
 - السنوسي (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التدريب وأداء العاملين والتعرف على واقع التدريب في المصارف السودانية. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الفعال والفاعلية من خلال أبعاد التدريب.
 - از، خلود (2021): تناولت هذه الدراسة أثر التدريب في تحسين أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات الجديد بالمملكة العربية السعودية لتحقيق رؤية المملكة 2030.
 - فاطمة، النعيمي (2021): هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
 - العتيبي، عبد الرحمن (2022): ركزت هذه الدراسة على دور التدريب في رفع أداء العاملين والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030.
 - صالح (2023): هدفت الدراسة إلى 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. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.
- تحليل الدراسات السابقة والثغرة البحثية:
- تُظهر الدراسات السابقة إجماعاً واسعاً على الأهمية المحورية للتدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي في مختلف القطاعات والمؤسسات، بما في ذلك القطاع التعليمي وقطاعات أخرى كالصناعة والرعاية الصحية والخدمات المصرفية. وقد ركزت العديد من هذه الدراسات على العلاقة بين التدريب والأداء، أو بين الرضا الوظيفي والأداء، أو على جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها. كما تناولت بعضها التحديات التي تواجه برامج التدريب أو آليات تقييمها.
- وعلى الرغم من هذا الثراء في الأدبيات، تبرز ثغرة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات المتخصصة التي تركز بشكل مباشر وشامل على دور برامج التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي للهيئة التعليمية والإدارية تحديداً في سياق المدارس الأهلية بمدينة الرياض. فمعظم الدراسات التي تناولت القطاع التعليمي كانت عامة أو ركزت على الجامعات أو المدارس الحكومية، أو في سياقات جغرافية مختلفة. إن طبيعة المدارس الأهلية، من حيث أهدافها، تمويلها، مرونتها، وتحدياتها التنافسية، تختلف عن المؤسسات التعليمية الأخرى، مما يستدعي دراسة متعمقة لواقع برامج التدريب والتطوير فيها وأثرها على أداء كوادرها. هذه الدراسة تسعى لسد هذه الثغرة من خلال تقديم تحليل شامل ومفصل لهذه العلاقة في البيئة المحددة للمدارس الأهلية بالرياض، وتقديم توصيات عملية وموجهة تخدم هذا القطاع الحيوي.

6. المنهجية

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.

مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية العاملين في المدارس الأهلية بمدينة الرياض خلال العام الدراسي 1445-1446 هـ / 2023-2025 م.
- عينة الدراسة: نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة طبقية عشوائية (Stratified Random Sample) من الهيئتين التعليمية والإدارية في عدد من المدارس الأهلية المختارة بمدينة الرياض. تم تقسيم المجتمع إلى طبقات (مثل: معلمين، إداريين، حسب المرحلة التعليمية) ثم اختيار عينة عشوائية متناسبة من كل طبقة. تم تحديد حجم العينة المناسب لضمان تمثيلها للمجتمع الأصلي، مع الأخذ بالاعتبار التوزيع الجغرافي للمدارس وأحجامها لزيادة شمولية العينة. بلغ حجم العينة التي تم جمع الردود منها 100 مستجيب.

أداة الدراسة:

لجمع البيانات اللازمة للدراسة، تم الاعتماد على الاستبيان (Questionnaire) 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.

الإجراءات المتبعة وبناء الاستبيان:

تم تصميم الاستبيان بعناية فائقة لضمان تغطيته لجميع أبعاد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، وذلك على النحو التالي:

- بناء الاستبيان: تألف الاستبيان من عدة محاور رئيسية، تعكس المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة، بالإضافة إلى معلومات ديموغرافية عن المشاركين. وقد شملت 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.
- صياغة الفقرات: تم صياغة فقرات الاستبيان بوضوح ودقة باستخدام مقياس "ليكرت" الخماسي (Likert Scale) لتحديد درجة موافقة أو معارضة المستجيبين للعبارات، مما يسهل عملية التحليل الكمي للبيانات.
- اختبارات الصدق والثبات:
 - الصدق (Validity): تم التحقق من صدق الاستبيان 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.
 - الثبات (Reliability): تم التحقق من ثبات الاستبيان 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.
- الإجراءات الإحصائية:
- بعد جمع البيانات، تم ترميزها وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS). تم 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، تم 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.

الأساليب الإحصائية :

الوصف المختصر	الأسلوب الإحصائي
يهدف إلى وصف وتحليل الظاهرة المدروسة واستكشاف العلاقات بين متغيراتها، واستخلاص النتائج وتقديم التوصيات. ⁴	المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical) (Approach
يستخدم لتحديد درجة موافقة أو معارضة المستجيبين للعبارات في الاستبيان، مما يسهل عملية التحليل الكمي للبيانات. ⁵	مقياس "ليكرت" الخماسي (Likert) (Scale
يستخدم للتحقق من ثبات الاستبيان (Reliability) عن طريق قياس الاتساق الداخلي (Internal Consistency) لاستجابات المستجيبين وتجانس الفقرات. ⁶	معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's) (Alpha

7. النتائج ومناقشة النتائج

7.1. النتائج الرئيسية

بعد تحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيان (ن=100 مستجيب)، يمكن تلخيص النتائج الرئيسية على النحو التالي:

1. واقع برامج التدريب والتطوير:
 - التوفر والمشاركة: تُعتبر برامج التدريب والتطوير "متوفرة" أو "متوفرة إلى حد ما" في معظم المدارس (75%)، مع نسبة 15% فقط تشير إلى أنها "متوفرة جداً". الغالبية العظمى من المستجيبين (88%) شاركوا في برامج تدريبية خلال العامين الماضيين، حيث شارك 45% منهم في 2-3 مرات.
 - أنواع البرامج والمحتوى: 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.
 - كفاءة المدربين والتقييم: 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.

2. التحديات التي تواجه برامج التدريب والتطوير:

- الميزانية والوقت: تُعد "عدم كفاية الميزانية المخصصة للتدريب" التحدي الأكبر (60%). كما يمثل "عدم توفر وقت كافٍ للمشاركة في البرامج بسبب أعباء العمل" تحدياً كبيراً أيضاً (45% نادراً، 15% لا أبداً).
- مقاومة التغيير وتحديد الاحتياجات: يشعر 65% من المستجيبين بوجود "مقاومة للتغيير" (بشكل كبير أو إلى حد ما) تجاه تطبيق ما يتم تعلمه. وهناك إدراك واسع لـ "ضعف تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية" (80% بشكل كبير أو إلى حد ما).
- الدعم والمتابعة: يُعد "ضعف الدعم والمتابعة من الإدارة بعد الانتهاء من البرامج التدريبية" تحدياً بارزاً (45% دعم ضعيف، 22% لا يوجد دعم).

3. أثر برامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي:

- للهيئة التعليمية (المعلمين): أشار 79% من المعلمين إلى أن التدريب ساهم في تحسين أساليبهم التدريسية، وأفاد 79% بتحسين في إدارة الصف والتفاعل مع الطلاب، وشهد 79% زيادة في قدرتهم على استخدام التقنيات التعليمية الحديثة. كما أفاد 78% بزيادة في رضاهم الوظيفي وحافزهم للعمل، واعتقد 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، وأفاد 73% بتحسين في إدارة الموارد، وشهد 74% زيادة في كفاءتهم باستخدام الأنظمة والتقنيات الإدارية. كما أفاد 74% بزيادة في رضاهم الوظيفي وحافزهم للعمل، واعتقد 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.

4. مقترحات لتطوير برامج التدريب والتطوير:

- الأساليب المفضلة: تُفضل "ورش العمل التفاعلية" (75%) و"التدريب أثناء العمل" (60%) كأساليب تدريبية.
- المجالات الأكثر حاجة: تُعتبر "استخدام التكنولوجيا" (70%) و"استراتيجيات التدريس الحديثة" (65%) أهم المجالات التي يحتاج المستجيبون للتدريب فيها.
- ضمان الجودة: يجب على المدارس التركيز على "زيادة الميزانية" (70%) و"تحسين كفاءة المدربين" (65%) و"توفير وقت كافٍ للمتدربين" (60%) لضمان الجودة.
- الحوافز: هناك إجماع كبير (75% مهمة جداً، 20% مهمة) على أهمية تقديم حوافز للمشاركين في برامج التدريب.

- 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.

7.2. مناقشة النتائج

تتسق النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على الأثر الإيجابي للتدريب والتطوير على الأداء الوظيفي (مهدى، 2017؛ Hamza, 2017 & Shafiq؛ صالح، 2023).
فبالرغم من التحديات المذكورة، فإن برامج التدريب في المدارس الأهلية بالرياض تساهم بشكل فعال في تحسين أداء كل من الهيئتين التعليمية والإدارية، مما يدعم الفرضية الرئيسية للدراسة التي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي.

تُظهر النتائج أن توفر برامج التدريب في المدارس الأهلية متوسط، وهو ما يشير إلى أن هناك مساحة كبيرة للتحسين وزيادة في عدد وتنوع هذه البرامج. كما أن تركيز البرامج على الجوانب التعليمية والتقنية يعكس الحاجة الملحة لهذه المهارات في ظل التطورات المتسارعة في أساليب التدريس والتكنولوجيا التعليمية، وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه دراسة از (2021) حول أهمية التدريب في مواكبة رؤية المملكة 2030. ومع ذلك، فإن وجود فجوة بين محتوى البرامج والاحتياجات الفعلية للموظفين، وضعف آليات التقييم التي تعتمد بشكل كبير على استبيانات الرضا فقط، يؤكد على ضرورة تبني منهجية أكثر شمولية في تحليل الاحتياجات وتقييم الأثر، وهو ما يتوافق مع توصيات الزغبى (2013) بضرورة قياس العائد من التدريب.

تُعد التحديات المتعلقة بالميزانية والوقت وعدم كفاية الدعم والمتابعة بعد التدريب، بالإضافة إلى مقاومة التغيير وضعف تحديد الاحتياجات، نقاطاً حرجية تؤثر على الفعالية الكلية لبرامج التدريب. هذه التحديات ليست فريدة لهذه الدراسة، بل تتوافق مع ما ذكرته دراسات سابقة مثل دراسة خير (2005) التي أشارت إلى تحديات مماثلة في القطاع الحكومي. إن معالجة هذه التحديات أمر بالغ الأهمية لضمان تحقيق أقصى استفادة من الاستثمار في التدريب.

تؤكد النتائج المتعلقة بالأثر الإيجابي للتدريب على الأداء الوظيفي للهيئتين التعليمية والإدارية على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري. ففي الهيئة التعليمية، أدى التدريب إلى تحسين أساليب التدريس، إدارة الصف، استخدام التقنيات، وزيادة الرضا الوظيفي وتحصيل الطلاب، مما يعزز جودة العملية التعليمية. وفي الهيئة الإدارية، ساهم التدريب في تحسين المهارات القيادية والإدارية، استخدام التقنيات، وزيادة الرضا الوظيفي وتحسين المناخ المدرسي. هذه النتائج تدعم الفرضيات الفرعية للدراسة التي تفترض وجود علاقات إيجابية بين المشاركة في برامج التدريب وتحسين الأداء.

أخيراً، تعكس المقترحات التي قدمها المستجيبون وعيهم العميق بما ينقص برامج التدريب. تفضيل ورش العمل التفاعلية والتدريب أثناء العمل، والتركيز على التكنولوجيا واستراتيجيات التدريس الحديثة، يؤكد على الحاجة إلى برامج عملية وموجهة. كما أن الإجماع على أهمية زيادة الميزانية، تحسين كفاءة المدربين، توفير الوقت، وربط التدريب بالمسار الوظيفي والحوافز، يوضح الطريق أمام إدارات المدارس لضمان جودة واستدامة برامج التدريب والتطوير.

8. التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها، تُقدم التوصيات التالية بهدف تعزيز فعالية برامج التدريب والتطوير في المدارس الأهلية بمدينة الرياض وتحسين الأداء الوظيفي للهيئتين التعليمية والإدارية:

1. تعزيز تحليل الاحتياجات التدريبية:

- التوصية: 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:

- التوصية: 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. تنويع أساليب التدريب والتركيز على التطبيق العملي:

- التوصية: 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:

- التوصية: 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:

- التوصية: 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:

- التوصية: يجب على الإدارة توفير دعم ومتابعة مستمرة للمتدربين بعد انتهاء البرامج، من خلال جلسات توجيه، ومجموعات 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:

- التوصية: 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:

- التوصية: 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.

9. الخاتمة

في الختام، يتضح لنا جلياً أن التدريب والتطوير ليسا مجرد أنشطة إضافية أو رفاحية في المؤسسات التعليمية، بل هما استثمار استراتيجي وضرورة حتمية لتحقيق التميز والجودة. لقد تناولت هذه الدراسة بشكل مفصل 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.

المراجع

المراجع العربية

- ابو سلطان، شفيق. (2018، فبراير). *كلية التجارة قسم إدارة الأعمال*. جامعة غزة، غزة.
- ابو شنب، محمد. (2020، ديسمبر 21). *مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية*. [ملاحظة: لم يتم توفير عنوان المقال الأصلي].
- أبوبكر، نعروره. (2021). أثر التمكين النفسي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية الجامعة بالوادي. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر*.
- 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*.
- الرضا، مصطفى. (2017). *الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء*. المكتبة الوطنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الزغبى، صالح. (2013). *قياس العائد من التدريب وأثره على أداء العاملين في المنظمات* [رسالة ماجستير]. كلية الاقتصاد، جامعة عدن.
- السنوسي. (2021). أثر التمكين النفسي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية الجامعة بالوادي. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر*.
- العتيبي، عبد الرحمن. (2022، مايو 30). دور التدريب في رفع أداء العاملين والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6*.
- العبودي، عامر. (2020، ديسمبر). مفهوم الرضا الوظيفي وعوامل مؤثرة بالرضا الوظيفي. الشبكة العنكبوتية.
- المهدي، عوض الله. (2017). *دور التدريب في أداء العاملين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام المهدي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كوستي.
- المطيري، سعود. (2020). أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك عبد العزيز.
- الناييف، عيسى. (2020). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات السعودية الجديدة. *مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*.
- بأصفار، عبد القادر. (2018). أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصانع الملابس الجاهزة على جودة الأداء. *مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، 13*.
- بومجان، و عادل. (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الأستاذ الجامعي. *مجلة العلوم الإنسانية*. [ملاحظة: لم يتم توفير عنوان المجلة الكامل].
- ثابت، محمد. (2020). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم والتربية النفسية، 6*.
- جرادات، اسامة. (2011). *بحوث المؤتمرات* (ص. 254). المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.

- خير، محمد. (2005). نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان. في المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة، الجزائر.
- راضي، سالم. (2012). أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي. مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، 2(7).
- 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.
- صالح. (2023). تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في جامعة الشرقية بسلطنة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. [ملاحظة: لم يتم توفير اسم المؤلف الأول أو عنوان المجلة الكامل].
- صبيان، إيمان. (2012). إبراز دور الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموارد البشرية. مجلة العلوم الإنسانية. [ملاحظة: لم يتم توفير عنوان المجلة الكامل].
- عبد الفتاح، رشا. (2017). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية [رسالة ماجستير غير منشورة]. سوريا.
- 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.
- 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.
- مزهودة، عبد الملوك. (2021). الأداء بين الكفاءة والفعالية. مجلة العلوم الإنسانية.
- 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.

المراجع الإنجليزية

- Ahmad, M. A. A & ,Jameel, A. S. (2018). Factors affecting on job satisfaction among academic staff .*Polytechnic Journal*.
- Andrioti, D., Skitsou, A., Pandouris, C., Krassias, A & ,Charalambous, G. (2017). Job Satisfaction of Nurses in Various Clinical Practices .*International Journal of Caring Sciences*.
- Ramya. (2016). The Effect of Training on Employee Performance .
International Journal of Scientific Research and Modern Education (ISRME), ١١.(
- 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)