

## أثر التدريب في تحسين أداء القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء

### دراسة ميدانية

د. راشد غازي الهويل

رئيس قسم إدارة الأعمال

٢٠١٩-٥١٤٤١ م

جامعة شقراء

كلية العلوم والدراسات الانسانية بالدوامي - قسم إدارة الأعمال

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية في تحسين أداء القيادات الجامعية في جامعة شقراء. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، لغايات جمع البيانات تم إعداد قائمة استقصاء ، وقد تم توزيع عدد ٤٥ قائمة استقصاء تم استرداد ٤٢ قائمة منها صحيحة لإجراء التحليل الإحصائي وذلك بنسبة استجابة (٩٣.٣%). و اعتمد البحث على أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي لتحليل البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من استمارتي الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS للوصول إلى نتائج البحث.

واظهرت النتائج ان كل من التدريب و عملية تقييم البرامج التدريبية و أساليب التدريب و التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب تؤثر في تحسين أداء القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء -كليات الدوامي، كما انه يوجد علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية ورفع كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء ،و إن استخدام التكنولوجيا في مراحل التدريب يرفع من كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء بكليات الدوامي . وبناء على النتائج تم وضع عدة توصيات من ابرزها الاهتمام بالتدريب و عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة و التركيز على عملية تقييم البرامج التدريبية وفق الأسس العلمية من أجل الوصول للهدف بكفاءة وفعالية. و إدخال

تكنولوجيا جديدة في البرامج التدريبية من زيادة المهارات التطويرية للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء.

الكلمات الدالة : التدريب ،تحسين ، اداء ، جامعة شقراء ، السعودية

### **Abstract:**

This study aims to identify the impact of training programs on improving the performance of university leaders at Shaqra university. This research was based on the descriptive analytical method, for the purposes of data collection a survey was prepared, 45 survey lists were distributed, 42 of which were correctly recovered for statistical analysis with a response rate (93.3%). In order to analyze the data the SPSS statistical program was employed to access search results.

The results showed that both training and evaluation of training programs, training methods and the commitment of Top management to apply the training stages affect the improvement of the performance of academic leadership at Shaqra university - Faculties of Dawami, as well as a finding indicating a relationship between identifying training needs and improving the performance of university leaders at the university, and the use of technology in the training stages increases the competence of academic leaders at the colleges of Dawadimi – Shaqra university. Based on the results, several recommendations have been developed, including the importance of training, the process

of accurately identifying training needs and focusing on the process of evaluating training programs according to the scientific approach, in order to reach the goal efficiently and effectively. The results showed that training, training evaluation, training methods and Top management commitment to applying training stages affect improving leadership performance.

Keywords: training, improvement, performance, shaqra university, KSA

### المقدمة:

يعتبر التدريب من أهم الأدوات الفعالة التي تساهم في رفع أداء الموارد البشرية، حيث أنه المسئول عن إحداث التوازن بين الفرد ووظيفته عن طريق إكسابه المهارات والمعلومات التي تعينه على أداء مهام وظيفته وإكسابه مهارات جديدة وتعديل اتجاهاته وتحسين سلوكه الوظيفي. ورغم الأهمية التي يكتسبها التدريب في منظمات الأعمال، إلا أنه يمر بفترة ارتباك واضحة حيال قياس فعاليته. إذ يشدد الخبراء على ضرورة قياس فعالية التدريب، وذلك لأن كثيراً من منظمات الأعمال يقتصر أداؤها حيال التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية وتوجيه المتدربين نحو الدورات التدريبية (Barnow, 2008, et al.).

ويتضمن تطبيق مهمة التدريب من منظور إستراتيجي تصميم مجموعة من السياسات والبرامج التدريبية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتنفيذها بالطريقة التي تحقق المنظمات من خلالها رأس مال بشري كفاء ذي مهارات وكفاءات إدارية عالية يسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فحتى تمتلك المنظمات القدرة الكافية على تحقيق أهدافها لا بد لها أن تصمم وتنفذ سياساتها وبرامجها التدريبية وفقاً لاحتياجاتها التدريبية (Huang, 2000).

ولقد شهدت الجامعات في عصرنا الحالي نقلة نوعية في مجال تدفق المعلومات ، وتعتبر الجامعات من أهم المنظمات التي تمتلك بنية أساسية ومعرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وبحكم طبيعة عملها ووظائفها وبما تضمه من تخصصات علمية ونظرية، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية ، لذلك تعتبر الجامعات من أولى المنظمات التي ينبغي عليها إدارة الموجودات الملموسة وغير الملموسة لديها، وذلك بتصميم مجموعة من البرامج التدريبية لتنمية رأس المال البشري لديها ، بما يساعد علي تحقيق اهدافها والتميز بين الجامعات المختلفة .

### مشكلة البحث:

يعد التدريب أحد مقومات تنمية المنظمات ( Organizational Development ) التي تعتمد على أحدث التقنيات الحديثة في الدول المتقدمة ، إذ أصبح ينظر إلى الفرد العامل على أنه أصل رئيس من أصول المنظمة، فازداد الاهتمام به وحددت قيمته وإدارته وفقاً لذلك، ومن ثم اعتبر مصدراً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وأصبحت الحاجة إلى تدريب الأفراد العاملين تحتل مكانة الصدارة في أولويات معظم إدارات المنظمات الحديثة، لتطوير منظماتهم وتحديثها؛ الأمر الذي تطلب أن تكون البرامج التدريبية ملائمة للاحتياجات التدريبية الإدارية المختلفة، لإكساب العاملين فيها بالمعلومات والمعارف والسلوكيات والمهارات والاتجاهات التي تتطلبها طبيعة الوظائف التي يقومون بها، وما يواكبها من تطورات وتجديدات.

وقد كشف آخر تصنيف عالمي للجامعات «يوليو ٢٠١٨» «لموقع ويبومتر كس الإسباني الشهير Webometrics، تراجع 17 جامعة سعودية عن مراكزها التي احتلتها في تصنيف يناير الماضي، فيما نجحت ٩ جامعات في التقدم للأمام، وبقيت جامعة واحدة ثابتة في نفس ترتيبها العالمي. لذا تشهد الجامعات السعودية منافسة فيما بينها لمحاولة التميز على المستوى المحلي والدولي، وذلك من خلال تعدد برامجها الأكاديمية، والاهتمام بتنمية رأس المال البشري لديها وذلك بتصميم مجموعة من

البرامج التدريبية التي يساعد في تطوير أداء العاملين، والمحافظة عليهم، لضمان بقائها في إطار المنافسة، لذلك تأتي هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل التالي:  
” هل هناك تأثير للبرامج التدريبية علي تحسين أداء القيادات الاكاديمية بجامعة شقراء ”.  
**أهمية البحث:**

مع التطورات التي تحدث في المجتمع والعالم تتزايد أهمية الثورة البشرية كمدخل للتقدم وبتزايد الاهتمام بالزيادة المستمرة لقدرات وكفاءة الأداء، وبدون ذلك سوف نظل عاجزين عن استثمار الموارد الأخرى، وسوف يكون العجز واضحاً في الوصول على مستويات عالية من الأداء والجودة.

وتسعي المنظمات الي تدريب العاملين لديها، بغرض تحسين مستوي ادائهم، وعلي الرغم من وجود دراسات قليلة قادرة علي اثبات وجود صلة واضحة بين أنشطة التدريب واداء المنظمات، الا ان بعض الدراسات اشارت الي وجود تباين في مستوي الاداء المتحقق نتيجة لهذا التدريب ( Susan et al ،٢٠٠٢ ) . وبالتالي وتبرز أهمية الدراسة من خلال التعرف إلى مدى تأثير البرامج التدريبية التي يخضع لها القيادات الجامعية بجامعة شقراء على تحسين أدائهم.

كما تأتي أهمية الدراسة من خلال ارتباطها بالجانب المعرفي، وبالجانب العملي، حيث تظهر أهمية الدراسة من الناحية المعرفية بكونها تسهم في التعرف إلى العلاقة التي تربط بين التدريب وبين تحسين أداء القيادات الجامعية بجامعة شقراء، وهذا قد يفيد الباحثين والدارسين في موضوع التدريب وتحسين أداء العاملين في المنظمات. أما فيما يتعلق بالجانب العملي، فترجع أهمية الدراسة إلى مساعدة صانعي القرار في جامعة شقراء للتعرف على تأثير أنظمة التدريب المطبقة في الجامعة، والعمل على تعزيز نقاط القوة فيها، وتقليل نقاط الضعف فيها لتصبح أكثر كفاءة وفاعلية، فتسهم في تحسين أداء القيادات الجامعية مما يساهم في مواكبة التطورات والتجديدات التي تشاهدها الجامعات السعودية.

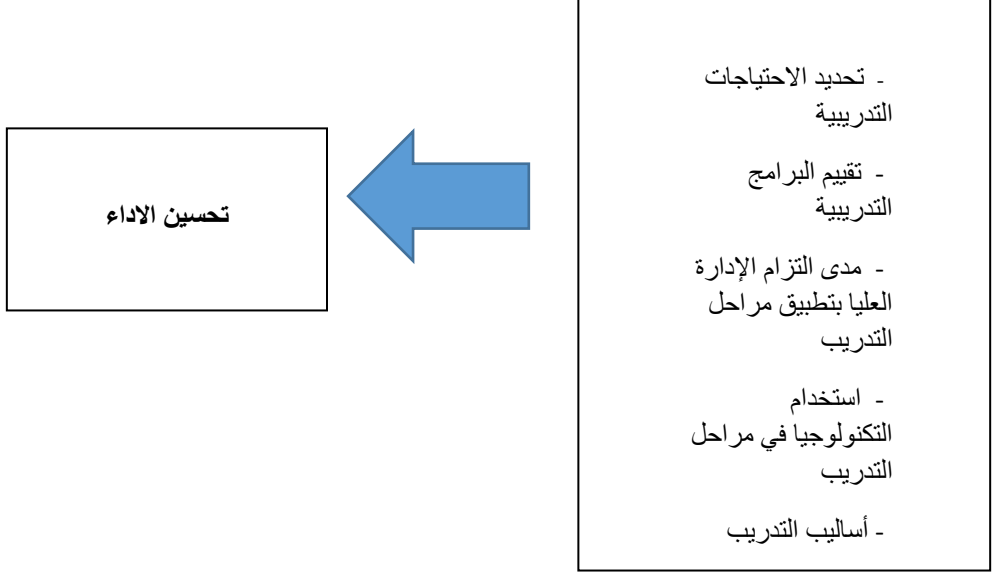
## أهداف البحث:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية في تحسين أداء القيادات الجامعية في جامعة شقراء، وذلك من خلال التعرف على:
- التعرف على أثر متغيرات البرامج التدريبية (تحديد الاحتياجات التدريبية - تقييم البرامج التدريبية - مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب - استخدام التكنولوجيا في مراحل التدريب - أساليب التدريب).
  - تقديم بعض التوصيات الي الإدارة العليا بجامعة شقراء التي من شأنها تحسين اداء القيادات الجامعية بالجامعة.

## فروض البحث:

- سؤال الفرضية: هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين البرامج التدريبية وتحسين أداء القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء؟
- الفرضيات الفرعية:
- ١- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية ورفع كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء؟
  - ٢- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم البرامج التدريبية ورفع كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء؟
  - ٣- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب ورفع كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء؟
  - ٤- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام التكنولوجيا في مراحل التدريب ورفع كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء؟
  - ٥- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين أساليب التدريب ورفع كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء؟

## متغيرات البحث:



نموذج البحث (من اعداد الباحث)

## الإطار النظري:

### الدراسات السابقة:

دراسة ( العبيدي ٢٠١٣ ) هدفت الى التعرف على التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين وذلك من خلال دراسة حالة شركة نפט الكويت التي تضطلع بدور أساسي في تنمية المجتمع الكويتي وتطوره ونموه الاقتصادي وهذا يتطلب ادخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة حيث تواجه الشركات منافسة شديدة ففي الوقت الراهن نتيجة العولمة والتقدم الهائل في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وبالتالي يجب على الشركات ان تتميز في السوق بما يضمن لها البقاء والنمو وتكونت عينة الدراسة من ٩٦ مديرا يعملون في الشركة وتوصلت الدراسة الى

ان هناك علاقة ارتباط بين عناصر التوجه الإبداعي التي تتضمن اساليب البحث والتطوير وتوفير قاعدة بيانات وعناصر استراتيجية التدريب التي تتضمن دعم والتزام الادارة العليا وتنوع البرامج التدريبية على تطوير اداء العاملين في الشركة دراسة 2015 rajeswari and palanichamy والتي كانت بعنوان أثر التدريب والتطوير على اداء العاملين في بعض مؤسسات القطاع العام وقد طبقت الدراسة على ٣٥٠ موظف شمل ٦٠ مدراء تنفيذيين و٦٣ مشرف و٢٢٧ موظف وقد خلصت الدراسة الى ان التدريب ميزه هامه جدا في عصرنا الحاضر والذي يساهم بشكل مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها كما ان معظم المنظمات اليوم قد جعلت لها برامج واقسام خاصة للتدريب على اساس منتظم حيث ان التدريب يساهم في زيادة المهارات والمعارف للعاملين مما يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها ورفع كفاءتها الانتاجية وتكشف هذه الدراسة بان اثر التدريب والرضا الوظيفي في بعض منظمات القطاع العام لا يتماشى مع افضل الممارسات المطلوبة فيما يخص منهجية ومستويات الاداء للعاملين بعد التدريب لتطوير المهارات والمعارف لديهم كما هو مطلوب وقد اوصت الدراسة بان تتم عملية المشاركة في التدريب حسب الاصول الصحيحة كما يجب على منظمات القطاع العام المساعد في تحديد طرق الاداء الجيدة وتوجيهها في تحقيق المعرفة لدى العاملين.

دراسة Muhammad Muzaffar Hafiz Salamat and Hafiz sayed ali (٢٠١٢)

وكانت بعنوان اثر التدريب على تحصيل الموظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات في باكستان وقد هدفت هذه الدراسة لمعرفة اثر البرامج التدريبية على حسن اداء العمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات وقد تم تجميع ١١٧ استبانة من ٣ منظمات تكنولوجيا المعلومات يوجد لها اكثر من ٢٠٠ فرع في الدولة وقد خلصت الدراسة الى ان التدريب هو الاداة التي يمكن ان تساعد المنظمات في بناء قوة عمل منتجة واكثر التزاما ويساعد البرنامج التدريبي الفعال الى المزيد من الالتزام في العطاء والتقليل من معدل دوران العمل وبذلك تكون المنظمة اكثر انتاجية وموظفيها اكثر استقرار.



دراسة mohammed karim kazi nazmul huda and rehnuma khan

٢٠١٢

والتي كانت بعنوان " أهمية التدريب وتقييم التدريب على فاعلية الموظف " دراسة ميدانية تطبيقية على شركة سانزبيرى ( Sainsbury ) المملكة المتحدة وقد حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على أهمية التدريب الفعال وكذلك تقييم التدريب وفي تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين في قطاع التجزئة وخاصة شركة سانزبيرى ( Sainsbury ) وقد خلصت الدراسة الى ان التدريب يساعد الموظفين في الحصول على رؤية واضحة من وظائفهم ويساعدهم على فهم افضل للمعلومات التي تقدم لهم كما تعتبر برامج التدريب الفعالة من اساسيات نجاح المنظمة لتحقيق اهدافها.

دراسة جلاد وأبو بكر (٢٠١٠) والتي كانت بعنوان إثر البرامج التدريبية التقنية على كفاءة العاملين في السوق المالي الفلسطيني وقد هدفت الدراسة الى التعرف على دور التدريب التقني في تنمية العناصر البشرية واسهامها في زيادة كفاءة العاملين وقد قام الباحثون بتوزيع استبانة تم تطويرها لهذه الدراسة وقد خلصت نتائج هذه الدراسة بنقاط اهمها :

- ١- ان التدريب التقني يساعد في الاستقرار الوظيفي في العمل
- ٢- ان التدريب التقني يعطى نتائج ايجابية لتنمية العناصر البشرية وزيادة قدرتها وكفاءتها وخبراتها
- ٣- ان هناك رابط ايجابي بين كل من الكفاءة والتدريب للعاملين مما يساعد في رفع كفاءة العمل

دراسة Irene laing (2009) والتي كانت بعنوان إثر التدريب والتطوير على أداء وانتاجية العاملين في القطاع العام (دراسة تطبيقية على هيئة الموائى والمرافئ في غانا)

وقد اشارت نتائج هذه الدراسة بأن طبيعة العمل تعتمد اساسا على المعدات التكنولوجية المتطورة وهذا يجعل ان من التدريب ضرورة حماسة وحيوية لمواكبة التقدم والتطور التكنولوجي السريع كما اظهرت الدراسة بان لإدارة الموائى وهيئة المرافئ في غانا

سياسة راسخة للاستثمار في التدريب وفي تطوير الموظفين لكنها لا تتم من خلال اتباع التعليمات التي تنطوي على النحو الواجب كما انها تنظم برامج تدريبية من وقت لآخر لموظفيها لتحديث معارفهم ومهاراتهم لضمان أفضل قدر من الكفاءة والاداء وبعد تتبع اهم الدراسات السابقة في موضوع الدراسة وجد الدراسة انها ركزت على الاحتياجات التدريبية وبحث العلاقة بين التدريب والكفاءة والربحية والابداع وادارة المعرفة وكلها تدور حول اداء العاملين الا انها لم تتناول العلاقة بين التدريب والاداء مباشرة كما ان الدراسات التي تناولت اداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية قليلة جداً.

### **الدراسة النظرية:**

#### **مفهوم التدريب:**

يقصد بالتدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف وصلل التخصصية المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، الطاقات التي يخترنونها ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلاً من اجل إتاحة الفرصة والمزيد من التحسين والتطوير في العمل الإنتاجي وتأمين الوصول إلى أهداف الإنتاج المعاصرة (أيوب، ١٩٨٨).

لذا نجد أن التدريب بهذا المفهوم يساعد الموظفين والعمال على اكتساب الفاعلية الكافية في أعمالهم الحالية والمستقبلية، فضلاً عن التدريب يعتبر حجر الزاوية في مجال تطوير كفاءة العاملين في شتى المجالات المختلفة وفي كافة المنشآت على اختلاف أنواعها ولا يقتصر التدريب على تزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الجديدة فحسب بل يتعدى ذلك ليشمل بالمعلومات الممارسة الفعلية للأساليب الجديدة " التدريب على الوسائل والأساليب الحديثة في مجال العمل "

فهو يشمل أساساً الآتي:

١/ تزويد الأفراد بالمعرفة عن المبادئ فهو يشمل الأساليب الإدارية كافة الوظائف في مختلف المنشآت العامة والخاصة، وتوضيح دورهم في تحقيق أهداف المنشآت التي

يعملون بها، مع التركيز على العوامل البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية وأثرها على أداء المنشآت المختلفة.

٢/ تدريب الأفراد على مختلف مستويات السلم الوظيفي لزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم في مجال استخدام الأساليب الفنية الحديثة لإدخال التطوير والتحسين في مهاراتهم بهدف تطوير المنشآت المختلفة وزيادة كفاءتها.

٣/ زيادة الرغبة لدى المدراء والمشرفين نحو التغيير وتنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير عن اقتناع كامل بأن حركة المجتمع وتقدمه وارتقاء الوسائل والأساليب التكنولوجية ومسيرة التطورات التي تسود المجتمع وجميع العاملين فيه إنما تقتضي المسيرة والمواصلة الدائمة في القيم والأهداف والوسائل بين الإدارة والمجتمع الذي يحيط بها.

٤/ زيادة خبرة المدراء والمشرفين والأفراد وصلها وإتاحة الفرصة لهم لرفع مستوياتهم وتأهيلهم لوظائف أكثر مسؤولية لمقابلة الاحتياجات المتزايدة للتنمية.

### أهمية التدريب:

في ضوء ما سبق يمكن تحديد خصائص التدريب في الآتي (أبو النصر، ١٩٩٥):

- ١- التدريب نشاط رئيسي وليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة التعليمية أو المنظمة أو تنصرف عنه باختيارها.
- ٢- التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة معاً تقوم علاقات تبادلية نفعية.
- ٣- التدريب عملية شاملة، بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية التي تتضمنها المنظمة " الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية " كذلك فإن التدريب يجب أن يقوم لكل التخصصات في المنظمة.
- ٤- التدريب عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى يوفر له سبل النجاح.
- ٥- التدريب عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توافرها.

- ٦- رفع كفاية الأفراد العاملين بالمنشآت الأخرى الذي ينتج عنه زيادة الإنتاج أو زيادة الخدمات وأدائها على الوجه الأفضل مما يؤدي إلى حصول المنشآت على مكاسب مادية ومعنوية.
- ٧- التخفيض من الحوادث والإصابات العمل وينطبق ذلك على المصانع فقط حيث تستخدم الآلات والعدد.
- ٨- تنمية الروح المعنوية بين العاملين في كل منشأة.
- ٩- تسهيل عملية المشرفين فبدل من أن يضع المشرف في توجيهات خاصة بأشياء مفروض أن يعرفها كل موظف فإنه يوفر وقته وجهده إلى نواحي أكثر إيجابية.
- ١٠- يساعد التدريب على التنمية والتوحيد أي أن التدريب يجعل الإنتاج وحداً ويسير الأمر على نفس النمط.
- ١١- يعمل التدريب على خلق الاستقرار والتماسك والانسجام في مجتمع المنشأة. وعموماً يمكن القول بأن التدريب يلعب دوراً سياسياً في رفع الكفاية وتخفيض التكاليف وسرعة الانجاز ولذلك نجده في السنوات الأخيرة قد استحوذ على اهتمام المسؤولين عن الإصلاح الإداري كافة الدول خاصة الدول النامية.

### أهداف التدريب:

- إن التدريب يأخذ مكانه في المنشأة سواء عقدت لذلك النية أم أغفلت ذلك لأن كل فرد عليه أن يتطور لمعرفة العمليات التي تحيط بالدور المطلوب منه، والرغد بالضرورة سيلتقط الكثير من المعلومات بطريقة واعية، وستكون هذه المعلومات ذات تأثيراً على العمل ويتحقق من التدريب عدة أهداف نوضحها فيما يلي (أبو النصر، ١٩٩٥):
- ١- التدريب يكمل ويدعم عملية الاختيار. فعندما ترغب إحدى المنشأة في اختيار موظفين جدد فإنها تعد النظام واللوائح والتعليمات الخاصة بعملية الاختيار وهي تبحث في اختيارها عن الموظفين الذين لديهم المهارات الدقيقة المطلوبة وتتوقع من وراء هذا الاختيار الوفاء بمطلوباتها وعن التدريب تستطيع المنشأة التأكد من أن الموظف الجديد يتمتع بالمهارات المطلوبة لممارسة

الوظيفة، وبهذا نجد أن مسؤولية موازنة الفرد للعمل الجديد تقع على عاتق المنشأة التي يعمل بها.

٢- التدريب وسيلة لزيادة تحضير الموظف إما ليعمل بجد، أو ليكون أكثر فاعلية أثناء عمله في المنشأة التي يعمل بها.

٣- يعتبر التدريب وسيلة لشرح القيم والأهداف بغرض أن يكون الأداء مناسباً وذلك بعد معرفة التدريب سياسة المنظمة وأهدافها وخططها.

٤- يعمل التدريب على تطوير المهارات التي يحتاجها الفرد في نطاق منشأته.

٥- تنمية وترشيد المهارات التي اكتسبت فعلاً في مراحل مبكرة من حياة الموظف في الوظيفة، وذلك عند حدوث تغييرات جوهرية في طريق العمل، وهنا نجد أن جرعات التدريب المطلوبة ليست بسيطة أو محدودة متشعبة وكبيرة.

ويمكن القول أن التدريب يهدف بصفة عامة إلى اكتساب الموظفين الجدد المهارات التي تتطلبها وظائفهم في المنشأة والى إحاطتهم بأهداف المنشأة وسياساتها وبرامجها ونظام العمل بها وعلاقة الأقسام الموجودة بالمنشأة ببعضها البعض وعلاقة أعمالهم بأعمال الآخرين في المنشأة، وتنمية المهارات الموجودة لدى قدامى الموظفين حتى يستطيعون مسايرة التطور الذي تشهده المنشأة. كما قد يهدف التدريب إلى تحدد إنعاش المعلومات المتوفرة لدى قدامى الموظفين حيث أن الإنسان بطبيعته يميل إلى النسيان.

### المفهوم التقليدي لمنهج التدريب:

ارتبط بنا المنهج التقليدي التدريبي بمفهوم خاطئ يقوم على أساس أن الفعل الإنساني يتقبل ما يصل إليه من معلومات وخبرات دون مقاومة (هلوك، ٢٠٠٣).

ويعني ذلك أن تصبح العملية التدريبية من جانب واحد فقط يمثلها القائمون على التدريب والمدرّب، في حين يكون دور المشاركين " المدرّبين " سلبياً أو ضعيفاً.

ويعتمد المنهج التقليدي في التدريب على العمل اكتساب الأفراد المستهدفين بالتدريب للمعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة، دون الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية واختلاف مستويات التفكير.

وفي ضوء ما سبق يكون المنهج التقليدي للتدريب عبارة عن المحتويات العلمية لموضوع التدريب التي يتم تنظيمها بشكل منطقي لتقديمها إلى المشاركين في البرامج التدريبية طبقاً لرؤية القائمين بالإعداد للمادة التدريبية والمدرّب. ومن خلال الرؤية التقليدية لمنهج التدريب، يلاحظ أن هذا المنهج به الكثير من القصور الذي يوضحه في الآتي (هلوك، ٢٠٠٣):

- ١- المحتوى التدريبية يعبر عن رؤية خارجية، وغالباً ما يقوم المديرين أو المشرفون على التدريب بتحديد عناصر ومضمون المحتوى من خلال تصوراتهم وخبراتهم الشخصية الفعلية، ولا تتعامل مع مشكلاتهم الأدائية أو البيئية ولا تراعي المحتويات التدريبية في المنهج التدريبي عملية التنسيق بين ما لدى المشاركين من معارف وخبرات، أو تجاهل لما هم في حاجة إليه.
- ٢- لم يعد هناك شكل جامد لتنظيم وترتيب المحتوى يستخدم كل الظروف، ولكن عمليات إعداد وتنظيم وترتيب المحتوى يجب أن تتحول إلى عملية تساهم في تخفيف أهداف التدريب.
- ٣- نظراً للتقدم الهائل والسريع في تكنولوجيا ضخ المعلومات لم تعد هناك حاجة لتركيز المناهج على تكريس حجم ضخم.
- ٤- أصبحت وحدة بناء المنهج التدريبي هي موقف من مواقف الحياة والعمل، يوجه لغرض حيوي للمشاركين، وليس كما كانت من قبل جزء من مختاراً من موضوع نظري، وذلك يهدف إلى إكساب السلوك أو الأداء المطلوب.
- ٥- حتى لو كان كما يدعى البعض أن المنهج التقليدي يؤهل المشاركين للتخصص الدقيق، إلا أن التدريب ذا فاعلية كبيرة إذا أمكن للمشاركين أن يربطوا بين الحقائق التي يتعاملون معها في الحياة، وبين المبادئ التي يستعملون إليها ويناقشونها في التدريب (توفيق، ٢٠٠٦).
- ٦- طبيعة نظام التفكير السليم في الإنسان في الحصول على الخبرات بشكل مترابط ومتكامل، وليس معنى التخصص إلى كونه لدى الأناس تصور عامك بفروع الثقافة الأخرى.

### المنهج القياسي للتدريب:

إن المنهج يوضح الهدف الأساسي لتفرقة بين المواقف التي يجدي التدريب في علاجها وتلك التي يكون فيها التدريب غير مجدي وبالتالي يمكن اعتبار هذا المنهج يقضي في الاحتياجات التدريبية "تات" أداة مناسبة وحجر أساسي في ترشيد الجهود التدريبية ومعيار الذي على أساسها يمكن أن تجيب على الأسئلة التقليدية في مجال التدريب: من سيتدرب على ماذا وما نطلق عليه الخطة التدريبية.

### ويقوم المنهج على خطوات كما يلي:

١- تصنيف المشكلات حسب المستوى:

وفي هذا الخطوة يجب التمييز بين مستويات حيث عادة ما يكون من أربعة مستويات أساسية لمشكلات الأداء وهذه المستويات قد تتداخل بمعنى أن مشكلة معينة لانخفاض الأداء ترجع إلى أكثر من مستوى إلى أن التمييز والتحديد يعد أمراً هاماً في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. ونوضح فيما يلي المستويات (توفيق، ٢٠٠٦).

#### أ/ الفرد:

وفي هذا المستوى ترجع المشكلات إلى أسباب سلوكيات الأفراد وعدم إدراكهم لظروف طبيعية التي يقومون بها أو عدم درايتهم لأساليب ونظم قواعد العمل السائدة وهو ما يمكن علاجه بالتدريب.

#### ب/ المهمة والوظيفة:

يرجع هذا المستوى لمشكلة في أداء إلى خلل في بعض الأنشطة التنظيمية الرئيسية مل أساليب المداولة بالمخازن طرق تسجيل البيانات وإمساك الدفاتر وطريقة أمانة وحماية ممتلكات المؤسسة ومراقبة الجودة وتخطيط ومراقبة المخازن والمشتريات والمستندات المالية وبالتالي فإن المعوقات الفعلية ترجع إلى عجز وعدم كفاءة نظام معينة عن تلبية مستلزمات التطوير وتحسين الإنتاجية

#### ج/ المنشأ:

يقصد بها المعوقات التي تعترض المنظمة كنتيجة لخلل والقصور الموجود في النظم الرئيسية (السيد، ٢٠٠٣).

٢- تصنيف المشكلات حسب مصدرها:

وفي هذه أوجد هذه المشكلات لمعرفة المجال المطلوب تطويره وتحسينه حتى يمكن التأثير على حجم المشكلات وعادة ترجع المعوقات الأداء إلى ثلاثة أسباب هي:

أ/ نقص المهارة.

ب/ نقص الدافع.

ج/ إثر العوامل البيئية.

وقد ترجع المشكلات إلى افتقار الأفراد إلى المعارف والقدرات اللازمة لتحسين الأداء أو الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف.

٣- تصنيف المواقف حسب الإطار الزمني:

يمكن تصنيف المواقف حسب إطارين للزمن هما:

أ/ توقيت الحاجة لتحقيق العائد من التدريب.

ب/ توقيت ظهور العائد من التدريب.

وبطبيعة الحال كلما اتسعت الفجوة بين توقيت الحاجات يتضح فيه عائد التدريب وبين التوقيت الفعلي الذي يتضح فيه عائد التدريب ويكون كلما زادت احتمالات عدم الربط بين العملية التدريبية وبلين الأعمال المعقودة عليها لتطوير وتحسين الأداء.

إن الشعور بالحاجة لتوفير عمالة فنية مدربة على تشغيل واستخدام وصيانة آلة جديدة ذات صفات تكنولوجية مقدم يتضح فور الانتهاء من تركيب هذه الآلة بالموقع. وعلى هذا كلما اتسعت الفترة الزمنية بين ظهور العائد من التدريب وبين التوقيت العملي والفعلي للحاجة إليه، كلما قل الإحساس بجدوى العملية التدريبية.

لذا يصبح من الضروري تصنيف المواقف والحالات حسب طبيعة الأطر المرجعية الزمنية الخاصة بكل منها. لكن ذلك يبرز أهمية ما يعرف بفترة الإبطاء، تلك الفترة التي تقضي بين التدريب الفعلي وظهور العائد منه. كلما تقلصت فترة الإبطاء كلما عبر الأمر عن فعالية أكبر للعملية التدريبية.



## منهجية البحث والتحليل الإحصائي:

### عينة البحث:

تتكون عينة ومجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي وعددها ٧ كليات، علمية ونظرية.

### أسلوب البحث:

منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف طبيعة الظاهرة موضع البحث وهو: أثر التدريب علي تحسين اداء القيادات الجامعية بجامعة شقراء. حيث ان المنهج الوصفي التحليلي يساعد على تفسير الظواهر التعليمية الموجودة، كما يفسر العلاقات بين هذه الظواهر، يضاف إلى ذلك أنه يساعد الباحث في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذه الظواهر استناداً إلى حقائق الواقع، وتعد الأبحاث الوصفية أكثر من مشروع لجمع معلومات فهي تصف وتحلل وتقيس وتفسر (دويدار، ٢٠٠٦)

١. مصادر جمع البيانات:

تم اللجوء لمصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما:

المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث تم اللجوء البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات العلمية والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء، وتم تطوير قائمة استقصاء مهيكله لتجميع البيانات، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

٢. مجتمع البحث:

يشير مجتمع البحث الي المجموعة الكلية من الافراد والظواهر التي تهم البحث حتى يتم تعميم نتائجه عليها. ويتمثل مجتمع البحث الحالي من القيادات الجامعية بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي.

### ٣. عينة البحث:

عينة البحث الاستطلاعية: بهدف التحقق من وضوح بنود أداة البحث وتعليماتها، قام الباحث بدراسة استطلاعية إذ طبق أداة البحث على عينة صغيرة من القيادات الجامعية بلغت (١٠) أفراد ولم تشملهم عينة التطبيق النهائي للبحث، ونتيجة للدراسة الاستطلاعية، تم تعديل صياغة بعض الأسئلة لتكون أكثر وضوحا وفهما، وبذلك تم الوصول للشكل النهائي للقائمة.

عينة التطبيق النهائي: تم استخدام اسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات عينة البحث. أداة البحث: بعد الاطلاع على الأدبيات العلمية من كتب وأبحاث ودوريات علمية متخصصة ودراسات سابقة ذات علاقة بمشكلة البحث، تم إعداد قائمة استقصاء حول: إثر التدريب علي تحسين اداء القيادات الجامعية بجامعة شقراء، وقد تم باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

### تكونت أداة الدراسة من قسمان وهم:

القسم الأول: وهو عبارة متغيرات البرامج التدريبية وتتكون من (٣٢) فقرة، (تحديد الاحتياجات التدريبية ٨ فقرات، تقييم البرامج التدريبية ٨ فقرات، مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب ٦ فقرات، باستخدام التكنولوجيا في مراحل التدريب ٤ فقرات، أساليب التدريب ٦ فقرات)

القسم الثاني: وهو عبارات لقياس تحسين الاداء وتتكون من (٧) فقرة.

### الأسلوب الإحصائي المستخدم:

يعتمد البحث على أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي لتحليل البيانات الأولية التي سيتم الحصول عليها من استمارتي الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS للوصول إلى نتائج البحث.

كما سيقوم الباحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة بيانات الدراسة أهمها: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، ومعاملات الثبات، واختبار "ت"، واختبار تحليل التباين "ف".

#### حدود البحث:

هنالك حدود زمانية ومكانية الممتثلة في:

أولاً: الحدود الزمانية طبقت الدراسة الميدانية في شهري رجب / شعبان ١٤٤٠ هـ.

ثانياً: الحدود المكانية " كليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي.

ثالثاً: الحدود البشرية: القيادات الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء.

#### منهجية البحث:

#### مجتمع البحث والعينة:

يتمثل مجتمع البحث في جميع القيادات الأكاديمية بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي وعددها ٧ كليات، علمية ونظرية، وقد بلغ عدد مفردات هذا المجتمع ٤٥ مفردة، لذا فقد تم الاعتماد على أسوب الحصر الشامل في جمع بيانات الدراسة الميدانية وقد تم توزيع عدد ٤٥ قائمة استقصاء تم استرداد ٤٢ قائمة منها صحيحة لإجراء التحليل الإحصائي وذلك بنسبة استجابة (٩٣.٣%).

#### أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم:

تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.25 ، وتتمثل تلك الأساليب في مجموعة الإحصاءات الوصفية كالمتوسط الحسابي والنسب المئوية والانحراف المعياري وذلك لعرض وتوصيف بيانات الدراسة الميدانية، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ لاختبار كل من صدق وثبات الاستقصاء، وكذلك تم استخدام أساليب تحليل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضي الدراسة الأول والثاني ، وأخيراً تم الاعتماد على أساليب الإحصاء اللابارامتري (مان ويتني وكروسكال والاس) لاختبار فرض الدراسة الثالث.

## تقييم قائمة الاستقصاء:

### أولاً: تقييم صدق الاستقصاء:

#### ١ - الصدق الظاهري

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستقصاء المستخدم في الدراسة الميدانية من خلال عرض القائمة المبدئية على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين، ومجموعة من القيادات الأكاديمية بالجامعة موضع الدراسة، بهدف الاستفادة من آرائهم والأخذ بتعليقاتهم حول طبيعة عناصر وعبارات القائمة، والتأكد من مدى كفايتها وتعبيرها عن المقصود منها، وقد أسفر ذلك عن تعديل صياغة عدد من العبارات استناداً إلى اتفاق آراء هؤلاء الحكمين حولها.

#### ٢- صدق البناء (الاتساق الداخلي):

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستقصاء تم الاعتماد على حساب معامل الارتباط التوافقي Pearson Correlation بين العبارات المعبرة عن كل بُعد من أبعاد الاستقصاء وبين الدرجة الكلية لذلك البُعد، مع اعتبار الاستقصاء مقبولاً من ناحية صدق البناء إذا كانت قيم تلك المعاملات (٠,٣) أو أكثر (Hair et. al., 2010) ، ولتحقيق ذلك الغرض تم توزيع قائمة الاستقصاء على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة قوامها من ١٥-مفردة، ويمكن عرض نتائج الصدق البنائي للاستقصاء فيما يلي:

أثر التدريب في تحسين أداء القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء دراسة ميدانية.

د/ راشد نمازي الصويل

## ١/٢ - المتغير المستقل: التدريب:

جدول رقم (١): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد للتدريب

البُعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
*.٥٩٥	٥	*.٨٦٦	١
*.٧٠٥	٦	*.٨٢٣	٢
*.٧٨٣	٧	*.٧٧٨	٣
*.٧٣٧	٨	*.٨٦٩	٤
البُعد الثاني: تقييم البرامج التدريبية			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
*.٧١٢	١٣	*.٧٥٨	٩
*.٥٩٢	١٤	*.٧٨١	١٠
*.٥١٤	١٥	*.٨٤٢	١١
*.٤٦٩	١٦	*.٦٨٢	١٢
البُعد الثالث: مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
*.٨٥٦	٢٠	*.٨٢٤	١٧
*.٧٨٣	٢١	*.٨٤٢	١٨
*.٧٠١	٢٢	*.٨٧٢	١٩
البُعد الرابع: استخدام التكنولوجيا في مراحل التدريب			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
*.٨٧١	٢٥	*.٧٥٨	٢٣
*.٨٧٤	٢٦	*.٧٦٨	٢٤
البُعد الخامس: أساليب التدريب			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
*.٨٠٢	٣٠	*.٥٣٥	٢٧
*.٨٦٥	٣١	*.٦١٧	٢٨
*.٦٣٥	٣٢	*.٨٠٩	٢٩

يشير الرمز (\*) إلى دلالة معامل الارتباط إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) أو أقل.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (١) السابق أن جميع معاملات الارتباط بين متوسط العبارات الخاصة بكل بُعد من أبعاد متغير التدريب وبين متوسط كل بُعد تتجاوز القيمة (٠.٣)، الأمر الذي يشير إلى تمتع العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (التدريب) بدرجة جيدة من الصدق البنائي.

#### ٢/٢- المتغير التابع: الأداء:

جدول رقم (٢) : معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمتغير الأداء

المتغير التابع: الأداء			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
*٠.٩٢٨	٥	*٠.٨٦٦	١
*٠.٩١١	٦	*٠.٨١٨	٢
*٠.٨٣٥	٧	*٠.٨٧٥	٣
		*٠.٨٦٤	٤

يشير الرمز (\*) إلى دلالة معامل الارتباط إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) أو أقل.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (٢) السابق أن معاملات الارتباط بين متوسط العبارات الخاصة بمتغير الأداء وبين المتوسط العام للمتغير ككل تتجاوز القيمة (٠.٣)، الأمر الذي يشير إلى تمتع عبارات المتغير التابع (الأداء) بدرجة جيدة من الصدق البنائي.

#### ثانياً: تقييم ثبات الاستقصاء:

قام الباحث بإجراء اختبار الثبات لقياس مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات من الميدان المبحوث، وقد تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ Coronbach's Alpha في قياس ثبات عبارات الاستقصاء، مع اعتبار المقياس مقبولاً إذا بلغت قيمة معامل ألفا له (0.6) فأكثر (Hair et. al., 2010)، ويوضح الجدول رقم (٣) نتائج ذلك الاختبار:

جدول رقم (٣) : قيم معاملات ألفا لمتغيري الدراسة

المتغير	البعد	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا
المتغير المستقل (التدريب)	(١) تحديد الاحتياجات التدريبية.	٨	٠.٨٠٨
	(٢) تقييم البرامج التدريبية.	٨	٠.٨٢٩
	(٣) مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب.	٦	٠.٨٩٨
	(٤) استخدام التكنولوجيا في مراحل التدريب.	٤	٠.٨٣٤
	(٥) أساليب التدريب.	٦	٠.٨٠٦
	متغير التدريب ككل		٣٢
المتغير التابع (الأداء)			٠.٩٤٥

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٣) ثبات قائمة الاستقصاء، إذ فيما يتعلق بالمتغير المستقل (التدريب) فقد بلغ معامل ألفا للمتغير ككل (٠.٩٣٢)، وكذلك قد تجاوزت قيمة معامل ألفا لجميع أبعاده القيمة (٠,٦)، وأما فيما يتعلق بالمتغير التابع (الأداء) فقد بلغت قيمة معامل ألفا له (٠.٩٤٥)، وتؤكد تلك النتائج على ثبات قائمة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة الميدانية.

## التحليل الإحصائي:

### أولاً: الإحصاءات الوصفية لبيانات متغيري الدراسة:

#### جدول رقم (٤) : الإحصاءات الوصفية لبيانات متغيري الدراسة

المتغير	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
المتغير المستقل (التدريب)	(١) تحديد الاحتياجات التدريبية.	٣.٢١٤	٠.٨٨٠	متوسط	(١)
	(٢) تقييم البرامج التدريبية.	٢.٨٨١	٠.٨١١	متوسط	(٣)
	(٣) مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب.	٣.١٨٧	١.٠٥٧	متوسط	(٢)
	(٤) استخدام التكنولوجيا في مراحل التدريب.	٢.٢٧٤	٠.٨٩١	ضعيف	(٥)
	(٥) أساليب التدريب.	٢.٥٦٤	٠.٦٩٤	متوسط	(٤)
متغير التدريب ككل		٢.٨٨٦	٠.٦٨٦	متوسط	
المتغير التابع (الأداء)		٢.٦٤٩	٠.٩٨١	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

تم تحديد الاتجاه العام لمقياس ليكرت الخماسي من خلال مدى الوسط الحسابي بحيث يعبر المدى (١ - ٢.٣٣) عن مستوى ضعيف، والمدى (٢.٣٤ - ٣.٦٧) عن مستوى متوسط، والمدى (٣.٦٨ - ٥) عن مستوى مرتفع (Sekaran, 2006). وبناءً على ذلك يتضح من نتائج الجدول رقم (٤) السابق أن مستوى توفر متغير التدريب ككل جاء متوسطاً (٢.٨٨٦) وكذلك كانت جميع أبعاده متوفرة بدرجة متوسطة فيما عدا بُعد (استخدام التكنولوجيا في مراحل التدريب) والذي حقق درجة توفر ضعيفة، ويمكن ترتيب درجة توافر تلك الأبعاد بحسب المتوسط الحسابي لكل منها، حيث احتل بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية المرتبة الأولى من حيث التوفر بمتوسط (٣.٢١٤)، وفي



المرتبة الثانية جاء بعد التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب بمتوسط (٣.١٨٧) ، يليه بعد تقييم البرامج التدريبية في المرتبة الثالثة بمتوسط (٢.٨٨١) ، يليه بعد أساليب التدريب في المرتبة الرابعة بمتوسط (٢.٥٦٤) ، وفي المرتبة الأخيرة من حيث التوفر جاء بعد استخدام التكنولوجيا في مراحل التدريب بمتوسط (٢.٢٧٤). إضافة إلى ذلك فتشير قيمة المتوسط الحسابي للمتغير التابع (الأداء) إلى درجة متوسطة أيضاً (٢.٦٤٩).

### ثانياً: اختبار فروض الدراسة:

١) الارتباط بين التدريب وأداء القيادات الأكاديمية:  
**نص الفرض الأول: "توجد علاقة ارتباط معنوية بين التدريب بأبعاده الخمسة وأداء القيادات الأكاديمية في كليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي محل الدراسة".**

ولاختبار ذلك الفرض تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد التدريب وبين الأداء، وبيان مدى معنوية تلك العلاقة، كما يتضح من الجدول رقم (٥) التالي:

**جدول رقم (٥) : معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد التدريب والأداء**

المتغير التابع (الأداء)	المتغير التابع	
	المتغير المستقل	
*٠.٦٠٨	معامل الارتباط	تحديد الاحتياجات التدريبية
٠.٠٠٠	P. Value	
*٠.٦٨٤	معامل الارتباط	تقييم البرامج التدريبية
٠.٠٠٠	P. Value	
*٠.٤٩٧	معامل الارتباط	مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب
٠.٠٠١	P. Value	

*٠.٧٠٧	معامل الارتباط	استخدام التكنولوجيا في مراحل التدريب
٠.٠٠٠	P. Value	
*٠.٦٣٧	معامل الارتباط	أساليب التدريب
٠.٠٠٠	P. Value	
*٠.٧٧٦	معامل الارتباط	متغير التدريب ككل
0.000	P. Value	

تم استخدام الرمز (\*) للتعبير عن الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط، وذلك عند مستوى ثقة ٩٥% فأكثر.

ويتبين من الجدول رقم (٥) السابق صحة الفرض الأول من فروض الدراسة، حيث أكدت نتائج تحليل الارتباط الإحصائي وجود علاقة ارتباطية قوية بين متغير التدريب ككل وبين أداء القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء موضع الدراسة (معامل الارتباط = ٠.٧٧٦) وهي علاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) أو أقل. كذلك توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل بُعد من أبعاد متغير التدريب وبين أداء القيادات الأكاديمية، حيث تتراوح معاملات الارتباط من (٠.٤٩٧) إلى (٠.٧٠٧) ، وجميعها علاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) أو أقل.

## ٢) أثر التدريب في رفع أداء القيادات الأكاديمية:

**نص الفرض الثاني: "يؤثر التدريب معنوياً في رفع أداء القيادات الأكاديمية في كليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي محل الدراسة". وينقسم ذلك الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:**

- ١- يؤثر تحديد الاحتياجات التدريبية معنوياً في رفع كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء.
- ٢- يؤثر تقييم البرامج التدريبية معنوياً في رفع كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء.

٣- يؤثر مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب معنوياً في رفع كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء.

٤- يؤثر استخدام التكنولوجيا في مراحل التدريب معنوياً في رفع كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء.

٥- تؤثر أساليب التدريب معنوياً في رفع كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء.

ولاختبار ذلك الفرض والفروض الفرعية الخاصة به تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، ويمكن عرض نتائج ذلك الاختبار فيما يلي:

١/٢- أثر تحديد الاحتياجات التدريبية في رفع كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء:

**جدول رقم (٦) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديد الاحتياجات التدريبية في رفع كفاءة القيادات الأكاديمية**

P. Value	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي المعياري	معامل الانحدار الجزئي	المتغير المستقل
٠.٠٠٠	٤.٨٤٧	٠.٦٠٨	٠.٦٨٧	تحديد الاحتياجات التدريبية
٠.٣١٨	١.٠١١	---	٠.٤٧١	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معامل التحديد <math>R^2 = ٠.٣٧٠</math></li> <li>• قيمة <math>F = ٢٣.٤٩٦</math></li> <li>• قيمة P. Value للنموذج = <math>٠.٠٠٠</math></li> <li>• مستوى الثقة (٩٥%)</li> <li>• نسبة الخطأ في النموذج = <math>٦٣\%</math></li> <li>• المتغير التابع (Y): الأداء.</li> </ul>				

ويتضح من النتائج المبينة في الجدول السابق صحة الفرض الفرعي الأول حيث تبين أن تحديد الاحتياجات التدريبية يؤثر معنوياً في رفع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء، حيث يتضح ما يلي:

- بلغت قيمة F (٢٣.٤٩٦) بدلالة P. Value بلغت (٠.٠٠٠)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين متغيري الدراسة.
- تشير القيمة الموجبة لمعامل انحدار بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية إلى طردية العلاقة بينه وبين الأداء.

- يتضح أن تحديد الاحتياجات التدريبية تفسر نسبة (٣٧%) من التغير الحادث في المتغير التابع (الأداء)، وذلك وفقاً لما تشير إليه قيمة معامل التحديد  $R^2$ . بينما توضح نسبة الخطأ في النموذج أن نسبة (٦٣%) من التباين الناتج عن قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع موضع الدراسة، إنما يرجع إلى عوامل أخرى عشوائية لم يرد ذكرها بالنموذج.

## ٢/٢- أثر تقييم البرامج التدريبية في رفع كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء:

جدول رقم (٧) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم البرامج التدريبية في رفع كفاءة القيادات الأكاديمية

المتغير المستقل	معامل الانحدار الجزئي	معامل الانحدار الجزئي المعياري	قيمة "ت"	P. Value
تقييم البرامج التدريبية	٠.٨٢٨	٠.٦٨٤	٥.٩٣٥	٠.٠٠٠
ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	٠.٢٦٤	---	٠.٦٤٣	٠.٥٣٠

- معامل التحديد  $R^2 = ٠.٤٦٨$
- قيمة  $F = ٣٥.٢١٩$
- قيمة P. Value للنموذج = ٠.٠٠٠
- مستوى الثقة (٩٥%)
- نسبة الخطأ في النموذج = ٥٣.٢%
- المتغير التابع (Y): الأداء.

ويتضح من النتائج المبينة في الجدول السابق صحة الفرض الفرعي الثاني حيث تبين أن تقييم البرامج التدريبية يؤثر معنوياً في رفع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء، حيث يتضح ما يلي:

- بلغت قيمة F (٣٥.٢١٩) بدلالة P. Value بلغت (٠.٠٠٠)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين متغيري الدراسة.
- تشير القيمة الموجبة لمعامل انحدار بُعد تقييم البرامج التدريبية إلى طردية العلاقة بينه وبين الأداء.

- يتضح أن تقييم البرامج التدريبية تفسر نسبة (٤٦.٨%) من التغير الحادث في المتغير التابع (الأداء)، وذلك وفقاً لما تشير إليه قيمة معامل التحديد  $R^2$ . بينما توضح نسبة الخطأ في النموذج أن نسبة (٥٣.٢%) من التباين الناتج عن قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع موضع الدراسة، إنما يرجع إلى عوامل أخرى عشوائية لم يرد ذكرها بالنموذج.

٣/٢- أثر مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب في رفع كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء:

جدول رقم (٨) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب في رفع كفاءة القيادات الأكاديمية

المتغير المستقل	معامل الانحدار الجزئي	معامل الانحدار الجزئي المعياري	قيمة "ت"	P. Value
مدى التزام الإدارة العليا	٠.٤٦١	٠.٤٩٧	٣.٦٢٦	٠.٠٠١
ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	١.١٨٠	---	٢.٧٦٥	٠.٠٠٩
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معامل التحديد <math>R^2 = ٠.٢٤٧</math></li> <li>• قيمة <math>F = ١٣.١٤٩</math></li> <li>• قيمة P. Value للنموذج = ٠.٠٠١</li> <li>• مستوى الثقة (٩٥%)</li> <li>• نسبة الخطأ في النموذج = ٧٥.٣%</li> <li>• المتغير التابع (Y): الأداء.</li> </ul>				

ويتضح من النتائج المبينة في الجدول السابق صحة الفرض الفرعي الثالث حيث تبين أن مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب يؤثر معنوياً في رفع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء، حيث يتضح ما يلي:

- بلغت قيمة F (١٣.١٤٩) بدلالة P. Value بلغت (٠.٠٠١)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين متغيري الدراسة.
- تشير القيمة الموجبة لمعامل انحدار بُعد مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب إلى طردية العلاقة بينه وبين الأداء.

- يتضح أن مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب يفسر نسبة (٢٤.٧%) من التغير الحادث في المتغير التابع (الأداء)، وذلك وفقاً لما تشير إليه قيمة معامل التحديد  $R^2$ . بينما توضح نسبة الخطأ في النموذج أن نسبة (٧٥.٣%) من التباين الناتج عن قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع موضع الدراسة، إنما يرجع إلى عوامل أخرى عشوائية لم يرد ذكرها بالنموذج.

#### ٤/٢- أثر استخدام التكنولوجيا في مراحل التدريب في رفع كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء:

جدول رقم (٩) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر استخدام التكنولوجيا في مراحل التدريب في رفع كفاءة القيادات الأكاديمية

المتغير المستقل	معامل الانحدار الجزئي	معامل الانحدار الجزئي المعياري	قيمة "ت"	P. Value
استخدام التكنولوجيا في مراحل التدريب	٠.٧٧٨	٠.٧٠٧	٦.٣٢٣	٠.٠٠٠
ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	٠.٨٨٢	---	٢.٩٣٩	٠.٠٠٥
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معامل التحديد <math>R^2 = ٠.٥٠٠</math></li> <li>• قيمة <math>F = ٣٩.٩٧٥</math></li> <li>• قيمة P. Value للنموذج = <math>٠.٠٠٠</math></li> <li>• مستوى الثقة (٩٥%)</li> <li>• نسبة الخطأ في النموذج = <math>٥٠\%</math></li> <li>• المتغير التابع (Y): الأداء.</li> </ul>				

ويتضح من النتائج المبينة في الجدول السابق صحة الفرض الفرعي الرابع حيث تبين أن استخدام التكنولوجيا في مراحل التدريب يؤثر معنوياً في رفع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء، حيث يتضح ما يلي:

- بلغت قيمة F (٣٩.٩٧٥) بدلالة P. Value بلغت (٠.٠٠٠)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين متغيري الدراسة.
- تشير القيمة الموجبة لمعامل انحدار بعد استخدام التكنولوجيا في مراحل التدريب إلى طردية العلاقة بينه وبين الأداء.
- يتضح أن استخدام التكنولوجيا في مراحل التدريب يفسر نسبة (٥٠%) من التغير الحادث في المتغير التابع (الأداء)، وذلك وفقاً لما تشير إليه قيمة معامل التحديد  $R^2$ . بينما توضح نسبة الخطأ في النموذج أن نسبة (٥٠%) من التباين الناتج عن قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع موضع الدراسة، إنما يرجع إلى عوامل أخرى عشوائية لم يرد ذكرها بالنموذج.

#### ٥/٢- أثر أساليب التدريب في رفع كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء:

جدول رقم (١٠) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أساليب التدريب في رفع كفاءة القيادات الأكاديمية

P. Value	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي المعياري	معامل الانحدار الجزئي	المتغير المستقل
٠.٠٠٠	٥.٢٢٨	٠.٦٣٧	٠.٩٠١	أساليب التدريب
٠.٤٦٢	٠.٧٤٣	---	٠.٣٤٠	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معامل التحديد <math>R^2 = ٠.٤٠٦</math></li> <li>• قيمة <math>F = ٢٧.٣٣٣</math></li> <li>• قيمة P. Value للنموذج = ٠.٠٠٠</li> <li>• مستوى الثقة (٩٥%)</li> <li>• نسبة الخطأ في النموذج = ٥٩.٤%</li> <li>• المتغير التابع (Y): الأداء.</li> </ul>				

ويتضح من النتائج المبينة في الجدول السابق صحة الفرض الفرعي الخامس حيث تبين أن أساليب التدريب تؤثر معنوياً في رفع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء، حيث يتضح ما يلي:

- بلغت قيمة F (٢٧.٣٣٣) بدلالة P. Value بلغت (٠.٠٠٠) ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين متغيري الدراسة.
- تشير القيمة الموجبة لمعامل انحدار بُعد أساليب التدريب إلى طردية العلاقة بينه وبين الأداء.
- يتضح أن أساليب التدريب تفسر نسبة (٤٠.٦%) من التغير الحادث في المتغير التابع (الأداء)، وذلك وفقاً لما تشير إليه قيمة معامل التحديد  $R^2$ . بينما توضح نسبة الخطأ في النموذج أن نسبة (٥٠%) من التباين الناتج عن قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع موضع الدراسة، إنما يرجع إلى عوامل أخرى عشوائية لم يرد ذكرها بالنموذج.

ومما سبق يتضح صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة حيث تبين وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد التدريب في رفع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء موضع الدراسة ، ويمكن من خلال قيم معاملات التحديد الخاصة بنسبة التفسير التي يساهم بها كل بُعد من أبعاد التدريب في رفع الأداء فإنه يمكن التوصل إلى أن بُعد استخدام التكنولوجيا في مراحل التدريب يحتل المركز الأول في حجم التأثير (٥٠%) ، يليه بُعد تقييم البرامج التدريبية (٤٦.٨%) ، ثم بُعد أساليب التدريب (٤٠.٦%) ، ثم بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية (٣٧%) ، وأخيراً بُعد مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب (٢٤.٧%).



٣) تحديد الفروق المعنوية في آراء مفردات الدراسة حول متغيرها وفقاً للاختلافات الديموغرافية:

نص الفرض الثالث: "لا توجد فروق معنوية بين آراء مفردات الدراسة حول متغيرها (التدريب، والأداء) وفقاً للعوامل الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة، وسنوات الخبرة)

ولاختبار ذلك الفرض تم استخدام كل من أسلوب مان ويتي، وكروسكال والاس اللامعلميين، وذلك كما يتضح في الجدول رقم (١١) التالي:

جدول رقم (١١) : نتائج اختبار الفرض الثالث

المتغير التابع	المتغير المستقل					الإحصاءات	المتغيرات الديموغرافية
	الأداء	أساليب التدريب	استخدام التكنولوجيا في مراحل التدريب	مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب	تقييم البرامج التدريبية		
	٠.٥٢٥-	٠.٩٨٣-	٠.٥٥١-	٠.٣٨٩-	٠.٥٥١-	٠.٥٤١-	Z Value
	٠.٦٠٠	٠.٣٢٦	٠.٩٥٩	٠.٦٩٨	٠.٩٦٠	٠.٥٨٩	P. Value
	١.٨١٦	٥.٨٦٦	٤.٤٣٩	٢.٦٠٦	٣.٥٢٧	٢.٩٣٤	K.W.H.
	٠.٦١١	٠.١١٨	٠.٢١٨	٠.٤٥٦	٠.٣١٧	٠.٤٠٢	P. Value
	٣.٤٩٣	٩.٢٩٥	٥.٨٣٣	١.٤٨٠	٧.٢٩٠	٣.٨٦٠	K.W.H.
	٠.٣٢٢	٠.٢٦٠	٠.١٢٠	٠.٦٨٧	٠.٠٦٣	٠.٢٧٧	P. Value
	١.٢٥٠	٥.١٠٧	٢.٤٨٠	٠.٥٣٩	٣.٩٣٧	٦.٥٣٢	K.W.H.
	٠.٧٤١	٠.١٦٤	٠.٤٧٩	٠.٩١٠	٠.٢٦٨	٠.٠٨٨	P. Value
	٣.٢٦٦	٠.٦٤٣	٢.٧١٩	٦.٠١٨	١.٢٥٨	٠.٩٤٨	K.W.H.
	٠.١٩٥	٠.٧٢٥	٠.٢٥٧	٠.٠٦٩	٠.٥٣٣	٠.٦٢٣	P. Value

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من بيانات الجدول السابق صحة الفرض الثالث، حيث تبين عدم وجود فروق معنوية في آراء مفردات عينة الدراسة حول المتغير المستقل التدريب وأي من أبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية، ومدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب، واستخدام التكنولوجيا في مراحل التدريب، وأساليب التدريب)، وكذلك عدم وجود فروق معنوية في آراء مفردات عينة الدراسة حول المتغير التابع (الأداء)، وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠٥) أو أقل.

### النتائج والتوصيات:

#### أولاً: النتائج:

١- يؤثر التدريب في تحسين أداء القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء -كليات الدوادمي؛ ويتضح ذلك من خلال اجابات المبحوثين عن المتغير المستقل (التدريب) حيث بلغت المتوسط الحسابي العام للمتغير (٢.٨٨) المتوازن وهي نسبة تدل على الموافقة على السؤال، وأن الانحراف المعياري (٠.٦٨٦) أقل من (١) وهذا يدل تركيز اجابات المبحوثين، وأن المتغير التابع (الأداء) بلغ المتوسط العام فيه (٢.٦٤) وهي نسبة تدل على الموافقة، بينما بلغ الانحراف المعياري (٠.٩٨١) أي أقل من (١) وهذا يدل على تركيز اجابات المبحوثين وعدم تشتتها؛ فضلاً عن القيمة الاحتمالية أقل من ٠.٠٥. وهذا يدل على قبول الفرضية.

٢- توجد علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية ورفع كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء -كليات، ويتضح ذلك من خلال إجابات المبحوثين؛ حيث بلغت المتوسط الحسابي (٣.٢١) المتوازن وهي نسبة عالية تدل على الموافقة على السؤال، وأن الانحراف المعياري (٠.٨٨٠) أقل من (١) وهذا يدل تركيز اجابات المبحوثين وعدم تشتتها فضلاً عن القيمة الاحتمالية أقل من ٠.٠٥. وهذا يدل على قبول الفرضية.

٣- تؤثر عملية تقييم البرامج التدريبية في رفع كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء بكليات الدوامي حيث بلغت المتوسط الحسابي (٢.٨٨) المتوازن وهي نسبة تدل على الموافقة على السؤال، وأن الانحراف المعياري (٠.٨١١) أقل من (١) وهذا يدل تركيز اجابات المبحوثين وعدم تشتتها فضلاً عن القيمة الاحتمالية أقل من ٠.٠٥ وهذا يدل على قبول الفرضية.

٤- أثبتت الدراسة أن التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب يرفع من كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء بكليات الدوامي حيث بلغت المتوسط الحسابي (٣.١٨) المتوازن وهي نسبة عالية تدل على الموافقة على السؤال، وأن الانحراف المعياري (١.٠٥) أي أكثر من (١) وهذا يدل على ضعف تركيز اجابات المبحوثين، وأن القيمة الاحتمالية أقل من ٠.٠٥ وهذا يدل على قبول الفرضية.

٥- إن استخدام التكنولوجيا في مراحل التدريب يرفع من كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء بكليات الدوامي حيث بلغت المتوسط الحسابي (٢.٢٧) المتوازن وهي نسبة مقبولة تدل على الموافقة على السؤال، وأن الانحراف المعياري (٠.٨٩١) أي أقل من (١) وهذا يدل تركيز اجابات المبحوثين وعدم تشتتها فضلاً عن القيمة الاحتمالية أقل من ٠.٠٥ وهذا يدل على قبول الفرضية.

٦- تؤثر أساليب التدريب ورفع كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء بكليات الدوامي، حيث بلغت المتوسط الحسابي (٢.٥٦) المتوازن وهي نسبة تدل على الموافقة على السؤال، وأن الانحراف المعياري (٠.٦٩٤) أي أقل من (١) وهذا يدل تركيز اجابات المبحوثين وعدم تشتتها فضلاً عن القيمة الاحتمالية أقل من ٠.٠٥ وهذا يدل على قبول الفرضية.

٧- تؤثر العوامل الديمغرافية على المتغير التابع والمتغير المستغل بنسبة تتراوح ما بين ٥٠% الى ٩٨% حسب الجدول ١/١١ المرفق بالدراسة.

## ثانياً التوصيات:

- ١- الاهتمام بالتدريب من أجل تطوير ورفع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء بكليات الدوامي.
- ٢- الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة حتى يتم تنفيذ البرنامج التدريبي بدقة من أجل الوصول للهدف ورفع كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء.
- ٣- التركيز على عملية تقييم البرامج التدريبية وفق الأسس العلمية من أجل الوصول للهدف بكفاءة وفعالية.
- ٤- لابد من التزام الإدارة العليا بتطبيق المراحل التدريبية بدقة من أجل تطوير ورفع كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء.
- ٥- إدخال تكنولوجيا جديدة في البرامج التدريبية من زيادة المهارات التطويرية للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء.
- ٦- تطوير الأساليب التدريبية بما يتوافق مع الاحتياجات التدريبية من أجل رفع كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء.

## المراجع:

### المراجع العربية:

١. جلال وأبو بكر، ربا (٢٠١٠)، أثر البرامج التدريبية التقنية على كفاءة العاملين في السوق المالي الفلسطيني، بحث تخرج غير منشور، جامعه النجاح .
٢. حسن بسبوني أبوب، التدريب أهمية للعاملين، د ط، (المملكة العربية السعودية: الغرفة التجارية ١٩٨٨م) ص ٣٦-٤١.
٣. دويدار، عبد الفتاح (٢٠٠٦)، المرجع في مناهج البحث في علم النفس وفتيات كتابة البحث العلمي. ط٤ دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر
٤. عبد الرحمن توفيق، تحديد الاحتياجات التدريبية، ر ط، " القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٦م، ص ٣٧.
٥. العبيدي، جواهر، أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نبط الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن (٢٠١٣).
٦. محمد عبد الغني حسن هلوك، تصميم و إعداد المناهج التدريبية، ط١ ( مصر : مركز تطوير الأداء والتنمية ٢٠٠٣م)، ص ١٠.
٧. محمود محمد السيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ر ط، "جامعة القاهرة : كلية التجارة، ٢٠٠٣م، ص ١٢٢.
٨. مدحت محمد أبو النصر، تنمية الموارد البشرية، ر ط (القاهرة: دار الروابط للنشر ١٩٩٥م)، ص ١٣٣.

### المراجع الاجنبية:

1. Barnow, B. & Smith, J. (2008). "Performance Management of U.S. Job Training Programs: Lessons from the Job Training Partnership Act". Public Finance and Management. (4)3. 24-43.
2. Hair, J. F., Jr. W. C.Black, B. J. Babin, and R. E. Anderson. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall.

3. Huang, T. C., ( 2000 ) Are Human Resource Practices of Effective Firm Distinctly Different from Those of Poorly Performing Ones? International Journal of Human Resource Management, 11 (2) , pp 436- 451.
4. Laing, F. (2009).The Impact of Training and Development on Worker Performance and Productivity in Public Sector Organizations: A case Study of Ghana Ports & Harbours – Kwame Nkrumah University of Science & Technology .  
<http://hdl.handle.net/123456789/1197>.
5. Mohammed Rejaul Karim, Kazi Nazmul Huda, Rehnuma Sultana Khan.(2012). Significance of Training and Post Training Evaluation for Employee Effectiveness: An Empirical Study on Sainsbury's Supermarket Ltd, UK. International Journal of Business and Management. 7.DOI:10.5539/ijbm.v7n18p141.
6. Muhammad Muzaffar , Hafiz Hussain Salamat & Hafiz Syed Muhammad Muneeb Ali.(2012). Impact of Trainings on Employees Outcome In IT Sector Pakistan. Global Journal of Management and Business Research Volume 12 Issue 6.
7. Rajeswari T., Palanichamy P.(2015)" The effect of Training Programmes on employee performance A Conceptual framework", International Journal of Business and Administration Research Review, Vol.1 Issue.10, April- June.
8. Sekaran, U. (2006). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons.
9. Susan, N. & Jeffrey, S. (2002). "Strategic management training and commitment to planning: critical partners in stimulating firm performance". International Journal of Training and Development. (2)2. 82 .٩٠-