

**دراسة وصفية عن واقع التدريب والتطوير للموظفين
العاملين بالمؤسسات التعليمية**

**A descriptive study on the reality of training
and development for employees working in
educational institutions**

إعداد

الجيله أحمد محسن الحازمي
Elgalela Ahmed Mohsen Al-Hazmi

مساعد اداري الكلية الجامعية بصبيا - جامعة جازان المملكة العربية السعودية

Doi: 10.33850/ajahs.2021.200837

القبول : ٢٠٢١/ ٨ / ٢٠

الاستلام : ٢٠٢١/ ٨ / ١٠

الحازمي ، الجيله أحمد محسن (٢٠٢١). دراسة وصفية عن واقع التدريب والتطوير للموظفين العاملين بالمؤسسات التعليمية. *المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والأداب. مج ٥، ع ٢٠، ص ص ١٧٥ - ١٩٠.

دراسة وصفية عن واقع التدريب والتطوير للموظفين العاملين بالمؤسسات التعليمية المستخلص :

هدفت الدراسة الى معرفة الاحتياجات التدريبية للموظفين العاملين بالمؤسسات التعليمية بمنطقة جازان. ومعرفة الفروق المتعلقة بالاحتياجات التدريبية بين الموظفين العاملين بالمؤسسات التعليمية. من اجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل في مجرياتها وتستطيع الدراسة أن تتفاعل معها فتصفها وتحللها. ويتمثل مجتمع الدراسة في عينة من الموظفين العاملين بالمؤسسات التعليمية ببعض المدارس التعليمية بمنطقة جازان قوامها (٣٠) مفردة. وخرجت نتائج الدراسة بضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط، على اعتباره من أهم محاور العملية التدريبية، وذلك من خلال وضع آليات عمل تتفق مع السياسات والأهداف. وضرورة الالتزام بالتقييم القبلي والآنبي وما بعد التدريب واستخدام وسائل وأساليب التقييم المختلفة. وذلك للوقوف على الجانب السلبي وتقويمه فور حدوثه وتفادي حدوثه فيما بعد، بالإضافة لتعزيز الجانب الإيجابي.

Abstract:

The study aimed to know the training needs of employees working in educational institutions in the Jazan region. Knowing the differences related to training needs among employees working in educational institutions. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used, which is defined as a method of research that deals with existing events, phenomena and practices that are available for study and measurement as they are, without interference in their course, and the study can interact with them, describe and analyze them. The study population is represented in a sample of employees working in educational institutions in some educational schools in the Jazan region, consisting of (30) individuals, The results of the study came out with the need to raise the level of planning, as it is one of the most important axes of the training process, through the development of work mechanisms that are consistent with policies and objectives. And

the necessity of adhering to the pre-, immediate and post-training evaluation, and the use of various evaluation methods and methods. This is to identify the negative side and evaluate it as soon as it occurs and avoid its occurrence later, in addition to strengthening the positive side.

مقدمة الدراسة:

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال أو المنظمات العامة، كما يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهارته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها، ونظرا للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست آثارها على المنظمات، مما استدعى إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية. حيث استدعى هذا التطوير تركيز المنظمة على نشاط التدريب بالإضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية، وذلك بهدف تطوير مهارات ومعارف جديدة تتواءم مع المتطلبات الوظيفية الجديدة (الجابري، ٢٠٠٥).

ومن هذا المنطلق عملت المؤسسات على تنمية العنصر البشري وتطويره والارتقاء به، إذ يعتبر التدريب أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تحقيق هذا التطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو ازدهار ونمو المؤسسة من أجل مواجهة التغيرات على صعيد البيئة الداخلية والخارجية. (السالم وصالح، ٢٠٠٢).

وعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عدة كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة، وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر ومن حضارة إلى أخرى، حيث يعتبر التدريب أثناء الخدمة هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة وبما يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة. (الإدارة العامة للتدريب التربوي والابتعاث، ٢٠٠٧).

ويجيء التدريب استجابة لمتغيرات متعددة مثل استيعاب موظفين جدد أو إعادة التنظيم بما يتضمنه ذلك من تعديل في الاختصاصات أو استحداث أنشطة جديدة، أو استجابة لتعديل في سياسات وإجراءات العمل أو تجهيزاته أي ما يتعلق بالتطوير التكنولوجي، كذلك يجيء التدريب من أجل علاج ظواهر سلبية مثل زيادة الغياب والتمارض وحوادث وإصابات العمل ومعدل دوران العمالة، وتزايد أعطال

التجهيزات، بالإضافة لمواجهة شكاوى وظواهر أخرى قد ثبتت قدرة التدريب على علاجها (مصطفى، ٢٠٠٠).

مشكلة الدراسة:

وتبرز أهمية تدريب القيادات التربوية في جوانب عدة ، منها أن التدريب يعد أحد وسائل تنمية وتطوير الأفراد للقيام بأعمالهم على أفضل وجه ، وهو أفضل وسائل الإعداد والتأهيل للقيام بالأدوار الجديدة، كما أنه من الوسائل الناجحة لإثراء وتجديد المعارف والمهارات، ويساعد التدريب الموظفين على إتقان مهارات ضرورية لأداء أعمالهم وأهمها مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، بالإضافة إلى أن التدريب يكفل للمؤسسات التعليمية توفير كفايات قيادية تربوية تستطيع قيادة العمل التعليمي حسب السياسة التعليمية للدولة وتقديم خدمات تعليمية جيدة لأفراد المجتمع (العنزي، ٢٠٠٢).

كما بدأت كافة المؤسسات العامة والخاصة في مختلف البلدان المتقدمة إدراك مدى أهمية الاستثمار في الموارد البشرية ، وكونها هي الأساس في تطوير منظماتها ولم يعد التدريب محل شك من حيث مدى أهميته ، ولكن من حيث مدى تحقيقه فعال الأهداف المرجوة منه ، لمواكبة ما يحدث من تغيرات متنامية في البيئة الخارجية للمنظمات ولمواجهة التحديات الجديدة ، التي تواجه الكثير من العاملين بالمؤسسات التعليمية حيث يتطلب الأمر توفير كوادر بشرية فعالة - وهذا يتطلب توفير مستوى عال من المهارات ، بالإضافة إلى عدد من الكفاءات الجديدة ، وذلك بسبب تعاضم الحاجة إلى الكفايات المهنية الفاعلة (محمد ، ١٩٩١).

وقد توصلت العديد من الدراسات السابقة الى واقع التدريب بمؤسسات التعليم في ضوء بعض المتغيرات من أهمها:

دراسة الشامان (٢٠٠٠م): والتي توصلت إلى أن معظم أفراد العينة لم يأخذوا ببرامج تدريبية قبل مباشرة العمل الإداري، أما أثناء العمل الإداري فقد أفاد معظم من التحق ببرامج تدريبية أنهم أخذوا برنامجاً تدريبياً واحداً فقط. وأوضح معظم أفراد العينة أن الرغبة في توسيع المعلومات الإدارية كانت من العوامل المشجعة للالتحاق بالبرامج التدريبية بشكل كبير ثم تليها الحوافز الوظيفية. أما بالنسبة لعامل التهرب من متاعب العمل، فإنه لم يكن دافعا للالتحاق بالبرامج التدريبية. وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم بعض التوصيات أهمها: إعادة النظر في برامج إعداد مديري ومديرات المدارس قبل الخدمة وأثناءها حتى تعكس أهداف واستراتيجيات هذه البرامج الحاجات التدريبية للمتدربين. كذلك الأخذ في الاعتبار أولويات الحاجات التدريبية من وجهة نظر المديرين والمديرات عند وضع الخطط التدريبية وعدم الاقتصار على

رأي الخبراء. كما يجب أن يكون أحد الشروط الأساسية للتعيين في وظيفة مدير أو مديرة مدرسة هو حضور برنامج تدريبي في الإدارة المدرسية وإكماله بنجاح. وأجرت الجابري (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مهام مجالات التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وإداراتها وكذلك التعرف على درجة وجود المعوقات التي تحول دون تطبيقه وهدفت إلى تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية وفقا للمسمى الوظيفي والمنطقة التعليمية والنوع والخبرة الإدارية والمؤهل الدراسي، وكذلك التوصل إلى اجراءات مقترحة لتطوير ممارسات مهام مجالات التطوير التنظيمي بمديريات التربية والتعليم ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مهام مجالات التطوير التنظيمي تراوحت بين العالية والمتوسطة حيث حصل مجال الاستراتيجيات والأهداف والهيكل التنظيمي على تقديرات عالية بينما جاء مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والموارد البشرية بتقديرات متوسطة.

وهدف دراسة الهنائي (٢٠٠٥) إلى التعرف على درجة فاعلية البرنامج التدريبي المطبق على مديري ومديرات المدارس بالمنطقة الشرقية (شمال) كما يراها المديرون أنفسهم ، كما تهدف إلى تقديم مقترحات عملية للمسؤولين عن التدريب في المنطقة التعليمية لتحسين برامج تدريب مديري ومديرات المدارس ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية برنامج التدريب جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات ودرجة فاعلية برنامج التدريب ككل ، وكذلك ال توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية برنامج التدريب تعزى للجنس والمؤهل الدراسي والخبرة.

وفي إطار استكمال جهود وزارة والتعليم الرامية إلى تشجيع المزيد من الجهود الرسمية وغير الرسمية للارتقاء بالعملية التعليمية، تأتي هذه الدراسة لتكون بمثابة محاولة بحثية جادة لمعرفة واقع التدريب والتطوير للعاملين بمؤسسات التعليم بمنطقة جازان، خاصة أن هذا الموضوع البحثي يعاني فقرا واضحا على الصعيد المحلي، فالدراسات السابقة في هذا السياق تعاني بعض الندرة النسبية، وبالتالي كان السعي الجاد لإجراء هذه الدراسة على بعض الموظفين العاملين بمؤسسات التعليم بمنطقة جازان. لذلك تحددت مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي مؤداه: "ما هو واقع التدريب والتطوير للموظفين العاملين بمؤسسات التعليم بمنطقة جازان" **أهمية الدراسة:**

قد تفيد المسؤولين عن التعليم بمنطقة جازان لتحديث البرامج التدريبية المقدمة للموظفين العاملين وفق درجة ومدى الاحتياج التدريبي. معرفة الاحتياجات التدريبية ومدى كفاءتها لتلبية متطلبات طبيعة المهام والوظائف التي على عاتق الموظفين العاملين بمؤسسات التعليم لمواكبتها لكل مستجدات العصر

وتحدياته بما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى المنظومة التعليمية وما يعود به من النفع على المجتمع.

تعتبر الدراسة محاولة لنجاح العملية التعليمية في ساحة التدريب والتطوير، كما تعتبر كفاءة العاملين بالمؤسسات التعليمية الأساس الذي يعتمد عليه في استمرار نجاحها في رسالتها وتحقيق أهدافها.

أهداف الدراسة:

معرفة الاحتياجات التدريبية للموظفين العاملين بالمؤسسات التعليمية بمنطقة

جازان.

معرفة الفروق المتعلقة بالاحتياجات التدريبية بين الموظفين العاملين بالمؤسسات التعليمية.

تساؤلات الدراسة:

1. ماهي الاحتياجات التدريبية للموظفين العاملين بمؤسسات التعليم بمنطقة جازان؟
2. ما هي الفروق المتعلقة بالاحتياجات التدريبية بين الموظفين العاملين بالمؤسسات التعليمية بمنطقة جازان؟

مفاهيم الدراسة:

مفهوم التدريب:

هو عملية التنمية والتطوير الشامل والمتكامل والمستمر المبني على أساس مخطط له استراتيجيا مع توضيح الرؤية والرسالة والقيمة والعائد من عملية التدريب والتطوير من خلال عدة معطيات وأدوات استراتيجية من القيم والاتجاهات والمعرفة والتقنيات والخبرات والمهارات التي تتفاعل وتتكامل وتشكل المصدر الأساسي لأفكار وسلوك وأداء وإنجاز الفرد، والوصول إلى أسس استراتيجية كنموذج فعال لبناء الجدارات الوظيفية في كل أنحاء المنظمة التعليمية، ولتحقيق الأهداف التنظيمية الاستراتيجية .

مفهوم استراتيجية التدريب:

نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية نماذج التفكير وأنماط الأفعال وتغيير سلوك الفرد وعاداته ومهاراته وقدراته اللازمة في أداء العمل من أجل الوصول إلى الهدف المنشود على يد مدرب فعال. ويمكن تعريف التدريب التربوي في أثناء الخدمة من خلال المفاهيم الثلاثة الآتية:

المفهوم العلاجي: وهو تدريب مصمم لتصحيح أخطاء في برنامج الإعداد الأساس، وعلاج تلك الأخطاء.

المفهوم السلوكي: وهذا المفهوم يركز على المهارات الإدارية، أي ما يدور في المؤسسة التعليمية من تفاعلات وما يحدث فيها من سلوك، لذا يجب أن يدرّب القادة على كيفية تحليل وتقدير الموقف.

المفهوم الإبداعي: وهذا المفهوم يرفض ضبط سلوك المعلم بعناصر الموقف التعليمي، ويهدف إلى زيادة الدافعية نحو النمو الذاتي.

وعرف التدريب التربوي في أثناء الخدمة بأنه "مجموعة أو سلسلة من النشاطات التدريبية التي تنظمها المؤسسات التربوية ووحدها في المناطق التعليمية، للمعلمين والقادة الموجودين فعلاً في المهنة، لتنمية كفاءتهم وتحسين خدماتهم الحالية والمستقبلية، عن طريق استكمال تأهيلهم لمواجهة ما يستحدث من مشكلات تربوية." والتدريب التربوي، في أثناء الخدمة هو كل برنامج منظم ومخطط يمكن المديرين والمعلمين من النمو في المهنة التعليمية بالحصول على مزيد من الخبرات، وكل ما من شأنه أن يرفع من العملية التربوية ويزيد من طاقة الموظف الإنتاجية. وعلى ذلك يمكن تعريف التدريب على رأس العمل بأنه برنامج مخطط ومصمم لزيادة الكفاءة الإنتاجية، عن طريق علاج أوجه القصور، أو تزويد العاملين في مهنة التعليم وخاصة القادة التربويين بكل جديد من المعلومات والمهارات والاتجاهات، بزيادة كفاءتهم الفنية وصلّ خبراتهم (الخطيب، ٢٠٠٦).

استراتيجية التدريب الموجة بالأداء: -

من تعريف التدريب العام أنه صقل المهارات، الخبرات، المعلومات بتفاعل المدربين وأدوات التدريب والمتدربين والتدريب الموجة بالأداء هو تدريب يجب أن يؤثر في أداء العاملين أن التدريب يتفق مع حاجات العمل في المنظمة وهذا ما يميزه عن التدريب العام حيث يجب التعاون الإيجابي بين مشرفي الأقسام ورؤساء الأقسام و مديري الإدارات وبين المدربين لوضع النقاط الهامة فقط التي يجب التدريب عليها و التي تعتبر المثابة عجلة التقدم الدافعة للأداء الحالي و توصيله للأداء المرغوب فيها يخص نشاط المنظمة ذاته.

يعنى مصطلح الأداء النتائج الفعلية، أو ما يقوم به الفرد من أعمال، وهو التفاعل بين السلوك والنتائج أو الإنجاز، أما السلوك Behavior فيعنى طريقة أداء الفرد للعمل، أما الإنجاز Accomplishment فيعنى ما يبقى من أثر أو من نتائج بعد توقف الفرد عن العمل أي أنه الناتج Outcome وعلى ذلك فالتدريب الموجه بالأداء هو تدريب غير تقليدي يعتمد بصفة أساسية على أداء الفرد، ولذلك فهو يجب أن يؤثر في أداء العاملين ويتفق وحاجات المؤسسة، و بناء على ذلك فإنه من الممكن صياغة التدريب المبني على الأداء في صورة المعادلة التالية ؛ (الأداء المعياري - الأداء الحالي = فجوة الأداء التي يمكن تجاوزها بالتدريب).

الأهمية والأهداف من التدريب الموجة بالأداء:

عند تركيز التدريب على متطلبات الوظائف ومحاولة سد الفجوة في الأداء الخاص لكل وظيفة بها قصور في الأداء الحالي وليتماشى مع الأداء المعياري – تبرز أهمية التدريب الموجة بالأداء نظرا لأنه ليس بتدريب عام تقليدي ولكنه تدريب مسلط على مشاكل بعينها، ومواضيع خاصة لمنظمة محددة، ولنشاط محدد. وعند حل هذه المشاكل بالتدريب لا محاله أنها تؤدي إلى رفع كفاءة العاملين وزيادة معدلات أدائهم، الأمر الذي يؤدي إلى النهوض بالمنظمة ككيان واحد متكامل وهذا هو الهدف من التدريب الموجة للأداء. لذلك يجب دراسة الاحتياجات التدريبية بدراسة ما يجب أن يكون عليه الفرد من مهارات وخبرات ومعلومات يتم تحديدها وعلى أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية ومدى قدرة الأفراد الحالية على تحقيق هذه الأهداف وما هذه التغيرات المطلوبة في أداء الأفراد للوصول إلى الأداء المرغوب الذي يحقق أهداف المنظمة هذا ما نطلق عليه الاحتياجات.

الاحتياجات التدريبية وأهميتها:

تعتبر الاحتياجات التدريبية: معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة مطلوب تعديلها أو تنميتها وتغييرها، إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية، أو لمواءمة تطورات وتوسعات معينة، أو لمنع وقوع مشكلات متوقع حدوثها، أو بسبب ترقية أو انتقال الفرد إلى مكان آخر، أو غير ذلك من الظروف التي تقتضي إعدادا ملائما لمواجهةها (الخطيب، ٢٠٠٦).

تعرف الحاجة التدريبية بأنها الفرق أو المسافة بين حقيقة وواقع المتعلمين أو المتدربين أو العاملين الحالي، وبين الوضع المأمول والنتائج المتوقعة أن يكون عليه هؤلاء في المستقبل من حيث معارفهم ومهاراتهم وقيمهم واتجاهاتهم، فمقارنة واقع الأداء المتوقع أو المنشود تبرز الحاجة إلى التعليم أو التدريب وعلى هذا يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها النقص الحاصل الذي ينتج عن المعادلة التالية: احتياجات إنجاز العمل – الأداء الفعلي = الاحتياج التدريبي. (بلفيس، ١٩٩٢).

وتتبع أهمية الاحتياجات التدريبية من كونها المصدر الرئيسي لأهداف البرامج التدريبية، وبالتالي فإن أي قصور أو تساهل في تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي سوف ينعكس سلبيا على الجهد التدريبي، ويلخص أحد الباحثين أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في النقاط التالية (البقمي، ٢٠٠٨):

تعتبر الاحتياجات التدريبية أساس التدريب ومنطلقه الرئيسي فمن الضروري أن تضع كل منظمة نظاما سليما لجميع الاحتياجات التدريبية وحصرها.

ان تحديد الاحتياجات التدريبية يعمل على مسايرة التغييرات المتوقعة في المنظمة،
سوا كانت تغييرات في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم من أجلها، أو تغيير في
طبيعة العمل، أو تغيير في نوعية الأفراد العاملين.
ان البداية الفعلية ألي برنامج تدريبي ال يمكن تنفيذها إلا بوجود احتياجات تدريبية
محددة ترسم لنظام التدريب أهدافه ويتقرر على ضوءها محتوى الأنشطة التدريبية
ومستلزماتها.

وتمر عملية تحديد الحاجات التدريبية بعدة خطوات هي (العاجز، ٢٠٠٩):

- تحديد وقياس نواحي القصور في الأداء الحالي (الفردى أو الجماعى) أو الخلل
الإدارى والتنظيمى بالمؤسسة بوجه عام.
 - تصنيف هذه المشكلات بحسب المستوى (على مستوى الفرد، أو على مستوى
الوظيفة، أو على مستوى المؤسسة، أو على مستوى السياسة العامة).
 - تصنيف المشكلات بحسب مصدرها، بمعنى تحديد السبب وراء ظهور أو وجود
هذه المشكلات لمعرفة المجال المطلوب تطويره أو تحسينه (إما بسبب نقص
المهارة، أو نقص الدافع، أو بسبب عوامل بيئية).
 - تصنيف المواقف بحسب مخاطرة المتوقع من عائد التدريب.
 - تصنيف المواقف بحسب احتمالية التغيير في العناصر المكونة للموقف.
- علاقة التدريب بوظائف تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية:

يجدر بالذكر أن التدريب ما هو إلى عنصر من عناصر سياسات إدارة
الموارد البشرية يرتبط بها ارتباطا وثيقا، تؤثر فيها ويتأثر بها. فعلى سبيل المثال،
تساعد عملية تخطيط القوى العاملة في تحديد العجز في المهارات، وهذا العجز يتم
سده من خلال التوظيف، أو من خلال محاولة تزويد العاملين بالمهارات اللازمة
لسد العجز. كذلك الهدف الرئيسى لتقويم الأداء الوظيفى هو تحديد الفجوات بين
الأداء الفعلى والمتوقع، التي يمكن تضيقها عن طريق التدريب. وبالمثل يتم ربط
التدريب بسياسات الترقية، لتحفيز العاملين على تنمية أنفسهم وتطوير مهاراتهم
باستمرار لنتاح لهم فرصة الترقية وشغل الوظائف العليا. (رشيد، ٢٠٠١)

أنماط التدريب - تصنيف التدريب:

(١) التصنيف حسب مكان التدريب:

التدريب أثناء العمل: هو تدريب الشخص داخل المؤسسة التي يعمل بها.
التدريب خارج العمل: يتم بواسطة مؤسسة أو شخص من خارج المؤسسة التي يعمل
بها الموظف.

(٢) التصنيف حسب المرحلة.

تدريب ما قبل الخدمة: وهو التدريب الذي يخضع له الملتحقون حديثاً بمؤسسة ما، او
التأهيل أشخاص تمت ترقيتهم لوظيفة أعلى داخل المؤسسة أو إسناد مهام جديدة إليهم.

التدريب أثناء الخدمة: وهو التدريب الذي يقدم للأشخاص أثناء الخدمة والذين يؤدون مهام محددة.

(٣) التصنيف حسب مستوى التدريب:

تدريب تنويري

تدريب تشغيلي

تدريب تطبيقي

(٤) التصنيف حسب مجال التدريب.

تدريب تنموي

تدريب مهني

تدريب إداري

تدريب فني

الطريقة والإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل في مجرياتها وتستطيع الدراسة أن تتفاعل معها فتصفها وتحللها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في عينة من الموظفين العاملين بالمؤسسات التعليمية ببعض المدارس التعليمية بمنطقة جازان قوامها (٣٠) مفردة.

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة - وذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية - بتصميم أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة تكونت في صورتها الأولية من (٣٠) فقرة موزعة على (٤) مجالات هي:

التنظيم والتطوير الإداري.

التخطيط الإستراتيجي.

القيادة الإدارية.

إدارة الأزمات.

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص ومن لهم عالقة بموضوع الدراسة من جامعة السلطان قابوس ومن بعض الجامعات الخاصة، وذوي الخبرة الطويلة في وزارة

التربية والتعليم، والتعليم العالي. وقد بلغ عدد المحكمين (١١) محكماً من الأساتذة بالكلية الجامعة، وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة من أجل التأكد من شمولية أداة الدراسة من حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة الفقرة للمجالات، وحذف أو تعديل، أو إضافة ما يروونه مناسباً.

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال احتساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا Cronbach Alpha)، وقد بلغ الثبات الكلي لمجالات الدراسة ٠,٩٣٢، ومعامل الثبات للمجال الأول ٠,٩١١، ومعامل الثبات للمجال الثاني ٠,٩٢١، ومعامل الثبات للمجال الثالث ٠,٩٥١، ومعامل الثبات للمجال الرابع ٠,٩٨١.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تدريب وتطوير الموظفين العاملين في المؤسسات التعليمية.
الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠٢٠م.
الحدود المكانية: الكلية الجامعية بصيبيا.

نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال البحثي الأول: ومفاده ماهي الاحتياجات التدريبية للموظفين العاملين بمؤسسات التعليم بمنطقة جازان؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إجابات أفراد عينة البحث عن مجموع المحاور الأربعة للاستبانة، والجدول رقم (١) يبين ترتيب هذه المحاور حسب المتوسطات الحسابية:
جدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات الاستبانة

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	التخطيط الاستراتيجي	٣,٩٤٥٩	٠,٨١٧	١
٢	التنظيم والتطوير الإداري	٣,٨٩٤٦	٠,٨٧٤	٢
٣	القيادة الإدارية	٣,٧٣٥٥	٠,٩٣٠	٤
٤	إدارة الأزمات	٣,٧٥٩٠	٠,٨٥٣	٣
-	المجموع	٣,٨٣٨٩	٠,٧٨٥	-

يتضح من بيانات الجدول السابق وجود درجة عالية للموظفين العاملين بمؤسسات التعليم بمنطقة جازان في الاحتياج الى التدريب على مجموعة من المهارات الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط العام لمجموع فقرات الاستبيان (٣,٨٣٨٩) وهذا يعبر عن وجود درجة عالية من الاحتياج التدريبي على المهارات الإدارية التي تضمنتها الدراسة. كما أن الأربع محاور تجاوزت

متوسطها (٣,٧) مما يعني أن تمثل احتياج تدريبي عالي، فقد جاء في الترتيب الأول التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٤) وهو متوسط مرتفع، ولعل ذلك يرجع الى رغبة العينة من تمكينهم في مهارات التخطيط الاستراتيجي، في حين جاء في المرتبة الثانية التنظيم والتطوير بمتوسط حسابي قدرة (٣,٨٩) وهو أيضا درجة مرتفعة مما يشير إلى حاجة عينة الدراسة إلى العديد من البرامج التدريبية في مجال التنظيم والتطوير، وكذلك أيضا القيادة الإدارية وإدارة الأزمات وفق ما جاء في الجدول السابق.

وفيما يلي عرضا مفصلا لهذه النتائج والبيانات الإحصائية وفقا للمجالات:

الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي:

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور التخطيط الاستراتيجي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	إعداد خطط المشاريع التطويرية	٤,٠٢٧	٠,٩٦٤	١
٢	تطبيق أساليب التخطيط الفعال	٣,٩٤٦	١,٠٠٥	٤
٣	تحديد الأهداف الاستراتيجية	٤,٠١٣	٠,٩٢٨	٢
٤	الابداع في تخطيط الاعمال	٣,٩٨٦	٠,٨٦٧	٣

الاحتياجات التدريبية في مجال التنظيم والتطوير الإداري:

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور التنظيم والتطوير الإداري.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	اعداد وتطوير الهياكل التنظيمية	٣,٨٥١	٠,٩٧٤	١
٢	التصنيف الوظيفي	٣,٧٧٠	٠,٩١٤	٣
٣	تبسيط الإجراءات الإدارية للعاملين	٣,٧٤٣	٠,٩٢٢	٤
٤	تفويض السلطات والصلاحيات الإدارية.	٣,٨١٠	٠,٩٠١٢	٢

الاحتياجات التدريبية في مجال القيادة الإدارية:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور القيادة الإدارية.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	معرفة المهارات القيادية.	٣,٢٥١	٠,٩٧٤	٤
٢	الالمام بآليات اتخاذ القرار.	٣,٧٧٠	٠,٩٦٤	٢
٣	تحديد احتياجات العاملين.	٣,٩٤٣	٠,٩٤٢	١
٤	الرقابة والمتابعة.	٣,٤١٠	٠,٩٠٨٢	٣

الاحتياجات التدريبية في مجال إدارة الازمات:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور إدارة الازمات الإدارية.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تعريف إدارة الازمات	٣,٣٥١	٠,٩١٤	٣
٢	معرفة إجراءات التعامل مع الازمات	٣,٦٧٠	٠,٩٢٤	١
٣	اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية أثناء الازمات.	٣,٠٤٣	٠,٩٩٢	٤
٤	اعداد نظم الوقاية من الازمات.	٣,٤١٠	٠,٩٨٢	٢

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال البحثي الثاني ومفاده: ما هي الفروق المتعلقة بالاحتياجات التدريبية بين الموظفين العاملين بالمؤسسات التعليمية بمنطقة جازان؟

للإجابة على هذا السؤال تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفق الجدول رقم (٦):

م	المجال	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
١	التخطيط الاستراتيجي	٢,٥٥٧	٠,٨٥٢	١,٢٩٠	٠,٢٨٥
٢	التنظيم والتطوير الإداري	٢,٣٧٩	٠,٧٩٣	١,٠٩٣	٠,٣٥٨
٣	القيادة الإدارية	١,٠٩٧	٠,٣٦٦	٠,٤٨٢	٠,٦٣٦
٤	إدارة الازمات	١,٢٨٩	٠,٤٣٠	٠,٥١٦	٠,٦٧٣

يتضح من بيانات الجدول رقم (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة مما يشير الى حاجة العاملين او الموظفين بالمؤسسات

التعليمية بمنطقة جازان على المجالات الأربعة الأمر الذي يشير الى ضرورة القائمين والمسؤولين عن العملية التعليمية بتلك المؤسسات من تفعيل البرامج التدريبية التي من شأنها زيادة مستوى أداء هؤلاء الموظفين العاملين بالمؤسسات التعليمية.

توصيات الدراسة:

١. تفعيل دور القائمين على إدارة التدريب فهم محور العملية التدريبية، فأى خلل في دور القائمين يعنى فشل العملية برمتها، فهم الأساس في نجاح وتحقيق الأهداف وهذا هو ما نصلو إليه من أجل زيادة فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، ويتم ذلك من خلال تدريبهم ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
٢. التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام نماذج خاصة، وإجراء استقصاء لتحديد نقاط القوة والضعف، والتخطيط لتغطية هذه الاحتياجات بما يزيد من فاعلية التدريب.
٣. ربط التدريب بالتقييم السنوي للموظف، وهذا ما يزيد من فاعلية التدريب فمن خلال التقييم السنوي يمكن الوقوف على نقاط ضعف الموظف وتحديد احتياجاته ومن ثم وضع الخطة العلاجية بما يتفق مع الحاجة.
٤. بذل الجهود في تحديد الفئة المستهدفة للتدريب، وذلك بمراجعة تقارير الأداء وعمل مجموعات تتفق في حاجاتها التدريبية ومن ثم وضع الأهداف وأساليب تنفيذها بما يعظم فاعلية التدريب، حيث أن نجاح التدريب مرتبط بمدى الدقة في تحديد الفئة المستهدفة.
٥. تطوير خطة تدريبية شاملة وواضحة وبمشاركة الجميع، مع مراعاة معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب عند التخطيط ووضع الخطط الاستراتيجية للتدريب، مما يعمل على زيادة الفاعلية، كما يجب أن تبنى الخطط على أساس تحليل الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين والوظائف نفسها بالإضافة لاحتياجات المؤسسة، وذلك للوقوف على الثغرات من أجل أن تكون الخطة أقرب للواقعية وأكثر قابلية للتنفيذ. هذا كله يتم بالتنسيق والعمل الجماعي بين مدراء الدوائر وإدارة الموارد البشري
٦. ضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط، على اعتباره من أهم محاور العملية التدريبية، وذلك من خلال وضع آليات عمل تتفق مع السياسات والأهداف.
٧. ضرورة الالتزام بالتقييم القبلي والآني وما بعد التدريب واستخدام وسائل وأساليب التقييم المختلفة. وذلك للوقوف على الجانب السلبي وتقويمه فور حدوثه وتقادي حدوثه فيما بعد، بالإضافة لتعزيز الجانب الإيجابي.

٨. نشر الوعي التدريبي بين موظفي المؤسسة وذلك بجعل سياسات التدريب واضحة أمام جميع الفئات والمستويات الإدارية بما في ذلك إشراك الموظف كمحور أساسي في عملية تحديد الاحتياجات والتخطيط للتدريب والتقييم.
٩. ان نجاح التدريب يتوقف إلى حد كبير على رغبة الفرد في التعلم، لذلك يجب العمل على إثارة الرغبة في نفس المتدرب. وذلك بإتباع سياسات تشجيعية ووضع نظام حوافز مبني على نتائج التدريب، وفي ذلك أثر كبير في رفع الروح المعنوية للموظف وتشجيعه على الالتزام.
١٠. العمل على زيادة دعم التدريب ماديا ومعنويا بكافة الطاقات المتوفرة، باعتباره الأداة الرئيسية للتغيير والتطوير، وذلك بحشد الطاقات وترشيد الإنفاق التدريبي من أجل مردود وعائد أعلى مما تم التخطيط له، حيث أن العائد الحقيقي من التدريب هو أن يعتمد المتدربون إلى تعديل أنماط السلوك في العمل بتطبيق المعلومات التي اكتسبوها أثناء التدريب.

مقترحات الدراسة:

- إجراء دراسة تتناول تحليل التكلفة والعائد من تدريب الموظفين.
- إجراء دراسة تتعلق بعملية تقييم التدريب.
- إجراء دراسة تتعلق بتحليل الاحتياجات التدريبية في مجالات اخري.

مراجع الدراسة:

العنزي، عبد الله زامل (٢٠٠٢) الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، جامعة بنها، مصر.

الشامان، أمل بنت سالمه (٢٠٠٠) أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم التربوية والدراسات الإسلامية: نصف سنوية، محكمة، مجلد ١٣، ٣٢٢-١٣٢.

الحديدي، سعود بن حامد بن عبد الله (٢٠٠١) أساليب تدريب القيادات التربوية ومدى تحقيقها أهداف الدورات التدريبية في الجامعات وكليات المعلمين، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الجابري، موزة بنت عبيد بن سعيد (٢٠٠٥) التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وإداراتها بسلطنة عمان: دراسة ميدانية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

ديباجه، فريال محمد أمين (١٩٩١) دراسة تقييمية لبرنامج تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة بوزارة التربية والتعليم في محافظتي إربد وجرش، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

البقمي، محمد بن عبد الله (٢٠٠٢) الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الخطيب، رداح والخطيب، أحمد (٢٠٠١) التدريب الفعال، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر.

السالم مؤيد سعيد، وصالح عادل حرحوش، (٢٠٠٢)، (إدارة الموارد البشرية - مدخل ١٣) استراتيجي"، عالم الكتب الحديث، الأردن.

مصطفى أحمد سيد، (٢٠٠٠)، (إدارة الموارد البشرية - منظور القرن الحادي والعشرين".