

مدى فاعلية الدورات التدريبية
التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي
في تحسين أداء الموظفين بجامعة طيبة

إعداد

د/ فيصل بن عياد بن سليم الجهني

مدير إدارة عمادة الدراسات العليا

جامعة طيبة

مدى فاعلية الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي في تحسين أداء الموظفين بجامعة طيبة

د/ فيصل بن عياد بن سليم الجهني*

المقدمة:

لقد أصبح التدريب أهم العمليات التي تجعل الموارد البشرية تواكب التغيرات المعرفية في العالم، وتمكّن المؤسسة من مواجهة التحديات التي أفرزتها الثورة المعرفية في العصر الحالي، ويعتبر التدريب أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري، وخياراً لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة عبر الرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تجديد خدماتها، ومنح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية، من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار، كما يحتل التدريب مكان الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفاء، وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

ويعد التدريب سمة العصر وبه تتم عملية تحسين وتطوير المؤسسات، وكذلك مساعدة العاملين فيها على تحقيق أهدافها بأقل قدر من الوقت والجهد والمال، لذا تزايد الاهتمام بالتدريب وأصبحت الحاجة ملحة له من أجل تحسين قدرات ومعارف الموظفين (مبارك، عبد الحكيم موسى، ١٤١٨، ص ٤).

وعليه فإن التدريب يسهم في تزويد المتدربين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة حول الأعمال الموكّلة إليهم بهدف تحسين مهاراتهم وتطوير قدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي.

لذلك أولت حكومة المملكة العربية السعودية التدريب اهتماماً كبيراً من خلال القيام بإنشاء عدد من المراكز والمعاهد التدريبية ودعمها مادياً ومعنوياً وفنياً وخصصت لها الأموال اللازمة للقيام بالأعباء المسندة إليها في تطوير العاملين، وتنمية المهارات وصقل الخبرات التي تمكنهم من تحمل أعباء وظائفهم وأداء

* فيصل بن عياد بن سليم الجهني: مدير إدارة عمادة الدراسات العليا -جامعة طيبة.

أدوارهم بالكفاية والفعالية اللازمة، ومن الأمثلة على ذلك معهد الإدارة الذي تم إنشائه عام (١٩٦١) بموجب القرار الملكي رقم (٩٣) باعتباره هيئة حكومية مستقلة ذات شخصية اعتبارية، بهدف رفع كفاءة موظفي الدولة وإعدادهم علمياً لتحمل مسئولياتهم وممارسة صلاحياتهم. كما يختص المعهد بتقديم برامج في التنظيم الإداري للإدارة الحكومية وإعطاء المشورة في المشكلات الإدارية التي تواجه الأجهزة الحكومية، وتقديم البحوث والدراسات ذات العلاقة بشئون الإدارة وتوثيق الروابط الثقافية في مجال الإدارة العامة (<http://www.ipa.edu.sa>).

ويجد تحسين أداء المؤسسات التربوية بما فيها الجامعات، اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، حيث باتت إدارة المؤسسات التربوية تعمل بفاعلية وكفاءة، لأنها أحد وسائل الابتكار والإبداع في إدارة مؤسسات المجتمع. وتعد العناية بالتدريب من أبرز مميزات المجتمعات المتقدمة لأنه يؤدي إلى الارتقاء بقدرات الأفراد وطاقاتهم وما يمكنهم من مهارات، وخاصة المهارات الإدارية (الخطيب، أحمد ٢٠٠٠، ص ٨٣).

ومواكبة لتلك التوجهات أولت جامعة طيبة اهتماماً كبيراً بالتحسين المستمر في المجالات الأكاديمية والإدارية، وتنمية مهارات منسوبي الجامعة من خلال إقامة برامج تدريبية ذات جودة عالية والإشراف على تنفيذ المبادرات والمشاريع التطويرية بكفاءة عالية بهدف تقديم أفضل النتائج للجامعة والمجتمع المحيط بها، حيث أنشأت الجامعة عمادة التطوير الجامعي في عام ١٤٢٤ هـ الموافق لـ ٢٠٠٣ م. التي تعكس توجهات جامعة طيبة لتحقيق أهدافها بمستوى عالٍ من الجودة. وتحقيقاً لهذا الأمر قامت العمادة بوضع برامج خاصة وتنفيذها من طرف أساتذة مختصين ذوي خبرة عالية في مجال التدريب حتى يتسنى الحصول على موظفين لهم الصفات الإيجابية المرجوة وذوي مهارات عالية.

وبناء على ما سبق تتضح أهمية التدريب كونه أصبح ضرورة ملحة لتطوير قدرات العاملين حيث ينمي إمكانيات الموظفين ومهاراتهم، ويربط انتمائهم الوظيفي بمؤسساتهم، ولذلك حرص الباحث على اختيار موضوع بحثه عن مدى فاعلية الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي للعاملين بجامعة طيبة.

مشكلة البحث:

إن طبيعة العمل في المؤسسات العامة والجامعات بخاصة - ومنها جامعة طيبة - يحتاج إلى تطوير وتحسين في أداء العاملين، وخاصة بعد أن ظهرت أشكال وأساليب جديدة وحديثة (إلكترونية)، فلا يكفي البقاء أو الاعتماد على ما تم التدرّب عليه في بداية مباشرة الموظف للعمل في الجامعة. وقد لاحظ الباحث من خلال عملة بجامعة طيبة عدم رغبة الموظفين بحضور الدورات التدريبية التي تقدم من قبل عمادة التطوير الجامعي بجامعة طيبة، ومن هنا نتحدد مشكلة البحث الحالية في معرفة فاعلية الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي بجامعة طيبة.

أسئلة البحث:

وفي ضوء ما سبق تتبلور مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما مدى ملائمة الدورات التدريبية من حيث الوقت والمضمون التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي للموظفين في جامعة طيبة؟
- ٢- ما معوقات الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي في جامعة طيبة من وجهة نظر الموظفين؟
- ٣- ما مدى فاعلية الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي في تحسين أداء الموظفين في جامعة طيبة؟

أهمية البحث:

- تتبع أهمية البحث الحالية من أهمية الموضوع نفسه حيث تتناول مدى فاعلية الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي للموظفين في جامعة طيبة.
- تتضح أهمية هذه البحث من أهمية الدورات التدريبية باعتبارها وسيلة أساسية لتحسين أداء الموظفين باستمرار وإكسابهم مهارات جديدة تتطلبها مهنة المتدرب.
- قد تفيد نتائج البحث الحالية العاملين في عمادة التطوير الجامعي بجامعة طيبة في تعريفهم بمدى فاعلية الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي للموظفين في جامعة طيبة.

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالية بالحدود الآتية:

* **الحدود الموضوعية:** تقتصر على تناول مدى فاعلية الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي في جامعة طيبة.

* **الحدود المكانية:** تقتصر على جامعة طيبة _ الفرع الرئيسي _ بالمدينة المنورة.

* **الحدود البشرية:** تقتصر على الموظفين (من غير أعضاء هيئة التدريس) العاملين بالجهاز الإداري في جامعة طيبة.

* **الحدود الزمانية:** طبق البحث خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي (١٤٣٦-١٤٣٧هـ).

مصطلحات البحث:

يتضمن هذا البحث العديد من المفاهيم والمصطلحات التي استخدمها الباحث، التي تتعلق بموضوع البحث، حيث سيتم توضيح المفاهيم والمصطلحات الرئيسية في هذا البحث، وهي على النحو التالي:

الفاعلية هي: "المدى الذي تصل إليه في تحقيق الأهداف" (السيد، زياد (١٤٢٠)، ص ١٧).

وتعرف الفاعلية "مدى النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية للبرنامج التدريبي المصمم" بأنها (فخر الدين القلا، وناصر يونس، ٢٠٠٠، ص ٣٤).

من خلال التعريفين السابقين للفاعلية يمكن الوصول إلى تعريف إجرائي يعتمد عليه الباحث في بحثه وهو: النجاح الذي تحققه الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي في رفع مستوى أداء موظفي جامعة طيبة.

التدريب: هو نشاط يتم التخطيط له ويهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بما يجعل المتدربين لائقين للقيام بأعمالهم ومسئولياتهم بكفاءة ومقدرة إنتاجية عالية (الشعلان، فهد بن أحمد، وسعيد إبراهيم محمد (٢٠٠٠)، ص ١٨).

كما يعرف التدريب بأنه: "نظام من الخطوات والعمليات والبرامج الهادفة لتعديل السلوك وفقاً لمتطلبات المستقبل" (الكبيسي، عامر خضير (٢٠١٠)، ص ١٣).

ويعرف الباحث التدريب إجرائياً بأنه: البرامج التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي في جامعة طيبة للموظفين بالجامعة، بغرض تزويدهم بالمعلومات والمهارات المطلوبة لتطوير أدائهم في المجال الوظيفي.

البرامج التدريبية: عبارة عن خطط عمل تتضمن إجراءات وسياسات وقواعد لها أنشطة مخططة تساعد على تطوير العمل من خلال اشتراك المتدربين فيها، كما تتضمن موضوعات متنوعة وهادفة ومخططة، تستلزم لتنفيذها موازنات مالية (الحيدري، فهد (١٤٢١)، ص ١١).

تعريف البرامج التدريبية الإجرائية: هو النشاط التدريبي الذي تقوم به عمادة التطوير الجامعي من خلال البرامج التدريبية التي يلتحق بها الموظفين بجامعة طيبة لرفع كفاءتهم وتطوير مستوياتهم الإدارية والمهاريه.

عمادة التطوير الجامعي: هي عمادة من ضمن العمادات المساندة بجامعة طيبة والتي تعنى بتقديم الدورات التدريبية للموظفين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة طيبة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتطرق الباحث إلى التعريف بعمادة التطوير الجامعي ورؤيتها ورسالتها وقيمتها وأهدافها وكذلك ذكر المهارات التي تقدمها ومسميات الدورات في كل مهارة على النحو التالي:

تعريف بعمادة التطوير الجامعي:

أنشأت جامعة طيبة عمادة التطوير الجامعي في عام ١٤٢٦هـ بهدف تدريب منسوبي ومنسوبات الجامعة ورفع كفاءتهم وتطوير مهاراتهم من خلال تقديم الدورات التدريبية لهم بمقر الجامعة. وهي عمادة من ضمن العمادات المساندة التي تتبع لوكالة الجامعة للتطوير والجودة حسب الهيكل التنظيمي بجامعة طيبة.

الرؤية:

تطمح عمادة التطوير الجامعي إلى أن تصبح "مركزاً معتمداً لتدريب الموارد البشرية، ومستشاراً معتمداً للتطوير".

الرسالة:

تعمل عمادة التطوير الجامعي على "التحسين المستمر في المجالات الأكاديمية والإدارية، وتنمية مهارات منسوبي الجامعة من خلال إقامة برامج

تدريبية ذات جودة عالية والإشراف على تنفيذ المبادرات والمشاريع التطويرية بكفاءة عالية مما يضمن تقديم أفضل النتائج للجامعة والمجتمع المحيط".

القيم:

تهتم عمادة التطوير الجامعي بمجموعة من القيم بهدف التطوير المستمر والجودة في التدريب:

١. المرونة الشفافية بالتعامل.
٢. الاحترام المتبادل بين العمادة والمتدربين.
٣. والعمل بروح الفريق الواحد.

الأهداف:

تقوم عمادة التطوير الجامعي منذ إنشائها على تحقيق عدة أهداف منها تطوير التعليم من خلال إدخال التقنيات الحديثة عليه، ونشر ثقافة التدريب المستمر لدى جميع منسوبي ومنسوبات الجامعة. كما تعمل على تحقيق الجودة الشاملة لدى جميع إدارات الجامعة، وبناء شراكة فاعلة داخل الجامعة وخارجها، للوصول إلى مصادر تمويل مستقلة من خلال الاستثمار بالتدريب. كما تعمل تعزيز الشراكة مع بيوت الخبرة المحلية والعالمية في مجال التدريب (جامعة طيبة، ١٤٣٤هـ)، ص ٤).

برامج وأنشطة عمادة التطوير الجامعي للعام الجامعي ١٤٣٤هـ - ١٤٣٥هـ:

تعمل عمادة التطوير الجامعي على إعداد الدورات التدريبية وورش العمل والندوات والمحاضرات وحلقات النقاش داخل الجامعة، لأعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدون والفنيين والإداريين بالجامعة، وسوف يعرض الباحث البرامج التي تقدمها العمادة والتي تخص الموظفين وأسماء الدورات والأهداف التفصيلية في كل مهارة، وهي على النحو التالي:

(١) الحاسب الآلي:

تقدم عمادة التطوير الجامعي عدة برامج في مجال الحاسب الآلي لتنمية مهارات العاملين في إدارات الجامعة وكلياتها وأقسامها ومن ابرز البرامج ما يلي:

م	اسم البرنامج المنفذ
١	برنامج معالجة النصوص (word) - مستوى أول - مستوى متوسط - مستوى متقدم
٢	الكلمات المفتاحية لموقع (Google)
٣	كيفية استخدام نظام (windows 8)
٤	برنامج العروض المرئية (Power Point) مستوى أول - مستوى متقدم
٥	برنامج الجداول الاحصائية (Excel) مستوى أول - مستوى متقدم
٦	برنامج قواعد البيانات (Access) مستوى أول - مستوى متقدم
٧	إنشاء تطبيقات الويب
٨	تصميم الصور وتعديلها (Photo Filter)
٩	إعداد بروشور منتج
١٠	التعرف على واجهة برامج (Microsoft Office) ومختلف أدواتها
١١	التعرف على مختلف أدوات ونوافذ الفوتوشوب ودور كلا منها
١٢	شرح كيفية استخدام برامج الـ (SPSS).
١٣	التعرف على أساليب البحث في الانترنت
١٤	التعريف بآليات البحث في البيئة الرقمية
١٥	التعرف على وظائف نظم تشغيل الحاسب ونظم إدارة الملفات
١٦	تقدير أهمية إجادة مهارات الحاسوب في جميع ميادين الحياة وتمييزها للتأهيل لخدمة المجتمع
١٧	أساسيات شبكات الحاسب الآلي

أيمناً من عمادة التطوير الجامعي بما يمكن أن يقدمه الحاسب الآلي لمنسوبي الجامعة من اختصار الوقت والجهد وربط الإدارات بشبكة واحدة يتم فيها تبادل الملفات والتقارير والبرامج والتطبيقات وعمل اتصال سريع بينها، قررت تكثيف التدريب في الحاسب الآلي من خلال تعرف بعض البرامج الحاسوبية وكيفية الاستفادة منها. وكذلك التعرف على محركات البحث في الانترنت. والتعريف بآليات البحث في البيئة الرقمية.

٢) المهارات الإدارية:

تقدم عمادة التطوير الجامعي عدة برامج ضمن مسار المهارات الإدارية لتنمية مهارات العاملين في إدارات الجامعة وكلياتها وأقسامها ومن أبرزها ما يلي:

٢٢٠ مدى فاعلية الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي
في تحسين أداء الموظفين بجامعة طيبة

م	اسم البرنامج المنفذ
١.	ريادة الأعمال والقيادة
٢.	مهارات العمل الإداري الواقع والتطبيق
٣.	الحقوق والمزايا المالية للموظف
٤.	أعضاء فريق القيم
٥.	اللقاء التعريفي بالقيم الجامعية
٦.	تجهيز وترتيب المستودعات
٧.	أعمال السكرتارية
٨.	الصحة والسلامة المهنية في الأعمال المكتبية
٩.	مهارات أخصائي الرعاية الشاملة
١٠.	إدارة الصراع في الأقسام الأكاديمية
١١.	إدارة برنامج التثقيف الصحي
١٢.	الأداء المتميز
١٣.	بناء فريق العمل الفعّال
١٤.	إدارة ضغوط العمل
١٥.	استراتيجيات تقييم انتقال أثر التدريب
١٦.	الخطة التشغيلية
١٧.	الخطة التشغيلية للكليات

تسعى عمادة التطوير الجامعي لتحقيق بعض الأهداف ضمن مسار المهارات الإدارية منها فن التخطيط، وتطبيق الأساليب العلمية لإدارة الوقت، وتنمية العمل الايجابي، وامتصاص الضغوط الإدارية، ومعرفة العناصر التي تؤثر بالعمل سلباً وإيجاباً.

(٣) مهارات تنمية الذات:

تقوم عمادة التطوير الجامعي على إعداد برامج ضمن مسار تنمية وتطوير الذات للعاملين في إدارات الجامعة وكلياتها وأقسامها ومن أبرزها ما يلي:

م	اسم البرنامج المنفذ
١.	استكشاف نهج التواصل لمهارات الكتابة
٢.	الإسعافات الأولية
٣.	الإرشاد النفسي
٤.	مهارات التعامل مع المراجعين
٥.	بناء العلاقات العامة و إدارة الصراع
٦.	الاتصال غير اللفظي
٧.	التقويم الكوني
٨.	اتجاهات حديثة في التقويم
٩.	الشخصية المبادرة
١٠.	استنباط القيم من القرآن الكريم
١١.	القيادة الفاعلة
١٢.	يد الله مع الجماعة
١٣.	حقوق الملكية الفكرية
١٤.	كيف تتعامل مع الرئيس المباشر
١٥.	قواعد استخدام مختبرات الأحياء
١٦.	التخلص الآمن من النفايات الطبية
١٧.	القيم الطبية وتطبيقاتها
١٨.	نحن في عيون الآخرين
١٩.	كتابة السيرة الذاتية باللغة الإنجليزية
٢٠.	المخدرات - أعرف عدوك لتحاربه

تسعى عمادة التطوير الجامعي إلى تقديم بعض الدورات التي تهدف إلى تنمية وتطوير الذات منها تقديم الأساليب الفاعلة لتطوير الذات. والتعريف بكيفية التعامل مع الضغوط العمل أو أي ضغوط أخرى. والتغلب على المشاكل النفسية والسلوكية بالعمل وخارجة. وتنمية الذكاء في التحليل والتنفيذ (جامعة طيبة، ١٤٣٤هـ، ص ٨).

التدريب:

لقد اهتمت المؤسسات الحكومية وغيرها من المؤسسات الخاصة بتدريب العاملين فيها، لما في ذلك من فوائد مستقبلية في تنمية الموارد البشرية ذات الأداء الفعال، والتي يعود نفعها على الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، ومن بين هذه المؤسسات الحكومية جامعة طيبة حيث أنشأت عمادة التطوير الجامعي لتزويد العاملين من موظفين وأعضاء هيئة التدريس بالمعرفة والمهارات المتقدمة، حيث لمست أن التدريب له أهمية كبيرة في العصر الذي نعيشه لأنه يحتل مكانة هامة

بين الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى رفع كفاءة أداء العاملين وتحسين أساليب العمل وتطوير أنماطهم السلوكية. ولا مجال للشك بأن الإدارة الناجحة هي التي تهتم في عملية التدريب وإعداد برامج تدريبية لرفع كفاءة أداء العاملين والمنظمة في وقت واحد.

مفهوم التدريب:

تعددت مفاهيم التدريب واختلفت باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين في مجال التدريب إلا أنها اتفقت على دوره في رفع كفاءة العاملين في المنظمات بشكل عام.

فقد عرفه ماهر (ماهر، احمد(٢٠٠٣)، ص٤٤٧) التدريب على أنه " تلك الجهود والأنشطة الخاصة برفع المهارات الفردية أو الجماعية في مجال معين". ويرى الهيتي (الهيتي، خالد عبدالرحيم (٢٠٠٤)، ص٨٩) بأن التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل".

أما الطعاني (الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٧)، ص١٤) "فعره بالجهود المنظمة، والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف، وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم، واتجاهاتهم، وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم"

وعرفه عون (عون، وفاء (٢٠١٠)، ص ٦١٢) بأنه "نشاط مخطط من قبل المنظمة يهدف إلى إحداث تغييرات في العاملين من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل العامل لائق للقيام بعمله بكفاءة وإنتاجية عالية".

وتناول بو قطف (بو قطف، محمود (٢٠١٤)، ص ١٧) التدريب بأنه: "عملية إلحاق الموظفين بدورة تدريبية داخل المؤسسة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم يترتب عليها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم".

وأشار دهيش (دهيش، محمد عبدالله (٢٠١٠)، ص٧) بأنه مجموعة البرامج التدريبية الموجهة للأفراد العاملين في المنظمة أثناء الخدمة لتنمية العاملين

بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم".

ومن خلال التعريفات السابقة للتدريب يلاحظ الباحث بأن التدريب عملية مستمرة وفق أسس علمية وعملية مخطط لها تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات جديدة وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وأداء المنظمة التي يعمل بها ويساهم في إكساب الفرد قيم إيجابية عن المهنة التي يعمل بها مما يحدث تغييراً إيجابياً في أدائه.

أهمية التدريب:

يتسم العصر الحالي بالتغيير والتطور المستمر والسريع في كافة المجالات، وقد صاحب ذلك إضافة مستمرة في شتى مجالات المعرفة. لذلك أصبح التدريب المستمر أمراً ملحاً ، فمهما كانت مهارة الموظف وكفائته فإنه لا يستطيع مسايرة التطورات السريعة في عمله ما لم يخضع لبرامج تدريب مستمرة تكسبه مهارات وقيم واتجاهات حول المهنة التي يعمل بها.

وقد أورد (موسى، ١٤١٨) أن التدريب أثناء الخدمة يساعد على اكتساب معارف جديدة في مجال العمل، كما يساعد على اكتساب مهارات جديدة، تتطلبها مهنة المتدرب، وأن التدريب أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وزيادة إنتاجيته بالعمل(موسى، عبد الحكيم موسى مبارك (١٤١٨)، ص ١١) .

أما (الشريف، ١٤٢١) فقد ذكر أهمية التدريب في كونه مصدر لإكساب معلومات جديدة، وطريق للارتقاء بالفرد، ولاستيعاب التقنية الحديثة، وبسبب التغيير السريع الذي يعيش فيه العالم اليوم، وذلك يحتم على الموظفين الأخذ بالتدريب مهما كانت تكلفته لمسايرة متغيرات العصر. أضف إلى ذلك أن التدريب يعزز الثقة في النفس وقدراتها وطاقاتها، وشموله لجوانب كثيرة في الحياة(الشريف،محمد موسى (١٤٢١)، ص ٣٠). وأشار (موسى، ١٤١٨) أنه لما كان المجتمع البشري دائم التجدد وسريع التغيير كان من الضروري أيضاً أن تتجدد معه باستمرار مطالب المهنة وتستحكم معه بالتالي ضرورة التدريب(موسى، عبد الحكيم موسى مبارك، ١٤١٨، ص ١١).

وأضاف (الفارس، إبراهيم عبدالله، ٢٠٠٧م، ص ١٥٧) أن للتدريب أهمية خاصة في جهود رفع الأداء وتحسين كفاءة الأفراد وهو عملية تعليم وتعلم وإرشاد

وتوجيه وتغيير في السلوك لأداء أفضل. حيث يساعد على زيادة وتطوير معلومات الموظفين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم. ومن خلال تأمل الباحث فيما ذكر عن أهمية التدريب لاحظ أن أهمية التدريب تكمن في كونه وسيلة للاطلاع على كل جديد في مجال المهنة من مهارات ومعارف وقيم واتجاهات، ويقوي نقاط الضعف في الأداء، وزيادة الإنتاجية، وإكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم الموكلة إليهم بفاعلية عالية مع الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

أهداف التدريب:

يعد التدريب وسيلة فعالة في نجاح أي منظمة لمواجهة أي تغيير في المؤسسة الأمر الذي يتطلب العناية بالبرامج التدريبية بهدف تحقيق عدداً من الأهداف التي تسهم في تزويد العاملين في أي مؤسسه كل ما هو جديد في مجال عملهم.

وقد تناول الباحثون في مجال التدريب الأهداف التي يرمي إليها التدريب، وقد أورد (موسى، عبد الحكيم موسى مبارك (١٤١٨)، ص ٣١ - ٣٢) عدد من أهداف التدريب منها:

١. السعي إلى تهيئة الفرص أمام المتدرب لاكتساب معارف جديدة في مجال عمله.
 ٢. إكساب المتدرب آفاق جديدة في مجال عمله، وذلك من خلال تحديد مشكلات عمله وكيفية التخلص منها.
 ٣. إكساب المتدرب أساليب التعليم المستمر في المتدرب من خلال تمكينه من مهارات التعليم الذاتي المستمر، أو من خلال الالتحاق بالبرامج التدريبية؛ لتطوير قدراته وإمكاناته.
 ٤. الانفتاح على الآخرين من زملاء المهنة بهدف انتقال الخبرات من شخص إلى آخر في مناخ يسوده روح التعاون والتكامل.
- يضاف إلى هذه الأهداف ما أشار إليه (مرسي، محمد منير (٢٠٠١)، ص ١٧٦) منها:

١. رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات العلمية والمعرفية في ميدان عمله.

٢. زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله من جهة ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من جهة أخرى.
٣. تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن التدريب الفعال هو الذي يحقق هذه الأهداف التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة، بسبب ما يحصل عليه المتدربون من المهارات والقيم والاتجاهات الحديثة التي يتطلبها عملهم.

طرق التدريب:

تعد طريقة التدريب أحد العناصر الأساسية للبرامج التدريبية لذلك فإن اختيار الطريقة المناسبة للتدريب ذو أهمية كبيرة لإنجاح البرامج التدريبية وتحقيق أهدافها، وسوف يتطرق الباحث هنا لمفهوم طرق التدريب والأسلوب التدريبي، ثم معايير اختيارها، وذكر بعض الأساليب والطرق التدريبية.

ولما كانت طريقة التدريب هي المدخل الأساسي للتدريب فيمكن تعريفها بأنها: "نقل المعرفة" أو المهارة من المدرب إلى المتدرب بوسائل وطرق عديدة، بعضها في قاعات تدريبية مخصصة لهذا الغرض، والبعض الآخر أثناء العمل، ويرتبط اختيار طريقة التدريب بنوع المهارة المطلوب اكتسابها(الصخّاف، حبيب (١٩٩٧)، ص ٥٢).

كما عرفها (عثمان، ١٤٢٢) بأنها الأسلوب الذي يتم بها تنفيذ العملية التدريبية باستخدام الوسائل والإمكانات المتاحة (عثمان، محمد الصائم (١٤٢٢)، ص (٤١).

أما(موسى، عبد الحكيم موسى مبارك (١٤١٨)، ص ٥٤) فهو يرى أن الطريقة تعني الأساليب التدريبية وهي "مجموعة الإجراءات والخطوات والمهام التي يجب أن يقوم بها المدرب والمتدرب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي".

وبهذا تكون طريقة التدريب هي الأساليب التدريبية التي تحقق أهداف التدريب بفاعلية.

أنواع التدريب:

تختلف أنواع التدريب باختلاف مجالاته وأهدافه والفئة المستهدفة، بالإضافة إلى الاحتياج التدريبي للمتدربين، ورغم الاختلاف في الشكل إلا أن الجميع اتفق في المضمون.

ويرى (الشاعر، عبدالرحمن بن إبراهيم (١٩٩١)، ص ٧١) أن التدريبين قسم من حيث التنفيذ إلى قسمين رئيسيين هما: التدريب قبل الخدمة، والتدريب أثناء الخدمة، ومن حيث التطبيق إلى قسمين كذلك هما: التدريب النظري والتدريب العملي.

التدريب من حيث التنفيذ:

ينقسم التدريب من حيث التنفيذ إلى:

أ - التدريب قبل الخدمة:

يقصد به إعداد الكوادر البشرية إعداداً مسبقاً لتولي مهمة معينة، ويتم ذلك غالباً في النواحي التطبيقية ويعد أحياناً متطلباً رئيساً للتخرج من الجامعات والمعاهد العلمية.

ب - التدريب أثناء الخدمة:

يعد التدريب أثناء الخدمة أحد الأساليب التي تحقق التوافق بين الفرد وحاجاته وقدراته وبين متطلبات العمل، حيث يرى اليوسف (اليوسف، عبدالله عبد العزيز (٢٠٠٤)، ص ٢١) "أن التدريب أثناء الخدمة هو بمنزلة ضبط وتوجيه وحفز طاقات النمو المهني الذاتية الموجودة لدى العاملين وذلك عن طريق تهيئة الظروف الموضوعية الملائمة لتوجيه النمو المهني الذاتي وإتقان المهارات المختلفة لكي تكون العملية استمرارية وخلافه، كما يؤكد على أن كل خلل في إستراتيجية الإعداد قبل الخدمة لابد من إصلاحه وتعديله عن طريق التدريب أثناء الخدمة".

التدريب من حيث التطبيق:

أما التدريب من حيث التطبيق فإنه يتمثل في ما يلي:

أ - التدريب النظري:

يشمل المحاضرات النظرية والمناقشات والندوات وغيرها والتي يسعى المحاضرون من خلالها إلى إيصال المعلومات إلى المتدربين وقد يختلط على البعض مفهوم المحاضرات وحلقات النقاش والندوات والتي تأخذ طابعاً تدريبياً

تهدف إلى تفسير بعض المفاهيم التقنية والتنظيمية والوظيفية لجانب من جوانب العمل المهني، والمدرّب في التدريب النظري يعد نموذجاً يقتدى به من قبل المتدرب وبالتالي يعد مؤثراً لاستجابات إيجابية من قبل المتدربين (الشاعر، عبدالرحمن بن إبراهيم (١٩٩١)، ص ٧١).

ب - التدريب العملي:

يقصد به تطبيق المعارف والمهارات عملياً والحصول على نتائج متفاوتة يمكن إتقانها عن طريق نظرية المحاولة والخطأ عن طريق المحاكاة والمشاهدة، ويكون ذلك إما ذاتياً وبصورة فردية أو عن طريق تدريب مبرمج يعتمد على قدرات وإمكانات المدرّب أو تدريب جماعي تفرضه طبيعة التدريب، ومعظم برامج التدريب الفني تقع ضمن هذا النوع من التدريب وهذا لا يمنع وجود بعض محاضرات التدريب النظري في هذه البرامج (الشاعر، عبدالرحمن بن إبراهيم (٢٠٠٥م)، ص ١٤).

ويرى الباحث أن التدريب أثناء الخدمة أنسب وذلك بعد وضع جميع الترتيبات من احتياجات تدريبية ومدربين من ذوي الكفاءة والخبرة في الأعمال الميدانية، كونه يواكب التطورات الحديثة أثناء العمل بالمنظمة.

تقويم البرامج التدريبية:

يعد الاهتمام بتقويم البرامج التدريبية من الخطوات الأساسية لتحقيق أهدافه، بل هو أمر ضروري في البرامج التدريبية بهدف الوقوف على نقاط القوة والضعف، ومعرفة ما تم تحقيقه من الأهداف التي وضع من أجلها. كما أنهم من الوظائف الأساسية التي يفترض بالمديرين والمشرفين ممارستها في جميع المنظمات على اختلاف مجالاتها وأنشطتها لكونها وظائف التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة (الكبيسي، عامر خضير (٢٠١٠)، ص ٢١٥).

وينبغي أن تشمل عملية التقويم جميع مراحل العملية التدريبية حتى نستطيع تعديل المسار عند انحرافه في أي مرحلة من مرحلة العملية التدريبية، وترتبط عملية تقويم التدريب بالأهداف التي وضع من أجلها التدريب (العنزي، شافي بن عامق (٢٠٠٨م)، ص ٣٧).

بينما يرى محجوب (محجوب، علي عبدالحليم (١٩٩٥م)، ص ١٦) أن تقويم البرامج التدريبية يوضح: "قياس مدى التأثير الذي تركه التدريب على المتدربين، وكمية التحصيل التي حصلها المتدربون أو الحصيلة التي خرجوا بها من عملية

التدريب والعادات والمهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي اكتسبها، ونوعية التغيير الحادث في سلوكهم".

وفي ضوء ما سبق فإن الباحث يتفق مع الباحثين السابقين في ضرورة التقويم لأنه عملية تسعى إلى كشف التغيير في أداء العاملين بعد انتهاء البرنامج التدريبي في ضوء معايير وجوانب القوة والضعف، ومناسبة الأهداف المحددة للبرنامج التدريبي التي تساعد على عملية التقويم. وذكر (العنزي، ٢٠٠٨) منها:

- معرفة المنجز من الخطة التدريبية في ضوء الأهداف.
 - معرفة مدى النجاح في تطبيق أسس التدريب عند تنفيذ البرنامج.
 - معرفة نقاط القوة لضعفها ونقاط الضعف لمعالجتها.
 - تحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ البرنامج التدريبي، والعمل على معالجتها.
 - تعرف مدى تطبيق المتدربين للخبرات التي اكتسبها.
- توفير قاعدة بيانات للتدريب (العنزي، شافي بن عامق (٢٠٠٨م)، ص ٣٨).

معوقات التدريب:

إن لجميع الأنشطة التدريبية داخل المؤسسات مجموعة من المعوقات التي تعيقها من أداء دورها المنشود، مع اختلاف هذه المعوقات، وذكر منها (عبدالفتاح، ١٤٢٢) انشغال القياديين بالمؤسسة بمشاكل الموظفين والعمل. وعدم توفر عناصر تدريبية مؤهلة للقيام بالعملية التدريبية. وعدم قناعة الإدارة العليا بالمؤسسة بأهمية تدريب، حيث يتولد لديهم مقاومة لتقبل التغيير (عبدالفتاح، رأفت (١٤٢٢)، ص ٨٤ - ٨٥).

وذكر (موسى، ٢٠١٨) أنها تنقسم إلى: مشكلات تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة. ومشكلات تنفيذ البرامج التدريبية. ومشكلات التقويم في برامج التدريب (موسى، عبد الحكيم موسى مبارك (١٤١٨)، ص ١٢٤).

وقد ذكر (نبراي، ١٩٩٩) بعض المشكلات مثل: عدم وجود خطة واضحة ومحددة، وقلة الوسائل والإمكانات المادية، وعدم توفر الوقت الكافي، وانخفاض الدافعية والاستعداد لدى المتدربين (نبراي، يوسف إبراهيم (١٩٩٩)، ص ١٠٤ - ١٠٥).

أقسام معوقات التدريب:

تنقسم المعوقات التي تواجه التدريب إلى ثلاثة أقسام وهي:

أ. معوقات مرحلة ما قبل التدريب:

تحدد معوقات مرحلة ما قبل التدريب إلى المعوقات التالية:

١. قلة الخبرات والكفاءات لدى العاملين في مجال التدريب.
٢. عدم توفر الخبرات التي تمكن القائمين على التدريب من تحديد المشكلات الإدارية الحقيقية التي تعاني منها المنظمة.
٣. قلة الاعتمادات المالية لوضع خطط التدريب.
٤. ضعف اختيار الأساليب والوسائل التدريبية الحديثة لتنفيذ العملية التدريبية.
٥. قلة وعي المتدرب لأهمية الدورة التدريبية.

ب. معوقات مرحلة أثناء التدريب:

يواجه التدريب في مرحلة أثناء التدريب عدة معوقات منها:

١. عدم مراعاة شروط الالتحاق بالبرامج التدريبية.
٢. عدم توافر الجدية من قبل المتدربين للاستفادة من التدريب.
٣. عدم الدقة في اختيار أعضاء هيئة التدريب من مدربين ومشرفين.
٤. عدم الإعلان عن بداية تنفيذ البرامج بوقت كاف.

ج. معوقات مرحلة بعد التدريب:

أن التدريب في مرحلة ما بعد التدريب يواجه عدة معوقات منها:

١. عدم وجود معايير قياس عملية لتقويم نتائج التدريب.
٢. عدم التخطيط الدقيق لعملية تقويم التدريب.
٣. ضعف التنسيق والتعاون بين مسئولو التدريب في مؤسسات التدريب وبين الإدارات المرشحة للمتدربين (البيالي، يوسف صياح (٢٠٠١)، ص ٤٤-٤٥).

وبعد استعراض هذه المعوقات فإن الباحث يتفق مع مجمل ما ذكره في أقسام معوقات التدريب وذلك لكون التقسيم يلامس الواقع بكثير من المنظمات حيث يلاحظ قلة وعي المتدرب لأهمية البرنامج التدريبي الذي يرشح له في بداية التدريب، وعدم توافر الجدية من قبل المتدربين للاستفادة من التدريب أثناء التدريب، وضعف التنسيق والتعاون بين مؤسسات التدريب وبين الإدارات المرشحة للمتدربين من خلال الاحتياج لبعض البرامج والوقت المناسب لتنفيذها. ويضيف على ذلك عدم وجود حوافز للمتدربين من خلال ربط التدريب بالترقيات الوظيفية.

الدراسات السابقة:

لقد قام الباحث بالاطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، وفيما يلي عرضاً لها.

دراسة إلهام بنت نايف بن محمد الراجحي (١٤٢٧): وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم ملامح الوضع الراهن لعلاقة التدريب ودوره في التطوير الإداري من وجهة نظر مجتمع الدراسة والكشف عن المشكلات التي تواجه العمليات التطويرية من وجهة نظر مجتمع الدراسة، والوصول إلى بعض الآليات لتعزيز دور التدريب لعملية التطوير الإداري. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث قامت الباحثة بتصميم استبانة طبقت على مجتمع الدراسة وعددهم (٨٠). وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: الدور الفعال لإسهام التدريب في عملية التطوير الإداري إسهاماً ذو مسار إيجابي وأن هنالك مشكلات لها تأثيراً سلبياً على عملية التطوير الإداري، وأن الآليات المقترحة سوف تعمل على زيادة فعالية التطوير الإداري في الأقسام، وتنمية فعالية الجامعة من خلال العاملين بها. وأظهرت الدراسة أن مجتمع الدراسة بصفة عامة يرى أن التدريب الفعال والمبني على أسس علمية يسعى في تلبية احتياجات الأقسام ويكون له دور إيجابي في تطوير الإدارات ورفع كفاءة الموظف وتحسين الأداء الوظيفي ومن ثم زيادة الإنتاجية.

دراسة أكرم العمري (٢٠٠٧): هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق المعلمين المتدربين للمهارات والمعارف والقدرات المكتسبة من برامج تدريب المعلمين على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب ICDL في مدارسهم، والكشف عن مستوى رضا المعلمين المتدربين عن الفعاليات التدريبية، والتعرف على العوائق التي تواجه المتدربين في التطبيق الفعال والمستمر للمهارات والمعارف والقدرات المكتسبة في التدريس. حيث شمل أفراد مجتمع الدراسة جميع المعلمين والمعلمات الحاصلين على دورات تدريبية على الثقافة الحاسوبية ICDL في منطقة اربد الأولى وعددهم (١٠٢٨) معلم ومعلمة وتكونت عينة الدراسة من (١٨٦) معلماً ومعلمة اختيروا بطريقة عشوائية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وأداته الاستبانة وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها كانت فعاليات برامج التدريب في معيار رضا المتدربين متوسطاً ما عدا مجال الرضا عن المشاركة في برنامج

التدريب (٩٨%) . كما أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب في مهارات التدريس كان منخفضاً، وكانت العلاقة الارتباطية بين مستوى الرضا لجميع مجالاته وبين مستوى تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب في مهارات التدريس إيجابية.

دراسة الكنانى، وآخرون (٢٠١١): وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة استفادة هيئة التدريس من الدورات التدريبية المقدمة بمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، وكذلك التعرف على ما حققته الوحدات الست للمركز من الأهداف المنشودة لها في تطوير العملية التعليمية بالجامعة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٣) عضوة هيئة تدريس من مختلف الكليات بالجامعة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأهداف الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن النسبة المئوية لاستفادة عضوات هيئة التدريس من الدورات التدريبية كانت عالية، مما يدل أن الوحدات الست لمركز تطوير التعليم الجامعي حققت أهدافها المنشودة في تطوير العملية التعليمية بجامعة الملك عبد العزيز.

دراسة سلوى الصاعدي (٢٠١٣): وهدف الدراسة للكشف عن درجة فاعلية برنامج التدريب أثناء الخدمة للمديرات في المدارس المتوسطة للبنات في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، والتعرف على الفروق بين تقديرات مديرات المدارس لدرجة فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، وعدد الدورات التي خضعت لها المديرية. وتكونت عينة الدراسة من جميع مديرات المدارس المتوسطة للبنات في مدينة مكة المكرمة، البالغ عددهن (٦٦) مديرة مدرسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وأداته الاستبانة. وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة من وجهة نظر المديرات جاءت ضمن درجة الفاعلية المرتفعة.

منهج البحث وإجراءاته:

يشتمل هذا الجزء من البحث على منهج البحث، ومجتمع البحث، وأداة البحث، وإجراءات تطبيقها، والأساليب الإحصائية للبيانات، وفيما يلي توضيح ذلك:

منهج البحث:

قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأهداف البحث الحالية والذي لا يقتصر على وصف الظاهرة محل البحث فحسب، وإنما تفسيرها وتحليلها، وذلك لتعرف فاعلية الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي في تحسين أداء الموظفين بجامعة طيبة، إذا أنه يُعنى بالمنهج الوصفي المسحي دراسة وفحص العوامل والحقائق والبيانات التي تؤثر فيها بهدف الوصول للهدف المنشود، حيث عرف المنهج الوصفي بأنه المنهج الذي (العساف، صالح بن حمد (١٤٢٤هـ)، ص ٨٩). "يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً..". حيث يقوم الباحث بوصف الظاهرة ودراستها من خلال ما يتوفر له من أداة البحث التي سيطبقها لمعرفة فاعلية الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي في تحسين أداء الموظفين بجامعة طيبة من وجهة نظر الموظفين ومن ثم تحليلها وتفسيرها.

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من الموظفين في الجهاز الإداري في جامعة طيبة بالفرع الرئيس، الذين حضروا الدورات التدريبية، والبالغ عددهم (١٣٠) موظفاً وفقاً للبيانات المسجلة بعمادة التطوير الجامعي للعام الجامعي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ. وتم توزيع أداة الدراسة على مجتمع الدراسة، استرجع منها (١٠٥) استبيانات.

نتائج البحث:

يستعرض هذا الفصل نتائج البحث ومناقشتها، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات البحث الثلاثة:

نتائج السؤال الأول: ما مدى ملاءمة الدورات التدريبية من حيث الوقت والمضمون التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي للموظفين بجامعة طيبة:

جدول (١) ملائمة الدورات التدريبية
التي تقدمها عمادة التطوير من حيث الوقت والمضمون

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب الفقرة	الدرجة
١	المدرّبون متجاوبون مع تساؤلات المتدربين.	3.905	1.27	1	موافق
٢	وقت الدورات كافية لتغطية الجوانب النظرية.	3.771	1.23	2	موافق
٣	الحاجات التدريبية تابعة من واقع بيئة العمل.	3.695	1.34	3	موافق
٤	اهداف الدورات مناسبة لحاجات المتدربين.	3.686	1.30	4	موافق
٥	وقت الدورات كافية لتغطية الجوانب العملية.	3.686	1.27	4	موافق
٦	مضمون الدورات التدريبية ملائم لفروق المتدربين الفردية.	3.686	1.23	4	موافق
٧	اوقات عقد الدورات التدريبية مناسب للمتدربين.	3.667	1.31	5	موافق
٨	المحتوى التدريبي مناسب لمستوى المتدربين.	3.638	1.27	6	موافق
	المجموع	3.71	1.127	-	موافق

يوضح الجدول (١) البيانات الوصفية من المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات عينة البحث للمجال الثاني: ملائمة الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير من حيث الوقت والمضمون، حيث جاءت العبارة (٦) والتي تنص على "المدرّبون متجاوبون مع تساؤلات المتدربين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٠٥) وانحراف معياري (١.٢٧) وبدرجة موافق أما أقل عبارة على مستوى هذا المجال فكانت العبارة (٥) والتي تنص على "المحتوى التدريبي مناسب لمستوى المتدربين" حيث جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣.٦٣٨) وانحراف معياري (١.٢٧) وبدرجة موافق أما المتوسط الحسابي للمحور فقد بلغ (٣.٧١) وانحراف معياري قدره (١.١٢٧) أي بدرجة فاعلية موافق من وجهة نظر الموظفين.

- أشارت النتائج المتعلقة بهذا المجال إلى أن العبارة (٦) والتي تنص على "المدرّبون متجاوبون مع تساؤلات المتدربين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٠٥) وانحراف معياري (١.٢٧) وبدرجة موافق وربما تفسر هذه النتيجة بأن المدرّبين لديهم الحصيلة العلمية التي تساعدهم على الإجابة على جميع أسئلة المتدربين، كما أنهم يمتلكون المهارات الكافية التي تمكنهم من الإجابة عن تساؤلات جميع المتدربين، كونهم أصحاب خبرة واسعة في مجال التدريب.

- كما أشارت النتائج إلى أن العبارة رقم (٥) والتي تنص على "المحتوى التدريبي مناسب لمستوى المتدربين" حيث جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي

(٣.٦٣٨) وانحراف معياري (١.٢٧) وبدرجة موافق. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أكرم العمري (٢٠٠٧) حيث أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب في مهارات التدريس كان منخفضاً، وربما يعود السبب إلى شعور بعض المتدربين أنه غير مناسب لهم كون من يعد هذه الدورات هم متخصصين في مجال عملهم وأصحاب خبرة واسعة والبعض منهم يحمل مؤهلات أكاديمية عالية ولذلك عند وضعهم لمحتوى الدورات قد يكونوا لم يأخذوا بعين الاعتبار مؤهلات المتدربين ومستوياتهم التعليمية نظراً لكون بعض المتدربين يحملون مؤهل الثانوية العامة وما دون وكان المحتوى صعب عليهم حسب استجابات عينة البحث.

نتائج السؤال الفرعي الثاني: ما معوقات الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي بجامعة طيبة.

جدول (٢)

معوقات الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	الدرجة
١	ضعف الحوافز لحضور الدورات.	4.038	1.32	1	موافق
٢	عدم وجود تقييم للدورات بعد الانتهاء منها	3.819	1.27	2	موافق
٣	التقصير في حضور الدورات بسبب الأعباء الوظيفية.	3.714	1.39	3	موافق
٤	اعتماد المدربين على أسلوب الإلقاء في تقديم الدورات.	3.695	1.29	4	موافق
٥	قصر فترة الدورة لا يتناسب مع ما يقدم فيها.	3.676	1.41	5	موافق
٦	قلة استخدام الوسائل التدريبية الحديثة.	3.495	1.36	6	موافق
٧	ضعف ملائمة الدورات للعمل الفعلي للمتدرب.	3.457	1.34	7	موافق
٨	انخفاض كفاءة المدربين القائمين على تنفيذ الدورات.	3.448	1.36	8	موافق
	المجموع	3.67	1.15	-	موافق

يوضح الجدول (٢) البيانات الوصفية من المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات عينة البحث للمجال الثالث: **معوقات الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي** حيث جاءت العبارة (٥) والتي تنص على "ضعف الحوافز لحضور الدورات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٣٨) وانحراف معياري (١.٣٢) وبدرجة موافق، أما أقل عبارة على مستوى هذا المجال فكانت العبارة رقم (١) والتي تنص على "انخفاض كفاءة المدربين القائمين على تنفيذ الدورات" حيث جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣.٤٤٨) وانحراف معياري (١.٣٦) وبدرجة موافق، أما المتوسط الحسابي للمحور فقد بلغ (٣.٦٧) وانحراف معياري قدره (١.١٥) أي بدرجة فاعلية موافق من وجهة نظر الموظفين.

- تشير النتائج إلى أن العبارة رقم (٥) والتي تنص على "ضعف الحوافز لحضور الدورات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٣٨) وانحراف معياري (١.٣٢) وبدرجة موافق وتفسر هذه النتيجة أن الدورات التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي بجامعة طيبة غير مرتبطة بحوافز مادية أو ترفقيات وظيفية يحصل عليها الموظف مقابل حضوره لمثل هذه الدورات التدريبية.

- وأشارت النتائج إلى أن العبارة (١) والتي تنص على "انخفاض كفاءة المدربين القائمين على تنفيذ الدورات" حيث جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣.٤٤٨) وانحراف معياري (١.٣٦) وبدرجة موافق وهذا يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أن المدربين الذين يقومون بإعطاء الدورات التدريبية هم على كفاءة عالية في إعطائهم لتلك الدورات ولذلك كانت استجابات عينة البحث على هذه الفقرة منخفضة فجاءت بالمرتبة الثامنة والأخيرة.

نتائج السؤال الثالث: ما مدى فاعلية الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي في تحسين أداء الموظفين في جامعة طيبة؟

جدول (٣) فاعلية الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي
من وجهة نظر الموظفين في جامعة طيبة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	الدرجة
١	ساعدتني الدورات في تطوير القدرات الذاتية في مجال العمل.	3.733	1.35	1	موافق
٢	اكسبتني الدورات مهارات جديدة في مجال العمل.	3.714	1.31	2	موافق
٣	اكسبتني الدورات مهارات إدارة الوقت بالعمل.	3.686	1.31	3	موافق
٤	ساعدتني الدورات على تنمية العلاقات الإنسانية في مجال العمل.	3.676	1.33	4	موافق
٥	ساعدتني الدورات في اكتساب مهارات الحوار في العمل.	3.676	1.33	4	موافق
٦	اكسبتني الدورات مهارات توزيع المهام بالعمل.	3.676	1.29	4	موافق
٧	ساعدتني الدورات على العمل بروح الفريق في مجال العمل.	3.619	1.34	5	موافق
٨	ساعدتني الدورات في التعرف على مزايا تطبيقات الحاسب بالعمل.	3.619	1.39	5	موافق
٩	ساعدتني الدورات في تفعيل مهارات الاتصال الفعال بالعمل.	3.619	1.30	5	موافق
١٠	اكسبتني الدورات مهارات قيادية في العمل.	3.610	1.36	6	موافق
١١	ساعدتني الدورات على تحمل المسؤولية في مجال العمل.	3.543	1.38	7	موافق
١٢	ساعدتني الدورات على التجديد والابتكار في مجال العمل.	3.505	1.37	8	موافق
	المجموع	3.64	1.20	-	موافق

يوضح الجدول (٣) البيانات الوصفية من المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات عينة البحث للمجال الأول: فاعلية الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي ، حيث جاءت العبارة (٢) والتي تنص على "ساعدتني الدورات في تطوير القدرات الذاتية في مجال العمل" بالمرتبة الأول ، بمتوسط حسابي (٣.٧٣٣) وانحراف معياري (١.٣٥) وبدرجة موافق، أما أقل عبارة على مستوى هذا المجال فكانت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "ساعدتني الدورات على التجديد والابتكار في مجال العمل" حيث جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣.٥٠٥) وانحراف معياري (١.٣٧) وبدرجة موافق، أما المتوسط الحسابي للمحور فقد بلغ (٣.٦٤) وانحراف معياري قدره (١.٢٠) أي بدرجة فاعلية موافق من وجهة نظر الموظفين.

- أشارت النتائج إلى أن العبارة (٢) والتي تنص على "ساعدتني الدورات في تطوير القدرات الذاتية في مجال العمل" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٧٣٣) وانحراف معياري (١.٣٥) وبدرجة موافق وقد تفسر هذه النتيجة بأن محتوى الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي مبنية على الارتقاء بالقدرات الذاتية للموظفين من خلال إعطائهم الأساسيات التي يحتاجونها في هذه الدورات وتترك لهم المجال للإبداع في تطوير قدراتهم الذاتية وهو ما أكدت عليه استجابة عينة البحث. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة إلهام (١٤٢٧هـ) حيث توصلت إلى أن التدريب له دور إيجابي في تطوير الإدارات ورفع كفاءة الموظف وتحسين الأداء الوظيفي. كذلك اتفقت مع دراسة سلوى (٢٠١٣م) إذ أظهرت النتائج أن درجة فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة من وجهة نظر المديرات جاءت ضمن درجة الفاعلية المرتفعة.
- كما أشارت النتائج إلى أن العبارة (٤) والتي تنص على "ساعدتني الدورات على التجديد والابتكار في مجال العمل". حيث جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣.٥٠٥) وانحراف معياري (١.٣٧) وبدرجة موافق، وقد تفسر هذه النتيجة أن الغالبية العظمى من أفراد عينة البحث هم ممن يحملون مؤهل بكالوريوس ولديهم معرفة عملية بطبيعة عملهم ولكنهم يحتاجون دورات تدريبية قائمة على التجديد والابتكار وتناسب أعمالهم وربما لم توفق عمادة التطوير الجامعي في طرح مثل هذا النوع من الدورات التدريبية، واختلفت نتيجة هذا البحث مع دراسة أحلام سعيد بابكر سعيد (٢٠١١) إذ أظهرت النتائج أن للتدريب أهمية في تنمية وتطوير العاملين وبناء قدراتهم.

ملخص نتائج البحث:

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- (١) موافقة أفراد عينة البحث على محتوى الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي للارتقاء بالقدرات الذاتية للموظفين من خلال إعطائهم الأساسيات التي يحتاجونها في مجال عملهم.
- (٢) حرص المدربين بعمادة التطوير الجامعي على الإجابة على جميع أسئلة المتدربين.
- (٣) ضعف الحوافز المادية لحضور الدورات التدريبية المقدمة من عمادة التطوير الجامعي بجامعة طيبة.

توصيات البحث:

١. التوصية لدى عمادة التطوير الجامعي بالتركيز على الدورات التدريبية التي تقوم على التجديد والابتكار وفق ما تتطلبه طبيعة عمل الموظفين بجامعة طيبة وذلك من خلال عمل استبيان موجه للموظفين ورؤسائهم لمعرفة نوع الاحتياج، والعمل على سد ذلك الاحتياج بالتعاون مع المعاهد المتخصصة بتدريب الموارد البشرية.
٢. التوصية لدى عمادة التطوير الجامعي بمشاركة جميع المدربين والمتدربين في تصميم وتخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية، كي تكون نتائجه هدفاً للجميع، مما يزيد من فاعلية البرنامج في تحقيق أهدافه.
٣. التوصية لدى وكالة الجامعة وعمادة التطوير الجامعي بمنح الموظفين الذين حضروا الدورات التدريبية حوافز مالية وربطها بالترقيات الوظيفية وذلك من خلال وضع نقاط على كل برنامج تدريب حسب مدة البرنامج.

الدراسات المقترحة:

- في ضوء نتائج البحث يقترح الباحث إجراء الدراسات التالية:
١. بحث مماثل على شطر الطالبات.
 ٢. بحث مماثل على الفروع التابعة لجامعة طيبة.
 ٣. برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات موظفي جامعة طيبة في ضوء احتياجاتهم المهنية.

المراجع

أولاً- المراجع المراجع:

أحمد الكنائي، وآخرون (٢٠١١). مدى الاستفادة من الدورات التدريبية المقدمة لعضوات هيئة التدريس في تطوير العملية التعليمية بجامعة الملك عبد العزيز، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، المجلد ١، العدد ٧١.

بو قطف، محمود (٢٠١٤). التكوين أثناء الخدمة ودورة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عباس لغرور، الجزائر.

البيالي، يوسف صياح (٢٠٠١). فاعلية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

جامعة طيبة (١٤٣٦هـ)، عمادة التطوير الجامعي ، قاعدة البيانات السنوية. جامعة طيبة (٢٠١٣). دليل قرارات تأسيس الجامعة وقطاعاتها من ١٤٢٤-١٤٣٤هـ، مركز الإحصاء والمعلومات.

جامعة طيبة، (١٤٣٤هـ). التقرير السنوي لعمادة التطوير الجامعي. الحيدري، فهد (١٤٢١). أثر التدريب على مستوى الأداء البيروقراطي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

الخطيب، أحمد (٢٠٠٠). إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الإدارة الجامعية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي المصاحب للدورة ٣٣ لمجلس إتحاد الجامعات العربية، الجامعة اللبنانية، بيروت، ١٧-١٩ نيسان.

دهيش، محمد عبدالله (٢٠٢٠). العوامل المؤدية إلى زيادة فاعلية التدريب أثناء الخدمة للعاملين بالمديرية العامة للسجون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الراجحي، إلهام بنت نايف (١٤٢٧). دور التدريب الإداري أثناء الخدمة في التطوير الإداري لرؤساء ووكيلات الأقسام بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بجامعة أم القرى.

السيد، زياد (١٤٢٠). دور التدريب على السلوك التوكيدي في تنمية فاعلية القيادة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

- الشاعر، عبدالرحمن بن إبراهيم (١٩٩١). أسس تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، دار تقيف للنشر والتأليف، الرياض.
- الشاعر، عبدالرحمن بن إبراهيم (٢٠٠٥م). أعداد البرامج التدريبية: التدريب الفعال، مكتبة الرشد، الرياض.
- الشريف، محمد موسى (١٤٢١). التدريب وأهميته في العمل الإسلامي، دار الأندلس الخضراء، الطبعة الأولى، جدة.
- الصاعدي، سلوى (٢٠١٣). درجة فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة للمديرات في المدارس المتوسطة للبنات في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- الصخّاف، حبيب (١٩٩٧). معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان للنشر، بيروت.
- الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٧). التدريب مفهومه وفعالياته: بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق، عمان.
- عبد الفتاح، رأفت (١٤٢٢). سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر، القاهرة.
- عثمان، محمد الصائم (١٤٢٢). تدريب المعلمين أثناء الخدمة، بعض التجارب المعاصرة، الطبعة الأولى، مكتبة الخبتي، بيشه.
- العساف، صالح بن حمد (١٤٢٤هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الرابعة، مكتبة العبيكان، الرياض.
- العمرى، أكرم (٢٠٠٧). تقييم فاعلية تدريب المعلمين على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب ICDL في مهارات التدريس الفعال من وجهة نظر المعلمين المتدربين، مجلة جامعة دمشق، (العدد ٢٣، المجلد ٢).
- العنزي، شافي بن عامق (٢٠٠٨م). تقويم البرامج التدريبية العامة والخاصة بمعهد حرس الحدود، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عون، وفاء (٢٠١٠). فاعلية برامج عمادة تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، (العدد ٣٤، المجلد ٢).

- الفارس، إبراهيم عبدالله (٢٠٠٧م). أهمية التدريب المستمر داخل المنشأة، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي السادس للاستشارات والتدريب، مدينة الرباط، المغرب، ٩-١٣ ديسمبر.
- فهد بن أحمد الشعلان، وسعيد إبراهيم محمد (٢٠٠٠). التدريب الأمني العربي: تجربة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية في تدريب الكوادر الأمنية العربية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الكبيسي، عامر خضير (٢٠١٠). التدريب الإداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ماهر، احمد (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات (الإسكندرية، دار الجامعة).
- مبارك، عبد الحكيم موسى (١٤١٨). التدريب أثناء الخدمة، ط ١، مكتبة الملك فهد، الرياض.
- محجوب، علي عبدالحليم (١٩٩٥م). تقييم فاعلية وأجهزة برامج التدريب، مطبعة الأمل، بغداد.
- مرسي، محمد منير (٢٠٠١). الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، علم الكتب، القاهرة.
- نبراي، يوسف إبراهيم (١٩٩٩). الإشراف التربوي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات.
- الهيتمي، خالد عبد الرحيم (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.
- اليوسف، عبدالله عبد العزيز (٢٠٠٤). أساليب تطوير البرامج والمناهج التدريبية لمواجهة الجرائم المستحدثة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- المراجع الإلكترونية:**

<http://www.ipa.edu.sa>